المناجمنت العمومي الحديث كآلية لحوكمة القطاع العمومي: دراسة في الآليات والوسائل

New Public Management as a Mechanism for Public Sector Governance: A Study of Tools and Means



بوجلال عمر[1*]، سالمي عائشة [2]

[2 1] جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس، الجزائر،

omar.boudjellal@univ-sba.dz

aicha.selmi@univ-sba.dz

تاريخ الإرسال: 2024/09/07 تاريخ القبول: 2025/05/05 تاريخ النشر: 2025/06/01

****

ملخص: تتناول الدراسة موضوعاً حديثاً وذا أهمية، يتمثّل في دور مقاربة المناجمنت العمومي الحديث في تعزيز حوكمة القطاع العمومي، حيث تهدف إلى تحليل الأساليب والتقنيات الإدارية المعاصرة التي تُطبَّق في القطاع العمومي لتحسين كفاءته وترقية الخدمات العمومية. كما تسعى الدراسة إلى توضيح كيف يمكن لهذه الأدوات الإدارية أن تُدعّم مبادئ الحوكمة الجيدة مثل المساءلة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار. وذلك عبر توظيف المنهج الوصفي التحليلي كإطار نظري، حيث خلصت الدراسة إلى أن تبنّي المناجمنت العمومي الحديث يساهم بشكل كبير في تحسين حوكمة القطاع العمومي من خلال تعزيز الكفاءة وتقليل الفساد وتطوير آليات المساءلة. كما يساعد في تحسين تقديم الخدمات العامة بشكل أكثر فعالية ومرونة، مما يعزز ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية ويعزز الشفافية في إدارة الموارد العامة.

الكلمات المفتاحية: المناجمنت العمومي الحديث، الحوكمة، القطاع العمومي، الجهاز البيروقراطي.

Abstract:

The study addresses a contemporary and highly significant topic, namely the role of the new public management approach in enhancing public sector governance. The research aims to analyze contemporary administrative methods and techniques applied in the public sector to improve its efficiency and upgrade public services. It also seeks to clarify how these administrative tools can support the principles of good governance, such as accountability, transparency, and participatory decision-making. By employing a descriptive-analytical method as a theoretical framework, the study concludes that the adoption of new public management significantly contributes to improving public sector governance by enhancing efficiency, reducing corruption, and developing accountability mechanisms. Moreover, it helps in improving the provision of public services more effectively and flexibly, thereby increasing citizens' trust in government institutions and promoting transparency in the management of public resources.

Key words: new public management, governance, public sector, bureaucracy.

---

[*] المؤلف المرسل

مقدمة:

تشير أدبيات علم السياسة، إلى أن النظام السياسي هو عبارة عن تفاعل مجموعة من المكونات المتمثلة في الأبنية الرسمية، إلى جانب المكوّن الاجتماعي وكذا الثقافي، بحيث تتمثّل البنى الرسمية فيما يعبّر عنه **روي ميكريدس** بالسلطات الثلاثة وكذا الجهاز البيروقراطي، هذا الأخير الذي يعتبر الأداة الإدارية والتنفيذية للحكومة، والمسؤول عن تنفيذ السياسات العمومية.

ولا شكّ أنّنا إذ نتحدّث اليوم عن الجهاز البيروقراطي كقطاع حكومي، يتبادر إلى أذهاننا العديد من الإشكالات المُرتبطة بتسيير تلكم المؤسسات والهياكل العمومية، بحيث عرفت على إثرها العديد من الجهود الإصلاحية مسّت مختلف جوانبها التنظيمية والتسييرية، خصوصاً مع شيوع مفاهيم حديثة –كالحوكمة- والتي أضحت تمثّل حجر الزاوية في أي عملية إصلاحية (إدارية، سياسية، اقتصادية..)، والتي يأتي في مقدّتها مفهوم الحوكمة الإدارية، والتي تُشير في أبسط معانيها إلى تجويد الخدمات العمومية عبر الرفع من فعالية تلكم المؤسسات العمومية.

وتسليماً منّا أن الحوكمة الإدارية بما تحمله من مضامين، تُعتبر غاية بحيث تختلف الوسائل والطرق للوصول إليها باختلاف خصوصيات البيئة (القانونية، السياسية...) التي تنشط بها تلكم المؤسسات العمومية، وعليه أتى مفهوم المناجمنت العمومي الحديث كأبرز الآليات الإصلاحية التي تم إدماجها من مُنطلق إعادة صياغة خارطة طريق جديدة لعمل الجهاز البيروقراطي يستجيب من خلالها للمتغيّرات الجديدة ويتماشى مع تطلعات وانتظارات الأفراد ومرتفقي القطاع العمومي بصفة عامة وتحقيق الغاية المتمثّلة في الحوكمة الإدارية.

بناءً على ما تقدّم، تهدف هذه الدراسة إلى إقامة العلاقة بين مُتغيّريْ المناجمنت العمومي الحديث، مشيرة إلى ما يحمله من مضامين ومركزة على أبعاده ومؤشّراته وربطها بالمتغيّر التابع المتمثّل في حوكمة القطاع العمومي، ومعتمدة على الجهاز البيروقراطي كوحدة للتحليل، وذلك عبر توظيف المنهج الوصفي التحليلي المساعد على المعرفة النظرية للموضوع وتماشياً مع دراستنا ذات الطابع الكلّي. وتتجلّى أهميتها كونها تعالج بالدراسة والتحليل موضوعاً حديثاً يحظى باهتمام واسع من لدن الباحثين باختلاف حقولهم المعرفية، وكذا من طرف الممارسين على حد سواء. وتحاول الدراسة أن تُجيب على الإشكال العام التالي: كيف يُساهم المناجمنت العمومي الحديث في تحقيق حوكمة القطاع العمومي؟.

تناقش الدراسة العلاقة بين متغيّراتها بُغية الإجابة على اشكاليتها من خلال المحاور التالية:

1- مفهوم المناجمنت العمومي الحديث وحوكمة القطاع العمومي

2- المقارنة بين المناجمنت العمومي الحديث والتقليدي (القرائن والمؤشّرات)

3- الإدارة العامة كتنظيم بيروقراطي

4- المناجمنت العمومي الحديث في مواجهة إخفاقات النموذج البيروقراطي المثالي

5- متطلّبات تطبيق المناجمنت العمومي الحديث لتحقيق حوكمة القطاع العمومي

1- مفهوم المناجمنت العمومي الحديث وحوكمة القطاع العمومي

لا بدّ بداية أن نُشير إلى مضامين كلاً من مفهومي المناجمنت العمومي الحديث وكذا حوكمة القطاع العمومي كمدخل نظري، وذلك حتى يستقيم الفهم وتتضح الرؤى أكثر حول دلالاتهما، وبالتالي يمكن وضع تصوّر عام حول العلاقة بينهما، وذلك على النحو التالي:

1-1 مفهوم المناجمنت العمومي الحديث

يعتبر المناجمنت العمومي الحديث والذي تم تطويره لأول مرة من قبل كريستيفور هوود (CHRISTOPHER HOOD) سنة 1991 من خلال كتابه "إدارة عامة لكل الفصول"[1]، وقبله قد تم الإشارة إليه بمفهوم Managerialism عبر أستاذ الإدارة العامة (Christopher Pollitt) كريستوفر بوليت سنة 1990 من خلال مؤلّفه Managerialism and the public services ; the Anglo-American Experience، كما نجد توصيفاً له عبر مفهوم "الإدارة العامة القائمة على السوق" عبر كل من (Land and Rosenbloom) لاند وروزنبلوم سنة 1992. وفي نفس المرحلة أيضاً، نجد أن مفهوم المناجمنت الحديث قد تم الإشارة إليه بمفهوم حكومة ريادة الأعمال من خلال مؤلف كل من Osborne, D and Gaebler , T أوسبون وجابلر بعنوان Reinventing Government سنة 1992.[2]

فعلى الرغم من التوظيف المختلف لمفاهيم المناجمنت العمومي الحديث، إلاّ أن دلالة ذات المفاهيم كلها تشير بشكل أساسي إلى تحويل التسيير البيروقراطي القديم إلى بيروقراطية جديدة من خلال القيام بمجموعة من الأدوار الجديدة، والتي يحصرها الباحث Hartanti Dewi فيما يلي: **أولاً**، إيلاء المزيد من الاهتمام لنتائج الأهداف ومخرجات العمليات الإدارية أكثر من الوسائل والإجراءات، مع التركيز على المسؤوليات الشخصية للمُسيّرين. **ثانياً**، إعطاء الأولوية لعمليات التكوين الخاصة بالموظفين والعمّال مع توفير جو أكثر مرونة داخل التنظيمات العمومية. **ثالثًا**، العمل على خلق التناسق بين أهداف الإدارة العمومية والموظفين على حد سواء وجعل تلكم الأهداف واضحة وتسهيلها قدر الإمكان، مع تحديد بشكل جيد للمؤشّرات التي يمكن قياسها والمرتبطة بتلكم الأهداف. **رابعاً**، يجب أن يكون كبار الموظفين (المسؤولين) أكثر التزاماً سياسياً بالمنظمة العمومية والحكومة بصفة عامة، وليسوا حزبيين أو ذوي توجّهات سياسية قد تؤثّر على مهامهم، وليسوا

---

[1] Christopher Hood, A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?, Public Administration, volume 69, issue1, march 1991.

[2] Hartanti Dewi , Hendra Sahputra , Zulfikar, New Public Management: Is that for better public services?, Journal of Management, 12 (6) (2023), p4905.

محايدين تماماً. **خامساً**، وظيفة الحكومة هي دور الميسّر أكثر من كونها جهة التنفيذ. **وأخيرا**، يتم تقليص وظيفة الحكومة عن طريق الخصخصة.[1]

بناءً على ذلك، يتفق الباحثون وكذا المؤسسات الدولية في تعريفاتهم للمناجمنت العمومي الحديث أنه لا يخرج عن الأبعاد المشار إليها في الفقرة أعلاه، بحيث أنّنا نُعرّفه على أنه نموذج حديث للتسيير العمومي يعتمد على توظيف أساليب جديدة ترتكز على التدبير التشاركي والتوجّه نحو استقلالية أكثر للوحدات العمومية الغير ممركزة، فضلا على الاستفادة من أساليب إدارة القطاع الخاص وتوظيفها في القطاع العمومي.

2-1 خصائص المناجمنت العمومي الحديث وأهم مبادئه

يوضح كريستيفور هوود (CHRISTOPHER HOOD) والذي يعتبر المرجع الأساسي لدى الباحثين حول موضوع المناجمنت العمومي الحديث أن للأخير سبعة (7) خصائص يتميّز بها، وهي على النحو التالي:

أ. التدريب العملي على الإدارة المهنية: بحيث يتم ترك تنفيذ مهام الإدارة الحكومية للمسيّرين المحترفين والذين يمتلكون خبرات واسعة في ذات المجال، تكون مكتسبة عن طريق الممارسة والتدريب العملي والتكوين المستمر.

ب. معايير ومقاييس واضحة للأداء: يشار من خلالها إلى الشفافية في التسيير مع وجود معايير ومقاييس أداء واضحة وغير غامضة أو معقّدة.

ج. زيادة التركيز على ضوابط الإخراج: ويُقصد من خلاله المزيد من التركيز على النتائج عوض الإجراءات والذي يؤدّي إلى التحكم الأمثل في مخرجات العمليات الإدارية.

د. التحول إلى إلغاء الفصل بين الوحدات في القطاع العام: يشير من خلاله إلى ضرورة تجاوز الفصل الجامد بين المصالح والوحدات المكونة للمؤسّسة العمومية، بحيث أن هدف المؤسسة العمومية واحد، إذ يجب أن تخلق بيئة مبنية على الانسجام والتنسيق التام بين مصالحها ووحداتها قصد تعزيز الجهود وتثمينها.

هـ. التحول إلى منافسة أكبر في القطاع العام: عن طريق إيجاد بيئة تنافسية بين مختلف المؤسّسات العمومية وتشجيعها، وبخاصة تلك التي تتقاسم نفس الأدوار، وبالتالي خلق حركية تنافسية بينها في مجال تقديم الخدمات العمومية، من شأنه أن يرفع جودتها ونوعيتها.

و. التأكيد على أساليب القطاع الخاص في ممارسة الإدارة العمومية: وهو المعيار الأكثر تمييزاً للمناجمنت العمومي الحديث، ويرمي إلى الاستفادة من الآليات والتدابير التسييرية المطبّقة في القطاع الخاص، وتطبيقها في تسيير المؤسّسات العمومية بما يتماشى مع خصوصياتها، قصد تحقيق أكبر قدر من رشادة للقرارات العمومية لاسيما تحقيق الأهداف بأقل التكاليف والآجال.

[1] Ibid, p4906.

ز. التأكيد على قدر أكبر من الانضباط وعدم الاسراف في استخدام الموارد: ويُشير إلى المزيد من التركيز على الانضباط العالي وعدم الإسراف في استخدام الموارد المختلفة (المالية، المادية..)، كما ينبغي للقطاع العام أن يعمل بجد أكبر بموارد محدودة (إنجاز المزيد بموارد أقل).

3-1 نشأة وتطوّر المناجمنت العمومي الحديث

على الصعيد النظري، فإن البدايات الأولى للمناجمنت العمومي الحديث تعود إلى الأفكار الليبيرالية التي تطورت خلال عقد السبعينات، وتأتي في مقدمتها كل من أفكار **فون حايك** (V- Hayek) **وميلتون فريدمان** (M- Friedman) من مدرسة شيكاغو[1] **وكريستوفار بوليت** (Christopher Pollitt)، فضلا على المفكّر **كريستوفر هود** (CHRISTOPHER HOOD) الذي أعطى دفعة قوية لمفهوم المناجمنت العمومي الحديث مطلع تسعينات القرن الماضي، ليصبح مادة دسمة للباحثين بعده، للتعاطي مع هذا الرافد الجديد في الحقل العلمي عبر التطرّق إلى أبعاده ومؤشّراته وكيفية إخراجه من الطابع التجريدي إلى نظام قائم يمكن تطبيقه امبريقياً.

أمّا عملياً، فإن للمناجمنت العمومي الحديث جاءت كمبادرة في بعض الدول الأنجلوسكسونية مثل المملكة المتحدة ونيوزيلندا وأستراليا، ثم انتشرت تدريجياً إلى العديد من الدول الأخرى، وقد مر هذا النموذج بتطورات عديدة، حيث تم تعديل وتكييف مبادئه وفقاً لخصوصيات واحتياجات كل دولة.

وعلى العموم، يُمكن حصر تلك الأسباب التي أدّت إلى ظهور مقاربة المناجمنت العمومي الحديث في النقاط التالية:

الضغوط الاقتصادية:

بحيث لعبت العوامل الاقتصادية الدور البارز في التوجّه إلى الخيار الحديث في التسيير العمومي، وذلك عبر تفاقم الأزمات الاقتصادية في السبعينيات والثمانينيات والذي دفع أنظمة الحُكم في مختلف المجتمعات إلى البحث عن آليات جديدة أكثر فعالية وكفاءة لإدارة المؤسّسات العمومية. إلى جانب سعي تلك الأنظمة إلى تقليص الإنفاق المالي الحكومي والذي عرف اهدار كبير للمال العام من خلال التسيير التقليدي دون تحقيق تحسين في أداء الخدمات العمومية.

المُعطى التكنولوجي

من جهة أخرى، كان لعامل التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في رسم معالم المناجمنت العمومي الحديث، بحيث مثّل أداة من أدواته التسييرية، عبر تبسيطه للعمليات الإدارية

[1] سعاد عقون ومقدوم وهيبة، تفعيل المناجمنت العمومي الجديد في المؤسسات الاستشفائية من خلال مشروع المؤسسة – دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية دلس-، الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلّد 18، العدد 28، 2022، ص519.

التي كانت تعرف تعقيداً أثّر بشكل مُباشر على نوعية الخدمات المقدّمة. وبالتالي ساهم المُعطى التكنولوجي في زيادة كفاءة وفعالية المؤسّسات العمومية التي اعتمدت على المناجمنت العمومي الحديث كمقاربة تسييرية لها.

التحولات السياسية

ساهم العامل السياسي في نشأة وظهور المناجمنت العمومي الحديث من خلال التحوّل العام الذي صاحب صعود وتفوّق المعسكر الغربي بما يمثّله من إيديولوجية ليبيرالية عملت على نشر أفكارها المرتكزة على تحجيم تدخّل الدولة في تسيير الشؤون العمومية بصفة عامة وتعزيز أفكار اقتصاد السوق في القطاع العمومي، فضلا على نشر مبادئ الحكم الرشيد من خلال تعزيز مفاهيم المساءلة والشفافية وإيجاد آليات حديثة لتفعيلهم في تسيير المؤسّسات العمومية بمختلف المجتمعات تحت مظلة العولمة.

نجاح التجارب الدولية

من ناحية أخرى كان لنجاح النماذج التي اعتمدت على مقاربة المناجمنت العمومي الحديث الوقع الكبير على مختلف المجتمعات في تبني تلك المبادئ قصد حلحلة الإختلالات التي عرفتها منظوماتهم التسييرية التقليدية، فضلا على توجّه المنظمات الدولية كالأمم المتحدة إلى إقامة مبادرات إصلاحية تساعد الدول المختلفة في إدماج هذا النمط الجديد في التسيير العمومي.

1-4 مفهوم حوكمة القطاع العمومي

يشير مفهوم حوكمة القطاع العام إلى جملة القواعد والممارسات والعمليات التي تدير بها المؤسسات العمومية شؤونها ومواردها، وتؤكد على مبادئ الشفافية والمساءلة وسيادة القانون ومشاركة المواطنين لضمان قانونية إجراءات الحكومة وعدالة استجابتها للاحتياجات العامة. وتشمل العناصر الرئيسية للكفاءة والفعالية والمعايير الأخلاقية العالية وكذا الاستدامة، كما تعمل الحوكمة الرشيدة على تعزيز الثقة العامة وتحسين تقديم الخدمات ودعم التنمية بشتى أبعادها، الاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

بدأ الحديث عن مفهوم حوكمة القطاع العمومي، بعد فشل منظورات التسيير العمومي الكلاسيكية والتي أثبتت محدوديتها في الواقع، بحيث أغفلت تلك المدارس العديد من المتغّيرات والجوانب التي بات يعاني منها مختلف القطاعات العمومية في الوقت الرّاهن، والتي تأتي في مقدّمتها غياب الشفافية في التسيير والمساءلة مع إهدار للمال العام بسبب غياب الكفاءات وغيرها. حيث نادى العديد من الباحثين المنتمين لمدارس التنظيم الإداري الحديثة، وكذا الممارسين على حد سواء، بضرورة معالجة تلك الإخفاقات عبر إدماج مقاربات جديدة ترتكز على فلسفة ومبادئ تسيير المؤسّسات الخاصّة، بهدف حوكمة أكثر لموارد القطاع العمومي وبغرض الوصول إلى قرارات عمومية رشيدة، تخدم المرتفقين بشكل أكثر فعالية وجودة.

1-5 أهداف حوكمة القطاع العمومي

تهدف الجهود الإصلاحية من خلال حوكمة القطاع العمومي إلى تحسين أداء القطاع العام وضمان تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، ومن بين تلكم الأهداف الرئيسية نذكر:

1/ **تحقيق الشفافية**: وذلك عبر ضمان أن تكون العمليات والإجراءات الحكومية واضحة ومفهومة للجميع، مما يسهم في بناء الثقة بين الحكومة والمواطنين.

2/ **محاربة الفساد**: عبر وضع الآليات التي تقلل من الفساد وتضمن أن يتم استخدام الموارد العامة بطريقة نزيهة.

3/ **التحسين المستمر للأداء**: من خلال تطبيق نظم الرقابة الجيدة والتقييم لضمان أن أداء القطاع العام يتماشى مع أهدافه الاستراتيجية ويحقق نتائج ملموسة.

4/ **المساءلة**: من خلال تعزيز ثقافة المساءلة حيث يتم محاسبة المسؤولين الحكوميين عن نتائج قراراتهم وسياساتهم المتخذة أثناء ممارسة مهامهم بصفتهم مسيّرين عموميين.[1]

5/ **الكفاءة في استخدام الموارد**: وذلك عبر التأكد من أن الموارد المالية والبشرية والتقنية تستخدم بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

6/ **تعزيز المشاركة المجتمعية**: عبر إشراك المجتمع المدني ومختلف الفاعلين، في اتخاذ القرارات والسياسات العمومية التي تؤثر على حياتهم اليومية.

7/ **تحقيق العدالة الاجتماعية**: من خلال ضمان توزيع عادل للخدمات والموارد العامة بما يحقق المساواة بين جميع فئات المجتمع.

8/ **الابتكار في تقديم الخدمات**: عن طريق تشجيع الابتكار والتجديد في الأساليب والأدوات المستخدمة لتقديم الخدمات العامة بما يساهم في تحسين جودة الحياة.

من خلال ما سبق يتضح جلياً، أن مسألة حوكمة القطاع العمومي تكتسي أهمية بارزة كونها تساعد في تعزيز الثقة بين المواطنين والقطاع العام الحكومي، كما تضمن أن الحكومة تعمل لخدمة المجتمع بشكل فعال ومستدام.

[1] زهير بن دعاس ونريمان رقوب، مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر، حوليات جامعة الجزائر1، العدد33، الجزء2، 2019، ص278.

2- الفرق بين المناجمنت العمومي الحديث والتقليدي (القرائن والمؤشّرات)

سنقوم من خلال هذا العنصر إلى التطرّق للفروق الجوهرية بين النموذجين، المناجمنت العمومي التقليدي والحديث كل على حدا، إذ تكمن تلك الفروق فيما يلي:

2-1 مؤشّرات المناجمنت العمومي التقليدي Traditional Public Management**:**

يمكن الوقوف بشكل جَلي على مجموعة من الأساسيات التي يقوم عليها المناجمنت العمومي التقليدي، والمتمثّل أوّلاً في **التنظيم البيروقراطي**، بحيث يرتكز على وجود هياكل هرمية تنظيمية صارمة، وهيراريكية واضحة في التسيير، فضلا على ارتكازه على قواعد وإجراءات رسمية معقّدة يترتب عنها الإلغاء في حالة عدم احترامها، إضافة إلى اعتماده على العمل الورقي والإجراءات الإدارية الروتينية.

يُعتبر أيضاً مؤشّر **المركزية في التسيير** من أبرز أبعاد المناجمنت العمومي التقليدي، والذي يتمحور حول التركيز على السّلطة المركزية في اتخاذ القرارات في مختلف مناحي التسيير الإداري، مع تفويض أقل للصلاحيات لصالح الموظّفين في المستويات الدّنيا الغير ممركزة[1]، على سبيل المثال: الجوانب المالية والتي تأتي عبر مدوّنات يضطلع بها المسيّر المركزي دون الأخذ بعين الاعتبار في كثير من الحالات الاحتياجات الحقيقية للبيئة المحلية وفي جهل تام لخصوصيات المؤسسات العمومية الغير ممركزة، الأمر الذي يؤثّر مباشرة على عملية تدبير الشؤون العمومية الذي يُعزَى دائما إلى غياب التمويل الكافي من طرف المركزية. ضف إلى ذلك جوانب التسسير للموارد البشرية، فيتم احتكار الإدارة المركزية لعمليات التعيين في المناصب النوعية (الهيكلية والوظيفية) على مستوى المؤسّسات العمومية، وهي المسائل التي تخلق حالات انسداد في التسيير في كثير من المواقف، وتعطّل السير الحسن للمرافق العمومية، لارتباطه بإجراءات روتينية تتطلّب وقت أطول تستلزم تدخّل المركزية الدّائم.

من ناحية أخرى، يركّز المناجمنت العمومي التقليدي على **كيفية تنفيذ المهام والإجراءات بدلاً من النتائج أو المخرجات**، حيث يعتبر هذا المؤشّر تحصيل حاصل للتوجّه إلى الخيار البيروقراطي في التسيير، والذي يقوم على مسألة التركيز على العملية الإدارية في حد ذاتها ومدى الإلتزام الحرفي بالنصوص والتنظيمات الناظمة لتلكم العمليات، دون الأخذ بعين الاعتبار لمُخرجاتها، بحيث يُمكن إلغاء أي عملية إدارية -من طرف الهيئات الرقابية سواء الداخلية أو الخارجية- دون الأخذ بعين الاعتبار لأهمية نتائجها على المُنتفعين أو درجة استعجالها، لمُجرّد ورود أخطاء شكلية في الإجراءات على سبيل المثال.

كما نَجد مؤشّر آخر لا يقل أهمية عن سابقيه، مُرتبط أساساً بفلسفة سير المناجمنت العمومي التقليدي، والمتعلّق **بأولوية الاستقرار والأمن الوظيفي للموظّفين على الخدمة العمومية**، بحيث تُشير التنظيمات التي تخص تسيير المؤسّسات العمومية في ظل ذات النظام التقليدي، على الأهمية التي توليها تلك التشريعات لصالح

[1] سعاد حفاف، محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، مطبوعة محاضرات مقدّمة لطلبة السنة الثانية ليسانس شعبة العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة شلف، 2018-2019، ص36.

خلق أمن وظيفي قد يؤدّي في كثير من الأحيان إلى ركود وظيفي مقابل قلة التحفيزات للموظفين ممّا يحدّ من تحسين أداءاتهم والتكيّف مع المتغيّرات الطارئة التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. وبدوره تُساهم هذه الوضعية في زيادة تكاليف المؤسّسات العمومية مقابل أداء وظيفي ضئيل.

2-2 مؤشّرات المناجمنت العمومي الحديث New Public Management:

من خلال التأصيل النظري لمفهوم المناجمنت العمومي الحديث يُمكن حصر مؤشّراته في العناصر التالية:

تركيزه على النتائج عوض العمليات، بحيث تعتبر من أهم قرائن المناجمنت العمومي الحديث، والتي أتت كإجراء عملي يقضي على التعقيد الإداري، وهو ما من شأنه أن يرفع كفاءة الأداءات الإدارية للمؤسسات العمومية ويُساهم في تعزيز فعاليتها. فمن خلال هذا البُعد يتم تجاوز الأطر التقليدية التي تمسّ مختلف جوانب التسيير (المالية، البشرية، التقنية) ليأتي التركيز على مُخرجات تلك العمليات وعلاقتها بأهداف المؤسسات العمومية كمرافق تُقدّم خدمات للمُرتفقين بالدرجة الأولى، وعدم الوقوف أمام الجوانب البيروقراطية المعرقلة لتلك المُخرجات.

إضافة إلى ذلك، **يرتكز المناجمنت العمومي الحديث على اللّامركزية في التسيير**، عبر تعزيز إجراء التفويض لمختلف مُسيّري الهيئات والأجهزة العمومية المحلية، إذ يساهم هذا الإجراء في تمكين الوحدات المحلية من اتخاذ القرارات بشكل فوري يخدم المصالح العامة للمنتفعين من خدمات تلكم الوحدات المحلية، إلى جانب ترشيد قراراتها كون الوحدات العمومية المحلية على دراية أعمق وأدق بمتطلّبات واحتياجات مُرتفقيها عكس المصالح المركزية. وبالتالي يسعى المناجمنت العمومي الحديث من خلال هذا البُعد إلى تقليل مستويات الإدارة والبيروقراطية بشكل أوسع.

كما ينصب تركيز المناجمنت العمومي الحديث أساساً على **اعتماد تقنيات إدارة المؤسسات الخاصة المتفوقة لتطبيقها في القطاع العام وإدارته، وتشجيع المنافسة داخل القطاع العام وبين القطاعين العام والخاص**. فكما هو معلوم في إطار المناجمنت العمومي التقليدي كثيراً ما يُنظر إلى الحكومة على أنها جامدة، وبيروقراطية، ومكلفة، وغير فعالة، فإن القطاع الخاص في الجهة المقابلة يُعتبر أكثر تطوراً بكثير لأنه معتاد على المنافسة وإيجاد فرص جديدة. ولهذا السبب، يُنفّذ القطاع الخاص العديد من الانجازات عن طريق مبادئ إدارية مبتكرة، وبالتالي فإن المناجمنت العمومي الحديث يدفع الحكومات إلى الإعتماد على تقنيات تنظيمات إدارة الأعمال بل إلى تبني القيم التي تسير بها تلكم التنظيمات، قيم من قبيل المنافسة، وترشيد الانفاق وغيرها.[1] مع التوجّه إلى تفعيل عمليات التعاقد مع القطاع الخاص في انجاز المشاريع العمومية، عبر زيادة الاعتماد على التعاقد مع القطاع الخاص وتقديم الخدمات من خلاله للمنتفعين، وتبني أساليب التسيير كتلك المعتمدة في القطاع الخاص مثل إدارة الأداء وإدارة الجودة الشاملة.

[1] Hartanti Dewi , op.cit, p4906.

يشير أيضا مفهوم المناجمنت العمومي الحديث إلى **الإعتماد على المقاربة التشاركية في التسيير**، والمرتكزة أساساً على التشاور بين الإطارات المسيّرة ومختلف الفاعلين بالمؤسسات العمومية كأفراد أو لجان استشارية، وإشراكها في عمليات اتخاذ القراررات بما يخدم أهدافها، حيث تُوفّر هذه العملية تعدّد الآراء والتفضيلات بالنسبة للمُسيّرين لتسهيل عمليات إتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المُسطّرة، كما تُشجّع على بروز الكفاءات المهمّشة وتدفعها إلى الابتكار والمُبادرة لتقديم الحلول للاشكالات المرتبطة بالتسيير، وبالتالي التحسين المُستمر لجودة الخدمات. كما يعني أيضا الاستعانة بخبرات مختلف الفواعل الخارجية كالمجتمع المدني وفتح المجال أمامها لتقديم الإضافة المرجوة فيما يتعلّق بالمسائل التي تمسّ مصالحهم المباشرة.

من جهة أخرى، ينطوي المناجمنت العمومي الحديث على بُعد جوهري أيضاً، يُعالج أحد إشكالات التسيير التقليدي، والمتمثّل في أن **المسؤولية التي يحملها المسيّرون تكون اتجاه المواطنين أي نحو مُرتفقي قطاعاتهم العمومية**، ولا تكون اتجاه الوصاية، بحيث أن هذا المؤشّر يشير إلى أن تقديم الخدمات العامة يرتكز على رضى المواطنين طالبي الخدمات كعُملاء بالدرجة الأولى، أي التركيز على رضا العميل وتلبية احتياجاته بشكل فعّال، بمعنى آخر أن تسيير المرافق العمومية يكون وفق مقاربة الأعمال التجارية.

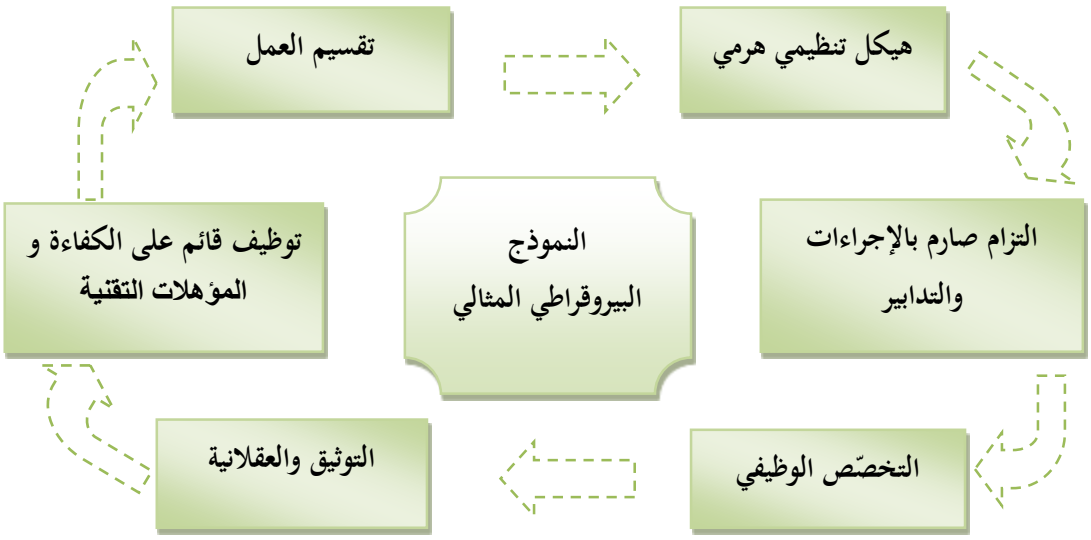
وفي الأخير، يُمكن القول أن الفروقات الجوهرية بين النموذجين التقليدي والحديث يرجع بالأساس إلى التحوّلات التي عرفتها مسألة تطوّر احتياجات ومتطلّبات المجتمع الحديث، بحيث لم تعد تقتصر تلك المُدخلات على مُجرّد الحُصول على الخدمات وإنما أصبحنا نتكلّم اليوم على الجودة في تقديم الخدمات العمومية، كما يُمكن حصر تلكم الفروقات في عنصرين يتمثلان في **الأهداف والآليات المعتمدة**، بحيث يهدف المناجمنت العمومي التقليدي إلى الحفاظ على النظام والاستقرار من خلال التنظيم البيروقراطي الصارم، في حين يُركّز المناجمنت العمومي الحديث على تعزيز الكفاءة والفعالية والابتكار في تقديم الخدمات العامة. ويتم تحقيق ذلك من خلال تبني آليات وميكانزمات حديثة ترتكز على مقاربات تسيير القطاع الخاص، والتركيز على النتائج، وتعزيز اللّامركزية.

3- الإدارة العامة كتنظيم بيروقراطي

الإدارة العامة كمنظمة بيروقراطية تشير إلى ذلك النظام القائم على التراتبية والهرمية الذي تصنع من خلاله الحكومات السياسات العمومية وتنفّذها، وتقدم الخدمات العامة وتدير الشؤون العمومية، هذا المفهوم متجذّر بعمق في أفكار البيروقراطية كما أشار إليها عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر Max Weber**.

حدد **ماكس فيبر Max Weber** مفهوم التنظيم البيروقراطي كجزء من عمله حول النموذج المثالي واضعاً تصوّراً خاصاً للنموذج المثالي للبيروقراطية، القائم على سوسيولوجيا الفعل المتّصف بالعقلانية والتنظيم، باعتبارها نوعًا محددًا من الأجهزة التي تعتمد في عملها على السلطة القانونية التي تكتسب من خلالها مشروعيتها. ويقوم مبدأ عمل هذا النموذج على وجود علاقات محددة بشكل صارم بين الوحدة التابعة

(الغير ممركزة) والوحدة العليا (المركزية)، وداخل هذه العلاقات، يتم تحديد المسؤوليات والاختصاصات للوحدات الأخرى بشكل دقيق، كما تُزوَّد هذه الوحدات بالموارد المناسبة التي تمكنها من العمل، وهو ما يخضع لمراقبة دقيقة.



العنوان: النموذج البيروقراطي المثالي

المصدر: من إعداد الباحث

لذلك، يمكن القول أن الإدارة العامة وفقًا لنموذج **ماكس فيبر**، تقوم على أساس وجود هيئة مركزية تحدّد وتفرض مبادئ التشغيل على جميع الوحدات التابعة لها، تعكس وجود هيكل تنظيمي هرمي، وتقسيم داخلي للعمل والمهام يعبّر عنه فيبر بالتخصّص الوظيفي، مع تعقيد للإجراءات والتدابير المكتوبة والموثّقة[1]، والتي تحكم مخرجات تلكم الوحدات إضافة إلى وجوب الالتزام الصارم بها. فضلاً على ضرورة اختيار الموظفين بناءً على المؤهلات التقنية والفنية، والحاجة إلى فصل أمور مكان العمل عن الملكية الشخصية والمسائل الخاصة بالأشخاص الذين يشغلون هذه المناصب. وفيما يلي عرض لبعض المبادئ التي يقوم عليها نموذج البيروقراطية المثالي للإدارة العامة[2]:

[1] عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في اللقرن الواحد والعشرون، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص20.

[2] Ewa Stroińska, New Public Management as a Tool for Changes in Public Administration, Journal of Intercultural Management Vol. 12 | No. 4 |December 2020, P07.

المبدأ	التوصيف
التسلسل الهرمي الرسمي	إن تطبيق النظام القائم على التسلسل الهرمي ضروري لتنفيذ المهام بكفاءة وقانونية؛ فالمسؤولون من المستوى الأدنى يخضعون لمسؤولين من المستوى الأعلى لديهم الحق في إصدار الأوامر والتحكم في العملية الإدارية؛ وينبغي أن يعمل التسلسل الهرمي على تحديد الأخطاء التي قد تنتج عن الجهل بالقوانين والتنظيمات أو الافتقار إلى الخبرة.
الكفاءة	يجب أن يكون نطاق المسؤولية عن إصدار التعليمات محددًا بدقة؛ ويجب منح الأشخاص الذين يتبوؤون وظائف عليا او مناصب عليا حقوقًا رسمية ويعينون بقرارات أو مقرّرات تنظيمية، حتى يتم تحديد المسؤوليات؛ ويهدف تقسيم العمل وفقًا للكفاءة إلى منع الاستخدام غير الصحيح للطرق أو التدابير أو تقديم الخدمات بشكل غير صحيح. إن أساس علاقة العمل هو تعيين الموظفين، والذي يتلخص في تعيين الموظف الأكثر كفاءة لوظيفة محددة.
الاستقرار	يجب أن تكون كافة المهام والأنشطة التي يقوم بها الإداريون محددة بالنظام القانوني، ويجب أن يكون الإداريون موظفين دائمين في مؤسساتهم، وهذا يزيد من فرص الالتزام بالعمل والموثوقية والالتزام بالمواعيد في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.
فصل الموظفين عن الممتلكات وفصل الأمور التجارية والشخصية	يتقاضى الموظفون راتباً محدداً مقابل عملهم، ولا يجوز لهم أن يكونوا مالكين للأموال العامة، ولا يجوز للموظفين استخدام المناصب الرسمية وموارد المؤسسة لأغراض شخصية، ويتقاضى الموظفون أجورهم وفقاً للتسلسل الهرمي والمسؤولية.
المؤهلات	يجب تحديد المعرفة والخبرة ومستوى التعليم اللازمين لكل وظيفة في المكتب لضمان قيام الموظفين المعينين بمهامهم بأفضل طريقة ممكنة. يجب الحرص على تحسين مؤهلات الموظفين. يتم توظيف الموظفين وفقًا لمؤهلاتهم وليس خارج هذه المعايير.
التوثيق والعقلانية	إن لكل عمل غرض محدد ويجب توثيقه؛ وذلك لضمان إمكانية التحقق من صحة تسوية الأمور مستقبلاً؛ ويجب أن يكون اختيار الأساليب لتحقيق الأهداف مناسباً لخصوصيات الحالة المعينة ووفقاً دائماً للإجراءات القانونية والتنظيمية المعلنة سابقاً، بغرض الوصول إلى قرارات عقلانية ورشيدة قدر المستطاع.
عدم شخصية الأحكام واللوائح التنظيمية	إن الإجراءات والقواعد واللوائح لا تشير إلى أشخاص محددين؛ فاللوائح وليس الأشخاص هي التي يجب أن تحدد بشكل واضح لا لبس فيه طرق التعامل وتدابير التسيير الإداري.

1- المناجمنت العمومي الحديث في مواجهة اخفاقات النموذج البيروقراطي المثالي

يجادل العديد من الباحثين في ميدان الإدارة العامة، بأن المناجمنت العمومي الحديث NPM كآلية إصلاحية، لا يمكن تطبيقها على المجتمعات التي تتبنّى الخيار البيروقراطي، لأنها ستواجه صعوبات، بسبب النزعة البيروقراطية التي لا يزال من الصعب القضاء عليها أو حتى تجاوز مواطن إخفاقها، إذ يقترن مدى فعالية اعتماد نموذج المناجمنت العمومي الحديث بمسألة خيار القيادة السياسية واستجابة لمطالب مُرتفقي المؤسسات العمومية، وذلك كلّه في إطار الضغط الدولي المستمر -تحت مسمّيات مختلف التنظيمات الدولية- لتبنّي مثل هذه الإصلاحات الإدارية.[1]

فعلى الرغم من قدرة النموذج البيروقراطي المثالي -كما صاغه ماكس فيبر- من حيث التنظيم والتحكم في مختلف مراحل التسيير، إلا أن الممارسة الفعلية أثبتت وجود العديد من الإكراهات تواجه مسألة تنزيل مضامين هذا النموذج على أرض الواقع، حيث أفرز تطبيق هذا النموذج مجموعة من المظاهر الباتولوجية داخل التنظيمات العمومية أحدّت من فاعلية هذا النموذج وجعلته يُعاني من مشاكل كبيرة مثل الجمود، تجنب المخاطرة، العلاقات الإنسانية المشوَّهة، والتركيز المفرط على الإجراءات على حساب الأهداف الحقيقية[2]، والتي تعالت على إثرها الأصوات لإيجاد آليات اصلاحية جديدة تضاف إلى هذا النموذج قصد تجاوز تلكم الإكراهات وتحقيق فعالية أكبر في إدارة المؤسسات العمومية.

بحيث يعتبر ميكانيزم المناجمنت العمومي الحديث NPM أحد أبرز المقاربات النظرية والعَملية التي تم اِبتداعها لتسدّ مَواطن الخلل الناجمة عن النموذج البيروقراطي كما سلف ذكره، فمختلف الآليات والتدابير التسييرية التي أتى بها المناجمنت العمومي الحديث تعالج بُعداً من أبعاد ذات الإخفاقات المنوه إليها آنفاً، وفي هذا الإطار، قد يجد الباحث في موضوع قصور النموذج البيروقراطي المثالي، العديد من الجهود العِلمية المثمرة النابعة عن الدراسات الامبريقية لعلماء وباحثين باختلاف مشاربهم العلمية، ولعلّ أبرز هذه الدراسات التي تناولت ذات الموضوع بالتحليل والنقد بحسب نظرنا، هي دراسة **ميشال كروزييه** Michel Crozier، عالم الاجتماع الفرنسي، والذي قدم نقدًا واسعًا للبيروقراطية في كتابه "المؤسسة البيروقراطية" (The Bureaucratic Phenomenon) الصادر عام 1964، بحيث كانت انتقاداته ترتكز على تحليل شامل لطبيعة البيروقراطية وكيف تؤثر سلبًا على الفعالية التنظيمية وعلى الأفراد داخل المنظمة، وعليه سيتم الاعتماد عليها في تحليلنا من خلال هذا العنصر.

---

[1] Hartanti Dewi , op.cit, p4906.

[2] Shuyu Shi, The Reform of Human Resource System in the Public Sector under the New Public Management System, SHS Web of Conferences 154, 2023, P02. Available on: https://shorturl.at/Tz8mX

إذ يرى كروزييه أن البيروقراطية كنظام للإدارة العامة تتميز بالجمود التنظيمي وعدم القدرة على التكيف مع التغيرات الطارئة، كون أن البيروقراطيات غالبًا ما تكون عالقة في مجموعة من القواعد والإجراءات الصارمة التي تمنعها من التفاعل بمرونة مع التحديات الجديدة، وهذا الجمود يمكن أن يؤدي إلى عجز المؤسسة عن الابتكار أو التكيف مع بيئات متغيرة، بحيث أتى المناجمنت العمومي الحديث بآليات جديدة تعالج هذا الخلل، عن طريق إجراءات يتم من خلالها تحديد أهداف واضحة وقياس أداء المؤسسات العمومية بناءً على تحقيق هذه الأهداف وليس استناداً على مدى الالتزام الصارم باللوائح والتنظيمات في إطار بلوغ تلكم الأهداف، بحيث تصبح الإجراءات مُجرّد وسيلة وليست غاية، وهو ما يفتح المجال واسعاً للمُسيّرين الحكوميين للابتكار والتكيّف مع مختلف المستجدات الطارئة.

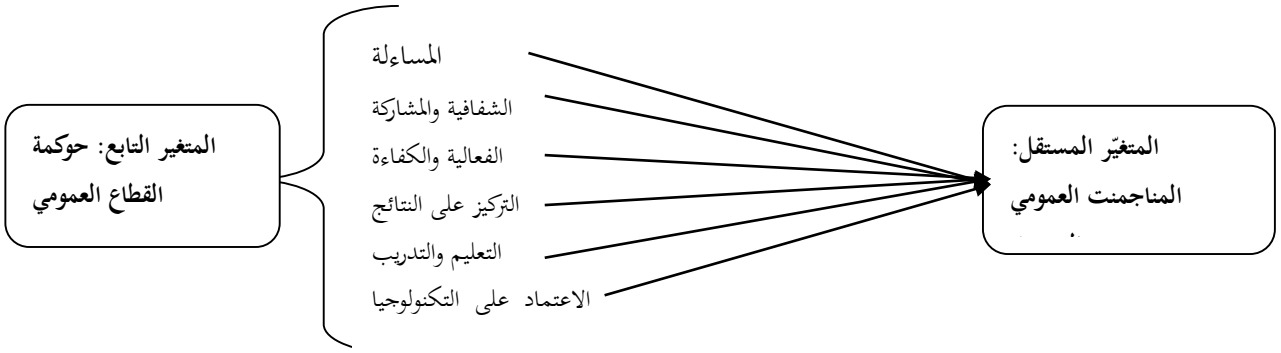
ووفقًا لكروزييه، فإن الإدارات العمومية التي تسير وفق المنطق البيروقراطي، تشجع على تجنب المخاطرة والتمسك بالقواعد والإجراءات بشكل مفرط، هذا يمكن أن يؤدي إلى تجنب المسؤولية من قبل الأفراد داخل المنظمة، حيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على القواعد الصارمة لتجنب اللوم أو المساءلة، مما يؤدي إلى الرّكود الذي لا يخدم أهدافها من جهة، وكذا التأخير في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. كما يرى كروزييه أيضاً أن البيروقراطية تؤدي إلى علاقات إنسانية مشوهة داخل المنظمة، بحيث أن التفاعلات بين الأفراد تصبح محددة بالقواعد والإجراءات الرسمية، مما يحُدُّ من التعاون ويزيد من التوتّر والصراع بين الموظفين. وفي هذا الإطار يسعى المناجمنت العمومي الحديث عبر آلية التسيير التشاركي، إلى تنسيق الجهود وتشجيع العمل الجماعي عبر فتح المجال أمام مختلف الفاعلين (الموظفين، النقابات العمالية، مختلف اللجان..) للتشاور والمساهمة في صناعة القرار العمومي لتحقيق التعاون والشفافية.

تقوم العملية الاتصالية –على الرغم من أهميتها- في القطاع العام أيضاً من خلال النموذج البيروقراطي، بين أقسامها ومصالحها بشكل متمايز ومتباين، بحيث يجعل ذات العملية تكتسب طابعاً معقدًا وبطيئًا بسبب التسلسل الهرمي الصارم والتقسيمات الوظيفية، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة في التنسيق والتعاون بين الوحدات المختلفة داخل المنظمة، مما يقلل من الفعالية العامة، بحيث يأتي المناجمنت العمومي ليؤكّد على تفعيل العملية الاتصالية داخل التنظيمات العمومية للوصول إلى تدفّق للمعلومات بطريقة انسيابية، عبر الاعتماد أساساً على آليات جديدة كتعزيز الثقافة المؤسسية، وفتح المجال أمام مختلف الفاعلين في اتخاذ القرارات التشاركية، والتركيز على الاتصال الأفقي، إضافة إلى الاعتماد على تكنولوجيات الاعلام والاتصال والتي تحرّر التنظيمات من التقسيمات الإدارية وترفع من فعالياتها خدمة لأهداف التنظيم ككل.

5- مُتطلّبات تطبيق المناجمنت العمومي الحديث لتحقيق حوكمة القطاع العمومي

تأتي حوكمة القطاع العمومي كأحد الأهداف الأساسية للتحول نحو تطبيق نموذج المناجمنت العمومي الحديث، حيث يهدف إلى ضمان إدارة فعالة وشفافة للموارد العمومية، وتحقيق التوازن بين الاستجابة

لاحتياجات المواطنين وضمان الاستخدام الأمثل للموارد. ومما لا شك فيه، فإن تطبيق المناجمنت العمومي الحديث يتطلب وجود مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تساهم في نجاحه وتحقيق حوكمة فعالة، هذه المتطلبات تتمثّل في:



الشكل رقم01: أبعاد تأثير المناجمنت العمومي الحديث على حوكمة القطاع العمومي.

المصدر: من إعداد الباحث

أ.توفّر عنصر المساءلة:

لا ريب أن توفّر عنصر المساءلة ومدى فاعليته في التسيير العمومي يعتبر حجر الزاوية لمقاربة المناجمنت العمومي الحديث، وبالأخص المساءلة المالية، وذلك من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح لكل فرد أو جهة في القطاع العمومي فضلاً على وجود تنظيم عمومي خاضع للمساءلة العامة ورقابة حقيقية لنفقاته وإدارته للموارد المالية[1]، مع توفّر نظام تدقيق ورقابة خارجي، واتصاف هذه الإجراءات التي تندرج ضمن عنصر المساءلة بالمرونة كي لا تعقّد وتطيل إجراءات اتخاذ القرارات العمومية، بحيث تكون تلك المساءلة مقترنة بالتدقيق والرقابة القبلية والبعدية لمختلف جوانب التسيير العمومي لا سيما المالي منها. كما يتطلب الأمر أن يكون مسؤولو المؤسسات والهيئات العمومية سواء الممركزة أو الغير الممركزة مسؤولين عن الكفاءة التشغيلية مع وضع آليات لمحاسبة الأفراد والجهات على أدائهم وتطبيق العقوبات عند اللزوم، هذه الأخيرة التي يراعى فيها مدى استجابتها للمعايير الدولية وأن تكون مفتوحة للرقابة العامة.

ب. توفّر عنصر الشفافية والمشاركة المجتمعية

ويتخذ عنصر الشفافية موضعا هاما في مسعى حكامة القطاع العمومي وعلى ضوئه تكرّس مبادئ وأهداف المناجمنت العمومي الحديث، وذلك كون أن الشفافية تُعزِّز مِصداقية نشاط الهيئات العمومية، فالشفافية كمُؤشر تبرز من خلال الممارسة على النحو المكشوف أي يتسم بالصدق والمشروعية، مع توفير

[1] زهير بن دعاس ونريمان رقوب، مرجع سبق ذكره، ص288.

معلومات واضحة ومحدثة للمواطنين مع تعزيز قنوات الاتصال والتفاعل بين مسيّري المؤسّسات والهيئات العمومية والمواطنين حول أنشطة وأداء القطاع العمومي، بحيث تكون القرارارت العمومية وصياغتها تتم في إطار واضح وفق مقاربة تشاركية تتيح الفرصة لكافة الفاعلين سواء موظّفين، مواطنين، مجتمع مدني أو قطاع خاص في صناعة القرار العمومي الذي يهم مصالحهم المباشرة، تلك القرارات التي تكون قابلة للرقابة سواء الداخلية أو الخارجية، ويُمكن الرجوع وتصحيح الأخطاء بشكل مرن لا يؤثّر على جودة الخدمات المقدّمة للمرتفقين وبما يخدم المصلحة العامة. ومن خلال توفّر عنصر الشفافية و المقاربة التشاركية في التسيير العمومي يمكن ضمان مؤشّرات أخرى لا تقل أهمية على الشفافية من قبيل الفاعلية في الأداء العمومي ونزاهة النشاطات الإدارية العمومية.

ج. الفعالية والكفاءة:

وتأتي الفعالية وحُسن الاستجابة كعاملين مهمّين لحوكمة القطاع العمومي من خلال نظام المناجمنت العمومي الحديث، ويُعنى به مدى قدرة المؤسسات العمومية على تسطير أهدافها بدقة وبما بخدم المصلحة العامة، مع ضمان مشاركة مختلف المكونات الناشطة داخل التنظيمات العمومية وتلك التنظيمات الغير الحكومية المجتمعية في صياغة تلكم الأهداف وكذا القرارات وصياغة البرامج وتحديد الأولويات مع فسح المجال أمامها لاقتراح المشاريع وإبداء الآراء، وذلك وصولاً إلى تحسين استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة. وممّا لا شكّ فيه أن ذلك المسعى لا يتحقّق إلى عبر تبني آليات المناجمنت العمومي الحديث المتمثّلة في التخطيط العمومي الاستراتيجي. كما يشير مفهوم الفعالية في هذا الإطار أيضاً إلى مدى وجود آليات تنظيمية وإجراءات إدارية تتسم بالمرونة وعدم التعقيد والوضوح والتبسيط، والكفيلة بتقديم خدمات عمومية ذات جودة وتستجيب بشكل إيجابي لانتظارات الجماهير وتطلعاتهم.

كما يلعب عنصر الكفاءة كأحد أبعاد المناجمنت العمومي الحديث دوراً محورياً في حوكمة القطاع العمومي، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات العمومية، إلى جانب تقليل هدر الموارد، فضلا على تسريع عمليات اتخاذ القرارات والتي تكون أكثر رشادة، كما تساهم عملية الاستثمار في تعزيز كفاءة المورد البشري لدى المؤسسات العمومية في زيادة فرص الابتكار والتطوير داخل تلك التنظيمات العمومية واستخدام للتكنولوجيات الحديثة في التسيير.

د. التوجه نحو النتائج عوض الإجراءات

وكما سبق الإشارة إلى هذا البُعد الجوهري الذي يميّز المناجمنت العمومي الحديث، وللوصول إلى حكامة جيدة للمرافق العمومية من خلاله، وجب التركيز على تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس بدلاً من العمليات والإجراءات الروتينية، مع استخدام مؤشّرات الأداء لقياس وتحسين الأداء، عبر إبداع خطط طريق واضحة

المعالم تتضمن أهداف على المدى القصير، المتوسّط، والبعيد تستشرف العناصر المسخّرة لتحقيقها؛ المالية منها والبشرية إضافة إلى المعطيات المادية والتقنية، وعلى أساسها يتم تقييمها عند استخلاص النتائج.

هـ. ترقية مجالات التعليم والتدريب

ويتجلّى ذلك من خلال تعزيز ثقافة التعلّم وتطوير مهارات المورد البشري في القطاع العمومي من خلال برامج التدريب أو التعليم لمستمرّيْن، ونشير هنا إلى ضرورة إخضاع تلك البرامج التكوينية سواء في إطار التكوين المستمر أو تحسين المستوى إلى مبدأ اللاتمركز، وترك المجال للقطاعات العمومية في مختلف المجالات ومستوى تواجدها (الممركزة والغير الممركزة) من إعداد مشاريع التكوين الخاصة بها، بما يتماشى ومتطلّبات مؤسّساتها واحتياجاتها، والابتعاد عن تلك البرامج التكوينية التي يتم اعدادها من خلال الهيئات الوصية وفرضها على المؤسسات العمومية تحت وصايتها.

تجدر الإشارة أيضاً، إلى ضرورة الاعتماد من خلال هذا المجال، على المؤسسات ذات الطابع الخاص في مسألة التدريب والتعليم الخاص للموظّفين العموميين، وعدم المضي في السياسات التقليدية الروتينية القاضية بإيفاد العمال والموظّفين إلى مراكز التكوين وتلقيهم تدريبات نظرية بعيدة كل البعد عن الواقع. إذ يفتح مجال تكوين العمال والموظّفين بالمؤسسات الخاصة والذي يكون عبر شراكات وعقود بينها، يمنحهم فرصة الإطلاع عن كثب للسياسات التسييرية المنتهجة بتلكم المؤسسات الخاصة، والاستفادة منها في مجالات مناجمنت المؤسسات العمومية الحديث.

و. الاعتماد على التكنولوجيا والابتكار

لا شك أن بلوغ درجات عليا من الرشادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات العمومية وحوكمتها لا يمرّ إلّا عبر تبنّي التكنولوجيات الحديثة في التسيير لتعزيز الكفاءة والشفافية، وذلك من خلال تجاوز العمليات التسييرية الإدارية التقليدية سواء في الاتصال أو تبادل المعلومات وكذا تقديم الخدمات، فرقمنة القطاع العمومي مثلاً من شأنه أن يساهم في ترقية الخدمات العمومية وجودتها من جهة، كما يساهم في رفع درجة الرقابة وضبط مختلف موارد القطاعات العمومية مما يؤدّي إلى رفع كفاءتها. وبالتالي فمسعى حوكمة القطاع العمومي يقف على مسألة تشجيع الإبتكار في تقديم الخدمات وتحسين وتبسيط العمليات الإدارية.

وفي الأخير يمكن القول أن العناصر التي سبق ذكرها تمثّل الأرضية التي ينبني عليها مشروع حوكمة القطاع العمومي من خلال المناجمنت العمومي الحديث، ولا شكّ أن تطبيق هذه المتطلبات يعزز من قدرة القطاع العمومي على تقديم خدمات عالية الجودة، ويزيد من ثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية.

خاتمة

كاستنتاج لما تقدّم عرضه من خلال مضمون هذه الدراسة، يمكن القول أنّنا قمنا بالربط بين متغيّر المناجمنت العمومي الحديث المستقل، ودرجة تأثيره على حوكمة القطاع العمومي كمتغيّر تابع، معتمدين في ذلك على القطاع العمومي كوحدة للتحليل، بحيث تمّ التركيز على مسألة جوهرية كانت الدّافع لتبني خيار المناجمنت العمومي الحديث كآلية إصلاحية واعطائها قراءة نقدية، والمتمثّل في تعثّر النموذج البيروقراطي الفيبيري والمعتمد كنظام لتسيير المؤسّسات العمومية في أغلب المجتمعات لاسيما النامية منها، وما أفرزه من إشكالات رهنت نجاح الجهود الحكومية أمام ارتفاع سقف مطالب الساكنة من مُجرّد الحصول على الخدمات العمومية إلى البحث عن الجودة في طبيعة تلكم الخدمات.

وبعد استعراض مضامين مُتغيّريْ الدّراسة، اتّضح معنا أن المناجمنت العمومي الحديث يلعب دوراً محورياً في تعزيز حوكمة القطاع العمومي، من خلال تبني أساليب إدارية حديثة أكثر كفاءة وفعالية ترتكز على توظيف التكنولوجيات الحديثة في تدبير الشؤون العمومية، مع تعزيز الثقافة التنظيمية، والانفتاح على البيئة الخارجية والاستفادة منها لاسيما القطاع الخاص، الأمر الذي من شأنه أن يحسّن من جودة الخدمات العمومية ويُحقّق العمل في شفافية ويُعزّز آليات المساءلة لمواجهة المظاهر الباتولوجية المرتبطة بالفساد والإداري وغيره.

ثمّ عرّجت الدّراسة إلى عرض التّدابير التي يجب اتخاذها قصد نجاح نظام المناجمنت العمومي الحديث في تحقيق حوكمة القطاع العمومي، كأرضية يجب توفّرها لتشييد ذلك النموذج الحديث، بحيث وجب التّركيز على النتائج وتحقيق الأهداف عوض الإجراءات،وكذا العمل على توفير الآليات التشاركية الفعالة وضمان المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات العمومية تعزيزاً للثقة بين المؤسسات الحكومية ومختلف الفاعلين كأفراد وجماعات، بالإضافة إلى تحسين برامج التدريب والتكوين للموظّفين قصد خلق كفاءات تسييرية تؤثّر إيجاباً على القطاع العمومي من خلال رشادة قراراتها وعقلنة استعمال الموارد العمومية.

حيث خلُصت الدّراسة، إلا أن العلاقة بين المناجمنت العمومي الحديث وحكامة القطاع العمومي هي علاقة تأثير وتأثّر، بحيث أن توفّر المُتغيّر الأول ضرورة حتمية لتحسين الحوكمة في القطاع العمومي وتحقيق التنمية المستدامة في المجتمعات المعاصرة. إلاّ أنه وجب الإشارة في الأخير، إلى إمكانية وجود تحدّيات منتظرة في حالة التوجّه إلى تطبيق نموذج المناجمنت العمومي الحديث في بعض المجتمعات لاسيما تلك التي تطبّق التّسيير القائم على النمط البيروقراطي، تحدّيات من قبيل: مقاومة للتغيير بحيث أن بعض الموظفين والمسؤولين لا يستجيبون للتغييرات الناتجة عن تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث لاعتبارات عديدة. كما أن التركيز المفرط على الكفاءة قد يؤدّي إلى تجاهل الجوانب الاجتماعية والعدالة بين الموظّفين، فضلاً على أن تحقيق الأهداف المرجوة يتطلب تطبيقاً دقيقاً وفعالاً لمبادئ المناجمنت العمومي الحديث، وهو ما قد يكون تحدياً في بعض السياقات خاصة المجتمعات النامية منها.

قائمة المصادر والمراجع:

1/ باللغة العربية:

-بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في اللقرن الواحد والعشرون، بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006.

-بن دعاس زهير ورقوب نريمان، مرتكزات حوكمة القطاع العام في الجزائر، حوليات جامعة الجزائر1، العدد33، الجزء2، 2019.

-حفاف سعاد، محاضرات في نظريات التنظيم والتسيير، مطبوعة محاضرات مقدّمة لطلبة السنة الثانية ليسانس شعبة العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة شلف، 2018-2019.

-عقون سعاد ومقدوم وهيبة، تفعيل المناجمنت العمومي الجديد في المؤسسات الاستشفائية من خلال مشروع المؤسسة – دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية دلس-، الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلّد 18، العدد 28، 2022.

2/ باللغة الأجنبية:

-Christopher Hood, A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS?, Public Administration, volume 69, issue1, march 1991.

-Hartanti Dewi , Hendra Sahputra , Zulfikar, New Public Management: Is that for better public services?, Journal of Management, 12 (6) (2023.

-Ewa Stroińska, New Public Management as a Tool for Changes in Public Administration, Journal of Intercultural Management Vol. 12 | No. 4 |December 2020.

-Shuyu Shi, The Reform of Human Resource System in the Public Sector under the New Public Management System, SHS Web of Conferences 154, 2023.