

المحاضرة الأولى: التسيير العمومي



أولاً: تعريف التسيير العمومي:

قبل التعرف على مفهوم التسيير العمومي لابد من التطرق إلى مفهوم التسيير و

المناجمت، حيث حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم التسيير ومن بينهم

G.p, Bergeron الذي عرف التسيير بأنه " : العملية التي بواسطتها نخطط

ننظم، ندير، ونراقب موارد المنظمة للوصول إلى أهداف معينة".

كما عرف التسيير بأنه " : طريقة عقلانية يتم بواسطتها التنسيق بين الموارد البشرية

والمادية والمالية نحو تحقيق أهداف معينة ،هذه الطريقة تترجم في عملية تتضمن

التخطيط ،تنظيم،إدارة ورقابة النشاطات بطريقة تؤدي إلى مردود أفضل".

يعرف بأنه الغاية أو الهدف العملي للحكومة يتضمن انشاء المشروعات العامة بأكبر

قدر من الفعالية والاتفاق مع رغبات أفراد المجتمع واشباع حاجاتهم.

كما عرفه **فيفنر وبرستش (G.Pfifner.rpresthus)**

عملية تتناول تنسيق الجهود الفردية والجماعية وذلك ب تنفيذ سياسة معينة بما يتضمنه ذلك من نشاطات توجيه و اشراف وتنسيق ، وتتم ممارستها من خلال عمليات تخطيط وقيادة واتخاذ القرار والاتصالات العلاقات عامة

كذلك هو الأمر بالنسبة **جيليني (Glanera)** يرى بأن التسيير العمومي

هو " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية."

وعرفه **القريوتي** بأنه " عملية استغلال الموارد العامة المتاحة عن طريق تنظيم

وتنسيق الجهود الفردية والجماعية لتنفيذ السياسات العامة للدولة بكفاية وفعالية وبطريقة إنسانية" .

ثانياً: مبادئ التسيير العمومي

تتلخيص المبادئ الرئيسية التي تميز هذا المفهوم على النحو التالي :

- ✓ التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- ✓ استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية، بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة، والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومجموعة المصالح الأخرى.
- ✓ المرونة لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.
- ✓ زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام، والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية داخل مؤسسات القطاع العام .
- ✓ تعزيز القدرات الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائياً وبمرونة وبأقل تكلفة

محاضرات لطلبة السنة 2 ماستر تخصص إدارة محلية مقياس/الادارة والتسيير العمومي

وتتفق الأدبيات الاقتصادية والإدارية التي تناولت التسيير العمومي الجديد أن هذا الأخير يقوم على ثلاثة عناصر أساسية، هي:

- تقليص دور الدولة - .التغيير في آلية الجهاز الحكومي - .التغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام.

ثالثا: وظائف التسيير العمومي:

يقوم التسيير العمومي على مجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة (تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) التي اختلف علماء الإدارة في تحديدها و تناولها ضمن تسلسل معين يهدف إلى تسهيل هذه الوظائف تظهر هذه الوظائف في الشكل الموالي:

وظيفة التخطيط

و يعرف جورج تيري التخطيط على أنه:
"دراسة و إختيار وسائل التنظيم و توجيه
الموارد البشرية و المادية لتحقيق هدف
معين في فترة زمنية محددة".

محاضرات لطلبة السنة 2 ماستر تخصص إدارة محلية مقياس/الادارة والتسيير العمومي

و تقوم عملية التخطيط على المراحل التالية :

تحديد الأهداف: إن تحديد الأهداف في القطاع العمومي

(التسيير العمومي) من مهام السلطة السياسية عموما، إلا أن هذا لا ينفي مساهمة الإدارة العمومية بمختلف هياكلها حيث يكون لهذه الأخيرة عادة قدر معين من السلطة التقديرية في تحديد الأهداف الجزئية التي بتحقيقها يتم بلوغ الأهداف الكلية .

تحديد الوسائل و الإمكانيات: و ذلك يتحقق بدراسة القوانين و الأنظمة المتعلقة

بالهدف المراد تحقيقه، و مدة تنفيذ المشروع، و تحديد قيمة الأموال اللازمة ثم تحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ الخطة، و يفترض أن يتم وضع عدد من الخطط البديلة، بالإضافة إلى هذا يستلزم التخطيط إعداد جدول زمني للتنفيذ فغالبا ما يكون إختيار خطة معينة راجعا في الأصل إلى رغبة السلطات العمومية من تنفيذ المشروع خلال فترة زمنية معينة الرغبة مثلا في إنجاز مجمع بيداغوجي بالجامعة قبل الدخول الجامعي توزيع الخطة على الأعوان العموميين و الإدارات الفرعية المطلوب منها تنفيذ ما تم تخطيطه

متابعة الخطة و تقويمها: إذ يقع على عاتق السلطات العمومية المختصة في الدولة

مسؤولية متابعة و تنفيذ الخطة وفقا للتقديرات المحددة سلفا، و الأساس في ذلك اكتشاف الإختلالات و تعديل الخطة إن تطلب الأمر ذلك.

وظيفة التنظيم:



عرف على أنه " عملية ترتيب و توزيع
الموظفين بطريقة تؤدي إلى سرعة تحقيق
الأهداف و ذلك من خلال توزيع السلطات و
المهام و المسؤوليات "

أنشطة وظيفة التنظيم في المنظمات و أغراضها :

- وضع المهام الرسمية المطلوب تحقيقها.
- تجميع تلك المهام داخل الوحدات التنظيمية.
- تخصيص الموارد المختلفة لكل قسم من أقسام المنظمة.
- تقسيم العمل إلى وظائف محددة على العاملين بالمنظمة.

محاضرات لطلبة السنة 2 ماستر تخصص إدارة محلية مقياس/الادارة والتسيير العمومي

- تخصيص السلطة اللازمة لقيام كل فرد بأداء مهامه وظيفته .
- تحديد المسؤولية التي سيتم محاسبة كل فرد على أساسها.
- التنسيق بين المهام التنظيمية المتنوعة .
- تحديد نطاق الإشراف الواجب تطبيقه .
- رسم خطوط انسياب السلطة داخل المنظمة .
- تحديد درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار .

وظيفة التوجيه:

وظيفة تسييرية خاصة بالمستويات العليا متمثلة
في إصدار الأوامر و تحديد السلطات و
المسؤوليات و القواعد و إجراءات العمل ، و
بمعنى آخر هي العمل على توفير بيئة عمل
مناسبة على ضوء فهم طبيعة سلوك و تصرفات
الأفراد داخل التنظيم.

يهدف التوجيه عن طريق المسيرين إلى تحقيق أهداف أخرى آمن الازدواج في الأنشطة الإدارية، تجنب
التنازع في الاختصاصات و منع المنافسة غير الهادفة بين الوحدات الإدارية.

وظيفة الرقابة:

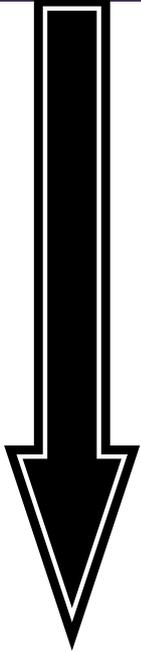
تتمثل في متابعة أداء و أنشطة المنظمة
للتأكد من إنجاز النتائج المستهدفة و اتخاذ
الإجراءات الوقائية لتجنب ظهور أي
انحرافات ذات دلالة بين الأداء الفعلي و
الأداء المرغوب و القيام بالتصرفات
التصحيحية حال ظهور تلك الانحرافات.

أليات تطبيق الرقابة :

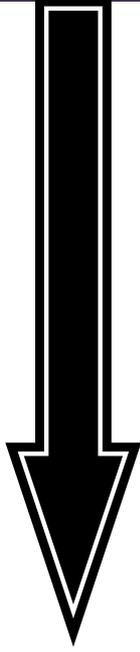
- تحديد الأداء المعياري للمنظمة .
- مراقبة أداء العاملين و الأنشطة التي يقومون بها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري.
- إحاطة العاملين علما بنتائج تلك المقارنة .

- اتخاذ التصرف الملائم لعلاج الانحرافات التي أسفرت عنها المقارنة
- المخطط يوضح الوظائف الأساسية للتسيير:

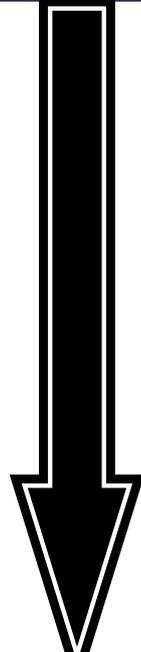
وظائف التسيير



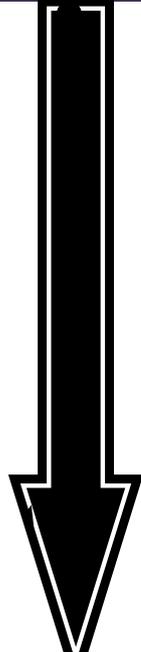
الرقابة



التوجيه



التنظيم



التخطيط