

## إشكالية اليوم الدراسي:

تقع المنظمات العمومية منذ فترة بعيدة تحت ضغوطات وصعوبات مرتبطة بنمط التسيير المنتهج والأساليب المتبعة من قبلها والملخصة ضمن منهج التسيير بالوسائل، ومع تطور البيئة المحيطة بهذه المنظمات أصبح لزاما عليها العمل على تحديث أساليب التسيير العمومي، لا سيما في ضوء غياب معايير لضبط نشاط مثل هذه المنظمات كميكانزمات السوق والمنافسة كما هو الحال بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، وما يصاحبه من صعوبة في تحديد مستويات الأداء والفعالية، مما استوجب تحديد هدف خاص بكل منظمة يكون تحقيقه كفيل بضمان تأقلم مستمر مع المتغيرات الحاصلة في المحيط والقيم و القوانين لأن هذه التغيرات لها تأثير في الحكم على مستوى الأداء العمومي.

إذ يجب أن يسعى التسيير العمومي كما هو معلوم إلى تحقيق السياسة العامة للدولة عن طريق تنسيق الجهود الفردية و الجماعية و لكنه أيضا مطالب أكثر من أي وقت مضى بالعمل على الاستماع وتلبية حاجات ورغبات المواطنين من خلال عرض خدمات بأعلى مستوى من الأداء والجودة بما يحقق الرفاهية الاجتماعية للمواطنين دون إهدار موارد المجتمع، نشر العدالة والمساواة بينهم، و بصفة أخص يمكن من تطبيق مبدأ الشفافية و المسائلة ليحول بذلك دون فقدان الثقة و الشرعية.

حيث أن اعتماد مبدأ المحاسبة على النتائج، سوف يفضي بالضرورة إلى إيقاظ روح المسؤولية عند الإدارة ومواجهة التحديات الإدارية والاقتصادية بصورة جدية، لأن الحكم النهائي على نجاح أو فشل أي إدارة سوف ينطلق من النتائج والإنجازات، لا من اعتبارات أخرى مهما كان شأنها.

ويعتبر تقارب التسيير الموجه نحو النتائج أحد الأنماط التسييرية التي تقتضي من المنظمة العمومية تحديد الأهداف المراد الوصول إليها قبلا، ثم التفاوض على الوسائل والآجال اللازمة لتحقيقها، ويعدّ بذلك من المخارج العديدة والمتنوعة التي أتى بها التسيير بالأهداف التي تمتد جذوره إلى السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية.

وعندما نتساءل عن مفهوم النتائج في المنظمات العمومية نجد أن هذه العبارة يشوبها الكثير من الغموض عكس المنظمات الخاصة التي تكون فيها المؤشرات الأساسية للنجاح معروفة (المردودية، الأرباح، الحصة السوقية) وهذا ما يشير إليه العديد من المؤلفين الذين يؤكدون على صعوبة تحديد وقياس نتائج الأداء العمومي كأحد السمات الأساسية الفاصلة بين التسيير العمومي والتسيير الخاص إلا أنه خلال السنوات الأخيرة بدأ يظهر حوار جديد اصطلح عليه التسيير العمومي الجديد الذي تتوافق أسسه مع ضرورة تجاوز منظور التسيير بالوسائل إلى منظور التسيير الموجه نحو النتائج، مع الإعتقاد بإمكانية إخضاع المنظمات العمومية لقاعدة قياس بواسطة مؤشرات الأداء.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بوقرة - بومرداس -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير

بالتعاون مع

فرقة بحث: عصرنة التسيير العمومي

تنظمان يوم دراسي حول:

التسيير العمومي بين واقع العمومية  
وتحدي الأداء:

الانتقال من منطق الوسائل إلى حتمية النتائج

يوم: الأربعاء 20 ماي 2015

ومن هنا فإن نظام التسيير الموجه نحو النتائج يعتبر صالحاً لتحسين الأداء الإداري في منظمات القطاع العام، وهو تتطلب امتلاك رؤية مستقبلية استشرافية، مع توفر الإرادة السياسية الحازمة وتعبئة الطاقات والقوى التي تتوافق مصالحها وتطلعاتها مع الإصلاح المنشود، وأخيراً تحديد البرامج العملية التفصيلية المؤدية لتحقيق الأهداف المطلوبة

إن الهدف النهائي للعمل العمومي الموجه بالنتائج - المحدد والمقاس بواسطة مؤشرات الأداء - ما هو إلا انعكاس لوجود تفكير جديد يعتمد على تطبيق أساليب تسييرية جديدة فرضتها جملة من الاعتبارات منها:

- **تشريعية:** لأن أغلب التشريعات تفرض على السلطات ترشيد استخدامها للأموال العمومية المتاحة وفق الأهداف المسطرة.
  - **سياسية:** تحميل المنتخب والسلطات العمومية مسؤولية لتحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج السياسي التي تم انتخابهم عليها وليس على أساس جملة من الوعود يصعب تقييمها .
  - **مواطنة:** لأن المواطنين الذين يدفعون التزاماتهم الضريبية لديهم الحق في معرفة النهايات والأهداف التي يتعين على الإدارات العمومية تحقيقها.
- فكيف يمكن تغيير منطق قياس أداء المنظمات العمومية عن طريق الوسائل إلى قياسه وفق منظور النتائج المسطرة ؟

و ما مدى قابلية المنظمات العمومية وإدارتها للإصلاح، حتى يتسنى لها القيام بالدور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المنوط بها؟

### محاور اليوم الدراسي:

للإجابة على هذه الإشكالية، جاء هذا اليوم الدراسي ليعرض ويشرح تطور "التوجه نحو النتائج" في إطار التطبيقات الحديثة للتسيير العمومي عبر التطرق إلى المحاور الأساسية التالية:

**المحور الأول:** الإطار النظري للتسيير الموجه نحو النتائج  
**المحور الثاني:** التسيير العمومي بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق

**المحور الثالث:** مفهوم الأداء في المنظمات العمومية

**المحور الرابع :** أهمية عقود الأهداف

**المحور الخامس:** التسيير الموجه نحو النتائج: عرض خبرات بعض الدول

### أهداف اليوم الدراسي:

- البحث عن مدى إمكانية التوفيق بين شروط الخدمة العمومية و ضرورات الأداء الناجع
- تسليط الضوء على الخطوط العريضة لمقاربة التسيير الموجه نحو النتائج، ومدى إمكانية تطبيقها على المنظمات العمومية الجزائرية.
- الوقوف على واقع تطبيق الإدارة بالأهداف في المنظمات العمومية بالجزائر .

➤ نشر الوعي والاهتمام بين الباحثين و الطلبة بأهمية إصلاح وعصرنة الجهاز الإداري العمومي حتى يكون في مستوى الإصلاحات والتغيرات المحدثة والمرتبطة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

### الرئاسة الشرفية لليوم الدراسي:

- أ.د. شريفي ويزة (رئيسة الجامعة)
- د. يحيوي نصيرة (عميدة الكلية)

### المشرف العام على اليوم الدراسي:

- د. علي زيان محند واعمر

البريد الإلكتروني: [aliziane2002@yahoo.fr](mailto:aliziane2002@yahoo.fr)

الهاتف: 0771486093

### اللجنة التنظيمية :

- أ. مطالي ليلي
- أ. شيكاي سهايم
- أ. شرقي جوهرة
- أ. بوساق كريمة
- أ. مقدود وهبية
- أ. فاضل يمينة فوزية
- أ. مالك مريم
- شريف فيطمة ( خلية الاتصال للكلية)
- كنتور ثورية ( خلية الاتصال للكلية)