الجمهـــورية الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعلـــيم العـــالي والبحث العلمـي

جامـــــعة عباس لغرور خنشـــــلة

كليـــة العلـــوم الاقتصاديـــة والتسيير

والعلـــوم التجاريـــة

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrour University Khenchela

Faculty of Economics Management and Commercial Sciences

Department of Business and Management Sciences

أثر التسيير العمومي الجديد على حكامة المؤسسات العمومية

دراسة حالة أهم التجارب العالمية (الو م أ ، بريطانيا، نيوزلندا وفرنسا)

مـذكـرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالب: حمزة سابق

تحت إشراف الأستاذ : بيبي وليد

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الصفة
هبـــاز ناهـــد	أستـاذ محـاضر – أ –	رئيسا
بيبـــي وليـــــد	أستـاذ محـاضر – أ –	مشرفا ومقررا
لعـــور أكـرم	أستـاذ محـاضر – ب –	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الجمهـــورية الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة التعلـــيم العـــالي والبحث العلمـي

جامـــــعة عباس لغرور خنشـــــلة

كليـــة العلـــوم الاقتصاديـــة والتسيير

والعلـــوم التجاريـــة

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrour University Khenchela

Faculty of Economics Management and Commercial Sciences

Department of Business and Management Sciences

أثر التسيير العمومي الجديد على حكامة المؤسسات العمومية

دراسة حالة أهم التجارب العالمية (الو م أ ، بريطانيا، نيوزلندا وفرنسا)

مـذكـرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالب: حمزة سابق

تحت إشراف الأستاذ : بيبي وليد

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الرتبة العلمية	الصفة
هبـــاز ناهـــد	أستـاذ محـاضر – أ –	رئيسا
بيبـــي وليـــــد	أستـاذ محـاضر – أ –	مشرفا ومقررا
لعـــور أكـرم	أستـاذ محـاضر – ب –	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وعرفان

قبل كل شيء نبدأ بشكر الله تعالى الذي اعطانا الإيمان الذي أرشدنا ونوّر طريقنا لتحقيق مشروع دراستنا وتتويجه.

كما نود أن نعرب عن خالص شكرنا وامتناننا للمشرف: الدكتور "بيبي وليد" من أجل صبره و نصائحه وإرشاداته القيمة التي ساعدتنا كثيرً.

وكذلك أعضاء لجنة التحكيم لموافقتهم على تقييم عملنا.كما نعرب عن خالص شكرنا لجميع اساتذة التسيير العمومي لجامعة عباس لغرور خنشلة.

أخيرًا، لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد، ولهم كل تعاطفنا وامتناننا العميق.

إهداء

الحمد لله و كفى و الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن

وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتي

هذه ثمرة الجهد و النجاح بفضله تعالى مهداة إلـى: الوالد رحمة الله عليه

الوالدة الكريمة حفظها الله ، الزوجة الكريمة

إلى صديقي وأخي "تركي محرز"

إلى كل طلبة الماستر تخصص تسيير عمومي دفعة 2022

كليه العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

جامعة عباس لغرور خنشلة

فهرس

الموضوعات

فهرس المحتويات

الإهداء .....
الشكر والعرفان.....
فهرس المحتويات.....
فهرس الجداول .....
فهرس الأشكال.....
مقدمة عامة: .....أ

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي حول التسيير العمومي

تمهيد:..... 5
المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي 6
المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي..... 6
المطلب الثاني: مبادئ والتزامات التسيير العمومي 7
المطلب الثالث : وظائف التسيير العمومي 9
المطلب الرابع: الصعوبات والمشاكل التي واجهها التسيير العمومي 13
المبحث الثاني: ماهية التسيير العمومي الجديد 15
المطلب الأول: نشأة وتعريف التسيير العمومي الجديد..... 15
المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد 17
المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد 19
المطلب الرابع: خصائص التسيير العمومي الجديد 20
المبحث الثالث: مبادئ وركائز، وسائل وأهم نظريات التسيير العمومي الجديد 22
المطلب الأول: مبادئ وركائز التسيير العمومي الجديد 22
المطلب الثاني: وسائل التسيير العمومي الجديد 24
المطلب الثالث: أهم النظريات للتسيير العمومي الجديد..... 28

خلاصة الفصل : 31

الفصل الثاني: الإطار النظري حول حكامه المؤسسات العمومية

تمهيد:..... 33
المبحث الأول: ماهية حكامة المؤسسات العمومية..... 34
المطلب الاول: نشأة و تعريف حكامة المؤسسات العمومية..... 34
المطلب الثاني: مبادئ و خصائص حكامة المؤسسات العمومية..... 37
المطلب الثالث: أهمية و أهداف حكامة المؤسسات العمومية 40
المطلب الرابع: محددات و آليات و ركائز حكامة المؤسسات العمومية..... 42
المبحث الثاني: دور التسيير العمومي الجديد في تحقيق حكامة المؤسسات العمومية..... 47
المطلب الأول: التسيير العمومي الجديد وأثره على حكامه المؤسسات العمومية..... 47
المطلب الثاني: علاقة التسيير العمومي الجديد بالحكامة:..... 47
خلاصة الفصل:..... 49

الفصل الثالث: دراسة حالة أهم التجارب العالمية(الو م أ، نيوزلندا، بريطانيا , فرنسا)

تمهيد:..... 51
المبحث الأول: تجارب عالمية حول التسيير العمومي الجديد 52
المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية 52
المطلب الثاني: تجربة بريطانيا..... 54
المطلب الثالث: تجربة نيوزلندا 56
المطلب الرابع: تجربة فرنسا 58
خلاصة الفصل : 63
خاتمة: 65
قائمة المراجع:..... 69

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 01	أهم الفروق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد	20
جدول رقم 02	التغيرات التي تطرأ على وظائف المؤسسات العمومية الإدارية بعد تطبيق وسائل التسيير	29

فهرس الاشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل رقم 01	وظائف التسيير العمومي	13

مقدمة

مقدمة عامة:

نتيجة للأزمات العديدة التي عرفتها مؤسسات القطاع العام في الدول الصناعية، وخصوصا منها أزمة عدم قدرة نموذج التسيير العمومي التقليدي الذي كانت تنتهجه هذه المؤسسات في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي نشأ مفهوم التسيير العمومي الجديد وكان ذلك في بداية الثمانينات من القرن الماضي في بعض الدول الأنجلوساكسونية.

واستنادا إلى هذا المفهوم، المعتمد بشكل أساسي على رفع القيود وتفويض الحكومة أو إحدى اداراتها سلطاتها للمؤسسات، أعادت الحكومات في العديد من الدول تعريف دورها كسلطات عمومية، وهذا يندرج تحت إطار إصلاح أشمل للهيئات العمومية يعطي مكانة هامة للامركزية سلطة القرار، وتحفيز المرافق والأفراد، والتفاوض بشأن الأهداف والغايات، والرقابة على النتائج، ونظام تمويل قائم على تقييم النتائج.

و يهدف التسيير العمومي الجديد إلى عصرنه القطاع العام وتقديم خدمات ذات جودة للمواطنين وتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم ، كما أن التسيير العمومي الجديد يرتكز على مبادئ الفكر الليبرالي، والتي ترتكز على العلوم الاقتصادية، وسياسات القطاع الخاص ، حيث تبنت هذه الأفكار الدول الانجلوسكسيونية، والولايات المتحدة الأمريكية التي لاقت نجاحا باهرا في تطوير اقتصادها وخدماتها، وهذا ما أدى إلى الدول للاقتداء وتبني التجربة، ومن بين هذه الدول (نيوزيلندا، بريطانيا ،فرنسا.....).

وتعتبر الجزائر واحدة من الدول التي بدأت تفكر في تبني هذا المشروع في نهاية الثمانينات، وتبني الفكر الليبرالي بدل الفكر الاشتراكي نتيجة الظروف المزرية التي عانا منها القطاع العام وفشل السياسات المتبعة داخل المؤسسات العمومية، الامر الذي حتم عليها القيام بمجموعة من الإصلاحات عبر تطبيق أفكار وأساسيات اقتصاد السوق التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد، وتطبيق خصائص القطاع الخاص داخل المؤسسات العمومية، ومساهمتها في تحسين حكامة المؤسسات العمومية لزيادة تفعيل الدور التنموي في سبيل النهوض بالاقتصاد الوطن خارج قطاع المحروقات.

- **إشكالية الدراسة:**

من خلال ما تطرقنا إليه، يمكننا صياغة إشكالية الموضوع كما يلي:

- ما مدى تأثير التسيير العمومي الجديد على حكامة المؤسسات العمومية؟

وعلى هذا الأساس تم إدراج عدة أسئلة فرعية لتفكيك الأبعاد التي ستعالجها إشكالية بحثنا وكذا فرضياته بشقيها النظري والتطبيقي، كما يلي:

- ما المقصود بالتسيير العمومي الجديد؟
- ماهي المبادئ المتبعة في تطبيق التسيير العمومي الجديد في المؤسسات العمومية؟
- ماهي المرتكزات الأساسية للتسيير العمومي الجديد؟

- **فرضيات الدراسة:**

- تعد الأفكار السياسية والاقتصادية والإدارة العمومية عائقا أمام تطبيق النموذج التسييري.
- يعتمد التسيير العمومي الجديد على العلوم الاقتصادية والأفكار الليبيرالية على غرار التسيير العمومي.
- تعتبر حكامة المؤسسات العمومية من خلال تطبيقها للمبادئ والركائز داعما أساسيا لنهوض بأداء المؤسسة العمومية.

- **أسباب اختيار الدراسة:**

تم اختيار هذا الموضوع الذي جاء تحت عنوان أثر التسيير العمومي الجديد على حكامة المؤسسات العمومية، بناء على عدة اعتبارات أهمها :

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع.
- نقص البحوث والدراسات في هذا المجال.
- الاهتمام بدراسة هذا الموضوع يعتبر مكسبا معرفيا هاما للطالب ومكسبا كبيرا للأفراد.

- **أهداف الدراسة :**

إن الأهداف الموجودة في هذا البحث تتمثل في:

- معرفة كيفية تطبيق التسيير العمومي الجديد في المؤسسات العمومية .
- تحديد أسباب التحول من التسيير العمومي إلى التسيير العمومي الجديد .

- **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية البحث في موضوعنا هذا فيمايلي:

- تسليط الضوء على مفاهيم أساسية .
- التعرف على طرق التسيير العمومي الجديد خاصة بالمؤسسات العمومية التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في الرفع أو التخفيض من مستويات ضمان الجودة.
- التسيير العمومي الجديد يمثل العصب الذي يرتكز عليه القطاع العمومي والاقتصاد الوطني .
- إن التطبيقات الحديثة للتسيير أصبحت مفروضة على القطاع العام وخاصة المؤسسات العمومية للنهوض بالاقتصاد الوطني.

- **حدود الدراسة:**

- من حيث البعد العلمي: تندرج هذه الدراسة ضمن آليات التسيير الجديدة للمؤسسات العمومية في إطار تقديم خدماتها العامة وتحسين نمط تسييرها.

من حيث البعد المكاني: دراسة أهم التجارب في الدول التالية (الوم.أ نيوزيلندا، بريطانيا ،فرنسا.....).

- **منهج الدراسة:**

رغبة في بلوغ تطلعات الدراسة، تم الاستعانة بالمناهج المعتمدة في هذه الدراسة حسب الحاجة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لإبراز الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد وكذا الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات العمومية، كما تم استخدام المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي رغبة في تحليل مختلف التجارب العالمية المطبقة لإصلاحات التسيير العمومي في (الو م أ، بريطانيا، نيوزلندا، فرنسا).

- **صعوبات الدراسة:**

لا يخلو أي عمل أو أي بحث من الصعوبات والعوائق ومن أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا نذكر الأوضاع التي حالت عليها البلاد بسبب انتشار مرض (كوفيد 19) المعروف بمرض كورونا والذي أدى إلى غلق الجامعات والمكاتب أين يتوفر الكتب

- **تقسيمات الدراسة:**

قصد الإلمام بحيثيات ومتطلبات البحث، تم ادراج مضامينه وعرض محتوياته في ثلاث فصول ومقدمة وخاتمة على النحو التالي:

الفصل الأول: الذي كان تحت عنوان الإطار المفاهيمي حول التسيير العمومي، في مبحثه الأول تحدث عن ماهية التسيير العمومي من حيث التعريف والمبادئ الوظائف والصعوبات والمشاكل التي واجهها التسيير العمومي.

أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى ماهية التسيير العمومي الجديد من حيث نشأته وتعريفه وأسباب ظهوره وكذا الفرق بينه وبين التسيير العمومي التقليدي، وأيضا تم ذكر خصائصه.

وفيما يخص المبحث الثالث قمنا بعرض التسيير العمومي الجديد– مبادئ، وسائل ونظريات

أما الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري حول حكامه المؤسسات العمومية مبحثـــــــه الأول تم التطرق فيه الى ماهية حكامه المؤسسات العمومية من خلال النشأة والتعريف والمبادئ والخصائص وكذا الأهمية والأهداف وأهم محددات وركائز حكامة المؤسسات العمومية.

أما المبحث الثاني: دور التسيير العمومي الجديد في تحقيق حكامة المؤسسات العمومية الذي تطرقنا فيه إلى دور التسيير العمومي الجديد وأثره على حكامة المؤسسات العمومية وكذا علاقته بالحكامة.

أما الفصل الثالث: بعنوان دراسة حالة أهم التجارب العالمية (الو م أ، نيوزلندا، بريطانيا، فرنسا) تطرقنا إلى التجارب العالمية للتسيير العمومي الجديد في كل من الدول التالية: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، نيوزيلاندا، فرنسا.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي حول التسيير العمومي

تمهيد:

يعتبر التسيير العمومي الوسيلة الأساسية للوصول للأهداف ، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي محلية كانت أو مركزية، وللبحث في موضوع التسيير العمومي الجديد، بدا لنا من المنطقي الإهتمام أولا بموضوع التسيير العمومي أو بصورة أوضح النشاطات التي تخضع لقواعد التسيير العمومي.

ومن هذا المنطلق سنقوم في هذا الفصل بمحاولة التعرف على ماهية التسيير العمومي، مبادئه والتزاماته وكذا وظائفه ، بعدها سيتم التطرق إلى ماهية التسيير العمومي الجديد، خصائصه ومبادئه واهم النظريات المحيطة به بحيث تم تقسيم الفصل الأول على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** ماهية التسيير العمومي
- **المبحث الثاني:** ماهية التسيير العمومي الجديد
- **المبحث الثالث:** التسيير العمومي الجديد– مبادئ، وسائل و نظريات

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي

يعتبر التسيير علم وفن إدارة كل الموارد المتاحة، واستغلالها الاستغلال الأمثل، بما يخدم الأهداف التنظيمية والأفراد من جهة وأهداف المجتمع من جهة أخرى وفق أسلوب علمي وعملي يضمن ذلك.

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي

يأخذ مصطلح التسيير العمومي عدة مرادفات له ، منها:

- الإدارة العمومية
- إدارة الخدمة العمومية
- المناجمنت العمومي

إن مصطلح التسيير العمومي أو بالانجليزية"**publicmanagements**" لم يظهر ببعده الحالي وكميدان يستحق الدراسة إلا في المنتصف الثاني من القرن تاسع عشر (19) مع أستاذ السياسة الأمريكية توماس ودور ويلسون **ThomasWoodrow Wilson**[1]، أستاذ القانون الدستوري بالولايات الأمريكية ، والذي أصبح رئيسا لها سنة **1913**، فقد نشر هذا الأخير بحثا بتاريخ **1887** تحت عنوان "دراسة الإدارة العامة".

وعليه فلقد تعددت وتباينت الاتجاهات بصدد تعريف التسيير العمومي من بينها:

التعريف الأول: يعرف **Wilson** التسيير العمومي بأنه " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية ، كما أن الحكومات توفر حاجات المجتمع الذي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها".[1]

التعريف الثاني: يعرف فوزي حبيش التسيير العمومي على انه " مجموعة نشاطات وأعمال المنظمة، تقوم بأدائها قوة بشرية تعينها السلطات الرسمية العمومية وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها، وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكبر كفائة إنتاجية وأقصر وقت وأقل تكلفة ".

[1] عطار نادية، **التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام**–التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه–، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014، ص ص 10,9.

التعريف الثالث: يعرفها لجيلينيي فيري أن التسيير العمومي "هو تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الادارة العامة".[1]

التعريف الرابع: يعرف أيضا بأنه "الإدارة العامة تختص بتنظيم وتوجيه الموارد المتاحة بقصد تحقيق السياسة العامة ".[2]

التعريف الخامس: يعرف أيضا التسيير العمومي على انه " نشاط يعني الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المجتمع عن طريق السياسات العامة التي تتبناها الحكومة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية،ولتنفيذ النشاطات الحكومية سياستها من خلال التسيير العمومي ،لا بد من توافر الجهود البشرية والموارد المالية والتكنولوجية إضافة إلى النظم".[3]

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن التسيير العمومي هو مجموعة من الهيئات والمنظمات التي تنشئها الدولة لتتولى وظيفة تنفيذ السياسة العامة التي تتخذها وتقررها السلطة التشريعية وتسيير المرافق العامة من أجل إشباع الحاجات التي تقتضيها المصلحة العامة.

المطلب الثاني: مبادئ والتزامات التسيير العمومي

يقوم التسيير العمومي على اعتماد بمجموعة من المبادئ والالتزامات التي يلزم المرفق العام والإدارات عمومية العمل بها و كذا اعتمادها على الوظائف المتداخلة والمتزامنة والتي اختلف علماء الإدارة في تحديدها، ومنه سوف نتطرق إلى هذه العناصر بالتفصيل في هذا المطلب.

التسيير العمومي كأسلوب إدارة له مبادئ والتزامات يجب التطرق إليها و كذلك التعرف عليها ونذكرها على النحو التالي:

- **مبادئ التسيير العمومي**

يخضع التسيير العمومي إلى مجموعة مبادئ ينبغي عليه الالتزام بها:

✓ المساواة بين مستعملي المرفق العام[4]

---

[1] بن عيسى ليلى، **أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصاد وعلوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص 18

[2] هوشات فوزية، **تحولات النشاط العمومي في الجزائر**، رسالة الدكتوراه، كلية الحقوق، تخصص المؤسسات السياسية والإدارية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2018، ص40

[3] رايس وفاء، **نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة**، دار النشر هومة، الطبعة الاولى، 2006، ص 35

[4] عطار نادية، **مرجع سابق**، ص12

- ✓ عدم التحيز في أداء خدمات المرفق العام.
- ✓ العمل على ديمومة واستمرارية بقاء المرفق العام.
- ✓ تكيف الخدمات العمومية مع تطور احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام.

- **التزامات التسيير العمومي**

إن عملية التسيير العمومي ينبغي أن تؤدى في إطار يلزم المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية باحترام مجموعة الالتزامات التالية:

- احترام حقوق الإنسان ومبدأ الشرعية، أي يجب أن تحترم الإدارة العمومية حقوق الإنسان لاسيما كرامة الأشخاص وسلامتهم. وتقدم خدمات المرفق العام طبقا للقوانين والنظم الوطنية.
- تتخذ الإدارة العمومية قراراتها في إطار قانوني.
- الاستفادة من خدمات المرفق العام ،وذلك بتنظيم الإدارة العمومية المرفق العام بطريقة تضمن لمستعمليه الحصول على خدمات مناسبة، كما يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرفق العام، وتسهر الإدارة العمومية على توفير شروط تسمح بتوفير خدمات ملائمة ومسيرة لمختلف الفئات السكانية. كما أن الإدارة العمومية تضع آليات مساهمة واستشارة المجتمع المدني قصد التكفل بخدمات المرفق العام.
- الحصول على معلومات، وذلك بوضع الإدارة العمومية كل الوسائل الملائمة ، وكل المعلومات الضرورية حول الإجراءات والشكليات المتصلة بالمرفق العام. كما تعلم المواطن بكل قرار يعنيه وكذا تبيان الأساليب والظروف المتاحة للطعن في حالة إذا كان هناك نزاع. وكذلك تدعم هياكل استقبال وإعلام مستعملي المرفق العام قصد تسهيل الحصول على الخدمات العمومية ،وتسجل آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم كما تصمم الوثائق الموجهة لمستعملي المرفق العام في لغة سهلة ومفهومة.
- خدمات فعالة وذات جودة عالية وذلك لاستخدامها الأمثل للموارد المتاحة ، وتسهر على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام ولنوعية الخدمات المقدمة للجمهور. وتحديد آجال تنفيذ خدمات المرفق العام والسهر على احترامها، وتسهر على تكييف خدماتها مع تطور احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام ، كما أنها تتخذ الإجراءات اللازمة لإرساء الثقة بين أعوان العموميين ومستعملي المرفق العام والحفاظ عليها.[1]

[1] عطار نادية، **مرجع سابق**، ص13

- عصرنه المرفق العام من مؤسسات وإدارات العمومية ،وذلك بإدخال التقنيات المبتكرة والملائمة في أداء خدماتها، وتشجع على استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تتكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد تحسين الخدمات، وتعمل على تبسيط الإجراءات وتخفيف الشكليات المتعلقة بالخدمات .[1]

المطلب الثالث : وظائف التسيير العمومي

للإدارة العامة مهام تنظيمية وتخطيطية ومهام أخرى فنية. فالمهام التنظيمية والتخطيطية تتعلق بتحديد الأهداف المنشودة وقيادة العمل الإداري، ويدخل أيضا في وظيفة التصور وعملية التنبؤ وتنظيم وإحداث وترتيب للمصالح الإدارية المتخصصة، كما أن المهام التنظيمية والتخطيطية تعتبر مهام توجيه وتحضير الأعمال وإصدار الأوامر وتنفيذها ومراقبة استخدام الوسائل اللازمة لذلك.

أما المهام الفنية، فهي مهام ذات طابع وطني، أو ذات طابع اقتصادي أو اجتماعي. فالطابع الوطني يتعلق بتمثيل المصالح الوطنية، داخليا وخارجيا وحمايتها، أما الطابع الاقتصادي والاجتماعي، يتعلق بالتنفيذ والتسيير بقصد تلبية الحاجات العامة للمجتمع مباشرة.

ومن هنا يمكن تلخيص الوظائف أو المهام الرئيسية للإدارة العامة كما يلي.

- **التخطيط الإداري**

عبارة عن تحديد الأهداف ذات صيغة إدارية إضافة إلى تحديد الوسائل اللازمة لتطبيقها خلال فترة زمنية محددة.

يبنى التخطيط الإداري على أساس الوظيفة الإدارية، وعلى أساس توجيه العملية الإدارية، وكذلك يعتمد على التنبؤ مع استعداد للمستقبل.

كما أنه يقوم على ثلاث عناصر رئيسية:

- تحديد الأهداف: أن تحديد الأهداف من مهام السلطة السياسية عموما،إلا أن هذا لا ينفي مساهمة الإدارة العمومية بمختلف هياكلها حيث يقوم عادة قدر معين من السلطة التقديرية في تحديد الأهداف الجزئية التي بتحقيقها يتم بلوغ الأهداف الكلية.[2]

[1] عطار نادية، **مرجع سابق**، ص14.

[2] مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 1436هـ/2015م، ص59.

- تحديد الوسائل: وذلك يتحقق بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه ومدة تنفيذ المشروع وتحديد قيمة الأموال اللازمة ودراسة كيفية تأمينها وأوجه إنفاقها، ثم تحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ الخطة، ويفترض أن يتم وضع عدد من الخطط البديلة
- تحديد المدى الزمني له.
- **التنظيم الإداري**

هي من الوظائف المهمة التي تلقى على عاتق الإدارة العامة وذلك لكثرة الحاجات المستجدة للمواطن ولندرة الموارد الأولية التي تخدم إشباع هذه الحاجات، كما أنها عبارة عن عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

كما يوجد هناك أربع أنشطة بارزة في التنظيم تعتمد عليها:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل ومجموعاتها إلى وحدات عمل إدارية
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدرا مناسبا من السلطة
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات
- **القيادة الإدارية**

تعتبر العصب الحساس في كل مفصل من مفاصل الإدارة العامة، لأن القائد الإداري يقوم بدور بارز في نجاح الأجهزة الإدارية أو إخفاقها قصد الوصول إلى الأهداف، ولضمان استمرار المرفق العام في أداء مهمته يجب على الحكومات اختيار القادة الإداريين ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم.

كما أن الإدارة العمومية تقوم بمجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة التي تتمثل في التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة.[1]

- **التخطيط**

يعتبر التقدير المقدر سلفا لما يجب عمله أي كيف؟، متى؟، ومن سيقوم به ؟، وهو عبارة عن وضع خطط مستقبلية متعلقة بالتصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتمد عليها بالضرورة لتحقيق النتائج المنشودة .

تقوم عملية التخطيط على مراحل التالية:

[1] مريزق عدمان، **مرجع سابق**، ص 60.

- تحديد الأهداف التي تقوم بها السلطة السياسية بهذه المهمة مع مساهمة الإدارة العمومية بمختلف هياكلها
- تحديد الوسائل والإمكانيات وبهذا لتتحقق من دراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه وكذا مدة تنفيذ المشروع وتحديد قيمة الأموال اللازمة وأوجه إنفاقها وتحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ هذه الخطة.
- توزيع الخطة على الأعوان العموميين والإدارات الفرعية وتنفيذ ما تم تخطيط له.
- متابعة الخطة وتقويمها من السلطات العمومية المختصة ، وفقا للتقديرات المحددة سابقا واكتشاف الإختلالات وتعديل الخطة إن تطلب الأمر.

- **التنظيم**

التنظيم عبارة عن حلقة ربط بين جميع وظائف الإدارة العمومية من التخطيط والتوجيه ورقابة وهو عبارة عن ترتيب العلاقات بين وظائف المؤسسة عن طريق تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية وواجبات كل منها، بهدف تحقيق التنسيق بين القوة العاملة و الموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية.

كما هو عبارة عن وظيفة تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري وتحديد المسؤوليات وصلاحيات كل وحدة إدارية وعلاقة هذه الوحدات ببعضها البعض وهو ما يظهر في الأخير مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة لمساعدة على تحقيق أهدافها من حيث إحداث الوظائف العامة.

- **التوجيه**

عبارة عن توفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق عرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع أن ينمي هيكلا، وأن وظيفة التوجيه تتدرج وفق ثلاث عناصر أساسية هي الاتصال والتحفيز والقيادة وهذا لتشكل قاعدة أساسية لممارسة هذه الوظيفة.[1]

- **الرقابة**

عرفها هنري فايول على أنها "تنطوي على التحقق ما إذا كان كل شيء يحدث طبقا إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها". كما أن الرقابة عبارة عن مقارنة بين ما تم فعله والقرار المتخذ من طرف وحدة إدارية أو موظف، ومواصفة تفرض ما ينبغي فعله من أدوار أو أهداف أو شروط أو كيفيات التشغيل.

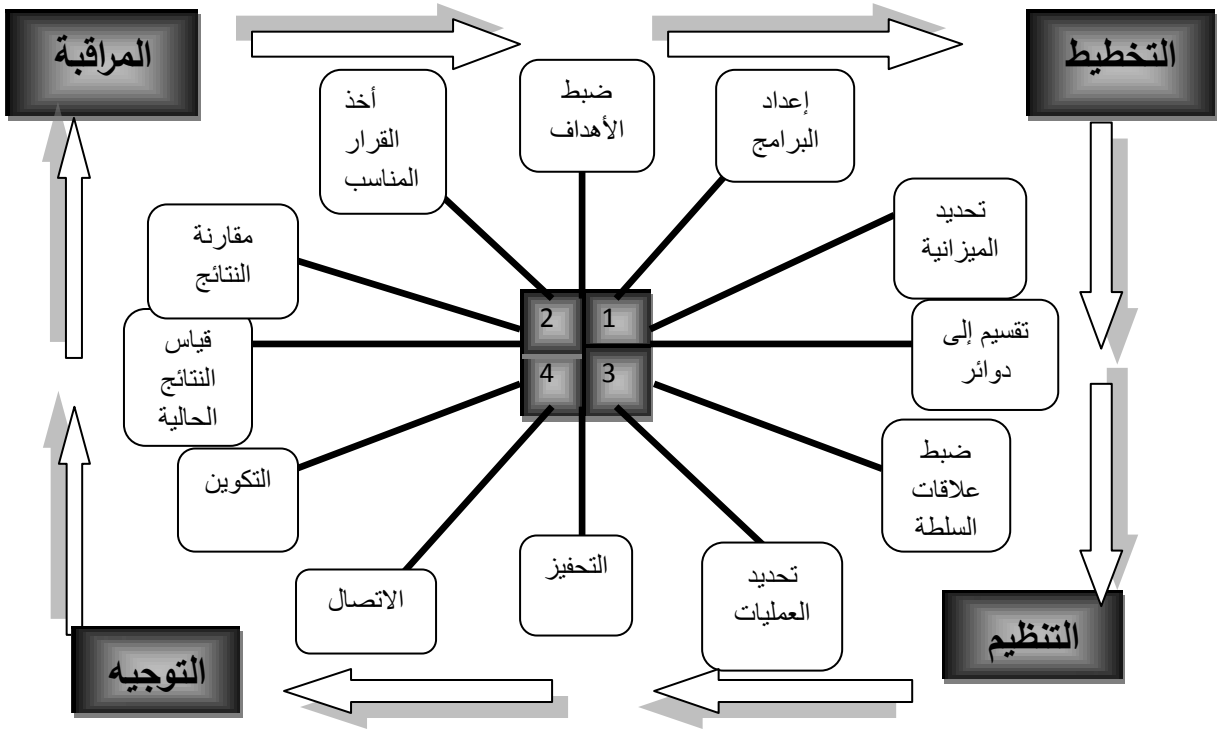
[1] مريزق عدمان، **مرجع سابق**، ص ص 60، 62.

وتتمثل الأهداف الأساسية للرقابة فيما يلي:

- مراقبة مدى سير الخطة الموضوعة ومستوى تحقيقها
- السعي لتحقيق الجودة في العمل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية
- البحث عن تحقيق أفضل النتائج ومواجهة الصعوبات والمشاكل بأقل خسائر
- تقييم مدى رضا المواطن على مستوى الخدمة.[1]

ويمكن حصر أهم وظائف التسيير العمومي الجديد في الشكل التالي:

شكل رقم01: وظائف التسيير العمومي



المصدر: بن عيسى ليلى، **أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي**، رسالة ماجستير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2005-2006، ص 20

[1] مريزق عدمان، **مرجع سابق**، ص 63.

المطلب الرابع: الصعوبات والمشاكل التي واجهها التسيير العمومي

تنحصر صعوبات ومشاكل التسيير العمومي في مايلي:

- **الصعوبات التي تواجه التسيير العمومي**

من الصعوبات التي أدت إلى عدم تحقيق الأداء المطلوب والتي قام بتحديدها كل من الباحثين "فيري وفيرياطو" في خمسة أشكال:

- تبني المؤسسات العمومية أهداف خارجية محددة في صورة الصالح العام مثل: الأمن الوطني، التعليم، الصحة...الخ مثلا المستشفى العمومي ليمكنه من انتهاج إستراتيجية الفندقية مثل المستشفى الخاص.

- غياب مردودية رأس المال ،يعني أن المؤسسات العمومية لا تأخذ باعتبار القيمة المضافة لرأس المال المستثمر معيارا لتحليل المشاريع المنجزة ، لذلك نجد معظم المؤسسات العمومية لها أرصدة سالبة مثلا، انجاز مشروع بناء مستشفى يمول عن طريق الموازنة العامة ولا يحدد تكلفة على أساس سعر السوق

- انعدام المنافسة بفعل القوانين واللوائح في تحقيق أنشطة الخدمات العمومية وترسيخ ظاهرة الاحتكار ،مما جعل المؤسسات العمومية غير قادرة على التأقلم مع معطيات المحيط ، باعتبار المؤسسات العمومية محتكرة لبعض الخدمات فهي ليست مضطرة إلى استخدام سياسة التسويق العام المرتكز على الحوار والتشاور و الإقناع، بل على المواطن الذهاب إلى المؤسسات العمومية وبذل الجهود لفهم لغتها والشبكات التي تستخدمها ،وبهذا الشكل تأخذ المؤسسات العمومية صفة الديكتاتورية والديمقراطية بعكس الخواص الذين ينظرون إلى المستفيد من خدماتهم باعتباره ملك.

- عدم تجانس المهام الموكلة للمؤسسات العمومية مثال على ذلك: تقوم البلدية بتسيير النفايات والأمن العمومي وبناء المنشآت والمساحات الخضراء وحماية البيئة والثقافة والتعليم...الخ.

- خضوع المؤسسات العمومية لسياسة الدولة كنتيجة حتمية لدولة القانون، بخضوعها لقرارات السياسية.[1]

- **المشاكل التي واجهها التسيير العمومي**

يعاني التسيير العمومي والإدارة العمومية من عدة مشاكل يمكن عرضها في ما يلي:

- **التنظيم البيروقراطي:** يمتاز هذا النظام بمجموعة من السمات التي تشكل بذور فنائه فيما يلي:

  ✓ ثقل في الإجراءات وقلة الاتصال

[1] مصطفى الباهي، **معايير ومؤشرات الإنفاق العمومي لإدارة المحلية في ظل التسيير العمومي الجديد**، مجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة محمد بوضياف –مسيلة، العدد08، 2018، ص ص: 52-53.

- ✓ شبه غياب للشفافية[1]
- ✓ قلة التحفيز
- ✓ غياب روح المبادرة[2]

- **ظاهرة التضخم التنظيمي على مستوى الإدارات العمومية**

يصعب على أي متخصص في مجالات التنظيم والإدارة في الدول المتخلفة أن يصل إلى علاقة مهنية منطقية بين الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة من جانب، وما هي مكلفة به من مهام وماهي مسؤولة عنه من أهداف ونتائج. حيث تعمل هذه الأجهزة من خلال هياكل تنظيمية هرمية كبيرة وهياكل وظيفية متضخمة، وعمالة زائدة غير مؤهلة وبطالة رسمية معلنة وأخرى مقنعة، ويربط ذالك بغياب أو ضعف التنسيق وتداخل في الاختصاصات وتنازع على السلطات مما ينتج عنه ضعف الرقابة والمساءلة عن النتائج والمحاسبة عليها، وساهم كل ذلك في ضعف الإمكانيات والموارد وسوء تخصيصها وإساءة استخدامها.[3]

[1] مريزق عدمان، **مرجع سابق**، ص 64

[2] **المرجع نفسه**، ص 64

[3] **المرجع نفسه**، ص65

المبحث الثاني: ماهية التسيير العمومي الجديد

يعد التحديث في التسيير هدفا أسياسيا تسعى جميع الدول والحكومات إلى تحقيقه، وذلك لما يكتسيه من أهمية بالغة في التأثير على الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية منها بصفة خاصة. ووفقا لهذه الأهمية كان ولا يزال الشغل الشاغل للعديد من المفكرين من اقتصاديين واجتماعيين، وكذلك رجال السياسة حول تبني الأساليب والمناهج اللائقة والمؤدية إلى التجسيد الفعلي لأهداف التسيير العمومي الحديث ،ويرجع الاهتمام المتزايد لموضوع التسيير إلى حجم الهوة بين الدول المتقدمة والمتخلفة والتي نتج عنها سياسة الهيمنة والتبعية التي فرضتها الدول المتقدمة على حساب الدول المتخلفة، مما جعل هذه الأخيرة تسعى إلى تطبيق نموذج جديد للتسيير من اجل الوصول إلى الأهداف المنتظرة

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

- نشأة وتعريف التسيير العمومي الجديد.
- أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد.
- الفرق بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الجديد.
- خصائص التسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول: نشأة وتعريف التسيير العمومي الجديد

- **نشأة التسيير العمومي الجديد**

نشأ مفهوم التسيير العمومي الجديد في مختبرات الافكار الليبرالية1 الجديدة في سبعينيات القرن الماضي، عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه على أن أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط، وعلى رأس هذا الاتجاه"هاياك "و"فريدمان وهما من أشهر الاقتصاديين الليبراليين.1ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة الجديدة إلى الباحث"كريستوفرهود سنة1990.

ويشير هذا المفهوم إلى سلسلة من الأساليب الجديدة للإدارة العامة التي ظهرت في عدد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في ثمانينيات القرن الماضي.وقد جاء هذا المفهوم كرد فعل على عدم قدرة الإدارة العمومية التقليدية في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي.

- **تعريف التسيير العمومي الجديد**

التعريف اللغوي للتسيير العمومي الجديد: يعتبر"المناجمنت" مصطلح إنجليزي الأصل مشتق من الفعل To" "Manage الذي يعني أدار وسير، وقد يكون هذا المفهوم قريب من كلمة الفرنسية "Management"التي تعني حسن التسيير والصيانة. كما يتطابق مع الفعل يسير"Manage"، بالفرنسية الذي يعني يدير"Administre"، ويسير"Géré" وهذا حسب القاموس الفرنسي "L'internaute"

اما اصطلاحا: لقد تعددت التعاريف الموجهة لهذا النموذج: عرفته لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية EconomicCo-operation and Development for Organisation بأنه ": نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين إلى الأداء في القطاع العام وتقليل المركزية حيث يدعو هذا النموذج :

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة
- منح المسيرين نوع من الحرية وبدائل الإدارة المباشرة للمرفق العام، ووضع أنظمة تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.

كما يعرف التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية، حيث تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلسكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي القديم الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن معالم وأفكار التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن بين الأسباب التي ساعدت في ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي القديم، والتي من بينها البيروقراطية وعدم الحصول إلى مستوى الكفاءة والفعالية[1].

ومن هنا يعتبر التسيير العمومي الجديد الفلسفة والأسلوب المناسب لإدارة المؤسسات العمومية بتقنيات ومناهج تطبق بنجاح في القطاع الخاص .حيث يقوم هذا النموذج والذي كرسته تجارب بعض الدول على تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات العمومية، من خلال إصلاح أنماط التسيير فيها.كذلك ترشيد استغلال الموارد العمومية وبهذا يعتمد التغيير الذي يجمله هذا الاتجاه في طياته على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق.[2]

[1] شريف موسى، حمودي وليد،" **تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية**"، مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات،كليه الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر،2014 2015 ، ص 18

[2] مريزق عدمان **مرجع سابق**، ص ص127-126

أما بورينسف عرفه على أنه المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألف من مكونات مترابطة وهي توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وزيادة الاستقلالية لدى المسيرين العمومين ولاسيما من ضوابط رقابة الوكالات المركزية.

* قياس ومكافأة الأفراد على أساس تلبية الأهداف، إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لأداء نشاطاتهم بشكل جيد ،وكذا إدراك المزايا التي قد تنجر عن عامل المنافسة (التشجيع على المنافسة)، فتح المجال للقطاع الخاص في تنفيذ الأغراض العامة بدلا من الاقتصار على القطاع العام.[1]

أما Pollitte فيعرفه بأنه إيديولوجية ترتكز على استخدام مجموعة من المقاربات التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص من أجل محاولة إصلاح القطاع العام و تحسين أداء المنظمات الحكومية.

وبخصوص bernrath فيعرف التسيير العمومي الجديد على أنه"مجموعة من العناصر المستحدثة في تسيير الإدارات العمومية، والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي، من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجح والجودة.[2]

المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد

إن الدارس لتاريخ الفكر السياسي والإداري في تحليله لتاريخ التسيير العمومي الجديد ينطلق أساسا من فكرة تحليل الهدف الأساسي من وجوده، حيث جاء هذا النموذج، للإجابة عن الإشكالية التالية: ما هي الآليات والسبل التي يمكن من خلالها جعل المنظمات والخدمات العمومية أكثر فعالية و كفاءة ؟ ففكرة التسيير العمومي الجديد جاءت نتيجة لعدة أزمات عالمية، أولها أزمة النفط البترولية 1973 والأزمة المالية الدولية التي صاحبتها، من هنا كانت البدايات الأولى لهذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، سبب السياسات العمومية التي كانت تعاني من عدة مشاكل، وذلك بسب فلسفة عملها كتركيزها على الوسائل، وغياب الرقابة وإهمال النتائج، مما تسبب في الاخطاء التي كانت مبنية انطلاقا من ارتفاع حجم الدين العام، والذي صاحبه عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية . وهذا ما أدى إلى اتحاد القوى المعارضة وخصوصا الاتجاه الليبرالي، والذي جاء بفكرة التغيير أي الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج، وتقليص حجم الدولة وذلك بإدخال فكرة الخوصصة وإدخال فكرة التسيير الخاصة على السياسات العامة،[3] لتنتقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشاكل، والنقائص في مجال تقديم الخدمات

---

[1] طارق عاشور،"**مقاربات كفاءة المنظمات الحكومية التسيير العمومي الجديد كآلية لتفعيل وتعزيز التنافسية** و"مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد1، سنه 2012-2011، ص114

[2] محمد السعيد جوال،"**ترقيه أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظريه تحليلية**" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية دولية متخصصة محكمة، العدد14، سنة2016، ص62

[3] **المرجع نفسه**، ص67

العمومية، والتي كان يسيطر عليها نقص في الأداء وغياب فعالية الاستجابة لتطلعات ورغبات المواطنين .وللخروج من هذا المشكل تم التفكير في تفعيل أدوات القطاع الخاص التي حققت نجاحات كبيرة. بالإضافة إلى محاولة تطبيقها في القطاع العمومي.وذلك في إطار ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد بالإضافة إلى فترة الستينات و السبعينات من القرن الماضي التي تميزت بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي حاولت تعزيز القدرات الحكومية من خلال سياسات ومبادرات .

ومن جهة أخرى، يعود الفضل للعديد من مفكري الإصلاح الحكومي في بدأ حركة التسيير العمومي الجديد من بينها Margaret Thatcher التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة1979 بعدما ركزت في حملتها الانتخابية على إصلاح الخدمات الحكومية.من خلال تفعيل فكرة القطاع العام، بعيدا عن النماذج البيروقراطية القديمة بالإضافة إلىRonald Reagan سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية وBrian Mubroney في كندا سنه1984 حيث قاد كلاهما حركة شرسة ضد البيروقراطية بهدف ترقية و تطوير أداء المنظمات في القطاع العام .أما في الجانب الميداني، فقد تجسدت بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد في العديد من المشاريع الإصلاحية المتعلقة بالمنظمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الانجلسكسونية بريطانيا، كندا، ونيوزلندا...الخ) وذلك في ثمانينات القرن الماضي.

ولهذا لابد من الإشارة إلى أن مصطلح NPM ترجع بداياته بالضبط إلى مقالين للباحثين (Aucoin 1990 وHood 1991)، حيث يعتبران NPM عبارة عن تعبير مختصر يستخدمه الباحثون والمختصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة المنظمات العمومية وبهذا يمكننا استخلاص أهم أسباب نشوء وبروز التسيير العمومي الجديد المتمثلة في تعاظم دور الدولة، ما أدى إلى زيادة الأزمات الاقتصادية، وبهذا كانت أولى الإصلاحات التي قام بها هذا النموذج هو تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي وإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط و لآلية السوق والمنافسة دوراً بارزاً في ضبط الاقتصاد.كرد فعل على التفكير الكينزي الذي كان سائراً قبل ذلك بالإضافة إلى ضعف الأداء والفعالية: فنظراً لتأثير العديد من العوامل كان من الضروري رفع كفاءة أداء المرافق و القطاعات العمومية، لأن التغيير في مستوى تدخل الدولة أصبح غير كافي بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء، و كفاءة الموارد المتاحة.

المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد

يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي وذلك من خلال نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود إلى الحركية والمرونة هذا كله يؤدي إلى ضمان تكيف أفضل و فعال لها مع البيئة و متطلباتها.[1]

وهنا يظهر لنا أن الأفكار التي جاء بها التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري وإنما هي نتاج ممارسات أثبتت نجاحاتها في القطاع الخاص.هذا ما يلزم علينا اليوم تكييفها ونقلها للتطبيق في القطاع العام لترقية أدائها، مع احترام خصوصياتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها.

ونستخلص في الجدول التالي1 أهم الفرو قات بين التسيير العمومي الجديد والقديم.

جدول رقم 01: أهم الفروق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد

عوامل المقارنة	التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي
الهدف	التركيز على النتائج، إرضاء العملاء (المواطنين) البحث عن الفعالية وتحسين الأداء	احترام القواعد والإجراءات القانونية (المناشير ،المراسيم،التعليمات،)
التنظيم	لا مركزية القرارات، تفويض الصلاحيات، هيكل تنظيمي شبكي.	مركزية القرارات ، هيكل تنظيمي هرمي
الفصل بين المسؤولية السياسية والإدارية	واضحة.	غامضة.
تنفيذ المهام	مستقلة.	تقسيم العمل، التخصص
التوظيف	عن طريق التعاقد.	عن طريق المسابقة.
الترقية	الترقية حسب الاستحقاقات والأداء.	الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة
المراقبة	مؤشر الأداء.	مؤشر المتابعة
نوع الميزانية	تركز على النتائج	تركز على الوسائل

المصدر: محمد سعيد جوال، **ترقية أداء منظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، جامعة لجلفة،العدد 14، ص7

[1] محمد السعيد الجوال، **مرجع سابق**، ص76

من خلال الجدول رقم (01) نستنتج أنه هناك فرق جوهري بين النموذجين، وعليه فإن الانتقال للعمل بالتسيير العمومي الجديد يتطلب تغييراً هيكليا و جذرياً، حتى وإن كان هذا الأمر صعبا في المحاولات الأولى إلا أنه ضروري .وهنا يجب أن نشير إلى العديد من الدول التي أصبحت فيها المنظمات العمومية بمثابة منظمات أعمال، وفي الكثير من الأحيان تتفوق عليها.

المطلب الرابع: خصائص التسيير العمومي الجديد

يهدف التسيير العمومي الجيد لتحسين الأداء العمومي عن طريق خمسة محاور: التخطيط الاستراتيجي، التسيير التشابكي، تسيير الجودة ، إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مراقبة التسيير

كما أن هناك باحثين حاولوا التعرف على خصائص التسيير العمومي الجديد رغم اختلاف مسمياتها ومن بين هذي الخصائص منها:

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية.
- المرونة لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.
- زيادة التركيز على فعالية وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية بين القطاع الخاص وبين مؤسسات القطاع العام.

تعزيز القدرات الإستراتيجية في المركز لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبمرونة وبأقل تكلفة[1].

كما أن هناك ثلاث عناصر أساسية لخصائص التسيير العمومي الجديد وهي:

- تغيير في آلية الحكومة
- تغير في أسلوب الإدارة
- تقليص دور الدولة

- **تغيير في آلية الحكومة:** يتمثل هذا التغيير في بناء هيكل للحكومة وذلك لإعادة هيكلة الأقسام و الإدارات وإنشاء وحدات لتقديم الخدمة ، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء صلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، كذلك تغير الثقافة التنظيمية، تحسين الجودة ، الاستجابة للزبائن ، وممارسة المشاركة

[1] محمد السعيد الجوال، **مرجع سابق**، ص77

الإدارية، الاتجاه نحو آلية السوق ، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية. كما أن هناك كثير من الدول العالم ومنها المملكة المتحدة ، كندا، استراليا ونيوزيلندا تقوم على التركيز على الاستخدام الكفء والأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات بما قد يؤدي إلى ترشيد وتقليل النفقات .

- **تغير في أسلوب الإدارة:** يشمل:

- تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التمييز ،إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، قياس الأداء والحوافز، خدمة زبائن، الربحية.
- التركيز على الفعالية والكفاءة .
- تفضيل الملكية الخاصة وإتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.
- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

- **تقليص دور الدولة:** يشمل

- إطلاق حرية المدريين
- وضع المعايير واضحة لقياس الأداء
- التركيز على رقابة الأداء.
- تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.
- تشجيع المنافسة.
- تبني أساليب القطاع الخاص في الإدارة.
- التأكد على المزيد من الانضباط في استغلال المواد .
- الحاجة لاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
- التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي الى الاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

المبحث الثالث: مبادئ وركائز، وسائل وأهم نظريات التسيير العمومي الجديد

رغم الاجتهادات والمحاولات العملية إلا أنها لا يمكن العمل بمقاربة واحدة، وفي هذا الصدد تؤكد دراسة لـ(Lynn1998) على انه من الخطأ اعتبار أن مفهوم التسيير العمومي الجديد قد يفرض نموذجا أو شكلا واحد للتطبيق، بل هناك العديد من النماذج التي تشابهت من حيث المبادئ إلا أنها قد تختلف في آليات التفعيل وذلك حسب المناخ العام ، والإمكانيات ومدى استجابة الأطراف الفاعلة في التطبيق مع محتوى أبعاد النموذج المعتمد كما يعتمد التسيير العمومي الجديد على مجموعة من الوسائل السياسية والادارية تكرس من اجل تحقيق أهداف معينة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتنموي بصفة عامة وكذلك يتميز بحرية التصرف والمغامرة في رصد الأهداف والسعي نحو الوصول إليها ، وكما أنها لديها وسائل كذلك لديها نظريات التي تعتمد عليها في التطبيق وكذلك أيضا النماذج التي تلجا اليها لتحقيق الأهداف المرجوة ولكي لا نطول عليكم سوف نتطرق إلى هذه العناصر بالتفصيل.

المطلب الأول: مبادئ وركائز التسيير العمومي الجديد

يقوم التسيير لعمومي الجديد على المبادئ والركائز التالية[1]:

- إدخال آليات اقتصادية للسوق على القطاع العمومي وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المؤسسات العمومية
- تحويل الأساليب وأدوات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى القطاع العام والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية
- السعي إلى تحقيق الفعالية في الأجهزة الإدارية للدولة وتحسين أداءها
- الفصل بين الهدف والقرارات الإستراتيجية والأهداف والقرارات العملية وذلك على خلاف التسيير التقليدي أين تتولى الهيئات السياسة مسؤولية وضع تسيير الاستراتيجيات للمؤسسات العمومية الإدارية
- يعتمد التسيير العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج
- التسيير العمومي الجديد يبني على مبدأ التمايز وهذا سبب اختلاف البيئات التي تعمل فيها المؤسسة حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط
- اهتمام مركز على النتائج، بمراعاة الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة
- العمل على جعل التنظيمات العمومية في وضعية تنافسية

1 محمد سعيد جوال، **مرجع سابق** ،ص ص: 74-75

وفق "لدافيد جيوك " يقوم التسيير العمومي الجديد على ثلاثة عشرة(13) مبدأ تتمثل في:[1]

- إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.
- انفتاح المصالح الإدارية على المرتفقين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لزبائن المؤسسات الخاصة.
- التركيز على مخرجات النظام والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته.
- تسيير المؤسسات على أساس المهام الموكلة إليها والآفاق التي يتطلع إليها التنظيم، والتخلي على التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية.
- تغير نظرة متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبونا.
- التسيير في منظور التنبؤ بالمشاكل واستحالة اتقائها، وليس التسيير من المنظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
- التسيير بإدارة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال.
- تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة.
- تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية.
- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية ومستويات التسيير التكتيكي أي مستوى المصلحة الإدارية
- رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية.
- تخصيص الميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية.
- تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

كما حدد Hood في مقاله المعنون " الإدارة العامة لجميع الفصول" مجموعة من المبادئ: [2]

- التدريب المحترف للمؤسسات العمومية
- معايير وتدابير أداء واضحة
- التحويل إلى زيادة المنافسة في القطاع العام
- الضغط نحو المزيد من الانضباط والتقشف في استخدام الموارد في القطاع العام

من خلال مجموعة من المبادئ المقدمة وبناءا على مختلف مساهمات الباحثين على موضوع هذا نلاحظ أنهم يتفقون في كثير من المبادئ وهو ما انعكس على مختلف النماذج المقترحة والمعتمدة في مجال التسيير العمومي الجديد، أما عن مدى تنفيذها وتطبيقها يلجا ذلك لحسب توجهات الدولة والإصلاحات التي ترغب في تجسيدها.

[1] مريزق عدمان، **مرجع سابق**، ص ص: 127-128

[2] محمد سعيد جوال، **مرجع سابق**، ص 73.

ومن هنا نستخلص وجود أربع ركائز التي اعتمدت بها هذه المبادئ وهي:

- حل المشاكل في مستواها.
- اعتبار المواطن زبون.
- إرضاء الحاجات وتحسن الإجراءات.
- دور العوامل السياسية في التوجيه وإعادة الشروط الضرورية للأداء.

المطلب الثاني: وسائل التسيير العمومي الجديد

بدأت المؤسسات العمومية في السعي لتحسين أسلوب الإدارة فيها خاصة بعدما لاحظ المسؤولون العموميون النجاح العظيم الذي حققته المؤسسات الاقتصادية الخاصة ، في مقابل فشل كبير في المؤسسات العمومية، ولكي نغير الأوضاع لابد من التفكير في اخذ الأدوات الخاصة بالقطاع الخاص واستخدامها في القطاع العام ، وذلك من خلال إعادة النظر في العلاقات التي تحكم الإدارة العمومية بموظفيها وبمستخدميها، ومن إعادة النظر في التسيير الداخلي ، وعليه نذكر أهم وسائل التسيير العمومي الجديد.

- **وسائل نوعية للتسيير العمومي الجديد**

إن هذه الوسائل النوعية التي أصبحت تنتقل تدريجيا من التسيير الخاص إلى المؤسسات العمومية الإدارية وهذا في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد. والتي هي وسيلة الاتصال.

الاتصال: هو جوهر من وسائل التسيير حيث يمثل حلقة وصل بين الإدارة العليا في المؤسسة وموظفيها في كافة مستويات الهيكل التنظيمي من جهة والمؤسسة وزبائنها من جهة أخرى ، وهذا في إطار ما يعرف بالاتصال الداخلي.

❖ **الاتصال الداخلي:** وهو يمثل علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المؤسسة وأنماط وأساليب العمل، كما انه عبارة عن مجموعة من المبادئ المتعلقة بالعمل وكيفية تنفيذه، وهذه المبادئ تسعى إلى حث أفراد المؤسسة على اتصال أفضل، وتشجيع العمل الجماعي وإنجاحه. كما انه يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق التكامل بين أجزاء المؤسسة وذلك بنشر قيمها عبر قنوات الاتصال لذا فان الاتصال يسعى إلى تحقيق الانسجام داخل المؤسسة –تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات [1]
- المشاركة في المعلومات وذلك بتبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف ،وكذا توجيه الافراد في أداء مهامهم وتعريفهم بواجباتهم

[1] تيشات سلوى، **مرجع سابق**، ص 142

- اتخاذ القرارات
- يعبر عن المشاعر الوجدانية وذلك بتعبير الأفراد عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم في الآخرين

❖ **الاتصال النازل:** وهو يكون اتجاه من أعلى إلى أسفل أي من المستوى الإداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى، يتم من خلاله نقل المادة المرسلة من أوامر وتعليمات وتقارير وبلاغات عبر التسلسل الهرمي.

❖ **الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال الذي يكون متجه من أسفل إلى الأعلى، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء، ويكون في شكل تقارير، وشكاوي، واقتراحات، وملاحظات، والتغذية الراجعة مرفوعة إلى القيادة أو الإدارة العليا.

❖ **الاتصال الأفقي:** ويتضمن هذا الاتصال الذي يتم بين الأفراد من نفس المستوى الإداري في المؤسسة ،وتكون هذه الاتصالات هامة وحيوية لتحقيق فعالية المؤسسة ،تهدف إلى التعاون ، والتنسيق، وحل المشكلات، وتبادل الأخبار، والأفكار، ووجهات النظر، والمعلومات ، والخبرات من نفس المستوى الإداري أو الوظيفي.

ومن وسائل الاتصال الداخلي نجد:

- وسائل كتابية: تسمح للمعلومات أن تكون مدونة ومكتوبة وتأخذ عدة أشكال هي:
  - جريدة المؤسسة
  - لوحة الإعلانات
  - التقارير
  - الكتيبات
  - النماذج

- وسائل شفهية: والتي تتميز بالسرعة والتفاعل وهي حاليا تمثل مركز اهتمام الفكر الإداري باعتبار أن العلاقات الإنسانية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر وتأخذ عدة أشكال منها: [1]
  - الاجتماعات
  - اللجان
  - المقابلات
  - المناقشات والمحادثات المباشرة

[1] تيشات سلوى، **مرجع سابق**، ص144

- **وسائل تكنولوجية:** وهي تساعد في توفير الوقت للمسيرين ومتخذي القرارات نظرا لما تتميز به من سرعة فائقة في مجال تبادل ونقل المعلومات من بين هذه الوسائل نذكر:
  - الانترنات
  - فيديو المحاضرات

❖ **الاتصال الخارجي:** يعتبر احد أهم الوسائل المساهمة في كسب ثقة الزبائن،وهذا ما جعل المؤسسات العمومية الإدارية تسعى جاهدة إلى زيادة فعاليتها،خاصة بعدما شرعت في تطبيق التسيير العمومي الجديد حيث أصبحت تنظر إلى المستخدم كزبون يجب إرضاءه ، وهذا يعني إدخال النظرة التسويقية في الأجهزة الإدارية العمومي في إطار ما يعرف بالتسويق العمومي، ويعني هذا الأخير انه لا يختلف عن التسويق في مؤسسات الأعمال،أي إذا كانت مؤسسات الأعمال الخاصة تسوق سلعا،والمؤسسات الخدمية الخاصة تسوق خدمات ،فان المؤسسات العمومية الإدارية تسوق خدمات عمومية .كما تكمن خطوات التسويق العمومي فيما يلي:

- دراسة سلوك المستهلك
- تحديد الوضعية المستقبلية للمؤسسة
- وضع قرارات إستراتيجية حسب مقاربة المزيج التسويقي(المنتوج،السعر، التوزيع ، الترويج)
- تنفيذ القرارات المحتارة على ارض الواقع.

- **الوسائل الكمية للتسيير العمومي الجديد**

يعتمد التسيير العمومي الجديد على مجموعة من الوسائل ومن أهمها نجد المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة تساهم في التحكم في التكاليف ونظام معلومات لإعداد الميزانية، تسيير الموارد البشرية باعتبارها أهم عوامل الإنتاج.

❖ **المحاسبة التحليلية والميزانية:** بعد تحقيق المحاسبة التحليلية نجاحا ايجابيا في القطاع الخاص انتقل تطبيقها في القطاع العام وأصبحت تسمى بمحاسبة التسيير. كما أصبح دخولها أمرا ضروريا نظرا للارتفاع الكبير في النفقات العمومية، كما أنهم يرونها أداة فعالة في ترشيد النفقات العمومية وتحديد المسؤوليات وتساعد الإدارة في الرقابة[1]

❖ **على عناصر التكاليف** ، وذلك لأنها تمدها بتقارير دورية تتم فيها مقارنة التكاليف الفعلية لحجم النشاط بما يجب أن تكون عليه تلك التكاليف وفق للمعايير المحددة مسبقا وإيجاد الانحرافات بينهما ، كذلك المحاسبة التحليلية تعتبر أداة لنقل المعلومات مما تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات خاصة عندما تتعرض المؤسسة إلى

[1] تيشات سلوى، **مرجع سابق**، ص 149.

كثير من المشاكل التي تتطلب بيانات تفصيلية لاتخاذ القرار المناسب ، كما أن المعلومات التي تقدمها المحاسبة التحليلية تساهم في إعداد الميزانية بشكل فعال خاصة أن الميزانية تعتبر من أهم الوسائل في حياة كل المؤسسات باختلاف أنواعها سواء كانت مؤسسات اقتصادية ، إدارية، خاصة أو عمومية.لأنها تعتبر عملية حساسة في حياة كل مؤسسة عمومية غير أننا نشير إلى أن الميزانية أصبحت اليوم تبنى على منطق النتائج ،كما أنها لها أبعاد : بعد قانوني، بعد اقتصادي، بعد سياسي

- **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية هي المنطلق الرئيسي الأول لأي مؤسسة راغبة في تحقيق التطور والعصرنة، ذلك لان المورد البشري يشكل أهم عوامل الإنتاج باعتباره المسؤول عن حسن أو سوء تسيير الموارد الأخرى المادية كانت أو المالية. كما أنها عملت جاهدة في تطوير وظيفتها العمومية من خلال السعي إلى نقل أدوات إدارة الموارد البشرية من القطاع الخاص إلى القطاع الوظيفي العمومي وتبني مفاهيم جديدة كالأداء، الفاعلية الفعالية، تشجيع العمل الجماعي، كما أن تطبيقها لقى نجاحا كبيرا في العديد من الدول ومن أدواتها نجد : اعتمادها على معايير جديدة في التوظيف مبنية على مبدأ الكفاءة وليس على مبدأ المساواة، واعتمادها كذلك على مبدأ التقاعد، ومبدأ التمايز ومكافأة الأفراد حسب كفاءتهم.[1]

مما سبق ذكره نستطيع القول أن تبني المؤسسات العمومية الإدارية لهذه الوسائل يولد تغيرات ايجابية على مستوى الوظائف التي تمارسها الإدارات العمومية هذه التغيرات نلخصها من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم 02: التغيرات التي تطرأ على وظائف المؤسسات العمومية الإدارية بعد تطبيق وسائل التسيير الخاص.

الوظائف	ما يطرأ على وظائف من تغيرات
الوظيفة الإستراتيجية	- التسيير الموجه بالنتائج - الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي - الفصل بين الوظائف السياسية والوظائف الإدارية - تطبيق النظام اللامركزية - استعمال التكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية - تعميم عمليات تقييم الأداء - تبسيط الإجراءات الإدارية
الوظيفة المالية	- التخفيض من العجز - الموازنات التخطيطية

[1] تيشات سلوى، **مرجع سابق**، ص ص 150-151.

	- تحقيق شفافية اكبر في النظام المحاسبي
الوظيفة التسويقية	- تطوير التسويق العمومي - استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخارجية من اجل تفعيل الاتصال مع المواطنين
وظيفة إدارة الموارد البشرية	- تقليص حجم موظفي المنظمات العمومية الإدارية - تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل

المصدر: تيشات سلوى" **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد**"، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2014-2015،ص152.

المطلب الثالث: أهم النظريات للتسيير العمومي الجديد

هناك العديد من النظريات الحديثة التي واكبت تجدد الفكر الليبرالي والتي لها تأثير كبير على عمليات تسيير القطاع العمومي، من هنا نحاول التطرق لبعض هذه النظريات التي توافق موضوعنا والتي تؤثر على نوع التسيير هي أيضا نذكر منها:

- **نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية la Théorie des Couts de transaction**

تعود هذه النظرية إلى سنة 1937 من خلال R.Coase ،مساهمات هذه النظرية في مجال الاهتمام بالمؤسسات وكيفية تسييرها، فقد بين هذا الباحث مشروعية لجوء المؤسسات في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى مكنزمات السوق وذلك باللجوء إلى عملية تكاليف إجراءها.كما يمكن تلخيص هذه النظرية في أن اللجوء إلى آلية السوق التي تبقى هي أداة الضبط الأولى والمرجعية بالنسبة لكل المتعاملين، غير أن هذا لايمنع أن كثير من الحالات والتي تعود إلى تعقد وتشابك الحياة الاجتماعية والاقتصادية التي تلجا فيها المؤسسات إلى عقد الصفقات عن طريق آلية السوق هي اقل كفاءة من طرق أخرى يمكن اللجوء إليها بسبب ما يترتب من تكاليف عقد الصفقات عن طريق آلية السوق إذ في هذه الحالة تبدو أكثر ارتفاعا مما لو أن المؤسسة لجأت إلى أشكال أخرى.

تجد هذه النظرية استعمالا مبررا لها في مجال الاقتصادي والتسيير العمومي من حيث أن تقديم الخدمات العمومية قد يكون مكلفا إلى ابعد الحدود إذ لجأ إلى آلية السوق بمفهومها الضيق وهو ما يبرر تفضيل لجوء الدولة إلى العمل بهذه النظرية.

- **نظرية الوكالة :**

جاءت هذه النظرية في إطار دراسة نظرية المؤسسة، وحتى وان كانت هذه النظرية غير موجهة للمؤسسات والمرافق العمومية فان طبيعة علاقات الدولة مع ممتلكاتها وضرورة تفعيل هذه المرافق لرفع كفاءتها يتطلب حتما مراجعة هذه العلاقات على ضوء المساهمات الجديدة في مجال المؤسسات عموما . كما أن تنفيذ هذه النظرية يقوم على أن المؤسسة هي مجموعة علاقات بين مالك المؤسسة ومسيرها الذي في اغلب الأوقات تفوض له صلاحيات كبيرة في تسييره للمؤسسة مما يسمح له بالتعامل مع الزبائن بصفته مالك المؤسسة. [1]

إن تطبيق هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال عنصرين اثنين:

- التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين والإبقاء على صلاحيات هيئة السياسة في إطار دورها لتصميم وتصور ومعالجة السياسات العمومية، وهذا يسمح بممارسة أدق لقياس نتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى أداء المؤسسة.
- لتحقيق النجاح يجب أن تكون هناك شفافية ويفرض بالضرورة الرفع من الكفاءة والفعالية وأداء المسيرين، كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.

وفي حالة المؤسسات العمومية، المسيرين يقومون بدور موكل لهم من طرف الدولة التي تعد المالك والمساهم الرئيسي في المرفق العام، ولكن بما أن المصالح بين الطرفين غير مترابطة بالضرورة وبما أن المسيرين هم من يقومون باتخاذ القرارات فانه ينشا عن ذلك تكاليف مولدة من طرف المسيرين متحملة من طرف الدولة تسمى هذه التكاليف بتكاليف الوكالة، كتكاليف الرقابة حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الفصل بين الملكية والتسيير يولد صراع مصالح بين المساهمين والمسيرين يكون هذا الصراع في الغالب لصالح المسيرين بالإضافة إلى أنهم يفرضون برامجهم الخاصة و يستطيعون إخفاء بعض المعلومات عن موكليهم الشيء الذي يدفع هؤلاء إلى اتخاذ قرارات[2] غير سليمة ومحاولة منهم لتفادي هذا يقوم الموكلين وهم الدولة في حالة المؤسسات العمومية بطرح عقود باهظة من اجل حث المسيرين على منحها كل المعلومات اللازمة.[3]

---

[1] فوغالي أحلام، **التسيير العمومي الجديد وإصلاح بيروقراطيات الدولة**، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2012، ص 41.

[2] فوغالي أحلام، **مرجع سابق**، ص 43.

[3] خالد حيواني، **التسيير العمومي الجديد كمراقبة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري**، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لحضر– باتنة –، 2015، ص47

- **نظرية الاختيار العمومي**

لقد تحدث عنها الأستاذ Boston وأكد في عديد من المصادر التي تقوم عليها هده النظرية والتي تدعى أيضا بنظرية الاختيار الاجتماعي أو نظرية الاختيار العقلاني. وهي عبارة على أن كل سلوك إنساني تهيمن عليه المصلحة الشخصية،هذا يعني بكل بساطة أن البيروقراطية تعمل من اجل خدمة نفسها أولا أو من اجل مجال نشاطه، وفي سياق الإدارات العمومية فان السلوك الانتهازي للبيروقراطيين يؤدي إلى نوع من التضخم المنظم والمرتب للقطاع العام وكذلك عدم التسيير الداخلي للدولة، وان نظرية الاختيار العمومي هي محاولة العديد من الاقتصاديين لإدماج مفاهيم سياسية ونماذج اقتصادية وهذا لوجود نوع من التوازن الاقتصادي ما قبل السياسي وكذلك يؤكد بكل بساطة على تحقيق نوع من الانحراف في سير عمل النظام .[1]

[1] فوغالي أحلام، **مرجع سابق**، ص40

خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، نجد أن التسيير العمومي الجديد يعتبر من ابرز المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، حيث يستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص لاسيما اعتماد ميكانزم السوق وكذا الاهتمام برأي المواطنين والزبائن وذلك لتحسين مستوى الخدمات المقدمة له ، كذلك تبني لامركزية التسيير في الوحدات والهيئات الإدارية ،وكذا اعتمادها على مبدأ المنافسة بين القطاع الخاص والمؤسسات العمومية لضمان الفعالية .

كما يسعى التسيير العمومي الجديد الى ضرورة إصلاح تسيير المؤسسات العمومية وذلك بالأخذ من سياسات القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام..

الفصل الثاني

الإطار النظري حول حكامة المؤسسات العمومية

تمهيد:

تعد حكامة المؤسسات من أهم الموضوعات التي زاد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة فأصبح هذا الموضوع يحتل أهمية كبيرة على المستويات المحلية و العالمية خاصة في ظل مايشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي الذي أصبح الفصل فيه بين الإدارة والملكية دورا كبيرا و مؤثرا، خاصة بعد ظهور الأزمات الاقتصادية و المالية التي خلفت إفلاس و انهيار العديد من المؤسسات في العديد من الدول و ذلك لعدة أسباب منها غياب الرقابة و نقص الخبرة و عدم الاهتمام للمبادئ التي تستند على تطبيق مبدأ الشفافية و مبدأ الإفصاح، و لهذا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى حكامة المؤسسات العمومية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية حكامة المؤسسات العمومية

المبحث الثاني: دور التسيير العمومي الجديد في تحقيق حكامة المؤسسات العمومية

المبحث الأول: ماهية حكامة المؤسسات العمومية

تعتبر حكامة المؤسسات العمومية من بين أهم المصطلحات الحديثة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والعلماء في مجال الاقتصاد و التسيير و المالية و القانون.

حيث سنقوم بالتطرق في هذا المبحث إلى ماهية حكامة المؤسسات العمومية من خلال إظهار سبب نشأته ومختلف المفاهيم و الخصائص و المحددات والمبادئ و الأهمية التي حظيت بها والأهداف التي تسعى لتحقيقها.

المطلب الاول: نشأة و تعريف حكامة المؤسسات العمومية

ظهر الحديث عن الحكامة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق المؤسسات العملاقة، و لقد ساهم حدوث الأزمات و الإنهيار الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا و أمريكا اللاتينية في تزايد الاهتمام بالحكامة ومن خلال الدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في مجال حكامة المؤسسات حيث تعددت مفاهيم حكامة المؤسسات و بالتالي من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى نشأة و مفهوم حكامة المؤسسات العمومية.

- **نشأة حكامة المؤسسات العمومية:**

يعتبر مصطلح الحكامة مصطلحا حديث الإستعمال في اللغة العربية بدأ إستخدامه في بداية سنة 2000، وهو أحد المحاولات لترجمة مصطلح Governance باللغة الإنجليزية ، و يعود هذا المصطلح إلى اللغة اليونانية و الذي يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة و هذا خلال القرن الثالث عشر، ثم استعمل في اللغة اللاتينية بكلمة Geubermen، ثم ظهر بعد ذلك سنة 1478 في اللغة الفرنسية[1].

أما بالنسبة لحكامة المؤسسات تعتبر أحد الموضوعات الهامة و الأكثر شيوعا في العالم و التي حظيت باهتمام كبير لدى المؤسسات و المنظمات الإقليمية و الدولية بعد سلسلة الإنهيارات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من المؤسسات و خاصة في الدول المتقدمة كأمريكا و دول جنوب آسيا و التي ترجع معظمها إلى ممارسات إدارية و مالية خاطئة، التي تمثل نوعا من التصرفات المهنية غير الأخلاقية من قبل الإدارة بصفتها وكيلا عن المساهمين. [2]

[1] أبو العطاء نرمين، **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلغاء الضوء على التجربة المصرية**، مجلة الإصلاح الإقتصادي، العدد الثامن، 2003، ص 15

[2] صبايحي نوال، **أخلاقيات المهنة المحاسبية أساس حوكمة المؤسسات**، معارف مجلة علمية محكمة، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، العدد 21، 2016، ص 232.

تطورت حكامة المؤسسات و مرت بالعديد من المراحل التي أثرت عليها، و كانت بدايتها أعمال آدم سميث الذي قال في كتابه بأنه من المتوقع من مديري شركات المساهمة أن يشرفوا على الشركات كما لو أنه من يدير هذه الشركات هم نفسهم أصحابها[1]، و من المتوقع أن يكون هناك إهمال في إدارة شؤون هذه الشركات و في مراجعة الحسابات و الفساد المحاسبي بتواطؤ من مكاتب المحاسبة مع الإدارة التنفيذية لإخفاء انحرافاتها بالتلاعب بالحسابات ومنه قام آدم سميث بإصدار نظرية الوكالة التي تعود إلى أحد أعماله، و بعدها جاء Berle et meansعام 1932 اللذان تناولا موضوع فصل الملكية عن الإدارة. [2]

كما تطرق كل من Meckling et Jensen سنة 1976 في مقال علاقات الوكالة حيث تم تعريفه على أنها عقد يقوم بموجبه شخص أو عدة أشخاص و يسمى موكل بتفويض شخص آخر وهو الوكيل لتنفيذ بعض الخدمات به عنهم و هذا ما يستلزم منح جانب من سلطة صنع القرار للوكيل. [3]

وفي سنة 1995 صدر تقرير لجنة Geenlury الذي ركز على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والذي أوصى بالإفصاح الكامل عن المدفوعات للإدارة من رواتب ومكافآت، كما قامت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD بإصدار مبادئ لحكامة الشركات في عام 1999 والتي أصبحت حجر الأساس ومعيارا دوليا لواضعي السياسات و المستثمرات و الشركات و الآخرين أصحاب المصالح مع الشركات في جميع أنحاء العالم [4]، أما عن بداية إستخدام مصطلح حكامة المؤسسات فكان مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، حيث تزايد إستخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية و المحلية[5].

ومن التجارب الدولية لحكامة المؤسسات نجد الولايات المتحدة الأمريكية كانت السابقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديرين مستقلين لحضور مجلس الإدارة. [6]

---

[1] عمر عيسى فلاح مناصير، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية**، رسالة ماجستير، الجامعة الهاشمية الأردن، 2013، ص 22.

[2] أبو العطاء نرمين، **مرجع سابق**، ص 10

[3] محمد البشير بن عمر، **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص 3.

[4] عمر عيسى فلاح مناصير، **مرجع سابق**، ص 23.

[5] محمد البشير بن عمر، **مرجع سابق**، ص 4.

[6] إيمان شاكر وفيحاء عبد الله، **دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة و الخصخصة**، مجلة دراسات محاسبية مالية، جامعة بغداد العراق، العدد الخامس، 2007، ص 61.

- **مفهوم حكامة المؤسسات العمومية**

في هذا الفرع سوف نقوم بإظهار عدة تعاريف لحكامة المؤسسات العمومية وهي :

– عرفت حكامة المؤسسات من طرف شركة التمويل الدولية: على أنها مجموعة الهياكل و العمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات، و تحديد توزيع الحقوق و الواجبات بين المشاركين الرئيسين و المؤسسة بمن فيهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء و كذلك تحديد القواعد و الإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور المؤسسة. [1]

– تعرف لجنة Cadbury: حكامة المؤسسات على أنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة ومراقبته. [2]

– تعرف حكامة المؤسسات على أنها مجموعة الإرشادات التي تبين كيفية العمل داخل المؤسسة و خارجها مع الأطراف ذات المصلحة، و أيضا تبين كيفية الرقابة لأجل تحديد سلطة المسيرين و التأثير على قراراتهم غير المدروسة، و هذا بهدف الإلتزام بتحقيق مصالح الأطراف المختلفة دون التفرد بالمصالح التي تخص المسيرين. [3]

– كما عرفت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OECD، 1999 حكامة المؤسسات على أنها: "النظام الذي يوجه و يضبط أعمال الشركة حيث يصف و يوزع الحقوق و الواجبات بين مختلف أطراف المؤسسة، كمجلس الإدارة و المساهمين، و يضع القواعد و الإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة كما يضع الأهداف و الإستراتيجيات اللازمة لتقييم و مراقبة الأداء".[4]

لقد تنوعت و اختلفت التعاريف حول مصطلح حكامة المؤسسات بتنوع الباحثين و الكتاب و المجلات و من خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص مفهوم حكامة المؤسسات على أنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله الوصول إلى الأداء الجيد للمؤسسة بتحديد السلطات و المسؤوليات و تفعيل الرقابة و تحديد العلاقات بين حملة الأسهم و الإدارة و مجلس الإدارة و أصحاب المصالح الأخرى.

---

[1] ميلودي محمد كريم، **واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر**، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الإقتصادي 13، ص 145.

[2] عناني عبد الله، **دور لجنة التدقيق في دعم و تعزيزحوكمة المؤسسات**، مجلة الباحث الإقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، العدد السابع، 2017، ص 242.

[3] نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، **حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية**، مجلة جديد الإقتصاد، جامعة الجزائر، العدد 12، 2017، ص 17.

[4] أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الأقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2014، ص 31.

المطلب الثاني: مبادئ و خصائص حكامة المؤسسات العمومية

تعتبر مبادئ الحكامة أهم دعائم بناء الدولة الحديثة و ترشيد أنظمتها فقد حرصت المؤسسات الدولية نظرا لتعدد هذه المبادئ إلى حصرها حتى و إن اختلفت في تعدادها إلا أنها اتفقت على أساسياتها، كما تسعى أيضا إلى تحديد مجموعة من الخصائص و عليه يمكن توضيحها في الفروع التالية:

- **مبادئ حكامة المؤسسات العمومية**

يتم تطبيق حكامة المؤسسات العمومية وفق مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية في عام 1999 علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004، و تتمثل في:

- **الإفصاح و الشفافية:**

يعتبر الإفصاح و الشفافية من أهم المبادئ التي يقوم عليها نظام الحكامة، إذ يجب على هذا المبدأ أن يضمن توفير المعلومات الهامة التي تحتاجها الهيئات، حيث يتطلب أن يضمن إطار حكامة المؤسسات الإفصاح الدقيق و في الوقت الملائم بشأن تأسيس الشركة و النتائج المالية و التشغيلية وأهداف الشركة و تقارير الأداء وحقوق الملكية و التصويت والمرتبات ومزايا الأعضاء مجلس الإدارة، كما يتضمن المبدأ القيام بالمعلومات المحاسبية والمراجعة المالية والإفصاح عنها بأسلوب يتفق و معايير جودة المعلومات المحاسبية والمالية وكذلك القيام بالمراجعة السنوية، كما يجب توفير قنوات توزيع المعلومات تمكن مستخدمي المعلومات الحصول عليها في الوقت المناسب،أما الشفافية المحاسبية فتعرف بأنها مصطلح يشير إلى مبدأ خلق بيئة حيث يتم خلالها جعل المعلومات قابلة للوصول إليها بسهولة وقابلة للفهم رغم الظروف و التصرفات و القرارات القائمة فهي تعبر عن التمثيل الصادق للمعلومات عن أحداث ومعاملات المنشأة الواردة في القوائم المالية، وهي تختلف عن الإفصاح في كونها تتخطى مبادئ التقارير والقوائم المالية لتزويد المستخدمين بالمعلومات التي يحتاجونها لإتخاذ قرارات استثمارية رشيدة و واعية. [1]

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:**

يجب أن يتيح إطار حكامة المؤسسات التوجيه و الإرشاد الإستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة ومحاسبته لمسؤولياتهم أمام المؤسسة والمساهمين ذلك من خلال عمل أعضاء مجلس الإدارة على توفير المعلومات والعمل على تحقيق أفضل مصلحة للمؤسسة و المساهمين، كما على مجلس الإدارة العمل على تحقيق معاملة عادلة تجاه كافة المساهمين و القيام بوظائف رئيسية : خطط العمل السنوية وتحديد أهداف

[1] خضير عقبة و أخرون ،**دراسة تحليلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في سوق عمان للأوراق المالية**، جامعة حمى لخضر الوادي وجامعة بسكرة، المجلد الأول، العدد الثاني، 2018، ص 202.

الشركة وإختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسين، ومراقبة التنفيذ وأداء المؤسسة مع الإشراف على المصرفات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الإستحواذ و التخلي عن الإستثمار.[1]

- **دور أصحاب المصالح في حكامة المؤسسات العمومية:**

يتمثل أصحاب المصالح في حكامة المؤسسات في الأفراد الطبيعيين و المعنويين الذين تتوفر فيهم ثلاث ميزات تتمثل في كل من: القدرة على التأثير في أداء المؤسسة، تقديم موارد خاصة من أجل تميز ونجاح المؤسسة، القدرة على تحمل المخاطر مع المؤسسة و بالتالي يجب أن ينطوي إطار ممارسات حاكمية المؤسسات على الإعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون و أن يقوم أيضا بالعمل على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجالات خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أساس مالية سليمة وبوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح و أن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.[2]

- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:**

وتعني المعاملة المتساوية بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات إستحواذ أو دمج مشكوك فيها أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، و كذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذين.[3]

- **حقوق المساهمين:**

ويقصد هذا المبدأ ضرورة المساواة بين حملة الأسهم (المساهمين) وضمان مشاركتهم في عملية التصويت الخاصة بالإجتماعات العامة للمساهمين على القرارات الأساسية و الدفاع عن حقوقهم القانونية، بالإضافة إلى ضرورة حصول المساهمين على حقهم في الإطلاع على كافة المعلومات والمعاملات التي تساهم في عملية اتخاذ القرار وبشكل واضح ومنتظم وهذا من خلال التزام المؤسسة بالإفصاح الدوري.[4]

---

[1] محمد البشير بن عمر، **مرجع سابق**، ص 30.

[2] ليلى بوحديد، إلهام يحياوي، **دور آليات حاكمية المؤسسات في الحد من الفساد المالي و الإداري في المؤسسة العمومية الجزائرية**، مجلة آفاق العلوم، العدد الأول، ص 33.

[3] مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى 2015، ص 66.

[4] نوارة محمد، مليكة حفيظ، **مرجع سابق**، ص 24.

- **المؤسسات العمومية في السوق:**

يجب أن يضمن الإطار القانوني والتنظيمي للمؤسسات العمومية معاملة متكافئة لكافة المساهمين ومنافسة عادلة في السوق حين تمارس المؤسسات العمومية أنشطة اقتصادية. [1]

- **دور الدولة كمالك:**

يتعين على الدولة أن تتصرف كمالك نشط على وعي ودراية بما يضمن حكامة المؤسسات العمومية بطريقة شفافة تتسم بالقابلية للمساءلة مع درجة عالية من الفعالية. [2]

- **خصائص حكامة المؤسسات العمومي**

تتميز حكامة المؤسسات العمومية بالخصائص التالية:

- الإنضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح في أداء العمل.
- العدالة: و تعني أنه يجب إحترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة العمومية. [3]
- المسؤولية: أي المسؤولية أمام جميع أطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.
- المسؤولية الإجتماعية: أي تعني النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد و صالح. [4]
- الشفافية: تقديم صورة دقيقة لكل مايحدث، و يجب أن تركز على المصداقية و الوضوح و الإفصاح. [5]
- الإستقلالية: عدم الخضوع للضغوطات من أطراف أو جهات معينة.
- المساءلة: إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية. [6]

---

[1] حمزة زكرياء محي الدين، بلقاسم محمد، **نحو حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية المبادء و الآليات**، جامعة مستغانم، المجلد 5، العدد 9، 2018، ص 214.

[2] **المرجع نفسه**، ص 215.

[3] محمد البشير بن عمر،عبد الغني دادن، **حوكمة المؤسسات و دورها في تحسين أداء المؤسسة**، مجلة الدراسات الإقتصادية و المالية، جامعة الوادي، جامعة ورقلة، المجلد الأول، العدد السابع، ص 30.

[4] أمحمد بلقاسم، عمار طهرات، **تفعيل آليات و دورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مستغانم، جامعة الشلف، المجلد 18، العدد الثاني، 2018، ص 32.

[5] ميلودي محمد كريم، **مرجع سابق**، ص 148.

[6] **المرجع نفسه**، ص 149.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف حكامة المؤسسات العمومية

تعمل حكامة المؤسسات على تحقيق عدة جوانب خاصة بالإدارة و يمكن إبراز و توضيح ذاك من خلال أهمية حكامة المؤسسات من عدة جوانب مختلفة ، كما تسعى أيضا قواعد و ضوابط الحكامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف .

- **أهمية حكامة المؤسسات العمومية**

يمكن إبراز أهمية حكامة المؤسسات من عدة جوانب مختلفة نذكر منها مايلي:

- اهمية حكامة المؤسسات بالنسبة للمؤسسة العمومية: إن تطبيق مبادئ الحكامة يساعد المؤسسات على خلق بيئة عمل سليمة تعين المؤسسة على تحقيق أداء أفضل مع توافر الإدارة الجيدة و لذا تكون القيمة الاقتصادية للمؤسسة أكبر[1]
- أهمية حكامة المؤسسات بالنسبة للمستثمرين و حملة الأسهم: تهدف حكامة المؤسسات إلى حماية الإستثمارات من التعرض للخسارة بسبب سوء إستخدام السلطة في غير مصلحة المستثمرين، إذ أن التزام المؤسسة بتطبيق معايير الحكامة يفعل دور المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات الرئيسية المتعلقة بإدارة المؤسسة، و معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم[2].
- أهمية حكامة المؤسسات بالنسبة لخلق القيمة: تهدف حكامة المؤسسات لخلق الثروة المحددة من طرف المساهمين كما أن المديرين يتلقون أجورا بقدر ما يقدمونه، بمعنى القيمة الفعلية للخدمات المقدمة، و تهتم بدرجة كبيرة بعلاقة المديرين و المساهمين لأن هؤلاء فقط الذين لا تتوفر لديهم عقود تسمح لهم بضمان مصالحهم[3] .
- أهمية حكامة المؤسسات بالنسبة للإقتصاد: تساهم حكامة المؤسسات في رفع مستوى كفائة الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على إستقرار الأسواق المالية و رفع مستوى الشفافية و جذب الإستثمارات من الخارج.

---

[1] بن عمر محمد البشير، نصير أحمد، **مساهمة مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية**، مجلة الدراسات الإقتصادية و المالية، العدد10، الجزائر، 2017، ص 15

[2] محمد البشير بن عمر، **مرجع سابق**، ص12.

[3] نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، **مرجع سابق**، ص 20، 21

- أهمية حكامة المؤسسات بالنسبة لأصحاب المصالح الأخرى: تسعى حكامة المؤسسات إلى بناء علاقة وثيقة و قوية بين إدارة المؤسسة و العاملين بها و مورديها و دائنيها و غيرهم حيث تعمل على تحقيق أهدافها الإسترتيجية. [1]

- **أهداف حكامة المؤسسات العمومية**

تعمل حكامة المؤسسات العمومية على تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تخدم جميع الأطراف دون إستثناء ومن أهدافها :

- تحقيق العدالة و الشفافية و حق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة أن يستوجب الإدارة.
- مراعاة مصالح المجتمع و العمال و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة و الضبط الداخلي.
- الفصل بين وظائف رئيس مجلس الإدارة و المدير العام مع تعيين عدد كافي من الموظفين المستقلين داخل مجلس الإدارة. [2]
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين و تحسين معدلات دوران العمالة و استقرار العاملين.
- محاربة الفساد بكل الصور سواء كان فسادا ماليا أو محاسبيا أو سياسيا[3].
- المساهمة في تقليل الغش و تضارب المصالح.
- منع الوساطة و المحسوبية و الحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات من خلال : [4]
  - إدخال الإعتبارات الأخلاقية للمؤسسات.
  - تحسين خاصية مصداقية البيانات و المعلومات و تحقيق سهولة فهمها .
  - تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية[5].

[1] بن عمر محمد البشير، نصير أحمد، **مرجع سابق**، ص 32.
[2] نوارة محمد، مليكة حفيظ، **مرجع سابق**، ص 22.
[3] محمد البشير بن عمر، نصير أحمد ، **مرجع سابق**، ص 33.
[4] **المرجع نفسه**، ص 35،
[5] نوارة محمد، ملكية حفيظ، **مرجع سابق**، ص 23.

المطلب الرابع: محددات و آليات و ركائز حكامة المؤسسات العمومية

بعد التطرق إلى المفاهيم المختلفة لحكامة المؤسسات العمومية وتوضيح أهميتها من جميع المجلات وإستعراض أهم أهدافها، يتم في هذا المطلب تحديد المحددات والآليات والركائز التي تسعى إليها المؤسسات من خلال تطبيق حكامة المؤسسات وعليه يتم توضيحها في النقاط التالية.

- **محددات حكامة المؤسسات العمومية**

حتى تستفيد المؤسسات من مزايا تطبيق حكامة المؤسسات يجب توفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حكامة المؤسسات، وهناك مجموعتين من المحددات داخلية وخارجية.

أ- المحددات الداخلية:

وهي المحددات التي تعمل على تحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى لتقليل تعارض المصالح بينهم، وتتكون داخل المؤسسات نفسها وتشمل: [1]

- آلية توزيع السلطات والمهام داخل المؤسسة من أجل تخفيف التعارض.
- تنظيم القواعد والأسس والتعليمات التي تحدد أسلوب وكيفية إتخاذ القرارات الأساسية في المؤسسة.
- العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة من أجل الوصول إلى تكامل هذه المصالح. [2]

ب- المحددات الخارجية:

المناخ العام للإستثمار المنظم للأنشطة الإقتصادية في الدولة، وتمثل البيئة التي تعمل من خلالها المؤسسات والتي قد تختلف من مكان لآخر أو من دولة لأخرى وتتمثل هذه المحددات في :

- كفاءة الهيئات و الأجهزة الرقابية المسؤولة عن القطاع العام و ذلك عن طريق إحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات و المعلومات التي تقوم بنشرها، ووضع العقوبات المناسبة لأي فرق لهذه الأحكام والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم الالتزام. [3]

---

[1] محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، **مرجع سابق**، ص 32.

[2] **المرجع نفسه**، ص 33.

[3] خولة فريز النوباني، عبد الله صديقي، **حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية**، شركة أرفاق الإستثمارات و التدريب، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2016، ص 17.

- وجود نظام مالي جيد يوفر التمويل اللازم لقيام المشروعات.
- دور المؤسسات غير الحكومية مثل جمعيات المحاسبين و المراجعين، في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية و المهنية و الأخلاقية و التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.
- تنظيم المنافسة و منع الممارسات الإحتكارية و الإفلاس[1].

- آليات حكامة المؤسسات العمومية

من خلال ماسبق فإن لحكامة المؤسسات العمومية عدة آليات يمكن تقسيمها إلى قسمين : آليات داخلية، وآليات خارجية، يمكن توضيحها كما يلي:

- **الآليات الداخلية:**

يمكن إيجاد و تصنيف آليات حكامة المؤسسات العمومية الداخلية إلى مايأتي:

1- **مجلس الإدارة:** يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة كما أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة و يشارك بفاعلية في وضع إستراتجيتها و تقديم الحوافز المناسبة للإدارة و لكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة هنا يأتي تأكيد من private sector corporate governence على أن كل المؤسسات العمومية يجب أن تقاد بمجلس إدارة فعال يمارس القيادة و يعمل لمصلحة المؤسسة بشفافية و مسؤولية[2].

2- **لجنة التدقيق:** لقد حظيت هذه اللجنة باهتمام كبيرا من قبل الهيئات العلمية الدولية و المحلية المتخصصة و الباحثين و يعود هذا الإهتمام للدور الذي تؤديه لجنة التدقيق المتمثل في إعداد التقارير المالية و أداء وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات، و كذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي و زيادة استقلاليتها و الإلتزام على مبادىء حكامة المؤسسات (في المؤسسات الخاصة) و المبادئ التوجيهية للمؤسسات العامة، و قد ظهرت هذه اللجنة أول مرة في توصيات تقرير king report في جنوب إفريقيا سنة 1994 و تلا ذلك صدور العديد من التوصيات لتأليف هذه اللجنة في العديد من الدول[3].

3-**لجنة المكافآت:** تتشكل هذه اللجنة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذين ، و لقد تضمنت منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة لضمان

---

[1] خولة فريز النوباني، **مرجع سابق**، ص 18.

[2] حمزة زكرياء محي الدين، بلقاسم أمحمد، **مرجع سابق**، ص217.

[3] **المرجع نفسه**، ص 218.

تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية، و هنا يمكن الدور الفعال لهذه اللجنة. [1]

- **الآليات الخارجية:**

من بين أهم هذه الآليات ما يأتي:

1-**الاندماجات و الإستحواذات:** و تعتبر هذه الاندماجات و الإكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، تشير منظمةOCED أن الحكومة الصينية قامت بإعطاء المؤسسات قدرا من الإستقلالية لإتخاذ القرارات منها الإندماج و الإكتساب، إذ يجب على الدولة أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء هذه القرارات. [2]

2-**المراجع الخارجي:** يقوم المراجع الخارجي بدور مهم في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية وللقيام بذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة المراجعين في نوعية تلك الكشوفات ، كما يرى باركر و أبوت أن لجان المراجعة المستقلة و النشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية و بالتالي اختيار المراجعين الأكفاء والمتخصصين في مجال الصناعة الدي تعمل فيه المؤسسة، يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحكامة جيدة للمؤسسات المملوكة للدولة، إذ يساعد المراجعون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتعزيز الثقة بين أصحاب المصالح و المواطنين[3].

3-**التشريعات و القوانين:** غالبا ما تشكل و تؤثر هذه الآليات على تفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحكامة، و لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحكامة على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض وليس دورهم ووظيفتهم في هذه العملية، قانون Sarbanes- Oxley Act على سبيل المثال قد فرض متطلبات جديدة على المؤسسات العمومية، تتمثل في زيادة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين و تشكيل لجنة التدقيق إضافة إلى متطلبات أخرى، أما في الجزائر فقد نظم القانون التجاري شؤون المؤسسات العمومية من حيث التأسيس والإدارة لكن لاتزال هذه المؤسسات بحاجة إلى مجموعة من القوانين للنهوض بها في ظل المشاكل التي أضحت تواجهها. [4]

4-سوق المسيرين و سوق السلع و الخدمات: اصبح سوق المسيرين وسيلة ناجعة للحكامة في حالة المؤسسات الخاصة لأنها تساعد على توجيه المسيرين الأكثر كفاءة نحو المؤسسات الأكثر أداء، و لكن ليس

---

[1] ليلى بوحديد، إلهام يحياوي، **مرجع سابق**، ص 34.

[2] محمد البشير بن عمر، **مرجع سابق**، ص 36.

[3] **المرجع نفسه**، ص 37.

[4] .بلقاسم امحمد، حمزة زكرياء محي الدين، **مرجع سابق**، ص 220.

هذا هو الحال دائما بالنسبة للمؤسسات العمومية فإن التعيين فيها في كثير من الحالات يخضع لاعتبارات سياسية أكثر منها تقييمية لكن هذا لايعني أن المسيرين الذين تم تعيينهم على أساس معايير سياسية لايتمتعون بالكفاءة على غرار المسيرين التابعين للمؤسسات الخاصة، أما بالنسبة لسوق السلع و الخدمات فإن المؤسسة العمومية تخضع لعدة قيود تحد من مجال تدخل المسير وبالنظر لكل هذه الاعتبارات ، فإن مسير المؤسسة العمومية لا يتمتع بكامل الإستقلالية في وضع استراتيجية شارو 1997.، على إعتبار أن الدولة تمارس ضغوطات بطرق شكلية و التي غالبا ما تكون وزارة المالية أو عن طريق وسائل غير شكلية.[1]

- **ركائز حكامة المؤسسات العمومية**

ركائز حكامة المؤسسات العمومية في أربعة ركائز أساسية وهي السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة والإفصاح وإدارة المخاطر، إذ تعتبر هذه الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم لحكامة المؤسسات العمومية ويتم توضيحها كمايلي :

1- **الرقابة و المساءلة:** تعتبر أهم ركيزة وتمثل مجموع الآليات الرقابية الداخلية والخارجية لتفعيل المساءلة وتتمثل في:

- أطراف رقابية عامة مثل: مصلحة الشركات، البنك المركزي في حالة البنوك التجارية وهيئة سوق المال.
- تفعيل إدارة أصحاب المصلحة في إنجاح المنشأة [2].
- أطراف رقابية مباشرة تتمثل في: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق و المدققين الداخليين والخارجيين.
- أطراف أخرى: كالموردون ، العملاء، المستهلكون، المودعون.

2- السلوك الأخلاقي: و يتم ضمان السلوك الأخلاقي من خلال مايلي:

- الإلتزام بالأخلاق الجيدة و الحميدة.
- الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- الشفافية عند تقييم المعلومات.

[1] محمد البشير بن عمر، **مرجع سابق**، ص 36.

[2] أصلان حاتم رياض مصطفى، **مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقرير المالي**، رسالة الماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، سنة2015 ص 36.

3- **الإفصاح:** و الذي يهدف إلى تفعيل الشفافية و تجنب حالات عدم التأكد و المتمثل في[1]:

- الإفصاح عن خصائص المؤسسة و التي تتمثل في حجمها و سمعتها في السوق و مدى كفاءة مجلس الإدارة، و مدى ثبات و إستقرار نشاط المنظمة، عملائها و التنوع في نشاطاتها.

4- **إدارة المخاطر:** و التي يمكن من خلالها تجنب الأزمات و ضمان حقوق أصحاب المصالح و ذلك من خلال[2]:

- وضع نظام ادارة المخاطر.
- توصيل المخاطر إلى المستخدمين و أصحاب المصلحة.

[1] حاتم رياض مصطفى، **مرجع سابق**، ص 36.

[2] أمينة فداوي، **مرجع سابق**، ص 68.

المبحث الثاني: دور التسيير العمومي الجديد في تحقيق حكامة المؤسسات العمومية

ان التسيير العمومي الجديد له دور مهم في ترجمة التوجه المستقبلي للمؤسسات العمومية مع اختيار الأساليب الجيدة والمناسبة وهذا بالتالي يؤدي الى فعالية تحسين أداء المؤسسات العمومية وتحقيق الكفاءة والفعالية وكذا الارتقاء الاقتصادي وهذا ما سنراه في هذا المبحث .

المطلب الأول: التسيير العمومي الجديد وأثره على حكامه المؤسسات العمومية

إن منظور التسيير العمومي الجديد هو مجموعة من النظريات التي تدور حول كيف يمكن للحكومات أن تدفع الأشياء وكيف أنها تصنع القرارات السياسية، غير أنها تنظر لكيفية وضع الترتيبات من طرف الحكومات لأجل توفير الخدمات في المجتمع ،حيث أنها الحكومات تأخذ على عاتقها أدوارا متعددة من أجل توزيع الخدمات في المجتمع، أما الحكامة المعاصرة للقطاع العام فإنها تفرق بين هذه الأدوار معتمدة على تحليل أكثر تهذيبا عن كيف يمكن إنجاز وتحقيق تنوعا لأدوار في الاقتصاد، بالاعتماد على أعوان يشاركونها هذه العملية، كما يشير هذا إلى العامل المشترك بين كل الجهود التي بذلتها العديد من الحكومات في إصلاح قطاعها العام في إطار ما يعرف بمفهوم التسيير العمومي الجديد وهو استعمال الآليات الجديدة للحكامة في القطاع العام.[1]

المطلب الثاني: علاقة التسيير العمومي الجديد بالحكامة:

تشير الدراسات المهتمة بالبحث في الأسباب والعوامل الكامنة وراء ظهور التسيير العمومي الجديد إلى أنه كتركيبة معقدة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي ساهم في بلورة هذا المفهوم على المستوى العملي والأكاديمي .وفي هذا الإطار تفيد دراسة لمعهد أبحاث التنمية الاجتماعية إلى أن أحد أهم الملامح المشتركة للبلدان التي سارت في درب إصلاحات التسيير العمومي الجديد

كما أن أزمة دولة الرفاهية في بعض البلدان المتقدمة قد أدت إلى السؤال حول دور الدول ومجال مساهمتها في الخدمات العامة ،في حين انه في أغلب الدول النامية فقد حددت أكثر بواسطة عوامل وضغوط خارجية،حيث أخذت مكانها في سياق برامج التعديل الهيكلي،إضافة إلى تنامي دور المستشارين العالميين والثقل المتزايد لمفهوم الحكم الراشد وتأثير تطور تقنيات المعلومات.منذ نهاية التسعينيات شكل النقاش حول الحكامة ومتطلباتها دافع المقاربات جديدة لإصلاحات إدارة القطاع العام مع التركيز على المساءلة والاستجابة لحاجات العملاء،أصبح ينظر إليها كمجال للحكامة، بالنسبة للمؤسسات المانحة الداعمة للإصلاحات في الدول النامية ،فبالنسبة للبنك العالمي الحكم الجيد يتضمن خدمة عمومية فعالة،نظام قضائي يمكن الاعتماد عليه، يتضح من المفهوم السابق للحكامة والتسيير العمومي الجديد قدمت كتوأم في الوصفات المختلفة التي تقدم بها المانحون الأساسيين للدفع بالكفاءة ،والفعالية والمساءلة ،وترقية الأداء في الخدمة العمومية في الدول التي كانت تعاني

[1] لحبيب بلية، **التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام**، مداخلة مقدمةفي فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول، جامعة لونيس علي، البليدة 2، 27، 28نوفمبر 2018، ص 19

أزمات ، لقد تم تقديم الحجج بشأن أنها يمكن تحسين الحكامة بدون أنظمة إدارة وتسيير ذات كفاءة وفعالية، كما أن أنظمة الإدارة والتسيير يمكنها أن تكون غير فعالة وغير كفؤة في ظل مناخ سيئ للحكامة المتميز بنقص في الحريات الأساسية و غياب احترام سيادة القانون وغيرها.[1]

[1] لحبيب بلية، مرجع سابق، ص 19

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لهذا الفصل استنتجنا أن حكامة المؤسسات العمومية من أهم المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في المؤسسات والمنظمات الدولية، ذلك لأنها تعتبر نظاما رقابيا فعالا من خلاله يمكن حل مشاكل المؤسسة بحيث يسعى هذا النظام إلى تحقيق الإفصاح و الشفافية، والثقة والعدالة، و ذلك من خلال التطبيق الفعلي لمجموعة المبادئ و الآليات التي جاءت بها، كما أن هذا النظام يساعد في التقليل من صور التعارض والاختلاف بين إدارة المؤسسة و مجلس الإدارة و ذوي المصلحة، و من خلال التطبيق الجيد لحكامة المؤسسات العمومية و بعيدا عن تضارب المصالح داخل المؤسسة، فإن حكامة المؤسسات تعتبر أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات العمومية.

الفصل الثالث

دراسة حالة أهم التجارب العالمية (الو م أ، نيوزلندا، بريطانيا، فرنسا)

تمهيد:

تعتبر بداية الثمانيات من القرن العشرين (20)، نقطة تحول بالنسبة لعديد من الدول التي قررت في إجراء إصلاحات جذرية في القطاع العمومي وفي المؤسسات العمومية بشكل عام ،مع أن هذا الأخير كان يعاني من أزمات اقتصادية ومالية تسببت لها في الكثير من المشاكل في جميع المجالات ، وللخروج من هذه الأزمة والمشاكل كان يجب إيجاد حل وهذا الحل المتمثل في الخروج من الأسلوب التقليدي في إدارة القطاع العمومي، وتبني نظام جديد آلا و هو التسيير العمومي الجديد، إن هذا الأسلوب الجديد تبنته العديد من الدول وطبقته بطرق مختلفة، وهذا ما سنظهره من خلال عرض تجارب بعض الدول، ومن هذه التجارب اخترنا أربع دول هي: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، نيوزلندا، فرنسا. كما أننا تطرقنا إلى كيف يؤثر التسيير العمومي الجديد في تحقيق حكامه مؤسسات العمومية.

المبحث الأول: تجارب عالمية حول التسيير العمومي الجديد

تبعا للدول والاصلاحات التي ترغب في تجسيدها انعكست هذه المبادئ بصور مختلفة حيث أن معظم التجارب في القطاعات الحكومية المتنوعة عرفت تطبيقا متباينا لهذه المبادئ، ورغم ذلك ففي بداية التسعينات دافع البعض عن فكرة امكانية صلاحية هذه المبادئ في كافة أنحاء المعمورة ، كما أن قليل من التجارب التي عرفتها الدول المبكرة والتي تبنت التسيير العمومي الجديد التي يمكن اعتبارها متطابقة بنسبة عالية [1] ، كما أن هذه التجارب جاءت على فترات ومراحل مختلفة لكن الأكيد منها أنها إصلاحات طويلة المدى والدليل على ذلك أنها مستمرة لحد الان في بعض من الدول الانجلوساكسونية ومن هذا سوف نتطرق الى بعض التجارب في هذا المبحث.[2]

المطلب الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

لقد عرفت الوظيفة الفيدرالية الأمريكية منذ سنة1979، العديد من الإصلاحات، الذي كان الهدف منها تحسين نظام تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارات العمومية الفيدرالية، لتمكن من تلبية تطلعات المواطنين الأمريكيين من خلال تحسين مستوى الخدمات المقدمة لهم .ومن خلال هذا المبحث سوف نطرح أهم الإصلاحات التي قامت بها الو م أ. ولكن قبل ذلك يجب أن نعرف الو م أ.

- **معلومات عامة عن الولايات المتحدة الأمريكية.**

تقع الو م أ في قارة أمريكا الشمالية، تنحصر هذه الدولة بين المحيط الهادي من الجهة الغربية، والمحيط الأطلسي من الجهة الشرقية، وأما من الجهة الشرقية كندا، والجهة الجنوبية المكسيك. كما أنها تعتبر ثالث أكبر الدول مساحة بعد دولتي الصين والهند، وهي دولة فيدرالية مكونة من خمسون (50) ولاية، أما العاصمة السياسية للبلاد فهي واشنطن ومدينة نيويورك تعد من أكبر المدن الأمريكية وأكثرها نشاطا وحركة.

إن طبيعة النظام التي تتحلى بها الو م أ هو نظام رئاسي نوع من أنظمة الحكم الديمقراطي وهو نظام فريد من نوعه حيث يكاد ينعدم نموذج مماثل له، كما انه يضع الهيئة التنفيذية في يد رئيس الدولة ، ونظام الحكومة الأمريكية يعمل على (4) أربع مستويات وهي كالتالي: الحكومة الفيدرالية، حكومة الولاية، حكومة المقاطعة،

---

[1] خالد الحيواني، **التسيير العمومي الجديد كمراقبة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الغساد الإداري**، شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص حوكمة والتنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة-1-، 2015، ص39

[2] بن عيسى ليلى،**أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي**، شهادة الماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص63

حكومة المدينة.[1] تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية دولة فدرالية بنمط الإدارة لامركزية حتى أن وحدات الحكم في الإدارة المحلية الأمريكية وهي الولايات.[2]

- **أهم الإصلاحات التي عرفتها الفيدرالية الأمريكية في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد**

لقد عرفت الفدرالية الأمريكية العديد من الإصلاحات التي من إثرها حققت تطبيق التسيير العمومي الجديد ومن بين هذه الإصلاحات من بينها نذكر كالتالي:[3]

تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الابتداع أو الاكتشاف وتشمل كل الإدارات والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المؤسسات العمومية والمرافق الإدارية. أن مبدأ الإبداع يفهم على انه إسقاط مبادئ و طرق التسيير السائد في المؤسسات الخاصة على القطاع العمومي والإدارة العامة ، ويرى البعض أن هذا المبدأ هو أفضل بكثير من تحويل الإدارة العامة إلى القطاع الخاص وتم الإعلان عن هذا الإصلاح تحت عنوان " إنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلف اقل "هذا العنوان يعكس الثقافة الجديدة في التسيير التي ترغب الحكومة الفيدرالية في غرسها لدى أعوان الإدارة الأمريكية وتمت المصادقة على نص هذا القانون في بداية 1993 ورغم وضوح الموضوع فان النص جاء عاما وكانت الأهداف شاملة وهي كالتالي:

- تحسين مستوى ثقة المواطنين في حكومتهم وذلك بجعل الإدارات مسؤولة عن أنشطتها .
- تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجا لتجارب ناجحة على عامة المشاريع.
- حتمية توضيح الهدف ومداها الزمني من قبل الإدارة.
- السهر على التحسن المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية .

ولقد تم تطبيق هذه الإصلاحات من خلال أربع مستويات تنظيمية هي كالتالي:

- الخطة الإستراتيجية
- برنامج الأداءات السنوية
- تقرير حول الأداءات السنوية
- مرونة حسابات التسييرية

---

[1] تيشات سلوى، **آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية**، رسالة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم السياسية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص195

[2] **المرجع نفسه**، ص195

[3] بن عيسى ليلى، **مرجع سابق**، ص63

إن تنفيذ هذه الإصلاحات قد تم التخطيط له على فترة متوسطة إلى طويلة المدى بحيث أن التطبيق في الواقع اجل إلى سنة 1997 وتم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999.[1]

المطلب الثاني: تجربة بريطانيا

تعتبر بريطانيا السباقة في هذا النوع من الإصلاح في التسيير العمومي، وذلك منذ أكثر من 20سنة. يجمع الملاحظون على أن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا، تعود ظهورها إلى وصول السيدة M. Teatcher إلى السلطة سنة 1979، حيث شهد القطاع العام سياسات تسييرية وتحولات جديدة بغرض معالجة هذه الاختلالات بحيث اعتمد على مبدأ إنشاء وكالات في المصالح الإدارية بعد فحص إمكانية الخوصصة، تحاسب هذه الوكالات دوريا على عملية تسيير شؤون مصالحها، بحيث تقوم على تنفيذ مهامها انطلاقا من ميثاق خاص بها.

- **عناصر الإصلاح الإداري في بريطانيا**

من خلال هذه العناصر سنتطرق إلى التجربة البريطانية في تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد المشتقات من آليات السوق وتكييفها مع خصائصها لتطوير الإدارة العامة وتحسين الخدمات من خلال تقليص دور الدولة والاتجاه نحو الخصخصة.

- **التغيير في دور الحكومة:** وقد تمثلت في خطوات إصلاح التسيير العمومي في المملكة المتحدة فيما يلي: [2]
  - تقليص نفقات الدولة وحث الوزراء على تحسين طرق التسيير الداخلي سواء لهيئتها أو مصالحها
  - القضاء على سيطرة الموظفين الساميين على السلطة و اعتمادهم على التسيير البيروقراطي وتطوير ثقافة التسيير
  - زيادة الاهتمام بمرفق الإدارة قبل قيامهم بالإصلاح عليهم بتشخيص هذه العمليات خلال العديد من السنوات وأدت إلى الملاحظات التالية:
  - أغلبية مؤسسات القطاع العام تقوم بمهام تقديم الخدمات مع ان تسييرها غير مناسب.
  - أغلبية المديرين وإطارات الوظيفة العمومي قضوا حياتهم المهنية في خدمة تقديم النشاطات الاستشارية للوزراء، وهذا سبب لعدم تأهلهم بالضرورة إلى تقلد مناصب المسيرين.
  - الوزراء يقومون بمهام تسيير القضايا والمسائل مع أنها ليست مهامهم، ويهملون مهامهم الأساسية في صياغة السياسات العمومية وتقدير آثارها على بلوغ الأهداف.

[1] بن عيسى ليلى، **مرجع سابق**، ص69

[2] خالد الحيواني، **مرجع سابق**، ص103

- يشار إلى التسيير مصالح الوظيفة العمومي بالميزانيات المتعاقبة، بدل من الإشارة إلى مستوى الأداء والأهداف.
- تضخم المصالح الإدارية ما أدى إلى استصعاب تسييرها و لمعالجة هذه الاختلالات يتم اللجوء إلى مبدأ إنشاء وكالات في المصالح الإدارية، حيث أنها تحاسب دوريا على عملية تسيير مصالحها وتقوم بتنفيذ المهام المنطوي عليه انطلاقا من الميثاق الخاص بها .

- **خصخصة الشركات التي كانت تمتلكها الحكومة:**

بادرت بريطانيا لإصلاح الإدارة العامة بالاستعانة بخصخصة القطاعات الخدماتية المملوكة للدولة ، المستوحاة من الخصخصة التي خاضتها رئيسة الوزراء البريطانية "مارغريت تاتشر"التي تظهر في المجالات التالية:

- بيع سبع مطارات حكومية وتحويلها إلى مطارات تجارية تعمل في القطاع الخاص ، وهذا أدى إلى زيادة في أسهم شركات المطارات بأكثر من مليونين مواطن ب 1.4 مليون سهم.
- بيع مليون وحدة سكنية حكومية إلى الساكنين فيها بأسعار تقل عن أسعار السوق ،وهذا لأن الساكنون كانو يشتكون من عدم اكتراث الدولة بصيانتها ، لكن بعد الخصخصة تحولت الأحياء السكانية من المساكن تعاني من الإهمال والشبابيك المكسرة وشبكات المياه المستهلكة ،إلى مساكن جميلة وأحياء نظيفة ،وهذا ماأدى إلى تحرر خزينة الدولة من أعباء مالية هائلة كانت قد فرضتها إدارة المساكن الحكومية.
- بيعها لشركاتها العملاقة ومنها شركة الاتصالات البريطانية، وهذا لتأمين دعم الموظفين في تلك الشركات لعملية الخصخصة .[1]

- **ترقية الفعل العمومي حسب مدخل الإصلاح الإداري**

اتجهت بريطانيا لإصلاح الإداري إلى ما يسمى برنامج الخطوات، الذي يهدف إلى تقليل التحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية والمالية،وللتقدم أكثر اتجهت لإنشاء وكالات تنفيذية وذلك لتحقيق أهداف محققة.وفي مجال طبيعة دور الإدارة العامة وعلاقتها بالمواطنين فقد تبنت ميثاق المواطنين، سنة 1991 أصدرت الحكومة البريطانية وثيقة أسمتها "ميثاق المواطنين" التي تهدف إلى دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين. وفي تقرير بعنوان "المنافسة بهدف النوعية" التي كانت موجهة للمصالح الحكومية، ولكل مصالح القطاع العمومي وذلك للاختيار المستمر لمستوى نوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا من جانب أخر يدعو التقرير إلى اعتماد سياسات نوعية تأخذ بعين الاعتبار نقطتين التاليتين:

- إذا كانت البدائل السوقية أحسن من تلك التي يقدمها القطاع العمومي يجب التوجه نحو الخوصصة .

[1] خالد الحيواني، **مرجع سابق**، ص 105.

- إذا كان ذلك غير ممكن ويجب الإبقاء على تقديم الخدمات ضمن المصالح الإدارية العمومية، يجب العمل على كشف المكنز مات التي تسمح بالتعرف على مدى إشباع الحاجات واختيار أفضل البدائل من المكنزمات السوق.[1]

المطلب الثالث: تجربة نيوزلندا

تعتبر نيوزلندا دولة رائدة في مجال إدخال إصلاحات على قطاعها العمومي، هذه الإصلاحات شملت السياسات الاجتماعية والاقتصادية ، والإدارية ، وفي الواقع أدى حجم التغير الذي شهدته نيوزلندا إلى تحويل المجتمع النيوزلندي من خلال تبني الدولة لبرنامج التعديل الاقتصادي شامل وضخم بدأ من سنة1984، عمل هذا البرنامج على إعادة تحديد دور الدولة في السياسة الاقتصادية والاجتماعية وعلى وجه الخصوص، دورها في مجال الإدارة العمومية في تقديم الخدمات، وهو ما جعل التجربة النيوزلندية تستقطب الاهتمام الدولي.ومن أهم الأسباب التي وقعت وراء الإصلاحات التي قامت بها ابتداء من 1984 والتي شملت مختلف القطاعات لابد من التعرف على الظروف التي كانت تعيشها نيوزلندا قبل سنة 1984 ، منذ أواخر القرن 19 كانت الحكومة النيوزلندية تتدخل بشكل واسع في تنظيم الاقتصاد النيوزلندي وتطويره أكثر من غيرها من الحكومات الغربية الأخرى،يساهم بشكل كبير في إنشاء وتطوير العديد من الصناعات مثل: مساهمة الحكومة في تطوير القطاعات : المالية، الطاقة، النقل، الزراعة، الاتصالات السلكية واللاسلكية ..الخ. ففي القطاع المالي كانت الحكومة النيوزلندية مالكة لأهم البنوك التجارية والاستثمارية في البلاد، كما كانت مالكة لمعظم مؤسسات الرهن العقاري، وكذا مسيطرة على مختلف الإدارات في الدولة كشركات التامين وصناديق التقاعد والمعاشات. وفي سنة 1938أنشأت نيوزلندا نظاما للتامين الشامل، بما في ذلك العلاج المجاني في المستشفيات ، للاستفادة من الخدمات الصيدلية وتقديم دعم مالي كبير لرعاية الطبية .

أهم الإصلاحات التي أنجزتها

لقد عرف الاقتصاد النيوزلندي تراجعا كبيرا منذ السبعينات بفعل سياسات الإصلاح الفاشلة، التي تبناها الحزب القومي بقيادة مولدن خاصة خلال الفترة الممتدة مابين 1975-1984، مما أدى إلى تراجع شعبية الحزب القومي وبالتالي فوز حزب العمال في الانتخابات التي جرت في منتصف 1984 بقيادة لانج . ومن بين هذه الإصلاحات نذكر :

[1] نزار قنوع، **الخصخصة بشكل عام، إيجابياتها وسلبياتها، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية**، المجلد رقم 27، العدد2، 2005، ص 23

- **الإصلاح الاقتصادي:** الذي يستخلص أهم إصلاحاته كالتالي: [1]
  - إلغاء جميع أشكال الرقابة على الأسعار بما فيها: الأجور، أسعار الصرف العملة التي فرضتها الحكومة.
  - إلغاء جميع القيود المفروضة على الاستثمار الأجنبي وهذا مايتعلق بالقطاعات الحساسة كالأراضي الساحلية
  - إلغاء أغلبية الإعانات الزراعية والصناعية.
  - التخفيض التدريجي للتعريفات الجمركية وتسريع عملية تنفيذ اتفاقية التبادل التجاري مع استراليا لإقامة التجارة الحرة الكاملة.
  - إنشاء بنك مركزي يتمتع باستقلالية اكبر، حيث جعلت التشريعات 1989 البنك المركزي النيوزلندي يتمتع بالاستقلالية اكبر بهدف المحافظة على استقرار الأسعار.
  - إصلاح الأنظمة الضريبية من خلال فرض ضريبة على السلع والخدمات(12.5%على كل السلع الاستهلاكية والخدمات)، يرافقه هيكل ضريبي رمزي اقل ارتفاعا (3.3%كحد أقصى).
  - التزام مديري المؤسسات العمومية على تحقيق الأداء الفعال في مؤسساتهم وتحمل كل مسؤولياتهم في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الوزراء.
- **الإصلاحات الاجتماعية:** التي قامت بها نيوزلندا منذ 1984 وتمثلت في النقاط التالية:

في قطاع التعليم تم منح إدارة المؤسسات التعليمية إلى مجالس منتخبة من قبل أولياء التلاميذ، وأصبح التلاميذ يتكلفون بتمويل هذه المؤسسات التعليمية

  - فيما يتعلق في توزيع السكنات تكون الأولوية في الحصول على سكن مدعم من قبل الدولة للأشخاص الأكثر احتياجا.
  - المراجعة المتكررة والمستمرة لنظام المساعدات الاجتماعية التي يستفيد منها الفقراء
  - فيما يتعلق بالقطاع الصحي تم إنشاء شبكة لامركزية للإدارة الجهوية للصحة وهي المسئولة عن تمويل مقدمات الخدمات الصحية العمومية.
  - في سنة 1987صدر قانون يتعلق بتنظيم علاقات العمل في القطاع الخاص ومن بين المميزات الرئيسة لهذا القانون انه أشار إلى حق كل من صاحب العمل والعمال في تحديد المواضيع التي تحتاج إلى نقاش والتفاوض.
- **إصلاح الإدارة المالية** التي تعتمد على البرلمان الذي يركز كل اهتمامه على المخرجات ، وعلى هذا الإطار تم إنشاء ثلاثة أنواع من الإعتمادات، الأولى من اجل اقتناء مختلف أنواع الموارد التي تحتاجها الوزارة ، والثاني من اجل ضخ رؤوس الأموال في الوزارات، والثالث من اجل المدفوعات من اجل الدولة

[1] تيشات سلوى، **مرجع سابق**، ص 159

حيث أن هذه الإعتمادات هي سنوية يستفيد منها كل وزير ، يتم الإعلان عنها في الميزانية السنوية لكل وزارة أو مؤسسة عمومية إذ تقوم بوضع توقعات للنتائج والأهداف التي ستنجزها.

- **العمليات الوزارية** تلتزم كل وزارة بتزويد الخزينة العمومية بكل المعلومات المتعلقة بمختلف أنشطتها من خلال إعداد الميزانية وتقديم التقارير بحيث يكون المديرون العامون مسئولون عن الإدارة المالية ،والأداء المالي، والأنظمة المحاسبية، وتسيير الأصول والخزينة .[1]
- **عملية إعداد التقارير** التي تتعلق بالمالية العمومية على الوزارات إعداد تقرير سنوي للوضعية المالية للوزارة، أين توضح فيه أهدافها ونتائجها المحققة، حيث يسمح بإجراء مقارنة بين المخرجات والأهداف المسطرة في بداية النشاط.

المطلب الرابع: تجربة فرنسا

يتمتع العاملون العموميون في فرنسا بوضعية خاصة تميزهم عن غيرهم من العاملين في القطاعات الأخرى، بحيث تتمتع بنوعية خدماتها التي يقدمونها والتي تهدف إلى خدمة الصالح العام، مع أن فرنسا أولت اهتمامها الكبير بالنظام الوظيفي الذي يسهر على تسيير شؤونهم وإدخال إصلاحات على وظائفها العمومية مما يجعل العاملين لديها يشعرون بالرضا، وبالتالي يسهرون على إرضاء المستخدمين من خلال تزويدهم بخدمات نوعية، ومن خلال ما سبق سوف نتعرف في بحثنا هذا على أهم الإصلاحات التي مستها الدولة الفرنسية

- **الإصلاحات التي عرفتها الدولة الفرنسية في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد**

لقد عرفت فرنسا العديد من الإصلاحات التي حاولت من خلالها تطبيق نفس المبادئ المطبقة في القطاع الخاص، ولقد تمحورت هذه الإصلاحات في النقاط الآتية:

- **زرع قيم جديدة في أوساط العاملين العموميين:** هذا الإصلاح جاء بقيم جديدة تتماشى مع المتغيرات، حيث من الضروري تبنيها من طرف العاملين العموميين، وهي عبارة عن ثلاث أشكال: القيم الجمهورية، القيم المهنية ،القيم الإنسانية، وهذه القيم صدرت في شكل ميثاق المعروف بـ**(ميثاق قيم المرافق العمومية والوظيفية العمومية).**

أ- **القيم الجمهورية:** تتمثل في الحرية، المساواة والأخوة، هذه القيم موجودة منذ القدم ، كما أنها نادى بها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والثورة الفرنسية منذ 1789، وجعلها دستور 1848، كمبدأ تقوم به الجمهورية الفرنسية فالحرية والمساواة والأخوة تشكل قيم المؤسسة للدولة المعاصرة والمرافق العمومية ، فإن الحرية تربط بين العاملين والسلطة العمومية والتي تقضي بحرية العاملين بالإدلاء بآرائهم السياسية، لأن لهم الحرية الكاملة في ممارستها في وجه السلطة السياسية من خلال حرية الرأي والتعبير، أما المساواة وهذا يدخل في أسلوب توظيف

[1] تيشات سلوى، **مرجع سابق**، ص 166.

العاملين أي يتم بين المواطنين على قدم المساواة مع مراعاة الاستحقاق في تولي الوظائف العمومية ، غير أن هذه المساواة تأخذ بعين الاعتبار الكفاءة عند تعويضهم وترقيتهم ، وكذا يطبق المساواة بين المستخدمين في الحصول على الخدمة ، كما يجب أن يلتزموا العاملين بالحياد في معاملة المستخدمين دون الاكتراث بتوجهاتهم الدينية والسياسية، أما الأخيرة وهي الأخوة فهي لا تختلف عن سابقها من حيث الجوهر، فهو يلعب دور التضامن في تحقيق التلاحم الاجتماعي، من خلال الالتزام بعدم المحاباة في معالجة ملفات المستخدمين.[1]

ب- **القيم المهنية:** إنها لا تتميز بالخصوصية عن غيرها من القيم الموجودة في القطاع الخاص ، في القطاع العام تستهدف تحقيق المنفعة العامة من خلال قيمة الاستمرارية التي تشير فيها هذه الأخيرة ضرورة استمرار المرافق العمومية في تقديم الخدمة للمستخدمين كلما طلبوها، والقيمة الشرعية تشير إلى خضوع العامل العمومي للسلم الإداري كما أنها تحقق المصلحة العامة حتى ولو كانت تتنافى مع مصلحته الشخصية، أما التكيف يعطي للإدارة العمومية القدرة على تغيير التصرفات بما يتماشى مع التغيرات التي تطرأ على البيئة ويسمح بالاستمرار في تقديم الخدمة العمومية بالنوعية المطلوبة .

ت- **القيم الإنسانية:** تتمثل في القيم التي تتصل بشخص الموظف العمومي، والتي يجب أن تظهر من خلال تعامله مع الإدارة والتي تشمل قيمة الالتزام على أن العامل العمومي يجب الاطلاع بمهام وظيفته بما يحقق رضا الإدارة والمواطنين، كذا قيمة الاحترام الذي يظهره للمواطنين جراء تعامله معهم .

- **توضيح مهام المؤسسات العمومية والوظيفة العمومية من أجل تعزيز الفعالية:** في هذا الإصلاح عملت الحكومة الفرنسية على التحديد الدقيق لمهام المؤسسات العمومية، وتحديد أهدافها من أجل النهوض بأدائها وتقديم الخدمة التي ترضي المستخدمين، ولتحقيق ذلك مست الحكومة الفرنسية النقاط التالية:
  - فتح منافسة بين المؤسسات العمومية بين بعضها، أو بين المؤسسات القطاع الخاص.
  - توكل المرافق العمومية مهمة جوهرية تحقق ثلاث أهداف وهي: رضا مستخدمي المرافق العمومية، رضا الموظفين رضا المواطن المساهم.
  - تختص الإدارة العمومية بالتركيز على المهام الجوهري الذي لا يمكن أن تنجز إلا من قبلها وأن تساهم في تخفيض التكاليف.

[1] تيشات سلوى، **مرجع سابق**، ص 183.

- **الإصلاحات التي مست مراحل المسار المهني التي ينظمها القانون الوظيفي العمومي**

يتم هذا الإصلاح بكل ماله صلة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي ينظمها قانون الوظيفي العمومي والذي يكمن في تنظيم المسار المهني للعاملين منذ دخولهم للوظيفة العمومية إلى غاية خروجهم منها.

التنبؤ باحتياجات الإدارة العمومية من الموارد العمومية وذلك من خلال ، تحديد طبيعة المهام والتنبؤ بتطوراتها الكمية والنوعية، وكذا جرد وتصنيف وترقيم لجميع المهام والمناصب في الوظائف العمومية، والتوظيف وتقييم الأداء، وكذا ترقية العاملين العموميين والتعويض والتكوين ، في تفعيل دور شبكه المدارس التكوينية للوظائف العمومية .[1]

من خلال هذه التجارب لاحضنا أن الو م أ تطبق نظام يختلف عن النظام المطبق في الجزائر ، كما أنها دولة فدرالية ،وبالنسبة إلى بريطانيا و نيوزلندا فهما من الدول السباقة التي طبقت أساليب التسيير الخاص في وظيفتها العمومية، أما فرنسا فهي تطبق نفس نظام المعمول به في الجزائر .

كما انه هناك أبحاث وتجارب على الإصلاحات وما ارتبط بها من نقاشات أفضت إلى البعض اعتبار أن التسيير العمومي الجديد يتضمن عدة نماذج ، حسب ما وردت لدى بعض الكتاب والباحثين في هدا المجال.[2]

- **تصنيف Ferlie et al** قدم الباحثون أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد وهي:

- **نموذج الكفاءة:** يعود هذا النموذج إلى أصل الثمانينات ، كانت بعض دول الأنجلوساكسونية قد بادرت إلى إصلاح مرافقها الإدارية لرفع كفاءتها انطلاقا من المقارنة مع المؤسسات القطاع الخاص .في هذا النموذج تحتل مفاهيم ذات الطابع الاقتصادي البحت مكانة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة والأداء الكفء في الوظيفة الإنتاجية وتماشيا مع ذلك تم اعتماد أدوات تسيير مأخوذة من القطاع الخاص،كما يدرج أصحاب هذا النموذج ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام عقود لتقديم الخدمات تتم بين السلطات العمومية والمصالح الإدارية،ويتم بموجبها الإنفاق على ميزانية معينة لتمويل النشاط الإدارة المعنية مقابل مهام محدد تنجزها الإدارة وعادة ما تصاحب هذه العقود مخططات تفصيلية تتضمن الأهداف والنتائج الواجب بلوغها مما يسمح بقياس مستوى الأداء.
- **نموذج اللامركزية وتقليص الحجم:** يتميز بالصعوبة بالمقارنة مع النماذج الأخرى وذلك من حيث الإجراءات التي يعتمدها أو يقوم عليها والتي قد تتواجد في غيره من النماذج، أن الفكرة الأساسية في هذا النموذج هي الاعتماد على نسبة عالية من اللامركزية في هيكلة وتسيير المؤسسة العمومية بغرض تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لاسيما المالية منها.

[1] تيشات سلوى، **مرجع سابق**، ص 196

[2] خالد الحيواني، **مرجع سابق**، ص40

- **نموذج البحث عن الامتياز:** في هذا النموذج درجة التأثير هي اكبر من النموذجين السابقين إذ انه يتعلق الأمر بتغيير لثقافة المؤسسات العمومية مما يسمح لها من بناء مقدرة على تطوير نظام التسيير والأداء فيها بصورة مستمرة، فهذا النموذج يؤكد أكثر على لامركزية القرارات والمسؤوليات وتغير هرم السلطة التدريجية،والاهتمام بالأداء وتطويره باعتماد على دورات تكوينية وتعليمية للعمال .
- **نموذج التوجه للخدمة العمومية:** يتمثل في دمج مجموعة من الأفكار بعضها مشتقات من القطاع العام والأخر من القطاع الخاص، إذ يتعلق الأمر بدعم القطاع العام في أداء مهامه بالاعتماد على الطرق المستعملة في القطاع الخاص تتمثل نقاط التركيز في هدا النموذج إلى نوعية الخدمة بغرض بلوغ الامتياز في القطاع العام مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات الزبائن حيث يتم تحقيق دلك عبر المحافظة على القيم والمهام الخاصة في قطاع العمومي.

- **تصنيف J– Monks 1998:** يقدم هذا الكاتب كذلك أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد هي كالتالي: [1]

- **نموذج الكفاءة:** يهدف إلى رفع كفاءة المؤسسات أو الإدارات العمومية وتقليص جميع أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع كما يمكن للمؤسسة أن تهتم بالسياسات التالية :
  - محاولة الانفتاح على المنافسة.
  - قياس الأداء باستعمال قائمة مؤشرات تسمح بمراقبته
  - اعتماد الميزانيات الكلية بدلا من الميزانيات التفصيلية وذلك تحت مبدأ الأخذ بالنتائج بدلا من الاهتمام فقط بالموارد.
- **نموذج المرونة التنظيمية:** يقوم على أدوات سياسية واقتراحات أخرى هي كالتالي:
  - إبرام عقود أو اتفاقيات لتقديم خدمات بين الدولة والأعوان أو الواكلات.
  - تقليص عدد درجات سلم السلطة.
  - تفويض السلطات بصورة مباشرة إلى مصالح المعنية والتعاقد معها لتقديم الخدمة، وهذا لمنح المؤسسات العمومية والمرافق الإدارية لامركزية العمليات التسييرية.
- **نموذج التساهمي: Participatif Le Modèle** : يهدف إلى الإجراءات الإدارية من خلال المشاركة الواسعة للمواطنين الذين لهم الحق في المشاركة في تحديد نوعية الخدمات.
- **نموذج النوعية: Qualitatif Le Modèle** : يهدف هذا النموذج إلى تقريب الإدارة من المستعملين والزبائن من خلال الاهتمام برأيهم حول الخدمات الإدارية المقدمة وذلك عبر دراسات قياس درجات الإشباع ودراسات السوق وذلك عن طريق تطوير مقاربات النوعية حيث يوجه الاهتمام على نوعية مخرجات المؤسسة التي يجب إن توضع في أولويات أهدافها. [2]

---

[1] خالد الحيواني، **مرجع سابق**، ص 40.

[2] **المرجع نفسه**، ص 42.

- **تصنيف (2002)Bolgiani –I** هذا التصنيف الأخير الذي سنقدمه الذي قام الكاتب بصياغته إلى ثلاثة نماذج انطلاقا من دراسته للمؤسسات الصحية والاستشفائية كالتالي:

- **نموذج السوق: Le Modèle Du Marché** : يأخذ أدوات من القطاع الخاص لرفع الكفاءة التنظيمية للمؤسسات والمرافق الإدارية، بحث أن آلية السوق لها دور أساسي في دراسة العمليات والمبادئ المتعلقة بتقديم الخدمة وتسييرها في المؤسسات العمومية، وذلك لتحقيق التكاليف ورفع مستوى تحقيق الأهداف ومحاولة العمل في الإطار التنافسي.
- **نموذج اللامركزية: Le Modèle Décentralisé** : يهدف إلى الفصل بين المراحل وأوجه التسيير الاستراتيجي عن تلك المتعلقة بالتسيير العملي ،كما يقوم كذلك في إعادة توزيع الكفاءات والمهارات التي يجب أن تعطي لها صلاحيات اتخاذ القرارات في مختلف المصالح والمستويات الأقرب من الزبائن في المؤسسة.
- **نموذج النوعية: le modèle De La Qualité:** يرتبط هذا النموذج بالمجهودات التي يجب أن تبذل من أجل رفع مستوى إشباع الزبائن عن طريق اعتماد على الدراسات الهادفة إلى قياس وتحليل مستويات الإشباع لتمكن من التعرف عليها وإدخال التعديلات الضرورية للرفع منها.

مما سبق ذكر النماذج والتصنيفات الثلاثة السابقة نؤكد أن مفهوم التسيير العمومي الجديد لا يمثل نموذجا موحدا، خاصة وأن الكثير من الدراسات قد أكدت بعد الدراسة والتحليل أن الإصلاحات قد تأخذ مناحي عدة، يمكن تطبيقها في آن واحد رغم طبيعتها المختلفة ، إذ يرى ان غياب أو ندرة النموذج الأحادي للتسيير العمومي الجديد يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة هذا المفهوم.[1]

[1] خالد الحيواني، **مرجع سابق**، ص 43.

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل عرضا لأهم الإصلاحات التي مست الوظائف العمومية لنيوزلندا، بريطانيا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية من بداية 1980 وقد كان محور هذه الإصلاحات أن تبنت الدول السابقة الذكر أساليب التسيير المطبقة في القطاع الخاص ونقلها إلى المؤسسات العمومية ضمن ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد،وقد تناولنا في المبحث الأول تجربة الولايات المتحدة الأمريكية، المبحث الثاني بريطانيا ونيوزلندا اللتان تعتبر من الدول الرائدة في هذا المجال،أما فقد تناولت تجربة فرنسا التي أولت اهتماما كبيرا لوظيفتها العمومية وهذا ما ظهر من خلال الإصلاحات العميقة التي عرفتها وظيفتها العمومية ،وقد توصلنا من خلال كلما تضمنه هذا الفصل إلى استنتاج النقاط التالية:

- إن الإصلاحات التي تبنتها هذه الدول كانت نتيجة حتمية للمشاكل الكثيرة التي واجهتها هذه الأخيرة نتيجة لعدم فعالية النظام البيروقراطي،والذي أصبح غير قادر على مواجهة التحديات التي أصبحت تفرضها التغيرات السريعة التي أصبح يعرفها العالم خاصة بعد الثمانينات،ولذا لابد من التغيير.
- تختلف الطريقة التي طبقت بها الإصلاحات غير أن المبدأ يبقى واحدا وهو تبني أساليب القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العمومي، كما أن الهدف يبقى واحدا وهو تحسين الأداء العمومي والبحث عن فعالية أكبر للمورد البشري العمومي، وهذا من أجل جعل الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات العمومية تتمتع بالجودة اللازمة ،والتي ترضي المواطن الزبون

خاتمة

خاتمة:

يعد التسيير العمومي الجديد من بين أهم توجهات المؤسسات العمومية هذا ما أجمع عليه مجموعة من الباحثين والمختصين، حيث يعتبر أداة لترقية أداء المؤسسات العمومية والقطاع العام بشكل عام وإعطاء دور جديد للدولة وذلك من خلال مبادئه وخصائصه التي أخذت بعدا واسعا في التطبيق، والتي تعتمد على تطبيقاته لمبادئ العلوم الإقتصادية ومبادئ القطاع الخاص، وإدارة الأعمال، ومن بين الأسباب الحقيقية التي أدت إلى شيوعه ازدياد الحاجة إلى تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية ، لكن بآليات جديدة تختلف عن مفهوم الدولة ودورها في ظل الأنظمة الاشتراكية ، وبسبب البيروقراطية السلبية و الهياكل التنظيمية الجامدة وعدم القدرة على التكيف البيئي.

أما بالنسبة لحكامة المؤسسات العمومية فهي تعد من المواضيع المهمة حاليا والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي، حيث أصبح هذا المفهوم يشير إلى قواعد ومعايير لتطوير وتحسين و تحديد العلاقة بين إدارة المؤسسة وبين الأطراف المرتبطة بالمؤسسة كالموردين والموظفين وغيرهم، كما أن تطبيق هذا المفهوم يستند على مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتبر خريطة توضيحية التي يجب إجارة لمؤسسة تتبعها ، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يعتبر المؤشر على وجود السلامة في إتخاذ القرارات الرشيدة و السليمة وهي الأدوات الرقابية التي تعمل على تحسين الأداء المالي والكلي لهذه المؤسسات.

مما سبق يتضح أن التسيير العمومي الجديد وكذا حكامة المؤسسات العمومية من المفاهيم التي اكتسبت زحما كبيرا في الفكر والممارسة الإدارية، بالنظر إلى المزايا والفوائد التي يوفرانها للمنظمات التي تطبق مبادئهما، إن تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد المتمثلة في التغيير في آلية الجهاز الحكومي والتغيير في أسلوب تسيير المؤسسات والمنظمات التابعة للقطاع العام من شأنها تهيئة الأرضية المساعدة على تطبيق مبادئ الحكامة في المؤسسات العمومية وهي على الخصوص الإستقلالية والمساءلة والمشاركة، ومنه تحسين حكامة المؤسسات العمومية.

وقد قمنا من خلال هذه المذكرة بدراسة نظرية شملت ثلاث فصول، الأول تم التطرق من خلاله إلى التسيير العمومي الجديد أما الثاني تطرقنا فيه إلى حكامة المؤسسات العمومية، وقمنا في الفصل الثالث بدراسة تطبيقية شملت بعض التجارب الدولية لمدى تأثير التسيير العمومي الجديد على حكامة المؤسسات العمومية والعلاقة بينهما.

إختبار الفرضيات:

1. الفرضية الاولى:

الأفكار السياسية و الاقتصادية و الإدارة العمومية تعد عائقا أمام تطبيق النموذج التسييري، تم إثبات صحة الفرضية، ذلك أن الأفكار السياسية والاقتصادية والإدارة العمومية المعمول بها في التسيير العمومي التقليدي كان تطبيقها غير ملائم لتحسين أداء المؤسسات العمومية عكس التسيير العمومي الجديد الذي طبق أساليب وآليات في تحسين المؤسسات العمومية.

2. الفرضية الثانية:

التسيير العمومي الجديد يعتمد على العلوم الاقتصادية والأفكار الليبرالية على غرار التسيير العمومي، تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث أن فكرة التسيير العمومي الجديد من مبادئ العلوم الاقتصادية ومن أفكار التسيير في القطاع الخاص وذلك بهدف الإصلاح وتغيير طريقة التسيير داخل القطاع العمومي، على غرار التسيير العمومي التقليدي التي أفكاره مبنية على الأفكار الاشتراكية .

3. **الفرضية الثالثة:**

تعتبر حكامة المؤسسات العمومية من خلال تطبيقها للمبادئ والركائز داعما أساسيا للنهوض بأداء المؤسسة العمومية، تم إثبات صحة هذه الفرضية، حيث أنها تعظم قيمة المؤسسة وتدعم قدرتها التنافسية بما يساعدها على جلب مصادر التمويل، وبالتالي التوسع والنمو والارتقاء.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها توصلنا لجملة **من الاستنتاجات** نذكر من بينها:

- يعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز الإصلاحات حيث تعددت فيه المساهمات و النماذج المقترحة و المطبقة و هذا في الدول الغربية.
- التسيير العمومي الجديد يتبنى بالأساس في حده الأدنى ميكانيزمات جديدة أقرب إلى ميكانيزم السوق و يهتم بالنتائج على عكس ماهو سائد من توجيه الاهتمام إلى احترام القواعد و الإجراءات.
- تعتبر حكامة المؤسسات العمومية من المصطلحات و المواضيع الحديثة التي نالت الكثير من الإهتمام فهي تمثل مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تنظم مختلف العلاقات في المؤسسة وتعمل على التقليل من صورة التعارض و التضارب بين إدارة المؤسسة و مجلس الإدارة.
- تعتبر حكامة المؤسسات نظاما رقابيا فعالا من خلاله يمكن الحد من هيمنة الإدارة كما يسعى هذا النظام أيضا إلى تحقيق الإفصاح و الشفافية، الثقة و العدالة، وتمثل ركائز حكامة المؤسسات الدعائم

الأساسية التي يقوم عليها نظام الحكامة وتتمثل في إدارة المخاطر، الإفصاح و الرقابة، ويمكن إعتبار هذه الركائز العناصر التي يمكن من خلالها تحديد معايير جودة الحكامة المطبقة.

- تعد حكامة المؤسسات العمومية أحد أهم الأنظمة الرقابية والتسييرية للمؤسسات.
- تتميز حكامة المؤسسات العمومية بمجموعة من الآليات الداخلية والخارجية التي تعمل على تعزيز من مكانة المؤسسات في المحيط العملي .
- يشجع نظام حكامة المؤسسات على تطبيق مبادئها في القطاع العام حيث يتحدد من خلاله عدة عناصر مثل المساءلة والشفافية والإفصاح.

الاقتراحات والتوصيات:

كان الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو معرفة أثر التسيير العمومي الجديد على حكامة المؤسسات العمومية وبناء على ما تم كتابته في الجانب النظري عن الموضوع يمكن تقديم عـــدد من والاقتراحـات التوصيات كما يلي:

- ضرورة إدراك المؤسسات الوطنية لمدى أهمية تطبيق لحكامة المؤسسات.
- ضرورة التطبيق الفعال لحكامة المؤسسات وذلك نظرا لما تحققه من فوائد عديدة للمؤسسات كتعزيز الثقة و المصداقية على مختلف المعلومات المالية و المحاسبية المفصح عنها.
- يجب المساهمة في نشر ثقافة الحكامة في أواسط أفراد المجتمع.
- ضرورة تطبيق مبادئ وخصائص التسيير العمومي الجديد داخل مؤسساتنا العمومية لتفعيلها والنهوض بالاقتصاد الوطني من جهة وتفعيل دور الإدارة من جهة أخرى.
- إعطاء المؤسسات العمومية نوع من الاستقلالية الحقيقية في أداء وظائفها.
- تجسيد طابع المنافسة بين المؤسسات العمومية وبين مؤسسات القطاع الخاص.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب

1-رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق. دار النشر هومة، الطبعة الاولى، 2006

2-مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 1436هـ/2015م

3-مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، الطبعة الأولى 2015

4-ناصر لباد، الأساسي في القانون الإداري، الجزء الثاني، الطبعة الأولى ،الجزائر لباد للنشر،2004

5-ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية العمومية ، الجزائر، دار المحمدية الجزائر

6-هوشات فوزية، تحولات النشاط العمومي في الجزائر، رسالة الدكتراء ، كلية الحقوق، تخصص المؤسسات السياسية والإدارية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة

ثانيا: المقالات من الدوريات والمجلات المحكمة:

1-أمحمد بلقاسم، عمار طهرات، تفعيل آليات ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة مستغانم، جامعة الشلف، المجلد رقم 18، العدد 02، 2018.

2-أبو العطاء نرمين ، حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلغاء الضوء على التجربة المصرية، مجلة الإصلاح الإقتصادي، العدد 08، 2003.

3-إيمان شاكر و أخرون، دور معايير الحوكمة في الحد من الآثار السلبية للعولمة و ذالخصخصة، مجلة دراسات محاسبية مالية، جامعة بغداد العراق، العدد 05، 2007.

4-بن عمر محمد البشير، نصير أحمد، مساهمة مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية، مجلة الدراسات الإقتصادية و المالية، العدد 10، 2017.

5-بن عيسى ليلى، التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، العدد 16، جوان2007

6-بن عيسى ليلى، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد14، ديسمبر2013

8-حمزة زكرياء محي الدين، بلقاسم محمد،مجلة مالية الأسواق،نحو حوكمة المؤسسات العمومية الجزائرية المبادئ و الآليات، جامعة مستغانم، المجلد 5، العدد 9، 2018

9-سعد شاينية، المؤسسات العمومية نهاية أسطورة التشغيل السيء المتعلق بسلوك المسيرين، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطسنة الجزائر، 2003

10- صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم بواقي، العدد09، جوان 2018

11-صبايحي نوال، أخلاقيات المهنة المحاسبية أساس حوكمة المؤسسات، معارف مجلة علمية محكمة، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، العدد 21، 2016.

12-طارق عاشور، مقاربات التسيير العمومي الجديد كآلية لتفعيل وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد1 ، 2012/2011

13-عناني عبد الله، دور لجنة التدقيق في دعم و تعزيز حوكمة المؤسسات،مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، العدد07، 2017

14-غريبي العربي، صافي أحمد، عزوز أمينة، التسيير العمومي الجديد كآلية لترشيد الإنفاق العام وتحقيق التنمية المحلية المستدامة، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ملحق4، المجلد5

15-ليلى بوحديد، إلهام يحياوي، دور آليات حاكمية المؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، العدد الأول.

16-محمد سعيد جوال، ترقية أداء منظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة لجلفة، العدد 14

17-محمد البشير بن عمر، عبد الغني دادن، جوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة، مجلد الدراسات الاقتصادية و المالية، جامعة الوادي ورقلة، المجلد01 ، العدد 07.

18- مصطفى الباهي، معايير ومؤشرات الإنفاق العمومي لإدارة المحلية في ظل التسيير العمومي الجديد، مجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة محمد بوضياف –مسيلة، العدد08، 2018

19-ميلودي محمد كريم، واقع و تحديات حوكمة المؤسسات في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد الإقتصادي 13.

20-نزار قنوع، الخصخصة بشكل عام، إيجابياتها وسلبياتها، مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد رقم 27، العدد2، 2005

21-نوارة محمد، مليكة حفيظ شبايكي، حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة الجزائر، العدد 12، 2017.

ثالثا: قوانين ومراسيم:

1-القانون رقم 88-02 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بالتخطيط، الجريدة الرسمية العدد: 02 المؤرخة في 1988/01/13

2-القانون رقم 88-04 المؤرخ في 1988/01/12 يعدل ويتمم القانون التجاري ويحدد القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الإقتصادية، الجريدة الرسمية، العدد02 المؤرخة في 13 جانفي 1988

3-الأمر رقم 65-320 المؤرخ في 31 ديسمبر 1965 المتضمن قانون المالية لسنة 1966، الجريدة الرسمية العدد 108 المؤرخة في 31 ديسمبر 1965

4-الأمر رقم 69-106 المؤرخ في 29 ديسمبر 1969 المتضمن إنشاء المعاهد التكنولوجية، الجريدة الرسمية،العدد 01 المؤرخة في 02 جانفي 1970.

5-المرسوم التنفيذي رقم 01-101 المؤرخ في 21 أفريل 2001 المتضمن إنشاء مؤسسة الجزائرية للمياه، الجريدة الرسمية العدد 24 المؤرخة في 22 أفريل 2001.

رابعا: الرسائل والمذكرات:

1-أمينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014.

2-أصلان حاتم رياض مصطفى، مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكة في تعزيز اكتشاف الغش والتلاعب بالتقرير المالي، رسالة الماجستير، الجامعة الإسلامية ،غزة، سنة2015

3-بوزيد غلابي، مفهوم المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير،كلية الحقوق العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم لبواقي،2011.

4-بغداد كمال، النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، 2012.

5-بن عيسى ليلى، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية والتسيير ، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006

6-تيشات سلوى ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم السياسية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015

7-خالد الحيواني، التسيير العمومي الجديد كمراقبة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري ،شهادة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص حوكمة والتنمية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2015

8-شايب الراس عبد القادر، المؤسسة العمومية و مبدأ المنافسة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق، 2012

9- شريف موسى، حمودي وليد،"تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية"،مذكرة مقدمه ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية،تخصص إدارة الجماعات،كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر

10-عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام-التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه-، رسالة ماجستير تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015/2014

11- عمر عيسى فلاح مناصير، أثر تطبيق حوكمة الشركات على أداء شركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، الهاشمية الأردن، 2013.

12-فوغالي أحلام، التسيير العمومي الجديد وإصلاح بيروقراطيات الدولة، رسالة الماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2012
13-محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2017.
14-ميثاق قحطان حامد الدليمي، سلطة الإدارة في إنهاء القرار الإداري،رسالة الماجستير، كلية الحقوق، جامعة الشرق الأوسط ، 2015.

خامسا: التظاهرات العالمية:

1-لحبيب بلية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام، مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول: "تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات"جامعة البليدة، 27 و28 نوفمبر 2019.

ملخص:

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على التسيير العمومي الحديث كأسلوب جديد في إدارة مؤسسات القطاع العام، كما تهدف إلى التعريف بالحوكمة في القطاع العام، وأهم المبادئ التي جاءت بها وكيفية الإستفادة من هذه الأخيرة في تحسين أداء مؤسسات القطاع العام. كما تبرز أهمية الدراسة في كون مؤسسات القطاع العام تسعى إلى تغيير أنماطها التسييرية في ظل التغيرات الجديدة، التي تفرض ضرورة تفعيل دورها الإقتصادي والتنموي والإجتماعي، وبالتالي إستحداث طرق تسيير تسمح لها بالحفاظ على مواردها من جهة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطن من جهة أخر.

أما الدراسة في(شقها التطبيقي) فقد تم التطرق فيها لأهم التجارب الرائدة في اعتماد التسيير العمومي الجديد كمقاربة للارتقاء بالفعل العمومي سواء ما تعلق الأمر بتحسين الخدمة العمومية أو محاربة الفساد الإداري بالتركيز على تجربة كل من الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا ونيوزلندا، فرنسا.

الكلمات المفتاحية: تسيير عمومي جديد، مؤسسات عمومية، حوكمة.

Résumé:

Cette recherche vise à mettre en lumière la nouvelle administration publique comme l'un des points d'entrée de la réforme administrative adoptée par la plupart de années quatre-vingt du XXe siècle pour tenter de relever les ouvreaux défis imposés par les changements économiques, politiques, sociaux et autres.

En conséquence, les principes les plus importants de la nouvelle gestion publique ont été mis en évidence et comment ils contribuent à améliorer la gouvernance des institutions publiques, activant ainsi le rôle de développement de ce secteur afin de faire progresser l'économie nationale.

En ce qui concerne l'étude dans sa partie appliquée, les expériences les plus importantes dans l'adoption de la nouvelle gestion publique ont été discutées comme une approche pour faire progresser le public déjà, qu'il s'agisse d'améliorer le service public ou de lutter contre la corruption administrative en se concentrant sur l'expérience de l'AMM, la Grande-Bretagne, la Nouvelle-Zélande, la France.

Mots-clés: Nouvelle gestion publique, institutions publiques, gouvernance.