

ورقة سياسية: إصلاح الإدارة في تونس

الملخص التنفيذي

تسعى هذه الورقة إلى تقديم رؤية عملية وشاملة لإصلاح الإدارة العمومية في تونس، باعتبارها ركيزة أساسية لبناء دولة فعالة، شفافة، وقادرة على الاستجابة لتطلعات المواطنين. يأتي هذا الإصلاح في سياق وطني يتسم بتراجع ثقة المواطن في الإدارة، وتزايد مظاهر البيروقراطية والفساد، وهو ما يُحتّم مقاربة جديدة تقوم على النجاعة والمساءلة والاستغلال الأمثل للموارد.

تقترح الورقة أربعة محاور استراتيجية مترابطة:

1. **تعزيز الرقابة والمساءلة** عبر إحداث وكالات وطنية مستقلة تُعنى بتقييم السياسات العمومية ومراقبة أداء الإدارة، بالإضافة إلى تمكين المواطن من آليات فعالة للمساءلة، مثل التقييم الرقمي وآلية "المواطن الرقيب".
2. **تحسين الأداء الإداري** من خلال اعتماد عقود أهداف في التعيينات العليا، مراجعة الهيكلة الإدارية، وتسريع رقمنة الخدمات لتقليص التعطيل وتعزيز الفعالية.
3. **تثمين الموارد البشرية** عبر إنشاء قاعدة بيانات وطنية للكفاءات، إصلاح منظومة التعيين، وتفعيل التكوين المستمر لرفع كفاءة الموظفين وغرس ثقافة المبادرة.
4. **ترشيد النفقات العمومية** بالاعتماد على تقنيات التتبع في مراقبة الموارد، تدقيق مستقل دوري، ونشر شفاف للبيانات المالية العمومية وآليات المحاسبة الإدارية.

تهدف هذه السياسات إلى إرساء إدارة عمومية ذات كفاءة عالية، تستجيب لحاجات المواطنين وتساهم في تنمية متوازنة وعادلة. كما تؤكد الورقة على ضرورة توافر إرادة سياسية واضحة لتنفيذ هذه الإصلاحات، ضمن رؤية طويلة المدى تُعيد الاعتبار لدور الدولة في خدمة الصالح العام.

مقدمة

تشهد تونس تحولات جذرية في مسارها الديمقراطي، مما يفرض ضرورة ملحة لإصلاح الإدارة العمومية كشرط أساسي لبناء دولة فعالة وعادلة. إن إصلاح الإدارة لا يقتصر على تحديث الآليات أو تحسين الأداء فحسب، بل هو مشروع سياسي ومجتمعي متكامل يستهدف تعزيز كفاءة مؤسسات الدولة، وضمان الشفافية، وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين بما يعكس قيم المواطنة والمصلحة العامة. وتقدم هذه الورقة رؤية متكاملة للإصلاح الإداري، تركز على مبادئ الحوكمة الرشيدة، وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

المحور الأول: تعزيز الرقابة والمساءلة

يُعد بناء منظومة رقابية فعّالة من أبرز شروط الإصلاح الإداري، حيث تتجسد إحدى الركائز في إنشاء هيئات رقابية مستقلة تتمتع بالحياد والكفاءة. في هذا الإطار، تُقترح "الوكالة الوطنية لتقييم السياسات العمومية" (ANEPP)، والتي تعمل تحت إشراف رئاسة الجمهورية لضمان استقلاليتها عن الوزارات والمصالح التنفيذية. تتمثل مهمتها في تقييم نجاعة السياسات الحكومية ودرجة شفافيتها، اعتماداً على مؤشرات أداء محددة تُنشر بشكل دوري للعموم. إلى جانبها، يقع إحداث "الوكالة الوطنية لمراقبة أداء الإدارة"، وهي مكلفة بقياس أداء الموظفين والإدارات العمومية، مع التثبت من مدى التزامها بمعايير الجودة والنزاهة في تقديم الخدمات.

كما يتطلب ترسيخ ثقافة المساءلة إشراك المواطن بصفته شريكاً مباشراً في تقييم الإدارة. ويمكن تحقيق ذلك عبر إطلاق منصات رقمية تتيح للمواطنين تقديم شكاوى أو تقييم أداء الإدارات التي تعاملوا معها. ومن جهة أخرى، يتم اعتماد آلية "المواطن الرقيب"، عبر تمكين عدد من المواطنين من أداء زيارات ميدانية متخفية للإدارات العمومية، وتقديم تقارير موضوعية حول جودة الخدمات وسلوك الموظفين، في إطار آليات تضمن النزاهة والسرية.

المحور الثاني: تحسين الأداء الإداري

يتطلب إصلاح الأداء الإداري مراجعة شاملة لمنهجية العمل ومقاييس الكفاءة داخل الإدارة. ويُقترح في هذا السياق اعتماد "عقود أهداف" تربط تعيين الرؤساء المديرين العامين للمؤسسات العمومية بمجموعة من الأهداف المحددة سلفاً، بحيث تكون الأجور والمكافآت مرتبطة بتحقيق النتائج. يُشكل هذا التمشي أداة لمكافأة الكفاءة، ودافعاً لتحمل المسؤولية ورفع الإنتاجية.

كما يتعين مراجعة الهيكلة الإدارية للدولة، عبر إلغاء أو دمج الوحدات والمصالح التي أثبتت محدودية فعاليتها أو التي تمثل عبئاً متكرراً على المالية العمومية دون مردودية واضحة. ولا يجب أن تكون هذه المراجعة مجرد تقليص شكلي، بل ينبغي أن تواكبها عملية إعادة توزيع استراتيجية للموارد البشرية نحو القطاعات الحيوية والأكثر احتياجاً.

في المقابل، تُمثل رقمنة الإدارة أحد أعمدة التحديث الإداري، حيث ينبغي تطوير منصات إلكترونية موحدة تتيح للمواطنين النفاذ إلى مختلف الخدمات العمومية عن بُعد، بشكل سريع وآمن. ويتطلب ذلك تعميم التوقيع الإلكتروني والتبادل الرقمي للوثائق، ما من شأنه أن يقلص من التعطيلات البيروقراطية ويحسن العلاقة بين المواطن والإدارة. سنفصل ذلك في ورقة سياسية خاصة بالرقمنة.

المحور الثالث: تعزيز الموارد البشرية

لا يمكن الحديث عن إصلاح إداري دون الارتكاز على موارد بشرية مؤهلة وفاعلة. في هذا الإطار، يتم تفعيل "الوكالة الوطنية لتنمية الموارد البشرية"، التي تُعهد إليها مهمة إنشاء قاعدة بيانات ديناميكية للكفاءات التونسية داخل البلاد وخارجها. تُسهم هذه القاعدة في الربط بين احتياجات الدولة من الكفاءات والمصادر المتوفرة، بما يتيح شفافية في التعيينات تُبنى على معايير الكفاءة والاستحقاق بعيداً عن المحاباة والمحاصصة.

كما يُمثل التكوين المستمر للموظفين عنصرًا محوريًا في عملية الإصلاح. وينبغي وضع برامج تدريبية حديثة تهدف إلى تطوير المهارات الرقمية والإدارية للموظفين، إضافة إلى ترسيخ ثقافة النزاهة والمساءلة في بيئة العمل، بما يُؤسس لإدارة عمومية تقوم على المبادرة والمسؤولية.

المحور الرابع: ترشيد النفقات العمومية

يتطلب الإصلاح الإداري ترشيحًا حقيقيًا لاستخدام الموارد المالية للدولة، خاصة في ظل شح الإمكانيات. وتبدأ هذه العملية بمراقبة دقيقة لاستخدام وسائل العمل العمومية، مثل السيارات الإدارية، عبر اعتماد تقنيات تتبع مثل نظام GPS لضمان استخدام هذه الوسائل في الأغراض الرسمية فقط، ما يقلص من النفقات غير المبررة. كما يُقترح تعزيز الرقابة المالية من خلال اعتماد تدقيق خارجي مستقل للإدارات، يُنشر نتائجه بصفة دورية للعموم.

ويُعدّ تعزيز الشفافية المالية آلية حاسمة لاسترجاع ثقة المواطن. ويتطلب ذلك نشر تقارير مفصلة ومنتظمة حول نفقات الإدارات والمشاريع الحكومية، كما يجب إلزام الإدارات بالرد العلني على التوصيات الصادرة عن الهيئات الرقابية، ضمن آجال قانونية مضبوطة، مما يُحوّل الرقابة من مجرد تقارير إلى أدوات فعلية للإصلاح والمحاسبة.

الخاتمة

إنّ إصلاح الإدارة في تونس ليس خيارًا بل ضرورة وطنية تفرضها طبيعة المرحلة وصعوبة التحديات. يمثل هذا الإصلاح ركيزة أساسية لبناء دولة حديثة وفعالة، قادرة على تلبية تطلعات المواطنين وضمان تكافؤ الفرص والمساواة أمام القانون والخدمات. لكن تحقيق هذا الهدف يتطلب إرادة سياسية جريئة، وتعاونًا فعليًا بين الحكومة والمواطنين. إنّ تبني هذه السياسات المقترحة سيُسهم في بناء إدارة شفافة وعادلة، ويعزز ثقة المواطن في الدولة، ويدفع نحو مسار تنموي مستدام يضع المواطن التونسي في قلب أولوياته.

القرار الحرّ

تونس، جوان 2025