

" تفعيل دور المسيرين العموميين في الجزائر على ضوء آليات التسيير العمومي الحديث "

د. مفتاح فاطمة

أستاذ محاضر "ب" - جامعة تيارت-

### الملخص:

يسجل التسيير العمومي التقليدي للمرافق العمومية في الجزائر مشاكل عديدة، تمنع تقديم خدمة ذات مستوى جيد للمواطن، فهو يتميز بالصلابة و المركزية التامة في اتخاذ القرارات، و ينطوي على تكريس البيروقراطية و التعقيد في الاجراءات الإدارية، كما يشكل بيئة ملائمة لانتشار بعض المظاهر المضرة بالسير الحسن للمرافق منها الرشوة، الفساد، الوساطة. و هذا ما أبعد المسيرين العموميين عن تقديم الدور المطلوب منهم. لذلك ينصح بتطبيق آليات التسيير العمومي الحديث، الذي يركز على جودة الخدمات العمومية المقدمة من حيث الكفاءة و الفعالية، و اعتبار المواطن كزبون عند تلقيه هذه الخدمة، كما يعطى أدوارا جديدة للمسيرين تعزز مساهمتهم ، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التسيير مقابل تعرضهم لمسؤولية أكبر و رقابة أضيق على طرق تسييرهم و مساءلتهم عن جودة الخدمة المقدمة و ليس مجرد تقديمها، مع اعتماد تفويض السلطة لتسيير المرافق العمومية لدعم المرونة في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الحديث، المسيرين العموميين، المساءلة، الحرية، الخدمة

العمومية.

### Résumé :

La gestion publique traditionnelle de services publics en Algérie enregistre beaucoup de problèmes qui empêchent la bonne qualité de services aux citoyens, cette gestion se caractérise par la solidarité et la centralisation de la prise de décision, ce qui implique une grande Bureaucratie, une complication dans les procédures administratives et instaure un environnement favorable à la propagation des aspects négatifs quant à la bonne gestion des services tels que: la corruption, la médiation, ce qui empêche les gestionnaires publiques à fournir le rôle requis. Par conséquent, il est recommandé d'appliquer des mécanismes modernes de gestion publique, axés sur la qualité des services publics fournis en termes d'efficience et d'efficacité, et de donner aux gestionnaires de nouveaux rôles pour améliorer

leur contribution, en leur offrant une plus grande liberté de gestion et de considérer le citoyen comme clients lors de la présentation du service public, et les soumettre à un contrôle plus étroit de leur gestion et de leur responsabilité quant à la qualité du service fourni, et leur manière de gestion, pour favoriser la flexibilité dans la prise de décision.

**Mots clés** : la nouvelle gestion publique, les gestionnaires publiques, responsabilité, liberté, service public.

**Abstract** :

The traditional public management of public services in Algeria has many problems that prevent the good quality of services to the citizens, this management is characterized by the solidarity and the centralization of the decision making, which implies a big Bureaucracy, a complication in the administrative procedures and creates an environment conducive to the spread of negative aspects of good service management such as: corruption, mediation, which prevents public managers from providing the required role. Therefore, it is recommended to apply modern public management mechanisms, focused on the quality of public services provided in terms of efficiency and effectiveness, and to give managers new roles to improve their contribution, by offering them greater freedom of management and to consider the citizen as clients when presenting the public service, and subject them to a closer control of their management and their responsibility for the quality of the service provided, and their management, to promote flexibility in decision-making.

**Key words**: new public management, public managers, accountability, freedom, public service.

**تمهيد:**

يتخذ التسيير العمومي التقليدي أشكال و آليات عدة، و قد ظهرت له نظريات متعددة، غير أنه ظل يعاني من مشاكل عديدة جعلته يتسم بعدم الكفاءة و رداءة الخدمات و تأخرها و الغرق في مشاكل البيروقراطية خاصة في الدول النامية، على عكس القطاع الخاص الذي تميز بالفعالية و الكفاءة العالية نتيجة للمنافسة، الأمر الذي أدى بالمنظرين الجدد إلى التفكير في استنباط بعض الطرق و الآليات المطبقة في التسيير الخاص على المنظمات و المؤسسات الحكومية بهدف زيادة كفاءتها و فعالية تسييرها، و هو ما عرف بالتسيير العمومي الحديث الذي ظهرت له عدة تطبيقات و نماذج غير أن

الهدف الأساسي لها كان واحد و هو تحسين الأداء الحكومي و تقديم خدمة عمومية أفضل من حيث التكلفة و النوعية، و هو ما يضيفي تعديلات كثيرة على طريقة التسيير في القطاع العام و تقديم الخدمة العمومية بما في ذلك تحولات هامة على دور المسيرين العموميين، و من خلال بحثنا نحاول الإجابة على الإشكالية الموالية: كيف يؤثر التسيير العمومي الحديث على دور المسيرين العموميين في تسيير المرافق العمومية؟ و لذلك اعتمدنا المحاور التالية:

- المحور الأول: معوقات و تحديات مساهمة المسيرين العموميين في تسيير المرافق العامة في الجزائر
- المحور الثاني: آليات و مبادئ التسيير العمومي الحديث
- المحور الثالث: التحولات الجديدة لدور المسيرين العموميين في إطار تطبيق التسيير العمومي

الحديث

### 1. معوقات و تحديات مساهمة المسيرين العموميين في تسيير المرافق العامة في الجزائر:

يعتبر أداء الخدمة العمومية في الجزائر ضعيف ، بسبب عدم تقديم الخدمة بالمستوى المقبول للمواطن، و في هذا الأمر يلقي اللوم كثيرا على المسيرين و طريقة تسييرهم للمرافق العامة، و لكن الأمر لا يخلو كذلك من مشاكل أخرى و تحديات تواجه هؤلاء المسيرين تمنعهم من تقديم خدمة عمومية بكفاءة و فعالية أحسن، و من جملة هذه الأخطاء المرتكبة و التحديات نذكر:<sup>1</sup>

- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.

- سوء تقديم الخدمة العمومية.

- التمييز في أداء الخدمة بسبب تقشي ظاهرة الواسطة.

- انتشار الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العمومية، وإقبال بعض الموظفين على استخدام الرشوة والحصول على الخدمة أو الاقتناع بأن الحصول على الخدمة لا يمكن أن يتم بدون رشوة.

(1) مريزق عثمان، "التسيير العمومي بين الاتجاهات الحديثة و الاتجاهات الكلاسيكية"، جسر للنشر و التوزيع (الجزائر)، الطبعة الأولى 2015، (بتصرف) ص 78.

- غياب الاتصال بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وبين جماهير الخدمة، الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العمومية، وبين ما يتوقع المواطنون نحو هذه الخدمات.
- افتقار الابتكار والتطوير الناتج عن السياسات المخططة والمدروسة للتغيير في عمليات وإجراءات إنتاج وتقديم الخدمة العامة للجمهور.
- الغياب الكامل للبحوث والدراسات التطبيقية في الوحدات التنظيمية التي تقدم الخدمة العمومية، وعدم الاهتمام بالاستفادة من مثل هذه البحوث والدراسات التي تتوافر بشكل كبير في المؤسسات والمنظمات الأكاديمية والبحثية.
- ضعف نظم المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة، بغرض التحقق من وصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
- سوء استخدام الموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة، وذلك إما بسبب الإهمال واللامبالاة، أو عدم الخبرة والدراية، أو بسبب السرقات.
- افتقار الإحساس بالمظاهر الجمالية في الخدمة العامة والتي يقصد بها نظافة وجاذبية المباني الخاصة بمنظمات الخدمة العامة -خاصة المستشفيات- وسوء مظهر المكاتب والعديد من العاملين
- تقشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية لوحدات الخدمة العامة، الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين في هذه الوحدات، وعلى قيم العمل، وعلى مستوى أداء الخدمة العامة.
- فشل أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية في تأدية وظائفها
- عدم القدرة على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة، نظرا لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.
- و يمكن الحديث في ما يلي بشيء من التفصيل عن بعض الأخطاء و التجاوزات المرتكبة من طرف المسيريين، و التي انتشرت كثيرا في الجزائر:

- **تبذير المال العام:** و يلاحظ بشكل متكرر في الجزائر تبذير و هدر للأموال العمومية، فكثيرا ما يهدر المال لعام عند تخصيصه و إنفاقه من قبل وزراء و مدراء و رؤساء و غيرهم من المسيرين العموميين، و هذا ما تؤكد و تنشره الجرائد الوطنية قنوات الأخبار و بشكل يومي بعناوين ملفتة و خطيرة و من بين صور التبذير نذكر على سبيل المثال و ليس الحصر و من ما هو كثير الملاحظة في واقعنا:

- المبالغة في طلب الأغلفة المالية من قبل المسيرين الماليين

- التبذير في نفقات تسيير الإدارة

- الإنفاق بكثرة و بدون حاجة في نهاية السنة المالية

- **اختلاس الأموال العمومية:** جريمة اختلاس الأموال العمومية من الجرائم التي يعاقب عليها القانون الجزائري و هذا ما أكده صراحة قانون الفساد، و الذي يعاقب "كل موظف عمومي يختلس أو يتلف أو يبدد أو يحتجز عمدا و بدون وجه حق أو يستعمل على نحو غير شرعي لصالحه أو لصالح شخص أو كيان آخر، أية ممتلكات أو أموال أوراق مالية عمومية أو خاصة أو أي أشياء أخرى ذات قيمة عهد بها إليه بحكم وظائفه أو بسببها"<sup>(1)</sup>.

و بالنسبة لواقعنا المعاش في الجزائر فقد كثر الحديث عن قضايا الفساد و اختلاسات و نهب للأموال العمومية في أيامنا هذه، فلا تكاد تخلو أخبار الجرائد اليومية شهريا إن لم نقل أسبوعيا من الحديث عن قضايا سرقة الأموال العمومية سوء استغلال المناصب من طرف المسؤولين و الموظفين العموميين، و يكفي إدخال كلمة "اختلاس الأموال في الجزائر" أو "نهب الأموال العمومية في الجزائر" في محرك البحث "Google" على شبكة الانترنت، لتظهر في نتائج البحث مئات المقالات عن قضايا مخيفة و خطيرة حول مستوى العبث بالمال العام الذي وصلت إليه الجزائر، تقدر هذه القضايا بمئات الملايير التي يتم تحويلها من البنوك أو مراكز البريد أو صناديق الضمان الاجتماعي و مختلف الحسابات العمومية التابعة لمختلف القطاعات، فلم يسلم أي قطاع من الأيدي المتعدية، حتى قطاع الشؤون الدينية أين تعرضت العديد من صناديق الزكاة على مستوى بعض المساجد إلى الاحتيال و السرقة، و يمكن طرح بعض طرق الاختلاس التي أصبحت منتشرة كثيرا فيما يلي:

■ عقد صفقات لا تحترم الشروط القانونية

(1) المادة (29) من القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، المؤرخ في 20 فيفري 2006، الجريدة الرسمية عدد (14) الصادرة في 8 مارس 2006.

### ■ التلاعب بالطرق المحاسبية لنهب الأموال العامة

- **الرشوة:** تعد الرشوة من أشد الجرائم خطورة على حسن سير الإدارة العمومية، و القانون الجزائري يعاقب على جريمة الرشوة التي عرفها كما يلي: " كل موظف طلب أو قبل، بشكل مباشر أو غير مباشر، مزية غير مستحقة، سواء لنفسه أو لصالح شخص أو كيان آخر لأداء عمل أو الامتناع عن أداء عمل من واجباته"<sup>(1)</sup>. و في الجزائر كثيرا ما يضطر المواطن لدفع مقابل للاستفادة من الخدمة العمومية أو تسريعها، و هي التي من حقه أن يستفيد منها بدون مقابل، و هذا ما تقرضه البيروقراطية الشديدة للإدارة الجزائرية، و قد انتشرت الرشوة في أغلب مؤسسات الدولة ابتداء من إدارات الخدمات التي تتعامل مع المواطن العادي إلى أعلى هرم حيث الصفقات الكبرى بين رجال الأعمال و الشركات.

- **الابتعاد عن تحقيق المصلحة العامة:** كثيرا ما يهتم المدراء و المديرون في تسيير المرافق العمومية بالمحافظة على السير العادي لهذه المرافق، أي دون الاهتمام بتحقيق المصلحة العامة المنوطة بهذه المرافق، و لهذا لا يهتمون بمدى جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن بقدر اهتمامهم بضمان المستوى الأدنى من الخدمة الذي يضمن سير عادي للمرفق. و لا يحاولون تقديم مبادرات و اجتهادات لضمان أعلى مستوى ممكن من الخدمة العمومية، و بالتالي يتسم تسييرهم للمرافق العمومية بما يلي:

- الاكتفاء بالعمل الضروري و السير العادي للمرافق العمومية.

- غياب المبادرة و الرغبة الشخصية في تحقيق المصلحة العامة، و الاهتمام بالمكاسب الخاصة فقط.

و عموما يمكن القول أن تسيير المرافق العمومية في الجزائر لا زال يتخبط في مشاكل كثيرة، و هو ما يجعل مستوى الخدمة المقدمة للمواطن ضعيف. كما أن مساهمة المسيرين العموميين في تقديم هذه الخدمة تبقى ضعيفة و غير فعالة مع الآليات التقليدية المطبقة في التسيير، و هو ما يمثل اشكالية التسيير العمومي الحديث الذي يسعى لرفع مستوى الخدمة العمومية المقدمة و اضعاف المزيد من الكفاءة و الفعالية على تسيير المرافق العمومية، لذلك سنتعرف في المحاور التالية على مبادئ التسيير العمومي الحديث و الآليات التي يقدمها في إطار تحسين مبادرات و دور المسيرين العموميين لتقديم خدمة عمومية أفضل.

(1) المادة (25) من القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، المؤرخ في 20 فيفري 2006.

## 2. آليات و مبادئ التسيير العمومي الحديث:

يعتبر التسيير العمومي الحديث أحد المناهج الرائدة حاليا لتسيير المرافق العامة و تقديم الخدمة العمومية، بحيث ينطوي على ضرورة الاهتمام بنتيجة التسيير و باعتبار المواطن كالموظف في التسيير الخاص، و هو ما يضفي المزيد من الكفاءة و الفعالية على التسيير في القطاع العام، و فيما يلي سوف نحاول التعرف على مفهوم و مبادئ التسيير العمومي الجديد.

## 1.2 تعريف التسيير العمومي الحديث:

ظهرت جملة من التغيرات في أساليب تسيير القطاع العام و ذلك للبحث عن ما يحقق أداء أفضل له، يماثل أداء القطاع الخاص، سمي هذا التغيير بـ "التسيير العمومي الجديد"، و بالفرنسية La Nouvelle Gestion Publique (NGP)، و بالانجليزية (NPM) New Public Management ، و أحيانا يكتبها الباحثين العرب بكلمة المناجمنت العمومي للدلالة على التسيير العمومي الحديث، و من هذا المنطلق سوف ندرج بعض التعاريف المتداولة في كتب و مراجع عدة:

- الإدارة العامة الحديثة تشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة، و تتضمن إعادة الهيكلة للأقسام و الإدارات، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة، اللامركزية في السلطة و المسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، و الفصل بين السياسة و تقديم الخدمات.<sup>(1)</sup>

- التسيير العمومي الجديد يعتبر نظام جديد للحكم يتبع في نهجه النظام النيوكلاسيكي حيث يقوم الاقتصاد وفقا لقواعد السوق و ليس بتدخل الدولة، و يترتب على ذلك تطبيق أساليب التسيير في القطاع الخاص، و التي جعلت هذا الأخير يتمتع بكفاءة أكثر من القطاع العام. إذن التسيير العمومي الجديد ما هو إلا تطبيق أساليب تسيير القطاع الخاص في القطاع العام.<sup>(2)</sup>

(1) Christopher Hood, « **A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS** », p03, Article sur le site: [http://www.ipf.se/static/files/12/hood\\_the\\_paper.pdf](http://www.ipf.se/static/files/12/hood_the_paper.pdf)

(2) Benjamin DREVETON, « **LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION** », des cours imprimés et publiés (2009-2010) sur le site: <https://accthinkthank.files.wordpress.com/2010/10/npm.pdf>

- و حسب لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE بأنه<sup>(1)</sup>: نموذج جديد للتسيير يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام تقليل المركزية، و يدعو هذا النموذج إلى:

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة و الفعالية و جودة الخدمة.
- استبدال البنى التقليدية و التسلسل الهرمي و المركزية بأنظمة و هياكل لامركزية، أين تكون الخيارات المالية المتعلقة بتقديم الخدمة العامة أقرب ما يكون للمواطن، الذي له حق ابداء الرأي مع جميع الشركاء أصحاب المصلحة.
- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العام، و وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العامة من خلال وضع أهداف خاصة بالانتاجية و تبني مفهوم المنافسة.
- تعزيز القدرة الاستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، و تمكينها من الاستجابة بصورة منهجية و سريعة و بأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات.

## 2.2 مبادئ التسيير العمومي الحديث:

ظهر التسيير العمومي الحديث كأسلوب جديد لتسيير الادارات العمومية و تقديم خدمات افضل للمواطنين و هو يتميز بمجموعة من المبادئ يجب تطبيقها، و باعتبار كريستوفر هود (C. Hood) أول المنظرين لهذا الأسلوب الجديد فقد حدد المبادئ الموالية<sup>(2)</sup>:

- إعطاء حرية تصرف للمديرين.
- وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
- التركيز على رقابة الأداء.
- تجزئة نشاطات القطاع العام وتحويلها إلى برامج عامة.

(1) بن عيسى ليلي، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية- جامعة بسكرة، العدد 14- ديسمبر 2013، ص 191.

(2) Christopher Hood, « **A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS** », Op-Cit, p04.



▪ تشجيع المنافسة.

▪ تبني أساليب القطاع الخاص في الإدارة.

▪ التأكيد على مزيد من الانضباط و الترشيد في استغلال الموارد.

### 3. التحولات الجديدة لدور المسيرين العموميين في إطار تطبيق التسيير العمومي الحديث:

إن الإصلاحات التي مست التسيير العمومي تؤكد و بشدة على ضرورة تفعيل دور المسيرين العموميين، فالتسيير القائم وفق النتائج يلزم باعطاء المسيرين المزيد من الحرية في التسيير من أجل أن تكون لهم مرونة في التصرف دون الحاجة للجوء إلى القرار المركزي، الذي يكون غالبا بعيدا غير مطلع على تفاصيل الأمور و قد يطول و يعرقل سير الخدمات العمومية، و في المقابل سيتحمل هؤلاء المسيرين مسؤولية أكبر عن أعمال تسييرهم و عن تحقيقهم للأهداف المسطرة مما يعني أنهم سيتعرضون لمساءلة أكبر عن أداء تسييرهم، و يمكن إدراج نقاط التأثير على دور المسير العمومي كما يلي:

1.3 **تفويض السلطة لتسيير المرفق العمومي:** إن الهدف الرئيسي من تفويض السلطة هو التشجيع على الاستخدام الأكفأ لجميع الموارد و تسيير المنظمات بشكل أكثر نشاطا و فعالية و استجابة، و لذلك تفويض السلطة شرط اساسي للنجاح في تنفيذ الإدارة القائمة على النتائج، فمسائلة المديرين عن النتائج تقتضي تمكينهم على النحو الواجب من خلال تفويض واضح للسلطة في جميع المجالات، بما في ذلك بصفة خاصة تسيير الموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

2.3 **حرية التصرف و اللامركزية في القرارات مقابل تحمل مسؤولية أكبر:** إن التسيير العمومي التقليدي يعاني من عدة مشاكل على تحد من مبادرة المسيرين و حسن تسييرهم، من بين هذه المشاكل:<sup>(2)</sup>

▪ الإنفراد بالقرار

▪ القيام بالمهام التقنية و الإجراءات الروتينية

▪ تطبيق التعليمات الواردة من إدارة عليا و سيادة النزعة البيروقراطية

(1) وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة، "الإدارة المستندة إلى النتائج في سياق عملية الإصلاح"، جنيف 2006، ص 25، تقرير متاح على الرابط: <https://www.unjuu.org/ar/reports-notes/Arabic.pdf>

(2) محمد دالي، "المستجدات في ميدان التدبير الإداري"، مقال متاح على موقع: <http://portail.men.gov.ma/AdministrationCentrale/> .  
[estionadmin.ppt](http://estionadmin.ppt)

- التركيز على الإجراءات و المساطر الشكلية
- اعتماد تقويم المؤسسات على الإلتزام بالتعليمات
- تركيز سلطة القرار: سيادة النظام المركزي

و هو الأمر الذي يجعل مبادرة المسير محدودة في مجال التصرف العمومي نظرا لمركزية القرار و ضرورة الإلتزام بتطبيق اللوائح القانونية و التنظيمية، و الغرق في متاهات البيروقراطية و الابتعاد عن تحقيق هدف المصلحة العمومية.

بينما أدخل التسيير العمومي الجديد مصطلح ثنائية الحرية - المساءلة كحل لتفعيل دور المسير أو المدير العمومي في تحسين أداء التسيير العمومي، و ذلك من خلال:

- **الحرية في التسيير:** و هو ما يعني أن المسير سوف يكون محررا من مركزية القرار الشديدة، و سيتمتع بهامش حرية واسع من أجل تسيير مصلحته دون اللجوء للسلطة المركزية، بشرط أن يكون هذا التسيير يصب في إطار تحقيق الأهداف المسطرة و أن يتم بفعالية و كفاءة تضمن تقديم الخدمة العمومية بجودة أكبر و بتكلفة أقل.

- **المساءلة:** يمكن تعريف المساءلة في سياق الإدارة القائمة على النتائج، بأنها المسؤولية عن استخدام الموارد (البشرية، المالية و المادية) في المقام الاول، و تعادلها أهمية المسؤولية عن أداء البرنامج و تقديم تقارير تتسم بالشفافية، و ترتبط المساءلة ارتباطا جوهريا بتقويض السلطة، فلا يمكن مساءلة شخص عن نتيجة متوقعة دون اعطائه السلطة و الموارد المطلوبة لإنجازها، و علاوة على ذلك فالمساءلة ليست سوى، فالمساءلة ليست سوى جزء من نظام إدارة شامل يدعمه نظام رقابة داخلية وطيبة و تحكمه مجموعة واضحة من اللوائح و القواعد المتعلقة بالموارد المالية و البشرية و النتائج المنتظرة من البرامج من مرحلة التخطيط إلى مرحلة الإبلاغ، و هو ما ينبغي أن يكون الإطار القانوني للمكافآت و الجزاءات<sup>(1)</sup>.

و على العموم يمكن بيان التغيرات التي يدخلها التسيير العمومي الجديد على مكانة العنصر البشري في التسيير من خلال الجدول التالي:

(1) وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة، "الإدارة المستندة إلى النتائج في سياق عملية الإصلاح"، مرجع سابق، ص 30.

**الجدول رقم (01): المتطلبات الأساسية لتفعيل مساهمة العنصر البشري المسير في التسيير القائم**

على النتائج

المتطلبات	المعايير
الإدارة القائمة على أساس النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود إطار نظري واضح للإدارة القائمة على النتائج كاستراتيجية إدارية واسعة النطاق.</li> <li>- تحديد مسؤوليات كل المسيرين بوضوح</li> <li>- وضوح الاهداف طويلة الاجل</li> <li>- تناسب برامج الإدارة مع أهدافها طويلة الأجل</li> <li>- تناسب موارد الإدارة مع أهدافها طويلة الأجل</li> <li>- وجود نظام فعال لتقييم الأداء</li> <li>- وضع استراتيجية للتكوين من أجل دعم التسيير القائم على النتائج</li> </ul>
تفويض السلطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يجب أن يكون تفويض السلطة محدد بوضوح</li> <li>- وجود نظام معلومات إداري مناسب يدعم تفويض السلطة</li> <li>- تمكين المسيرين من خلال الحصول على المعلومات بشكل مناسب</li> <li>- تمكين المسيرين من خلال الدعم المركزي لهم ومساعدتهم في إدارة الموارد البشرية</li> <li>- تحلي المسيرين بالكفاءات المطلوبة</li> <li>- تمكين المسيرين من خلال التدريب المناسب</li> </ul>
المساءلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع إطار قانوني واضح لنظام المساءلة</li> <li>- وضع نظام المساءلة القائمة على الأداء محل النظام التقليدي المستند على الامتثال</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- انطباق المساءلة على جميع المستويات من أعلاها إلى أدناها</li> <li>- تستند المساءلة عن استخدام الموارد البشرية على تقييم الكفاءات الإدارية المساهمة في تحقيق النتائج و ليس فقط تقييم درجة تحقيق النتائج</li> <li>- وجود نظم رقابة قوية</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظام إدارة الأداء يبين بوضوح أهداف المنظمة للموظفين</li> <li>- نظام إدارة الأداء يتميز بالسهولة والبساطة</li> <li>- نتائج تقييم الأداء تستخدم كأساس لاتخاذ إجراءات مناسبة بشأن الموظفين وخاصة من أجل التطوير الوظيفي</li> </ul>	إدارة الأداء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناسب الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للإدارة</li> <li>- وجود نظم شفافة و فعالة و منصفة للتوظيف و التعيين</li> <li>- يكون تقييم الأداء أساس مرجعي لتحديد المسار الوظيفي للموظفين (الرواتب، المكافآت، الترقية...)</li> </ul>	إدارة الموارد البشرية

**المصدر:** مفتاح فاطمة، "دور العنصر البشري في تحسين أداء تسيير الميزانية العامة في الجزائر"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية - جامعة تلمسان-، 2017/2018، ص 35.

من خلال الآليات المذكورة في الجدول أعلاه، يمكن تفعيل و تعزيز الدور الذي يقوم به المسير العمومي في تسيير المرافق العمومية، فيمنح للمسير حرية أكبر للتصرف و اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجة المشاكل و الأوضاع العارضة، كما يتعرض لمسائلة أكبر عن نتائج تسييره، و في ذلك يشترط تطبيق التسيير القائم على النتائج بما فيه نظام المساءلة و الرقابة على الأداء.

#### خاتمة:

من أجل اضعاف المزيد من الفعالية و الكفاءة على الخدمة العمومية المقدمة للمواطن في المرافق العمومية، أصبح من الضروري الانتقال من الطرق التقليدية في التسيير إلى آليات التسيير العمومي

الحديث، و في ذلك يعتبر العنصر البشري أساسيا لضمان تطبيق الآليات الجديدة، فالتسيير الجديد يعطي أهمية بالغة للمسيرين و يزودهم بآليات حديثة هدفها تفعيل دورهم و تعزيز مبادراتهم نحو أداء أفضل للمرافق العمومية. و لكن لا بد في هذا السياق من الإشارة لضرورة أن ترفق هذه الإصلاحات بتكوين هؤلاء الأعوان على تطبيق الآليات الجديدة التي تحملهم مسؤوليات أكبر، و ضرورة تعزيز الرقابة بتطبيق الرقابة على الأداء الملائمة لهذا النوع من التسيير.

### قائمة المراجع المعتمدة:

- بن عيسى ليلي، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية- جامعة بسكرة، العدد 14- ديسمبر 2013.

- محمد دالي، "المستجدات في ميدان التدبير الإداري"، مقال متاح على موقع: <http://portail.men.gov.ma/AdministrationCentrale/estionadmin.ppt>

- مريزق عدمان، "التسيير العمومي بين الاتجاهات الحديثة و الاتجاهات الكلاسيكية"، جسور للنشر و التوزيع (الجزائر)، الطبعة الأولى 2015.

- مفتاح فاطمة، "دور العنصر البشري في تحسين أداء تسيير الميزانية العامة في الجزائر"، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية -جامعة تلمسان-، 2017/2018.

- عمر محمد غباين، "القيادة الفاعلة و القائد الفاعل"، دار اثراء للنشر و التوزيع- (عمان) الأردن، الطبعة 01-2009.

- محمد نصر مهنا، "تحديث في الإدارة العامة و المحلية"، مؤسسة الشباب الجامعي- الإسكندرية، 2005.

- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، "الإدارة العامة -الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم و الإدارة في السياسة و الإسلام، العملية الإدارية"، دار الجامعة الجديدة- الاسكندرية، 2003.

- وحدة التفتيش المشتركة للأمم المتحدة، "الإدارة المستندة إلى النتائج في سياق عملية الإصلاح"، جنيف 2006، تقرير متاح على الرابط: <https://www.unjiu.org/>

- القانون رقم 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد و مكافحته، المؤرخ في 20 فيفري 2006، الجريدة الرسمية عدد (14) الصادرة في 8 مارس 2006.

- Christopher Hood, «A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS»: [http://www.ipf.se/static/files/12/hood\\_the\\_paper.pdf](http://www.ipf.se/static/files/12/hood_the_paper.pdf).

- Benjamin DREVETON, «LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION», (2009-2010): <https://accthinkthank.files.wordpress.com/npm.pdf>