01- تعريف تقنيات التسيير الحديثة: يمكن تعريف تقنيات التسيير الحديثة بأنها:"**مجموعة الأدوات والأساليب الإدارية والتكنولوجية المصممة لإعادة تنظيم العمليات، وتحسين تدفق المعلومات، وتمكين القرار المبني على البيانات، وتعزيز المرونة والتعلم والاستجابة للبيئة**".

02-الأهداف: تسعى تقنيات التسيير الحديثة إلى تحقيق أهداف مترابطة، لا أهداف منفصلة:

- رفع كفاءة العمليات وتقليل الهدر والازدواجية.
- تحسين جودة القرار عبر البيانات والتحليلات.
- تعزيز المرونة في مواجهة التغيرات السوقية والتنظيمية.
- تحسين تجربة المستفيد أو العميل.
- ربط الأداء التشغيلي بالاستراتيجية.
- تنمية القدرات البشرية والتعلم التنظيمي.
- دعم الابتكار والتحول الرقمي.
- تحقيق الاستدامة والمساءلة والشفافية.

03- المبادئ الحاكمة: تنجح التقنيات الحديثة عندما تُبنى على مبادئ إدارية واضحة:

1. **التوجيه الاستراتيجي:** يجب أن تخدم التقنية غاية استراتيجية، لا أن تُتبنى لمجرد الموضة الإدارية.
2. **التركز على القيمة:** قياس الأثر على العميل أو المستفيد، لا على حجم النشاط فحسب.
3. **القرار المبني على الأدلة:** الاعتماد على مؤشرات وبيانات موثوقة.
4. **التحسين المستمر:** اعتماد دورات قصيرة للتقييم والتصحيح.
5. **التمكين والمشاركة:** إشراك العاملين والمستفيدين في التصميم والتنفيذ.
6. **المساءلة والشفافية:** وضوح المسؤوليات والمؤشرات ونتائج الأداء.
7. **التعلّم التنظيمي:** تحويل الأخطاء والتجارب إلى معرفة مؤسسية قابلة للتعميم.
8. **الملاءمة السياقية:** تكييف التقنية مع البيئة المحلية والثقافة التنظيمية.

أولا: التسيير العمومي الجديد: المفهوم، وعوامل نشأتها

ظهر التسيير العمومي الجديد على غرار بروز النموذج التقليدي للإدارة العامة تحت تساؤلات جماعات الاكاديميين والبيروقراطيين، حول: ما الذي من شأنه أن يجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية؟ فلقد تميزت فترة الستينيات والسبعينيات القرن الماضي بالعديد من الدراسات الاكاديمية التي تناولت تعزيز قدرات الحكومة من خلال سياسة المبادرات، و في هذا الشأن برز تيارين رئيسيين: الاول تزعمه الاقتصاديون ويعرف بالاقتصاد المؤسساتي الجديد New institutional Economics*، والثاني قوامه المعرفة الإدارية/ التسييرية ممثلة في التسييرية Managerialism، حيث قام الاقتصاديون بإدخال المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة، في حين أدخل المسيرون تقنيات الخبرة المهنية التسييرية للقطاع الخاص في القطاع العام. فظهرت العديد من مذاهب الإصلاح على أساس هذين الاتجاهين.[1]

1- **مفهوم الإدارة العامة الجديدة:** يعرف المعجم السويسري للسياسة الإجتماعية الإدارة العامة الجديدة بأنها: "إتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود معالم نشأته إلى بداية التسعينيات في الدول الأنجلسكسونية، و انتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية و على عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية و

(*)- الاقتصاد المؤسسي الجديد: هو توجه بحثي حديث نسبيا لتحليل العديد من قضايا التنمية، يؤكد على أهمية الأدوار الاقتصادية التي تلعبها المؤسسات ويسعى إلى تقديم فهم أفضل وأكثر واقعية لعمل النظام الاقتصادي مستعيناً بتحليلات العلوم الاجتماعية الأخرى. ويقوم الاقتصاد المؤسسي الجديد بتعديل بعض فروض النظرية النيوكلاسيكية بما يجعلها أكثر واقعية، فيبدأ من أن رشادة الأفراد مقيدة وأن المعلومات غير كاملة، وبالتالي فإن تنظيم المعاملات وإتمامها ينطوي على تكلفة إضافية يطلق عليها تكاليف المعاملات. ويذهب الاقتصاد المؤسسي الجديد إلى أن دور المؤسسات الفعالة هو العمل على تخفيض تكاليف المعاملات. يعد فرع " العمل الجماعي" من أهم فروع الاقتصاد المؤسسي الجديد، وهو يدرس الظروف التي ينشأ فيها التعاون المشاهد في الواقع، والمشكلات التي تعوق نجاحه وكيفية تغلب الكثير من الجماعات على تلك المشكلات، ودور المؤسسات كآليات لإنجاح العمل الجماعي. وتستعين هذا الفرع بأسلوب دراسة الحالة ونماذج نظرية المباراة والاقتصاد التجريبي. للمزيد من المعلومات يرجى الاطلاع على: إيمان الشاعر، **الاقتصاد المؤسسي الجديد: مع التركيز على امكانيات تطبيقه في مجال العمل الجماعي في قطاع الزراعة المصري**. شركاء التنمية للبحوث والاستشارات والتدريب: مصر، 2007.

(1)- عشور طارق، **مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.2001، العدد 01، ص110.

القانونية فإن أفكار و معالم الإدارة العامة الجديدة مستوحاة من العلوم الإقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع الخاص، و من أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين و معالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، و التي من بينها البيروقراطية و كذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة و الفعالية ".[2]

كما تم تعريفها على أنها:" تصور جديد يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق في إدارة المنظمات العامة من أجل عصرنتها، والرفع من مستوى أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي تمارسه البيئة على هذه المنظمات".[3]

وعرفها Nazmul Ahsan بأنها:" تطبيق تسييري جديد في الإدارة العامة وفق ذهنية القطاع الخاص".[4]

فهناك من يرى بأنها:" تحويل التركيز من الإدارة البيروقراطية الفيبرية إلى أسلوب جديد يقوم على المرونة وخدمة العملاء، وتحسين جودة الخدمة لتصبح أكثر كفاءة واستجابة باستخدام نهج السوق".[5]

من خلال ماسبق نرى أن الإدارة العامة الجديدة هي أسلوب يهدف إلى تقليص حجم الحكومة وفرض نظام أسلوب السوق على عملها.[6] وتتميز بما يلي:[7]

---

(2)- **Dictionnaire Suisse de Politique Sociale**, www.sociallinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?:d=530 Retrieved 02/04/2018.

(3)– محمد السعيد جوال، **ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد (NPM): دراسة تحليلية نظرية**،" مجلة شمال إفريقيا".2016، العدد 14، ص69.

(4)-Nazmul Ahsan Kalimullah, Kabir M. Ashraf Alam, Ashaduzzaman Nour. **New Public Management: Emergence and Principles.** "Bub Journal". September 2012, Volume 1, Issue 1, P2.

(5)-Kimberly Scism Eagle, **New Public Management in Charlotte, North Carolina :A Case Study of Managed Competition.** Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Public Administration / Public Affairs.2005.P20.

(6)– دونالف كيتل، (تر: محمد شريف الطرح). **ثورة الإدارة العامة العالمية: تقرير حول تحول الحكم**. مكتبة العبيكان: الرياض، 2003، ص26.

– فصل اتخاذ القرار الاستراتيجي المخول للسلطة السياسية عن التسيير العملياتي المخول للإدارة؛

– وتوجيه الأنشطة الإدارية وتخصيص الموارد وفقا للمنتجات والخدمات التي يتعين تسليمها، وليس وفقا للقواعد أو الإجراءات؛

– وإضفاء الطابع اللامركزي على الوكالات وإنشاءها كأداة تنظيمية؛

– والتخلي عن القانون الأساسي للموظف واعتماد الخبرة في مكافأة الأعوان حسب الجدارة؛

– وإدخال آليات السوق في مجال توريد السلع والخدمات ذات المصلحة العامة؛

– والاعتماد على الشفافية فيما يتعلق بنوعية الخدمات وتكلفتها؛

– والبحث عن الكفاءة في استخدام الأموال العامة؛

– ومشاركة المستخدمين في تحديد وتقييم الخدمات العامة.

من خلال ما سبق نرى أن المناجريالية Managerialists تؤكد على الانتقال من النموذج البيروقراطي (التسلسل الهرمي والرقابة) إلى نموذج ما بعد البيروقراطية، فالنموذج التقليدي للتنظيم وتقديم الخدمات يقوم على مبادئ التسلسل الهرمي البيروقراطي، التخطيط، المركزية، الرقابة المباشرة، والاعتماد على القدرة الذاتية دون إشراك الفواعل الآخرين، هذه الخصائص للنظام البيروقراطي التقليدي سيتم استبدالها باليات السوق أو ثقافة المقاولة/ المؤسسة كأساس لإدارة الخدمة[8]. ويوضح الجدول التالي (رقم01) أهم نقاط المقارنة بين نموذجي الإدارة التقليدية الفيبرية/ والإدارة العامة الجديدة.

الجدول رقم (01): نقاط المقارنة بين نموذجي الإدارة التقليدية الفيبرية/ والإدارة العامة الجديدة

	الإدارة الفيبرية	الإدارة العامة الجديدة
الأهداف	احترام القواعد والإجراءات	تحقيق النتائج، وإرضاء العميل

(7)- Yves Chappoz, Pierre-Charles Pupion, **Le New Public Management**, "Gestion et management public".2012, Volume 1/n°2, P1.

(8)– عشور طارق، **مرجع سابق**، ص111.

التنظيم	المركزيـة (هرميـة وظيفيـة، بنية هرمية)	اللامركزيـة(تفويض الصـلاحيات، بنية شبكية، الحوكمة)
تقســـيم المســـؤولية بـــين الإداريين والسياسيين	الغموض	الوضوح
تنفيذ المهام	تقسيم، تجزئي، التخصص	استقلالية
التوظيف	مسابقات	التعاقد
الترقية	عن طريق الاقدمية	الترقيـة علـى أسـاس الجـدارة ، وعلـى أسـاس المسؤولية، وعلـى أساس الأداء.
مراقبة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء
نموذج الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على الأهداف

- Anne Amar et Ludovic Berthier, "**Le nouveau management public : avantages et limites**" document de recherche présenté dans XVI international RESER conférence Services Governance and Public Policies.Lisbon, September 28-30, 2006, p03.

2- عوامـل نشـأة الإدارة العامــة الجديـدة: ارتـبط مفهـوم الإدارة العامـة الجديـدة بمشـاريع إصـلاح الإدارة في بعض الدول الانجلوسكسونية (مارغريت تاتشر في بريطانيا، وما تلى ذلك من انتخاب رونالد ريغان في الولايات المتحدة الامريكية 1980، وبرايا ميلي روني في كندا 1984)، ويعود مصطلح الإدارة العامة الجديدة إلى الباحث كريستوف هود سنة 1990، ليتم تعميم التسمية السابقة الذكر على جل المشاريع في الدول الغربية، ودول أسيا وأمريكا اللاتينية أين أصبحت الإدارة العامة الجديدة هي المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية فيما يتعلق بإدخال أي تغيرات على مرافق الدولة أو إصلاحها. أما عن أسباب ظهور إصلاحات الإدارة العامة الجديدة، فيمكن إرجاعها إلى الأتي:

- **تراجع دور الدولة:** لقد كان دور الدولة لعقود كثيرة يقوم على تأمين خدمات الأمن والدفاع الخارجي والقضاء وهو ما يعرف بالدولة الحارسة، و أول استعمال لهذا المصطلح يعود إلى Emile Olivier سنة 1870 و ابتداءا من منتصف القرن 19 تزايد تدخل الدولة في

المجالات الاقتصادية والاجتماعية، تعود بوادر هذا التحول إلى أزمة سنوات الثلاثينيات التي أعطت دفعا جديدا لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية.

في منتصف السبعينيات عرفت الكثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينيات ورغم كل محاولات الإصلاح، إلا أن السياسة المطبقة لم تعطي النتائج المرتقبة وقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي في تلك الفترة حيث كان هذا الفكر يقوم على اعتبار أن تعاظم دور الدولة وما لذلك من أثار على مختلف الأنشطة هو السبب في استمرار واستفحال أزمة الاقتصاديات الغربية. وعليه كانت أولى الإصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط وكان لآلية السوق والمنافسة دورا متزايدا في ضبط الاقتصاديات وهو ما أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة بما في ذلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري، وبناء عليه ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية، والكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات.[9]

كما وجدت العديد من الدول مع نهاية الحرب الباردة نفسها وسط نقاشات واسعة الانتشار حول دور الحكومة وعلاقاتها بالمواطنين، فالدول النامية وجدت نفسها تحت ضغط مماثل تماما يرافقه دعوات قومية لتحديث مجتمعاتها تحديثا سريعا. وكان على الدول المتقدمة أن تعالج انخفاض ثقة المواطنين بالمؤسسات العامة. وقام المرشحون بإثارة حملات ناجحة حول مواضيع تقليص الحكومة وتخفيض قواها العاملة، وكان من النادر تبني المواطنين لفكرة حكومة صغيرة لا سيما من حيث الخدمات التي يتلقونها. ومع ذلك، انتشرت القوة السياسية لحكومة مقلصة نوعا ما حول العالم. واجتمعت هذه القوى لتشكل ضغطا سياسيا قويا باتجاه الإصلاح.[10]

---

(9)- بن عيسى ليلى، **التسيير العمومي الجديد: المقاربات النظرية والتجارب الواقعية**، "مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية". جوان 2007، العدد16، ص8-9.

(10)- دونالد ف.كيتل، **مرجع سابق**، ص 18.

- **تأثير النظريات الحديثة:** أدى فشل الدولة في ظهور نظريات إقتصادية تعالج كيفيات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق: كتحليل التكلفة والمنفعة، وترشيد اختيارات الميزانية، ونظرية الوكالة.

إلا أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تطور الممارسة وتنوع أدوار الدولة، لهذا توسع الاهتمام منذ منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسة التسييرية إنطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية، فظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العامة، نظريات علاقات المعاملة، ونظريات نفقات الاتفاق، وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية حيث مثلت هذه التغييرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالإدارة العامة الجديدة.[11]

- **العوامل الدولية:** مع بداية حقبة التسعينيات القرن الماضي انتشر مفهوم العولمة والذي يشير في جوهره إلى ظاهرة مركبة لها أبعادها الاقتصادية والسياسية والاتصالية، فعلى المستوى الاقتصادي مثلا شاع الحديث عن الاقتصاد العالمي والذي أصبح أمرا واقعا مع ظهور منظمة التجارة العالمية WTO، وانتشار الشركات متعددة الجنسيات، وبزوغ التكتلات الاقتصادية الدولية[12]، كما وجه البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي عملية الإصلاح الإداري وساندته وفي أحيان أخرى لجأت إلى المشروطية للضغط على الدول المقترضة لإعادة هيكلة حكوماتها وأجهزتها الإدارية من أجل مسايرة العولمة.

- **عوامل فنية:** وتشمل التطور التكنولوجي وما طرحه من وسائل جديدة لتوفير الخدمات والحصول على المعلومات، بالإضافة إلى تأثير مراكز الأبحاث التي طرحت اتجاها جديدا بخصوص ما الذي يجب ولا يجب على الحكومة أن تقوم به، وزيادة انتشار الإيديولوجيات التي تدعو إلى الحكم الراشد والى تقليص حجم الجهاز الإداري. وكذلك إدراك الشعوب أن النظام

---

(11)- بن عيسى ليلى، **الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد**،" مجلة أبحاث اقتصادية وادارية". ديسمبر 2013، العدد14، ص192.

(12)- سلوى الشعراوي، **تحليل السياسات العامة في القرن الحادي والعشرين**، في: تحليل السياسات العامة في الوطن العربي. مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة: القاهرة، 2004، ص34.

البيروقراطـي القـائم لـم يعـد ملائمـا، ولـم يعـد يلبـي احتياجاتهـا وطلباتهـا كمـا يجـب، كمـا أن الإصلاح الاقتصادي الهيكلي لا يكفي بمفرده.[13]

(13)- ليلى مصطفى البرادعي، **الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري دراسة مسحية**،"مجلة النهضة". جويلية 2004، العدد 20، ص60.