

مجلة البحوث والدراسات العلمية

جامعة الدكتور يحيى فارس

Email rres_rev_cum@yahoo.fr

التسيير بالحواصل في القطاع العام: المفهوم و تحديات التطبيق

أ. محمد فرحات

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة المدية

Résumé :

Le présent article tente de dévoiler la tendance de « l'orientation vers les résultats » dans le cadre des pratiques récentes de la nouvelle gestion publique (NGP), en adoptant une vision internationale qui met en exergue les points communs ressortant des expériences de rénovation et d'évaluation de l'activité du secteur public. Dans un premier temps, il est utile de rappeler que l'orientation « vers les résultats » est au cœur de la NGP. Nous détaillons ensuite le concept de cette méthode, à savoir : ses fondements, ses considérations, ses modèles, ainsi que sa démarche. Nous continuons ensuite en citant les plus grands défis auxquels la GPR et ses adoptifs devront faire face afin de réussir son application, tout en évoquant les premiers constats d'évaluation portant sur la gestion par les résultats, pour terminer sur quelques conclusions et enjeux pour la période à venir.

ملخص:

المقال الحالي يعمل على إظهار تطور "التركيز على الحواصل" في سياق الممارسات الحديثة للتسيير العمومي الجديد (ت.ع.ج) أو باللغة الإنجليزية (New Public Management : NPM)، معتمدا منظور دولي يبرز أهم القواسم المشتركة الناشئة من تجارب تحديث نشاط القطاع العام. في البداية، يجدر التذكير إلى أن التركيز على "الحواصل" هو قلب التسيير العمومي الجديد (ت.ع.ج) أو (Nouvelle Gestion Publique :NGP) باللغة الفرنسية. ثم نقوم بتعريف مدقق لهذه الطريقة: أسسها، اعتباراتها، نماذجها، وحتى نهجها. نواصل بعد ذلك في إبراز أهم التحديات التي يتوجب على طريقة التسيير بالحواصل و متبنيها التصدي لها حتى يتسنى النجاح في تطبيقها، ثم تقديم الملاحظات الأولية لتقييم هذه الطريقة، لكي نختتم ببعض الاستنتاجات و التحديات للفترة المقبلة.

مقدمة : "تطبيق مفهوم المناجمنت على الإدارات يستوجب أخذ الأداء بعين الاعتبار " ¹.

لمدة عشرين سنة، اعتمدت المنظمات العمومية في جميع أنحاء العالم، وخاصة تلك التي بالدول الغربية طريقة المناجمنت أو التسيير، لكن كما ينوهه الاقتباس الافتتاحي، فإن المناجمنت يتميز بالسعي لتحقيق الأداء الأمثل، المبدأ الذي يوجهنا إلى فكرة الحواصل. تقييم الأداء، على غرار النتيجة، يستوجب تعريف و تحديد مسبق للأهداف الواجب تحقيقها. هذه هي القواعد الأساسية لقيادة نشاط القطاع العام، في قلب النهج الجديدة المطورة في أعقاب التسيير العمومي الجديد. مع ذلك، بين الآمال المرتبطة بهذه الطريقة الجديدة في تسيير الشؤون العمومية والواقع، بين الخطابات المحددة أو المرشدة والإنجازات، هناك مسافة معينة تعكس مدى تعقيد النظام السياسي - الإداري.

التسيير العمومي الجديد و التركيز " على الحواصل."

إذا كانت في الأصل المنظمات في القطاعين العام و الخاص على حد سواء، قد أنشئت من قبل أشخاص يسعون إلى تحقيق أهداف لم يمكن بوسعهم تحقيقها بمفردهم، فمن الواضح أن تشغيلها الفعلي لم و لا يزال حتى الآن، لا يأخذ بعين الاعتبار النتائج المحصل عليها. على وجه الخصوص، المنظمات المستوحاة منصف " النموذج المثالي" للبيروقراطية أو « Ideal-Type » بالإنجليزية، أظهرت من خلال البحوث في عملياتها، ميولا إلى الانغلاق على نفسها، وهذا من وجهة نظر الاكتفاء الذاتي مفضلة شواغلها الخاصة على حساب الحواصل المنتظرة من قبل مستفيدين خارجيين ². إذا كان بوسعنا فهم هذا التوجه بالنسبة لمنظمات "حيوية" أو بالفرنسية « organisations de vie » تسعى أولا و قبل كل شيء إلى توفير رفاهية أعضائها، فمن الواضح أنه "مختل" تماما بالنسبة للمنظمات الخدمائية، التي تهدف إلى إنتاج خدمات عمومية.

1- مفهومه (أسسه، أنواعه، و طريقته)

طريقة التسيير بالحوصل التي هي صنف من الأصناف العديدة المختلفة للتسيير بالأهداف (Management by Objectives : MBO و التي أصلها يعود إلى فترة ما بعد الحروب العالمية، لاسيما في الكتاب الشهير المؤلف من طرف دراكر أو حتى في كتاب أوسبورن ³. في إطار المؤسسات العمومية، المصطلح الأكثر استخداما على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية هو "الأداء"، وخصوصا في كتابات منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE, 1997)، حتى أن بعض المؤلفات هي مسخرة كليا لهذا الموضوع ⁴، مبرزتا الأهمية التي أكتسبها تدريجيا هذا الموضوع في التسيير العمومي. إن إتمام النشاط العمومي، الموجه نحو حواصل وأهداف محددة بدقة و قابلة للقياس من خلال مؤشرات الأداء، ليس إلا مجرد موضوع تفكير إداري. أسسه بالعكس، تكمن في حركة تدمج عدة اعتبارات، بما في ذلك السياسية، الدستورية و المدنية.

1-1 الأسس و الاعتبارات:

1-1-1 الدستورية، وذلك لأن معظم الدساتير تحث الحكومات على الفعالية و الكفاءة حين استخدام الأموال العامة لتحقيق الأغراض المسطرة، مع مراعات مبادئ نشاط القطاع العام (بما في ذلك مبدئ التناسب).

1-1-2 السياسية، لأنه وفقاً لمبدأ مسؤولية المنتخبين، فإن السلطات السياسية يجب أن تكون مسؤولة عن الأهداف الواردة في برنامجها السياسي، الذي انتخبت من أجله، و ليس عن وعود غامضة و مستحيلة التقييم.

1-1-3 مواطنة، لأن الجماعات التي تمول نشاط القطاع العام من خلال فرض الضرائب، لها حق معرفة مقاصد و أهداف نشاط هذا القطاع، و كذا درجة تنفيذ برامجه.

هذه العناصر، أعيد أخذها من قبل معظم "مواثيق المواطن" على غرار ميثاق المواطن للمملكة المتحدة، الذي يقدم الالتزامات التي يتوجب على المنظمات العمومية تقييمها و تقريرها بانتظام.

1-2 نماذجه (أنواعه) :

في الواقع، إن مختلف حركات ت.ع.ج.تبين كل واحدة على حد سواء هذا التوجه نحو تحقيق الحواصل، و الذي هو بالتأكيد احدى أبرز سماتها. من خلال جمع و تلخيص ما كتب حول هذا الموضوع⁵، فإنه من الممكن تحديد ثلاثة نماذج رئيسية لل.ت.ع.ج.

1-2-1 نموذج الكفاءة أو نموذج السوق: يبرز هذا النموذج في بداية 1980، خاصة في بعض البلدان الأنجلو سكسونية، و هو يهدف الى جعل المؤسسات العمومية أكثر كفاءة بمقارنتها مع تلك التي في القطاع الخاص. هاته الحركة من ال.ت.ع.ج.تضع المفاهيم الاقتصادية للمنافسة ولأداء الإنتاجية في الوسط، على افتراض أن آليات السوق سوف تسمح بتحسين نتائج و مردودية نشاط القطاع العام الذي يعاني في كثير من الأحيان من بعض السبات بسبب عدم وجود ضغوط تنافسية.

1-2-2 نموذج اللامركزية، و تقليص الحجم و المرونة: يهدف إلى الفصل بين الاستراتيجي و التشغيلي لإعادة توزيع مهارات اتخاذ القرارات على المستويات الأقرب إلى العملاء أو الى الميدان. و الغرض الرئيسي هو تمكين المصالح الإدارية من تطوير طريقة للتسيير تتسم بمرونة أكثر ، مع ضمان تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات. مرة أخرى، هدف تحسين الأداء يبرز بوضوح، و لكنه قائم هاته المرة على افتراض آخر، و هو مسائل العاملين في الميدان، في إطار مجال نشاط معين، والذي يكون لهم فيه مرونة و حرية في التصرف لتشجيع روح المبادرة.

1-2-3 نموذج الجودة أو السعي لتحقيق التميز: مستوحى من نموذج الجودة⁶، يستند هذا النموذج على آليات تتطوي على تعديل في الثقافة التنظيمية بحيث تكون هاته الأخيرة قادرة على توليد مواقف إيجابية تجاه التعلم و التطور المستمر، لتحسين تلبية احتياجات المواطنين المسمون "العملاء". تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النموذج الثالث يؤكد على الأبعاد المتعددة للأداء العمومي، و فقل "أصحاب المصالح" أو "الأطراف المعنية المختلفة" المجبرون على تقييمه، و في وضع متميز المستفيدون المباشرون من خدمات النشاط العمومي، ألوانك الذين يسميهم تحليل السياسات العمومية ب "الأهداف" أو "Cibles"⁷.

3-1 طريقته:

بشكل عام، و أبعد من هذه التيارات المختلفة من الت.ع.ج، فإن هذا الأخير يدعو بصفة ملخصة إلى العناصر التالية، التي بدورها تظهر حلقة تسيير الأداء العمومي المحورة حول الحواصل.

- أولاً، تعزيز نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، و العملاء، على أساس تقييم الاحتياجات و تقييم الخدمات المقدمة فعلا من قبل المؤسسة العمومية، و ذلك باستخدام المؤشرات المناسبة. بذلك نزيد من كفاءة الخدمات العمومية، التي تقيم على أساس أهداف أداء محددة تحديدا واضحا مسبقا من قبل السلطات السياسية (التوجيه على المخرجات بدلا من المدخلات).
- و لتحقيق ذلك، يجب تحديد أو خلق مراكز خدمات داخل المؤسسات، تحت إشراف مديرين عموميين، الذين يمنحون حرية تصرف أكبر بالمقارنة مع النظام التقليدي.
- التفاوض على عقد (أو عهدة) لخدمات، بين السلطات السياسية و مسيرو الهيئة العمومية، و الذي يحدد أهداف الخدمات التي ينبغي تحقيقها، المؤشرات المحددة، و كذا الطرف المالي المخصص لذلك الغرض. رسميا، هذا "العقد" هو الوثيقة التي تلخص "الحواصل" التي ينبغي تحقيقها و المؤشرات التي تسمح بتقييمها.
- لمراقبة هاته الحواصل، يجب إعداد نظام مؤشرات للرصد والذي يتم على أساسه تقييم مساءلة الهيئات المعنية.
- أخيرا، تبسيط هياكل و طريقة عمل هذه المراكز الخدماتية و جعل عملياتها مرنة أكثر مع احترام مبداء التساوي في المعاملة للترويج لظهور شكل من أشكال روح المؤسسة، من خلال التأثير على تسيير الموارد (المالية والبشرية) حيث يجب أن يعرف مديري القطاع العام حرية أكبر في التصرف، أو حتى من خلال تدعيم آليات كآليات السوق (المنافسة، الخوصصة الجزئية، الخ ...).

بهته الطريقة، سوف يكون بوسعنا تهيئة الظروف اللازمة لتحسين كفاءة نشاط القطاع العام.

3-تحديات التطبيق

3-1 **دوبان المقاومة للتغيير**، هي من أكبر التحديات التي يتعين التغلب عليها قبل تطبيق طريقة ال ت.ب.ح في الأوساط التنظيمية. إن الابتكار و العصبية تتعايشان كلما ذكرت اللامركزية في تسيير الشؤون العمومية أو أننا تحدثنا عن تغيير ثقافي أو/ وعملياتي داخل المنظمة التي نتواجد فيها. في هذا المعنى، يجب على متبني هذه الطريقة الجديدة في التسيير، التطرق إلى محاولة التغيير في المواقف عن طريق برمجة دورات تمهيدية و تحسيسية لفوائد هذه الطريقة الجديدة في إدارة شؤون القطاع العام.

3-2 **حرية محدودة في التصرف، مالية على وجه الخصوص**. في الواقع، معظم الإدارات العمومية تمتاز بحرية تصرف أكبر في مجال تسيير الموارد البشرية مقارنة مع حريتها في تسيير الموارد المالية. برام فيرشوار⁸، أستاذ جامعي مختص في القطاع العام، يسلط الضوء على بعض العوامل التفسيرية (الهيكل، الحجم، المهمة، و الثقافة التنظيمية على سبيل المثال) لهذا الانقسام أو التعارض، لكنه يؤكد بشدة عن استحالة وجود محددات عالمية لحرية التصرف، مدونة كجزاء لا يتجزأ في كتاب دليل للت.ع.ج.

3-3 **تأثير المتغيرات الثقافية الوطنية في نشر الأفكار و الممارسات للت.ع.ج** هو تحد آخر يجب أخذه بعين الاعتبار من أجل تطبيق ناجح و ناجع لمثل هذه الطريقة. إن الثقافة الوطنية لكل بلد تتكون بطبيعة الحال من عدة عوامل (دينية،

تاريخية، و جغرافية. الخ) لها دور بالغ الأهمية في نشر الأفكار و الممارسات في مجال التسيير العمومي الجديد. لذا ينبغي على متبني هذه النمط الجديد للتسيير العمومي، اعتبار هذا العامل الثالث كتحد يجب تحليله وتبسيطه، بغية تجاوزه لتحقيق تبني ناجح و ناجح للت.ع.ج.

3-4 فرضية منح قدر أكبر من حرية التصرف (في الموارد المالية) في تسيير المؤسسات العمومية، في ظروف اقتصادية عالمية صعبة؛ هو تحد صعب يتوجب على الحكومات الحالية إيجاد الحلول اللازمة لاجتيازه لتحقيق خدمات عمومية ذات نوعية، و استعادة الثقة المفقودة نوعا ما بين الحكومات و المواطنين.

3-5 تبني التقنيات الجديدة للإعلام و التسيير في القطاع العام في واقع قلة و ندرة يد عاملة محترفة ومختصة، نظرا من جهة للتطور التكنولوجي السريع، و من جهة أخرى لكون نسبة كبيرة من المستخدمين على وشك التقاعد لا تواكب هذا التطور، يمثل تحدي آخر يتوجب على متبني ال ت.ع.ج و طريقة ال ت.ب.ح اجتيازه من أجل النجاح في هذه العملية، بالعمل على تحسين المستوى الاحترافي و التخصصي لمستخدمي القطاع العام من طريق دورات تكوينية متوسطة و طويلة المديين

4-الملاحظات الأولية لتقييم طريقة التسيير بالحواصل

فيحين أن طريقة التسيير بالحواصل تطمح لمساءلة أحسن أو لتحديد أفضل للمسؤوليات، ولا سيما بين السلطات السياسية والمدراء العامين، فإن الواقع يبدو مختلفا.

مالكين للعديد من معلومات التسيير المفصلة، فإن السياسيون يميلون أكثر بطبيعة الحال في الواقع إلى التدخل على مستوى العمليات - وهو ما يعادل "La managerialisation des politiciens" أو "تحول السياسيون إلى مسيروين عموميين" - فيحين أن مدراء القطاع العام العاملين على تطوير عقود الخدمات، أصبحوا مرغمين على اتخاذ خيارات في هذا السياق، هي إلحدا في الواقع متعلقة بالسياسيين، مما يؤدي إلى شكل من أشكال "تسيير المدراء". يا لها من مفارقة لنهج هدف ها لرئيسيه وبالضبط "فصل" هذين المستويين، موضحا ما هو منتظر أن ينبع من الجانب السياسي - الاستراتيجي من ناحية، و من جانب تسيير العمليات من ناحية أخرى.

الفكرة الجوهرية لطريقة التسيير بالحواصل هي تركيز أنشطة وموارد المؤسسة المعنية على عناصر أساسية متعلقة بالمهام المتبعة، الفكرة الأساسية من التفكير الاستراتيجي⁹ و حول هذه النقطة، يبدو أنه، نظرا لتعدد المعطيات الواردة، قد يصبح من الصعب على الهيئات المسيرة التمييز بين ما هو أساسيو ما هو ثانوي، خصوصا عندما تتعلق مؤشرات تحديد عناصر ملحق (أو محيطية) لنشاط القطاع العام، كنوعية الخدمة المقدمة أو وضوح الاتصال مع المستفيدين. ليس أن هذه العناصر ليست مهمة، لكنها لا تساعد على تحديد جوهر نشاط القطاع العام. بالتوافق مع بعض المؤرخين¹⁰، يمكننا القول أن أدوات عمليات التسيير العمومي الجديد ساعدت على تعزيز البعد التسييري لنشاط القطاع العام، و جزئيا التوجيه السياسي، لكنه يتوجب تحقيق تقدما كبير للوصول إلى الأهداف المبدئية، بمعنتوجيه و إرشاد السلطات السياسية حول العناصر الأساسية لنشاط القطاع العام. ولكن في الواقع، هل هو من الممكن تحديد بدقة هاته العناصر الأساسية؟

ينبغي لطريقة التسيير بالحواصل تدعيم مسيرو القطاع العام بحرية أكبر في التصرف، أولئك الذين أصبحوا مسؤولون على تحقيق أهداف مسطرة واضحة، والمشجعون على اعتماد أسلوب مؤسساتي في تسيير هيئاتهم

العمومية. في الممارسة العملية، يبدو أن السلطات السياسية تميل أكثر من السابق، للتدخل علناً بالمستوى التنفيذي. المنطق السائد إذاً هو بأقل قدر التمييز بين "الاستراتيجي" و "التنفيذي" من التمييز بين المسائل "المهمة" وبين التي هي "أقل قدر من الأهمية" في نظر السياسيين.

بهذا النحو، مسألة تفصيل تشغيلي، ولكن تعتبر مهمة من الناحية السياسية، تؤدي بالسلطات السياسية للتدخل على هذا المستوى لاتخاذ الإجراء أو اللامزمة، حيث لو كانت القواعد المتفق عليها مبدئياً في نطاق عقد الخدمات المبرم بين مسؤولي هذين المستويين، تملّي و تتأبى تصرف مخالف من طرفهم.

إذا كان ال.ع.ج يتحسّر لتحديد أدق مسؤوليات الإشراف و القيادة بين جميع الأطراف المعنية، فهو بهدف أيضاً إلى التنسيق المشترك بينها، وإلى تعزيز إدماج جميع أدوات القيادة المتاحة. في الواقع، إن التقسيم التقليدي الذي يميز المنظمة العمومية لا يزال، أو حتى ربما تمت عزيمتهم نخ لالانصب "الوكالات" وعقود الخدمات، فضلاً عن مساءلة المدراء العموميين على "أهدافهم". إننا إذا، نشهد لظهور ما نسميه ب "الإحساس بامتلاك المحل"، حيث أن كل مدير يسيّر أهدافه، موارده (الإعلامية، البشرية، المالية، وما إلى ذلك). مطوراً شعوراً زائداً للملكية، إن لمن قل شكاً من أشكال الأناية المؤسسية¹¹. من الواضح أن هذا التقسيم الجديد للمنظمة العمومية لا يسير بالضبط في نفس اتجاه النهج الحالية للتسيير وللسياسات العمومية التي تؤكد علناً أهمية التشغيل أو العمل داخل الشبكات و كذا أهمية "عرضية" النشاط بين مختلف أجزاء المنظمة.

الخلاصة

في خلال الخمسة عشر سنة الماضية، انتقلت العديد من المنظمات، العمومية على وجه الخصوص، من شكل منعدم لطريقة التسيير بالحوصل إلى الشكل "فوق العادي" للتسيير، حيث أن عدد لا يحصى من الأهداف والمؤشرات يحاول إثبات لكل الأطراف المعنية أنه هذا النظام يتحكم في مجال نشاطها.

هذا التحكم هو حقيقي في بعض المنظمات، ولكن أمر مضلل في العديد من الأخريات لأن حتماً الآن الأدوات المنفذة أو المستعملة ليست تحت السيطرة تماماً أو أنه لم يتم دمجها بصورة كاملة.

من وجهة نظرنا، فإن الشيء المهم الآن فصاعداً، هو الفصل بين الحقيقي والشبه، وكذلك أخذ الوقت اللازم لقيم المشاريع والبرامج المنفذة، وذلك للتمييز بين الممارسات الجيدة وتجنب الكثير من المزالق المشار إليها أعلاه.

في استعراض مستويات القيادة الناتجة عن تلخيص بعض المؤلفات في مجال تحليل النظم¹²، يبدو أن طريقة التسيير بالحوصل قد تكون مفيدة على المستويات الثلاث المحددة للنظم التقليدية المحللة في الأدب:

. على أول المستويين التنظيم، أي علم مستوى منظمة أو هيئة عمومية تسعى بفعالية و بكفاءة إلى تحقيق الأهداف التي تحددها السلطات السياسية.

. على المستوى الثاني للتنظيم، وهو التساؤل العميق و المدعم حول صواب و حول صلاحية الأهداف المتبعة، و حول تطابقها مع التطورات البيئية و كذا الاحتياجات المتغيرة للمواطنين. لذلك، ينبغي علناً النهج المتبع أن يوفر المزيد من الشفافية و أن يمكن من حوار أحسن بين الأطراف المعنية؛

• على المستوى الثالث من التنظيم، مستوى التعلم والتعليم، وباللغة الإنجليزية "Deutero-Learning"¹³، أي السماح للقادة السياسيين والإداريين بتحسين فهمهم للآثار المترتبة على خياراتهم، لاكتساب النضج في تسيير مؤسساتهم العمومية وبالتالي تحسين اتخاذ القرارات في المستقبل من خلال "تسيير حقيقي للمعرفة".

ولكن الطريق أمامنا مازال طويلاً ومحفوف بالعقبات، الناتجة عن التقاليد الإدارية، عن العادات السياسية و عن التعقيد المتأصل في المؤسسات العمومية، الأمر الذي يجعل كل تفكير مبسط غير لائق، وأي طريقة علمائها الدواء الشافي، وهمية.

على حسب دو برون علسبيل المثال، فإن طريقة التسيير بالحوصل تولد سلوكيات استراتيجية تؤدي بالجهات الفاعلة الى التركيز و الإستثمار أكثر في الأهداف المسطرة وإهمال المجالات الأخرى التي لا تقل أهمية. فمن المرجح أنها قد تنكبت و أن تجمد الإبداع والابتكار لأنه يتم فقط السعي لتحقيق الأهداف المسطرة، مع تحسين الإجراءات اللازمة لذلك (في أحسن الأحوال)، في حين يتمتع أهل أفرصة للتغيير. يمكن أن يؤدي هذا الشكل من أشكال عدم التمكين، بما أن النظام في الواقع، "يعاقب" الأداء، حيث أنهم نالوا أسهل معاقبة مسؤول عن هدف لم يتم تحقيقه علمكافاً لمنجح في ذلك، خصوصاً إذا اعتبرنا الوضع الحال للمالية العمومية. وعلاوة على ذلك، فإن منظمة ما ذات أهداف واضحة، هي أكثر عرضة لانتقادات الأطراف المعنية بها (السياسيون والمواطنون)، من المنظمة التي من الصعب فهم لأول وهلة طبيعة نشاطها المنجزة.

فلنراهن أن هذه العقبات ليست مستعصية على الحل، وأن التسيير بالحوصل، مع التمييز الذي ينبغي منحه لتنفيذه، سوف يسفر عن الحوصل أو النتائج التي يعد بالوصول إليها !

قائمة المراجع والهوامش

الهوامش

- ⁴⁷ غراف كسافيا أستاذ في علوم الاقتصاد، جامعة باريس 1، بانتون-صوربون.
- ⁴⁸ ميشال كروزير، الظاهرة البيروقراطية، ص 235 إلى 240، 1963.
- ⁴⁹ دراكر، تطبيق المناجمنت 1954؛ أوسبورن، التسيير بالأهداف 1965.
- ⁵⁰ ديبروين، أداء التسيير في القطاع العام، 2002.
- مونكس، التسيير العمومي الجديد : حقيبة أدوات أو تغيير نموذجي؟ 1998؛ بولجاني ايغا، تطبيق الطرق الجديدة للتسيير العمومي في 51- قطاعي الصحة و المستشفيات : الفرص و المخاطر ، 2002.
- ⁵² قوك جون-ماري، نموذج الجودة، 1997.
- كنوبفل بيتر، لارو و آل، تحليل وقيادة السياسات العمومية 2001⁵³
- برام فيرشوار، أستاذ بمعهد التسيير العمومي، الجامعة الكاثوليكية في لوفين ببلجيكا⁵⁴
- ⁵⁵ زاركا و جاروسن، الإستراتيجية المخترعة 1995،
- أدريان ريتز ، أستاذ مساعد بجامعة برن بسويسرا، للتسيير العمومي⁵⁶
- ⁵⁷ غيوك دافيد و إيميري إيف، مفارقات التسيير العمومي، ص 181، 2005.
- ⁵⁸ بروبست وبوشل، ممارسة المؤسسة التعليمية 1995؛ غراف غزافيي، التسيير العمومي: تقويم نشاط القطاع العام 1999.
- ⁵⁹ أرجيريس و شون، التعلم التنظيمي: النظرية، الأسلوب و الممارسة، ص 25-27 1978.

المراجع

- كروزير ميشال (1963)، الظاهرة البيروقراطية، باريس.
- دراكر (1954)، تطبيق المناجمنت، نيو يورك: هاربر و روو.
- أوسبورن (1965)، التسيير بالأهداف، نيو يورك.
- دو بروين (2002)، أداء التسيير في القطاع العام، لندن، روتل إيدج.
- مونكس (1998)، التسيير العمومي الجديد : حقيبة أدوات أو تغيير نموذجي؟
- بولجاني ايغا (2002)، تطبيق الطرق الجديدة للتسيير العمومي في قطاعي الصحة و المستشفيات : الفرص و المخاطر.
- إيميرياف (2003)، معنومفارقات الوظيفة العمومية في القرن الحادي والعشرين.
- قوك جون-ماري (1997)، نموذج الجودة.
- كنوبفل بيتر، لارو و آل (2001)، تحليل وقيادة السياسات العمومية.
- إيميري و قيوك (2005)، مفارقات التسيير العمومي.
- برام فيرشوار (1995)، أستاذ بمعهد التسيير العمومي، الجامعة الكاثوليكية في لوفين ببلجيكا.
- زاركا و جاروسن (1995)، الإستراتيجية المخترعة، باريس، دينود.
- غيوك دافيد و إيميري إيف (2005)، مفارقات التسيير العمومي، ص 181.
- بروبست و بوشل (1995)، ممارسة المؤسسة التعليمية؛ باريس، طبعات المنظمة.
- غراف غزافيي (1999)، التسيير العمومي: تقويم نشاط القطاع العام.

أرجيريس و شون(1978)، التعلم التنظيمي: النظرية، الأسلوب و الممارسة، ص 25-27.

Liste bibliographique :

Argyris, C., D. Schön (1978). *Organizational Learning : A Theory of Action Perspective*, Massachusett, Reading.

Bolgiani, I. (2002). *L'application des nouvelles méthodes de gestion publique dans les secteurs sanitaire et hospitalier: risques et opportunités*. Muri, Société suisse pour la politique de la santé.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*, Paris, Seuil.

De Bruijn, H. (2002). *Managing Performance in the Public Sector*, Londres, Routledge.

Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, New York, Harper &Row.

Dupuy, F. (1998). *Le client et le bureaucrate*, Paris, Dunod.

Emery, Y. (2003). *L'emploi public en mutation, autopsie d'une évolution mouvementée et prometteuse. Sens et paradoxes de l'emploi public au XXIe siècle*, Presses polytechniques et universitaires romandes, p. 29-54.

Emery, Y. and D. Giauque (2005). *Paradoxes de la gestion publique*, Paris, L'Harmattan.

Gogue, J.-M. (1997). *Le paradigme de la qualité*, Paris, Economica.

Grefe, X. (1999). *Gestion publique*, Paris, Dalloz.

Knoepfel, P., C. Larrue et al. (2001). *Analyse et pilotage des politiques publiques*, Genève, Helbing&Lichtenhahn.

Möncks, J. (1998). « La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ? », *La pensée comptable*, H. M. Paris/Genève, PUF/Les nouveaux cahiers de l'IUED.

Osborne, G. S. (1965). *Management by Objectives*, New York.

Probst, G., B. Büchel (1995). *La pratique de l'entreprise apprenante*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

