دور مقاربات التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة عرض تجارب بعض دول

The role of the new public management approaches in building a model of government reinvention- somes countries' experiences

رابحي عبد العزيز[1]*

[1] جامعة االبليدة02 (الجزائر)، azizo18301984@gmail.com

تاريخ الاستلام: 11 /2022/01 تاريخ القبول: 2022/05/26 تاريخ النشر: 2022/06/01

ملخص: يهدف هذا البحث إلى إبراز دور التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة إلى جانب الاستفادة من تجارب بعض الدول التي حققت توازنا جيدا من خلال ضمان جودة الخدمة العمومية و تقليص التكاليف التي تتحملها الخزينة العمومية، حيث تعاني في الغالب من عجز مالي كبير.

و في هذا السياق أصبح لزاما على الحكومات المتعاقبة بذل الجهود في تقليص الهيكل التنظيمي لهيئاتها العمومية، و تطبيق أليات السوق، لتقديم خدمة عمومية ذات جودة.

كلمات مفتاحية: تسيير عمومي جديد، إعادة اختراع الحكومة، قطاع عام، إصلاح،خدمة عمومية.

تصنيف JEL : H11، H83.

Abstract:

This research aims to highlight the role of the new public management in building a model of government reinvention, as well as benefiting from the experiences of some countries that have achieved a good balance by ensuring the quality of public service and reducing costs, borne by the public treasury, as it often suffers from a large financial deficit.

In this context, it became imperative for successive governments to make efforts to reduce the organizational structure of their public bodies, and to implement market mechanisms, to provide a quality public service.

Keywords: New Public Management; Reinventing the Government; Public Sector; Reform; Public Service.

Jel Classification Codes: H83, H11.

* **المؤلف المرسل**

1.مقدمة

يعتبر تبني نمط التسيير العمومي الجديد كتنظيم مدروس و مجموعة من التقنيات المستسقاة من أساليب التسيير في القطاع الخاص و محاولة تطبيقها في القطاع العام قصد الوصول بهذا الأخير إلى مستوى عالي من الفعالية في الأداء و درجة مقبولة من الميزة التنافسية، حيث أصبح القطاع العام في أمس الحاجة إلى إصلاحات جادة و جذرية و بشكل مستعجل للخروج به من جملة المشاكل التي تعيق السير الحسن لمصالح الحكومات المتعاقبة.

إن هذا الإصلاح لا يتأتى ذلك إلا إذا امتلكت الحكومة الإرادة الكافية و القدرة اللازمة لبعث نشاط القطاع العام انطلاقا من تبني فلسفة و مبادئ التسيير العمومي الجديد، كتقليص دور الدولة من خلال إعادة تحديد مهام الحكومة و تطبيق اللامركزية في القرار، إلى جانب السعي لتحسين خدماتها، وذلك بالانتقال من النظرة التقليدية للفرد من كونه مواطن إلى اعتباره زبون.

و مما سبق يمكن إبراز الإشكالية الرئيسية في السؤال التالي:

كيف تساهم مقاربات التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة؟

وعلى ضوء هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي المبادئ التي يجب أن تعتمدها الحكومات للانتقال من نمط التسيير التقليدي إلى نمط التسيير الجديد؟
- ماهي العراقيل التي تقف خلف فشل تجارب الاصلاح الاداري في الكثير من الدول؟

ماهي محاور عمل الاصلاح الاداري التي ركزت عليها الدول الرائدة في تجربة إعادة اختراع الحكومة؟

فرضيات الدراسة: تم وضع الفرضيات التالية :

- الادارة التقليدية أصبحت غير صالحة لمواجهة التحديات التي فرضتها التقلبات في بيئتها المحيطة فبات من ضروري اعتماد إدارة حديثة تواكب التغيرات.
- أصبح من الضروري تبني آليات السوق و مبادئ القطاع الخاص لإخراج القطاع العام من حالة الركود.
- التجارب الدولية الناجحة في إعادة اختراع الحكومة ناتجة عن اعتمادها على مبدأ المشاركة و المساءلة و التخلي عن التنظيمات البيروقراطية.

منهجية الدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي لعرض الجانب النظري و التعقيب على بعض النقاط لإعطاء صورة واضحة لبعض النتائج في الجانب التطبيقي، إلى جانب المنهج الاستقرائي الذي ينتقل من الجزئية إلى الكلية لاستخلاص النقاط المشتركة التي أدت إلى نجاح بعض الأنماط الادارية دون غيرها في التسيير العمومي.

أهداف الدراسة: يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- البحث عن الأدوات و الأساليب التسييرية التي تمكن الادارات العمومية من تحسين أدائها.
- كشف المعوقات و المشاكل التي تقف خلف تدهور نوعية الخدمة العمومية التي يتلقها المواطن.
- تسليط الضوء على بعض التجارب الدولية الناجحة و الاستفادة منها.
- البحث عن الأسباب التي دفعت الدول الكبرى إلى تبني إصلاحات في قطاعها العام.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهم التجارب الناجحة في تطبيق إصلاحات على القطاع العام، انطلاقا من تبني نمط تسيير عمومي جديد، و إبراز العوامل التي تقف خلف انتقال القطاع العام من نمط تسييري كلاسيكي بيروقراطي يتميز بالضخامة و المركزية في التسيير إلى نمط أخر حديث يتميز بالديناميكية و المشاركة في اتخاذ القرار واضعا رضا المواطن (الزبون) كأهم عنصر من عناصر هذا النمط، و تظهر الأهمية العلمية في هذه الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي تربط نجاح نموذج إعادة اختراع الحكومة بمدى تحسين جودة الخدمة العمومية، إلى جانب البحث عن أجوبة وجيهة لأسباب نجاح بعض الدول في تطبيقها لنموذج إعادة اختراع حكومة، وفي المقابل الكشف عن أسباب فشل بعض الدول الأخرى التي حاولت إصلاح الاختلالات الحاصلة في قطاعها العام.

وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث محاور رئيسية هي كالآتي:

المحور الأول: التسيير العمومي الحديث

المحور الثاني: إعادة اختراع الحكومة

المحور الثالث: عرض تجارب بعض الدول في إعادة اختراع الحكومة.

2. التسيير العمومي الجديد:

يعد التسيير العمومي الجديد نمط تسييري مبتكر يحمل حلول لمشاكل القطاع العام.

1.2 نشأة التسيير العمومي الجديد: من أهم الأسباب التي تقف خلف ظهور التسيير العمومي الجديد في السبعينيات هي ظهور التيار الليبيرالي القوي في الولايات المتحدة الأمريكية و الذي جاء كردة

فعل عن الأوضاع الصعبة و الأزمة الاقتصادية التي عرفتها معظم الدول الصناعية، حيث كانت السياسة العمومية هناك تعاني من مشاكل عديدة؛ و ذلك بسبب فلسفة عملها التي تنطلق من التركيز على الوسائل إلى جانب غياب الرقابة و عدم الاهتمام بالنتائج، مما تسبب في ارتفاع حجم الدين العام (بوطرفة، 2018، صفحة 765). كما شدد الاتجاه الليبرالي على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط، و يأتي على رأس هذا الاتجاه المفكر الاقتصادي الليبيرالي الشهير فون حايك (Von Hayek)و ميلتون فريدمان (Milton Friedman) من مدرسة شيكاغو (Merrien, 1999, p. 94)

و في نفس السياق يرجع فضل ظهور الإصلاح الحكومي في بدء حركة " التسيير العمومي الجديد" إلى مارغريت تاتشر Margaret Thatcher رئيسة الوزراء البريطانية التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979 بعد ما أدارت حملة انتخابية أصبحت فيها الخدمة المدنية مادة للحوار السياسي إلى اليوم، ثم تبعها رونالد ريغان سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية ثم برايا ميلي روني في كندا 1984 و كلاهما قادا حملات انتقادية شرسة ضد البيروقراطية، (مارك، 2002، صفحة 317).

2.2 مفهوم التسيير العمومي الجديد:

يعود تعريف مصطلح التسيير العمومي الجديد إلى الباحث كريستوفر هود سنة 1991، ليتم بعدها تعميم التسمية على جل المشاريع في الدول الغربية و دول آسيا و أمريكا اللاتينية، أين أصبح التسيير العمومي الجديد هو المرجع لكل الهيئات المركزية و المحلية فيما يتعلق بإدخال تغييرات على مرافق الدولة و إصلاحها (فوغالي، 2013، صفحة 31)

كما جاء في مؤلف (Pollitt & Boukaert) و الذي يرى تبني ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد الذي يهدف إلى عصرنة القطاع العام و تقديم خدمات ذات جودة للمواطن من خلال العمل على تفعيل نشاط الحكومات و جعله أكثر كفاءة، و تخطي مظاهر البيروقراطية و ترسيخ مبدأ الشفافية و المشاركة في تسيير مؤسسات القطاع العام (Geert Boukaert, 2000, p. 6)

و من خلال التجارب الميدانية التي عرفتها الدول في بداية الثمانينات على رأسها بريطانيا ثم توالت على تطبيقه الدول الأنجلوساكسونية الأخرى كنيوزيلاندا و كندا، تبين أن التسيير العمومي الجديد يقوم على محاكاة قواعد تسيير القطاع الخاص كآليات السوق و إسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها، كعمل إصلاحي (بن عيسى، 2013، صفحة 191)

و على ضوء ما سبق يمكن أن نعرف التسيير العمومي الجديد على أنه: نموذج يهدف إلى تصحيح الاختلالات التسييرية في القطاع العام اعتمادا على مبادئ و أدوات التسيير في القطاع الخاص.

3.2 مميزات التسيير العمومي الجديد:

فيما يتعلق بالسمات الخاصة بالإدارة العمومية الحديثة نذكر ما يلي:

- دولة غير معقدة : المهام التي تؤديها الدولة تتقلص إلى الحد الأدنى؛
- فصل مستويات اتخاذ القرار: فصل المستوى الاستراتيجي عن المستوى التنفيذي؛
- الإدارة غير المعقدة: توليفة من الإدارة بالأهداف، وإدارة المشروعات والمكافئات المالية وفقا للأداء؛
- توجه جيد للتعامل مع الخدمة: أخذ العميل بعين الاعتبار، ووضع رضاه مركز الصدارة، تغيير السلوكيات؛
- نموذج جديد للرقابة: التوجيه باستخدام المستهدفات الواضحة، قياس النتائج شفافية تخصيص الموارد؛
- اللامركزية: المهمة والمسؤولية والكفاءة و الموازنة في يد واحدة (مثل مدير الإدارة)؛
- إدارة الجودة: ضمان جودة الخدمة من خلال المؤهلات و المنافسة و الشفافية (عطار، 2015، صفحة 89)

4.2 الفرق بين التسيير العمومي الجديد والإدارة العامة التقليدية:

يقودنا الحديث عن مبادئ التسيير العمومي الجديد إلى عرض أوجه الاختلاف بين مبادئ هذا الأخير و تلك المعمول بها في التسيير العمومي التقليدي و أبرز هذه النقاط هي:

- يدعو التسيير العمومي الجديد إلى اعتماد المرونة التنظيمية الواسعة التي تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب، على عكس النموذج التقليدي المستوحى من النموذج الفيبري القائم على البيروقراطية و التسيير الهرمي و التسلطي و المركزية في اتخاذ القرار ؛
- يهدف التسيير العمومي الجديد إلى تقليص دور الدولة، و ذلك من خلال وضع أسس اللامركزية، و إعادة تعريف دور الحكومة (بليلة لحبيب، 2018، صفحة 6)

جدول للمقارنة بين التسيير العمومي الجديد بالإدارة العامة التقليدية

العناصر	الإدارة العامة التقليدية	التسيير العمومي الجديد
تنظيم الحكومة	للخدمات المقدمة أساس موحد تعمل بوصفها وحدة واحدة مجتمعة	تفكيك الإدارة التقليدية إلى هياكل شبه مستقبلة الوحدات
مراقبة لتنظيمات العامة	التحكيم في المقر الرئيسي من خلال تسلسل هرمي	التدريب العملي على الإدارة المهنية مع بيان واضح الأهداف و قياس الأداء
تدابير مراقبة الإنتاج	السيطرة على المدخلات و الإجراءات	مراقبة الإنتاج بدلا من الاجراءات
ممارسات الإدارة	نموذج إجراءات قياسية في كامل أجزاء الادارة	استعمال أسلوب إدارة القطاع الخاص
الانضباط في استخدام الموارد	عمليات متوقعة ومؤهلات سياسية	التحقيق من الموارد المطلوبة و انجاز الكثير بإمكانات قليلة (تحقيق الكثير بالقليل)

المصدر: فوغالي، 2013، ص27

5.2 مبادئ التسيير العمومي الجديد:

تقوم مبادئ التسيير العمومي الجديد بحسب الباحثين أوزبورن و غايبلير Osborne & Geabler. على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة، و ذلك بإضفاء طابع المقاولة على القطاع الحكومي تحت مصطلح Gouvernement entrepreneur، ومبادئ التسيير العمومي الجديد يحددانها في القواعد التالية:

- إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام؛
- تدعيم رقابة التسيير؛
- التركيز على النتائج بدل الاهتمام بالموارد؛
- اهتمام الحكومة بالأهداف بدل الاهتمام بالاطار القانوني و اللوائح والتنظيمات؛
- النظر الادارة إلى المرتفق كزبون و جعله أساس عملية التصميم،
- أن تكون لهذه الهيئات أو الحكومات استعدادات سابقة لمواجهة وحل الصعوبات قبل ظهورها؛
- أن تسعى الهيئات الحكومية إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية و تنويع مواردها بدل الاكتفاء بالإنفاق؛

- اعتماد مبدأ المشاركة في التسيير والتخلي عن المركزية؛
- اعتماد آليات السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي؛
- يجب أن تركز الحكومات على قدراتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات.

أما مبادئ التسيير العمومي الجديد بحسب كريستوف هود (Ch. Hood) في مقال له بعنوان" التسيير العمومي الجديد لجميع الفصول " حيث وصف هود Hood التسيير العمومي الجديد كعقيدة تتضمن سبعة عناصر متكاملة هي: التسيير المحترف في القطاع العام، نظم واضحة لتحديد معايير الأداء و أخرى لقياسه، تركيز أكبر على الرقابة الخارجية، التحول إلى تقييم وحدات القطاع العام، التحول إلى منافسة أكبر في القطاع العام، التشديد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية، التشديد أكثر على الانضباط و التقشف في استخدام الموارد و قد وضح هود نموذجه العقائدي لتسيير العمومي الجديد NPM من خلال تقديمه لمعاني هذه المكونات و تبريرها. (عاشور، 2012، صفحة 119)

3. إعادة اختراع الحكومة

طرح الرئيس الأمريكي (أندرو جاكسون) مفهوم إعادة اختراع الحكومة في عام 1828 عندما تولى السلطة، تحت شعار دع الشعب يحكم، و هي نفس الفكرة الرئيس (إبراهم لنكولن) تحت شعار اسم إعادة ميلاد الحرية، ثم ظهور هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، ضمن جهود الإدارة الأمريكية لحكومة الرئيس الأمريكي (بيل كلينتون) على يد كل من المفكرين "أوزبورن" و "جيبلير" (الكايد، 2003، صفحة 115)

1.3 مفهوم إعادة اختراع الحكومة:

ينطلق مفهوم إعادة اختراع الحكومة من الفكرة القائلة أنه بإمكان تحويل الجهاز الحكومي من جهاز إنفاق إلى جهاز إيراد، و من جهاز تكلفة إلى جهاز يحقق الأرباح، كما أن الإدارة الحكومية مثل القطاع الخاص قادرة على التكيف مع روح العصر و إعادة اختراع نفسها من حين لآخر، و أن العاملين في الحكومة ليس هم أساس المشكلة المتمثلة في تراجع الإنتاج و الخدمات، و لكن النظام الإداري هو السبب الرئيسي في ذلك، فمعظم المشاكل الإدارية التي تواجه الإدارة في العصر الحديث ليست بسبب الإدارة الليبرالية أو الإدارة المحافظة، و إنما بسبب افتقار تلك الإدارة إلى الفعالية و الكفاءة (الجوزية، 2012، صفحة 100).

وهناك رأي آخر يرى أن إعادة الاختراع يخص وظائف إدارة الحكومة وهو مفهوم معاصر يعبر عن الاتجاه العالمي نحو إعادة النظر بشكل جذري في وظائف الحكومة المعاصرة وأساليب إدارتها. حيث يتحقق الإصلاح الإداري عن طريق مدخلين أحدهما فوقي يعتني بالتنفيذ و الآخر ذاتي يسعى لتطوير الأساليب الإدارية.

تتكون عناصر إعادة النظر في وظائف الحكومة مما يلي:

- التنمية الإدارية الشاملة؛
- الإصلاح الإداري الشامل كإعادة الهيكلة؛
- الرفاهية؛
- الثورة الإدارية،
- الاتفاق أو السياسة الجديدة.

كل هذه المفاهيم ظهرت في مراحل معاصرة مختلفة تعبيرا عن توجهات تسييرية لإدخال تغييرات جذرية في وظائف الحكومة و أساليب الإدارة، تشارك فيها فئات عديدة من الشعب (رشيد، 1996، صفحة 05).

كما لا يزال مفهوم إعادة اختراع الحكومة فكرة متجددة وموضوع محل بحث و نقاش علمي يدور حول مضمون سبل إعادة اختراع الحكومة و أبعادها و كيفيات تطبيقها و تطويرها في معظم دول العالم.

2.3 مبادئ إعادة اختراع الحكومة:

يمكن تلخيص أهم مبادئ إعادة اختراع الحكومة في ما يلي:

- حكومة إدارة أعمال: إن مفهوم إعادة اختراع الحكومة يطالب الحكومة بالبحث عن الربح كقطاع الأعمال فالهيئات الحكومية التي تعمل بعقلية رجال الأعمال، يمكن أن تحقق إيرادات تفوق نفقاتها؛
- حكومة لا مركزية: إن المسؤوليات و المهام الملقاة على عاتق الحكومة علاوة على اختلاف طبيعة المهام الجديدة التي أصبحت تقوم بها الحكومات، كل هذه العوامل تقتضي الأخذ بنظام اللامركزية و تفويض المزيد من السلطة، كما أهمية الإسراع في اتخاذ القرار في هذا العصر الذي يتميز بالسرعة و الفورية؛
- حكومة تشاركية: تعتبر المشاركة أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم إعادة اختراع الحكومة، حيث أن موظف الخدمة المدنية يجب أن لا يكون محايدا بل يجب أن يتأثر و يؤثر في القرارات

التي تصدر عن المنظمة التي يعمل بها، كما يجب توجيه سلوكه الوظيفي باتجاه أهداف المنظمة التي يعمل بها و أن يتاح له فرص المشاركة في صنع القرارات التي تصدر عن المنظمة و يعمل بروح الفريق (الساعاتي، 1999، صفحة 09).

- حكومة المستقبل: الإدارة الحكومية مطالبة بالتطوير في كل وقت، و بحاجة ماسة إلى إعادة تشكيل نفسها؛
- المجتمع المدير: حيث تعمل هذه الإدارة على مساندة الجهود غير الحكومية لتقديم الخدمات من خلال منظمات المجتمع لأنها أكثر التزاما تجاه المواطن وأكثر معرفة بمشاكلها المحلية؛
- حكومة منافسة: من الضروري إيجاد حكومات تستطيع المنافسة
- حكومة ذات رسالة: حيث أن الحكومات الموجهة برسالة أكثر كفاءة من التي تعمل باللوائح الجامدة؛
- إدارة حكومة بالنتائج: إذ أن بالتركيز على النتائج تقل الحاجة إلى البيروقراطية والروتين؛
- حكومة يسيرها عملائها: إذ يتعين على الهيئات الحكومية التقرب من عملائها و الاستماع لهم (عشور، 2010، صفحة 80)

و في هذا السياق طرح المفكرين "أسبورن و جيبلير " مبادئ إعادة اختراع الحكومة عام 1993 و قدما نموذجا لدور الحكومة بحيث تكون:

- حكومة إنجاز مهام تركز على النتائج و ليس القواعد؛
- حكومة مشروعات حيث يكون الكسب أكثر من الإنفاق؛
- حكومة تعمل بأسلوب الوقاية بدلا من العلاج؛
- حكومة تعمل بآليات السوق؛
- حكومة حوافز و مخصصات مالية لرفع أداء الموظفين؛
- حكومة تعمل بأسلوب المشاركة بدلا من الهيراركية (السلمية). (أحمد الدقن، 2020، صفحة 256)

4. عرض تجارب بعض الدول في إعادة اختراع الحكومة

سنتطرق في هذا المحور إلى عرض مجموعة من التجارب الدولية في طريقة إعادة اختراع حكومتها:

1.4 التجربة الصينية في إعادة اختراع الحكومة سنة 1990: لقد قامت التجربة الصينية في إعادة اختراع حكومتها من خلال التركيز على تطبيق اللامركزية أو تقليص صلاحيات الحكومة المركزية، بحيث

اكتفت هذه الأخيرة بالتخطيط التأشيري على أن تترك للإدارات العامة و الأجهزة المحلية مسؤولية التخطيط و التنفيذ و المتابعة في حين ترتكز إدارة الحكومة المركزية على:

- نتائج الأداء العام و الرقابة عن بعد و المساءلة الادارية؛
- إصلاح شؤون الخدمة المدنية من خلال برامج الاختيار و التعيين و نظام المرتبات و برامج التدريب؛
- إصلاح الهيكل التنظيمي، وإعادة مواءمته طبقا لمبادئ الادارة المبسطة و الكفاءة العالية؛
- تقليص عدد الموظفين و تحسين الجودة مع ترسيخ مبادئها و رفع كفاءة نظام الموظفين العموميين؛
- تشكيل هياكل إدارية رشيدة تتمتع بالمرونة و الكفاءة و تبتعد عن تعقيدات البيروقراطية، بما يزيد من حيوية الجهاز الاداري للدولة و صنع علاقات متناغمة؛
- كسب تأييد مختلف الدوائر الاجتماعية و تشجيع مشاركتها من أجل تعزيز قاعدة الإصلاح الاداري لجذب

شريحة عريضة من الجماهير للمشاركة، حيث قامت الحكومة الصينية بدعوة خبراء و أساتذة جامعيين للمشاركة في صياغة اللوائح التنظيمية للخدمات المدنية، كما قامت بفتح الباب لاستقبال اقتراحات الشعب.

و من آثار الاصلاح الاداري في الصين:

- تخفيض عدد الوزارات و هيئات الدولة المركزية من 40 إلى 29 هيئة؛
- تقليص عدد الموظفين الحكوميين في مجلس الدولة من 320 ألف إلى 16 ألف موظف؛

أصبحت المشروعات تكتسب طابع الاستقلالية و بميزة تنافسية. (الدقن،، 2015، صفحة 81)

2.4 التجربة التركية في إعادة اختراع الحكومة: لقد اعتمدت دولة تركيا في إعادة اختراع حكومتها على أحد المبادئ و الأسس التي تشترك فيها مقاربات التسيير العمومي الجديد و نموذج إعادة اختراع الحكومة و المتمثل في تبني أساليب التسيير في القطاع الخاص، و عليه فالتجربة التركية تبنت أسلوب الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص، حيث شهدت تركيا خلال العقود القليلة الماضية نهضة اقتصادية أهلتها لتنضم إلى قائمة الدول العشرين الأقوى اقتصاديا، كما احتلت المرتبة الثانية على لائحة الدول الأكثر استثمارا في البنية التحتية من بين 139 دولة فحسب قاعدة بيانات البنية التحتية لدى البنك الدولي، بلغ إجمالي الاستثمارات في مجال البنية التحتية في عام 2015 في تركيا مبلغ 44.7 مليار دولار تشكل

وحدها نسبة 40% من إجمالي الاستثمارات العالمية في مجال البنية التحتية و يرجع ذلك إلى برنامج خصخصة واسع أدى إلى :

- تخفيض دور الدولة في القطاعات الرئيسية (البنوك، النقل، الاتصال)؛
- خلق طبقة متوسطة من المستثمرين متوسطي المقدرة المالية؛
- الشراكة المتعددة الصيغ مع القطاع العام و المستثمرين الأجانب التي ساهمت في تطوير الاقتصاد؛
- إصلاح النظام المصرفي الذي أصبح مرن و متطور حيث استطاع أن يستقطب قدر كبير من الاستثمارات الأجنبية المباشرة حيث بلغت 16.8 مليار دولار سنة 2015؛
- ضرورة وجود قانون خاص بالاستثمارات بشتى أشكاله (وطني، أجنبي، مشترك)؛
- العمل وفق سياسات عامة تهدف إلى رفع كفاءة مشاريع الشراكة (ميمون، 2019، صفحة 211).

3.4 التجربة الأمريكية في إعادة اختراع الحكومة: قبل صدور كتاب " أوسبورن" و "جيبلير" سنة 1992 لم يكن مصطلح إعادة ابتكار الحكومة مألوفا، و لم يرد ضمن قاموس الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم أصبح متداولا بشكل واسع لاحقا و مثير للاهتمام. من بين الأمور التي دفعت " بيل كلينتون" إلى تبني مفهوم إعادة اختراع الحكومة هي البيروقراطية و التضخم الوظيفي، و تذمر المواطنين من أداء الحكومة و خدماتها، إضافة إلى غياب الابداع و الابتكار، وصعوبة مساءلة الحكومة. كذلك اقتناع "كلينتون" و نائبه "آل جور" بأن أجهزة الحكومة المصممة لعصر الثورة الصناعية لم تعد صالحة في عصر المعلومات رغم أنها كانت فاعلة عندما كانت المشكلات البسيطة والأهداف متواضعة، إضافة إلى محدودية المعلومات. كما أن الادارة الحكومية لا تعمل بروح ريادية، ولم تشهد في القرن العشرين تغييرات جوهرية، فضلا عن عجز الميزانية العامة بقيمة (350) مليار دولار. كما أن هناك (80%) من الأمريكيين لا يثقون في حكومة قامت بهدر نسبة (48%) من الدخل العام للضرائب.

كل تلك الحقائق و الوقائع و المعطيات دفعت " كلينتون" ليعلن بأن عهد الحكومة الكبيرة قد انتهى، ويطلق مشروع إعادة ابتكار الحكومة بهدف تحقق النتائج و الأرباح مثلها مثل الشركات الأمريكية.

لقد مرت تجربة إعادة اختراع الحكومة الأمريكية بثلاث مراحل على امتداد فترة حكم الرئيس الأمريكي "كلينتون"، حيث في نهاية كل مرحلة كان نائبه يرفع تقريرا تضمن (384) توصية عن أهم

الجهود و النتائج التي تحققت، أدى إلى اخترع أربع مبادئ أو أهداف عامة من أجل خلق حكومة تعمل بشكل أفضل و بتكلفة أقل، مع تحديد خطوات و إجراءات تطبيقها و هي كما يلي:

- قطع الشريط الأحمر: (cutting red tape) بمعنى القضاء على البيروقراطية و التعقيد الاداري من خلال إزالة التنظيمات القانونية المعقدة والتعارض و الازدواج بين الدوائر و البرامج؛
- وضع العميل (المواطن) أولا: (Putting Customers First) و ذلك بالاستماع لصوته و منحه خيارات متعددة للحصول على الخدمة، وتبني المنافسة، و خلق ديناميكية السوق؛
- تمكين الموظفين الحكوميين: (Empowring Employees) و ذلك من خلال منحهم المزيد من التفويض و اللامركزية، فضلا عن توفير جودة الحياة الوظيفية و القيادة الفعالة؛
- تقليص حجم الحكومة (Decreasing Size Of Government) و ذلك بالتخلص من الوحدات و البرامج الزائدة و غير المطلوبة لخفض مستوى التكاليف.

و من أبرز النتائج التي حققتها حركة إعادة اختراع الحكومة الأمريكية من الانجازات بلغة الأرقام كالتالي:

توفير أكثر من (137) مليار دولار، استصدار (83) قانون من الكونجرس و شطب أكثر من (16000) صفحة من اللوائح التنظيمية، تخفيض أكثر من(4) ملايين موظف، و إلغاء (78000) وظيفة مدبر، و إغلاق حوالي (2000) مكتب حكومي ميداني لم تعد تستدعي الحاجة إليه، و وضع ما يزيد عن (4000) معيار جودة الخدمة التي تقدم للعملاء من قبل أجهزة الحكومة، و منح أكثر من (68000) موظف متميز جائزة نائب الرئيس (آل جور) (بن الطاهر الحاج ، 2020، صفحة 184)

4.4 التجربة المصرية في اختراع الحكومة: من خلال برنامج الاصلاح الاداري وضعت وزارة الدولة لتنمية الادارية في مصر برنامجا واضحا لتطوير الجهاز الاداري في مصر، و بدأت العمل به منذ عام 2004 و يعتمد البرنامج على الأسس و المبادئ التالية:

- خلق المنافسة في نظام تقديم الخدمات الحكومية؛
- زيادة المشاركة المجتمعية؛
- تحسين مستوى الانتاج و الدقة والاداء داخل منظومة العمل الاداري بالدول، مع التأكيد على وضع معايير وآليات لرصد و مكافحة الفساد به؛
- وضع آليات عدة للوصول إلى الشفافية و إتاحة المعلومة و نظم المساءلة للممارسات الادارية في الحكومة على درجة عالية من الكفاءة

- التأكيد على ضرورة مشاركة المواطنين في عمليات بناء المشاركات التنموية،
- تحليل و رسم السياسات المستقبلية داخل الجهاز الاداري لدولة و ذلك عن طريق استخدام نظم و أدوات أفضل للمساعدة في اتخاذ القرار (الحملي، 2013، صفحة 359).
- إعادة تنظيم الجهاز الحكومي و ذلك من خلال العمل على ضبط أعداد الوحدات الادارية و الحد من التضخم، مع زيادة مشاركة القطاع الخاص في الانشطة الحكومية عن طريق البيع بالإيجار.

من نتائج و آثار الاصلاح الإداري في مصر:

- زاد عدد الوزارات في مصر في يوليو 1997من 31 وزارة إلى 35 وزارة في فبراير 2013؛
- تزايد عدد الموظفين في القطاع الحكومي المصري بشكل كبير؛
- خرجت مصر من قائمة أفضل 50 حكومة إلكترونية في تصنيف 2012؛
- دخلت مصر ضمن الشريحة الدنيا من البلدان المتوسطة الدخل، و نصيب الفرد من الدخل القومي الاجمالي 2600 دولار أمريكي وفقا لبيانات البنك الدولي لعام 2011 (الدقن،، 2015، صفحة 86).

5.4 التجربة النيوزيلاندية في اختراع الحكومة: لقد عرفت نيوزيلندا تراجعا كبيرا في الأداء الحكومي منذ سنوات السبعينيات بفعل سياسات الإصلاح الفاشلة التي تبناها الحزب القومي بقيادة **مولدن** خاصة ما بين 1975 و 1984، مما أدى إلى فوز حزب العمال الذي تبنى جملة من الإصلاحات الشاملة لإعادة بعث حكومة جديدة في جميع الميادين.

من بين الإصلاحات التي جاءت به الحكومة الجديدة هي:

- إلغاء جميع أشكال الرقابة على الأسعار التي فرضتها الحكومة السابقة؛
- إلغاء جميع القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي عدا ما يتعلق ببعض القطاعات الحساسة؛
- إلغاء أغلبية الإعانات الزراعية و الصناعية؛
- التخفيض التدريجي للتعريفات الجمركية و تسريع عملية تنفيذ اتفاقيات التبادل التجاري الحر مع أستراليا؛
- إنشاء بنك مركزي يتمتع باستقلالية أكبر بغية تحقيق استقرار الأسعار؛

- إصلاح الأنظمة الضريبية من خلال فرض ضريبة على كل السلع و الخدمات بمعدل 12.5%؛
- إنشاء منظمات عامة ذات طابع تجاري و خصخصتها؛
- تخلي الدولة عن الأنشطة التي يمكن للقطاع الخاص أن يديرها بفعالية أكبر؛
- العمل على إدارة المنظمات العمومية ذات الطابع التجاري كمنظمات خاصة؛
- إلزام مديري المنظمات العمومية على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الوزراء؛
- إنشاء منظمات ذات طابع تجاري محض يشرف على إدارتها مجلس منبثق عن القطاع الخاص.

لقد عمل الاصلاح الجديد على استبدال النظام القديم الذي يركز على المدخلات بنظام جديد يركز على النتائج و المخرجات حيث كان كل وزير مسؤول عن تحديد النتائج و الأهداف المرغوب في تحقيقها في وزارته، كما يكون مسؤولا عن تحديد الوقت و الموارد المالية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل، وهكذا يتم قياس أداء الوزارة على حسب النتائج التي حققها في مقابل التكاليف التي تحملتها (تيشات، 2015، صفحة 163).

4-6. التجربة الجزائرية في إعادة اختراع الحكومة: مرت التجربة الجزائرية في إعادة إصلاح القطاع العمومي بعدد لا حصر له من محاولات المتعاقبة منذ الاستقلال و من بين أهم محاولات التي قامت بها الجزائر في التسعينيات نذكر منها:

- تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلف بالجماعات المحلية و الإصلاح الإداري سنة 1994؛
- عوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي سنة 1996؛
- طرح مشروع القانون الأساسي للوظيف العمومي سنة 1999؛
- إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة 2000؛
- إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري سنة 2003.

كما يعتبر البرنامج الخماسي 2010-2014 برنامجا طموحا أقرته الدولة الجزائرية و رصد له مبلغ 682 مليار دولار من أجل الارتقاء بالجزائر إلى مصاف الدول الراقية، وقد شمل هذا البرنامج مختلف مجالات و الأصعدة على المستوى الاجتماعي والاقتصادي، و من بين القطاعات التي مسها الإصلاح ما يلي:

– قطاع الجماعات المحلية: و ذلك من خلال:

- تنفيذ الإجراءات المتعلقة بتحديث و تأمين وظائف السفر و الهوية الالكترونية و البيومترية؛

– **قطاع التكوين**: و الذي يعتبر عصب التنمية حيث تحصل على:

- خلق 160 ألف منصب تكوين ل 122 معهد وطني متخصص في التكوين المهني؛
- إنجاز 401 مركزا مهنيا للتكوين و التمهين؛
- إنجاز 72 معهدا للتعليم المهني و 431 توسيعا و 85 مؤسسة داخلية.

– **القطاع الصحي**: و تتضمن التعليمات الصادرة عن رئيس الجمهورية:

- تعزيز الطاقم الشبه الطبي الذي يعد 100 ألف موظف في كل التخصصات و الذين يعملون في المؤسسات الصحية العمومية و ذلك بفضل شبكة تتكون من 42 مدرسة متخصصة؛
- إنشاء مدرسة وطنية للتسيير و الإدارة الصحية و لتكوين إطارات التسيير للمؤسسات الصحية؛
- إنشاء أكثر من 1000 هيكل صحي (عدمان، 2018، صفحة 156).

رغم المبالغ المعتبرة التي أنفقتها الحكومات الجزائرية المتعاقبة بغية تحقيق الإصلاح الإداري وكسب ثقة المواطن إلا أنها لم تحقق المطلوب و ذلك راجع للأسباب التالية:

- كل مسؤول يتقلد منصب يلغي عمل و جهود من سبقه؛
- استمرار البيروقراطية و التعيين في المناصب بالولاءات دون الكفاءات؛
- كل الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري لا تتمتع بالاستقلالية في تنفيذ برنامجها الإصلاحي فتارة تحت وصاية وزارة الداخلية و تارة أخرى تحت وصاية الوظيف العمومي؛
- خضوع الميزانيات المالية المخصصة لبعث حكومة جديدة و ذات برنامج إصلاحي واعد لأسعار البترول فكلما انخفضت أسعار المحروقات أوقفت البرامج الاصلاحية لنفاذ الأغلفة المالية؛
- تضخم الهيكل الإداري بعدد الموظفين بشكل متزايد مما أدى إلى تضخم ميزانية التسيير.

إثبات صحة فرضيات الورقة البحثية على النحو التالي:

- إثبات صحة الفرضية الأولى بحيث أصبحت الإدارة الكلاسيكية غير صالحة في ظل متغيرات البيئة و يظهر ذلك جليا في التجربة الأمريكية، بتخليها عن نمط التسيير التقليدي.
- إثبات صحة الفرضية الثانية حيث بات من الضروري تبني أدوات و آليات القطاع الخاص، و هو ما ذهبت إليه التجربة التركية، من خلال عقود الشراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص، إلى جانب الاستفادة من تجربة المستثمر الأجنبي.

إثبات صحة الفرضية الثالثة من خلال التقليل من الإجراءات البيروقراطية و التقليص من حجم الهيكل التنظيمي للقطاع العام و هذا ما اتفقت عليه كل التجارب المدروسة، ما عدا التجربة المصرية إلى جانب التجربة الجزائرية اللتان لم تتمكنا من تقليص حجم قطاعهما العام و التقليل من التنظيم البيروقراطي فكانت نتائجه جد سلبية.

5.تحليل النتائج:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا للنتائج التالية:

- لقد أحدثت البيروقراطية نوع من عدم التوازن و تسببت في ضعف أداء القطاع العام؛
- تطبيق مبادئ المشاركة و المساءلة في القطاع العام كثقافة تنظيمية من الأساليب الأكثر نجاعة لتحقيق الأهداف و تقليل الإنفاق العشوائي؛
- إعادة اختراع الحكومة جاءت لتطبيق أفكار و مبادئ و مقاربات التسيير العمومي الجديد؛
- يمكن الاستفادة من تجارب بعض الدول من خلال الإصلاحات التي قامت بها و ذلك بتجنب سلبياتها و تكييفها مع معطيات الاقتصاد الوطني.
- لا تزال مقاربات التسيير العمومي الجديد مجالا قابل للبحث و التطوير و الابتكار.

6. خاتمة:

إن إعادة اختراع الحكومات بات أمرا ضروريا و حاجة ملحة و نموذجا ناجحا لإعادة تحسين أداء الهيئات العمومية و ذلك بناءا على النتائج الإيجابية التي حققتها بعض التجارب الدولية التي اعتمدت مبادئ هذا النموذج انطلاقا من مقاربات التسيير العمومي الجديد الذي ساهم بشكل كبير في انطلاق عمليات الاصلاح التي عرفتها معظم الحكومات في الدول التي سعت بكل الطرق، وسخرت كل الامكانيات المتاحة لتحسين الخدمة العمومية لمواطنيها و كسب رضاهم اعتمادا على آليات و أدوات تسيير القطاع الخاص.

7. قائمة المراجع:

-أحلام فوغالي. (2013). *التسيير العمومي الجديد و إصلاح البيروقراطيات الدولية، رسالة ماجستير*. باتنة: جامعة الحاج لخضر.

-أحمد رشيد. (1996). *إعادة اختراع وظائف الحكومة*. القاهرة: الشركة المتحدة للطباعة و النشر و التوزيع.

-أحمد سيد الدقن،. (يونيو, 2015). تجربتنا الإصلاح الإداري في الصين و مصر التوجه نحو إقتصاد السوق، دراسة مقارنة. *المجلة العربية للإدارة*(المجلد 35، العدد 1).

-الطاهر ميمون. (ديسمبر, 2019). التجربة التركية في مجال الشراكة بين القطاع العام و الخاص، دراسة تحليلية. *مجلة الاقتصاد المال و الأعمال، 04*(02)،

-إلين سيولاكا مارك. (2002). *العولمة و إصلاح الادارة العامة في الحكم في عالم يتجه نحو العولمة* (الإصدار 1). الرياض، المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان.

-أمين الساعاتي. (1999). *إعادة اختراع الحكومة، الثورة الادارية في القرن الواحد و العشرين* (الإصدار 1). القاهرة: دار الفكر العربي.

-بليلة لحبيب. (2018). التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام. *تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج المحروقات*. البليدة: جامعة لونيسي علي.

-ذهبية الجوزية. (ديسمبر, 2012). إعادة اختراع مؤسسات التعليم مدخل لمواجهة تحديات اقتصاد المعرفة. *مجلة الاقتصاد الجديد*.

-زهير عبدالكريم الكايد. (2003). *الحكمانية قضايا و تطبيقات*. الأردن، الاردن: المنظمة العربية لتنمية الادارية.

سحر عبدالله الحملي. (يناير, 2013). الإصلاح الإداري مفهومه، آليات تطبيقه (دراسة مقارنة)،. *المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة*(العدد 10).

سلوى تيشات. (2015). *أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية رسالة مقدة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة محمد بوقرة*. بومرداس: جامعة محمد بوقرة.

سيد أحمد الدقن. (مارس, 2020). تطور أجيال الادارة العامة و مستقبل الادارة الحكومية العربية. *المجلة العربية للادارة، 40*(1).

-صورية بوطرفة. (2018). التوظيف في القطاع العمومي في بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد- الوكالة الولائية للتشغيل تبسة. *مجلة العلوم الانسانية*(09).

-طارق عاشور. (2012). مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم و تعزيز تنافسية و كفاءة المنظمات الحكومية. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*(01).

-عبد الكريم عشور. (2010). *دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر، رسالة ماجستير*. قسنطينة: جامعة منتوري.

-عبد المالك الحاج بن الطاهر الحاج . (مارس, 2020). إعادة اختراع الحكومة الأمريكية، دراسة تحليليةلتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية(2030). *المجلة العربية للإدارة*(المجلد 40، العدد 1).

-ليلى بن عيسى. (ديسمبر, 2013). الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الحديث. *مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية جامعة محمد خيضر بسكرة*(14).

-مريزق عدمان. (2018). *التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية الإتجاهات الحديثة* (الإصدار 2). الجزائر، الجزائر: جسور للنشر و التوزيع.

-نادية عطار. (2015). *التسيير العمومي الجديد كآداة لتحسين القطاع العام، رسالة ماجستير*. تلمسان : جامعة أبوبكر بلقايد.

Geert Boukaert, C. P. (2000). *public management reformea comparative analysis.* New York: oxford university press.

Merrien, f.-x. (1999). la nouvelle gestion publique: un concept mythique. *lien social et politiques*(41), 94