

إشكالية إصلاح الدولة في ضوء مقارنة المانجمنت العمومي الحديث

د. كنزة مغيش

أستاذة محاضرة "أ"، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3

kenza.meghiche@yahoo.fr

الملخص

من أجل مواجهة الصعوبات التي عرفها مجال تسيير شؤون الدولة ومن أجل دمجها أكثر في منطق السوق لجأت العديد من الدول لإقامة إصلاحات هيكلية ذات نطاق واسع، لتصحيح فجوات مصاريف الدولة غير الفعالة. جاءت مقارنة التسيير العمومي الحديث بمثابة الوصفة التي يمكنها تقديم الحلول السحرية عبر النقل السيستمي لأليات التسيير التي اثبتت نجاعتها في القطاع الخاص ونقلها نحو القطاع العمومي.

الا أن الاختلافات بين القطاعين كانت اختلافات أساسية وطرحت عدة إشكالات لاسيما عند التطبيق، وبقي النقاش مطروحا حول مدى ملائمة هذا الخيار، وكيف إن تطبيق مقارنة التسيير العمومي الحديث لم تكن إيجابية فقط بل خلفت نقاط سلبية ينبغي التوقف عندها.

الكلمات المفتاحية

إصلاح الدولة، المانجمنت العمومي الحديث، النجاعة العمومية، القوانين العضوية المتعلقة بقانون المالية، تجارب دولية.

RÉSUMÉ

Afin de ménager les déficits publics grandissants de l'Etat et de fluidifier l'économie, des réformes structurelles de grande ampleur sont mises en œuvre dans plusieurs pays pour corriger un Etat dépensier et des agents publics jugés inefficients. Le new public management est alors présenté comme la recette miracle permettant de calquer le management du secteur public sur les impératifs du marché et de la rentabilité.

Cependant, Des différences fondamentales demeurent entre secteur public et secteur privé et qui posent problème, le débat reste ouvert concernant la pertinence des orientations et les applications faites qui ont soulevé des difficultés, l'application du NPM n'a pas eu que des effets bénéfiques sur la performance de l'Etat, les économies ne sont pas toujours au rendez-vous.

MOTS CLÉS

Réforme de l'Etat, New Public Management, performance publique, loi organique relative à la loi de finance, expériences internationales.

ABSTRACT

In order to spare public deficits and grow the economy large scale structural reforms are being implemented in several countries to correct a spending state and public funds deemed inefficient.

New public management is then presented as the miracle recipe allowing the management of the public sector to be modeled on the imperatives of the market and profitability however, fundamental differences remain between the public sector and the private sector and which pose problem the debate remains open concerning the relevance of the orientations and the applications made which have raised difficulties, the application of the new public management has ent only had beneficial effects in government performance, savings are still not forth coming.

KEYWORDS

State reforms, New Public Management, public performance; LOLF, internationals experiences.

مقدمة

كانت جهود إصلاح الدولة وإصلاح آلياتها التسييرية، وطريقة إدارتها في العقود الأخيرة استثنائية، أن من حيث حجم هذه الإصلاحات وعمقها¹، فمنذ بداية الثمانينيات عرفت العديد من الدول أزمات مالية خانقة ميزها عجز في الميزانيات العمومية وأزمة مديونية (ما سمي بأزمة مشروعية الدولة). في هذا الإطار ومن أجل الاستجابة الأفضل لتطلعات المواطن واحتياجاته (التي بدأت تتغير مع العولمة)، ومن أجل تأطير، عقلنة وتقليص التكاليف، ظهرت جملة من الحلول في مجال المانجمنت العمومي، وبدأت جملة من المناهج والطرق التي كانت تستعمل تقليدياً في القطاع الخاص تنتشر في القطاع العمومي، عبرت في الواقع عن تيار ما عرف بعدها بالمانجمنت العمومي الحديث New Public Management. لقد مس هذا المسار مجموع دول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE²، بدرجات متفاوتة، ودول نامية عديدة.

سنحاول من خلال هذا المقال طرح واحد من أكثر المواضيع نقاشاً منذ السنوات الأخيرة وهو مسألة ملاءمة وإمكانية إدماج منطق السوق داخل القطاع العام، ولازالت المفاهيم الجديدة التي رافقت ذلك مثل المرونة، الفعالية، الكفاءة، الحكامة، والتقويم في القطاع العمومي تطرح العديد من الإشكالات: هل يمكن لمناهج المانجمنت الخاص أن تتكيف مع القطاع العمومي؟ إلى أي مدى يمكنها المساهمة في تحقيق رضى وإشباع المواطن، والرفع من جودة الخدمات العمومية؟ ما هي حدود المانجمنت العمومي الحديث؟ ما هي أهم الحجج التي ترفضه؟ ما هي أهم التجارب الدولية في ذلك؟ ما واقع التجربة الجزائرية؟

للإجابة على هذه الإشكالية انطلقنا من فرضية مركزية مفادها أن النقل السيستمائي لأليات التسيير التي اثبتت فعاليتها في القطاع الخاص نحو القطاع العمومي لازالت

1- GUY, Peters B. Nouveaux management public (New Public Management). **In** : Laurie BOUSSAGUET et al. *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris : Presses de sciences Po, 2014, p. 398.

2- MATHESON, Alex ; KWON, Hae-Sang. Public management in flux Trends and differences across OECD countries. In : BOVAIRD Tony and LÖFFLER Elke. *Public Management and Governance*. LONDON : Routledge, 2005, p. 41-42.

تطرح حدود وأشكالاً عديدة إلا أنها ساهمت بقدر كبير في إصلاح الدولة وتحولها لشريك ضمن شركاء آخرين في تسيير الشأن العام.

وللإجابة على هذه الانشغالات سنطرق أولاً لأسس ومبادئ المانجمنت العمومي الحديث، ثم نتطرق لحدوده والاختلالات التي يطرحها وفي النهاية سنقدم بعض الأفكار حول فرص التطوير.

1. بعض التجارب التاريخية في إصلاح الدولة وتبني النيومانجمنت العمومي

على الرغم من كون الأزمات المالية التي عرفت دول من الأسباب الرئيسة في ظهور المانجمنت العمومي الحديث إلا أن الأسباب عديدة ترتبط مثلاً بالرغبة في تسيير أكثر انسجاماً لمواجهة اللافعالية التي تعم القطاع العمومي (حالة اليابان)، والرغبة في الاندماج في إيديولوجية نيوليبرالية (حالة بريطانيا، ونيوزيلندا)، وأتجاوز أزمة مالية مثل كندا، وأتجاوز أزمة اقتصادية وسياسية مثل إيطاليا، وألحاجة إلى التغيير أو المحاكاة.

قامت العديد من البلدان بإصلاحات كبيرة في الدولة لتكييفها مع المتطلبات الحديثة الناتجة عن عديد الأزمات والتغيرات، لتحقيق سرعة الاستجابة réactivité لهذه المتطلبات والمرونة flexibilité في التعامل معها. تتمثل العوامل الأساسية لنجاح ذلك في: العضوية Adhésion (A)، والميزانية Budget (B)، والاتصال (C) Communication)، والوقتية Durée (D)، والتجريب Expérimentation (E)، التي اعتبرت الركائز الأساسية (ABCDaire) لإصلاح الدولة، فكان المانجمنت العمومي الوسيلة لتحقيق ذلك.

يعد المانجمنت العمومي الحديث من الناحية النظرية مفهوم يجد أساسه من تيارات فكرية عديدة (النيوكلاسيك، نظريات التنظيم، نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية...) وهي تتلاقى مع إيديولوجية الخيار العمومي Public Choice القائم على الفردانية المنهجية³، المباشرة في الخصخصة، مرونة أكبر ولا مركزية للوحدات الإدارية. ترى المؤسسات الاجتماعية الجديدة néo-institutionnalisme

3- والذي يعني أن مصالح التنظيم العمومي يجب تحليلها عبر مجموع الأفراد المكونين لها واستراتيجياتهم.

sociologique، أن ظهور النيومانجمنت العمومي يمكن قراءته كمشروع للعقلنة تحت تأثير انتشار تقنيات الحكومة بالأداء و"الوكالة" "l'agence" كميّار تنظيمي standard organisationnel⁴.

الفكرة الأساسية في المانجمنت العمومي الحديث أن مناهج التسيير في القطاع الخاص والتي أثبتت فعاليتها مقارنة بتلك السائدة في القطاع العمومي يمكن نقلها لهذا الأخير. قطاع يعرف بعدم الفعالية، البيروقراطية الشديدة، الجمود، مكلف، غير مبتكر، دوسلمية جد ممرّكة، من أجل تطويره يجب الزيادة من هامش مناورة وتحرك مُسَيَّريه من أجل السماح لهم بالاستجابة لتطلّعات المواطن بأقل تكلفة. مع هذا المنطق سيتحول المواطن إلى زبون ، ويتحول المُسَيَّر إلى مُدَبِّر managers حقيقي.

تعتبر تقنية (PPBS)⁵ في الولايات المتحدة الأمريكية، و(RCB) عقلنة الخيارات العمومية في فرنسا اللبنة الأولى للمانجمنت العمومي الحديث بداية الثمانينيات. وهي تقنيات مالية ظهرت في الستينيات بهدف الاستعمال الامثل للموارد المالية، حيث يتم تحديد أهداف المشاريع ثم يتم تقويمها انطلاقا من دراسة " التكلفة-الربح-الفعالية". هما طريقتين قائمتين على أساس كمي بحث طرحنا من الناحية العملية جملة من النقائص كقلة المعطيات والمنهجية المتبعة مما أدى إلى التخلي عنهما تباعا سنتي 1971 في الولايات المتحدة الأمريكية، 1984 في فرنسا⁶.

تاريخيا ظهر المانجمنت العمومي الحديث في بريطانيا ثم انتشر إلى كل دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعدد من الدول النامية، كان تطبيقه سريعا في الدول الانكلوساكسونية ، حيث تم في بداية الثمانينيات خصوصية العديد من المؤسسات العمومية في بريطانيا (British Telecom, British Airways, British Rail)، كما تم

4-BEZES, Philippe ; MUSSELIN, Christiane. Le new public management entre rationalisation et marchandisation ?. *In* : Laurie Boussaguet et al. *Une French touch dans l'analyse des politiques publiques*?. Paris : Presses de Sciences Po, p 125.

5- Planning – Programming Budgeting System.

6 - في فرنسا يذكر (Perret, 2006) ثلاث أسباب لفشل RCB أولهما : إطار سياسي لم يؤخذ بعين الاعتبار، نقص في الشفافية والتنسيق بين وزارة المالية والوزارة المستفيدة من المال، وأخيرا التقلبات الماكرو-اقتصادية المتتالية من 1975، 1982، ويمكن إضافة عامل آخر هو النزعة المركزية، وضعف التكوين لدى الأطارات الإدارية في مجال هذه المنهجية الجديدة.

اعتماد العديد من الإجراءات للتقليص من التبذير والرفع من جودة الخدمة، وسمح برنامج Next Steps عام 1988 بخلق عدة وكالات تنفيذية مكلفة بمهام خاصة في الخدمة العمومية، يمكن لهذه الوكالات التي يقترب عملها من المؤسسات الاعتماد على القانون العام، كما تم منحها استقلالية كبيرة في المجال المالي وفي مجال تسيير الموارد البشرية ومجال التنظيم ونمط الإنتاج من أجل منح المواطن أجود الخدمات في القطاع العمومي وبأقل التكاليف. رافقت العديد من النصوص عملية إصلاح الدولة مثل Citizen's Charter عام 1991 الذي جعل المواطن في جوهر الإدارة، Investors in People عام 1994 برنامج Modernising Government White Paper عام 1996 الذي دعى إلى وظيفة عمومية فعالة كافية لكن أيضا عادلة ومتنوعة.

في نيوزلندا ظهرت نفس الإجراءات منذ 1984 لمواجهة الاختلالات المالية الخطيرة التي عرفها البلد ومست الإصلاحات مسألة تقاسم المسؤوليات (Public Finance Act, 1988, State Sector Act, 1989)، وقطاع الإدارة المحلية (Local Government Act, 1989)، والوظيفة العمومية (Public Service Principles, Conventions and Practices, 1995)⁷.

المسار في فرنسا كان أكثر بطئاً، حيث انطلقت في ذلك متأخرة مقارنة بالدول الغربية الأخرى، رغم أنها عملت على توسيع النزعة اللامركزية منذ 1980 ونجحت في العديد من التجارب في التسعينات مثل تحديث وزارة التجهيز وإنشاء ميثاق الخدمة العمومية...، ولم يحدث التغيير الحقيقي في الذهنيات إلا في سنوات الألفين والعديد من المؤشرات توحى بذلك: حيث لم تنطلق في التقليص من عدد موظفي القطاع العمومي إلا سنة 2003، وكانت البداية محتشمة⁸، بدأت تتزايد لتصل عام 2007 حوالي 15000 منصب تم إلغاؤه، 70000 إلى 80000 موظف أحيلوا على التقاعد وبقي معدل نمو الموظفين في تضائل.

بالإضافة إلى ذلك يمكن ذكر مؤشرات أخرى ذات طابع رمزي تعبر عن تغيير طويل في الذهنيات من خلال انتشار ثقافة توزيع الأوسمة والجوائز حول جودة

7- AMAR, A. ; BERTHIER, L., Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, 2007, vol. 5, p. 5.

8- Poincard, Robert. La modernisation de la gestion administrative : un bilan. *Politiques et management public*, 1987, vol. 5, n° 2, p. 23.

الخدمة العمومية التي تنظمها الإدارة العامة لتحديث الدولة التي تثن الجهود الرامية إلى تطوير الخدمة العمومية في مجال الإعلام، المانجمنت، الشراكة.. لاسيما منها إشراك المسيرين والأعوان العموميين. وهناك مثال ميثاق ماريان la charte Marianne⁹ 2005 الذي جاء بهدف ضمان جودة استقبال مرفقي الخدمة العمومية للدولة مهما كان شكل الخدمة (الشباك، الهاتف، البريد...).

في الولايات المتحدة تم وضع نظام تسيير بالنجاعة من خلال Government and Performance Results Act ، 1993، كندا التي أصلحت الوظيفة العامة الفدرالية عام 1994 عبر إدراج نظام قام على النتائج عام 1997، واليابان الذي أصلح إدارته عام 1996 وألمانيا من خلال نظام Moderner Staat - Moderne Verwaltung عام 1999، بلجيكا عبر إصلاح التسيير العمومي 1994 من خلال مخطط "Copernic" كأساس لتحديث للإدارة الفدرالية 2000.

في روسيا ترى كارول سيغمان Carole Sigman في دراسة لها حول التقارب في السياسات العامة من خلال الترجمة، أنه للتحوّل إلى المقاربة المناجيرية الحديثة للتسيير العمومي في روسيا، تم اللجوء إلى استيراد العديد من مبادئ الإدارة بالنتائج، من خلال الاستعانة بمصادر خارجية؛ إلا أن هذا لم يتم إظهاره في الوثائق الرسمية، كون الترجمة تمت من منظور المؤسساتية الجديدة كعملية إعادة تسجيل في سياق مؤسساتي وسياسي مختلف¹⁰، من خلال تحقيق توازن للقوى أظهره صنع القانون ونقل المبادئ من أماكن أخرى داخل الإدارة الفيدرالية، حيث كان القانون الأداة

9- يقول الدليل المنهجي لهذا الميثاق :

" L'accueil est un vecteur d'image primordial du service public, susceptible d'induire la confiance ou la défiance. Il constitue également un enjeu essentiel pour le climat interne des administrations, la façon dont l'institution est perçue agissant directement sur la fierté d'appartenance et la motivation des agents. Enfin, l'accueil représente un levier efficace pour permettre une rationalisation des méthodes de travail et une amélioration de la qualité de service ".

10- SIGMAN, Carole. Le " nouveau management public " en Russie : les tribulations d'une transposition. *Revue gouvernement et action publique*, 2013, n° 3, p. 442,

Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gouvernement-et-action-publique-2013-3-page-441.htm>

لتحويل العلاقات بين القطاعات الاجتماعية وداخل القطاعات.¹¹

برز نظام سياسي شبه حزبي (quasi-bipartisan political system) في اليونان منذ الانتقال إلى الديمقراطية عام 1974، يتركز على التناوب في الحكومة بين اليمين، والحركة الاشتراكية الهيلينية (PASOK). لاعتماد النظام الانتخابي القائم على الأغلبية المطلقة. لم تكن الإدارة المالية مجالاً للإصلاحات الرئيسية في اليونان حتى عام 2004، عندما قدم القانون 3220 أشكالاً للإدارة حسب الأهداف وقياس الأداء ونص على إنشاء "وحدات الجودة والكفاءة" في الإدارة المركزية والإقليمية. في عام 2006، أصدرت الوزارة المسؤولة عن الإدارة العامة سلسلة من التوجيهات التي ترشد وتشجع الوزارات على تطوير المؤشرات المناسبة لمهامها. في مجال العلاقات بين المواطنين والإدارة، صدرت سلسلة من الأحكام القانونية في 1986 و 1999 و 2006 أعطت للمواطنين أدوات إجرائية للطعن في الإدارة العامة ومساءلتها (مثل الوصول إلى الوثائق، وتبرير الإجراءات الإدارية، والمواعيد النهائية لـ استجابة الكيانات العامة، وحماية البيانات الشخصية، وحقوق الاستئناف، وما إلى ذلك). تم تكليف السلطات المستقلة بمهمة حماية هذه الحقوق. سارت بعض الإصلاحات التنظيمية في اتجاه قطع الروتين، وإقامة "مراكز خدمة المواطنين".

كان مجال العلاقات بين المواطنين والإدارة في هذه التجارب أحد التغييرات العميقة خلال التسعينيات والألفينيات من القرن الماضي - في الحديث العام في هذه البلدان،¹². التغيير الذي يمكن ملاحظته من هذه الإصلاحات كان أكثر من تغيير المواطنين من مواضيع يتم تسيرها administers subjects، من وضعية مرسومين subordinates في مواجهة الدولة - وهي سمة مرتبطة بالإدارة النابليونية تقليداً - إلى مواطنين "عاديين" (وفقاً للمعايير الأنجلوأمريكية أو شمال أوروبا).

لقد تم إنشاء سلطات مستقلة، واللجوء نحو اللامركزية وإلى الحكومات الإقليمية والمحلية، وترتيبات التنسيق التي تهدف إلى تسهيل الاتصالات مع المواطنين،

11- SIGMAN, Carole. Op.cit. p. 459.

12- ONGARO, Edoardo. *Public Management Reform and Modernization : trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Massachusetts : Edward Elgar Publishing , 2009, p. 206.

مثل المتاجر الشاملة، هي تطورات جديدة في الإدارة العامة اليونانية مثلا منذ التسعينيات، والتي تتحدى صورة الجمود المرتبط عادة بالقطاع العام اليوناني. كانت إعادة رسم الحدود بين القطاعين العام والخاص من خلال الخصخصة أيضاً اتجاهاً رئيسياً خلال التسعينيات والعقد الأول من القرن الحادي والعشرين¹³.

وإذا كان لابد من وصف هذه المسارات في تطبيق المانجمنت العمومي الحديث يمكن وصف المسار البريطاني النيوزلندي وبعض المقاطعات الكندية بالقوي، ومسارات أكثر مرونة في الولايات المتحدة وألمانيا وسويسرا وهولندا. كما نسجل انه لا يوجد نظام واحد للمانجمنت العمومي الحديث بل عدة أنظمة يتحدد مضمونها وحجمها بحسب ثقافة البلد وخصوصيته وتاريخه.

في الجزائر عرفت عملية اصلاح الدولة عدة محطات منذ نشأة الدولة الجزائرية في مختلف المراحل تماشياً مع التحديات السياسية والاقتصادية للبلد وقد تم منذ التسعينيات تقييم الاصلاحات التي انجزت والتي لم تؤدي الى النتائج المرجوة منها وتجسيدا لهذا الاهتمام تم انشاء هيئة رسمية خاصة بالموضوع سميت "لجنة اصلاح هياكل ومهام الدولة" سنة 2000¹⁴. لقد تبين من خلال التشخيص ان الاختلالات كثيرة وشاملة، من الادارة المركزية الى ادارة الاقليم مرورا بالإدارة المحلية ، المرافق والهيئات العمومية، الوظيفة العامة الى وظيفة الدولة وتدخلها في الاقتصاد، علاقة الادارة بالمواطن لذلك كلفت اللجنة بدراسة مهام وهياكل وسير الإدارات المركزية للدولة وآليات التنسيق والتشاور والتنظيم والمراقبة. كما أنها كلفت بدراسة الأوجه المتعلقة بتنظيم الجماعات الإقليمية ومهامها وسيرها والإدارة المحلية والخدمات غير المركزية للدولة وطبيعة مهام والقوانين الأساسية لمجمل المؤسسات العمومية والأجهزة المسيرة للخدمة العمومية وعلاقاتها بالإدارات المركزية والخدمات اللامركزية للدولة.

جاءت لجنة إصلاح هياكل الدولة كهيئة استشارية لدى رئاسة الجمهورية بهدف إصلاح هياكل الدولة ومهامها واقامة علاقات جديدة بين الإدارة والمواطن لاسيما على مستوى إعادة الثقة بينهما

13- Ibid., p. 207-208.

14- بلحاج، صالح. اصلاح الدولة : مكانة التجربة الجزائرية من التجارب الأجنبية. المجلة الجزائرية للسياسات العامة، 2011، العدد 1 ، ص. 16.

وتعميق المسار الديمقراطي، وتأمين الحريات العمومية والمصالح العامة وضمان الدفاع والأمن الوطني إضافة إلى التماسك الاجتماعي والوحدة الوطنية، وتعزيز دولة الحق والقانون، حيث تم اعداد قوانين جديدة مثل قانون محاربة الرشوة والقانون الأساسي للقضاء والهادف إلى حماية القاضي من كل أشكال الضغط والمساومة، والعمل على عصرة قطاع العدالة بإدخال هياكل جديدة وتعزيز الوسائل التقنية فمنذ سنة 2002 بهذا القطاع عدة إنجازات أهمها¹⁵:

استحداث موقع الحكومة الالكترونية، والذي تم إنشاؤه في أواخر نوفمبر 2003.

انجاز بوابة للقانون في أواخر نوفمبر 2003.

إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية وقد تم استلامه منذ فبراير 2004.

2. أسس ومبادئ المانجمنت العمومي الحديث

يرتكز الطرح الجديد المتعلق بالقطاع العمومي على ثلاث مفاهيم أساسية 3E: الفعالية- الكفاية -الاقتصاد، على النقيض من الطرح الكلاسيكي لاسيما منه نظرية ماكس فيبر المثالية التي تعتبر "البيروقراطية" كنموذج مثالي الشرط الأساسي لتحقيق الفعالية بنزعتها العقلانية، والجدول الاتي يوضح الفروق الجوهرية بين الإدارة الفيبيرية والادارة القائمة على المانجمنت العمومي الحديث:

جدول: مقارنة بين الإدارة المثالية لفبير وإدارة المانجمنت العمومي الحديث

إدارة المانجمنت العمومي الحديث	الإدارة الكلاسيكية (ماكس فيبر)	
تحقيق النتائج، إرضاء الزبون	احترام القواعد والإجراءات	الأهداف

15- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. مصالح رئيس الحكومة : برنامج الحكومة، جويلية 2001، ص. 27

إشكالية إصلاح الدولة في ضوء مقارنة المانجمنت العمومي الحديث

التنظيم	مركزية (سلمية وظيفية وهيكلية هرمية)	لا مركزية (تفويض الصلاحيات وهيكلية شبكية، حوكمة)
تقاسم المسؤوليات بين السياسيين والإداريين	غير واضح	واضح
تنفيذ المهام	تقسيم، تجزئة، تخصص	الاستقلالية
التوظيف	مسابقات	عقود
الترقية	الأقدمية معيار الترقية	التطور بالكفاءة، المسؤولية والأداء
الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء
نوع الميزانية	قائمة على الوسائل	قائمة على الأهداف

المصدر : AMAR A. ; BERTHIER L. Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, décembre 2007, vol.5, p.3

من خلال هذا الجدول يتضح أن البيروقراطية الفيدرالية تنقصها المرونة في البيئة الحالية التي تتميز بعالمية التبادلات، العولمة المالية، الاندماج المجالي والإقليمي والتحول التقني. وبذلك يرتفع خطر احترام القواعد على حساب القيام بالمهمة. وعلى العكس من ذلك تسمح اللامركزية للبنى والهيكل بتحقيق مزيد من الاستقلالية المرونة ورد الفعل. تقاسم المسؤوليات يصبح أكثر وضوحاً. اعتماد المانجمنت الحديث سيساعد على تحديد واضح للعلاقة بين السياسي والإداري بحيث تقوم السلطات العمومية بتحديد الأهداف وتكلف الإدارات والوكالات التي تفوض لها كامل الصلاحيات في التنفيذ بتحقيق النتائج. كما ساعد المنطق الجديد في إدراج تحفيزات في مكافأة الأعوان وتعميق مسؤوليات الهيكل من خلال تعميم عملية التقويم والمساءلة.

يمكن عملياً أن ندمج عدة نشاطات تدرج ضمن مجال المانجمنت العمومي الحديث في مجموع وظائف:

■ التسيير القائم على النتائج ■ التخطيط الاستراتيجي ■ خوصصة المؤسسات العمومية ■ إسناد بعض وظائفها التقليدية لفواعل أخرى (externalisation faire-faire) ■ إقامة الشراكة بين القطاعين العمومي والخاص ■ الفصل بين الوظيفة السياسية (بناء التصور) والوظيفة الإدارية (التنفيذ) ■ اللامركزية وعدم التركيز ■ استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال من أجل انفتاح المصالح الإدارية ■ تعميم التقويم وثقافة النجاح وتبسيط الإجراءات الإدارية.	الوظيفة الاستراتيجية
■ التقليل من العجز ■ ميزانية البرامج ■ شفافية في الحسابات عبر محاسبة تحليلية لمقارنة النتائج بالتوقعات	الوظيفة المالية
■ تطوير التسويق العمومي (الاستشارة، التحقيقات، استطلاعات الرأي العام، المرصد...) ■ استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة في الخارج من أجل اتصال نوعي.	الوظيفة التسويقية
■ التقليل من عدد الموظفين ■ تحفيز الموظفين وجعلهم مسؤولين (فردنة المكافآت ومنح المردودية..) ■ تطوير المشاركة	وظيفة الموارد البشرية

Source : Laufer et Burlaud, 1980 ; Hood, 1991 ; Pollitt et Bouckaert, 2000 ; Gruening, 2001.

كما يتضح من خلال الجدول يعتبر المانجمنت العمومي الحديث متعدد الاختصاصات، يمس الوظائف: الاستراتيجية المالية التسويقية والموارد البشرية، انه يدفع الدولة للتساؤل عن دورها وعن وظائفها، تلك التي يجب ضمانها، وتلك التي يمكنها تفويضها للوكالات المتخصصة أو المؤسسات الخاصة، وتلك التي يمكنه القيام بها بالشراكة مع القطاع الخاص. وتؤكد اغلب التجارب الدولية وجود رابطة واضحة بين تقلص شكل ووظائف الدولة، وإصلاح قادر على تحقيق بعض النتائج الايجابية.

2-1 - الوظيفة الاستراتيجية: تعبر عن عملية تغير تنظيمي يمس بنية (هيكل المنظمات العمومية) سواء كانت البنية الداخلية (الهيكل التنظيمي) أو الخارجية التنظيم العام للإدارة العمومية. أهم هذه التعديلات :

- الانسحاب التدريجي للدولة
- اللامركزية وعدم التمرکز
- الاستعمال المكثف لتكنولوجيات الإعلام والاتصال
- ثقافة النجاح¹⁶

- الانسحاب التدريجي للدولة: دفعت الإصلاحات الجارية منذ 1980 بالدولة إلى إعادة النظر في دورها حيث تخلت خلال ذلك على عدد من المهام التقليدية للخدمة العمومية بهدف التقليل من التكاليف وتفويض بعض المهام للمنظمات الخاصة بعدما اعتبرت مهام ملحة. وهذا ما يعرف في المانجمنت الحديث بـ (externalisation) المفوضيات ، إضافة إلى خوصصة المؤسسات العمومية من أجل الرفع من إنتاجيتها والتقليل من تكاليف التسيير وجعلها في منطق المنافسة، كما ظهر شركاء بين القطاعين العمومي والخاص من أجل ترقية النوعية في الخدمة العمومية من خلال التركيز أكثر على كفاءة الفاعلين في المجال.

16- ALGUAZIL, Thomas ; BONNIN, Aurélie ; COUTET, Charlene ; PARIAUD ; Rudy. *LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION, Problématique : l'application du New Public Management est-elle adaptée aux organisations publiques françaises d'aujourd'hui?* Poitiers : IAE , 2019/2010, p.5.

- اللامركزية وعدم التمرکز : عملية تفويض السلطة: ظهرت هذه النزعة من خلال مظهرين رئيسيين:

المظهر 1 داخل الإدارات العمومية: نسجل تفتت الهياكل التنظيمية إلى وحدات مستقلة ذات شخصية معنوية يرأسها مسؤول إداري هراكي عليه أن يقدم حصيلة أولا للطرف الإداري المسؤول وثانيا للمواطن هذا ما يسمى بـ: "حق المساءلة" حيث يكون كل مسؤول إداري مسؤول هراكي أمام السلطة العليا لكن أمام المرفقيين التابعين لقطاعه أيضا. هذا ما خلق رقابة مزدوجة وجعل الأهداف من الناحية العملية يجب أن تكون محددة بوضوح ومعلنة منذ البداية وفرض التزام واضح من طرف الموظفين.

اما المظهر الثاني داخل الدولة ككيان وكسلطة عامة تم منح الجماعات الإقليمية سلطة اكبر لتخفيض التكاليف وتسيير أفضل نتيجة جوارية وقرب المسيرين من الميدان هذا ما يسمى باللامركزية.

- الاستعمال المكثف لتكنولوجيات الإعلام والاتصال: سمح ذلك بانفتاح الإدارة والمصالح الإدارية وتسييرها بطريقة أسهل من خلال إقامة شبكة داخلية INTRANET ، مما سمح من الاستعمال المكثف للمعلومة نتيجة قوة التكنولوجيا التي تمنع احتكار المعلومة. هذا الواقع تحقق معه ليس فقط ربح للوقت وبالتالي المال لكن أيضا خلق مصداقية في المعلومة وأرشف اقل حجما مما سهّل من عملية الرقابة على التسيير.

- ثقافة النجاعة: أصبحت ثقافة النجاعة العمومية من التطورات الأكثر وضوحا في الدولة حيث طغت بوضوح على الإدارة العمومية وهي تقوم على فلسفة تقويم السياسات العمومية للدولة انطلاقا من جملة من المعايير الدولية المتعارف عليها من أجل القياس ومن أجل إطلاق حكم على قيمة السياسة (النجاح+ الفشل) ينطلق المقوم من عدد من المعايير. والمعيار هو مقياس للحكم على جودة السياسة un Standard ، بمثابة قاعدة + قانون أوحى مبدأ نصيغ من خلاله حكما صحيحا عليها.

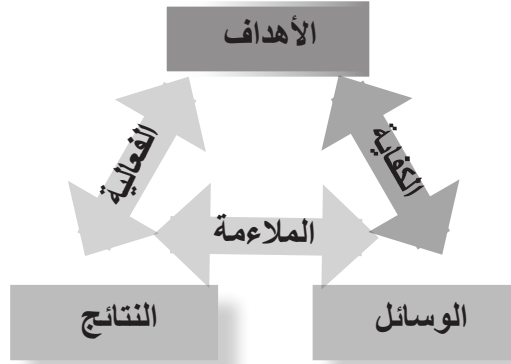
من خلال المعيار نقارن بين ما هو كائن مع ما ينبغي أن يكون ، ويشترط في المعيار أن يكون واضحا مشارا إليه بدقة، وتتفق أغلب الأدبيات في الموضوع حول 3 معايير مركزية هي =

Efficacité الفعالية

Efficiency الكفاية

Pertinence الملاءمة

La Performance (الاداء) معايير مثلث النجاعة



وتجيب المعايير الثلاث عن الانشغال الأساسي التالي: هل يجيب هذا التدخل العمومي عن حاجات المجتمع ومشكلاته؟ هل يملك القدرة على تحقيق أهدافه؟ وبأية تكاليف سيقوم بذلك؟

الفعالية: هي العلاقة بين (النتائج + الأهداف) ، معيار لقياس النتائج المحققة/ مقارنة بالأهداف.

الكفاية: هي العلاقة بين (الوسائل + الأهداف) أي العلاقة بين الوسائل الموضوعة/ نتائج الفعل العمومي ، ونحلل العلاقة بين الموارد التي تم استثمارها والآثار. يتساءل المقوم من خلال هذا المعيار: هل يمكن الوصول إلى نفس الآثار بموارد أقل؟ هل يمكن أن نفعل حسنا بتكاليف أقل؟ وهل يمكن ضمان قدر أكبر من النتائج بنفس الوسائل؟ من خلال الكفاية، نتساءل هل العلاقة بين الأهداف والوسائل مقبولة أم لا؟

الملاءمة : العلاقة بين (الأهداف + الحاجات) أي مدى التناسب بين الأهداف المعلنة / والحاجات أو المشاكل التي يفترض أنها جاءت لحلها، وخلال ذلك يتم تحليل أهداف السياسة مع نوعية الضغط الذي تسعى لحله. ويقال عن سياسة أنها ملائمة إذا كانت أهدافها متكيفة مع طبيعة المشكلات التي جاءت لحلها ومع منطق توزعها الزماني والمكاني. إلى أي مدى تعتبر أهداف السياسة مبررة اجتماعيا؟

2-2- الوظيفة المالية: كما هو معلوم فإن من العوامل التي دفعت إلى إصلاح التسيير العمومي هو التقليل من العجز ومن الدين العمومي. اهتمت الدولة بهذه المسألة المالية التي تبحث عن أقل تكلفة منذ بداية الإصلاح وأسس لظهور وظيفة جديدة في الإدارات العمومية سميت بوظيفة الرقابة على التسيير وهي وظيفة تضع وسائل عمل لمساعدة المسير على اتخاذ القرار من خلال تقديم حصيلة بطريقة منتظمة حول فعالية الإدارة عبر مقارنة الميزانيات / الانجازات.

أسست القوانين العضوية المتعلقة بقانون المالية LOLF من الناحية القانونية لوظيفة الرقابة على التسيير في الوظيفة العامة، كانت ميزانية الدولة قبل هذا القانون تقسم إلى عناوين/ فصول/ يتم التمييز فيها بين ميزانية التجهيز وميزانية التسيير، ميزانية الموظفين ميزانية الاستثمار، ميزانية الديون... كانت "ميزانية وسائل" لا تسمح لنا بفهم كيف تعمل الدولة، حيث لا تقسم الميزانية حسب السياسات العمومية للدولة، مع القانون LOLF تحولت الميزانية إلى "ميزانية نتائج"¹⁷، أي ميزانية سياسات عامة، وتحولت هيكلتها إلى : مهام/برامج/نشاطات/ مثلا نتحدث عن 48 مهمة، 171 برنامج، عموما كل برنامج يعبر عن سياسة عامة، الموارد توزع حسب غلافات شاملة يمكن فيها لوزير أن يحصل على عدة غلافات مالية ضمن السياسة العامة. ساعدت في الخروج من مقارنة كمية بحثة للنفقات العمومية حيث تأسس منطق اتجاهات النفقات، وجعل من المهمات الهدف الذي تقوم عليه السياسات العمومية، يتم ترجمته في مجموعة برامج يتم بدورها تقسيمها إلى نشاطات، داخل البرنامج يملك المٌسِير هامش تحرك هام حيث يمكنه مثلا تحويل نفقات تسيير نحو نفقات استثمار لتوجيه التسيير العمومي نحو الفعالية في تخصيصات الموارد المالية للدولة. لقد سمح القانون بخلق ميزانيات عملياتية (وزارية) وأحيانا مديريات كما سمح بظهور ما يسمى بالمشاريع السنوية للنجاحة (Projets Annuels de Performance PAP) التي تمثل مختلف النشاطات للإدارات العمومية خلال السنة المقبلة. أما تقويم النتائج فإنه يتم السنة المقبلة في التقارير السنوية للنجاحة (les Rapports Annuels de Performance RAP)..

17- Brunetiere, Jean-René. Les indicateurs de la loi Organique relative aux lois de Finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ?. *Revue française d'administration publique*, 2006, n° 117.

يساهم القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF) في تبسيط الإجراءات التي يعمل بها المسير وجعلها أكثر مرونة وتحكم أفضل للنفقات والتأسيس لمسؤولية أكبر للمسيرين. يتم التصويت على الميزانية من خلال البرامج، على أساس أهداف استراتيجية مضبوطة، يمكن للمسير الذي أصبح أكثر استقلالية داخل برنامج معين إعادة تحويل القروض حسب ما يراه ملائماً، لكن دون التمكن من الزيادة في القروض المخصصة للموظفين، يتم تقييم هذه البرامج انطلاقاً من مؤشرات نوعية تسمح بتبرير أو تعديل التحويلات المخصصة لمختلف المهام. دفع هذا القانون بالإدارات العمومية نحو التحديث والتسيير بالنجاعة، لقد سمح للموظفين بتحديد أدق لمهامهم، إلى انفتاح المصالح، وإلى حوار اجتماعي أفضل، كما سمح بالرفع من جودة الخدمة، وبالتخفيف من الضغط الضريبي، عبر تجميع نفقات الدولة ومديونيتها.

من أهم الوسائل التنفيذية للوظيفة المالية : **لوحات القيادة الاستشرافية** وهي لوحة قيادة من نوع خاص نهتم من خلالها بالرقابة على الأداء ليس فقط انطلاقاً من معايير مالية (مثل احترام الميزانية، التقليل من التكاليف...)، ولكن مؤشرات غير مالية كجودة الخدمة ورضا المتلقين وإشباع رضاهم. هي لوحة قيادة تختلف عن لوحة قيادة التسيير لأنها لا تخبرنا بما حدث فقط بل تحلل أسباب الفشل عبر المانجمنت الاستراتيجي لتساعد على اتخاذ القرار في الوقت الحالي انطلاقاً من مؤشرات الأداء¹⁸.

2-3- الوظيفة التسويقية: انطلاقاً مما سبق يطرح سؤال جوهري يتعلق بـ: كيف يتم إعلام المواطن بنتائج الرقابة على التسيير التي تباشرها الإدارة من أجل شرعية سلوك الدولة؟ يكون ذلك من خلال الاتصال والتواصل. وبذلك يعد التسويق من أهم العناصر للتطبيق الجيد لتوجيهات المانجمنت الحديث والسؤال ما هي التغيرات التي صاحبت العملية في مجال الاتصال؟

إن استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال سمحت للمواطن بالتعرف على جزء هام من عملية تسيير الدولة لاسيما عبر الانترنت، فمنذ 2000 تقوم الدولة بتطوير

18- أنظر للتفاصيل République française. Ministère des Finances et des Comptes Publics. *Guide pratique du contrôle de gestion dans les services de l'État*, 2015

التسويق العمومي ويتعلق الأمر بمضاغفة الاستشارات لدى الهيئات المستقلة، التحقيقات استطلاعات الرأي العام، مما يجعل المواطن أكثر اقتناعا بمشاركته في صنع القرار ويزيد من مصداقية القرارات، وتصبح جودة المعلومة بنفس القدر من الأهمية كأدوات التسيير¹⁹.

2-4- وظيفة الموارد البشرية: تعد إسهامات المانجمنت الحديث في مجال تسيير الموارد البشرية مضاعفة، في ما يتعلق بالتقليل من عدد الموظفين، تترجمه رغبة في التقليل من التكاليف عبر عدم تجديد المناصب، والتقليل من المسابقات للالتحاق بالوظيفة العامة وذلك للرفع من مستوى المردودية - وقد رافق العملية جملة من الإجراءات مثل فردنة منح المردودية كما هو متداول في القطاع الخاص، تقوية المسؤوليات لكل عنصر، تجزئة الإدارة إلى وحدات صغيرة مستقلة²⁰، عبر ظاهرة يسميها Philippe BEZES نزع البيروقراطية "débureaucratisation" عبر إشراك كل العناصر في صنع القرار.

3- حدود تطبيق المانجمنت العمومي الحديث

إن الفروق الموجودة بين القطاع العام والخاص تعود لكون منظمات الخدمة العمومية تندرج ضمن النظام التقليدي في تسيير الشؤون العامة مما ينجر عنه جملة من الحدود والاختلالات في تطبيق مبادئ التسيير الخاص في القطاع العمومي والتي يمكن أن نجعلها في خمسة اختلافات رئيسية:

3-1- من حيث المهمة: لا تحدد مهمة المنظمات العمومية انطلاقا من منطق مقاولاتي مثلما يحدث في القطاع الخاص وإنما انطلاقا من اعتبارات سياسية أولا وتتضمن دائما عناصر من ما يسمى الخدمة العمومية التي قد لا تعني شيء بالمعنى المقاولاتي (شراء السلم الاجتماعي). من الناحية التسييرية سيكون لذلك اثر على المنظمة العمومية لان المهمة ستحدد غالبا خارجها وقد يخلق ذلك مشكل قيادة فقد تنشأ عدة قيادات قيادة سياسية واخرى مناجيرية قد ينشأ بينها صراع وتنافس.

19- ALGUAZIL, Thomas ; BONNIN, Aurélie ; COUTET, Charlene ; PARIAUD Rudy. Op.cit., p.11

20- Verrier, Pierre-Éric. Les spécificités du management public : le cas de la gestion des ressources humaines. *Politiques et management public*, 1989, vol. 7, n° 4, numéro spécial : formation au management public. p.55.

3-2. المصلحة العامة: تهدف المنظمات العمومية منطقيا لتحقيق المصلحة العامة وليس المصالح الخاصة وتحدد المصلحة العامة من طرف عالم السياسة، المشكل الكبير الذي يواجهه المانجمنت هو في التوفيق بين المصلحة العامة والمصالح الخاصة وإيجاد نموذج التسيير الذي يسمح بالاستفادة من أدوات التسيير المستعملة لتحقيق المصالح الخاصة في خدمة الصالح العام.

3-3. المسؤولية: مسؤولية المنظمات العمومية يكون أمام السياسيين، وليس أمام المساهمين، وعلى الرغم من استعمال المنظمات العمومية الحديثة لمجالس الإدارة فإنه لازال إلى جانب عنصر الكفاءة عنصر التمثيل السياسي يلعب دور في تحديد المهمة.

3-4. التمويل : مصدر تمويل المنظمات العمومية يتأتى ولابد أن يبقى كذلك من الضرائب وليس من الزبائن لكن تحول المنظمات العمومية نحو منطق السوق جعل الزبون يدفع جزء من الخدمات التي ترتبط أساسا بمنطق المنافسة والسوق لكن هذا الأخير يواجه مشكلات كبيرة مع القطاع العمومي الذي لا يرتبط تمويله أساسا بمستوى أدائه في السوق.

3-5. المواطن الزبون: تقوم المنظمات العمومية بالاستجابة لمهام محددة سياسيا كما تقوم بإشباع مصلحة عامة مما جعل زبائنها غير متجانسين أو على الأقل أقل انسجاما من زبائن القطاع الخاص وهي مضطرة انطلاقا من فكرة المصلحة العامة للاستجابة لكل المواطنين - الزبائن دون استثناء، مما كان له أثر على تمويلها والتسويق فيها.

خاتمة

من خلال ما سبق يمكن التأكيد أن تطبيق المانجمنت العمومي الحديث يسمح بـ:

- تطوير وتحديث النشاط العمومي المعروف بقلّة الإنتاج وبخلق العقلانية المانجيرية داخله. قطاع معروف بخصوصيته مقارنة بالقطاع الخاص فالهدف في القطاع العمومي هو إشباع المصلحة العامة عوض المردودية والربح في القطاع الخاص. اختلافات أخرى نجدها في مجال الموارد البشرية فالقطاع العمومي يقوم

على مبدأ الأمن الوظيفي من خلال قانون الوظيفة العامة رمز الحياذ وتكافؤ الفرص، في حين عدم ضمان العمل واقع منتشر بالقطاع الخاص كما أن اختيار المسيريين من حيث تعيينهم وانتخابهم يؤثر كذلك. فالقطاع العمومي مبني على عقلنة قانونية في حين يقوم القطاع الخاص على عقلنة تسييرية ؛

- يسمح بتحسين صورة القطاع العمومي من خلال المقارنات المرجعية (benchmarking) والمنافسة، وذلك عبر مؤشرات الأداء وعروض الصفقات العمومية في إطار تنفيذ السياسات العمومية ؛

- التفويض العملياتي للمهام والمصالح إلى وكالات متخصصة يزيد من فرص الشفافية والوضوح والتقليص من التفاوت في المعلومة بين السياسيين والإداريين. تتحدد الاحتياجات بطريقة أفضل وتكون الرقابة على النشاطات أكثر فاعلية ؛

- تجنب التبذير وتحقيق اقتصاد للمال والجهد. في نيوزلاندا صرح وزير الصناعة في 2005 أن عدد الموظفين تقلص بـ 66 % ونتج عن ذلك ارتفاع الناتج الوطني الخام وارتفاع في المردودية، الفائض المالي سمح بتقليص الدين الخارجي من 63 % إلى 17 %، في بريطانيا سمح تطبيقه بتقليص التكاليف العمومية ارتفاع في جودة الخدمة ومردودية أفضل وتقليص مبرر لعدد الموظفين الذي وصل إلى اقل من 34 % منذ 1979 ؛

- مع ارتفاع عدد الشباب الأقل من ثلاث سنوات خبر ة والمقبلين على سوق العمل والباحثين عن استقلالية مع ضعف التأهيل كان يجب التفكير في فكرة التنقل بين القطاعين العمومي والخاص من خلال توسيع ساعات العمل إقامة الحد الأدنى من الخدمة المكافآت حسب الجهد والكفاءة ونشر ثقافة النتائج ؛

- المانجمنت العمومي الحديث لا يعد مرادفا للخصوصية والوكالات التي تعمل مع الدولة لا تملك الشخصية المعنوية مما يبقي الدولة قوية ودخولها في منافسة مع القطاع الخاص عبر الصفقات العمومية يبقئها الأقوى رغم كل شيء.

لكن رغم نتائجها الايجابية في عدد من الدول لا يمكن الجزم بنجاحه التام كنظام ويرجع هذا النجاح الجزئي إلى الاختلالات الوظيفية التي ظهرت عند تطبيقه في الميدان. فرغم ما يقال عن جمود الوظيفة العامة في القطاع العام في مجال التوظيف الترقية المسار الوظيفي... التي لا تسمح بتسيير ملائم للمورد البشري لأن القطاع الخاص يمكنه عبر ما يسمى بالاتفاقيات الجماعية أن يصبح أكثر جمودا من قانون

الوظيف العمومي من خلال إجراءات جامدة. وهذا نجده متداول جدا مع المؤسسات المتوسطة والكبيرة حيث لا تطبق الاستقلالية حقا إلا مع المؤسسات الصغيرة في تسيير الموظفين.

كما انه من الخطأ الجزم بجمود القطاع العمومي حيث يمنح أحيانا للمدراء إمكانية التصرف في عقود التشغيل وتحقيق بعض المرونة لا يمكن تجاهلها. كما ان الوظيفة العامة تبقى متميزة بالترقيات داخلها ونبل الوظائف فيها ونبل الخدمة العمومية أصلا، وربما يحتاج فقط لبعض الإصلاحات في مجال نظام التنقيط عقود الأهداف المتفاوض حولها فرديا...

لا يعد القطاع الخاص أكثر فعالية من القطاع العمومي دائما ، لاسيما عندما يتعلق الأمر بسياسات إستراتيجية أوقات صعبة اجتماعية، فالفضائح المالية الكبرى في العالم تؤكد أن هذا القطاع ليس عنوان الفعالية دائما. (فضيحة القطار Paddington في 1999 في بريطانيا بعد خصخصة مشروع السكة الحديدية والذي خلف 31 ضحية و250 جريح. ليس المال فقط ما يحفز موظفي القطاع العمومي بل هناك عوامل أخرى مثل الاعتراف ظروف عمل جيدة ونبل الوظيفة العامة ؛

- مسألة التقويم للسياسات العمومية التي تعد من أهم أدوات المانجمنت العمومي الحديث لا تؤدي دائما إلى تحسين السياسات العمومية فقياس النجاح ليس بالأمر الهين في القطاع العمومي نظرا لتعدد الأهداف والفاعلين ؛

- الانتقال من نمط تسيير تقليدي إلى مانجمنت حديث يستدعي محطات انتقال يسودها الكثير من الريبة الشك عدم الوضوح تتعايش فيها ذهنيات قديمة جديدة تجعل الأمور غير واضحة مما قد يعطل من الوتيرة. في تقريرها حول الحوكمة في إفريقيا لعام 2005 سجلت اللجنة الاقتصادية لمنظمة الأمم المتحدة من أجل إفريقيا في 28 دولة ، ضعف كبير في مجال التسيير الخدمات العمومية والتكنولوجيات الحديثة ؛

- لعل أحسن وسيلة لنجاح النظام هو تكييفه مع واقع الدولة وإشراك جميع الفواعل (المانجمنت التشاركي) للتقليص من مقاومة التغيير.

قائمة المراجع

- 1- ALGUAZIL, Thomas ; BONNIN, Aurélie ; COUTET, Charlene ; PARIAUD, Rudy. LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION, *Problématique : l'application du New Public Management est-elle adaptée aux organisations publiques françaises d'aujourd'hui?*. Poitiers : IAE ,2019/ 2010.
- 2- AMAR, A. ; BERTHIER L. Le nouveau management public : avantages et limites. *Gestion et Management Publics*, décembre 2007, vol. 5.
- 3- BEZES, Philippe ; MUSSELIN, Christiane. Le new public management entre rationalisation et marchandisation ?. **In** : Laurie, Boussaguet et al. Une French touch dans l'analyse des politiques publiques?. *Presses de Sciences Po*.
- 4- Brunetiere, Jean-René. Les indicateurs de la loi Organique relative aux lois de Finances (LOLF) : une occasion de débat démocratique ?. *Revue française d'administration publique*. 2006/1, n° 117.
- 5- MATHESON, Alex ; KWON, Hae-Sang. Public management in flux Trends and differences across OECD countries. **In** : Tony BOVAIRD and Elke LÖFFLER. *Public Management and Governance*. LONDON : Routledge, 2005, p. 41-42.
- 6- ONGARO, Edoardo. *Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change in Italy, France, Greece, Portugal and Spain*. Massachusetts : Edward Elgar Publishing, 2009.
- 7- GUY, Peters B. nouveaux management public (New Public Management). In : Laurie BOUSSAGUET et al. *Dictionnaire des politiques publiques*. Paris : Presses de sciences Po, 2014.
- 8- Poincard, Robert. La modernisation de la gestion administrative : un bilan. *Politiques et management public*, 1987, vol. 5, n° 2.
- 9- République française. Ministère des Finances et des Comptes Publics. *Guide pratique du contrôle de gestion dans les services de l'État 2015*.
- 10- SIGMAN, Carole. le " nouveau management public " en Russie : Les tribulations d'une transposition. *Revue gouvernement et action publique*, 2013, n° 03. Disponible sur : <https://www.cairn.info/revue-gouvernement-et-action-publique-2013-3-page-441.htm>
- 11- Verrier, Pierre-Éric. Les spécificités du management public : le cas de la gestion des ressources humaines. *Politiques et management public*, 1989, vol. 7, n° 4, numéro spécial : formation au management public.