

## المحور الرابع: تجارب/ نماذج التسيير العمومي الجديد

رغم أن الإدارة العامة الجديدة تعد -منذ الثمانينات- النموذج الأكثر تأثيرا في عمليات إصلاح القطاع العمومي للعديد من الدول إلا أنه لا توجد وصفة ثابتة وموحدة يمكن تطبيقها في أي بلد يحتاج قطاعه العمومي للإصلاح، بل هناك توليفات تتشابه إلى حد ما في المبادئ لكنها تختلف من حيث طريقة تطبيقها، وهذا ما تبينه تجارب التسيير العمومي الجديد.

### أولا- تجربة بريطانيا:

عرفت بريطانيا العديد من الإصلاحات الإدارية، غير أن التحول الجذري في الإدارة في القطاع العمومي والوظيفة العمومية تعود إلى الفترة التي وصلت إليها "مارغريت تاتشر" إلى السلطة في بداية 1979، فبمجرد وصولها إلى السلطة عرف القطاع العمومي البريطاني سياسات إدارية وتسييرية جديدة كان الهدف منها تقليص نفقات الدولة وتحسين طرق التسيير الداخلي، القضاء على التسيير البيروقراطي، تغيير الهياكل الإدارية، الاعتماد على النظام التعاقدية، الاعتماد على الخصوصية، تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والاهتمام بهم أكثر.

في سنة 1988 تم إنشاء لجنة للاهتمام بتفعيل المصالح الإدارية البريطانية، والتي قدمت تقريرا عنوانه: *Improving Management In Government – The Next Steps*. وقد عرفت الإصلاحات بالعبارة الأخيرة من التقرير *The Next Steps –* وتمحورت حول كيفية إنشاء وحدات مستقلة أو ما سمي بالوكالات، بحيث تصبح كل وكالة مسؤولة عن نشاطها أمام كل من الوزارة الوصية والبرلمان، لتفعيل القطاع الإداري العمومي الذي يتسم بوحدة أنماط تسييره وتمائل هياكله.

في تقييم منشور سنة 1995 لهذه الإصلاحات، جاء أن أهم نتيجة لهذه الأخيرة تتعلق بتغيير سلوك المسيرين من السلوكات البيروقراطية إلى سلوكات أحسن وأكثر فاعلية حتى في تلك المصالح التي لم تتحول إلى وكالات، إذ شيئا فشيئا تبني موظفوا القطاع العمومي سلوكات توجي بإحساسهم بالدور الواجب عليهم تأديته مهما كان مستوى العون أو الموظف و ضرورة مبادرتهم بصورة مستمرة لتحسين مستوى أدائهم.

على العكس من ذلك بقيت إجراءات الرقابة على حالها ولم تتغير في نفس الاتجاه الذي أخذته الإصلاحات و عليه لم يكن من الممكن للوكالات أن تذهب بعيدا في التحولات المنتظرة منها و استقرت الأمور إلى نوع من التوازن بعكس موقف الإدارات المركزية التي تعتبر أن الوكالات أخذت هوامش استقلالية كبيرة، في حين ترى الوكالات أنها لا تتمتع باستقلالية كافية للذهاب بعيدا في الإصلاحات.

ومن أهم أدوات التسيير العمومي الجديد في بريطانيا نجد:

- الخصوصية: حظيت بريطانيا بشعبية كبيرة خلال الثمانينات وأصبحت نموذجا للعديد من الدول، فالخصوصية تمثل اتجاها جديدا للعمل الحكومي، وقد ركز مؤيدو هذا الاتجاه على إبراز مدى كفاءة وفعالية القطاع الخاص مقابل عجز القطاع العمومي. والاهتمام بالخصوصية يدخل في إطار تقليص حجم الدولة من أجل التخفيض من العجز المالي.

- إنشاء وكالات مستقلة: قامت الخلية المكلفة بالقيام بالإصلاحات والمعينة من قبل كل من وزارة المالية والوزارة الوصية للمصلحة الإدارية موضوع الإصلاح بمهمة تحديد خصائص ومهام وأنشطة وطبيعة العلاقة التي سوف تربطها بالوزارة الوصية وكذا مميزات الوكالة التي سيتم إنشائها بدقة، وفيما يخص مديري الوكالات فيتم تعيينهم عن طريق المسابقة المفتوحة لجلب أفضل الكفاءات. والهدف من هذه الوكالات هو إدخال نظام المنافسة في القطاع العمومي، تغيير الحدود التقليدية التي كانت تفصل بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى اعتماد القطاع العمومي على الأساليب والطرق السائد في القطاع الخاص.

- إنشاء ميثاق المواطنين: أصدرت الحكومة البريطانية سنة 1991 وثيقة بعنوان "ميثاق المواطنين" الذي كان الأساس لولادة العديد من الموثيق في العديد من القطاعات، تحدد هذه الموثيق بدقة أهداف والتزامات الإدارة اتجاه المواطنين، وبالتالي الهدف منها هو الرفع من مستوى نوعية الخدمة المقدمة للمواطنين، حيث تبنت الحكومة البريطانية فلسفة مبنية على الإدارة بالنتائج لتحسين أداء القطاع العمومي من خلال تعزيز الكفاءة وتعزيز خدمة العملاء، وفي هذا الصدد للتعرف على احتياجات المواطنين وتطلعاتهم يجب على كل إدارة عمومية أن تقوم وفي كل سنة باستشارة زبائنها للتعرف على احتياجاتهم، ومن ثم تسعى لتلبيتها ووضع التقارير حول مدى الوفاء بها.

#### ثانيا - تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

خلال الخمسة عشر سنة الماضية قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتنفيذ مشروع إصلاح في الإدارة حظيا بأهمية كبرى، على اعتبار أنهما من الإصلاحات التي بادرت بها الحكومة الفيدرالية.

**1/ The National Performance Review NPR (مراجعة الأداء القومي):** تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الإختراع Réinvention لكل من D. Osborne et T. Geabler. وتشمل كل الإدارات، والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية. إن مبدأ الإبداع

يفهم على أنه إسقاط مبادئ وطرق التسيير السائدة في المنظمات الخاصة على القطاع العمومي والإدارة العامة، بصورة أخرى اعتماد مبدأ محاكاة القطاع الخاص في مجال التسيير ويرى البعض أن هذا المبدأ هو أفضل بكثير من تحويل الإدارة العامة إلى القطاع الخاص.

تم الإعلان عن هذا الإصلاح (NPR) من خلال نشر تقرير تحت عنوان "إنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلف أقل"، هذا العنوان يعكس الثقافة الجديدة في التسيير التي ترغب الحكومة الفيدرالية في غرسها لدى أعوان الإدارة الأمريكية وقد اكتسب هذا التقرير شهرة واسعة فيما بعد وقد تم تنفيذ هذه الإصلاحات على مرحلتين: المرحلة الأولى: بداية 1993 إلى منتصف 1994، المرحلة الثانية؛ ابتداء من منتصف 1994.

**2/ Gouvernment Performance Result Act (قانون الأداء الحكومي):** تمت المصادقة على نص هذا القانون في بداية 1993 ورغم وضوح الموضوع فإن 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 الأهداف ومداهها الزمني من قبل الإدارة.

- السهر على التحسن المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية.

ولقد تم تطبيق هذه الإصلاحات من خلال أربعة مستويات تنظيمية، هي:

1/ الخطة الإستراتيجية، 2/ برنامج الأداءات السنوية، 3/ التقرير حول الأداءات السنوية، 4/ مرونة الحسابات التسييرية.  
إن تنفيذ هذه الإصلاحات قد تم التخطيط له على فترة متوسطة إلى طويلة المدى بحيث أن التطبيق في الواقع أجّل إلى سنة 1997، وتم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999.

وكان من أهم نتائج الإصلاحات من منظور إعادة اختراع الحكومة:

- تقليص حجم القوى العاملة.

- خدمة الزبون بتفويض جميع الوكالات الاتحادية للقيام بتطوير خطط لخدمة الزبون.