

دور تطبيق آليات التسيير العمومي الحديث في إصلاح القطاع العام
_ عرض تجارب دولية _ .

The role of applying modern public management mechanisms in reforming the public sector, _presenting international experiences

راجحي عبدالعزيز^{1*}، حمزة العراقي²،

¹ جامعة البليدة 2 (الجزائر)، محبر التنمية الاقتصادية و البشرية في الجزائر 1

azizo18301984@gmail.com

² جامعة البليدة 2 (الجزائر)، محبر تسيير الجماعات المحلية و دورها في تحقيق التنمية 1

elorabihmz@yahoo.com

تاريخ الارسال: 2024/01/08؛ تاريخ القبول: 2024/07/09؛ تاريخ النشر: 2024/07/15

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى شرح و عرض أساليب تطبيق آليات التسيير العمومي الحديث بالشكل الذي يسمح بإظهار المشاكل و الصعوبات التي يعاني منها القطاع العام، و على رأسها تزايد النفقات و رداءة نوعية الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى تضخم الجهاز الإداري من دون تحقيق الأهداف المسطرة. ومن بين الحلول التي جاءت بها أفكار التسيير العمومي الحديث هي الشراكة مع القطاع الخاص، تطبيق مكنائزات السوق للتخلص من النفقات غير المبررة. و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي و هو الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات. كما أوصت هذه الدراسة بالاطلاع على التجارب الدولية الناجحة التي تبنت هذا النمط التسييري. **الكلمات المفتاح:** التسيير العمومي الحديث؛ الإصلاح الإداري؛ القطاع العام.

رموز تصنيف jel: H11;H83;M4;P35

Abstract: This study aims to explain and present methods for applying modern public management mechanisms in a way that allows for the manifestation of the problems and difficulties that the sector suffers from, most notably the increasing expenditures and the poor quality of services provided, in addition to the inflation of the administrative apparatus without achieving the set goals. Among the solutions brought by modern public management ideas is partnership with the private sector. Applying market mechanisms to eliminate unjustified expenses. This study also recommended examining successful international experiences that adopted this management style.

Keywords: modern public management; administrative reform; public sector

Jel Classification Codes : H11 ;H83 ;M4;P35

تمهيد :

عرف القطاع العام في بداية سبعينيات القرن الماضي تغيرات و إصلاحات كبيرة مست العديد من الدول، حيث سيطر الفكر التسييري الجديد الذي جاء به الليبراليون الجدد خاصة بعد الأزمة المالية الخائقة، ثم تلتها الأزمة البترولية، الأمر الذي دفع الحكومات في الدول الرأسمالية إلى تبني آليات و تطبيق أساليب القطاع الخاص على هيئات و منظمات القطاع العام، و من بين أهم الأليات التي كانت محل دراسة و جدل هي إدخال مبدأ المنافسة و تبني ميكانيزمات السوق داخل الهيئات العمومية مع التخلي على القوانين و اللوائح التي تكرس البيروقراطية و المركزية في التسيير و ترفض أي أفكار أو مبادرة أو إبداع، مع إضفاء مبدأ الشفافية و المسائلة و المشاركة في التخطيط و اتخاذ القرار داخل الإدارة العامة، و من أجل تبين ذلك سنسعى في هذه الورقة البحثية الإجابة على الانشغالات و التساؤلات التالية:

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية في السؤال التالي: **كيف ساهمت آليات التسيير العمومي الحديث في إصلاح القطاع العام في بعض التجارب الدولية الناجحة؟**
و انطلاقا من هذه الإشكالية يمكن أن ينشأ عنها التساؤلات الفرعية التالية:
التساؤلات الفرعية:

- 1- ماهي الأفكار التي جاء بها نمط التسيير العمومي الحديث؟
- 2- ماهي العقبات التي تمنع بعض الدول من تطبيق هذا النمط التسييري الحديث؟
- 3- كيف تمكنت بعض الدول من تحقيق نتائج جيدة فيما يخص أداء و جودة القطاع العام؟

فرضيات الدراسة:

- 1- يتوقف نجاح تطبيق نمط التسيير العمومي الحديث على مبادئ هذا النوع من التسيير .
- 2- عدم الاستمرار في تطبيق برامج الإصلاح الإداري و التسييري يعد السبب الرئيسي في عدم تحسين الأداء في القطاع العام.
- 3- يعد الاعتماد على تحقيق النتائج و الأهداف في التجارب الدولية الناجحة مفتاح نجاحها.

منهجية الدراسة:

للإحاطة بالموضوع و الاجابة عن الاشكالية الرئيسية تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ التطرق إلى الأفكار و المبادئ التي جاء بها نمط التسيير العمومي الحديث.
- ❖ الأسباب التي تقف خلف تبني هذا النمط التسييري و التخلي عن الإدارة التقليدية
- ❖ الكشف عن الآليات المعتمدة في تطبيق التسيير العمومي الحديث لإصلاح القطاع العام.

❖ العمل على الاستفادة من التجارب الناجحة لبعض الدول السبّاقة في هذا المجال.

❖ تقديم توصيات للدول التي تعاني من سوء التسيير في القطاع العام.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على آليات التسيير العمومي الحديث و دورها في معالجة المشاكل و الصعوبات التي يعاني منها القطاع العام في ظل الاستمرار في تطبيق مبادئ الإدارة التقليدية التي تعاني في مجملها من تضخم الجهاز الاداري، و البيروقراطية في التسيير، حيث بات من الضروري التخلي عن هذا النمط التسييري و تعويضه بنمط تسييري يكون أكثر مرونة و فعالية للوصول إلى مستوى أداء مقبول يقدمه القطاع العام و يلقي رضا من قبل المواطنين.

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

المحور الأول: التسيير العمومي الحديث

المحور الثاني: الإصلاح الاداري

المحور الثالث: عرض تجارب دولية

I- التسيير العمومي الحديث:

1.I- نشأة التسيير العمومي الحديث:

يعود سبب ظهور التسيير العمومي الحديث في السبعينيات إلى التيار الليبرالي القوي في الولايات المتحدة الأمريكية و الذي ثار على الأوضاع الصعبة و الأزمة الاقتصادية التي عرفتھا

معظم الدول الصناعية، و كان أول ظهور لمفهوم التسيير العمومي الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث عانت المنظمات العمومية من مشاكل عديدة؛ و ذلك بسبب فلسفة عملها التي تنطلق من التركيز على الوسائل دون الأهداف و عدم الاهتمام بالنتائج، بالإضافة إلى تضخم الجهاز الإداري في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما يرجع فضل ظهور الإصلاح الحكومي في انتشار أفكار " التسيير العمومي الحديث" 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، فالحركات العالمية للإصلاح الحكومي كانت وفق مرحلتين، انطلقت الأولى بالنسبة لمعظم دول العالم و بحسب غراهم سكوت Graham Scott وزير الخزانة السابق في نيوزيلاندا قام بإقحام الحكومة في إدارة الأعمال كشركات الطيران و الهاتف و ما شابه بحيث بات من الواجب التركيز على إصلاح الحكومة في سياق الانتقال إلى اقتصاد السوق الحرة الذي بدأ في معظم دول العالم خلال الثمانينات و تسارعت في سنة 1989 مع سقوط جدار برلين، أما العقد الثاني من حركة الإصلاح الحكومي العالمية و التي بدأت مع مطلع التسعينيات فقد ركزت بصورة أقل على الخصخصة و اهتمت بشكل كبير بالإصلاح الإداري نظرا لجوهر وظائف الدولة في هذا العقد أخذت الدول بتقليص حجم البيروقراطية في هياكل الحكومة سعيا لجعلها أكثر كفاءة و حداثة و أقوى استجابة لتطلعات المواطنين.

2.I- مفهوم التسيير العمومي الحديث:

يعود مصطلح التسيير العمومي الحديث إلى الباحث كريستوفر هود سنة 1991، ليتم بعدها تعميم التسمية على جل مشاريع في الدول الغربية و دول آسيا و أمريكا اللاتينية، و تعددت تعريف هذا المصطلح من مفكر لآخر و من بين هذه التعريف نذكر ما يلي:

تعريف لجنة الادارة العامة لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE): " يقوم التسيير العمومي الحديث على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي و التقليل من المركزية في التسيير كما يقوم هذا النموذج على النقاط التالية:

- منح المسيرين هامش من الحرية لتحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي و وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المتبعة؛
- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية و جودة الخدمة المقدمة؛
- تعزيز القدرات الاستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطوير الدولة بمختلف أجهزتها و تمكينها من الاستجابة بصورة منهجية و سريعة للمنافسة؛
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية و تبني مفهوم المنافسة. (عبدالعلي، 2022)

كما عرف الباحث Ali farazmand " التسيير العمومي الحديث على أنه ذلك التسيير الذي يركز على فعالية المقاولاتية في الحكومة أو المنظمات التابعة للقطاع العمومي و أن مبادئه الأساسية تشمل جهود تحسين الأداء لتحقيق أحسن النتائج" (Farazand, 2009).

و كخلاصة لما سبق يمكن أن نعرف التسيير العمومي الحديث على أنه ذلك النموذج الذي يهدف إلى التخلص من النمط التسييري التقليدي البيروقراطي و تصحيح الاختلالات التسييرية في القطاع العام اعتمادا على أدوات التسيير في القطاع الخاص بناء على الشراكة و الحوكمة.

3.I- خصائص التسيير العمومي الحديث:

للتسيير العمومي الحديث العديد من الخصائص نذكر من أهمها الخصائص التالية:

- التغيير في آلية الحكومة كتغيير الثقافة التنظيمية ؛
- دولة غير معقدة : المهام التي تؤديها الدولة تنقلص إلى الحد الأدنى؛
- تبني آليات السوق ؛
- تقليص دور الدولة من خلال خصصة القطاع العام؛

- فصل مستويات اتخاذ القرار: فصل المستوى الاستراتيجي عن المستوى التنفيذي؛
- الإدارة غير المعقدة: توليفة من الإدارة بالأهداف، و إدارة المشروعات و المكافآت المالية وفقا للأداء، و المنهجيات الحديثة للقيادة؛
- اللامركزية: المهمة والمسؤولية والكفاءة و الموازنة في يد واحدة (مثل مدير الإدارة)؛
- إدارة الجودة: ضمان جودة الخدمة من خلال المؤهلات و المنافسة و الشفافية؛
- 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؛
- أسلوب المنتج: وصف كافة الخدمات الإدارية بكونها " منتجات لها سمات و تكلفة و موارد ضرورية و وقت لتسليمها؛ (عطار، 2015)
- نظرة التسيير العمومي الحديث لتسيير ميزانية المنظمات العمومية ليس غاية بحد ذاتها و إنما أسلوب لخدمة غاية معينة. (Huteau, 2008)

4.I- مبادئ التسيير العمومي الحديث:

من بين أهم مبادئ التسيير العمومي الحديث لدينا ما ذكره المفكر Chevalier Gilles في كتابه *Élément de management public* و هي أربعة مبادئ أساسية:

- تقسيم الإدارة إلى وحدات صغيرة؛
 - تعزيز المحاسبة و المسائلة لكل إدارة؛
 - التعاقد الخارجي عن طريق اللامركزية أو الخوصصة؛
 - الفصل بين الوظائف الاستراتيجية و مجموع الوظائف العملية.
- في المقابل هنالك العديد من المفكرين أمثال أوزبورن و غيبيلر، دفيد جياك و آخرون جاءوا بمبادئ أخرى لتسيير العمومي الحديث، إلا أن كل هذه المبادئ تصب و تتفق على نفس الأهداف كفتح باب المنافسة أمام الإدارات العمومية و تبني ميكانيزمات السوق، و التسيير

بالنتائج لا الوسائل و هي أفكار تحارب في مجملها عراقيل و عيوب الإدارة التقليدية و ما تحمله من جمود و قتل لروح الابداع و المبادرة.(Chevalier, 2009)

II - الإصلاح الإداري:

II.1- مفهوم الإصلاح الإداري:

قام بتعريف الإصلاح الإداري العديد من المفكرين نذكر منهم:

تعريف طارق الساطي: " الإصلاح الإداري هو سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري في التغييرات البسيطة و في أساليب العمل، و تطبيق تغييرات في التنظيم الإداري للجهاز و الأفراد، و نظرة الناس لجميع هذه الأمور مما يدعو إلى تغيير في سلوك الأفراد و أساليب التنظيم". (الساطي، 1974)

كما عرف الإصلاح الإداري على أنه الأخذ بالأصول العلمية و الوسائل الفنية للنهوض بمستوى الأداء و الكفاءة في الأجهزة الإدارية للدولة. (حميدي، 1975)

و عليه يمكن القول أن الإصلاح الإداري يتعلق بمدى قدرة المنظمات العمومية على تحسين الخدمة المقدمة للمرتفقين بشكل مستمر.

II.2-أسس الإصلاح الإداري:

يمكن حصر أسس الإصلاح الإداري في النقاط التالية:

- الإصلاح الإداري عملية مستمرة ترافق العمل الإداري في كل وظائفه (تخطيط، توجيه، تنسيق، تنظيم و رقابة)، و ذلك بشكل يسمح بإصلاح الاختلالات قبل تفاقمها؛
- الإصلاح الإداري عملية شاملة تمس الجهاز الإداري بأكمله؛
- الإصلاح الإداري يحتاج لنظام معلومات يسمح باتخاذ قرارات مدعمة بمؤشرات؛
- يتوقف نجاح الإصلاح الإداري على مدى كفاءة و وعي المورد البشري،
- الإصلاح الإداري عملية منسقة تشمل جميع الأفراد و الأجهزة داخل المنظمة؛
- الإصلاح الإداري ليس وسيلة أو أداة لنقل خطط التنمية بل يقوم الإصلاح على عملية تنمية و سياسية و اجتماعية لها جوانب اقتصادية،

الإصلاح الإداري لا يتوقف على معالجة مشاكل أو اختلالات مرحلية بل يتعدى ذلك إلى ثقافة مجتمع متحضر. (الصيرفي، 2008)

II.3- معوقات الإصلاح الإداري:

توجد العديد من التحديات و المعوقات التي تقف دون تحقيق نجاح عمليات الإصلاح الإداري نذكر من أهمها المعوقات

التالية:

- عدم الاستقرار في الأوضاع السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية يعد عامل طرد للمستثمرين و ينعكس سلبا على البرامج و المخططات الإصلاحية؛
- عدم جدية المنظمات الحكومية في تطبيق تعليمات الهيئات المركزية و تركيزها على الأمور الثانوية و الإجرائية و إهمال الأهداف الجوهرية؛
- تعاقب المدراء على الوظيفة الواحدة في فترة قصيرة يعتبر عامل غير محفز لرفع مستوى أدائهم؛
- عدم وضوح الأهداف المطلوبة في عملية الإصلاح الإداري؛
- وجود طبقة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية ارتبطت مصالحهم بالفساد. (سالم و مها)

III- عرض تجارب دولية:

III.1- التجربة الفرنسية:

تبنت الحكومة الفرنسية سنة 1989 إصلاحات جديدة مست القطاع العمومي و تمثلت هذه الإصلاحات في مقارنة جديدة تعتبر ضرورة في رفع مستوى أداء المصالح الإدارية، يطور مسؤولية الأعوان الإداريين بالوظائف العمومي بما يزيد من مستوى وعيهم بهذه المسؤولية و يدفعهم إلى المبادرة بتحسين مستوى أدائهم الفردي و الجماعي و هو ما يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمة و جودتها و الرفع من مستوى مسؤولية الأعوان.

أما في سنة 1988 تم تنصيب لجنة عنت بمهمة دراسة المواضيع الأتية:

- تطوير و تحديد المسؤوليات؛

- دراسة علاقات جديدة في العمل و العلاقات مع الجمهور،

- وضع سياسات للتقييم.

و في سنة 1989 ظهرت المبادرة الأساسية التي تناولت موضوع مراكز المسؤولية " les centres de la responsabilité " .

و في سنة 1993 نصبت لجنة مهمتها إعداد تقارير حول مسؤوليات تنظيم الدولة و لقد عكس تشخيص هذه اللجنة للمصالح الإدارية صورة غير مرضية عن تقديم الإصلاحات و كانت نتيجة التقرير الأساسية أن كل الجهود المبذولة لإصلاح الإدارة لم تستطع تغيير أسلوب العمل إلى التسيير بالأهداف و بفعالية النتائج و ذلك لاستمرار العمل بالاحترام الصارم للإجراءات و قد صيغ التساؤل المطروح في هذا التقرير بالشكل التالي :

لماذا هذه الصعوبات في بلوغ إصلاح الإدارة لأهدافها و في تحويل المصالح الإدارية للعمل بأتمتة تسييرية تقوم على تحقيق الأهداف و بلوغ النتائج بدلا من احترام الإجراءات و القواعد؟

و من الإجابات المقترحة عن هذا التساؤل تم تقديم عدة أسباب:

- سلبية سياسة الترقية، الذي يعاقب على الفشل أكثر من مجازاة النجاح، الأمر الذي يؤدي إلى الإحباط و تصرف الموظف بعدم المبالاة ،

- المقاومة و الرفض الذي يبديه الموظفون السامون لهذا النوع من الإصلاح، لأن اللامركزية و الاستقلالية للمصالح الإدارية تؤدي إلى تقليل حظوظهم في الترقية و تحد من صلاحياتهم؛

- فشل العقود التي كان من المفروض أن تعطي نتائج و تجسد استقلالية المصالح و ذلك لأن أغلبية هيكل الدولة لا تلتزم بما يرد من بنود في هذه العقود.

و في سنة 1990 ظهرت مبادرة جديدة في مجال الإصلاحات هي قريبة إلى حد ما إلى نظام الوكالات التي طبقت في الإصلاحات البريطانية و هي وثيقة تسمى بمركز المسؤولية في فرنسا تقوم على إشراك الموظفين في طريقة تسيير الإدارة و التكفل باحتياجات مرتفقيها من خلال إعداد

الأهداف و أساليب التسيير، حيث تبدأ مراكز المسؤولية أولاً بصياغة تقرير عن الوضعية العامة لها، و إعداد مشروع يتضمن تشخيص الإمكانيات و الأهداف التي تصبو المصلحة إلى بلوغها و في الأخير يبرم الاتفاق في صيغة عقد مع الوزارة الوصية و وزارة المالية، و هذا التحول يسمح للمصلحة أن تستفيد من استقلالية فعلية في مجال التنظيم من أجل بلوغ الأهداف المنوطة بها و التي تكون خارجية كالمقدرة على الاستجابة لحاجات المتعاملين في آجال معينة و قد تكون داخلية كتخفيض نسبة الغيابات في العمل و يمكن عرضها بشكل كمي أو نوعي، و هذا الاتفاق يكون في إطار القواعد و القوانين المعمول بها. (عيسى، 2013)

III-2- التجربة السويسرية:

مع تزايد الركود الاقتصادي في بداية التسعينيات أصبحت الوضعية المالية للبلديات السويسرية أكثر سوءاً، مما أدى إلى ارتفاع حاد في الدين، فبين سنتي 1995 و 1997، 32% من البلديات السويسرية انتهت إلى عجز، و 19% كان لها ارتفاع في الضرائب منذ 1994، و كنتيجة لذلك تبنت هذه البلديات مجموعة من الإصلاحات على مستوى بلدياتها مبنية على قواعد و مبادئ التسيير العمومي الحديث و يعود السبب الرئيسي لتبني هذا النموذج التسييري الحديث العوامل التالية:

- انعدام المنافسة في القطاع العام؛
- التنظيم البيروقراطي الهرمي الذي يقتل روح المبادرة و يهمل الابداع؛
- الاهتمام بالمدخلات و الموارد و إهمال التسيير بالنتائج و المخرجات.

و لهذه الأسباب و أخرى شرعت الإدارة المحلية السويسرية في تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الحديث لتنفيذ الإصلاحات الإدارية التي تمت برمجتها من طرف الحكومة و التي كانت كالتالي:

- إدخال العديد من الإجراءات و التغييرات على مستوى الموارد البشرية في البلديات و الإدارات الإقليمية السويسرية، كربط الأجر بالأداء، تغيير ظروف العمل في الإدارة

العمومية، تبني نظام تحفيزي جديد مثل الذي هو معمول به في القطاع الخاص، بحيث كل عمل مميز يتم مكافأته بالمقابل

- اعتماد الإدارة الاستراتيجية في البلديات السويسرية و هذا في إطار بيان المهمة و هي مجموعة من الخطوات تبدأ بصياغة الاستراتيجية ثم تنفيذ هذه الاستراتيجية و أخيرا مراقبة التنفيذ كمرحلة لتصحيح الاختلالات

التخلي عن التركيز في اتخاذ القرارات و تفويض الإدارة العليا للإداريين بعض المهام. كما اعتمدت الحكومة السويسرية على أفكار الاقتصادي schedler الذي ركز في أبحاثه على المؤسسات العامة في سويسرا، و من بين المبادئ الرئيسية التي بني عليها النموذج السويسري في اعتماده على آليات التسيير العمومي الحديث نجد ما يلي:

- الحث على المنافسة و تشخيصها بين المنظمات العمومية؛
- تبسيط الهياكل التنظيمية و الاعتماد على الإجراءات البسيطة؛
- تشجيع ريادة الأعمال من خلال تعزيز استقلالية المدراء و تحفيزهم ماليا؛
- اعتماد استراتيجية التوجيه بالعملاء.

كما اقترح الباحثان Yves Emery et David Giauque، مراجعة التجربة السويسرية في تطبيق برنامج التسيير العمومي الحديث، حيث يرى هذين الباحثان أن فكرة تقريب المواطن العميل من الإدارة فكرة جيدة لتكثيف الخدمات العامة بشكل أفضل مع احتياجات مختلف فئات المجتمع، و هي خطوة جيدة تساهم في نجاح الإصلاحات.

في المقابل فقد مكنت الإصلاحات الإدارية في سويسرا المدراء العاميين من الحصول على قدر كبير من الحرية في التسيير و إدارة وحداتهم الإدارية قصد تحقيق مستوى عال من الأداء و في نفس الوقت تم وضع ضوابط و مؤشرات تقيد حرية التسيير لدى هؤلاء المدراء في شكل جديد، كما تجدر الإشارة إلى أن التجربة السويسرية في تطبيق الإصلاحات الإدارية المستوحاة من أفكار التسيير العمومي الحديث التي أفرزت نتائج مقبولة و قد ساهمت في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين. (نعوم، 2021)

III.3- التجربة النرويجية:

ركزت دولة النرويج في خططها الإصلاحية التي مست القطاع العام على ميكانيزمات القطاع الخاص، و ذلك بانتهاج استراتيجية الخوصصة التي طبقت على منظمات القطاع العام بسبب المشاكل التي كانت تعاني منها المؤسسات العمومية، بالرغم من أن الناتج من القيمة المضافة في المؤسسات العمومية التي تنشط في مجال الاعمال هي الأعلى مستوى دول الاتحاد الأوروبي و هذا راجع للبرنامج الذي تبنته دولة النرويج و المتمثلة في حوكمة المؤسسات العمومية من خلال نموذج "الدولة المساهمة" "state shareholder" كما أن نظام الملكية في النرويج له بعد مزدوج، أي أن المؤسسات العمومية الناشطة في القطاع التجاري هي تحت إشراف و إدارة الملكية لدى وزارة الصناعة و التجارة و صيد و تربية الأسماك و تصنف أنظمة الملكية إلى ثلاثة أقسام أو فئات، فالفئة الأولى تجمع المؤسسات ذات الأهداف التجارية فقط، أما الفئة الثانية فتضم المؤسسات ذات الأهداف التجارية و الرئيسية في النرويج، و أخيرا الفئة الثالثة و تشمل المؤسسات ذات الأهداف التجارية و غيرها من الأهداف المحددة، و الهدف من هذا التصنيف هو أن هذه المؤسسات تعمل على زيادة قيمة أسهم الحكومة النرويجية إلى أقصى حد ممكن و المساهمة في الصناعة السليمة لهذه المؤسسات العمومية.

و للحفاظ على هذا المكسب و القدرة على تنظيم و تنمية هذا المكسب و المتمثل في أسهم الدولة أصدرت الحكومة النرويجية في سنة 2014 عشر مبادئ لحوكمة المؤسسات العمومية و هي:

- الإلزامية في تطبيق مبدأ الشفافية في تسيير ملكية الدولة للمؤسسات؛
- يجب العمل بمبدأ المساواة في حق جميع المساهمين؛
- تكريس مبدأ التشاور بين ممثلي الدولة و المساهمين الخواص فيما يتعلق بأهداف هذه المؤسسات التي هي قيد الشراكة؛
- يتم اتخاذ القرارات و الحلول في مجلس الجمعية العامة؛
- يتحمل مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة مجلس الإدارة؛
- العمل على تحقيق التلائم بين رأس مال المؤسسة و أهدافها؛
- يجب أن يتميز أعضاء مجلس الإدارة بالمهارة و الكفاءة اللازمة بشكل ينعكس بالإيجاب على المؤسسة؛

- تبني نظام أجور و مكافئات بشكل يضمن خلق الثروة و القيمة المضافة داخل هذه المؤسسات و أن تتصف بالعقلانية؛
- على مجلس الإدارة مراقبة المؤسسة بشكل مستقل نيابة عن الملاك؛
- على المؤسسة أن تعترف بمسؤوليتها نحو كل المساهمين و أصحاب المصالح. (بلقاسم و طهرات، 2018)

III.4- التجربة الكويتية:

ركزت التجربة الكويتية في إصلاحاتها الإدارية على الشراكة مع القطاع الخاص و الحوكمة، و الإدارة الالكترونية باعتبارها من أهم آليات التسيير العمومي الحديث في خطة إصلاح إداري تضمنت أهداف بعيدة المدى تطبق في حدود سنة 2035 و كانت كالتالي:

III.4-1- الإصلاح الإداري:

و تم التركيز في الإصلاح الإداري في دولة الكويت على النقاط التالية:

- اعتبار القطاع الخاص القاطرة التي تقود التنمية وفق آليات محفزة؛
- زيادة الناتج المحلي الإجمالي و رفع مستوى معيشة المواطنين؛
- دعم التنمية البشرية و المجتمعية؛
- العمل على تطبيق الإدارة الحكومية الفعالة.

III.4-2- تطبيق مبادئ الحوكمة:

- دراسة طرق و أساليب تكليف القطاع الخاص بإدارة بعض القطاعات لتحسين الأداء و تخفيف الأعباء غير الضرورية التي تتحملها الدولة؛
- تبسيط الإجراءات الإدارية و الارتقاء بالخدمات العمومية؛
- دعم مشاركة المواطنين في التعامل مع القضايا التنموية العامة؛
- تفعيل و تطوير الأطر القانونية لمكافحة الفساد و تعزيز دور المجتمع المدني في دعم التنمية و تحسين مرتبة الكويت على مؤشر الشفافية العالمي؛
- ضبط و تخفيف حجم الهيكل الوظيفي في القطاعات الحكومية بغية تخفيف النفقات.

III.4-3- تطبيق الإدارة الالكترونية:

- تعتبر الإدارة الالكترونية أحد أهم آليات التسيير العمومي الحديث و ذلك لما لها من جوانب إيجابية، و عليه فقد قامت دولة الكويت باللجوء إلى الإدارة الالكترونية من خلال النقاط التالية:
- انجاز مشروع الحكومة الالكترونية و ذلك من خلال إنشاء تطوير مراكز الخدمات الالكترونية الشاملة؛
 - إنشاء مشاريع داعمة للحكومة الالكترونية و ذلك عبر تأسيس البوابة الرسمية الإلكترونية للكويت؛
 - تطوير قطاع خدمات الأعمال في الأجهزة الحكومية و دعم بيئة الاستثمار عبر الخدمات الالكترونية المناسبة.
- رغم الشمولية التي تميزت بها خطة الإصلاح الإداري لدولة الكويت و تركيزها على مبادئ الحوكمة و الإدارة الالكترونية إلا أن غياب الإرادة السياسية الكافية حال دون تحقيق الأهداف و البرامج المقررة وفق الخطة التنموية الشاملة، و هو ما يعني أن التجربة الإصلاح الإداري الكويتية بحاجة إلى المزيد من الجدية و الصرامة في تطبيق خطط و برامج الإصلاح الإداري. (الحملي، 2013)

III.5- التجربة الجزائرية:

- اعتمدت الحكومة الجزائرية على عدة آليات من التسيير العمومي الحديث قصد اجراء إصلاحات إدارية يمكن من خلالها تحسين الخدمات العمومية المقدمة من طرف المنظمات العمومية و من بين أهم هذه الآليات المستخدمة نذكر ما يلي:
- ### III.5-1- الإدارة الالكترونية:
- و ذلك من خلال مشروع الجزائر الالكترونية سنة 2013، و ذلك بهدف تحويل المجتمع الجزائري إلى مجتمع علم و معرفة، و هذا وفق وثيقة الجزائر الالكترونية 2013، و التي تتضمن ما يقارب 13 محورا رئيسيا يهدف إلى:
- تعزيز إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الإدارات العمومية؛
 - تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات في المنشآت التجارية؛
 - وضع آليات و تدابير تشجيعية تتيح ولوج المواطنين إلى تجهيزات و شبكات تكنولوجيا المعلومات الاتصالات؛

- تحفيز تطوير الاقتصاد الرقمي؛
 - تعزيز البنية التحتية للاتصالات بالتدفق العالي؛
 - تبني آليات التقييم و المتابعة الالكترونية؛ (بوباح، 2010)
 - تطوير الاطار القانوني التشريعي و التنظيمي للإدارات العمومية؛
- و كانت الغاية مشروع الجزائر الالكترونية 2013:
- عصرنة الإدارة العامة؛
 - تقريب الإدارة من المواطن بتطوير الخدمات الالكترونية؛
 - دعم قطاع الاقتصادي بإدماج تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.
- و هذه الإصلاحات الإدارية مست العديد من القطاعات من حيث التنظيم الإداري كقطاع البريد و المواصلات، و قطاع البنوك و قطاع التعليم العالي و العدالة و قطاعات أخرى.

III.5-2-حوكمة القطاع العام:

قامت الدولة الجزائرية بالعديد من المبادرات لتطبيق الحوكمة على المؤسسات الجزائرية و ذلك من خلال عدة خطوات منها:

- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات: حيث قامت جمعيات و اتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة تطبيق و تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال الجزائرية بهدف جذب الاستثمار الأجنبي المباشر و لقيادة هذه العملية قام أصحاب القرار في القطاعين العام و الخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات التي تعمل مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات GCGF و مؤسسة التمويل الدولية IFC لإصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية
- إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائري: تم إصدار هذا الدليل عام 2009 من طرف جمعية CARE و اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات الجزائرية.
- مركز حوكمة المؤسسات الجزائرية: و كان ذلك سنة 2010 بالجزائر العاصمة ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الدولية قصد جلب الاستثمار و تحسين مناخ الاعمال و إضفاء نوع من الشفافية و المساءلة و المسؤولية.

برنامج الاتحاد الأوربي لتعزيز الحوكمة في الجزائر: حيث قام الاتحاد الأوربي بمبادرة لتعزيز الحوكمة في الجزائر، و ذلك بدعم مالي قدر ب: 10 ملايين يورو في إطار برنامج دعم الشراكة و الإصلاح و النمو الشامل و يهدف هذا البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة و تقوية النظام الإداري لمكافحة الفساد و تشجيع مشاركة المواطنين في تحقيق التنمية و تحسين إدارة الموارد المالية و البشرية قصد متابعة المالية العامة. (يوب، 2017)

III.5-3-الاتصال العمومي:

من بين آليات التسيير العمومي الحديث الاتصال العمومي الذي اعتمدهت الإدارة الجزائرية لتشجيع الاستثمار في المجال السياحي و الصناعي، و ذلك من خلال الإجراءات التي اعتمدها الإدارة العمومية و من أهمها نذكر ما يلي:

- تعليمة وزير الداخلية و الجماعات المحلية إلى الولاية بخصوص منح تسهيلات في مجال السياحة.

- تعليمة الوزير الأول رقم 297-2016 في إدماج التكنولوجيا الحديثة في الاعلام و الاتصال داخل الإدارات العمومية و المتضمنة الاعتراف بالوثائق القضائية الممضأة إلكترونياً؛

اعتماد كل وسائل الاتصال التي تضمن وصول انشغالات المواطن. (الحاج و دراوسي، 2021)

IV- النتائج ومناقشتها :

إثبات صحة فرضيات الورقة البحثية على النحو التالي:

1- إثبات صحة الفرضية الأولى المتمثلة في كون نجاح تطبيق نمط التسيير العمومي الحديث يتوقف على مدى قدرة الحكومات على التطبيق الجيد و الصارم لمبادئ هذا النوع من التسيير الحديث و هذه فرضية مقبولة أثبتتها نتائج التجارب الأوربية.

2- إثبات صحة الفرضية الثانية كون عدم الاستمرار في تطبيق برامج الإصلاح الاداري و التسييري يعد السبب الرئيسي في عدم تحسين الأداء في القطاع العام و هي ما تحول دون تحقيق كل من تجربة الجزائر و الكويت الأهداف المسطرة في البرامج الإصلاحية و هي فرضية مقبولة.

3- إثبات صحة الفرضية الثالثة بحيث يعد الاعتماد على تحقيق النتائج و الأهداف في التجارب الدولية الناجحة مفتاح نجاحها و هي فرضية مقبولة باعتبار التسيير بالنتائج أحد المبادئ الجوهرية لنمط التسيير العمومي الحديث.

الخلاصة:

من خلال هذه الورقة البحثية لاحظنا أن تطبيق آليات التسيير العمومي الحديث تحتاج إلى إرادة سياسية قوية مثل التي أظهرتها التجربة في الدول الأوروبية و لم تظهر بنفس الحزم و الاستمرارية في الدول العربية، و عليه فتطبيق مبادئ و آليات التسيير العمومي الحديث يتطلب من أصحاب القرار القيام باختبار المؤشرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و القانونية في مدة كافية تسمح بتحديد الاختلالات و مواطن العجز و دراستها دراسة مستفيضة، بالإضافة إلى توفير الأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة مع إشراك كل الأطراف في الإدارة العامة دون أي تهميش أو إقصاء و هذا ما حصل في التجربة الفرنسية و السويسرية، فلا يمكن تحقيق إصلاحات إدارية أمام مقاومة شديدة لتغيير صادرة عن المسؤولين السامون في القطاع العمومي أين أصبحت المركزية في التسيير أمر حتمي لا يسمح بتفويض الصلاحيات و تحمل المسؤولية عبر الفروع الإدارية للمنظمات العمومية.

النتائج

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا للنتائج التالية:

- اعتماد مبدأ المنافسة في تسيير القطاع العام في التجربة النرويجية أثبت إمكانية تطبيقه في المنظمات العمومية كآلية من آليات القطاع الخاص رغم الاختلاف في الغايات و الأطر القانونية؛
- تطبيق مبادئ الحوكمة من خلال المشاركة و المساءلة و المحاسبة تجعل نجاح ؛
- يمكن الاستفادة من تجارب بعض الدول الرائدة في هذا النمط التسييري من خلال تحليل الإجراءات المتخذة و الإمكانيات المستخرجة؛
- لا تزال آليات التسيير العمومي الحديث مادة قابل للبحث و التطوير و الابداع و الابتكار؛

- تعد التجربة الكويتية في الإصلاح الإداري من بين التجارب التي لم تحقق نتائج المسطرة في برنامج الإصلاحات التي أقرتها الدولة بسبب عدم الاستمرار و المتابعة اللحظية و تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل صارم؛
- الإرادة السياسية و الاستمرار في تطبيق البرامج الإصلاحية يعد أحد أهم ركائز نجاح في التسيير العمومي الحديث؛
- التجربة الجزائرية في تطبيق آليات التسيير العمومي الحديث لم توفق لحد النجاح لعدة أسباب منها ارتفاع نسبة مقاومة التغيير لدى الموارد البشرية في المنظمات العمومية، و عدم الصرامة في تطبيق القوانين و لتصحيح الاختلالات.

التوصيات:

- يجب تغيير الذهنيات التسييرية التقليدية قبل الشروع في تطبيق أي إصلاحات ؛
- تقديم دورات تكوينية في أساليب التسيير العمومي الحديث للمسؤولين قبل التنفيذ؛
- التعلم من تجارب الغير لكن الابتعاد عن التقليد لأن كل مجتمع له خصوصيات يجب استيعابها؛
- فتح المجال أمام القطاع الخاص لتقديم خدمات كانت حكرا على القطاع العام؛
- تشجيع آلية الاتصال العمومي لتسهيل وصول المعلومات لأصحاب المصالح بشكل آمن و سريع؛
- عقد اتفاقات شراكة بين القطاع العام و القطاع الخاص لتبادل الخبرات و الرفع من تنافسية القطاع العام.
- الهوامش والمراجع :

- 1- أمال يوب. (2017). مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية- دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الجزائرية. مجلة أفاق علوم الإدارة و الاقتصاد(01)، 93.
- 2- آئجد بلقاسم، و عمار طهرات. (2018). تفعيل آليات الحوكمة و دورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية- نماذج دولية رائدة-. مجلة العلوم الانسانية، 44-45.
- 3- أمين عبدالمجدي حميدي. (1975). الإدارة العامة في الدول العربية. القاهرة: دار الفكر العربي.

- 4- بشير عبدالعالي. (مارس، 2022). التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الادارة العمومية في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 7(1)، 384.
- 5- سحر عبدالله الحملي. (يناير، 2013). الاصلاح الاداري مفهومه و آلياته (دراسة مقارنة). المجلة العلمية بقطاع كليات التجارة(العدد العاشر)، 351.
- 6- طارق الساطي. (1974). الاصلاح الاداري في الجمهورية العربية السورية. دمشق: دار الفكر.
- 7- عادل طالب سالم، و فاروق عزت مها . (بلا تاريخ). أهمية العوامل المؤثرة في الإصلاح الاداري لمواجهة الفساد. المنصور: المعهد الطبي التقني.
- 8- عالية بوباح. (2010). دور الانترنت في مجال تسويق الخدمات (دراسة حالة قطاع الاتصالات) رسالة ماجستير. قسنطينة: جامعة منتوري.
- 9- عبداللطيف بن نعم. (2021). دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية - دراسة حالة القطاع العام في الجزائر- أطروحة دكتوراه. سيدي بلعباس: جامعة الجلايلي اليابس.
- 10- ليلي بن عيسى. (ديسمبر، 2013). الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد. مجلة أبحاث إقتصادية و إدارية(14)، 78.
- 11- ليلي مجّد الحاج، و مسعود دراوسي. (2021). دور الاتصال العمومي في تشجيع الاستثمارات السياحية في الجزائر. مجلة رؤى اقتصادية، 11(01)، 490.
- 12- مجّد الصيرفي. (2008). الاصلاح و التطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: دار الكتاب القانوني للنشر.
- 13- نادية عطار. (2015). التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين القطاع العام رسالة ماجستير. تلمسان، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 14-Farazand, A. (2009). Bureaucracy and Administration. CRCPress, 184.
- 15-Gilles Chevalier. (2009). Elements de management public, le management public par la qualité .Afnor edition.
- 16-Serge Huteau. (2008) .la nouvelle gestion publique locale .Paris ،Dexia: LOLF.