جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: التنظيم السياسي والإداري

تخصص: إدارة محلية

رقم: .....

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

التسيير العمومي الجديد في الجزائر بين التصورات النظرية و الإشكاليات الواقعية

من إعداد الطالب:

بن زطة ابراهيم

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور: بن مرزوق عنترة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
محمد بلعسل	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**رئيسا**
عنترة بن مرزوق	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**مشرفا ومقررا**
عبد العزيز زايدي	**أستاذ التعليم العالي**	**جامعة محمد بوضياف المسيلة**	**ممتحنا**

السنة الجامعية: 2025-2026

* ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في ..... 27 ديسمبر 2020

الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): بن زطة ابراهيم الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالب

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201852494 والصادرة بتاريخ 2017/10/02

المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق والعلوم السياسية قسم علوم سياسية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: التسيير العمومي الجديد في الجزائر بين إكراهات البيروقراطية والإشكاليات الواقعية

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 17 ماي 2026

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
ومفوض منه
رئيسة مصلحة
قسنطينة

توقيع المعني (ة)

إهـــــــداء

أهدي هذا العمل الاكاديمي إلى روح والدي الغالي، وإلى أمي شفاها الله وحفظها.

إلى عائلتي الصغيرة: زوجتي، وابنتي هيام، وإلى ولي العهد أيهم بن زطة.

إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور عنترة بن مرزوق الذي قدم لي يد العون والنصائح والتوجيهات، وتصويبي من أول العمل حتى آخره من كل النواحي، ولم يبخل عليبأي شيء.

إلى كل زملائي في مديرية الصحة بولاية أولاد جلال.

إلى كل الأستاذة والزملاء في قسم العلوم السياسية.

إلى أصدقائي: بلال الكيحل، وصلاح حفرة، والعيد باسي، ورياض بن زطة أيوب نايلي، وضياء الدين دريدي، وإلى كل أولاد إخوتي وأخواتي كل بإسمه.

الباحث : بن زطة ابراهيم.

شكر وعرفان

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقي لإتمام هذا العمل العلمي .
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور عنترة بن مرزوق على قبوله طلب الإشراف، وعلى كل مابذله من مجهودات من تصحيح وتصويب لهذا العمل، وعلى كل الدعم المعنوي والتشجييع الذي قدمه لي، أدامه الله نبراسا.
كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل العلمي.
كما أشكر كل أساتذة قسم العلوم السياسية وطاقمه الإداري على كل التسهيلات طيلة مساري الدراسي كل بإسمه ومقامه.
كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى السيد مدير الصحة والسكان لولاية أولاد جلال على تقديم يد العون والتشجيع، وجزيل الشكر أيضا إلى كل إطارات وموظفي مديرية الصحة كل باسمه ومقامه على تشجيعهم لي ووقوفقهم بجانبي.
كما أتقدم بأوفر عبارات الشكر والامتنان لأستاذي وأخي وزميلي في الدراسة الجامعية: الصيد أحمد على مساعدتي في إنجاز هذه المذكرة وتشجيعه الدائم لي .
كما أشكر زملائي في قسم العلوم السياسية وكل الأصدقاء على التشجيع ورفع المعنويات.

الباحث:
بن زطة ابراهيم

مقدمة:

يعتبر التسيير مصطلح قديم عرفته أغلب الحضارات، فعرفة الصينيون وعرفه الفرس من خلال المضيفات، والفراعنة كذلك، كما كان للحضارة الإسلامية نصيبا في التسيير من خلال نظام الدواوين في عهد عمر بن الخطاب والخلافات المتتالية، ومع التطور الحاصل وخاصة بعد الثورة الصناعية بدأ التسيير يتطور، وخاصة بعد ظهور النظريات الإدارية مثل نظرية الإدارة العملية لفريدريك تايلور و إيلتون مايو في اطار إدارة الأعمال.

وبعد ظهور التسيير العمومي التقليدي وخاصة مع تبني النظرية الفيبرية في التسيير، و التي عمرت طويلا لكن مع مرور الزمن وظهور بعض الأزمات التي جعلت منها قاصرة على مسايرة التطورات وتلبية الطلبات المتزايدة والمتنوعة.

والجزائر مثلها مثل الدول الأخرى اتبعت مقاربة التسيير التقليدي منذ الاستقلال من خلال التسيير الذاتي، وكذلك بعض الثورات في مختلف المجالات، منها الثورة الزراعية التي تبنتها في السبعينات وفق الإيديولوجية الاشتراكية لكن سرعان ما تحولت نظرتها بعد الأزمات التي حدثت في تلك الفترة، منها الأزمة البترولية في 1986 وكذلك أحداث 1988/10/05، وأدى هذا للتفكير في تسيير عمومي يختلف عن السابق واتجهت للتسيير العمومي الجديد في بداية التسعينات وخاصة مع الثورة التكنولوجية والرقمية بعد الألفينيات.

مبررات اختيار الموضوع:

يعتبر التسيير العمومي الجديد اتجاه نظري حديث في تسيير المنظمات العمومية، وارتأينا أن نبحث فيه وذلك لمبررات ذاتية وأخرى موضوعية نذكرها في مايلي:

المبررات الذاتية:

- شغفنا بهذا الموضوع بعد دراستنا له في سنوات التدرج من جهة وطريقة طرح الأستاذ لهذا المقياس جعلنا نطمح للبحث فيه من جهة ثانية.
- هذا التخصص من صميم عملنا في الإدارة، وخاصة إدارة الموارد البشرية التي تطورت وفق التسيير العمومي الجديد، وهذا يساعدنا على تطوير قدراتنا الذاتية.

المبررات الموضوعية:

تتمثل المبررات الموضوعية في اختيارنا لهذا الموضوع في التطور التكنولوجي الكبير الحاصل، وتبني اغلب الدول الكبرى وحتى النامية لهذا النوع من التسيير، وكذلك طرق تبنيه، وهذا يطرح إشكالات تتطلب البحث فيها.

أهداف الموضوع:

تكمن أهداف دراسة موضوع التسيير العمومي الجديد في الجزائر فيما يلي:

- معرفة مختلف الفروق الجوهرية بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد.

- التعرف على الأطر الفكرية للتسيير العمومي الجديد، وكيف ساهمت نظريات التسيير العمومي في تبني التسيير العمومي الجديد.
- إبراز أهم الجهود الجزائرية في مجال الانتقال الى التسيير العمومي الجديد.
- التعرف على أهم المعوقات التي وقفت أمام الدولة الجزائرية لتطبيق التسيير العمومي الجديد.
- تبيان أهم الاستراتيجيات الواجب اتباعها من طرف الجزائر لتذليل هذه العقبات وانجاح عملية التحول نحوالتسيير العمومي الجديد.

أدبيات الدراسة:

- دراسة ليلى بن عيسى، مقال موسوم ب: **(الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد)،** هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية تأثير الحكم الراشد في التسيير العمومية الجديد، وخلصت هذه الدراسة الى أن التسيير العمومي الجديد من أبرز النماذج لإصلاح قطاعات مختلفة منها القطاع العام، والحكم الراشد يهيئ الأرضية لتطبيق التسيير العمومي الجديد لأكثر فعالية[1]، أما دراستي فركزت على تطور الاطار النظري للتسيير العمومي الجديد و كيف طبق في الميدان من خلال تبني مبادئه في الادارة العمومية الجزائرية و استنباط مبادئ القطاع الخاص، وكذلك اختلافي مع دراستها في الاطار الزماني.
- دراسة الزهرة مسلم وزناقي سليمان، مقال موسوم ب: **(التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية الأداء في المؤسسات العمومية في الجزائر –دراسة تحليلية-)،** هدفت هذه الدراسة الى كيفية تحسين اداء المؤسسات العمومية من خلال التسيير العمومي الجديد كنموذج، وخلصت هذه الدراسة الى أن الجزائر تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية واستعمال واسع للأنترنت والبطاقات الإلكترونية[2]، أما دراستي فركزت على التطور التكنلوجي و مساهمت كل الفاواعل في انجاح التسيير العمومي الجديد و تعزيز الحوكمة الرقمية.

---

[1] ليلى بن عيسى، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد،مقال منشور في **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية** .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد خيضر بسكرة،العدد24،ديسمبر 2013.

[2] الزهرة بن مسلم وزناقي سليماني،التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداءالإدارة العمومية في الجزائر –دراسةتحليلية–، مقال منشور في **مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد**،المجلد 08، العدد 01،2024/07/17.

- دراسة عبد العزيز رابحي، مقال موسوم ب: **(دور مقاربات التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج اختراع الحكومة)**، هدفت هذه الدراسة الى البحث عن الاساليب التسييرية لتحسين اداء الادارة العمومية و كشف المعوقات وعرض بعض التجارب الدولية الناجحة، وخلصت هذه الدراسة أنه لإعادة تحسين الأداء وفق التسيير العمومي الجديد يجب إعادة اختراع الحكومة[1]، تختلف دراستي في كوني درست إعادة اختراع الحكومة كاتجاه جديد للتسيير العمومي وفق مبادئها العشرة و تاثيرها على الانتاج و الفعالية و المساءلة ... الخ.
- دراسة بشير عبد العالي، مقال موسوم ب: **(التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر)**، هدفت هذه الدراسة الى كيفية اصلاح الادارة العمومية الجزائرية من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد، وخلصت هذه الدراسة إلى أن إصلاح الإدارة العمومية يكون بإعطاء أهمية إلى تأهيل وتحفيز المورد البشري الذي يحقق الإبداع والاستقرار بتطبيق مقاربات التسيير العمومي الجديد[2]، تختلف دراستي عنه في كون ان التسيير العمومي الجديد لا يقتصر على تاهيل و تحفيز المورد البشري بل يتعدى ذلك الى اصلاح المنظومة القانونية و تعزيز الحوكمة الرقمية و الهندسة الادارية.
- دراسة فاطمة الزهراء بن أحمد ونادية بن أحمد، مقال موسوم ب: **(التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات)**، هدفت هذه الدراسة للتاكيد على اهمية الانتقال الى الممارسات الرقمية في الجزائر لمواكبة الدول المتقدمة الرقمية، وخلصت هذه الدراسة الى أن التحول الرقمي في الجزائر يعتبر خطوة استراتيجية هدفها بناء الاقتصاد وتحسين معيشة الأفراد وتعزيز التعاون بين القطاع الخاص والقطاع العام[3]، اختلفت دراستي عليها في كون أن التحول الرقمي لايقتصر على الجانب الاقتصادي فقط، بل يشمل الادارة العمومية بكل فروعها و يؤسس الشفافية و الفعالية و الاقتصاد في النفقات وتقديم أحسن الخدمات.

---

[1] عبد العزيز رابحي،دور مقاربات التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة عرض تجارب بعض الدول،مقال منشور في **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**،جامعة البليدة 02 الجزائر، المجلد 11، العدد01،جوان 2022.

[2] بشير عبد العالي، التسيير العمومي الجديد كالية لاصلاح الادارة العمومية في الجزائر، مقال منشور في **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**،المجلد 13 العدد 01، مارس 2022 .

[3] فاطمة الزهراء بن أحمد و نادية بن أحمد، التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للمالية العامة**، المجلد 15، العدد 01، 2025.

- دراسة يامينة حناش، مقال موسوم ب: (**الديمقراطية التشاركية وأفاق النهوض بالتنميةالمحلية في الجزائر: مع الإشارة لدور المجتمع المدني**)، هدفت هذه الدراسة الى كيفية النهوض بالتنمية الحالية عن طريق الديمقراطية التشاركية من خلال دور المجتمع المدني، وخلصت هذه الدراسة إلى أن الديمقراطية التشاركية تتيح الشراكة المتساوية لمختلف القوى الفاعلة على المستوى المحلي، ونجاحها يتوقف على جهود المجتمع المحلي لتحقق الحد الأدنى من الأنساق الاجتماعية وقيم المواطنة[1]، تختلف دراستي عليها في أن الديمقراطية التشاركية لاتتوقف على المستوى المحلي بل تتعداها الى المستوى المركزي من خلال اشراك الموظفين في اتخاذ القرارات و كذلك الديمقراطية التشاركية الالكترونية.

إشكالية الموضوع:

الجزائر كغيرها من الدول، أرادت أن تساير الدول التي تبنت التسيير العمومي الجديد غير أن ذلك يصطدم بالعديد من العقبات، وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

كيف يمكن للإدارة الجزائرية أن تنقل مبادئ التسيير العمومي الجديد من الحيز النظري الى التطبيق العملي في ظل الإشكالات الواقعية المطروحة ؟

وتحت هذه الإشكالية تبرز مجموعة من الاسئلةالفرعية نذكرها كمايلي:

- ماهي أهم الفروق بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد؟
- ماهي أهم مبادئ وأهداف التسيير العمومي الجديد؟
- ماهي أهم المبررات الفكرية، النظرية، والواقعية للانتقال إلى التسيير العمومي الجديد؟
- ماهي أهم مقومات الانتقال إلى التسيير العمومي الجديد في الجزائر؟
- ماهي أهم المعوقات التي أثرت على نجاح الجزائر في التوجه نحو التسيير العمومي الجديد؟
- كيف يمكن تعزيز التسيير العمومي الجديد في الجزائر في ظل التعقيدات الواقعية المطروحة؟.

حدود المشكلة:

تكمن حدود الدراسة من جانبين هما:

[1] يمينة حناش، اشكالية تكريس الديمقراطية التشاركية في الجماعات المحلية في الجزائر، **اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث ، كلية العلوم السياسية ، قسم التنظيم السياسي والإداري** ، جامعة قسنطينة 03، السنة الجامعية ، 2019-2020.

- **الإطار المكاني للدراسة:** يتمثل الإطار المكاني للدراسة في دراسة التسيير العمومي الجديد في الجزائر.
- **الإطارالزماني:** يتمثل الإطار الزماني للدراسة في الفترة الممتدة من سنة 2006 الى غاية سنة 2025.

فرضيات الدراسة:

- لقد ساهم تطور نظريات التسيير سواء الإدارية أو الاقتصادية في تبني الجزائر للتسيير العمومي الجديد.
- لقد وفرت الجزائر مجموعة من المقومات الضرورية للانتقال من الإدارة البيروقراطية إلى التسيير العمومي الجديد، غير أن معيقات الواقع عرقلت عملية نجاحه، مما استوجب ضرورة العمل على وضع استراتيجية فعالة لتجاوز ذلك.

مناهج الدراسة:

لقد اعتمدنا في تحليل هذه الدراسة على:

المنهج الوصفي التحليلي، لأنه المنهج الذي يجيبنا على الإشكالية المطروحة من خلال وصف ظواهر الدراسة وتحليلها للوصول الى الإجابة على الإشكالية.

كما اتبعنا المنهج التاريخي، وذلك لعرض أساسيات هذا التسيير والحقبات الزمنية التي مر بها للوصول الى نسخته الحالية.

كما اتبعنا مجموعة من الاقترابات التي تساعدنا على دراسة الموضوع ومحاولة الإلمام قدر الإمكان بمختلف جوانبه مثل:

- **الاقتراب القانوني:**

اعتمدنا على هذا الاقتراب، لأن دراستنا تتعرض لمختلف القوانين والتشريعات التي لها علاقة بالتسيير العمومي الجديد، وخاصة القوانين التي جاءت بعد إصلاح قانون الوظيفة العمومية في 2006، وكذلك إصلاح الإدارة المحلية وتبنيها للتسيير العمومي الجديد مثل قانون البلدية والولاية.

- **الاقتراب المؤسسي:**

وظفنا هذا الاقتراب في دراستنا لأنها تتعرض لمختلف المؤسسات التي أنشئت، ولها علاقة بالتسيير العمومي الجديد، وخاصة المؤسسات التي أنشئت في ظل إصلاح الوظيفة العمومية أو التي تم إنشاؤها في دستوري 2016 و2020.

- **اقتراب الدولة والمجتمع:**

اعتمدنا على هذا الاقتراب لأنه يتعرض إلى إقحام الفواعل غير الرسمية في عملية الإصلاح، والتوجه نحو تسيير عمومي جديد تشارك فيه مختلف الفواعل زيادة على الفواعل الرسمية مثل القطاع الخاص والمجتمع المدني وحتى الفرد.

تحديد المصطلحات

التعريف الاجرائي للتسيير العمومي الجديد:

يعرف التسيير العمومي الجديد إجرائيا على أنه "هو ذلك الطريق أو المنهج الذي تبنته الدول الغربية بهدف إجراء تغييرات وإصلاحات عن طرق التسيير والعمل داخل القطاع العمومي،من خلال إدماج وإدخال مختلف الأفكار والأساليب المتبعة في القطاع الخاص وتطبيقها داخل الإدارة العامة والمؤسسات العمومية[1]".

محاور الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا أن نقسم دراستنا الى فصلين سوف نتناولها كما يلي:

الفصل الأول: الاطار المفاهيمي والنظري للتسيير العمومي الجديد، والذي قسمناه بدورنا إلى مبحثين:

المبحث الأول: تناولنا فيه الاطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد وندرس فيه تعريف التسيير العمومي الجديد، مبررات الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد، الفرق بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد، وكذلك مبادئ التسيير العمومي الجديد.

المبحث الثاني الذي خصصناه للاطار النظري للتسيير العمومي الجديد، فسنتطرق فيه للأصول الفكرية للتسيير العمومي الجديد والنظريات الإدارية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد، وندرس كذلك النظريات الاقتصادية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد لنخلص إلى إعادة اختراع الحكومة كمدخل نظري للتحديث في التسيير العمومي الجديد.

أما **الفصل الثاني:** فخصصناه للجهود الجزائرية في مجال الانتقال نحو التسيير العمومي الجديد بين المقومات والمعيقات والذي قسمناه بدوره إلى ثلاثة مباحث.

سوف نتناول في **المبحث الأول** مقومات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية، ونتناول فيه الاطار القانوني والمؤسسي وكذلك التحول الرقمي والحوكمة الإدارية والديمقراطية التشاركية.

أما **المبحث الثاني** فنتناول فيه معوقات التسيير العمومي الجديد، والذي سنتطرق فيه المعوقات القانونية والإدارية وضعف تكوين الموارد البشرية وكذلك مقاومة التغيير.

وفي**المبحث الثالث**سنتناول فيه استراتيجيات تعزيز التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية، وسوف نتناول فيه تطوير المنظومة القانونية وتعزيز الحوكمة الرقمية وكذلك تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة لنخلص إلى الهندسة الإدارية.

---

[1] الزهرة بن مسلم وزناقي سليماني، التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداءالإدارة العمومية في الجزائر –دراسة تحليلية–، مقال منشور في **مجلة مخبر الأسواق التشغيلالتشريع والمحاكاة في الدول المغاربية** (الجزائر) ،المجلد 08 العدد 2024/07/08,17، ص 272

صعوبات الدراسة:

من غير المعقول أن نتكلم على الصعوبات البحثية في ظل التطور التكنولوجي الكبير وتوفر المراجع الإلكترونية من جهة، كما أن هذا التخصص ليس محصورا على العلوم السياسية فحسب بل يدرس في أغلب التخصصات سواء العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلم الاجتماع...الخ من جهة أخرى.

أما العائق الوحيد الذي واجهنا في هذا البحث أن أغلب المراجع باللغة الإنجليزية التي تعتبر عقبة في وجه الباحث لعدم التمكن من هذه اللغة.

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي والنظري للتسيير العمومي الجديد

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي هو نمط من التسيير تختص به المنظمات العمومية، وذلك بإتباع مجموعة من الخطوات بغية الوصول لتحقيق أهداف الدولة، وذلك بمجموعة من الوظائف: التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة، حيث تغير التسيير من زمن لآخر وفق متطلبات كل مرحلة ووفق إيديولوجيات معينة، فكل إيديولوجية تنظر للتسيير العمومي من زاويتها هي، فالتسيير الاشتراكي مثلا ينظر له من خلال التدخل التام للدولة وفق التسيير المركزي، لكن تدخل الدولة المفرط والأزمات الاقتصادية والتطور التكنولوجي وظهور النظريات الحديثة جعل بعض المفكرين يلجؤون لنوع جديد من التسيير أطلقت عليه مجموعة من التسميات كالتسيير الحديث والمانجمنت العمومي...الخ.

ولقد جاء هذا النموذج كبديل للتسيير العمومي التقليدي الذي أثبت قصوره وأدى إلى وقوع أزمات، كما أن نجاح القطاع الخاص في العملية التسييرية من خلال إتباعه مجموعة من المبادئساهم في المطالبة بضرورة الانتقال الى التسيير العمومي الجديد، والذي سنتناوله في الفصل التالي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد

سوف نتطرق في هذا المبحث الذي قسمناه إلى أربعة مطالب نتناول تعريف التسيير العمومي الجدي، ثم مبررات الانتقال من التسيير العمومي التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد، ثم ننتقل إلى تناول الفرق بيت التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد لنختم الفصل بدراسة أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد وأه.

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد

قبل التطرق لتعريف التسيير العمومي الجديد وجب التعرف على المحطات التاريخية لظهوره، والتي كانت في نهايات السبعينات بعد ظهور النكسة البترولية عام 1973 وما انجر عنها من أزمة مالية[1]، التي تزامنت مع ظهور التيار الليبرالي في الولايات المتحدة الأمريكية، و الذي جاء كردة فعل على الأوضاع الصعبة والأزمة الاقتصادية التي عرفتها معظم الدول الصناعية بسبب التركيز على الوسائل وغياب الرقابة وعدم الاهتمام بالنتائج، الشيء الذي زاد من الدين العام وتدخل الدولة بشكل مفرط، وكذلك الخطوة التي قامت بها رئيسة الوزراء البريطانية مارغريت تاتشر التي اعتلت منصبها عام 1979عندما أدارت حملتها الانتخابية وأصبحت الخدمة المدنية نقطة رئيسية في الحوار السياسي إلى يومنا هذا[2]، وكما يجمع المفكرين بأن الظهور الحقيقي للتسيير العمومي الجديد يرجع إلى كريستوفر هود عام 1991 في مقاله الشهير تحت عنوان (الإدارة العامة لجميع الفصول)، والذي جاء كبديل للتسيير العمومي التقليدي[3].

وقبل تعريف التسيير العمومي الجديد سوف نتعرض لتعريف التسيير العمومي التقليدي ليتعرف الدارس على الفرق بين التعريفين وماهي المستجدات التي جاء بها التعريف الجديد

أولا: تعريف التسيير العمومي التقليدي

سوف نقوم بتعريف التسيير ثم ننتقل إلى تعريف التسيير العمومي.

عرف بورقارو التسيير على أنه" العملية التي بواسطتها نخطط،ننظم، ندير ونراقب موارد المنظمة[4]، وعرفه تايلر أيضا " هو علم مبني على قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق

---

[1] محمد السعيد جوال،ترقية أداء المنظمات العمومية قي ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد (NP M) دراسة نظرية تحليلية، مقال منشور في **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، جامعة الجلفة ، العدد 14، ص 65.

[2] عبد العزيز رابحي،المرجع السابق،ص199-200.

[3] عشور طارق،مقاربة التسيير العمومي الجديد كألية لتدعيم تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية،مقال منشور في **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**،جامعة ورقلة،العدد01،سنة 2012،ص 111.

[4] نصيرة بطاط، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي،عدد خاص، **فعاليات المؤتمر الدولي:المؤسسة بين الخدمةالعمومية وإدارة الموارد البشرية**،جامعة البليدة 03،العدد03،ص392.

على مختلف أوجه النشاط الإنساني"[1]، وعرفه فايول من خلال تعريفه للمسير على أنه" هو أن نتنبأ، نخطط، ننظم ونصدر الأوامر ثم نراقب"[2].

أما التسيير العمومي فعرف على أنه" هو مجموع الأنشطة التي تقوم بها الحكومة أو الجهات الحكومية لإدارة وتنظيم الشؤون والموارد العامة في دولة معينة"، كما عرف كذلك بأنه "الوسيلة المعتمد عليها في تنظيم مختلف التغيرات الإنسانية، الاجتماعيةالاقتصادية، التكنولوجية والسياسية، ومن خلال ذلك تقوم مختلف المنظمات العمومية على نشر هذا النوع من التنظيم في المجتمع "[3].

كما عرفه النمر وأخرون على أنه "تخطيط وتوجيه النشاط الحكومي نحو أداء الخطة العامة لجميع المواطنين على السواء طبقا للقوانين والتشريعات[4]".

إن المطلع على التعاريف الخاصة بالتسيير العمومي يستخلص أن التعاريف تتفق في كون التسيير العمومي هو الذي يساعدعلى تحقيق أهداف وسياسات الحكومة لبلوغ أهدافها ضمن الأطر القانونية،كما يعتبر عملية منظمة ومخططة.

ثانيا: تعريف التسيير العمومي الجديد

عرف على أنه " هي إصلاح للإدارة العامة يتضمن نقل المبادئ وممارسات إدارة الأعمال الى القطاع العام وفعاليتها وجودة الخدمة، من خلال اعتماد الطرق القائمة على السوق وتقنيات الإدارة الموجهة نحو الأداء"[5].

كما عرفها هود على أنها " الإدارة العامة الجديدة هي نهج تنظيمي وإداري ظهر في أواخر القرن العشرين، يسعى الى إصلاح وتحديث مؤسسات القطاع العام من خلال اعتمادمبادئ وممارسات من القطاع الخاص"[6].

وعرفه هود كذلك في مقالته المنشورة عام1991 على أنه" عقيدة تحتوي سبعة عناصر متكاملة هي تشجيع المنافسة بين المنظمات الحكومية كما هو موجود في القطاع الخاص وتقسيم المنظمات العمومية إلى وحدات استراتيجية والبحث عن

---

[1] ليلى بن عيسى،أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي ،- دراسة حالة -جامعة محمد خيضر ،بسكرة،**مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي**،جامعة بسكرة-2005-2006،ص16.

[2] المرجع نفسه،ص17.

[3] الزهرة بن مسلم وزناقي سليماني، المرجع السابق،ص 270.

[4] بشير بن عيسى وعبد الباسط بن عبيد،التسيير العمومي الإلكتروني مدخل حديث لمعالجة أزمة التسييرالعمومي قال منشور في **مجلة الحقيقة**، العدد37،جويلية2016،ص384.

[5] Chrity latanza.in dahsari,sam un jaja raharja,new public management (NPM), as an Effort in Governannce,Jurnal manajemen pelaynan Publik, volume,03,number,2, February 2020 Bandung, page73.

[6] Farah Mohamed abdullahi;introduction to new public management (NPM),global scientific journals volume 12, Issue 5, may 2024 page1406.

تخفيض التكاليف واللامركزية السلطة وإعطاء الأهمية لمعايير قياس الفعالية وإعطاء الأهمية للرقابة في المنظمات العمومية انطلاقا من قياس النتائج[1] "

وعرفته لجنة الإدارة العامة في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) على أنه" نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية"[2].

أما المعجم السويسري فعرفه على أنه " هو اتجاه عام يشمل المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره الى بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع العام إلى الخاص ومن أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية[3]"

من خلال هذه التعريفات للتسيير العمومي الجديد نستخلص أن كل التعريفات تشترك في نقل اختصاصات القطاع الخاص إلى القطاع العام، ونجد كل من التعريف الأول شرح ماهي تقنيات القطاع الخاص كالسوق واعتماد الفعالية والجودة والأداء أما تعريف هود فأقر تقنيات القطاع الخاص فقط، أما تعريف هود في مقالته الشهيرة فقد عرف التسييرالعمومي الجديد من خلال عناصره السبعة،كتشجيع المنافسة من المنظمات العمومية وكذلك وتقسيم المنظمات العمومية إلى وحدات،تخفيض التكاليف، اعتماد اللامركزية في التسيير، قياس الفعالية، الرقابة، وقياس النتائج، أما المعجم السويسري فعرفه من خلال عموميته على جميع المنظمات العمومية وكذلك من خلال وقت ظهوره ومكانه وحصره في الدول الانجلوسكسونية ودول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وأسباب ظهوره، فهو تعريف تاريخي أكثر منه تعريف تقني.

التعريف الإجرائي للتسيير العمومي الجديد:

أما التعريف الإجرائي فيتفق مع أغلب التعريفات بأن التسيير العمومي الجديد يأخذ من القطاع الخاص بعض المبادئ لإدماجها وإدخالها في الإدارة العامة والمؤسسات العمومية لكن حصره في الدول الغربية فقط.

المطلب الثاني: مبررات الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد

لقد ساد لفترة زمنية طويلة طرق تسيير في الإدارة بطرق مختلفة حسب كل مدرسة ابتداء من فريدريك تايلور إلى نظريات العلاقات الإنسانية والبيروقراطية التي

---

[1] احمد سعيد دهان وعبد العزيز عقاقية،التسيير العمومي الجديد ودوره في تحقيق جودة الخدمة الصحية في الجزائر، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للامن والتنمية**، المجلد 12، العدد 03، جويلية 2013، ص18.

[2] بشير عبد العالي، المرجع السابق،ص 384.

[3] ليلى بن عيسى ،التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، مقال منشور في **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير،جامعة بسكرة، العدد 06، جوان 2007، ص 11.

كانت تعتمد على التسيير البيروقراطي وتمركز التسيير، ومع تغيير الظروف والأزمات التي ظهرت في السبعينات بدأت الدول تبحث عن نموذج جديد للتسيير، والذي كانت له العديد من الأسباب نذكرها كمايلي :

أولا: البيروقراطية

ظل مفهوم البيروقراطية مدة من الزمن مفهوما إيجابيا على الصعيدين العلمي والعملي الى أن ظهرت فيه بعض العيوب في النصف الأول من القرن العشرين لعدم تكيف هذا النموذج مع المتغيرات الحاصلة[1]. واذا كانت البيروقراطية نموذجا للتسيير والتنظيم الإداري كما تصورها ماكس فيبير والعديد من المفكرين وبالنظر للمساوئ الكثيرة لها والتي أثبتت ميدانيا قصورها بسبب الروتين والجمود وكذلك عدم تحفيز الموظفين الشيء الذي يقتل روح المبادرة والإبداع لديهم نتيجة خضوعهم للسلطة الرئاسية، وتوجيه الأوامر بصفة مباشرة ودورية[2]، ولقد كان للعولمة واقتصاد المعرفة دورا في ذلك مما جعل الكثير من الكتاب الأمريكيين خاصة سيمون ومارش قولدنر وكذلك مارتون يقرون بالاختلالات التي تعتري النموذج البيروقراطي والتي ولدت أزمة الشرعية بين الإدارة والمواطن التي كانت سببا في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الظاهرة لعدم استجابة النموذج البيروقراطي للتطورات التي مست هياكل الدولة ومهامها[3].

ثـانيا: تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية

كان دور الدولة لفترة زمنية طويلة يقوم على ثلاثة أشياء، تامين خدمات الأمنوالدفاع الخارجي والقضاء وكانت تعرف بالدولة الحارسة، وكانت سنة 1870 سنة أول استعمال لهذا المصطلح من طرف ايميل اوليفيار،غير أن دور الدولة تزايد في التدخل في المجالات الاقتصادية والاجتماعية منتصف القرن 19حيث كان لازمة الثلاثينات دافعية لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل كبير والذي لم يستطع مقاومة ازمه السبعينات خاصة الدول المتقدمة منها رغم محاولات الإصلاحات العديدة الشيء الذي رسخ عند مفكري النهج الليبرالي بان تعاظم دور الدولة هو سبب استفحال ازمه اقتصاديات الدول الغربية[4] .

أما الجزائر فبدأت ملامح الخطاب الليبرالي تظهر للعيان بعد أزمة 1986وانهيار أسعار البترول، وكان الخطاب الليبرالي يدعو لانسحاب الدولة من معظم الأنشطة الاقتصادية لتقوم بدورها التقليدي كدولة حارسة في مهام الصحة والتعليم والخدمات

---

[1] الزهرة بن مسلم وزناقي سليماني،المرجع السابق،ص273.

[2] سليمة مراح،التسيير الحديث والإدارة العمومية في الجزائر، مذكرة للحصول على **درجة الماجستير في القانون**،فرع إدارة ومالية كلية الحقوق والعلو م الإدارية،جامعة الجزائر،السنة الدراسية، 2000-2001،ص37.

[3] ليلى بن عيسى، **الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد**،المرجع السابق،ص192.

[4] ليلى بن عيسى،**التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية**، المرجع السابق، ص08.

الاجتماعية...الخ[1]، وجاءت قوانين الاستقلالية مع القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث تنص المادة 03 منه على مايلي" ...تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري إلا إذا نص صراحة على أحكام قانونية خاصة"[2]. والذي تلاه القانون المتعلق بالخوصصة[3].

وقدكان لفتح المجال للخوصصة وألية السوق والمنافسة دورا كبيرا في تغيير ميكانيزمات ضبط السوق الشيء الذي أدى الى ظهور نظريات أثبتت بأن ألية السوق هي الأفضل في عدة مجالات على غرار توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية[4].

ثالثا: تأثير النظريات الحديثة

لقد ساهم العنصرين السابقين في ظهور نظريات اقتصادية تقوم بحل مشكلة تزايد النفقات من خلال العديد من الطرق التي من شانها ترشيد عملية الإنفاق مثل(تحليل التكلفة والمنفعة) و (ترشيد اختيارات الميزانية) وكذلك (نظرية الوكالة) غيرأن هذه الطرق أصبحت غير كافية بسبب تطور الممارسة وتنوع أدوات الدولة[5]، وجاءت مرحلة السبعينات لتكون حقلا خصبا لتوسع اهتمام المختصين في محاولة إسقاط ميكانيزمات السوق على مستوى الممارسات التسييرية والنشاط العمومي انطلاقا من فعالية هذه الطرق على المنظمات الاقتصادية ونتج عن هذا ظهور مساهمات ونظريات تتعلق بدور الدولة في الحياة الاقتصادية[6]، كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي ، وأدت هذه النظريات والأفكار الجديدة إلى إضفاء تغييرات على طرق تسيير المنظمات العمومية ،كما اعتبرت هذه التغييرات اللبنات الأولى التي بني عليها مايسمى بالتسيير العمومي الجديد[7] .

كما أن هناك سبب يعتبر من اللبنات الأولى التي بني عليها التفكير في نموذج جديد يخلف النموذج التقليدي وهو بروز التيار الليبرالي القوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ما سنتناوله ثالثا.

---

[1] المرجع نفسه،ص09.

[2] قانون رقم 88-01 الفانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية،المؤرخ في :1988/01/12،جريدة رسمية عدد 02،الصادرة بتاريخ،1988/01/13.

[3] الأمر رقم 95-22.المؤرخ في 1995/08/26.المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية،المعدل والمتمم للامر 97-12،المؤرخ في 1997/03/19.

[4] ليلى بن عيسى،**الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد**، المرجع السابق،ص193.

[5] .المرجع نفسه،ص193.

[6] بن مسلم الزهرة ورناقي سليماني، المرجع السابق،ص273.

[7] ليلى بن عيسى،**الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد**، المرجع السابق،ص193.

رابعا: ظهور التيار الليبرالي القوي في الولايات المتحدة الأمريكية:

يرجع ظهور هذا التيار الاقتصادي والذي كانت بدايته في الولايات المتحدة الأمريكية، ويأتي على رأسه المفكر الاقتصادي الشهير فون حايك وميلتون فريدمان من مدرسة شيكاغو، وذلك بسبب الأزمة الاقتصادية التي عرفتها معظم الدول الصناعية التي عانت السياسة العامة من مشاكل جما وذلك للأسباب التالية:

- ✓ فلسفة عملها التي تنطلق من التركيز على الوسائل، نوعية الخدمات المقدمة، وبالتالي ساهم التطور التكنولوجي في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية التي اعتمدت على المناجمنت الحديث كمقاربة تسييرية لها[1].
- ✓ غياب الرقابة الشيء الذي جعل الأمور تسير وفق الأهواء وتصل الى ماوصلت إليه.
- ✓ عدم الاهتمام بالنتائج أي المخرجات والتي أثرت على المدخلات.

من نتيجة لهذه الأسباب تفاقم الدين العام [2] .

خامسا: التطور التكنولـوجي:

كان لعامل التطور التكنولوجي السريع وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا بارزا في رسم معالم المناجمنت العمومي الحديث، حيث مثل أداة من أدوات التسييرية عبر تبسيطه للعمليات الإدارية التي كانت معقدة سابقا الشيء الذي أثر بشكل مباشر على نوعية الخدمات المقدمة، وبالتالي ساهم التطور التكنولوجي في زيادة كفاءة وفعالية المؤسسات العمومية التي اعتمدت على المناجمنت الحديث كمقاربة تسييرية لها.[3]

سادسا:نجـاح التجارب الدولـية:

لقد كان لنجاح النماذج التي اعتمدت المانجمنت الجديد أثرا كبيرا على مختلف المجتمعات لتبني هذه المبادئ الإدارية بقصد التخلص من الاختلالات التي عرفتها منظومتهم التسييرية التقليدية إضافة إلى التوجه الذي رسمته المنظمات الدولية كالأمم المتحدة في مساعدة الدول المتخلفة عن طريق إقامة مبادرات إصلاحية لاندماج هذه الدول في نمط التسيير العمومي الجديد في مجتمعاتهم[4] .

المطلب الثالث: الفرق بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد

ظهر اتجاهين في التفريق بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي، فالاتجاه الأول يقر بأن التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث وجهان لعملة واحدة وينفي وجود اختلاف بينهما، وهناك اتجاه ثاني يقربأن التسيير

---

[1] عمر بوجلال وعائشة سالمي،المانجمنت العمومي الحديث كألية لحوكمة القطاع العمومي – دراسة في الألياتوالوسائل، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**،المجلد 10،العدد01،2025، سيدي بلعباس،ص،5-6.

[2] رابحي عبد العزيز، المرجع السابق،ص199-200.

[3] عمر بوجلال وعائشة سالمي،**المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**،المجلد 10،العدد01، 2025 ، سيدي بلعباس،ص،5-6.

[4] عمر وجلال وعائشة سالمي، المرجع السابق ،ص06.

العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد بينهمااختلاف وذلك بوجود فروق وهذا ماسنتناوله فيمايلي.

أولا: نقاط التشابه بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد

يرى أنصار هذا الاتجاه بأنه لاتوجد فوارق بين التسييرين وتبريرهم كالتالي:[1]

- ✓ نظرية الإدارة واحدة ويعتبر هنري فايول وليونارد هوايت من أوائل المؤيدين لهذا الاتجاه واللذان يقران بوحدة الإدارتين .
- ✓ يرون كذلك أن أصول الإدارة قد ظهرت في البداية مع المشروعات الخاصة علي يد كل من فريدريك تايلور و هنري فايول رواد حركة الإدارة العلمية ثم مع مرور الزمن انتقلت هذه المبادئ للإدارة العامة .
- ✓ يخضع التسييران الى نفس الأصول والمبادئ سواء التي تخضعلها الإدارة الخاصة أوالإدارة العامة.
- ✓ كل من التسييرين يعتمدان على نفس الوظائف من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وقيادة يسعى التسييران للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت بشرية أو مادية من اجل تحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد .
- ✓ حجم مشروعات كل منهما متشابه وذلك أن الكثير من منشآت الأعمال قد تتمتع بمزايا الاحتكار التي تتمتع بها الإدارة في التسيير التقليدي أوالإدارة العامة.

ثانيا: نقاط الاختلاف بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث

يري الاتجاه الثاني بانه توجد مجموعة من الفروق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد نذكرها كما يلي:

- ✓ **من حيث التنظيم**: يدعو التسيير العمومي الجديد الى اعتماد المرونة التنظيمية الواسعة التي تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب، على عكس التسيير العمومي التقليدي المأخوذ من النموذج الفيبري القائم على البيروقراطية وكذلك التسيير التسلطي والهرمي والمركزي في اتخاذ القرار[2].
- ✓ **من حيث الهدف**: يدعوا التسيير العمومي التقليدي إلى الاحترام الصارم للقواعد والإجراءات القانونية من المراسيم والمناشير والتعليمات...، بينما التسيير العمومي الجديد فيركز على النتائج وكذلك إرضاء الزبائن والبحث عن الفعالية والفاعلية وتحسين الأداء.

---

[1] عفاف وحشي،أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العربية –دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية،**أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراهل.م.د**في **علوم التسيير**شعبة تسييرمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر، ص13.

[2] عبد العزيز رابحي، مقاربات التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة، عرض تجارب بعض الدول، **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، المجلد11، العدد01، جوان 2022، ص201.

- ✓ **من حيث الفصل بين المسؤوليات السياسية والإدارية**: تعتبر المسؤوليات في التسيير العمومي التقليدي غامضة وغير واضحة ومحددة بينما في التسيير العمومي الجديد نجد وضوح المسؤوليات.
- ✓ **من حيث تنفيذ المهام**: تنفيذ المهام في التسيير العمومي التقليدي تعتمد على التخصص وتقسيم العمل بينما في التسيير العمومي الحديث يستقل المسير في التنفيذ.
- ✓ **من حيث التوظيف**: يعتمد التسيير العمومي التقليدي على التوظيف عن طريق المسابقات على العكس في التسيير العمومي الجديد فيكون على طريق التعاقد.
- ✓ **من حيث الترقية**: يعتمد التسيير العمومي التقليدي على الترقيات في الدرجة وكذلك الرتبة بينما في التسيير العمومي الجديد فتكون الترقية على أساس الاستحقاق والأداء.
- ✓ **من حيث المراقبة**: تعتمد المراقبة على مؤشر المتابعة في التسيير العمومي التقليدي بينما تعتمد على مؤشر الأداء في التسيير العمومي الجديد.
- ✓ **من حيث نوع الميزانية**: يركز التسيير العمومي التقليدي على الوسائل بينما يركز التسيير العمومي الجديد على النتائج المحققة[1].
- ✓ **من حيث سيادة القيم**: يتميز التسيير العمومي التقليدي بسيادة قيم المسؤولية الوزارية.
- ✓ **الحذر والاستقرار**...الخ، أما التسيير العمومي الجديد فتسود فيه قيم المقاولاتية وحرية المقاولين[2].
- ✓ **من حيث معيار التقييم**: يعتمد التسيير العمومي التقليدي على المدخلات كأساس للتسيير فيما التسيير العمومي الجديد يعتمد على النتائج المحققة أي على المخرجات[3].
- ✓ **من حيث المشاركة المجتمعية**: تعتبر المشاركة المجتمعية في التسيير العمومي التقليدي محدودة لأبعد الحدود بينما نراها علية كما أن هناك تشجيع على المشاركة في اتجاه القرار في التسيير العمومي الجديد.[4]

بعد التطرق للفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد في هذا المطلب سوف نرى مبادئ التسيير العمومي الجديد وأهدافه في المطلب الموالي.

---

[1] سلوى تيشات، المناجمنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاحالإدارة العمومية–دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية –،**المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، المجلد01، العدد 05، 2018/01/05، ص39–40.

[2] بلية الحبيب، **مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كألية للنهوض بالاقتصاديات في المحروقات**، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسييربالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية، ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيسي علي البليدة، 28/02.27/نوفمبر/2018. ص18.

[3] نجمة شريف، محاولة تصميم بطاقة أداء موازنة لمؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، **أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل.م.د، فرع التسيير العمومي**،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017–2018،ص10.

[4] رقية بوطويل،فعالية المانجمنت العمومي الجديد في مكافحة الفساد الإداري–تجربة سنغافورة نموذجا–،**المجلة الجزائرية للماليةالعامة**،المجلد14، العدد2024،01، ص250.

المطلب الرابع: مبادئ التسيير العمومي الجديد وأهدافه

سوف نتطرق في هذا المطلب الى تقديم أهم المبادئ والأهداف التي يقوم عليها التسيير العمومي الجدي، وذلك كمايلي:

أولا: مبادئ التسيير العمومي الجديد

سوف نتطرق لمبادئ التسيير العمومي الجديد من خلال مجموعة من المفكرين كل حسب نظرته وتكون كالتالي:

- **حسب كريستوفر هود:** حدد هود مبادئ التسيير العمومي الجديد وفق النقاط التالية:

✓ إعطاء حرية لتصرف المديرين.
✓ وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
✓ التركيز على رقابة الأداء.
✓ تجزئة نشاطات القطاع العام وتحويلها الى برامج عادية.
✓ تشجيع المنافسة.
✓ تبني أساليب القطاع الخاص في الإدارة.
✓ التأكيد على مزيد من الانضباط والترشيد في استغلال الموارد[1].

- **حسب اوزبورن وغابلر:** حدد أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد على النحو التالي:

✓ إضفاء مبدا التنافسية على القطاع العام.
✓ تدعيم رقابة التسيير.
✓ تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج بدل الاهتمام بالموارد.
✓ سعي الحكومات والهيئات العمومية في تحقيق أهدافها ومهمتها لرفاهية المواطن والزبون بفعالية وكفاءة بدل الارتباط بالبيروقراطية الصارمة والإطار القانوني واللوائح التنظيمية.
✓ ضرورة تغيير نظرة الإدارةأو الهيئة للمرتفق.
✓ أن تكون له الهيئات أو الحكومات استعدادات سابقة لمواجهة وحل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها.
✓ يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية وبصورة فعالة الى تعظيم ارباحها الاقتصادية والسعي لموارد جديدة ولاتكتفي بعملية تسيير وإنفاق الموارد.
✓ اعتماد مبدا المشاركة في التسيير والتخلي على المركزية.
✓ اعتماد ميكانيزم السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي.
✓ تركيز الحكومة في مجال التسيير العموي الجديدعلى عرض الخدمات العامة وكذلك قدراتها وطاقاتها والمساهمة في جميع القطاعات.[2]

1فاطمة مفتاح، تفعيل دور المسيرين العموميين في الجزائر على ضوء اليات التسيير العمومي الحديث، **المجلة الجزائريةالعامة**، العدد07، 2017، ص 12-13.

[2]ليلى بن عيسى،**الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد**، المرجع السابق،ص195-196.

- **حسب جيلي شوفالي** بتلخيص مبادئ التسيير العمومي الجديد في العناصر التالية:

✓ تفكيك أو تقسيم الإدارات إلى وحدات صغيرة.
✓ التعاقد الخارجي عن طريق الخصخصة أو اللامركزية.
✓ الفصل بين الوظائف الاستراتيجية ومجموع الوظائف العملياتية.
✓ تعزيز المحاسبة "المساءلة" للإدارات[1].

ثانيا: أهداف التسيير العمومي الجديد

يمكن تلخيص أهم أهداف التسيير العمومي الجديد كمايلي:

✓ الرفع من فعالية نشاطات المنظمات العمومية من خلال التركيز على جودة القيام بالمهام ومحاولة قياس الى أي حذ المصالح العمومية استطاعت تحقيق الأهداف التي سطرت لها فعليا ضمن الآجال المعقولة وهذا مايطلق غليه الجودة العالية للمنتوج النهائي.
✓ البحث عن النجاعة من خلال الاهتمام بالوسائل الموضوعة تحت التصرف لتحقيق الأهداف المسطرة وجعل عملية استهلاك هذه الموارد مثالي في إطار المهام المنوطة على أفضل مايمكن.
✓ الانفتاح على المحيط الخارجي وإمكانية الولوج من خلال تقيد المصالح العمومية للاستماع الدائم لمستقبلي الخدمة العمومية بغية تحديد حاجياتهم والاستجابة لمطالبهم من جهة، ومن جهة أخرى أصبحت إمكانية وسهولة الوصول والتواصل مع المصالح العمومية أمرا أساسيا يجب أن تعمل علية المصالح العمومية، إذ يجب ضمان إمكانية الدخول الجسدي الى المصالح بتوفير مواقيت مساعدة وتتكيف مع البيئة ولها مساحة إتاحة واسعة.
✓ بالإضافة الى ذلك يجب تعزيز الشفافية والوضوح في ما يخص النشاط العمومي بتسهيل الإجراءات وتبسيطها من طرف جميع القطاعات التي لها علاقة بذلك.
✓ تعزيز مبدا المساءلة من خلال مساءلة المنظمات العمومية من طرف السلطة السياسية ويكون ذلك من خلال تقديم الهيئات والمؤسسات العمومية تقديم تقارير حول الفعالية، النجاعة، الجودة والانفتاح بشكل دوري ليتحول النشاط العمومي إلى مبادئ رقابة النشاط وتكون هذه التقارير مع تقديم تبريرات[2].
✓ يدعو التسيير العمومي الجديد إلى التركيز على الإدارة والأنظمة التسييرية بدلا من القضايا السياسية ليكون التحول من دولة الرفاهية إلى الدولة التنظيمية.

---

[1] امير وحشي، عفاف وحشي ،دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية،**مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية**، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بريكة، العدد02، ديسمبر 2018،ص101.

[2] عصام منصور،تحديث وعصرنة التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي–دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات القطاع في الجزائر،**أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراهعلوم في العلوم التجارية**،تخصص محاسبة،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم العلوم التجارية،جامعة الجزائر 3،السنة الجامعية2021–2022. ص41.

- ✓ يسعى التسيير العمومي الجديد غرس روح المبادرة في أجهزة الدولة من خلال إدخال منطق السوق في تطلعاته وأهدافه وأبعاد المبادئ السياسية من خلال المنافسة التي تعتبر كفاءة السوق [1].
- ✓ تطوير القيادة الإدارية وتعزيز التراكم المعرفي لدى المنظمات.
- ✓ إشاعة مفاهيم الديمقراطية والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذالقرارات.
- ✓ التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة.
- ✓ التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية.
- ✓ تبسيط الأجهزة الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء[2].

من خلال استعراض أهداف التسيير العمومي الجديد نستخلص أنه نمط جديد جاء ليأخذ بيد المنظمات العمومية لكي تنتقل من الخمول والبيروقراطية الى وظيفة أكثر حيوية واكثر إنتاجية وبكفاءة عالية وبتكلفة أقل مع تشديد الرقابة والمساءلة بإدخال تقنيات السوق في الإدارات والمؤسسات العمومية.

وبعد أن تناولنا في هذا المبحث الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد سوف نتعرف على الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد من خلال المبحث الموالي.

[1] محمد السعيد جوال،المرجع السابق،ص68.

[2] سلوى تيشات،المرجع السابق،ص31.

المبحث الثاني: الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي التقليدي عمر لسنوات لكن مع مرور الزمن والتغير المتسارع للأحداث بدأ يظهر قصوره فما كان من علماء الإدارة على اختلاف مشاربهم للتفكير في نموذج بديل للتسيير العمومي التقليدي فبدأت تظهر أفكار هؤلاء العلماء من خلال بعض الاقترابات أو المقاربات التي أسست للتسيير العمومي الجديد والذي يعبر عنه بالأصول الفكرية **كمطلب أول**، وكانت هذه الأفكار متمايزة حسب كل إيديولوجية، فمنها من ركز على الجانب الاداري كنقطة أساسية في التسيير وهذا مانعبر عنه بالنظريات الادارية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد **كمطلب ثاني**، وهناك من ركز على الجانب الربحي والانتاجي كنقطة أساسية، وهذا مايعبر عنه بالنظريات الاقتصاديةالمرتبطة بالتسيير العمومي الجديد **كمطلب ثالث**،لنخلص الى **مطلب رابع** خصصناه الى إعادة اختراع الحكومة كمدخل نظري للتحديث في التسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول: الأصول الفكرية للتسيير العمومي الجديد

لايخلو أي علم أو معرفة من أصول فكرية أو روافد التي من خلالها نتعرف على الامتداد التاريخي لها وهذا ما سوف نتناوله في هذا المطلب من خلال التطرق الى الجذور التاريخية للتسيير العمومي الجديد **أولا** ثم نتطرق الى أهم الاقترابات التي كانت سببا في ظهوره **ثـانيا**.

أولا: الجذور التاريخية للتسيير العمومي الجديد

رغم الجهود التي بذلتها مختلف الحكومات في العديد من الدول من أجل الرفع من كفاءة المؤسسات التابعة للقطاع العام في تقديم خدمات هامة ذات جودة تحضي برضى المواطنين، إلا أن ضعف الأداء ظل صفة ملتصقة وغالبة على الكثير منها خاصة في ظل الضغوطات المالية وتمسك الدولة بالمؤسسات الحيوية وعدم التخلي عنها وعدم عرضها للخوصصة، الشيء الذي ادى الى ضرورة التفكير في ايجاد حلول جذرية لمواجهة عدم قدرة المؤسسات العامة الاستجابة لتطلعات المنتفعين من هذه الخدمات وكذلك تعدد الأراء في انتقاد التسيير العمومي.

حيث يرى **كيرون وولش** " أن أهم اتهام موجه للقطاع العام هو التبذير في إستخدام الموارد بسبب عدم وجود حافز لدى الموظفين الحكوميين لمراقبة التكاليف"**،** واعتبر البعض الأخر أن مساواه نتجت عن عدم دقة ووفرة المعلومات مما يجعل أنماط اتخاذ القرارات تترك مجالات لعدم الدقة التي تؤدي الى تعظيم المصالح الخاصة على حساب المصالح العامة[1].

لقد كان للنكسة البترولية عام 1973 وما أنجر عنها من أزمة مالية[2]، والتي تزامنت مع ظهور التيار الليبرالي في الولايات المتحدة الامريكية الذي جاء كردة فعل على

---

[1] المرجع نفسه، ص385-386.

2 محمد السعيد جوال، المرجع السابق، ص 65.

الأوضاع الصعبة والازمة الاقتصادية التي عرفتها معظم الدول الصناعية بسبب التركيز على الوسائل وغياب الرقابة وعدم الإهتمام بالنتائج الشيء الذي زاد من الدين العام وتدخل الدولة بشكل مفرط، وكذلك الخطوة التي قامت بها رئيسة الوزراء البريطانية مارغريت تاتشر التي إعتلت منصبها عام 1979عندما أدارت حملتها الإنتخابية وأصبحت الخدمة المدنية نقطة رئيسية في الحوار السياسي إلى يومنا هذا[1]، وكما يجمع المفكرين بأن الظهور الحقيقي للتسيير العمومي كان للمفكر كريستوفر هود عام 1991 الذي اعتبره عقيدة إدارية تدل على الأفكار التي تبحث ماذا يجب أن تقوم به الادارة؟، حيث أثار مصلح هود (التسيير العمومي الجديد) جدلا واسعا منذ ظهوره في الأدبيات حيث وصفه **بارزلي** بأنه "إتجاه دولي"[2].

ثانيا: الاقترابات التي كانت سببا في ظهور التسيير العمومي الجديد

بعد أزمة التسيير العمومي التقليدي وماخلفه من خسائرعلى مستوى الإدارات العمومية والأسباب الخارجية كالعولمة والتطور التكنولوجي وكذلك الأزمة الإقتصادية في السبعينات ظهر بعض المفكرين يطرحون برنامجا بديلا له وحتى وان إختلفت تسمياته الا أنه أصبح نمط معتمد في أغلب دول العالم ولاسيما الكبرى منها وسوف نورد هذه الإقترابات كمايلي:

- **نموذج اسبورن وجايبلر**: ويسمى نموذج إعادة الحكومة ويتضمن:

طرح مصطلح اعادة اختراع الحكومة من طرف الرئيس الامريكي **اندرو جاكسون** عام 1828 عندما تولى السلطة تحت شعار(دع الشعب يحكم) وهي نفس فكرة الرئيس **ابراهام لنكولن** تحت شعار (ميلاد الحرية)، ثم ظهوره مرة أخرى في الولايات المتحدة الامريكية ضمن جهود ادارتها لحكومة (بيل كلينتون)، وقد ظهر ذلك على يدكل من المفكرين (اوسبورن وجابلر).

إنطلق كل من اوسبورن وجابلر من فرضية اساسية مفادها أن الحكومة هي وثيقة هوية المجتمع وان اي حكومة تتجسد من هياكل ومشاريع ومنظمات ذات صفة العمومية، ومن هنا من الخطأ ان نسعى الى الغائها نهائيا لكن المطلوب هو البحث عن الطرق والميكانيزمات التي من خلالها نستطيع ان نرفع من الفعالية داخل المنظمات والاجهزة العمومية، وكل هذا تحت شعار "الإنصاف وتكافؤ الفرص".[3]

كما تنطلق فكرة اختراع الحكومة من الفكرة القائلة أنه (لامكان لتحويل الجهاز الحكومي من جهاز انفاق الى جهاز ايراد ومن جهاز تكلفة الى جهاز يحقق الارباح،كما ان

1رابحي عبد العزيز، المرجع السابق،ص199-200.

2 بشير بن عيسى،عبد الباسط بن عبيد،مرجع سابق،ص388.

3 ديفيد اوزبورن وتيدغايبلر، ترجمة محمد توفيق البجيرمي،**إعادة اختراع الحكومة،كيف تحول روح المغامرة القطاع العام**،السعودية،مكتبة العبيكان،بدون سنة نشر،ص17.

الادارة الحكومية مثل القطاع الخاص قادرة على التكيف مع روح العصر أو عادة اختراع نفسها من حين لأخر).

ليست المشكلة في الحكومة التي تسبب تراجع الانتاج والخدمات بسببها العاملين وإنما يكمن المشكل الرئيسي في الجهاز الاداري، كما أن معظم المشاكل الادارية ليس سببها الادارة الليبرالية أو الادارة المحافظة،وإنما تكمن أسباب المشاكل لافتقار الادارة لعنصري الكفاءة والفعالية[1]، ويتضمن هذا النموذج العناصر التالية:

- ✓ حكومة تحفيزية.
- ✓ حكومة تنافسية.
- ✓ حكومة موجهة نحو النتائج.
- ✓ حكومة يحركها العملاء.
- ✓ حكومة مغامرة.
- ✓ حكومة لامركزية.
- ✓ حكومة استباقية.
- ✓ حكومة يحركها السوق[2].

سيطر هذا النموذج على حقل الإدارة العامة في الربع الأخير من القرن العشرين خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهو يرتكز على النظرة الإيجابية للأعمال والمنظمات الحكومية حيث يرى أن الحكومة تحتاج إلى إتباع إستراتيجية لتحدث عملية التغيير للوصول إلى التطوير.[3]

- **نموذج باولو هوريو:**

يعتبر هذا النموذج مدخلا لمفهوم التسييرية ضمن انتقاده لمختلف التجارب التي اتبعتها الدول في مجال اصلاح الادارة العامة، ولقد قام هوريو بتقديم طائفة من المبادئ والتي عرفها من جهة وظيفة التسيير في التسيير العمومي الجديد والتي نوردها اتباعا:

- ✓ **مبدا الكفاءة الإقتصادية**: حيث يقتصر دول الدولة في هذا العنصر غلى محافظتها على الشروط الازمة لعمل السوق وكذلك دورها في خصخصة الانشطة الاقتصادية.
- ✓ **مبدأ الفصل بين القرارات الإستراتيجية**: ويكمن ذلك من خلال إحياء النظرية التقليدية التي قدمها ودروبل سون عام 1887 التي تفصل بين الادارة والسياسة.
- ✓ **مبدأ اللامركزية**.
- ✓ **مبدأ رضا العاملين**: هو الأساس بدلا من الامتثال للأوامر الفوقية التي تجعل من المواطن عميل بالإضافة إلى تعميم تقييم الأداء.
- ✓ **تحرير سوق العمل**.

---

1 رابحي عبد العزيز، المرجع السابق،ص203.

2 عمرة مهديد، نماذج التسيير العمومي الجديد–حالات من الواقع الغربي–،**مجلة ابحاث**، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد02،سنة 2025،الجزائر، ص10.

3 محمد السعيد جوال،المرجع السابق،ص61.

✓ **مبدا الرقابة المالية السابقة**:والتي تعفي الرقابة المالية الفعالة[1].

- **نظرية الخيار العام**:

ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن العشرين مع أعمال مدرسة فرجينيا وتعرف بأسماء مختلفة نظرية الاختيار الاجتماعي، نظرية الاختيار العقلاني، اقتصاديات السياسة[2]، وهي تعبر عن افكار الليبراليين والنيوليبراليين وتنطلق من فرضية أن المنظمات العامة غير فعالة بسبب ضغوط البيروقراطية[3]، كما يرون ايضا ان هناك مفارقة بين الدولة والسوق الذي يمثل الألية الفاعلة في توزيع الموارد،[4] كما ترى بأن السياسيين والاداريين سيقدمون مصالحهم الخاصة على المصلحة العامة،[5] وبذلك لابد من تقليص حجم الدولة قدر الإمكان كما يرون بأن الحكومة يختصر دورها في توفير الحد الادنى من التبسيط والمرونة والتمكين والمبادرة والتنظيم، وكذلك إدخال الحد الأدنى من أليات السوق في المنظمات البيروقراطية والتي يمكن من خلالها أن تطور وتحسن من كفاءتها [6].

- **نظرية الوكالة**:

تستند على النظرية الاقتصادية لمدرسة شيكاغو وتعرف هذه النظرية كذلك باسم نظرية الوكيل الرئيسي، تتعلق أساسا بمسالة الحوافز والمساءلة في مؤسسات القطاع العام، ومفاد هذه النظرية أن المنظمة يمكن النظر اليها على انها مجموعة علاقات بين المالك والمسير والذي تفوض له في أغلب الأحيان صلاحيات كبيرة من خلالها يتعامل مع العملاء والزبائن بصفته هو المالك[7]، عن تطبيق هذه النظرية على المنظمات العامة والمرافق العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصرين هما:

✓ التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة أعوان تنفيذيين للسياسات العامة والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية في اطار دورها في تصميم وتصور ومعالجة السياسات العمومية الشيء الذي يجعل الدقة في قياس النتائج وكذلك الوظيفة الرقابية على مستوى أداء المنظمات.

✓ إن الرفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين من جهة والتحديد الدقيق للتكاليف من جهة أخرى يتوقف على نجاح العنصر السابق في ضمان الشفافية.[8]

---

[1] المرجع نفسه،ص 11.

2 عشور طارق، المرجع السابق،ص117.

3 عمرة مهديد، المرجع السابق،ص 12.

4 بشير عبد العالي، المرجع السابق،ص385.

5 عمرة مهديد، المرجع السابق،ص12.

6 عشور طارق، المرجع السابق،ص117.

7المرجع نفسه،ص117.

[8] ليلى بن عيسى، **التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية**، المرجع السابق، ص11.

بالإضافة للنماذج سالفة الذكر هناك من وضع نماذج أخرى حسب بعض التصنيفات نذكرها على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

- **حسب تصنيف فيرلي وأل**: نجدالنماذج التالية:

-نموذج الكفاءة-نموذج لامركزية وتقليص الحجم-نموذج البحث عن الامتياز-نموذج التوجه للخدمة العمومية.

- **حسب تصنيف ماركر**:نجدالنماذج التالية:

-نموذج الكفاءة –نموذج المرونة التنظيمية –نموذج النوعية –النموذج التساهمي.

- **حسب تصنيف بولجياني**: نجدالنماذج التالية:

-نموذج النوعية – نموذج السوق – نموذج اللامركزية.[1]

إن المطلع على هذه الاقترابات التي أسست للتسيير العمومي الجديد على إختلافها تشترك في ضرورة اعتماد مباديء القانون الخاص في التسيير العمومي كمبدا الربحية وكذلك الامركزية في التسيير والكفاءة والفعالية والتكلفة.

المطلب الثاني: النظريات الادارية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد باعتباره نهجا أوخيارا جديدا في التسييريمزج بين التسيير في المنظمات الخاصة والمنظمات العمومية الذي كان وليدا لمجموعة من الافكار والنظريات اختلفت بين النظريات الاقتصادية والنظريات الإدارية وسوف نتناول في هذا المطلب النظريات الإدارية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد.

أولا: النظريات الادارية التقليدية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد

- **النظرية البيروقراطية:**

تجدر الإشارة إلى إن كلمة بيروقراطية وردت في بعض الكتابات قبل تناولها من طرف ماكس فيبر، حيث يرجع الاستخدام الأول لهذا المصطلح الى عالم الاقتصاد فانسون دو جوناي (1712-1759)، لكن ظهور هذه الكلمة لما لها من معنى علمي برزت في كتابات ماكس فيبر(1864-1920) بإعتبارها نموذجا للتنظيم الإداري[2]، وتحديدا عند صياغته للنموذج المثالي البيروقراطي[3]، وكلمة بيروقراطية تعني حكم المكتب أو سلطة المكتب[4]، كما عرف ماكس فيبر البيروقراطية على أنها " عبارة عن مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج

---

[1] ، المرجع نفسه،ص 13.

[2] الحسين مصطفاوي،تطور الفكر الاداري،**مجلة الحكمة للدراسات التاريخية**، المجلد04،العدد01، البويرة،ص63-64.

[3] اسماعيل صالحي وعبد العزيز زواتيني،ممارسة السلطة بين التنظيم البيروقراطي والسلوك الاستراتيجي في ضوء مقاربة ماكس فيبر وميشال كوزييه، **مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية**،المجلد12،العدد02، 2021، البويرة،ص02.

[4] محمد المغربي كامل،**الادارة اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21**،دار الفكر،عمان، الطبعة الثانية،2015،ص102.

السياسة العامة للمنظمة إلى خبر الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف"[1]، ومن بين الأسس التي تقوم عليها النظرية البيروقراطية مايلي:

- ✓ التحديد الرسمي لمجالات التخصص ودقة التخصص وفق قواعد ولوائح وتنظيمات مكتوبة.
- ✓ التقسيم الهرمي للتنظيم مع أسبقية المستوى الاعلى على السفلي.
- ✓ الاتباع الحرفي للقوانين والإجراءات والقواعد والقرارات المكتوبة.
- ✓ الاعتماد على الرشد باختيار الأساليب والطرق والوسائل بدقة للوصول للأهداف المسطرة وإستخدام المنطق العلميفي تفسير الأمور ورفض الأساليب والمعتقدات غير العلمية[2].

لم تخلو هذه النظرية من القصور وقد تعرضت لمجموعة من الإنتقادات وهي:

- ✓ أهملت هذه النظرية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للفرد.
- ✓ الاشراف والرقابة يؤدي بالفرد للانحراف عن التعليمات الشيء الذي يزيد الرقابة الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والانتاجية عند الفرد.
- ✓ اغفال النظرية لوجود التنظيم غير الرسمي الذي يؤجج الصراع بين الادارة والعنصر الإنساني الذي يعمل تحت إشرافها، وإغفال البيئة الخارجية المحيطة بها.
- ✓ التشدد المبالغ فيه في الالتزام بالقواعد والإجراءات وتطبيقها الشيء الذي يؤدي الى جمود السلوك الإنساني وخفض كفاءة العاملين.
- ✓ ينزع إنسانية الفرد باعتباره الة إنتاجية لتحقيق أهداف التنظيم.[3]

- **نظرية دوجلاس ماك جريجور:**

يعتبر ماك جريجور هو من وضه هاتين النظريتين حيث انتقد من خلال النظرية الأولى (x) افكار المدرسة الكلاسيكية خاصة في نظرتها للعنصر البشري وطريقة تعاملها معه، أما نظرية (y) فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني مع العنصر البشري وكان هو أول من نادى بضرورة إحداث تكامل بين اهداف المنظمة وأهداف الفرد الذي يعمل بداخلها، وللتعرف على هاتين النظريتين سوف نوردهما بإيجاز كالتالي:

✓ **نـظرية (x):**

- الإنسان يكره العمل، ويحاول تجنه والابتعاد عنه متى استطاع ذلك الشيء الذي يقتضي إجباره.

---

[1] رضا قجة ويوسف جغلولي،المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي،**مجلة تاريخ العلوم**،العدد07،2017،المسيلة،ص03.

[2] محمد المغربي كامل، المرجع السابق،ص103.

[3] المرجع نفسه،ص103.

- طوح الإنسان قليل، فهو لايبحث إلا على الأمان والاستقرار في العمل ولايحب تحمل المسؤولية.
- لإجبار الانسان على العمل والانتاج لابد من التحفيز المادي وكذلك العقاب.
- الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.[1]
- الإنسان اناني ولايبالي باحتياجات المنظمة.
- الانسان بليد وبطيء، وثقيل الفهم.
- الانسان غير قابل للتغيير بطبعه[2].

✓ **نظرية(ɣ):**

ركز ماك جريجور في نظريته (ɣ) على التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة وكتل يقول إن تطبيق نظرية (ɣ)من شأنه أن يقوم لإرضاء الأفراد العاملين كما يعزز الانتماء انجاه منظمتهم وبالتالي لاخوف على مستقبلهم الوظيفي، وأهم مبادئ هذه النظرية مايلي:

- انخفاض أداء العامل والفشل لايتحمله العامل بصفة فردية بل السبب الأول والأول والأساسي هو رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه عن العمل كيف يقوم بإثارة الدافعية فيه.[3]
- يعتبر العمل نشاط طبيعي للإنسان وكل إنسان لديه الرغبة في عمل شيء ما.
- هناك استعداد فطري لدى العاملين لتقبل أهداف المنظمة.
- هناك استعداد فطري لدى العاملين للنمو وتحمل المسؤولية والاستجابة للتحفيز ومن ثمة فلن واجب المنظمة هو مساعدتهم لتنمية هذه المزايا.
- الإنسان يملك المقدرة على ضبط نفسه وتوجيهها وتسييرها ذاتيا من أجل العمل، وليس الضوابط الخارجية والتهديدات بالعقاب هي الأساليب المناسبة لدفعه للعمل.[4]

- **نظرية النموذج المختلط:**

صاحب هذه النظرية هو كريس ارجريس الذي توصل الى نمط المصفوفة وذلك من خلال إحساسه بوجوب وجود تنظيم مرن يواكب التغيرات في زمن السرعة.

مفاد هذه النطرية أنه يجب أن تكون هناك تنظيمات إدارية يتم من خلالها الاستعانة بمجموعة من الخبراء من العاملين في الوحدات التنظيمية الأساسية ليعملوا معا تحت قيادة رؤساء مجموعات يتولى رئيس كل مجموعة إدارة مشروع جديد، وهذا جنبا إلى جنب مع وجود التنظيم الأساسي الرئيسي، ويتميز هذا النمط ب:

---

[1] عباس علي،أساسيات علم الادارة،**دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة**،عمان،ص62.

[2] إبراهيم الظاهر نعيم،أساسيات الإدارة : المبادئ والتطبيقات الحديثة،**عالم الكتب الحديث**،اربد الأردن،الطبعة الأولى،ص70.

[3] عباس علي، المرجع السابق،ص62.

[4] إبراهيم الظاهر نعيم، المرجع السابق،ص70

- ✓ توفير المرونة التي يفتقدها النموذج البيروقراطي
- ✓ السماح بإزدواجية الأوامر.
- ✓ علاقة الزمالة بين مديري المشاريع وأعضاء الفرق الذي يشرفون عليها.[1]

ثـانيا: النظريات الإدارية الحديثة المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد

- **النظرية اليابانية.(z)**

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة التي حققت نجاحا لافتا[2] ابتكرها العالم الياباني لوليام لوتشي عام 1981 في جامعة اوهايو[3]استحدثت من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، خاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على الاحترام لرب الأسرة وطاعة أوامره بالمقابل يكون مسؤولا عنهم ومشاركا إياهم في اتخاذ القرار وتمتاز النظرية اليابانية بمجموعة من الصفات تنفرد بها وهي: الصفة الأسرية والألفة والمودة والثقة وكذلك المصلحة العامة والعدالة إضافة الى المحافظة على ممتلكات منظمة الأعمال[4]، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ هيضمان الوظيف للموظف مدى الحياة والعمل كفريق،المشاركةفي اتخاذالقرار، الاهتمام الشامل بالأفراد، عدم التسرع بالتقييم والترقية، التقويم والترقية ببطء عدم التركيز على الاختصاص، أسلوب الرقابة، تحمل المسؤوليةبشكل جماعي، اعتماد أسلوب الترفيع حسب الأقدمية.[5]

- **نظرية الإدارة بالأهداف**:

تعرف هذه النظرية بنظرية الادارة بالاهداف أو كما تسمى الادارة بالمشاركة وضعها الاستاذ بيتر دراكر أستاذ العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا الذي يرجع أصله الى النمسا، وكان هدفه من هذه النظرية تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين، ومن هنا يظهر لنا جليا أن الادارة بالأهداف هي عبارة عن اسلوب إداري وليست نظرية أو مدرسة إدارية تقوم على مبدا المشاركة ومن أهم مبادئها مايلي:

- أن يعمل المرؤوس على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغهما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم إنجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في قادم الأيام.
- الرئيس المباشر يقوم بتقييم مرؤوسيه.

وللإدارة بالأهداف مجموعة من الخطوات وهي:

---

[1] المرجع نفسه،ص70

[2] زينب شامي،قراءة تحليلية في فلسفة الادارة اليابانية وإسقاطها على المجتمعات العربية،**مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية**،مجلد 10،العدد01،2022،خميس مليانة، الجزائر ،ص1496.

[3] ياسر لرقم،مقاربة الادارة اليابانية:مصادر القوة الخصائص وكيفية الاستفادة منها لتنمية الإدارة الجزائرية،**مجلة مدارات سياسية**،المجلد09، العدد02،ص327..

4إبراهيم الظاهر نعيم، المرجع السابق، ص 87-88.

5زينب شامي، المرجع السابق، ص1497-1498.

- ✓ تحديد الأهداف عن طريق المشاركة.
- ✓ وضع البرامج التنفيذية.
- ✓ التقييم الدوري للأهداف والخطط والبرامج ومراقبة مدى تنفيذها.
- ✓ إجراء التقييم السنوي للإنجاز.

رغم أن نموذج الادارة بالأهداف جاء ليتجنب أخطاءالنظرية الفيبرية إلا أنه لايخلو من العيوب التي سوف نوردها تباعا:

- ✓ هذا الاسلوب مكلف اقتصاديا بالنظر للوقت الذي يحتاجه وكذلك الكمية الكبيرة من الورق المستعملة لكتابة الأهداف بصورة تفصيلية.
- ✓ يفترض دركر أن المعلومات اللازمة لتحديد الاهداف متوفرة بصورة مستمرة وبالنوعية المطلوبة وهو امر يصعب تحقيقه.
- ✓ يفترض دركر أن كل من الرئيس والمرؤوس لديهم الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية الكافية لتمكينهم من وضع الأهداف بدقة تتناسب مع الإمكانيات المتوفرة في المؤسسة[1].

- **نظرية إعادة اختراع الحكومة:**

إن فكرة إعادة اختراع الحكومة هي قديمة نوع الماء بدأت مع طرح الرئيس الامريكي (أندرو جاكسون) مفهوم إعادةاختراع الحكومة عام 1828 عندما تولى السلطة تحت شعار "دع الشعب يحكم"، وهي نفس فكرة (ابراهان لينكولن) تحت شعار" ميلاد الحرية"[2]، ثم ظهر من جديد في كتابات كل من ديفيد اسبورن وزملاؤه وكان ابرزها الكتاب الذي اصدره عام 1992 مع زميله جيبلر تحت عنوان "إعادة ابتكار الحكومة" هدفه هو إدخال مبادئ السوق في كيان الخدمة العامة.[3] وينطلق مفهوم إعادةاختراع الحكومة من فكرة مفادها " بإمكان تحويل الجهاز الحكومي منة جهاز إنفاق إلى جهاز إيراد، ومن جهاز تكلفة إلى جهازتحقيق الأرباح"،[4] وقد طرح الكاتبان اوسبورن وجيبلر 10 مبادئ شكلت جوهر النظرية ومرتكزاتها وهي كمايلي:

-حكومة تحفيزية، حكومة تمكين المجتمع، حكومة منافسة، حكومة ذات رسالة، حكومة موجهة بالنتائج، حكومة موجهة بالعملاء، حكومة إدارة أعمال، حكومة تعمل بمنظور إستراتيجية، حكومة لامركزية، حكومة موجهة بالسوق.[5]

لكن رغم الإيجابيات الكبيرة لهذه النظرية إلا انها تعرضت لعدة انتقادات نذكرها تباعا:

---

[1] إبراهيم الظاهر نعيم، المرجع السابق،ص83-85.

[2] رابحي عبد العزيز،المرجع السابق، ص203.

[3] بن طاهر الحاج عبد المالك،إعادة ابتكار الحكومة – دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية2023-،**المجلة العربية للإدارة**-، المجلد 40،العدد01،مارس 2020،ص174-175.

[4] رابحي عبد العزيز، المرجع السابق،ص203.

[5] بن طاهر الحاج عبد المالك، المرجع السابق، ص174-175.

- هناك من اعتبرها بدعة أو موضة عابرة.
- أعادت للأذهان قضية جدلية قديمة وهي الفصل بيت السياسة والإدارة.
- جلب معها مفردات ومفاهيم جديدة لم تألفها الادارة العامة من قبل ويصعب تبنيها، مثل مفاهيم المنافسة، المواطن كزبون، والإسناد الخارجي.
- صعوبة قياس الناتئج والآثار في بعض الأجهزة الحكومية، إضافة الى تعارض بعض افتراضات ومبادئ النظرية في حد ذاته.

ومانستخلصه من النظيات الادارية للتسيير العمومي الجديد اهتمامها بالجانب التنظيمي والاداري بشدة ومع تطور الزمن اضفت مرونة على الجانب الاداري الذي هدفه غير ربحي الى ان وصلت الى اعادة النظر في هدف الحكومة من جامد الى منتج ربحي وتقليل التكلفة.

المطلب الثالث: النظريات الاقتصادية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد كخيار للتسيير في المنظمات العمومية امتزجت نظرياته بين النظريات التي تتتبع النهج الاداري التي تطرقنا لها سلفا والنظريات ذات الصبغة الاقتصادية التي سوف نتطرق لها من خلال هذا المطلب.

اولا: النظرية الليبرالية الجديدة:

جاءت هذه النظرية كبديل للرأسمالية التقليدية التي كانت تعتمد على الرفاه والازدهار في الدول الصناعية المتقدمة بعد الحرب العالمية الثانية وإلى غاية الستينات من القرن الماضي، وبعد نشوب أزمة الركود التضخمي فيها مما أدى إلى توقف النموذج الكينزي عن فعاليته في ضمان التوازن العام الشيء الذي أدى الى فقدان أليات التدخل الحكومي فعاليتها في ضمان استقرار النمو وتحقيق التوظيف الكامل.

وأصبح التحول إلى نموذج التنمية والتراكم الرأسمالي المعروف باسم (الليبرالية الجديدة) الذي أصبح النموذج تأذي لايمكن وقفه الذي عزز هيمنته من خلال عدد من التحولات في الاقتصاد السياسي العالمي، ثم صنع في الشكل النهائي فيما أطلق عليه (توافق واشنطن) نتيجة أزمة التضخم الركودي وأزمة النفط عام 1974 وكذلك أزمة الديون التي مسكت أغلب الدول النامية الشيء الذي أدى الى تغيير جذري في أولويات وكالات الإقراض الدولية من الاهتمام المعلن رغم محدوديته في تخفيف حدة الفقر وتلبية الاحتياجات الأساسية للفقراء إلى ضمان قدرة واستعداد الدول المدينة على ديونها، كما أن التحول لم بكن اقتصاديا فقط وضاعفت المؤسسات المالية العالمية وكذلك تأثير أقوى الدول في هذه التكتلات لكي يقوموا بإعادة هيكلة اقتصاديات هذه الدول الشيء الذي يغير سياسات هذه الدول.[1]

وأواخر الستينات أصبحت الليبرالية الجديدةهي الفكر السياسي والاقتصادي المهيمن الذي يحدد ثنائية الدولة والاقتصاد العالمي وإعادة النظر في نظرية الدولة

[1] راضية هروات، سيادة الدولة الليبرالية الجديدة في سياق العولمة، **مجلة أبحاث قانونية وسياسية**،العدد06، 2018،جامعة جيجل، الجزائر ،ص312.

ضمن جيا من المعتقدات حول الأسواق الحرة والتجارة العالمية في إطار ثنائية (السوق والحكومات)، فالأسواق والحكومات أصبحت مترابطة فيما لايقل على أربعة أطراف:

- ✓ الطريقتين المهيمنتين على توزيع السلع والخدمات.
- ✓ السلطة العامة ضرورية لخلق أسواق حرة وهناك حاجة إلى السلطة العامة لفرض القواعد الأساسية للسوق.
- ✓ يتعين على السلطة الحكومية معالجة وتنظيم إخفاقات السوق مثل: مشاكل المنافسة الحرة (السلبية) وبالنسبة للكثير لأن الأسواق غير المنظمة تنتج المشاكل التي لايصححها إلا التنظيم الحكومي.
- ✓ قد يكون التدخل الحكومي ضروريا لتوفير البنية التحتية العامة أو إعادة إستثمار أو ضمان ربحية الشركات الخاصة.[1]

ثانيا: نظرية الاختيار العام:

ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي خاصة مع أعمال مدرسة فيرجينيا، وتعرف بأسماء مختلفة، نظرية الاختيارالاجتماعي، نظريةالاختيارالعقلاني، إقتصاديات السياسة .

وجاءت هذه النظرية نتاج أفكار الليبراليين والليبراليين الجدد وتنطلق من فرضية أن المنظمات العامة تنقصها الفعالية وذلك لعدة أسباب منها الضغوطات السياسية والبيروقراطية، وتبريرها في ذلك أن الاشخاص العامةسواء كانو سياسيين أو إداريين الذين من المفترض أنهم يتخذون قرارات سوف يقومون بتقديم مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة[2] لأن صانع القرار في القطاع العام مثل الرجل الاقتصادي عقلاني ويهتم بمصلحته الشخصية وهذا يعني أن الافراد دائما يبحثون عن أعظم منفعة ممكنة مع أقل تكلفة في أي وضعية لإتخاذ القرار سواء داخل السوق أو خارجه[3]، كما يروا أيضا أن هناك تضاد بين الدولة والسوق الذي يعتبر هو الألية الفعالة في توزيع الموارد وبما أنه هو المسؤول على توزيع الموارد فمن المفروض أن يقلص دور وحجم الدولةقدر المستطاع، كما ان نجاعة وفعالية المنظمات العمومية متعلق فقط بتحفيز رجال السياسة والادارة الذين يرون أن مصالحهم الشخصية هي التي تحركهم بدليل سعي البيروقراطيين لزيادة سلطتهم وهيبتهم وامنهم، وكذلك الدخل الخاص بهم، وذلك باستخدام الهيكل الهرمي على أساس الأقدمية دون التفكير في التقدم لخدمة أهداف المنظمة هذا من زاوية ،كما ينظر السياسيين الى الهدف من جهتين هما: مزيد من السلطة، والمزيد من الاصوات (عدد الاصوات) بمعنى اي رد تحركه المصلحة الذاتية

---

[1] راضية هروات ، المرجع السابق ،ص313-314.

[2] بن نعوم عبد اللطيف ، المرجع السابق ، ص75.

[3] صليحة بوسليماني ونوال ضريفي، المرجع السابق ، ص08.

(الشخصية)[1]. وتركز هذه النظرية على القرارات المتخذة من طرف الساسة والاداريين وتكون كمايلي:

✓ **بالنسبة للسياسيين:**

تنص النظرية ان سلوك الافراد في المجال السياسي هو نفسه سلوكهم في السوق تغلبهم المصلحة الشخصية وذلك لتعظيم حظوظهم واعادة انتخابهم بدلا من العمل على تحقيق المصلحة العامة.

✓ **بالنسبة للاداريين:**

يتصرف الاداريين في القطاع العام مثل نظرائهم في القطاع الخاص فيعطون الاولوية لتحسين دخلهم وظروف عملهم والسعي للارتقاء بمكانتهم بدل خدمة الصالح العام[2]، وفي الوقت الذي عارض مفكري الاختيار العام طرق التسيير الحكومي وطرق إستخدام المواردوقعت الدولة الغربية في مشكلة مفادها القيود المفروضة على الموارد المالية في إدارة حكوماتهم ومايبرر هذا الوضع تغير طرق العمل التي اصبحت تنتهجها الحكومات، والشيء الملاحظ من ذلك المركز المرموق الذي وصلت اليه نظرية الإختيار العام في هذه الحكومات فأصبحت أساس ومركز التيسير الإداري.[3]

ثالثا: نظرية الوكالة.

تقوم هذه النظرية الاقتصادية على أفكار مدرسة شيكاغو كما تعرف ايضا بنظرية الوكيل الرئيسي[4] جاءت هذه النظرية في إطار إثراء دراسة نظرية للمنظمة حتى وإن كانت غير موجهة للمنظمات والمرافق العمومية فإن طبيعة علاقات الدولة مع ممتلكاتها وضرورة تفعيل هذه المرافق بغرض الرفع من كفاءتها يتطلب حتما مراجعة هذه العلاقات، على ضوء المساهمات الجديدة في مجال المنظمات بصفة عامة،[5]كما تفرض هذه النظرية أن العون عقلاني ويسعى لتحقسق مصاله الخاصة حيث يمتاز بسلوك إنتهازي ، ونتيجة عدم التكافؤ في الحصول على المعلومات من جهة وتضارب المصالح بين العون والرئيس من جهة ثانية وللتغلب على هذه المشكلة[6] فإن النظرية تهتم أساسا بمسألة الحوافز والمساءلة[7]، وللتغلب على هذا المشكل ومن من خلال إهتمام النظرية بمسألة الحوافز والمساءلة وذلك بإستخدام أليات ترتبط بالتحفيز والمراقبة والمعلومات حيث يقدم الرئيس للعون التحفيز المناسب ويقيم أليات رقابة

---

[1] بن نعوم عبد اللطيف، المرجعالسابق،ص75.

[2] صليحة بوسليماني ونوال ضريفي، المرجع السابق، ص09.

[3] طارق عشور، المرجع السابق،ص117.

[4] المرجع نفسه،ص117.

[5] بن نعوم عبد اللطيف، المرجع السابق،ص76.

[6] صليحة بوسليماني .نوال ضريفي، المرجع السابق ص10.

[7] طارق عشور،المرجع السابق،ص117

وتدفق المعلومات مما يؤدي للحد من سلوك العون الإنتهازي[1]، كما تفيد هذه النظرية بأنه يمكن النظر اليها على أنها مجموعة علاقات بين مالك المنظمة والمسير الذي في غالب الأحيان تفوض له صلاحيات كبيرة يستطيع بموجبها التعامل مع العملاءوالزبائن بصفة المالك لتلك المنظمة،[2]كما أن هذه النظرية (نظرية الوكالة) تدعو إلى تفسير الإصلاح داخل الحكومة تهدف من خلالها إلى خلق وكالات تتمتع بحكم شبه ذاتي في المنظمات يتم من خلاله فصل الوظيفة التنفيذية على الوظيفة السياسية (وظيفة صنع السياسات)،والوكالة في هذه الحالة هي الفصل بين المقدم والمستهلكللخدمات العمومية ويتم ذلك عن طريق خلق علاقة تعاقدية بين الطرفين، يعتبر من يطلب الخدمة هو الطرف الرئيسي ومن يقوم بتوريد الخدمة هو الوكيل[3]. ومن خلال ذلك قامت الحكومات بإنشاء وكالات لتقديم الخدمات تكون شبه مستقلة (الوكالات) داخل هيئات المنظمة وتكون لهذه الوكالات نتائجها (مخرجاتها) الخاصة بها، كما تحدد أهدافها ونوعية خدماتها ولها وضعها القانوني المستقل وفي غالب الاحيان تكون هذه الوكالات صغيرة الحجم وينصب تركيزها على رضا العملاء والتطور الأخر، وإظافة الى ماسبق أستعمل مصطلح الترتيبات التعاقدية او الإجراء التعاقدي في القطاع العام .كما يشير بوسطن إلى ذلك "يعد التعامل بنظرية الوكالة أمرا جيدا، لأنك تشعر أن الإدعاءات المختلفة عن توفر المعلومات لدى الأطراف المتعاقدة حول طبيعة المهمة التي تضطلع بها هو النموذج الأمثل للمقاولات، بما في ذلك تحديد أفضل الوسائل لتحفيز الوكلاء (أي عن طريق المكافأت والعقوبات).[4]

كما أن مدرسة الوكالة تنظرلسيرعمل المنظمات كعلاقة عقود، واللأشخاص بطبيعتهم البشرية يقومون بحسابات عقلانية أنانية والوسيلة الوحيدة لتنشيطهم هي تبني سلوكات مطابقة لإرادة الأساسيين(المالكين وأصحاب الأصول). وحسب الأستاذ فاروق فإن إمتياز هذه العقود يسمح ب:

- ✓ تحديد الأهداف السياسية بصورة واضحة يمكن قياسها ومحددة في الوقت مما يسهل عملية التقويم.
- ✓ يرفع من الشفافية ويخفض من عدم التناسق والتماثل بين السياسيين والبيروقرطيين.
- ✓ يسمح الوقوف على النفقات الحقيقة[5].

وعليه فإن تطبيق هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصرين هما:

---

[1] صليحة بوسليماني .نوال ضريفي المرجع السابق ص10.

[2] ،المرجع نفسه،ص117.

[3] بن نعوم عبد اللطيف، المرجع السابق،ص76.

[4] طارق عشور، المرجع السابق،ص118.

[5] بن نعوم عبد اللطيف، المرجع السابق،ص77.

- ✓ التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة عون تنفيذي للسياسات العامة والإبقاء علر صلاحيات الهيئة السياسية في إطار دورها، لتصميم وتصور ومعالجة السياسات العامة، كل هذا يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.
- ✓ هذا العنصر مرتبط بالعنصر الأول فإذا تحقق العنصر الأول وتتحقق الشفافية وترفع الكفاءة والفعالية أليا في أداء المسيرين إظافة على ذلك يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.[1]

رابعا: نظرية تحليل تكلفة الصفقات (كما تسمى أيضا نظرية تكاليف عقد الصفقات)[2].

تعود أفكار هذه النظرية الى أعمال كاوس عام (1937)والتي ظهرت في كتابه المعنون:(طبيعةالمنظمة، أو المؤسسة) وتعتبر هذه النظرية أحد أهم التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة لإقتصاد المؤسسة.

ويرجع المفكر كاوس مشروعية لجوء المنظمات في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكنزمات السوق باللجوء إلى مقارنة تكاليف إجرائها، كما قام الباحث ويليامسون إبتداءا من سنوات التسعينات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح هذه التخمينات أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثون والمفكرون في ميدان سلوك المنظمات وخاصة في علاقاتها مع أليات السوق.[3]

ويمكن تلخيص هذه النظرية بطريقة مختصرة في كون اللجوء إلى أليات السوق هي أداة الضبط الأولى والمرجعية لكافة المتعاملين، بيد أنه لا يمنع في غالبية الأحيان قد تلجأ المنظمات إلى عقد صفقاتها بطرق أخرى بدلا من توظيف أليات السوق التي تبدو للعيان أقل كفاءة بسبب ما يترتب عنها من تكاليف عقد الصفقات، نظرا إلى تشابك وتعقد الحياة الإقتصادية والإجتماعية وفي هذه الحالة تبدو أكثر إرتفاعا للتكلفة من اللجوء إلى الطرق الأخرى التي قد تكون أقل تكلفة من هذا التعاقد الذي جرى على أساس هذه النظرية، فالتبادل الأكثر أداءا هو الذي يحقق تكاليف أقل[4] .

كما تجد نظرية تكلفة الصفقات مبررا لها في مجال الإقتصاد والتسيير العموميين من حيث تقديم الخدمات العمومية والذي قد يكون له تكلفة عالية إلى أبعد الحدود هذا إذا لجأنا الى ألية السوق الضيقة الشيء الذي يعطي تفسيرا للتساؤلات حول سبب لجوء الدولة إلى هذه النظرية، خصوصا أن هذا الإتجاه العام نحو ضبط العلاقات السوقية في الاشكال التعاقدية، تم التأسيس لها وهذا هو التبرير من خلال مساهمات أخرى كنظرية الإتفاقات ونظرية العقود.[5]

---

[1] المرجع نفسه،ص77.

[2] صليحة بوسليماني ونوال ضريفي، المرجع السابق ص09.

[3] بن نعوم عبد اللطيف، المرجع السابق،ص76.

[4] طارق عشور، المرجع سابق،ص118.

[5] بن نعوم عبد اللطيف، المرجع السابق،ص76.

من خلال عرض النظريات الاقتصادية للتسيير العمومي الجديد نلاحظ تركيز هذه النظريات على ألية السوق والاقتصاد الربحي ويكون هدف المنظمات هو الربح عكس النظريات الادارية.

بعد التطرق للنظريات الإقتصادية الأساسية للتسيير العمومي الجديد هناك كذلك نظريات إقتصادية أخرى سوف نوردها بإيجاز على النحو التالي:

خامسا: نظرية إقتصاد السوق الرقمية

ظهر مصطلح الإقتصاد الرقمي أول مرة في اليابان من قبل أستاذ ياباني مختص في الأبحاث في فترة النمو الياباني خلال الستينات ، وفي العالم الغربي تزايد الإهتمام بالمفهوم مع نشر كتاب دون تابسكوت عام 1995 بعنوان "الإقتصاد الرقمي الوعد والمخاطر في عصر الشبكات الذكية"الذي كان من أوائل الكتب التي التي تناولت دور الانترنت في تغيير الطريقة التي تنجز بها الأعمال ويعرف على أنه" هو عملية تنسيق وتكامل مستمرة بين مجالي تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من جهة،والإقتصاد على المستوى الوطني والدولي من جهة أخرى بهدف تعزيز الشفافية وتوفير المعلومات الفورية والدقيقة للمؤشرات الإقتصادية للدول في الوقت المناسب".[1]وله عدة ركائز وعناصر نذكر منها:

- **ركائز الإقتصاد الرقمي:**
  - ✓ الحكومة الرقمية.
  - ✓ البنية التحتية الرقمية.عناصر الإقتصاد الرقمي:
  - ✓ إستعداد المواطنين الرقمي.
  - ✓ الإبتكار الرقمي.
  - ✓ التحول الرقمي للأعمال.[2]

- **عناصر الإقتصاد الرقمي:**
- المنتجات الرقمية، المستهلكون، البائعون، المنظمات المسؤولة على الهياكل القاعدية
- الوسطاء، الخدمات الداعمة، المطورون للمحتوى.[3]

---

[1] فاطمة الزهراء بوزيان–محفوظ مراد،الاقتصاد الرقمي كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر –التحدياتوالفرص،**مجلة دفاتر إقتصادية**،المجلد 16،العدد 29،2025،ص847.

[2] فاطمة الزهراء بوزيان، المرجع السابق،ص848–849.

[3] خديجة عبيد،دور الاقتصاد الرقمي في إعادة هيكلة التجارة الدولية في ظل تحديات التنمية المستدامة، دراسة حالةدولجنوب شرق أسيا، **مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستيرفي إطار مدرسة الدكتوراء في العلوم الإقتصادية وعلوم لتسيير**،تخصص الإقتصاد الدولي والتنمية المستدامة،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة سطيف،2013–2014،ص20.

سادسا: نظرية الإستدامة

يعود أول استخدام لهذا المصطلح اناشطين في منظمة غير حكومية سنة 1980 تدعى world wildlife find وترجم للعربية بعدة تسميات منها كالتنمية القابلة للإدامة ، القابلة للإستمرار، الموصولة، المطردة، المتواصلة، البيئية، المحتملة....[1].

يعتبر التعريف الذي ورد في تقرير اللجنة الدولية حول البيئة والتنمية المستدامة والمعروف بتقرير برونتلاند سنة 1987 الذي يعتبر من أحسن التعريفات للتنمية المستدامة والذي يعرفها على أنها " تلبية إحتياجات الحاضر دون إعاقة قدرة اللأجيال المستقبلية عن تلبية الإحتياجات الخاصة بها" وبينت أن التنمية المستدامة تحمل مفهومين أساسيين هما:

- الإحتياجات ولاسيما إحتياجات الفقراء في العالم والفقر يعد تلوثا للبشر.
- القيود التي أوجدتها التكنولوجيا والتنظيم الإجتماعي بخصوص قدرة البيئة على تلبية كل إحتياجات الحالية والمستقبلية"[2]

وللتنمية المستدامة مجموعة من المقومات و هي:

- ✓ تلبية الحاجيات الإنسانية للسكان.
- ✓ الإدارة البيئية السليمة.
- ✓ التنمية البشرية.
- ✓ الإقتصاد البيئي.
- ✓ التكنلوجيا السليمة بيئيا (التكنلوجيا النضيفة).
- ✓ الإعتماد على الذات و التعاون الدولي للمشكلات البيئية العالمية.[3]

المطلب الرابع: إعادة اختراع الحكومة كمدخل نظري للتحديث في التسيير العمومي الجديد

سوف ندرسه في هذا المطلب من خلال الأساس التاريخي لإعادة الحكومة **أولا،** ثم إلى مباديء إعادة الحكومة **ثانيا.**

أولا: الأساس التاريخي لنموذج إعادة الحكومة:

- نموذج **اسبورن وجايبلر** (ويسمى نموذج إعادة الحكومة) ويتضمن :

طرح مصطلح إعادة إختراع الحكومة من طرف الرئيس الامريكي **أندرو جاكسون** عام 1828 عندما تولى السلطة تحت شعار(دع الشعب يحكم) وهي نفس فكرة الرئيس

---

[1] الطاهر خامرة،المسؤولية البيئية والإجتماعيةمدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة سونطراك، **مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص إقتصاد وتسيير البيئة**،كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية ، قسم العلوم الغقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،ص14.

[2] رشيد ساطور – دراسة نظرية حول النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة علاقات ترابط–،**مجلة الترا** ،العدد01،ديسمبر 2013،الجلفة،ص11.

[3] الطاهر خامرة، المرجع السابق ، ص 18–19.

ابراهام لنكولن تحت شعار (ميلاد الحرية) ، ثم ظهوره مرة أخرى في الولايات المتحدة الامريكية ضمن جهود ادارتها لحكومة (بيل كلينتون)، وقد ظهر ذلك على يدكل من المفكرين (اوسبورن وجابلر) .

إنطلق كل من أوسبورن وجابلر من فرضية أساسية مفادها أن الحكومة هي وثيقة هوية المجتمع وان اي حكومة تتجسد من هياكل ومشاريع ومنظمات ذات صفة العمومية، ومن هنا من الخطأ ان نسعى إلى إلغائها نهائيا لكن المطلوب هو البحث عن الطرق والميكانيزمات التى من خلالها نستطيع أن نرفع من الفعالية داخل المنظمات والأجهزة العمومية ، وكل هذا تحت شعار "الإنصاف وتكافؤ الفرص".[1]

كما تنطلق فكرةإختراع الحكومة من الفكرة القائلة (أنه بالإمكان تحويل الجهاز الحكومي من جهاز إنفاق إلى جهاز إيراد ومن جهاز تكلفة إلى جهاز يحقق الأرباح، كما أن الإدارة الحكومية مثل القطاع الخاص قادرة على التكيف مع روح العصر وإعادة إختراع نفسها من حين لأخر)، وتراجع الإنتاج والخدمات ليس العاملين في الحكومة هم المتسببين فيه بل النظام الإداري هو المتسبب الرئيسي فيه، ومعظم المشاكل الإدارية التي تواجه الإدارة في العصر الحديث ليست بسبب الإدارة الليبرالية ولا الإدارة المحافظة بل بسبب سيء أخر تماما ألا وهو إفتقار الإدارة للكفاءة والفعالية.[2]

وهناك رأي أخر يرى أن إعادة إختراع الحكومة يخص وظائف إدارة الحكومة وهو مفهوم معاصر يعبر عن الإتجاه العالمي نحو إعادة النظر بشكل جذري في وظائف الحكومة المعاصرة وأساليب إدارتها، حيث يتحقق الإصلاح الإداري عن طريق مدخلين أحدهما فوفي ويعتني بالتنفيذ والأخر ذاتي يسعى لتطوير الأساليب الإدارية، وتتوفر عناصر إعادة االحكومة على مايلي:

- ✓ التنمية الإدارية الشاملة.
- ✓ الإصلاح الإداري الشامل كإعادة الهيكلة.
- ✓ الرفاهـــــية.
- ✓ الثورة الإداريـة.
- ✓ الإنفاق أو السياسة الجديدة.
- ✓ كل هذه العناصر ظهرت في مراحل معاصرة مختلفة تعبر عن توجهات تسييريةكإدخال تغييرات جذرية في وظائف الحكومة وأساليب الإدارة وتشارك فيها فئات عديدة من الشعب.[3]

---

[1] ديفيد اوزبورن وتيدغايبلر ، ترجمة محمد توفيق البجيرمي ،**إعادة إختراع الحكومة،كيف تحول روح المغامرة القطاع العام**،السعودية،مكتبة العبيكان،بدون سنة نشر ،ص17.

2عبد العزيز رابحي ،المرجع السابق،ص203.

3المرجع نفسه، ص204.

ثانيا: المباديء التي يقوم عليها نموذج إعادة الحكومة:

لقد قام نموذج إعادة إختراع الحكومة كبديل للتسيير العمومي التقليدي على مجموعة من المباديء نذكرها كمايلي:

- **حكومة إدارة أعمال** : ومفاد هذا المبدأ أنه يجب على الحكومة البحث على الربح مثلها مثل القطاع الخاص (قطاع الأعمال)، والحكومة التي تكون تعمل بعقلية رجال الأعمال يمكنها أن تحقق أرباحا تفوق نفقاتها.
- **حكومة لامركزية:** إن المسؤوليات والمهام الملقات على عاتق الحكومة بالإظافة إلى طبيعة المهام الجديدة الخولة لها بات من الضوري الأخذ بنظام يرفع عليها الثقل،وهذا النظام هو الامركزية والتفويض كذلك لمزيد من من السلطات الخاصة بها ، الشيء الذي يؤدي للإسراع في إتخاذ القرارات في عصر يقتضي السرعة والفورية.
- **حكومة تشاركية:** يعتبر هذا المبدأ من أهم المباديء في نموذج إعادة إختراع الحكومة، ومفاده أن الموظف في عمله يجب أن لايكون محايدا بل يجب أن يتأثر ويؤثر في القرارات التي تصدر من طرف المنظمة التي يعمل بها، وكذلك يجب توجيه العامل داخل المنظمة إلى العمل من أجل أهداف المنظمة، كما يجب على العامل أيضا أن يكون عنصرا فعالا وتتاح له الفرصة في إتخاذ القرارات ويعمل كذلك بروح الفريق.[1]
- **حكومة المستقبل:**

إذا كانت الحكومة مطالبة بأن تتطور في كل وقت فهي بحاجة إلى إعادة تشكيل نفسها وإختراع حكومة جديدة، ففي وقت ساب طانت الحكومة الأمريكية تحتكر صناعة السلاح كغيرها من الحكومات لكن في الوقت الحالي من غير الممكن أن تتخلى الشركات الكبرى داخل أمريكا وغيرها من الدول على صناعة السلاح، وكذلك لم يكن في الحسبان أن تقوم الحكومة برعاية الأيتام بل أكثر من ذلك فإن مصطلح الرعاية الإجتماعية لم يكن معروفا حتى إخترعه **بسمارك عام** 1870، أما في وقتنا الحالي توسع إهتمام الحكومة لم يبق محتكرا على الإهتمام بالفقراء فقط، بل تقوم الحكومة بالإنفاق على الرعاية الصحية وكذلك تدفع معاشات التقاعد لكل مواطن والأمثلة كثيرة التي تساند هذه الألية (حكومة المستقبل).[2]

- **المجتمع المدير**: تعمل هذه الإدارة على مساندة الجهود غير الحكومية لتقديم الخدمات من خلال منظمات المجتمع المدني والتي تعتبر أكثر إلتزاما أمام المواطنين الذين يكونون وأكثر دراية بمشاكل المجتمع المحلية، كما أن الهيئات المحلية تعتمد على تقديم

---

[1] عبد العزيز رابحي ،المرجع السابق،ص204-205.

[2] عبد الكريم عشور،دورالإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحذة الأمريكية ،**مذكرة مقدمةإستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية الديمقراطية والرشادة** ،جامعة منتوري قسنطينة،2009-2010،ص 80.

الخدمات وحل المشكلات على قدرات ومساهمات مديريها. مثال: ماقام به (لي براون) قائد شرطة هيوستن بولاية تكساس الأمريكية.[1]

- **حكومة منافسة:** يجب البحث والسعي دائمالايجاد نموذج حكومات تكون لها روحالمنافسة وألياتها[2] كما ان هذه المنافسة لا تقتصر على القطاع الخاص لوحده بل تشمل كذلك القطاع العام، كما أن الهدف من هذه المنافسة ليس المفاضلة بين القطاعين (العام والخاص) بل الهدف هو منافسة الإحتكار مهما كان مكان تواجده بغية الوصول إلى تخفيض التكلفة والتشجيع على التطولر والخلق والإبداع، الشيءالذي يرفع معنويات الموظفين ويخلق الغيرة بينهم. مثال: 27 بالمائة من الخدمات في المحليات في الولايات المتحدة الأمريكية تعرض للمنافسة بين القطاعين، القطاع العام والقطاع الخاص أو المنافسة بين المؤسسات العمومية في حد ذاتها.[3]
- **حكومة ذات رسالة:** الحكومات التي تعمل باللوائح الجامدة تكون أقل كفاءة منالحكومات الموجهة برسالة[4] وهي أكثر فعالية ومرونة، مثال: يفسر قانون الخدمة المدنية الأمريكي الصادر عام 1883 أحد عقبات تطوير الأداء الحكومي، وكما يصفه البعض بأنه (كابوس) لأنه يحرم المديرين من حق إختيار أكفأ العناصر وتوفير نظام التحفيز للمجندين، فالرسالة تعني الفرض الأساسي وكذلك تضع الأهداف للوحدة الحكومية وتربط التطبيق بالقيم، كما توجد هناك رسالة سيئة ورسالة حسنة. فأما الرسالة السيئة من أمثلتها الرسالة التي وضعها الكومجرس الأمريكي لهيئة المعونة الأمريكية الدولية وحدد فيها 33 هدفا، 75 أولوية، 288 نوعا من التقارير المطلوبة منها ومن بين أغراضها 33 يجب أن تكسب صداقة العالم النامي وتطعم الجائعين وأن تتخلص من فائض الحاصلات الزراعية الأمريكية غير أن هذه الرسالة قد فشلت في تحقيق أهدافها وهي تنمية دول العالم االثالث،أما الرسالة الحسنة فتتمثل في الرسالة التي تحدد أهدافها ومثال ذلك (الرسالة المكتوبة لوزارة الدفاع الأمريكية ويطلق عليها مباديء المنشأت المتميزة) وجاء فيها:- أهدافنا – عملائنا – الإدارة من أجل التميز – الإصرار على الإحتفاظ بالتميز – تدعيم الإتجاه نحو المنشأت المتميزة[5]).
- **إدارة حكومة بالنتائج**: إن البيروقراطية والروتين هما سببان لفشل الحكومات بينما الحكومات الناجحة هي التي تركز على النتائج،[6] ومثال ذلك نجاح الحكومة الإقليمة في (صن فالي) في كاليفورنيا في إلغاء نظام البنود، الذي إستعانت به في تحديد الأهداف ومن مباديء هذا الأسلوب مايلي:

---

[1] عبد الكريم عشور ، المرجع السابق ، ص80

[2] عبد العزيز رابحي ، المرجع السابق،ص205

[3] عبد الكريم عشور، المرجع السابق ص81.

[4] عبد العزيز رابحي ، المرجع السابق،ص205

[5] عبد الكريم عشور،المرجع السابق ص82.

6عبد العزيز رابحي ، المرجع السابق،ص،205-204.

- ✓ إذا لم تدرك النجاح فلن تفوز.
- ✓ إذا لم تكافيء النجاح فلربما تكافيءالفشل .
- ✓ لن ترى النجاح نا لم تتعلم منه.
- ✓ إذا أثبتت النتائج يمكنك الحصول على مؤازرة الجمهور.
- ✓ وهذا الأسلوب يرتبط بجملة من الأساليب الحكومية مثل:
- ✓ منح الحوافز لتحقيق الأهداف أقل مما يجب.
- ✓ إستخدام نظم المكافأة والفرق بدلا من الأفراد.
- ✓ التحول إلى إدارة النتائج.
- ✓ إدارة الجودة الشاملة.[1]

- **حكومة يسيرها العملاء**: لكي يكتب النجاح للحكومة وتحقق النتائج المرغوبة يجب أن تتقرب من عملائها وتستمع إليهم.[2]وللإستماع والتقرب من العملاء العديد من الطرق نذكر منها: (وسائل الإتصال – إستطلاعات الرأي – المتابعة – الإتصال المباشر-تقارير الإتصال – مجالس العملاء – مجموعات التركيز – المقابلات الإستطلاعية – البريد الإلكتروني – رجل الإتصال – خدمات تدريب العملاء – صناديق الإقتراحات والشكاوي).

كما أن النظم المسيرة بالعميل لها عدة مميزات وتحقق مجموعة من الفوائد منها:

- ✓ ترغم مقدمي الخدمات على تقديم مزيد من االإهتمام بالعملاء.
- ✓ تؤدي الى الإبتكار والتطوير.
- ✓ توسع في مجال الإختيار.
- ✓ تخفض التكاليف.
- ✓ تحقق العدالة والمساواة.[3]

وفي هذا الصياغ طرح المفكرين اسبورن وجيبلر مباديء إعادة إختراع الحكومة سنة 1993 وقدما نموذجا لدور الحكومة والتي تكون على النحو التالي:

- حكومة إنجاز مهام تركز على النتائج ولا تركز على القواعد.
- حكومة مشروعات يكون فيها االمدخلات أكثر من المخرجات.
- حكومة تعمل بالإجراءات الوقائية أي قبل وقوع الخطر ولاتترك الخطر حتى يقع وتعالجه.
- حكومة تكون تعمل بأليات السوق.
- حكومة تعمل على نظام الحوافز والمخصصات المالية من أجل الدفع بأداء الموظفين.
- حكومة تكون تعمل بأسلوب المشاركة أي مشاركة العامل في إتخاذ القرارات ولا تعمل بطريقة الهيرارتية.[1]

1عبد الكريم عشور، المرجع السابق ص82.

2عبد العزيز رابحي ، المرجع السابق،ص،205-204.

3عبد الكريم عشور، المرجع السابق ص82.

نستخلص من نظرية إختراع الحكومة هو إعادة صنعها بطريقة تجعلها حكومة لامركزية تحافظ على قلة التكلفة بنتائج وفعالية أكثر وتتحول من الجانب الاداري البحت الى الجانب الربحي بادخال قواعد القانون الخاص اي بأليات السوق.

بعد التطرق للاطار النظري والاطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد في الجزائرفي الفصل الاول اتخذت الجزائر بعض الجهود للانتقال الى تسيير عمومي جديد في الفصل الموالي.

1عبد العزيز رابحي ، المرجع السابق،ص،205.

ملخص ونتائج الفصل الأول.

من خلال ماتم عرضه يمكن أن نستخلص مجوعة من النتائج :

ان التسيير العمومي الجديد يعتبر اولوية في العالم المعاصر سواء في الدول المتقدمة التي كانت سباقة لتطبيقه او الدول النامية التي سارت في ركب تلك الدول ومنها الجزائر وذلك من خلال مجموعة من المبررات التي كانت سببا في التحول من التسيير العمومي التقليدي الى التسيير العمومي الجديد، كما ساهمت مجموعة من المباديء في التحول الى تسير عمومي جديد وفق أهدافه وذلك من خلال تطور نظرياته سواء الادارية أو الاقتصادية.

ومن خلال هذا الفصل وصلنا للنتائج التالية:

- ✓ الممارسات القديمة التي كانت في التسيير التقليدي مثل البيروقراطية وتدخل الدولة بصفة مفرطة في الحياة الاقتصادية وكذلك ظهور التيار الليبرالي بقوة في الولايات المتحدة الامريكية هي التي عجلت بالتخلي عنه واتباع نهج جديد.
- ✓ كان للنظريات الحديثة والتطور التكنولوجي ونجاح بعض تجارب الدول دور هام في تبني هذا النوع من التسيير .
- ✓ التوجه العالمي لهذا النوع من التسيير كالأمم المتحدة التي تبنه وقامت بمساعدة الدول على تبني هذا الاختيار.
- ✓ الاهداف التي جاء بها التسير العمومي الجديد كالفعالية والنجاعة والانتاح على المحيط الخارجي وكذلك تعزيز الشفافية والمساءلة والوضوح ، وكذلك التشجيع على المبادرة من خلال ادخال منطق السوق.
- ✓ المقاربات النظرية التي ظهرت على اختلاف توجهاتها والتي تشترك في عدة نقاط تدعم الطرح المبني على التسيير العمومي الجديد كالامركزية وتبني مباديء القطاع الخاص في الادارة العمومية ... الخ.

الفصل الثاني
الجهود الجزائرية في مجال الانتقال نحو التسيير العمومي الجديد بين المقومات والمعيقات

الفصل الثاني: الجهود الجزائرية في مجال الانتقال نحو التسيير العمومي الجديد بين المقومات والمعيقات

التسيير العمومي الجديد اصبح نهجا عالميا في التسيير وقد اتبعته منظمة الامم المتحدة وقامت بمساعدة جميع الدول لكي تتجه نحو هذا النهج التسييري ، خاصة الدول النامية التي مازالت تتبع الاسلوب التقليدي ولم تستطع التحول الى هذا النهج لعدة أسباب منها نقص الجانب المادي والجانب التكنولوجي وتمسكها باديولوجية الاشتراكية.

والجزائر من الدول التي سعت للتحول من النهج التسييري التقليدي الى هذا الاتجاه الحديث اين بذلت جهود كبيرة في سبيل تحقيق اهدافها للانتقال الى تسيير عمومي وفق الاطر العالمية، اين مرت بعدة مراحل منذ فترة الثمانينات اين انتهجت سياسات تصحيحية التي اقامتها على المؤسسات العمومية الاقتصادية انذاك وواصلت اصلاحاتها حتى وصلت لهذه المرحلة.

حيث وفرت الجزائر الاطار القانوني والمؤسسي وسارت في فلك التطور التكنولوجي من خلال انتهاج التحول الرقمي والحوكمة الادارية للوصول الى انجع النتائج باقل تكلفة ، كما انفتحت على المحيط الخارجي من خلال الفواعل غير الرسمية لتكون شريكا في التسيير وفق النهج الجديد.

لكن اصطدمت ببعض العقبات والمعوقاتسواء في الشان القانوني او الإداري او كلاسيكية تسيير المورد البشري وظهور مشكلة مقاومة التغيير.

لكن لم تبقى الادارة الجزائرية مكتوفة الايدي بل اتبعت استراتيجيات لتعزيز التسيير العمومي في الادارة الجزائرية وتدارك التقائص من خلال تطوير المنظومة القانونية والادارية وتعزيز الحوكمة الرقمية وادخال الاساليب الحديثة لتطوير الموارد البشرية حاضرا ومستقبلا في اطار الجودة وكذلك اتباع الاصلاح من خلال الهندسة الادارية.

وسوف نتطرق في هذا الفصل الذي قسمناه الى ثلاثة مباحث لمعرفة هذه الجهود من خلال مقومات التسيير العمومي الجديد في الإدارة الجزائرية **كمبحث أول**، ثم نتطرق الى معوقات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية **كمبحث ثاني** لنخلص الى استراتيجيات تعزيز التسيير العمومي الجديد في الإدارة الجزائرية **كمبحث ثالث**.

المبحث الأول: مقومات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية

لقد اتجهت الجزائر إلى التسيير العمومي الجديد بعد فشل التسيير التقليدي سواء على المستوى العالمي أو على المستوى المحلي أين انتهجت الجزائر هذا الطريق من خلال ماتملكه الجزائر من مقومات تم تسخيرها لإصلاح الإدارة العمومية وفق التوجه الجديد..

سوف نتناول في هذا المبحث للمقومات التي أرتكز عليها التسيير العمومي الجديد في الجزائر كنوع من التسيير الذي اعتمدته أغلب دول العالم من خلال عرضها في ثلاثة مطالب كمايلي:

المطلب الأول: الإطار القانوني والمؤسساتي

سوف نتطرق في هذا المطلب الى تقسيم دراستنا الى محورين نتناول في المحور الأول الإطار القانوني **أولا** ثم نتطرق الإطار المؤسسي **ثانيا**.

أولا: الإطار القانوني:

لقد قامت الجزائر بسن مجموعة من القوانين التي كانت اللبة الأولى للتحول نحو التسيير العمومي الجديد من خلال مايلي:

- **إصلاح الوظيفة العمومية من خلال إصدار الأمر 06-03:**

قامت الجزائر وفق توجهها الجديد في إصلاح الإدارة العمومية لتساير التوجه الجديد من خلال سن الأمر 06-03 المتعلق بقانون الوظيفة العمومية بعد القصور الكبير في القانون القديم، الذي جاء لتطوير وتكييف الأليات القانونية مع الدور الجديد للدولة للنهوض بالقطاع العمومي، وإصلاح الدولة وعصرنة مؤسساتها وفق معطيات الحكم الراشد، وأكثر مايميز هذا القانون استقلاليته ومرونته وعمومية وتجريده قواعده القانونية المتعلقة بالوظيفة العمومية ونذكر منها:

- تعزيز مبدأ المساواة في تولي الوظائف العمومية.
- الإعتراف للموظف بحق ممارسة الحق النقابيوحق الإضراب.
- حق الراي مكفول للموظف وفق القانون.
- إخطار الموظف بالأخطاء المنسوبة إليه أثناء الإجراءات التأديبية وحق التظلم وحق الدفاع.

وبعد تقرير كل هذه الأليات سوف نذكر أهم الإصلاحات التي جاء بها هذا القانون وهي كما يلي:

- المشاركة في التسيير.
- التعاقد من خلال إدراج عقود العمل سواء محددة المدة أو غير محددة المدة.
- التكوين والتأهيل.

- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.[1]
- **المرسوم التنفيذي 04-08:**

جاء هذا المرسوم المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 16-280، المؤرخ في 2016/11/02 والذي أقر ضرورة التكوين بالنسبة للموظفين العموميين، حيث صدر المنشور رقم 21 بتاريخ 2009/09/07 عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والمتعلق بتحيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، كما أصدرت سنة 2010 الرسالة رقم 712 بتاريخ 2010/04/19، والتي تتضمن التكوينعن بعد للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية لضمان استفادة مختلف الفئات من التكوين ، وجاء بعدها المنشور رقم 198 المؤرخ في 13-08-2014 والخاص ببرنامج التكوين والرسكلة وتحسين المستوى.[2] لقد نص قانون 04-08 على إجراءات جديدة في مجال تكوين ورسكلة الموظفين العموميين لم تكن موجودة في القوانين السابقة وتعتبر تحول في التسيير من التقليدي الى التسيير العمومي الجديد .

- **قانون 06-415 المؤرخ في 22/نوفمبر/ 2006:**

يحدد كيفية التصريح بالممتلكات بالنسبة للموظفين العموميين غير المنصوص عليهم في المادة 06 من القانون 06-01.

نصت المادة 02 منه أنه يجب على الموظفين العموميين غير المنصوص عليهم في المادة 06 منه: أن يكتتبواالتصريح بالممتلكات في الآجال المحددة بموجب المادة 04 من القانون نفسه.

للسلطة الوصية بالنسبة للموظفين العموميين الذين يشغلون مناصب أو وظائف عليا في الدولة، ويكون ذلك أمام السلطة السلمية المباشرة بالنسبة للموظفين العموميين الذين تحدد قائمتهم بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، كما يوقع التصريح مقابل وصل من قبل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته في أجال معقولة[3].

---

[1] إيمان بوجاهم وعبد العزيز شرابي،واقع تطبيق إصلاحات التسيير العمومي الحديث في الوظيفة العمومية الجزائرية، مقال منشور في **مجلة دفاترMECAS** المجلد 16 ، العدد 02، 2020، قسنطينة، ص 262-264.

[2] إيمان بوجاهم وعبد العزيز شرابي، المرجع السابق، ص 262-264.

[3] مرسوم رئاسي رقم 06-415، مؤرخ في 22-نوفمبر 2006، يحدد كيفية التصريح بالممتلكات بالنسبة للموظفين العموميين غير المنصوص عليهم في المادة 06، من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، العدد74، ص 25.

- **القانون العضوي 18-15: القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية.**

خلف هذا القانون القانون القديم لمل شابه من قصور وعدم مواكبته التطورات الحاصلة والشيء الذي جسده هذا القانون في إطار التحول الى نهج تسييري جديد يتمثل فيما يلي:

- تبني مبادئ جديدة وفقا للتسيير العمومي الحديث باعتماد ميزانية تعتمد على الرامج والأداء القائم على نهج الإدارة بالأهداف والنتائج وتوحيد النظام الميزانياتي مع المعايير الدولية.
- استجابة لمتطلبات منظمات دولية تشرف على إعداد جملة من التقارير أغلبها سنوية تسمح من خلالها إضفاء الشفافية والمساءلة والرشادة في الإنفاق العمومي1.

وهذه المبادئ التي جاء بها القانون العضوي سالف الذكر تدعم التوجه التسييري الجديد للجزائر.

ثانيا: الإطار المؤسسي:

سعت الجزائر في إطار الإصلاحات الإدارية الى خلق مؤسسات جديدة لمواكبة التغيرات الجديدة في التسيير العمومي إضافة القوانين السالفة الذكر من اجل التحول الى تسيير يواكب التحولات الجديدة على المستوى العالمي، وفي ظل التطور التكنولوجي والتسيير العمومي الحديث وذلك من خلال:

- **الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:**

أسست هذه الهيئة بموجب المرسوم 06-413 المؤرخ في 22 /2006/11، وهي تعتبر هيئة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي وتوضع لدى رئيس الجمهورية من مهامها في المجال الإداري :

- ✓ حقيق الشفافية في التعامل مع الجمهور من خلال اعتماد الإجراءات والقواعد التي تمكن الجمهور من الحصول على المعلومات الخاصة بتنظيم الهيئات العمومية.
- ✓ تبسيط الإجراءات الإدارية.
- ✓ نشر معلومات تحسيسية حول مخاطر الفساد في الإدارة العمومية.

---

[1] عبد الرحمان خالدي ومليكة بوضياف ،معوقات وتحديات حوكمة الإدارة العامة في إطار الإصلاح الميزانياتي فيالجزائر في ظل القانون العضوي رقم :18-15 ، مقال منشور في **مجلة الدراسات القانونية والسياسية**،المجلد10 ،العدد 01 ،2024 ،ص 135.

- **المرصد الوطني للمرفق العام :**

هو هيئة مستحدثة بموجب المرسوم الرئاسي 16-03 مؤرخ في 07 يناير 2016، كما أن المرفق العام يعرف تطورا مستمرا من حيث التسيير ومن حيث نوعية الخدمات وجودتها استجابة للانشغالات والمطالب الشعبية المتزايدة لتحسين مستوى الخدمات التي تقدمها الهيئات العمومية هذا من جهة، ومن جهة ثانية استجابة للتطورات والتحولات العالمية الحاصلة في مجال الحكم الراشد،وكذلك ضرورة التحول نحو الرقمنة والإدارة الإلكترونية، لذا كرست الجزائر حملة من الإصلاحات لبلوغ مستوى النجاعة والجودةالمنشودتين.

كما أسندت لها مجموعة من المهام نذكرها اتباعا:

- ✓ ترقية مجال استفادة المواطنين من المرفق العام.
- ✓ تقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنية والإشراف عليها.
- ✓ عصرنة وأخلقة المرفق العام.
- ✓ المبادرة بتبادلات تعاون مع الشركاء الأجانب.
- ✓ ترقية التسيير المحلي التشاركي.

إن المطلع على المرصد الوطني للمرفق العام ومهامه نلاحظ سعيه لجودة الخدمات من خلال رقمنة المرافق العامة والإدارة الإلكترونية في اطار الحكم الراشد وهذه هي المبادئ والأهداف الذي يسعى إليها التسيير العمومي الجديد.

- **المرصد الوطني للمجتمع المدني:**

نص عليه رئيس الجمهورية في التعديل الدستوري 2020 في المادة 213 "المرصد الوطني للمجتمع المدني هيئة استشارية لدى رئيس الجمهورية"[1]، والغرض من التنصيص عليه في الدستور هو تعزيز مكانته المعيارية وكذلك إرادة الدولة في التحول الى تسيير جديد يكون المجتمع المدني عنصرا فعالا فيه، ولهذا المرصد عدة أدوار نذكرها اتباعا:

- المساهمة في ترقية مبدأ الديمقراطية التشاركية.
- المساهمة في تعزيز المواطنة.

[1] عيسى زرارقة ، المرصد الوطني للمجتمع المدني كآلية دستورية لتعزيز مكانة المجتمع المدني ، مقال منشور في **مجلة البحوث القانونية والإقتصادية** ، المجلد 07 ،العدد02 ، 2024 ،أفلو ،ص428.

- تعزيز الحقوق والحريات، إن المطلع على المرصد الوطني للمجتمع المدني من خلال التنصيص عليه في الدستور وكذلك الأدوار المنوطة به يجسد نية الدولة في التوجه الى تسيير عمومي حديث وفق المقاربة التشاركية.

ما نستخلصه من هذا المطلب أن الدولة الجزائرية قامت بجهود جبارة في الاطار المؤسسي والقانوني لتطبيق تسيير عمومي جديد من خلال ترسانة القوانين أو من خلال المؤسسات التي إنشات من أجل إرساء تسيير عمومي جديد، لكن مقارنة ما قامت به الدولة والتطبيق على ارض الواقع لا يعكس جهود الدولة المالية أو المؤسسية في تقديم الخدمات أو تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثاني: التحول الرقمي

التحول الرقمي من المتطلبات الأساسية في التسيير العمومي الجديد، وسوف نتناوله بالدراسة في هذا المطلب من خلال فوائد التحول الرقمي **أولا،** ثم نتطرق للتحول الرقمي في الجزائر **ثانيا،** ثم نتطرق الى بعض نماذج التحول الرقمي في الجزائر **ثالثا،** لنلخص تحديات التحول الرقمي في الجزائر ومخاطره **رابعا.**

أولا: فوائد التحول الرقمي: تتلخص فوائد التحول الرقمي في النقاط التالية:

- ✓ يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
- ✓ يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- ✓ يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات.
- ✓ يخلق الفرص لتقديم خدمات المبتكرة والإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية.
- ✓ يساعد المؤسسات والشركات على والانتشار على أوسع نطاق بغية الوصول الى أكبرشريحة من العمال والجمهور.[1]

ثانيا: **التحول الرقمي في الجزائر**: تماشيا مع التزام رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون رقم 25، يهدف مشروع التحول الرقمي إلى تعزيز الحوكمة العامة من خلال رقمنة الخدمات العامة وتعزيز النظام البيئي لدعم الاقتصاد والمواطنة والرقمنة في إطار تنفيد جهد شامل ومتماسك وتعاوني[2]، في اطار ذلك تبذل الحكومة الجزائرية جهودا كبيرة لتعزيز التحول

---

[1] وحيدة بوقدح بديسي، واقع التحول الرقمي في الجزائر على ضوء مؤشر الجاهزية الشبكية، **مداخلة ألقيت في الملتقى الوطني للنسق الاجتماعي وعلاقته بالتحول الرقمي في الجزائر**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة بن خلدون، تيارت ،24-10-2023، ص09.

[2] العربي زاوي وخيرة بن عبد العزيز، المرجع السابق، ص184.

الرقمي من خلال اتباعها استراتيجيات متنوعة تهدف الى تطوير البيئة التحتية الرقمية، وكذلك تحسين الاتصال بالأنترنت وتحديث أنظمة الإدارة الرقمية بغية تمكين المؤسسات والقطاعات المختلفة من الاستفادة من هذه التكنولوجيا الرقمية بشكل أكثر فعالية[1]، وفي اطار الوعي بهذه القضايا والتطورات أعدت الحكومة الجزائرية برنامجا متعدد الجوانب أطلق عليه "مشروع الجزائر الإلكترونية 2013" يهدف هذا المشروع لتسهيل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية ثم عدل إسم المشروع لتصبح (الجزائر الإلكترونية)[2]، فقامت الحكومة بإنشاء المحافظة السامية للرقمنة بموجب المرسوم الرئاسي 23-314 المؤرخ في 06 سبتمبر 2023 وهي تعمل تحت الوصاية المباشرة لرئاسة الجمهورية وتعيين وزيرة لها، وحددت الحكومة المحاور الرئيسية وتشمل خمسة محاور نلخلصها كالتالي:

- ✓ البنية التحية الأساسية المتمثلة في شبكات الاتصال ومراكز البيانات.
- ✓ الموارد البشرية من حيث التكوين والبحث والتطوير.
- ✓ الحوكمة الرقمية المتمثلة في مشاركة المواطنين وممثليهم من جمعيات ومؤسسات الأعمال في تحسين الخدمات العمومية الرقمية.
- ✓ الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على الاتصالات الإلكترونية وتحديث وسائل الدفع الإلكتروني الذي يستلزم تبادل المعلومات بين الهيئات العمومية من جهة والمتعاملين الاقتصاديين من جهة ثانية كإدارة الضرائب والجمارك ...الخ.
- ✓ ترقية المجتمع الرقمي لاسيما صانعي المحتوى ضمن إطار أخلاقي يسمح بتحسين جودة المحتوى الرقمي.[3]

ثالثا: بعض نماذج التحول الرقمي في الجزائر.

- ✓ **رقمنة مصلحة الحالة المدنية** : وذلك من خلال إدخال نظام الويب الذي يسمح بإدخال بيانات المواطنين الجزائريين من عقود ووثائق الحالة المدنية على قاعدة بيانات متطورة مخزنة على أجهزة رئيسية بهدف الوصول إليها واسترجاعها لاحقا، كما يمكن لموظفي البلديات البحث عن معلومات دقيقة في هذه البيانات بينما يمكن لضباط الحالة المدنية عرض ونسخ إلكترونية من وثائق وعقود الحالة المدنية

---

[1] فاطمة الزهراء بن أحمد ونادية بن احمد، المرجع السابق، ص507.

[2] لعربي زاوي وخيرة بن عبد العزيز، المرجع السابق، ص182.

[3] بشير بركان.مسعود ربيع، **التحول الرقمي في الجزائر: قراءة تحليلية في مضامين الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي**، مقال منشور في مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات ، المجلد 14 ، العدد02 ،02 ديسمبر ،2023، بسكرة،ص904-905.

عبر الإنترنت ويمكنهم حفظها أو طباعتها[1]، كذلكرقمنة جواز السفر (جواز السفر البيومتري) ورقمنة بطاقة التعريف الوطنية (بطاقة التعريف الوطنية البيومترية)[2].

- ✓ **رقمنة الخدمات المصرفية**: اتجهت البنوك كذلك الى التحول الرقمي من خلال تقديم وسائل إلكترونية جديدة لتلقي الخدمات المصرفية بما في ذلك بطاقة الخصم والبطاقة الائتمانية والبطاقة الذكية، وكذلك تبادل الخدمات المصرفية الإلكترونية بشكل أمن ومنظم بين مختلف المؤسسات المصرفية في الدول الذي يساعد على الأمان والموثوقية في عمليات البنوك الإلكترونية مما يزيد في راحة وثقة العملاء في استخدام هذه الخدمات[3]، وقد تبنته البنوك من خلال دورها في توعية المواطنين و تقديم تحفيزات لهم لكي يتبنو الدفع الالكتروني في المجال التجاري[4].
- ✓ **رقمنة الخدمات القضائية**: لقد سعا إدارة العدالة في الجزائر للتوجه للتسيير العمومي الجديد من خلال رقمنة قطاع العدالة وذلك من خلال ما يلي:

- **رقمنة استخراج صحيفة السوابق العدلية:** من خلال استحداث موقع على مستوى وزارة العدل يسهل على المواطنين استخراج هذه الوثيقة عن طريق الولوج للموقع.

- ✓ **رقمنة شهادة الجنسية:** كانت في السابق تستخرج في المحاكم الموجودة في مكان ميلاد الشخص أو محل إقامته لكن بعد فيفري 2014 تغير الوضع فاصبح الشخص يذهب شخصيا للمحكمة أو المجلس القضائي ويتقدم للشباك ويقدم بعض الوثائق ومن ثمة يستطيع استخراجها عبر الموقع.
- ✓ **توفير خدمة التصحيح الإلكتروني لتصحيح الأخطاء الواردة في سجلات الحالة المدنية** :أطلقت هذه الخدمة لتسهيل تصحيح الأخطاء على المواطنين بصفة الإلكترونية[5].

رابعا: تحديات التحول الرقمي في الجزائر ومخاطره:

- **تحديات التحول الرقمي في الجزائر**: تواجه التحول الرقمي في الجزائر مجموعة من التحيات نذكرها كمايلي:

---

[1] أميرة جدواني . بديعة لادي ، **رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر – أفاق وتحديات -** ،مقال منشور في المجلة الأكاديمية للدراسات الجتماعية والإنسانية ، المجلد17 ، العدد02 ،2025 ،تيبازة ، ص133.

[2] خديجة قمار ،الرقمنة الادارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق ،مقال منشور في **مجلة الفكر** ، المجلد 18 ،العدد01 ،2023، خميس مليانة ،ص 142-143.

[3] أميرة جدواني . بديعة لادي ، المرجع السابق، ص132.

[4] فاطمة الزهراء بن أحمد و نادية بن أحمد، المرجع السابق، ص 510.

[5] سامية غراب ، رقمنة قطاع العدالة في الجزائر بين النظري والتطبيق، مقال منشور في **مجلة الاجتهاد القضائي** ، المجلد17 ،العدد01 ،2025 ، بسكرة ،ص231-234..

- ✓ ضعف البنية التحتية التكنولوجية.
- ✓ نقص المهارات الرقمية.
- ✓ الإقصاء المالي.
- ✓ الفجوات التنظيمية.
- ✓ نقص التمويل والدعم الحكومي المحدود.
- ✓ أمان المعلومات والخصوصية.
- ✓ ثقافة التغيير[1].

- **مخاطر التحول الرقمي**: رغم الفوائد الجمة للتحول الرقمي إلا انه يحمل في طياته مجموعة من المخاطر في نوردها كالتالي:

- ✓ الاعتماد الكبير على التقنيات الرقمية.
- ✓ ازدياد حجم المواقع المستهدفة بسبب كثرة الأجهزة المتصلة.
- ✓ تجاوز الابتكار الرقمي لتدابير الأمن الإلكتروني.
- ✓ الاندماج بين نظم تكنولوجيا المعلومات والتكنولوجيا التشغيلية وإنترنت الأشياء.
- ✓ مخاطر الأمن السيبراني[2].
- ✓ التحديات التقنية و الثقافية اصبحت عائقا امام انتشار هذي التحول و تبنيه بشكل واسع وتفاوت في قطاع المستخدمين بسبب استعماله في المجال الاقتصادي وخاصة التجارة الالكترونية[3].

ما نستخلصه من هذا المطلب أن الدولة بذلت جهود كبيرة في سبيل تجسيد التحول الرقمي لكن لم تعمم على جميع القطاعات بحيث هناك تفاوت في تطبيقه حيث خطا خطوة كبيرة في الإدارة المحلية لكن اصطدم ببعض العقبات كمقاومة التغيير ونقص الوعي بالتكنولوجيا وكذلك عائق أخر هو الأمن الإلكتروني.

المطلب الثالث:الحوكمة الإدارية

تعتبر الحوكمة الإدارية من المبادئ التي تمخضت عن القطاع الاقتصادي وعلى سبيل الخصوص القطاع المالي من خلال التسيير العقلاني للموارد المالية بغية تحقيق جودة في المنتوج من حيث الكمية والنوعية، بالإضافة الى خلق قدرة تنافسية للمؤسسات [1].

---

[1] أسماء شرقي وصادق صفيح، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات ،مقال منشور في **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد 06، العدد02 ديسمبر 2023،ص143.

[2] بشير بركان ومسعود ربيع ، المرجع السابق،ص908.

[3] فاطمة الزهراء بن أحمد و نادية بن أحمد، المرجع السابق، ص 510.

أولا: أسس الحوكمة الإدارية ومجالاتها:

- **أسس الحوكمة الإدارية.**

✓ التوظيف العقلاني والقانوني لقواعد المرفق العام ولوظائف الإدارة.
✓ مأسسة وتدعيم أسلوب اللامركزية الإدارية وعدم التركيز الإداري.
✓ التجديد الدائم والمستمر للنخب الإدارية بناء على معايير محددة.

- **مجالات الحوكمة الإدارية**: حددت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية من خلال برنامج الحوكمة في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا لسنة 2019/2018، ستة (06) مجالات للحوكمة نوردها كما يلي:

✓ حكومة مفتوحة ومبتكرة.
✓ فعالية ألية العمل الحكومي.
✓ سيادة القانون.
✓ الحوكمة المحلية.
✓ المساواة بين الجنسين.
✓ إشراك الشباب في الحوكمة.[2]

ثانيا: الفرق بين الحوكمة في القطاع العام والقطاع الخاص.

لكي نستطيع فهم الحوكمة الإدارية في القطاع العام يجب مقارنتها بالحوكمة في القطاع الخاص لنفهم خصوصية كل منها حسب المثل القائل بالأضداد تفهم المعاني وهذا وفق النقاط التالية:

- **من حيث التسمية**: الحوكمة في القطاع الخاص يطلق عليها اسم حوكمة الشركة أما، في القطاع العام فيطاق عليها عدة مسميات منها: الحكم الراشد و الحكم الصالح، الحوكمة المؤسسية،الحوكمة العامة، الحوكمةالتعاونية، إدارة الشبكات، الإدارة العامة الجديدة ...الخ.
- **من حيث الأهداف**: ترمي الحوكمة في القطاع الخاص الى تحقيق أهداف مالية قابلة للقياس لحماية حقوق الملاك والمساهمين ومضاعفتها وتحقيق اعلى هامش ربح وسعيها للنمو والاستدامة والكفاءة والتنافسية... أما الحوكمة في القطاع العام فتهدف الى تحقيق أهداف سياسية واجتماعية واقتصادية، وتكون هذه الأهداف متباينة ومتضاربة وغير قابلة للقياس في نتائجها أحيانا بسبب غياب معايير مقارنة بمت هو موجود في القطاع الخاص.

---

[1] عبد الرحمان خالدي ومليكة بوضياف، معوقات وتحديات حوكمة الإدارة العامة في إطار الإصلاح الميزانياتي في الجزائرقي ظل القانون العضوي رقم 18-**15**، مقال منشور في **مجلة الدراسات القانونية والسياسية**، المجلد 10، العدد01، 2024،ص132.

[2] عبد الرحمان خالدي ومليكة بوضياف، المرجع السابق، ص132 -134.

• **من حيث النطاق**: يعتبر نطاق الحوكمة في الشركات الخاصة ضيقا نسبيا مقارنة بنطاقه في القطاع العام الذي يتميز الاتساع والشمولية من خلال تغطيته لجميع السياسات والأنشطة والعمليات والإجراءات والخدمات العامة التي تقدمها الحكومة للمجتمع، وتؤكد نماذج الحكم الراشد عن تكوين شبكة واسعة ومتنوعة من الفواعل المساعدة في إعداد القرارات والسياسات العامة وتنفيذها وتتمثل هذه الفواعل في المنظمات البيروقراطية وكذلك المواطنون والمنظمات غير الربحية بالإضافة للقطاع الخاص، وهذا ما يسمى (بالحوكمة التعاونية).

• **من حيث أصحاب المصلحة**: نطاق أصحاب المصلحة في القطاع الخاص نطاقهم ضيق كذلك وهم الملاك والمساهمون والعملاء والموظفون وكذلك الموردون والدائنون، بينما أصحاب المصلحة في القطاع العام نطاقهم واسع النطاق حيث يضم المواطنين والمؤسسات الحكومية والمنظمات غير الربحية والقطاع الخاص ويمكن القول أن أصحاب المصلحة في القطاع العام يضم أصحاب المصلحة في القطاعين معا.

• **من حيث طرق وأليات المساءلة:**تعتبر طرق المساءلة في القطاع الخاص داخلية في غالب الأحيان عن طريق الامتثال للقوانين ذات الصلة ، كما أنه غير مطلوب منها بأن تكون شفافة بشكل واسع إلا في جدود طلب أصحاب المصلحة المختلفين من خلال الهياكل التي توضح مسؤوليات أصحاب المصلحة المختلفين وكذلك أنظمة الرقابة المختلفة والتقارير المالية، غير أن المساءلة في القطاع العام تكون بشكل واسع النطاق من قبل هيئات داخلية وخارجية متنوعة وأمام الجمهور العام وتضم المؤسسات الحزبية والسياسية والبرلمانية والقضائية بالإضافة للإعلام والمواطنين.

• **من حيث المرجعية القانونية:** تنظم وتضبط حوكمة المنظمات الخاصة بموجب مجموعة من القوانين واللوائح التي لها علاقة بمجال أعمال هذه الكيانات هدفها امتثال الشركات من جهة وحماية مصالح الملاك والمساهمين والمستهلكين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، أما المرجعية القانونية للمنظمات العامة فهي تخضع لترسانة من من القوانين والتنظيمات واللوائح والتشريعات والسياسات الصادرة عن الحكومة من فيها الدستور.[1]

من خلال التمعن في الفروق بين الحوكمة في القطاع العام والحوكمة في القطاع الخاص نلتمس شمولية واتساع الحوكمة في القطاع العام في غايتها وأبعادها السياسية والوطنية وتشمل كذلك قضايا اجتماعية وسياسية كبيرة لا يستوعبها القطاع الخاص، مثل الوصول الى حكومة تمتاز بالنزاهة وتستجيب لكل فئات المجتمع ومحاربة الفساد وتحقيق التنمية في مختلف المجالات.

[1] عبد الملك طاهر الحاج، مقاربة نظرية متعددة الأبعاد، مقال منشور في **المجلة العربية للإدارة** ،المجلد 45 ،العدد 05 ،2025 ،المملكة العربية السعودية ، ص 243-244.

ثالثا : تطبيقات الجزائر للحوكمة الإدارية وفق التسيير العمومي الجديد.

لقد انتهجت الجزائر بعض الخطوات في مجالات متعددة لحوكمة القطاع العام وفق النموذج الجديد للتسيير وذلك من خلال بعض الإصلاحات التي سوف تجسد هذا الانتقال نذكر منها:

✓ **الإصلاح في الجانب المالي وفق القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانينالمالية.**

وكانت هذه الإصلاحات كبديل للقانون 84-17 السابق الذي شابته العديد من النقائص نذكر أهمها:

✓ غياب الاطار الميزانياتي لعدة سنوات.

✓ عدم فعالية الرقابة سواء كانت قبلية ترتكز على تطابق النفقة، أو بعدية دون تحسين التسيير الداخلي.

وخلفه القانون الجديد18-15 الذي جاء بنظرة جديدة خاصة مغايرة للقانون القديم في مجال إعداد الميزانية العامة لتجسيد العديد من السياسات وتحديد المسؤوليات وحوكمة صرف المال العام الذي جاء بأليات جديدة سوف نتطرق إليها من خلال ما يلي:

✓ **أليات جديدة مبنية على النتائج:**

كان القانون القديم يعتمد الوسائل والموارد المتاحة بدون أهداف، أماالقانونالجديد يعتمد على ميزانية الأهداف والنتائج وفق برنامج متوسط المدى مدته ثلاث سنوات(03).[1]

✓ **أليات جديدة مبنية على الأهداف:**

وذلك من خلال المادة 04 من المرسوم التنفيذي 20-335 والتي جاءت كما يلي:

✓ الانضباط الميزانياتي بوضع نظام تسيير يعتمد على النتائج والأداء.

✓ تحسين تخصيص الموارد المحتملة حسب أولوية النفقات والخيارات الاستراتيجية للحكومة وكذلك تعزيز التقدير الميزانياتي وترشيد النفقات العمومية عن طريق تحسين نظام التنبؤ وتعزيز نظام إعداد التقارير وشفافية ووضوح المعلومات ومساءلة المسيرين.

التغطية المالية الدائمة وتقييم الاحتمالات الميزانياتية عن طريق حوسبة الإجراءات وتعزيز وظيفة الاستشارة[2].

✓ **الحوكمة المبنية على الشراكة مع القطاع الخاص:**

خلال مطلع سنة ألفين قامت وزارة المالية بإعداد مشروق متعلق بـ: "عصرنة الأنظمة الميزانياتية" والذي تم من خلاله إبرام عقدين أحدهما مع الشركة الكندية للخدمات والاستشارات GRC-Sogema من أجل تشكيل نظام متماسك يتضمن إعداد ميزانية الدولة

---

[1] نسيم رشاشي، الإصلاح الميزانياتي وفق القانون العضوي 15/18بين رهاتي مواكبة التوجهات الجديدة وضرورةالارتقاء بالخدمة العمومية، مقال منشور في **مجلة أفاق للبحوث والدراسات** ، مجلد 07 ، العدد 02، 2024 ،ص367.

[2] المرجع نفسه ص368.

لاسيما ميزانية حسب النشاط وميزانية قائمة على النتائج، أما العقد الأخر مبرم مع مجمع النفع العام الفرنسي Adetef – GIPالذي اؤكل له مهمة هيكلة دورة النفقة باعتبارها إحدى المحاور الأساسية للمشروع سالف الذكر، الذي يشمل تغيير أليات تنفيذ النفقة الميزانياتية ، ويهدف المشروع وبصفة عامة إلى إعادة النظر بصفة عامة في أساليب إعداد الميزانية وإجراءات تنفيذها الشيء الذي يسمح بضبط مستوى الأداء في مجال الإصلاح الميزانياتي وتخصيص الموارد بين القطاعات وكذلك الفعالية والكفاءة والفعالية في تنفيذ مختلف البرامج والمرونة في الرقابة السابقة نت قبل المصالح المركزية وتدعيم نطاق التدقيق ورقابة التسيير اللاحقة من قبل الهيئات السيادية ومنه إسقاط المسؤولية كاملة على المسيرين[1].

✓ **الحوكمة المبنية على تكوين الموارد البشرية:**

كرست الجزائر القوانين من أجل تطوير أداء الموارد البشرية كنوع من الحوكمة الإدارية وذلك من خلال صدور المرسوم التنفيذي 08-04 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم بالمرسوم 16-280 الذي أكد في مواده المخصصة للتكوين على شرط أساسي للتعيين في المنصب العالي بالنسبة للموظفين الذين تم ترقيتهم على أساس الامتحان المهني أو الاختبار إلى الرتبة الأعلى أو السلك الأعلى هو ضرورة التكوين، كما ألزم المترشحين الذين تم التحاقهم ببعض الرتب لمتابعة تكوين أثناء فترة التربص[2].

ما نستخلصه من هذا المطلب جهود الجزائر في مجال الحوكمة توحي بالنية للتوجه لتسيير جديد لكن جاء متأخر مقارنة مع الدول الأخرى وتنقصه الفعالية في التطبيق.

المطلب الرابع: الديمقراطية التشاركية

سوف نتناول في هذا المطلب كيفية تكريس الديمقراطية التشاركية في الجزائر **أولا، ثم** *ندرس مستويات الديمقراطية التشاركية* **ثانيا، ونتطرق الى طرق تطبيق الديمقراطية التشاركية ثالثا،** وبعدها نتطرق الى فواعل الديمقراطية التشاركية **رابعا،** لنخلص العنصر.أخر معيقات الديمقراطية **خامسا.**

أولا: كيفية تكريس الديمقراطية التشاركية في الجزائر:

لقد نظم المشرع الجزائري الديمقراطية التشاركية من خلال التنصيص عليها في مختلف القوانين وكذلك من خلال مستويات وآليات مختلفة وذلك وفق ما يلي:

---

[1] مصطفى أحسن، *أداء التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية*، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للمالية العامة** ،المجلد 13 ،العدد01 ،وهران 02 ،ص129.

[2] نورة داسي ومحمد الصالح فنينش، تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري، مقال منشور في **المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية** ، المجلد 06 ، العدد 01 ، الجزائر 01 ،ص1306-1307.

- **الأساس القانوني للديمقراطية التشاركية في الجزائر**

✓ **التنصيص الدستوري للديمقراطية التشاركية:**

نظرا لأهمية الديمقراطية التشاركية في الدستور الجزائري قام المؤسس الدستوري بالتنصيص عليها في ديباجته كما يلي "...ويعتزم أن يبني بهذا الدستور مؤسسات أساسها مشاركة كل المواطنين والمجتمع المدني، بما فيه الجالية الجزائرية في الخارج في تسيير الشؤون العمومية..."."..... فالشعب المتحصن بقيمه الروحية الراسخة والمحافظة على تقاليده في التضامن والعدل، واثق من قدرته على المساهمة الفعالة في التقدم الثقافي والاجتماعي والاقتصادي، في عالم اليوم الغد"[1].

كان أول ظهور للديمقراطية التشاركية في الجماعات المحلية في التعديل الدستوري 2016 من خلال المادة 15 منه، كما نصت المادة 16 من التعديل الدستوري 2020 على انه ".... تشجع الدولة الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية لاسيما من خلال المجتمع المدني[2]. والمادة 35، والمادة 73 من دستور 2020.

ان المطلع على المواد على دسترة الديمقراطية التشاركية بعدما نص المشرع على الديمقراطية التشاركية في الدستور التنصيص عليها في القوانين وخاصة القانون البلدية والولاية باعتبارهما يمثلان الجماعات المحلية وكانت كالاتي:

✓ **قانون البلدية:**

نظرا لأهميته الديمقراطية التشاركية خصص لها بابا خاصا بها تحت عنوان " مشاركة المواطنين في تسيير شؤون البلدية " ويتمثل في أربعة مواد هي المادة 11 و12 و13 و14 على التوالي.

- أعلام واستشارة المواطنين حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- في إطار التسيير الجواري وتسوية المواطنين لمشاكلهم وتحسين معيشتهم.
- استعانة رئيس البلدية بصفة استشارية بخبير أو رئيس جمعية معتمدة.
- إمكانية المواطنين الاطلاع على مستخرجات المداولات[3].

✓ **قانون الولاية:**

يعتبر المجلس الولائي الإطار الثاني لممارسة الديمقراطية التشاركية وذلك من خلال المادة 12 من قانون الولاية التي تنص "للولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع ويدعى المجلس الشعبي الولائي وهو هيئة للمداولة في الولاية "، كما يمكن لأي مواطن حضور

---

[1] كريمة رابحي وججيقة سعيداني، الديمقراطية التشاركية بين التكريس والاستبعاد، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للعلومالقانونية والسياسية**، المجلد 58 ،العدد05 ،2024 ،تيزي وزو ، ص336.

[2] مرسوم رئاسي رقم 20-442 ،مؤرخ في 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020 ،الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، جريدة رسمية ، عدد 82 ، مؤرخة في 30 ديسمبر2020.

[3] كريمة رابحي وججيقة سعيداني ، المرجع السابق، ص338-389.

الجلسات كما يمكن لرئيس الجلسة أن يطرد أي شخص يخل بحسن سير هذه المناقشات بعد إنذاره.[1]

والملاحظ من خلال قانوني البلدية والولاية أن الدولة قد كرست الديمقراطية التشاركية لكن تطبيقها في أرض الواقع يشوبها القصور بسبب نقص وعي المواطن من جهة، وعدم رغبة الإدارة في تجسيد هذه النصوص والذي يعتبر توع من مقاومة التغيير.

ثانيا: مستويات الديمقراطية التشاركية

- ✓ ألية الإعلامالإداري.
- ✓ ألية الاستشارة.
- ✓ ألية التشاور.
- ✓ ألية التنسيق.
- ✓ المبادرات. [2]

ثالثا: طرق تطبيق الديمقراطية التشاركية

تتلخص طرق تطبيق الديمقراطية التشاركية في النقاط التالية:

- ✓ الميزانيات التشاركية.
- ✓ اللجان أو الهيئات الاستشارية.
- ✓ مخططات التنمية المشتركة.
- ✓ التحقيق العمومي.
- ✓ المبادرات المحلية[3].
- ✓ النقاش العام.
- ✓ الاستفتاء المحلي.
- ✓ مجلس الشباب.
- ✓ ورشات العمل الفئوية.
- ✓ الندوات العلمية.[4]

---

[1] فريحة زنبط وأحمد بن قسمية ، تكريس الديمقراطية التشاركية في قانوني البلدية 11-10والولاية 12-07، مقال منشور في **المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية** ، المجلد 01 ، العدد 04 ،دون ذكر سنة النشر ،الأغواط ،ص58-86.

[2] المرجع نفسه ، ص 340-343.

[3] وهبية صغيري، الديمقراطية التشاركية كألية لترقية الخدمة العمومية المحلية في الجزائر، **أطروحة مقدمة في اطار استكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه (ل م د) ، في العلوم السياسية ، تخصص الإدارة المحلية** ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، فسم العلوم السياسية ،ص143-146.

[4] محي الدين حرشاوي والعيفة سالمي ، أليات تطبيق الديمقراطية التشاركية في المجالس المنتخبة واثرها على التنميةالمحلية بالجزائر، مقال منشور في **مجلة البحوث القانونية والاقتصادية** ،المجلد09 ،العدد01 ،ص 1121-1125.

رابعا: فواعل الديمقراطية التشاركية ومعيقات تطبيقها:

- **فواعل الديمقراطية التشاركية**

✓ **القطاع العام:**

يعتبر القطاع العام من أهم فواعل الديمقراطية التشاركية وذلك من منطلق أن الدولة تعتبر أحد ركائز الديمقراطية التشاركية لأنها هي التي تملك الحصول على الموارد المالية وتقوم بتوزيعها توزيعا عادلا بين الأفراد، وتستعمل احسن الطرق لعوامل الإنتاج لتحقيق التنمية الشاملة من خلال برامجها التنموية الهادفة لتحسين الوضعية الاجتماعية والاقتصادية هذا من جهة، ومن جهة ثانية تسعى على ضمان التوازن الاقتصادي والاجتماعي وكذلك دورها الهام في بناء البنية التحتية كالتربية والتكوين اللذان يضمنان الاستقرار السياسي، ومن هذا المنطلق فان تدخل الدولة يعد أمرا حتميا من اجل لامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية من أجلأن تكون الدولة اكثر قوة وتجاوب مع المواطنين[1].

✓ **القطاع الخاص:**

يكتسي القطاع الخاص في ترسيخ الديمقراطية التشاركية دورا هاما في الدول النامية وخاصة الجزائر وذلك بسبب التغييرات التي شهدها العالم نهاية القرن العشرين التي تركت اثر كبير في تغير دور الدولة وفي مقدرتها على تلبية حاجيات المواطنين، الشيء الذي جعل من القطاع الخاص شريك استراتيجي للتغلب على التحديات والضغوطات المجتمعية التي تواجه الدولة مع تزايد الطلب على تقديم الخدمات الشيء الذي فرض على الدولة تبني أليات للتغلب على هذه الضغوطات وتعد الشراكة مع القطاع الخاص اهم هذه الأليات والاستراتيجيات، وذلك لتنويع مصادر الدخل بسبب عدم خضوع القطاع الخاص للسيطرة الحكومية الذي يسير وفق الاعتبارات الربحية المالية هذا من جهة ويعتبر الجزء من الاقتصاد الذي لا تتدخل الدولة فيه في المجال الاقتصادي ويتقلص تدخلها الى ادني المستويات من جهة ثانية، وخاصة القطاع الخاص المنتج الذي يعتبر شرطا أساسيا للتنمية الفعالة والحقيقية[2] وكما يقول مايكل بورتر* كماأن صامويل هنتغتون يقول في هذا المجال مايصلح " لجنرال موتورز يصلح للبلاد "، وبعد فشل المؤسسات العمومية في تسيير المرافق العمومية عن طريق أساليب متعددة أصبح إدماج القطاع الخاص اكثر من ضرورة لأنه يتيح أداة تطويرية جديدة في إدارة وتسيير المرافق من خلال إبرام عقود الامتيازات لإنجاز مشاريع تنمية اكثر فعالية على المستوى المحلي، والنقطة الإيجابية من خلال إقحام القطاع

---

[1] يمينة حناش، المرجع السابق ، ص 65.

[2] يمينة حناش ، المرجع السابق ،ص66.

*" كلما انتهجت الدولة سياسة تطوير الاقتصاد عن طريق الاستثمار كلما تخلت تدريجيا على الاقتصاد القائم على استغلال الموارد الطبيعية ،والذي يعد خطوة نحو التحول الى الاقتصاد القائم على الابتكار، الأمر الذي يقلل تدريجيا من الدور المباشر للحكومة ويتعاضم بالمقابل دور القطاع الخاص في قيادة عجلة التنمية."،انظر يمينة حناش ص 66.

الخاص هو التقليل من الصراع المجتمعي وتضارب المصالح أو سيطرةجماعات المصالح والجماعات الضاغطة[1]

✓ **المجتمع المدني**:

يعتبر المجتمع المدني من الفواعل المهمة في تكريس الديمقراطية التشاركية على المستوى العالمي في العقدين الأخيرين بزيادة عدد منظماته، وبالخصوص في العالم النامي ومنها الجزائر، وذلك بسبب عدم قدرة الدولة لوحدها على سد حاجيات المجتمع التي تزايد باستمرار، وانتشار القوى التي فرضت على النظم السياسية تبني إيديولوجية معاصرة ترتكزعلى حقوق الإنسان والمقاربة التشاركية،وإضاقة الى ذلك التوجه العالمي للتنمية الذي ساهم في تراجع دور الدولة وبروز المجتمع المدني كفاعل هام وأساسي[2] كما يعتبر مصطلح الطريق الثالث من اهم أسبابالتيأدت الى إعادة النظر في دور الدولة في الاقتصاد*.

✓ **المواطن:**

يعتبر الإنسان المحرك والفاعل الأساسي في أي نشاط اقتصادي أو اجتماعي وإهمال هذا العنصر يعني حدوث الاختلالات في هذا في هذا النشاط أم ضروري، وانطلاقا من المقولة الشهيرة أن"ازمه الديمقراطية كما يبدو واضحة، أنها تعني بشكل أساسي الروابط والنظام العقلاني مابين المواطنين ومن يمثلهم "، كما أن المواطن فاعل أساسي تقوم عليه السياسة العامة فالمواطن مستهلك وهو نواة المجتمع المدني، وقيام حياة الديمقراطية تستلزم مشاركة المواطنين في تنمية المجتمع المحلي لتلبية حاجيات المواطنين ويعتبر كذلك وسيلة لبلوغهأهداف التنمية المحلية.[3]

- **معيقات تطبيق الديمقراطية التشاركية:** تتلخص عموميات الديمقراطية التشاركية فيما يلي:

✓ عمومية التأطير القانوني للديمقراطية التشاركية.

✓ نقص دقة النصوص القانونية المؤطرة للديمقراطية التشاركية.

✓ نقص النصوص التنظيمية المنظمة للديمقراطية التشاركية[4].

✓ غياب أليات الإعلام في النصوص التشريعية [5].

✓ نسبية التكريس القانوني للديمقراطية التشاركية من خلال انفراد الإدارة في اللجوء الى للديمقراطية التشاركية من خلال تنفيذ الألليات الموجودة الذي يتوقف على الإدارة وكذلك غياب الأليات التي يبادر بها المواطن[1].

---

[1] يمينة حناش ، المرجع السابق، ص66.

[2]المرجع نفسه، ص67.

*"أستخد هذا المصطلح لأول مرة من قبل الباب بيوس الثاني عشر في أواخر القرن التاسع عشر ، ويقصد به طريق ثالث بين الاشتراكية والرأسمالية " ، انظر يمينة حناش ، ص64.

[3] يمينة حناش ، المرجع السابق ،ص70-71.

[4]كريمة رابحي – جبيقة ،المرجع السابق ،ص347.

[5]بوبكر بختي ، تحديات تفعيل الديمقراطية التشاركية في الجزائر ،مقال منشور في **مجلة الدراسات والبحوث القانونية** ، المجلد 05 ، العدد01 ،2020،بشلر ، ص68.

- **غياب أليات اخرج جوهرية للمشاركة** :

✓ ضعف المجتمع المدني والبعد السياسي.
✓ ضعف ثقافة المشاركة لدي المواطن[2].
✓ غياب أليات المتابعة والتقييم.
✓ غياب أليات الوساطة وحل النزاع [3].

إن المطلع على الديمقراطية التشاركية في الجزائر نستخلص أن المشرع أعطاها أهمية بالغة من خلال التنصيص عليها في الدساتير الجزائرية وعلى سبيل الخصوص كل من التعديلين الدستوريين 2016 و2020 وكذلك قانونيي الجماعات المحلية البلدية والولاية بمشاركة كل أطياف المجتمع المدني والقطاعين الخاص والعام لكن المردود على ارض الواقع يعتبر هزيل مقارنة ما تم ذكره سالفا لأسباب متعلقة بالدولة كتعمد الإدارة تهميش هذه الأطياف وكذلك جعلها وسيلة للتهيئة السياسية، وأسباب متعلقة بالفواعل الأخرى كغياب الوعي المجتمعي وتغليب المصالح الخاصة عن العامة .

بعد التطرق للديمقراطية التشاركية لمقوم من مقومات تجسيد التسيير العمومي الجديد في الجزائر قوبلت هذه المقومات ببعض المعوقات التي سوف نتناولها في المبحث الموالي.

[1] كريمة رابحي – جبيقة ،المرجع السابق ،ص349.
[2] بوبكر بختي ، المرجع السابق ، ص69.
[3] كريمة رابحي – جبيقة ،المرجع السابق ،ص351-352.

المبحث الثاني: معوقات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية

المطلب الأول: المعوقات القانونية والإدارية

سوف نتطرق في هذا المطلب الى المعوقات التي تقف حائلا في التوجه الى التسيير العمومي الجديد في الجزائر من خلال تقسيم الدراسةالى محورين، سوف نتناول في المحور الأول المعوقات القانونية **أولا**، ثم نتطرق للمعوقات الإدارية **ثانيا**

أولا: المعوقات القانونية: تتلخص المعوقات القانونية فيمايلي:

- ✓ **قدم المنظومة التشريعية:** من المعيقات التي تقف عائقا أمام توجه ونجاح الدولةفي التسيير العمومي الجديد هو قدم التشريعات، لان بعضها يعود الى فترة الثمانينات والتي بقيت تسير حسب التسيير العمومي التقليدي ومن أمثلة ذلك القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية 17-84[1] الذي بقي ساري المفعول الى غاية تعديله بقانون جديد عام 2015.

إن المدة التي بقي عليها القانون العضوي سالف الذكر الذي عمر لمدة 31 سنة والتي تعتبر مدة طويلة جدا قد عرقلت الإصلاحات وخاصة في المجال المالي الذي يعتبر عصب الدول والذي يفتقر للأليات الجديدة التي تسعى الى تقليل المخرجات وزيادة المدخلات.

- ✓ **التمسك بحرفية القوانين واللوائح:** إن التمسك الحرفي بالقوانين واللوائحالشيء الذيأدى الى التحايل على الدولة بسبب صعوبات تعديلها الذي أفقدها شرعيتها بسبب استعمالها كأداة للسيطرة بدلا من تكريسها لخدمة المصلحة العامة.

وهذا تمسكا بالتسيير البيروقراطي الذي أقره ماكس فيبر الشيء الذي لأدى الى إعاقة التحول الى تسيير عمومي جديد مبني على المرونة والتشارك في اتخاذ القرار.

- ✓ **محدودية القانون 01-88 المؤرخ في 1988/01/12:** المتعلق باستقلاليةالمؤسسات العمومية الاقتصادية، رغم التغيير في تسيير المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وفق التسيير العمومي الجديد، وما جاء به هذا القانون لتحقيق استقلالية المؤسسات الاقتصادية وكذلك تجسيد اللامركزية في التسيير وإمكانية تعاقد هذه المؤسسات وفق القانون التجاري ،لكن هذه الإصلاحات لم تشمل كل المجال العمومي من جهة وركزت على المجال الإنتاجي فقط [2].

إن استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية خطوة إيجابية نحو تسيير عمومي جديد لكن عدم عموميتها على المؤسسات العمومية الأخرى لاسيما منها الإدارية وكذلك تركيزها على الإنتاجية فقط ما هو إلا صورة للنظريات الإدارية التقليدية وخاصة نظرية الإدارة العلمية، وهذا لا يسمو لأن يكون تغييرا من التسيير العمومي التقليدي نحو التسيير العمومي الجديد بالمعنى الصحيح.

---

[1] محمد أكحل .رقية عواشرية ، إشكالية التدبير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسييرية –دراسة حالة الجزائر- ،مقال منشور في **مجلة الحقوق والعلوم الانسانية** ، المجلد 11 ، العدد02 ،2018 ،باتنة ،ص41.

[2] محمد أكحل ورقية عواشرية ، المرجع السابق ، ص38.

ثانيا: المعوقات الإدارية: ظهرت مجموعة من المعوقات الإدارية التي تقف حاجزا أمام تطبيق النهج الجديد في التسيير الذي تبنه الجزائر وهو التسيير العمومي الجديد وسوف نذكرها كما يلي :

- ✓ عدم استقرار الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري: فهي تابعة لوزارة الداخلية تارة وإلى مديرية الوظيف العمومي تارة أخرى فهي غير مستقرة وغير معروفة الأهداف، بالإضافة إلى تغير العاملين بها الشيء الذي أدى إلى نقص التجربة في ميدان الإصلاح الإداري
- ✓ معظم الإصلاحات غير مستوحاة من واقع الإدارة الجزائرية وماتعيشه من مشاكل مما يجعل منها صعبة التنفيذ في أرض الواقع، كما أنها غير مفهومة بالنسبة للعاملين في الإدارات لأنه تم استيرادها وخاصة من فرنسا باعتبارها نموذجا ناجحا دون تعديلها وفق خصوصيات الجزائر
- ✓ تبني إصلاحات جزئية وعشوائية وعدم استقرار المقررين
- ✓ غياب المراقبة والمتابعة في تنفيذ عمليات الإصلاح من أجل التقييم والتقويم الشيء الذي ليؤدي الى تراجع الأهداف واستهانة بعض الأطراف بعملية الإصلاح[1].
- ✓ تداخل المهام وعدم وضوحها وهذا يظهر جليا في عملية اتخاذ القرارات من قبل القيادات وغالبا ما يظهر السياسي في اتخاذ القرار الإداري الشيء الذي يفرغ الإدارة عن محتواها وبذلك تحيد عن أهدافها الشيء الذي يخلق التداخل ويؤثر على تطبيق برامج وسياسة الدولة مما يجعل هناك ضبابية تعرقل دور المساءلة.
- ✓ التصلب البيروقراطي وحدودية العقلانية الفنية[2] .
- ✓ تضخم تكاليف الخدمات في مؤسسات القطاع العام مما يعني زيادة المساهمة الضريبية للفرد، والأكثر من ذلك اعتبار ممتلكات الدولة ملكا للجميع وفي نفس الوقت لا يملكها أحد، مما يجعل من مسالة الحفاظ عليها وحسن استخدامها وعدم تبذيرها مسألة صعبة.
- ✓ تضخم في التوظيفي مؤسسات القطاع العام والذي لا يقابله دائما تحسن في جودة الخدمات المقدمة.
- ✓ تبني أهداف وغايات خارجية محددة يفرضها القانون مثل (الأمن القومي وكذلك التعليم والصحة ...الخ)، فمؤسسات القطاع العام مقيدة بالأهداف المحددة بشكل خارجي والتي تجد تبريرها في منطق الصالح العام وذلك في إطار تطبيق القوانين واللوائح لا غير.

---

[1] أمال بوقاسم ، تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر ، 2013-2016 ، دراسة استطلاعية لأراء أساتذة وطلبة جامعيين ، **أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل سهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، فسم التنظيم السياسي والاداري ،(تخصص ادارة موارد بشرية)** ،كلية العلوم السياسية والغلاقات الدولية ،قسم التنظيم السياسي والاداري ،جامعة الجزائر 03 ،السنة الجامعية ، 2017-2018 ،ص

[2] فطيمة الزهرة عيسات ،معوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثرا على أداء الادارة العمومية الجزائرية ،- دراسةميدانية-،مقال منشور في **مجلة التنظيم والعمل** ،المجلد 14 ،العدد4، 2025 ،ص582-583.

- ✓ غياب مردودية رأس المال حيث لا تجبر الإدارة العمومية أو مؤسساتها على تحقيق مردودية لمجمل تدخلاتها، ولا تعد القيمة المضافة لرأس المال المستثمر معيارا لتحليل الأنشطة المنجزة، لذلك نجد معظم هذه المؤسسات ذات أرصدة سالبة.
- ✓ إنجاز المهام في إطار منافسة معدومة أو غير واضحة المعالم، وفي المقابل ترسخ الاحتكارية وشبه الاحتكارية التي ألغت الضبط عن طريق السوق، ممل جعل الإدارة العمومية تتخبط بين الحفاظ على الصالح العام مع عدم القدرة على الاستمرار في ذلك بسبب ندرة الموارد.
- ✓ خضوع الإدارة العمومية التام للسياسة، حيث تخضع أنشطة الإدارة العمومية ومؤسسات القطاع العام للقرارات السياسية ن الشيء الذي يفرض المنطق السياسي الذي يحمل الإدارة العمومية تكاليف مرتفعة جدا إذا ما قارناها مع المؤسسات الخاصة.[1]
- ✓ تقادم الأساليب التقليدية المتبعة وعدم مسايرتها لروح العصر.
- ✓ تفشي اللامبالاة في الإدارة العمومية.
- ✓ عدم المرونة والتجديد وقبول التغيير.
- ✓ طول الإجراءات الإدارية وتعقدها.[2]وذلك بسبب نظامها المغلق بالنظر للمهام الكثيرة وغير المتجانسة الموكلة للإدارة العمومية من جهة، وتعقد البناء التنظيمي الهيكلي البيروقراطي من جهة أخرى.
- ✓ عدم شخصنة العرض كنتيجة لمبدأ الحياد والمساواة اللذان تلتزم بها الإدارة العمومية ومؤسسات القطاع العام مما يعني عدم الأخذ بعين الاعتبار الوضعيات أو الطلبات خاصة، وعدم إمكانية تلبيتها بطرق بديلة الشيء الذي يضفي على الخدمات العامة صفة الديكتاتورية وعدم الإنسانية والبيروقراطية وهذا اذا ما قارناه بالقطاع الخاص الذي يتسم بأنه شديد الحرص على تفهم العميل وكسب رضاه[3].
- ✓ المركزية الشديدة وانعزالية الجهاز الإداري.
- ✓ السرية وعدم نشر المعلومات الشيء الذي يجعل الموظف بمنأى على العمليات و غياب التنسيق الإداري بين الإدارات[4] .

المطلب الثاني: ضعف تكوين الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري عصب المنظمات وخاصة الحديثة لأنه يعتبر رأس مال بشري بل أصبح هو الثروة إن أحسن استقلاله، والجزائر كغيرها من الدول قد سعت للاهتمام بهذا العنصر لكن ضعف هذا العنصر وقف عائقا أمامها للانتقال الى التسيير العمومي الحديث.

---

[1] بلية لحبيب ، المرجع السابق ،ص11.
[2] فطيمة الزهرة عيسات المرجع السابق ،ص582.
[3] المرجع نفسه ،ص582.
[4] المرجع نفسه ،ص583.

وهذا ما سنتأوله بالدراسة في هذا المطلب من خلال التطرق الى هذه الأسباب من خلال المركزية والغموض وثقل الإجراءات الإدارية الإدارية. **أولا،** ثم عدم اعتماد النظرةالاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية **ثانيا،** وسوف نتطرق الى غياب التشخيص الصحيحلوضعية إدارة الموارد البشرية **ثالثا،** تقزيم وإهمال مقاومة التغيير **رابعا،** ثم نتطرق الى قلة العناصر الكفؤة وعدم التطبيق الفعال لأدوات تسيير الموارد البشرية **خامسا**.

أولا: المركزية والغموض وثقل الإجراءات الإدارية.

اللذان يعتبران بعيدان كل البعد عن التغيرات الاستراتيجية في مجال تسيير الموارد البشرية رغم الإصلاحات العديدة في هذا المجال ، لاسيما تقنية التسيير التي أصبح يعتمد على المخطط التسييري السنوي للموارد البشرية، الذي عرف مجموعة من التعديلات والتصحيحات منذ ظهوره أول مرة في عام 1995 والذي يهتم بتسجيل عمليات تسيير الموارد البشرية لكل سنة مالية تتعلق بمجالات عديدة منها (التوظيف، الترقية، الحركات الدورية للموظفين، التعاقد، المخططات القطاعية السنوية أو متعددة السنوات لتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين)[1]. كما تعتبر مركزية القرارات في المؤسسة وعدم تفويض السلطات وتركيزها المفرط على الإيجابيات وإهمال الجوانب السلبية في أداء الموارد البشرية نظرا لعدم التحكم في الوقت الخاص بتحسين الأداء والتركيز على التفاصيل وإهمال الجوهر، الشيء الذي أدى الى توقف الموارد البشرية في التفكير نحو الأفضل وتحسين أدائهم وتسليمهم بالعجز عن تحقيق الأفضل[2].

ثانيا: عدم اعتماد النظرة الاستراتيجيةلتسيير الموارد البشرية.

إن عدم اعتماد التسيير الاستراتيجي لتطوير وظيفة الموارد البشرية يمثل حجر الزاوية في العملية الإصلاحية وذلك من خلال عدم الالتزام بمكانيزمات منظومة الإدارة الاستراتيجية في تسيير وتدبير المؤسسات بل اكثر من ذلك من خلال غياب النظرة الاستراتيجية أحيانا كما أن عدم وجود رؤية واضحة يتم ترجمتها من خلال وجود إرادة قوية لإصلاح وعصرنة الموارد البشرية[3].

ولتوضيح ما تم طرحه سوف نطرح بعض الدراسات حول الإصلاحات الإدارية التي بينت التحديات الناتجة عن غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة، فمثلا الدراسة التي أجراها نيلسون كدراسة حالة جنوب إفريقيا التي أفضت الى غياب النظرة الاستراتيجية طويلة المدى الى وجود مشاريع غير مستدامة تفتقد للتنسيق، وكما أكد كذلك كل من ريتشاردسون وباركر من خلال دراسة حالة الهند، خلصت الدراسة الى أن الكثير من الإدارات

---

[1] محمد شويح وادريس تواتي ، الفكر التسييري الحديث وانعكاساته على ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، مقال منشور في **مجلة اقتصاديات شمال افريقيا** ، المجلد16 ، العدد 29 ، ، 2020 ،البليدة ، ص 342-343.

[2] حمود حيمر، اهمية عملية تحسين الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها – دراسة حالة الموارد البشرية العاملةبادارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة - ،مقال منشور في **حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية** ، المجلد03 ،العدد01 ،ميلة ،ص 240.

[3] نصيرة دوبابي وبوطالب براهمي ، عصرنة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية بالدول النامية ،مقال منشور في **مجلة ابحاث** ، المجلد09 ، العدد02 ،2024 ،ص58.

العمومية تفتقد الى التخطيط الاستراتيجي الشيء الذي عطل مبادرات الإصلاح والعصرنة بعد مدة قليلة من انطلاقها.

أما الجزائر فالكثير من المؤسسات العمومية تعاني بسبب غياب نظرة استراتيجية واضحة في مجال تسيير الموارد البشرية وكذلك المشاريع الإصلاحية التي باشرتها الجزائر تفتقر الى استراتيجية طويلة المدى الشيء الذي اثر على استدامة هذه المشاريع وعدم بلوغها أهدافها، الشيء الذي أكده تقرير المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي لسنة 2018 " أن التخطيط لم يكن متكاملا مع جهود الإصلاح الإداري مما أضعف التنسيق بين الجهات المعنية"[1].

ثالثا: غياب التشخيص الصحيح لوضعية إدارة الموارد البشرية.

يعتبر التشخيص الموضوعي والدقيق المبني على استخدام الأدوات العلمية المتاحة هو نقطة الانطلاق السليمة نحو تجسيد مشروع إصلاح وعصرنة وظيفة الموارد البشرية ، كما تعتبر البدايات الخاطئة هي أكبر معوق لتطبيق مشروع الإصلاح فكلما كانت البدايات خاطئة تكون النتائج خاطئة حتما الذي يعرف في أدوات الإدارة الاستراتيجية بالتشخيص الخاطئ أو بالتشخيص الناقص أو التشخيص غير المطابق للحقيقة، أو أن يكون التشخيص خاطئا أو غير مطابق للحقيقة نظرا لخلل على مستوى الخبرة أو (الخبراء)، كما يمكن أن لا تلتزم بعض الإدارات لا تلتزم الصدق فيما تخصصه من رد على استفسار التشخيص المالي أو التقييم عند بداية مهمة التدقيق أو تمتنع عن تقديم وثائق وتقارير من شأنها أن تسمح بتقريب الإدارة من المواطن، كما يمكن أن تكون التقارير ناقصة بسبب قصور الرؤية اتجاه محاور الإصلاح مثل: (قيام الإدارة بتطوير عنصر من عناصر منظومة الموارد البشرية دون أن تتكفل بالتكوين أو أخطاء التقييم في الأداء الناجمة عن عدم فعالية نظام التقييموغيرها من الوضعيات الأخرى...).[2]

رابعا: تقزيم وإهمال مقاومة التغيير.

تعتبر مقاومة التغيير من المعيقات التي تقف حائلا أمام عملية الإصلاح في المنظمات العمومية وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها هي القلب النابض لكل منظمة وعدم الأخذ في الحسبان هذا العنصر يكون مصير الإصلاح الفشل، وأشارت الدراسات بان فشل مشاريع الإصلاحات الإدارية وعلى الخصوص المورد البشري يعود بالدرجة الأولى الى مقاومة التغيير التي تحدث من طرف الموظفين، ويعود السبب الأساسي في مقاومة التغيير هو اتخاذ الإدارة لخطوات الإصلاح دون مشاركة الموظفين أو تقديم شروحات كافية لهذه العملية وعدم إعلام الموظفين بمحتواها الشيء الذي يغذي ويشعل فتيل المقاومة والتي

[1] المرجع نفسه ، ص58.
[2] حمود حيمر، المرجع السابق ،ص241 .

تكون قوية، وما تعثر المشاريع في مختلق القطاعات الحكومية بشكل ملفت وعدم نجاح المبادرات الحكومية إلا نتاج تجاهل مقاومة التغيير[1].

تعتبر مقاومة التغيير عائقا في وجه الإصلاحات الحكومية الذي يؤدي الى تعثر أو ربما فشل مشاريع الإصلاح هذا في مقاومة التغيير السلبي، لكن هناك مقاومة التغيير الإيجابية التي يكون تفعيلها وإصلاح الاختلالات التي تعتري الإصلاح.

خامسا: قلة العناصرالكفأة وعدم التطبيق الفعال لأدوات تسيير الموارد البشرية.

يشكل قلة كفاءة العناصر البشرية وعدم التطبيق الفعال لأدوات تسيير الموارد البشرية من أهم العوائق في تطور المورد البشري وهذا راجع للأسباب التالية:

- ✓ السياسة الاجتماعية المنتهجة في عملية التوظيف حيث أن الدولة تقوم بالتوظيف بناء على سياسة اجتماعية دون مراعاة الحاجيات الحقيقية وعدم نجاعة أساليب الانتقاء مما أدى الى تضخم الجهاز الإداري.
- ✓ ضعف الأجور والعلاوات الممنوحة للموظف وعدم وجود التحفيز المناسب وسوء تطبيقه وعدم التجانس بين مردودية الموظفين من حيث الإنتاجية والكفاءة التي يمتلكها الموظفين.
- ✓ الاعتماد على العلاقات الشخصية في ترقية الموظف الشيء الذي أدى الى تفشي ظاهرة المحسوبية في تسيير الموارد البشرية.
- ✓ دور العلاقات الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية للوصول الى مراتب عليا في المنظمات العمومية دون وجود المؤهلات والكفاءات والتي لها دور مهم في تبوء الموظف المراتب المرموقة وبدونها يكون مصيره التهميش، عكس الموظف في الإدارة الحديثة التي لا يستفسد الموظف فيها بالترقية إلا بعد خضوعه للتكوين وتقييم مردوديته وكذلك إمكانياته وسلوكه[2].

المطلب الثالث: مقاومة التغيير

يعتبر التغيير" خطة لتحسن جزء أو كل منظمة ، تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة" [3]، كما أن مقاومة التغيير" تعني امتناع الموظفين عن التغيير، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ، والمحافظة على الوضع القائم "[4]

---

[1] نصيرة دوبابي و بوطالب براهمي ، المرجع السابق ، ص59-60.

[2] محمد شويح وادريس تواتي ، المرجع السابق،ص343.

[3] قويدر عياش وعبد الله ابراهيمي ،إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة ، مقال منشور في **مجلة دراساتالعدد الاقتصادي** ، المجلد 04 ،العدد01 ،2024 ،الأغواط ،ص 164.

[4] نفس المرجع ، ص173.

سوف نتطرق في هذا المطلب الى مقاومة التغيير كأحد المعيقات التي تقف حاجزا في وجه تطبيق التسيير العمومي الجديد وذلك من خلال أسباب مقاومة التغيير **أولا،** ثم نتطرق الى مؤشرات مقاومة التغيير وطرق التقليل من مقاومة التغيير **ثانيا.**

أولا: أسباب مقاومة التغيير.

هناك أسباب عديدة تدفع بالفرد لمقاومة التغيير وتعتبر معرفتها مسألة مهمة وجوهرية تساعد على عملية إدارة المقاومة وتحديد الاستراتيجيات الملائمة للتعامل مع هذه الأسباب، فمنها الأسباب المتعلقة بالفرد ومنها الأسباب المتعلقة بالتنظيم والتي سوف نذكرها كالتالي:

- **الأسباب الفردية:** الفرد عادة مايعالج مشاكله بطريقة معينة ومتكررة التي أصبحت عادة مألوفة بالنسبة له، ومن هذا المنطلق لايستطيع أن يتنازل عنها بسهولة طبقا للمثل القائل(الطبع يغلب التطبع) وخذا مايدفع لمقاومة التغييرونلخص هذه الأسباب في النقاط التالية:

✓ التغيير يولد القلق الذي يولد الصراع الداخلي الذي يضيع فرص التعلم.
✓ الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
✓ يهدد المصالح الشخصية.
✓ التغيير في المواقع الجغرافية للعمل.
✓ عدة الاستفادة من من المكاسب والحوافز للأفراد أثناء تنقيده.
✓ قلة الاتصال من الإدارة الذي بفهمه الأفراد بمعاني مختلفة.
✓ التبعية للماضي وإنجازات الماضي وعدم القدرة على التأقلم وإنجاز الفرد ما كان قادرا عليه في الماضي فقط.

أما شارميرهورن وأل فذكرو أسباب أخرى منها:

✓ الخوف من المجهول.
✓ عدم الشعور بالحاجة للتغيير.
✓ لأنه يهدد مصالح ومزايا مكتسبة .

- **الأسباب التنظيمية**: وهي المرتبطة بأوضاع المنظمة الحالية وتجاربها السابقة حيث أن وجود صراعات بيت إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة سواء كانت صريحة أو ضمنية يخلق مقاومة التغيير وخاصة إذا شمل التغيير إحدى الأقسام المعنيةدون غيرها من الأقسام الأخرى ونلخص الأسباب التنظيمية كما يلي:

✓ **من حيث الإمكانيات**: تظهر مقاومة التغيير في كل المستويات الإدارية بسبب التغيير في التنظيم أو المصلحة أو الهيكل أو برنامج عند التطبيق.
✓ **من حيث الفشل السابق في جهود التغيير**: تخاف المنظمات من أي تغيير لفشلها في تجارب سابقة أو عدم استفادتها من تجارب المنظمات الأخرى في مقاومة التغيير.

- ✓ **من حيث أفضلية الوضع الراهن**: قد يكون الوضع الراهن أفضل بسبب هياكل تنظيمية جيدة وببيئة مستقرة وإدارة راسخة وموترد قوية وقيادة حكيمة وأي تغيير سوف يهدد استقرار الوضع الراهن مما يستدعي مقاومة التغيير على التغيير نفسه.

كما أن سينغ اقترح أسباب أخرى للتغيير نذكرها تباعا:

- ✓ عدم ميل الفرد للتغيير.
- ✓ تهديد الوضع الراهن وتزايد التخوف والقلق من نتائج التغيير وعدم الثقة في القائمين على التغيير وحماية العلاقات الاجتماعية الراهنة التي يهددها التغيير.

وقد أشار إليها كل من فرانش وكوش في أواخر الأربعينات من القرن الماضي وكانا من الأوائل الذين فسرا هذا النوع من المقاومة بعوامل عاطفية ونفسية التي تولد مشاعر العداء والعدوانية والإحباط لدى العاملين وما ينجر عنها من سلوكيات غير مرغوب فيها.[1]

ثانيا: مؤشرات مقاومة التغيير وطرق التقليل من مقاومة التغيير.

- ✓ **مؤشرات مقاومة التغيير:**

لكل ظاهرة أو أزمة هناك مجموعة من المؤشرات التي تدل عن وجود هذه الظاهرة وقبل إصدار أي حكم بوجود أو غياب مقاومة للتغيير ولمعرفة وجود الطاهرة من عدمها هناك مؤشرات كمية ونوعية تسمح لنا بالتنبؤ بالمقاومة قبل حدوثها أو تحديد مكامن ومواضع وجهات المقاومة داخل المؤسسة لكي يسهل معالجة هذه الظاهرة واتخاذ التدابير والإجراءات الصحيحة لكي تتم عملية التغيير وتحقق أهدافها، وتتمثل هذه المؤشران في الاتي:

كثرة الأخطاء – البطء الملاحظ في عملية التغيير - كثرة الغياب والعطل – كثرة التجمعات والتكلم على التغيير كثرة الاستقالات كثرة الشكاوى – تفسير بعض القرارات الجديدة على نحو يخدم النظام القديم – انخفاض روح المبادرة – رفض التغيير والعناد بدون مبررات – تخريب بعض أدوات التغيير – الحراك المهني الداخلي والخارجي –كثرة الفضلات والمهملات – كثرة العيوب في المنتوج النهائي – كثرة التعطلات والتوقفات – الإضرابات والاحتجاجات - ظهور النزاعات العمالية ظهور النزاعات العمالية – المشاجرات – تدني الإنتاج والإنتاجية، وشيوع قيم مثل الاتكالية، اللامبالاة، الاستهزاء، عدم احترام التعليمات والأوامر والقوانين الجاري العمل بها ...الخ.[2]

---

[1] سارة شوابي. وفاطمة الزهراء بوغاري، استراتيجية التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية – دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص، مقال منشور في **مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية** ، المجلد01 ، العدد01 ، 2019،ص63-65.

[2] قويدر عياش – عبد الله إبراهيمي، المرجع السابق، ص179.

- **طرق التقليل من مقاومة التغيير.**
  - ✓ المشاركة في التغيير.
  - ✓ بناء أنظمة اتصال فعال.
  - ✓ إشعال الحماس لدى أفراد المنظمة.
  - ✓ بناء تصور واضح ومقنع.
  - ✓ دعم ومساندة القيادات الإدارية العليا.
  - ✓ مراعاة عادات أفراد المنظمة وقيمهم.
  - ✓ الإجبار.[1]

كما يقول غبريال غارسيا ماركيز"...لا تنظروا شيئا من القرن الحادي والعشرون إن القرن الحادي والعشرين هو الذي ينتظر منكم كل شيء"[2].

وما نستخلصه أن مقاومة التغيير من المعيقات التي تقف أمام كل تغيير وهي ظاهرة خطيرة قد تسبب في فشل التغيير لذا وجب على الإدارة اتباع بعض الخطوات قبل تفعيله لكن في بعض الأحيان تصبح مقاومة التغيير ظاهرة صحية اذا كام التغيير يكلف أكثر مما صرف عليه.

وبعد التطرق لمعيقات التوجه تحو تسيير عمومي جديد سوف نرى الاستراتيجيات التي تعزز التسيير العمومي الجديد في المبحث الموالي.

---

[1] أمينة جاب الله، واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية – دراسة إستطلاعية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية A.H بإستخدام برنامج NVIVO،**أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص تحليل إقتصادي ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير** ، قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة الجزائر03 ،السنة الجامعية ،2020-2021 ،ص 17-18.

[2] أسماء خالد.صبرينة حديدان ، تحديث العمل الإداري في الجزائر :قراءة في المعوقات ،مقال منشور في **مجلة العلومالانسانية** ، المجلد 32 ،العدد 04 ،20221 ،جيجل ،ص583.

المبحث الثالث: استراتيجيات تعزيز التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية

يعتبر تطوير الموارد البشرية من أهم الاستراتيجيات التي اتبعتها الجزائر لتذليل الصعوبات التي واجهناها في التوجه الى التسيير العمومي الجديد أين سعت الى تطويرها لكي تتوافق مع التطورات الهائلة والسريعة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي االحاصل على المستولى العالمي من جهة وعلى جميع الأصعدة من جهة أخرى

المطلب الأول: تطوير المنظومة القانونية

رغم كل هذه المعوقات قامت الجزائر باتباع طرق واستراتيجيات لإرساء قواعد التسيير العمومي باعتباره خيار لا مناص منه ومن هذه الاستراتيجيات تطوير المنظومة القانونين لتكون مسايرة لهذا التوجه، والتي سوف نتناولها على النحو التالي :

أولا: إصلاح قانون الوظيفة العمومية كخيار استراتيجي.

إن إصلاح الوظيف العمومية ليس وليد مرحلة 2006 بل كانت هناك محاولات سابقة كانت بدايتها منذ عام 1978 التي كانت الانطلاقة الرسمية لها بصور القانون الأساسي العام للعامل رقم 78-12 الذي كان هدفه توحيد عالم الشغل والسعي الى اعادة تنظيمه وتطويره والذي ركز على حقوق المورد البشري (العامل) وواجباته في مختلف قطاعات الشغل دون تمييز، لكنه اهمل جانبا مهما وهي الادارات العمومية التي تجاهل خصوصيتها.[1]

كما صدر سنة 1985 القانون الأساسي النموذجي لعمال الادارات والمؤسسات العمومية وذلك بموجب المرسوم رقم 85-59 لم يلغي الأمر 66-133 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ولم يحتفظ به كذلك لعدم وضوح المشرع في سياسته التشريعية الذي الذي زاد من الغموض في النصوص التنظيمية ، السلطات العمومية الى إنشاء مجموعة عمل وزارية عهدت إليها تقديم تقرير شامل حول واقع الإدارة العمومية وزارية عام 1987 لإجراء تقويم دقيق للوضع حول واقع القطاعين العام والاقتصادي ومراجعة مهام الادارة المركزية، اعتماد التشاور في مجال التخطيط، اعتماد لامركزية التسيير، اعتماد الفعالية والترشيد في العمل الاداري ، تحقيق الانسجام في العمل الاداري وتوالت محاولات الاصلاح والتي كانت سنة 1990 بداية لها من خلال المصادقة على قانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل الذي فصل بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي لسد ثغرات القانون الأساسي العام للعامل ، وكل هذه التطورات أفضت لاقتراح قانون جديد هو القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الذي وافق عليه البرلمان في شهر نوفمبر عام 2006 بموجب الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام

---

[1] رقية بوطويل ، سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية (مقاربة الموارد والكفاءات) -دراسة حالة جامعة الجزائر 03- ،**أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير ، نخصص تسيير عمومي ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير** ، قسم علوم التسيير ، السنة الجامعية ،2016-2017 ،ص32.

للوظيفة العمومية ، الذي جاء ليكيف الأليات القانونية مع المعطيات الجديدة المتمثلة في دور الدولة وكذلك الحقوق والواجبات والضمانات المتعلقة بالموظف العمومي.[1]

ولقد حمل هذا القانون 06-03 مجموعة من الأهداف الأساسية وهي كالتالي:

- ✓ تكييف استراتيجية الموارد البشرية مع التوجه الحديث للدولة وفق العمومي الجديد).
- ✓ تكييف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات والتغيرات الحاصلة سواء من السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية الجديدة.
- ✓ تطوير عمليات تسيير الموارد البشرية وفق قانون الوظيفة العمومية الجديد وفق أسس ومبادئ علمية وقانونية جديدة تتوافق مع التطورات الحاصلة مثل المشاركة والتحفيز والاندماج في خدمة الدولة والمواطنين، احترام دولة القانون وحقوق الإنسان والمواطن وحرياته.
- ✓ التحديد الدقيق الجامع والمانع لحقوق وواجبات وضمانات الموظفين العموميين في الادارة العمومية الجزائرية هذا من جهة، وتحديج العلاقة القانونية بين الموظفين العموميين والادارة العمومية.
- ✓ القيام بتحديد وتحليل وتوصيف الوظائف " مناصب الشغل العمومية " هذا من ناحية ومن ناحية أخرى رسم أهداف سياسة شبكة الأجور في مجال الوظيفة العمومية[2].

ان المطلع على مسار إصلاحات قوانين الوظيفة العمومية في الجزائر يلاحظ الجهود الكبيرة الموجودة والتي لا ينكرها الا جاحد التي سعت من خلالها الى سن قانون وظيفة عمومية يتماشى مع التسيير العمومي الجديد التي افرزت تغيرات جديدة كمبدأ المشاركة والتحفيز وتحديد الحقوق والواجبات والضمانات الخاصة بالموظفين ، لكن جاء متأخرا مقارنة بالدول الأخرى هذا من جهة ومن حيث المدة الزمنية 2006 من جهة ثانية.

ثانيا : إصلاح المنظومة القانونية في اطار تكوين الموارد البشرية.

يعرف التكوين بأنه " عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية، كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم "[3].

ركزت الإصلاحات القانونية على التكوين كخيار استراتيجي للنهوض بالموارد البشرية لمواكبة التوجه الجديد للدولة الجزائرية في مجال التسيير العمومي الجديد وذلك من خلال سن منظومة قانونية تتوافق مع الاتجاهات الجديدة من خلال ما يلي :

---

[1] رقية بوطويل ، المرجع السابق ،ص32-33.

[2] المرجع نفسه ،ص 34.

[3] نورة داسي- محمد الصالح فنينش ، تكوين الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري ، مقال منشور في **المجلةالأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية** ، المجلد06 ، العدد01 ،2022 ، الجزائر01، ، ص 197.

- ✓ **صدور المرسوم التنفيذي 08-04 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية**

جاء هذا المرسوم المتعلق بالقانون الاساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات أو الادارات العمومية المعدل والمتمم بموجب المرسوم التنفيذي 16-280، المؤرخ في 2016/11/02 والذي أقر ضرورة التكوين بالنسبة للموظفين العموميين، حيث صدر المنشور رقم 21 بتاريخ 2009/09/07 عن المديرية العامة للوظيفة العمومية والمتعلق بتحيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ، كما أصدرت سنة 2010 الرسالة رقم 712 بتاريخ 2010/04/19، والتي تتضمن التكوين عن بعد للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية لضمان استفادة مختلف الفئات نت التكوين ، وجاء بعدها المنشور رقم 198 المؤرخ في 13-08-2014 والخاص ببرنامج التكوين والرسكلة وتحسين المستوى[1].

لقد نص قانون 04-08 على إجراءات جديدة في مجال تكوين ورسكلة الموظفين العموميين لم تكن موجودة في القوانين السابقة وتعتبر تحول في التسيير من التقليدي الى التسيير العمومي الجديد .

- ✓ **صدور المرسوم التنفيذي 20-194 ، المتعلق بتكوين الموظفين والأعوان العموميين وتحسين مستواهم في المؤسسات والإدارات العمومية.**وقد نص على التكوين في المواد 03 و04 منه الذي نص على أنه ينبغي على المؤسسات والإدارات العمومية القيام بدورات تكوينية وتحسين المستوى لموظفيها وأعوانها، وهي ساسة يتم إعدادها من طرق المجلس الأعلى للوظيفة العمومية وتكون هذه الدورات حسب احتياجات كل مؤسسة والمخصصات المالية المعتمدة والمناصب المالية المتوفرة ، وهدف من هذا هو تحسين قدرات ومؤهلات الموظفين والأعوان تمهيدا لعمليات الترقية المهنية وتقلد منصب أخر.[2]

ثالثا : تطوير المنظومة القانونية في اطار الشفافية .

سعى المشرع الجزائري الى سن قوانين تضع قواعد دولة القانون من خلال الشفافية من خلال قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحتهفي مادته السادسة[3] ، الذي فرض على الموظف العمومي واجب التصريح بممتلكاته وهذا تماشيا مع ما دعت اليه اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، بضرورة وضع الدول الأعضاء لتدابير ونظم الزام

---

[1] إيمان بوجاهم .عبد العزيز شرابي ،المرجع السابق ، ص 262-264.

[2] جمال قروف ، تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 20-**194** ، مقال منشور في **مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية** ، المجلد 06 ، العدد 01 ،2022 ، سكيكدة ، ص145.

[3] القانون 06-01 ، المؤرخ في 20-02-2006 ،المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته ،جريدة رسمية عدد 14 ،المؤرخ في 08-03-2006 ،معدل ومتمم.

الموظف العمومي التصريح بممتلكاته للسلطات المعنية على انشطته الخارجية والإستثمارات والهبات والمنافع الكبيرة التي من شأنها أن تؤدي الى تضارب في المصالح.[1]
كما أضاف المرسوم الرئاسي 06-415 المؤرخ في 22-11-2006 المحدد لكيفيات التصريح بالممتلكات بالنسبة للموظفين غير المذكورين في المادة السادسة في القانون المتعلق بالفساد ومكافحته في المادة 02 منه[2].

رابعا : تطوير المنظومة القانونية في الاطار التكنولوجي.

- القانون و0 - 04 المؤرخ في 5 أوت 2009، يتعلق بالقواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها .
- القانون 15-04 . المؤرخ في 10 فيفري 2015 الذي يتحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني.
- القانون 15-03 . المؤرخ في 11 فيفري يتعلق بعصرنة العدالة.
- القانون 18 -07 المؤرخ في 10 جوان 2018، المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال المعطيات ذات الطابع الشخصي.
- القانون 18 - 05 المؤرخ في 10 ماي 2018 المتعلق بالتجارة الإلكترونية
- القانون 18-2004 المؤرخ في 10 ماي 2018، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الإلكترونية.
- القانون 22 - 18 المؤرخ في 24 جويلية 2022 المتعلق بالاستثمار.
- القانون 23-12 المؤرخ في أن أوت2023 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات.[3]

المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة الرقمية

تعتمد الإدارة التقليدية في طرق العمل على حضور المستفيد من الخدمة إلى مكان الادارة العمومية و في زمان محدد، كلى الطريقة العمل في الحوكمة الرقمية فالحضور لا مكاني ولا زماني لأن الخدمة تكون في أي مكان وأي زمان، والانتقال للحوكمة الرقمية لا بد من مجموعة من الأليات سوف نتطرق في هذا المطلب إلى آليات تجسيد الحوكمة الرقمية في الإدارة العمومية الجزائرية**أولا**ثم نتطرق الأهداف الحوكمة الاكترونية **ثانيا** ، ثم نتطرق **ثالثا** الى تحسين البعد التشاركي للادارةالعامة عن طريق الديمقراطية الالكترونية ثم مؤشرات الحوكمة **الرقمية رابعا** لنخلص الى صعوبات تطبيق الحوكمة الرقمية فيالجزائر **خامسا.**

أولا : اليات تجسيد الحوكمة الرقمية في الادارة العمومية الجزائرية سوف نتطرق إلى مجموعة من الأطر لتجسيد الحوكمة الرقمية في الإدارة الجزائر من خلال ما يلي :

---

[1] خالدي فتيحة ، التصريح بالممتلكات كألية وقائية للحد من افساد بين التأطير القانوني وضعف الفاعلية ، مقال منشور في **مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية** ، المجلد 04 ، العدد 02 ،2021 ،البويرة ، ص923-925 .

[2] المرسوم الرئاسي رقم 06-415 ،المؤرخ في 22-11-2006 ، يحدد كيفيات التصريح بالممتلكات بالنسبة للموظفين العموميين غير المنصوص عليهم في المادة السادسة ، جريدة رسمية عدد 74 ،الصادرة بتاريخ 22-11-2006.

[3] نعمة الله مهماه، الحوكمة الرقمية للادارة العمومية في الجزائر، مقال مشور في **مجلة المدرسة الوطنية للادارة**، الجزائر، المجلد 31،العدد 61، 2024 لجزائر ص 62.

✓ **الاطار القانوني والتنظيمي** :

لقدقامت الجزائر كغيرها من الدول التي أرادت أن تواكب التطورات الحديثة في مجال التسيير بسن مجموعه من القوانين لتقرير الحوكمة الرقمية التي تتواكب مع التحول الرقمي وتعززه، وقد ركزت هذه القوانين على مجموعة من المجالات الحيوية وتذكر منها ما يلي :

القانون رقم 04 - 09 المؤرخ في 14 اوت 2014 يتعلق بترقيه الطاقات المتجددة في اطار التنمية المستدامة .

- القانون 09 - 04 المؤرخ في 5 أوت 2009 ، يتعلق بالقواعد الخاصة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال ومكافحتها .

- القانون 15-04 . المؤرخ في 10 فيفري 2015 الذي يتحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الاكتروني.

- القانون 15-03 . المؤرخ في 11 فيفري يتعلق بعصرنة العدالة.

القانون -18-08 المؤرخ في 10 جوان 2018 الذي يعدل القانون رقم 04/08 المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية

- القانون 18 -07 المؤرخ في 10 جوان 2018 ، المتعلق بحماية الاشخاص الطبيعية في مجال المعطيات ذات الطابع الشخصي .

- القانون 18 - 05 المؤرخ في 10 ماي 2018 المتعلق بالتجارة الالكترونية

- القانون 18-2004 المؤرخ في 10 ماي 2018 ، الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات الالكترونيه

- مرسوم رئاسي رقم 25-320 مؤرخ في 30 ديسمبر سنة 2025 ، يتضمن وضع منظومة وطنية لحوكمة البيانات .

- القانون 23-12 المؤرخ في أن أوت2023 يحدد القواعد العامة المتعلقة بالصفقات العمومية [1].

✓ **الاطار التنظيمي والإداري**:

الحوكمة الرقمية ليس مجرد عملية الية للعمليات أو معالجة التصرفات والأفعال القائمة في أعمال الإدارات العمومية ، بل هي عمليات وعلاقات جديدة بين الادارة والمستفيدين والأعمال، وهي ليس مجرد اداة لتحقيق عوائد وتوفير التكلفة وتشغيل القوى العاملة وتوفير الوقت ولا تتحقق بقيام العاملين باعداد السجلات والوثائق الالكترونية ، بل هي من الحلول الجوهرية إن أتقن استخدامها بشكل صحيح لاصلاح العمليات والاجراءات القائمة التي تؤديها، فيجب تطويرها بدءا بالتخطيط السليم لمشروعاتها ودراسة المجال الذي سوف تطبق فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظف لتكوين عمليات جديدة تتسم بالشفافية في حل المشكلات نحو اقامة الحوكمة الالكترونية.[2]

---

[1] نعمة الله مهماه،المرجع السابق ، ص62.

[2] المرجع نفسه، ، ص 62 .

فوظفت الدولة الجزائرية المعايير والقواعد الناظمة الخاصة بانتاج البيانات والتعامل معها وضبط تناقلها حيث رصدت مجمل التعديلات التي يجب اجراءها على البنى التنظيمية والاجراءات والهياكل الإدارية لاجهزة الدولة بهدف تبسيطها و زياده مرونتها ورفع فعاليتها.[1]

وقامت الدولة الجزائرية بإطلاق أول مشروع للبلدية الاكترونية ودشنت أول بلدية الكترونية يوم 14 مارس 2011 بالمقر الفرعي الاداري حي 100 مسكن باتنة وأصدرت لها أول شهاده ميلاد في يضع ثواني على مستوى الشباك الالكتروني واعلنت وزارة الداخلية الجزائرية عن اطلاق اصدار الوثائق الالكترونيه المتمثلة في جواز السفر البيومترى وبطاقة التعريف البيومترية الذي يعتبر إحدى الخطوات الايجابيه نحو التحول الرقمي.[2]

كما أن الدولة الجزائرية أظهرت اهتماما بتطوير قطاع الرقمنه و تعزيز دوره كأحد المحاور الأساسية للتنمية المستدامة ، وهو ما تم تجسيده من خلال انشاء هيكل تنظيمي جديد ومتكامل لوزارة الرقمنه والاحصائيات وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 20 - 363 المؤرخ 05 ديسمبر 2020 الذي يحدد تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الرقمية والاحصائيات ، الذي يعتبر خطوة طموحة هدفها تحسين الأداء الحكومي في مجال الرقمته وتطويرالإحصائيات لتقرير الابتكار التكنولوجى [3]

رغم هذا التنظيم المتقدم لا تزال الجزائر بحاجة ماسة إلى تطوير رؤية استراتيجية شاملة تتجاوز الأطر التنظيميه التقليدية تراعي التحديات الراهنه.[4]

✓ **الأليات التقنية** :

تعتبر الآليات التقنيه بمثابة البنيه التحتيه الخاصة بشبكة الاتصالات والأنترنت التي لا تحقق تطبيقات ذات قيمه على مستوى واسع من دونها وهي كمايلي :

- ✓ توفير مراكز الخدمة
- ✓ توفر المستفيد من الذين لا يمتلكون تجهيزاتهم الحاسوبية الخاصة.
- ✓ امكانية الاستفادة من التسهيلات التى تقدمها الحوكمة الرقمية .
- ✓ توفر القدرات البشرية المؤهلة القادرة على التعامل مع هذه الادوات بكفاءة وفعالية - مثل (قواعد و بنوك المعلومات، مخازن البيانات وأنظمة التنقيب عن البيانات، أنظمة الأرشفة وادارة السجلات تطبيقات الأنترنت ، نظم المعلومات الجغرافيه ، نظم دعم القرار...).
- ✓ توفر البنية التحتية المعلوماتيه كالمتطلبات المتعلقة بالأدوات البرمجية حيث قامت الجزائر بتحديث الاطار التنظيمي الذي يحكم قطاع الاتصالات عام 2018، عن

---

[1] ، المرجع نفسه ،ص.62.
[2] المرجع نفسه ،ص 63.
[3] نعمة الله مهماه، المرجع السابق ص 64
[4] المرجع نفسه ص 64

طريق ادخال مفاهيم جديدة مثل (فتح سوف الأنترنت الثابت والتشارك في استعمال البني التحية (التحول المحلي)، قابلية نقل الأرقام والحياد التكنولوجي.[1]

✓ **الآليات الثقافية :**

ان تجارب المستفيدين لن تكون مباشرة والا تعرضت التجربه إلى الرفض الاجتماعي ومقاومة التغيير مما وجب على الدولة الجزائرية مراعاة هو هذين العنصرين إذا أرادت تجربة الحوكمة الرقمية أن تنجح، مما يجب أن تبدأ المرحلة الأولى بتطبيقات البسيطة ذات فائدة وواضحة ولها علاقة وصلة وطيدة بالحياة اليومية للناس مع حملات التوعية وتشجيع الناس على التعامل مع تطبيقات تكون جذابة وسهلة الاستخدام وتكون هادفة وبسيطة، ولتجسيد هذه التجربة قامت الجزائر بتطوير البوابة الالكترونية الرسمية للعرائض عن كافة الاجراءات والخدمات العمومية، والمعلومات الحكومية الالكترونية وغير الالكترونية.[2]

ثانيا: اهداف الحوكمة الالكترونية :

للحكومة الالكترونية مجموعة من الاهداف نذكر منها :

✓ **الشفافية:**لكييكتب لإستراتيجية الدولة النجاح يجب على الهيئات الحكومية الالتزام بالوضوح والدقة في التعامل مع المواطنين وتقديم القرارات بوضوح تام، وضمان الشفافية في كل الاجراءات الادراية ، واتاحة معلومات واضحة وسهلة الوصول لجميع المواطنين، وكذلك تقديم الخدمات بشكل بسيط وسهل الاستخدام لكل المواطنين.

✓ **الادماج والمشاركة** : لكل مواطن الحق في صنع الراي العام مما يتيح له الفرصة للاستفادة من المعلومات والخدمات المقدمة وتحقيق ذلك من خلال برامج التوعية الاعلامية او عبر الوسائل التكنولوجية مثل الانترنت والهواتف، الشئ الذي يمكن الافراد من تقديم ارائهم .

✓ **الفعالية والكفاءة**: تمكن كفاءة التنظيم الهياكل الحكومية على تقديم الخدمات باقل تكلفة واسرع وقت مع الحفاظ على جودته العالية التي تلبي حاجيات المواطنين ولتحقيق هذه الغاية يجب تبسيط الاجراءات الادارية والتخفيف من الاعباء التنظيمة على الادارات والمواطنين.

✓ **التنافسية :** تقوم الحكومة بخلق بيئة تنافسية داخل الهيئات الحكومية من خلال بيئة توازنية لتطوير الانشطة المبتكرة الشئ الذي يجعل الحكومة اكثر ديناميكية وفاعلية ويتحقق ذلك من خلال تسريع الاجراءات وتعزيز اهتمام الابداع والبحث في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

---

[1] المرجع نفسه ، ص 66-67

[2] نعمة الله مهماه، المرجع السابق ص 68

- ✓ **المعرفة :** تساهم الحوكمة الالكترونية في جوانب محددة في المعرفة مثل انتاجها وتسييرها والتدريب والتنظيم و الفعالية والشفافية في المعلومات ولا تستطيع الحوكمة الالكترونية تحسين مستوى المعرفة بالكامل ، الذي يجب على الحكومة تبني سياسة نشر متناسقة ومفهومة مع تنوع الوسائل المستخدمة في توصيل المعلومات الى المستفيدين.[1]

ثالثا: تحسين البعد التشاركي للادراة العامة عن طريق الديمقراطية الالكترونية

تعبتر الديمقراطية الالكترونية هي التي تؤدي الى التحول الرقمي الحقيقي من الحكومة الالكتونية الي الحوكمة الالكترونية، التي تتعدى مرحلة حوسبة النظام الحكومي الى الايمان بقدرة التكنولوجيا على تحويل السياسة والعلاقات بين الحكومة والمواطن الى تحسين مجالات الحكومة وتقوم بما يلي:

- ✓ تقوم بتعزيز الديمقراطية ودور الجهات الفاعلة (قطاع الاعمال والمجتمع المدني).
- ✓ الاستفادة من التقنيات التكنولوجية في محو الامية الالكترونية وتشكيل اطراف فعالة (مسؤولين، موظفين عمومين، اصحاب المصلحة، المواطنين) في تطبيقات الحوكمة الالكترونية.
- ✓ توفير فرص اكثر وأليات سهلة وسريعة بأقل تكلفة للتواصلمباشرة مع المسؤولين الحكوميين.
- ✓ التعاون مع أصحاب المصلحة في اتخاذ القراروالسياسات التي من شانها تحسين مستوى تقديم الخدمات العامة.
- ✓ حيث يرى كل من هولزدوكيم " بأن الديمقراطية الالكترونية هي قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بامكانية الديمقراطية المباشرة على نطاق واسع مما يسمح بمزيد من الشفافية وإنفتاح للحكومة ومواطنين اكثر استشارة"[2].

وتقوم المشاركة الالكترونية باستخدام قنوات متنوعة متصلة بالانترنت عن طريق وسائط متعددة (المواقع الالكترونية، البربد الالكتوني، مؤتمرات الفيديو، منتديات، النقاش التواصل الاجتماعي، ...) وعليه يمكن القول ان الحوكمة الالكترونية هي مرحلة متقدمة من تطبيق الحكومة الالكترونية .[3]

---

[1] كمال قاسم ومرين شعاغة، اسهام ودور الحكومة الرقمية في تحقيق التكامل الرقمي الصحي بين المؤسسات في الجزائر ، مقال منشور في **مجلة الجزائرية للسياسة والامن**، المجلد 03، العدد 01

[2] زليخة لوكيل وبوعلام حمو، الحكومة الالكترونية ودورها في اصلاح ادارة القطاع العام في الجزائر ، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للحقوق والعلم السياسية**، المجلد، 09 ، العدد 01، 2024 ، مستغانم ، ص 12

[3] زليخة لوكيل، بوعلام حمو، المرجع نفسه ، ص 12

رابعا: مؤشرات الحوكمة الرقمية

تعتبر مؤشرات الحوكمية الرقمية هي تلك المقاييس والمؤشرات التي تستخدم لتقييم وقياس اداء الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات والمنضمات، والتي تهدف لتحديد مدي استخدام التكنولوجيا الرقمية، والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، وسوف نتطرق الى بعض امثلة مؤشرات الحكمة الرقمية والتي نذكرها كما يلي:

- ✓ **التوجه الرقمي** : هو الذي يقوم بقياس درجة اعتماد المؤسسة للتكنولوجيا الرقمية وكذلك تحديد مدي أهمية الحوكمة الرقمية في استراتيجيتها .
- ✓ **تحليل البيانات والاستفادة منها:** يقيس مدي قدرة المؤسسة على جمع البيانات وتمكينها والاستفادة منها لاتخاذ القرار والاعمال.
- ✓ **الامان الرقمي وحماية المعلومات:** يقيس مدي توفر الاجراءات الامنية والمعايير اللازمة لحماية المعلومات والبيانات الحساسة .
- ✓ **الشفافية والمسائلة** : يقيس مدي وضوح الاجراءات والقواعد والمعايير التي تتبعها المؤسسة على تكامل انضمتها وتقنياتها الرقمية بشكل سلس وفعال
- ✓ **التكامل التقني** : يقيس مدي توفر المهرات الرقمية والتدريب والتطوير للقوى العاملة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة
- ✓ **تطوير القوى العاملة:** يقيس مدي توفر المهرات الرقمية والتدريب والتطوير للقوى العاملة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة.[1]

خامسا : صعوبات تطبيق الحوكمة الرقمية في الجزائر

رغم المجهودات الكبيرة التي بذلتها الجزائر من اجل تجسيد الحوكمة الرقمية لكن هذه المجهودات لقيت بعض العقبات والصعوبات التي اصبحت تحديات للدولة الجزائرية في تطبيقها ولتذليل هذه العقبات يجب ان تقوم الدولة بما يلي :

- ✓ توفر ارادة سياسة ودعم سياسي قويين.
- ✓ توفر أطر قانونية وتنظيمية واضحة .
- ✓ توفير قيادات ادارية جامحة وملتزمة لتنفيذ استراتيجية .
- ✓ نشر الوعي والثقافة الالكترونية وتوفير مراكز التكوين وبرامج التدريب في جال التقنية لتمكين الافراد من استخدام الادوات الالكترونية المتعددة لتوسيع نطاق الخدمات الالكترونية والتعامل معها وتفعيلها اكثر .
- ✓ برمجة الانظمة الالكترونية وتضمين معلومات مواقع الويب باللغة الام لتسهيل الفهم لدي المواطنين والتعامل معها .
- ✓ تطوير وتقوية البنية التحتية اللازمة للمرافق العامة .
- ✓ توفير الحوافز التنافسية للخبراء في التكنولوجيا المعلومات .

---

[1] المهدي بقادر، مساهمة الحوكمة الرقمية في دعم التحول الرقمي لتحسين جودة الاداء المالي، مقال منشور في **المجلة الجزائرية المحاسبة والمالية** ، المجلد 11، العدد 01 ، 2025، ورقلة ، ص15 .

- ✓ تحسين تدفق الانترنت والوصول اليها وتخفيض تكاليفها وتمكين الفقراء والفئات الضعيفة من امتلاك الادوات التكنولوجية وغيرها .
- ✓ توفير الامن والخصوصية للبيانات وتسهيل استخدام مواقع الويب والولوج اليها
- ✓ كفاية ومصداقية المحتوى المعلوماتي بالمواقع الالكترونية.
- ✓ تحصين المواقع الالكترونية وانظمة المعالجة المعلوماتية من مختلف الجرائم والهجمات الالكترونية من اجل تحقيق مايسمى بالثقافة الالكترونية.

ورغم كل المجهودات المبذولة في مجال استراتيجيتها الالكترونية قد استوفت اغلبية المتطلبات لكن واجهت بعض الصعوبات من الناحية العملية ونذكر منها :

- ✓ تجذر البيروقراطية الادارية .
- ✓ عدم القدرة على مواكبة الابتكارات التكنولوجية المتصاعدة الشئ الذي اضعف مستوى تقديم الخدمات العامة الالكترونية وترقية نماذجها التي لم تتطور بالشكل المطلوب واقعيا[1].

المطلب الثالث: تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة.

يعتبر تطوير الموارد البشرية وفق متطلبات الجودة من اهم استراتيجيات الدولة للتوجه نحو تسيير عمومي جديد من خلال التطرق في هذا المطلب الى تطوير الموارد البشرية وفق الجودة من خلال المؤهلات العلمية **أولا،** ثم نتطرق الى الفرق بين ادارة الموارد البشرية في الادارة التقليدية وفي ادارة الجودة الشاملة **ثانيا،** لنخلص الى تطوير وظائف ادارة الموارد البشرية في اطار الجودة الشاملة **ثالثا.**

أولا : تطوير الموارد البشرية من خلال المؤهلات العلمية.

إن تطوير الموارد البشرية وفق التسيير العمومي الجديد يتطلب مؤهلات علمية لبلوغ الاهداف المنشودة ويكون ذلك وفق النقاط التالية:

- ✓ المعرفة المنهجية والموضوعية المتجددة بالخصائص والتوجيهات الي تحدد سلوك االموارد البشرية سواء في مواقع العمل أو ادائها في المنظمات المعاصرة.
- ✓ معرفة الاوضاع المتعلقة بالمحيط الخارجي والعناصر التي تكون لها علاقة بالموارد البشرية.
- ✓ التنبؤ بالحالات التي سوف تحدث في المستقبل للمناخ الخارجي والعناصر المتعلقة به ، وكذلك التاثيرات المحتمل وقوعها مستقبلا على الهيكل التنظيمي للموارد البشرية في المنظمة وطرق توظيفها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

[1] زليخة لوكيل، بوعلام حمو، المرجع السابق، ص17.

- ✓ المعرفة السابقة بالقواعد والمعايير والاعراف في المحيط الخارجي للمنظمة والتي بامكانها التاثير على قدرات المنظمة في تكوين وتفعيل واستثمار طافات الموارد البشرية.
- ✓ معرفة طرق وأساليب العلاقة بين المنظمة والمحيط الخارجي وطريق تأثيرها على فعاليات المنظمة في طرق تعاملها مع مواردها البشرية.
- ✓ االمعرفة المستقبلية بالخصائص المتاحة التي تتميز بها الموارد البشرية للمنظمة من خلال (أنواعها، خصائصها، تفاعلاتها، نتائج التعامل معها، تطوراتها المستقبلية المتوقعة ...).
- ✓ معرفة الأنشطة وعمليات وفعاليات المنظمة في تعاملها مع الموارد البشرية وكذلك الأثار المترتبة عنها، بالإضافة الى المتطلبات التي يجب توفرها لاستمرار المنظمة بالإضافة للتنبؤات المستقبلية.
- ✓ معرفة النتائج العلمية التي تحصلت عليها الموارد البشرية من خلال الممارسات داخل المنظمة وكذلك المدى الذي وصله التفاعل من طرف العاملين من جهة والتفاعل مع المحيط الخارجي من جهة ثانية وطرقة تقييمه للنتائج المتحصل عليها.[1]

ثانيا: الفرق بين إدارة الموارد البشرية في الادارة التقليدية وفي ادارة الجودة الشاملة

لمعرفة التغيرات التي احدثتها ادارة الجودة في تطوير الموارد البشرية وجب معرفة نقاط اختلافها مع الادارة التقليدية وذلك من خلال مايلي :

- ✓ **من خلال الاتصالات:** الادارة التقليدية الاتصال فيها صاعد نازل أما ادارة الجودة يكون الاتصال فيهاصاعد نازل أفقي في جميع الاتجاهات.
- ✓ **من خلال الاختيار والتعيين والترقية**: في الادارة التقليدية ضيق نطاق المهارات الوظيفية واعتماد الترقية على الانجاز أما ادارة الجودة فتكون امتداد نطاق المهارات وتستند الترقية لتسهيلات الجماعة.
- ✓ **من خلال تصميم الوظائف:** يعتمد تصميم الوظائف فيها على الكفاءة والانتاجية وضيق امتداد الرقابة والوصف التفصيلي للوظيفة اما في ادارة الجودة فتكون على

[1] سرباح خالد ،الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ضل القانون الأساسي للوظيفة العمومية ، مقال منشور في **مجلة القانون العام الجزائري المقارن** ،دون مجلد ،العدد 03 ،2016 ، سيدي بلعباس ،ص76.

اساس الجودو والاهتمام بالعملاء والابداع واتساع المدى الرقابي وكذلك اعتماد فرق العمل والتمكين.

- ✓ **من خلال التدريب :** يعتمد التسيير التقليدي على المهارات المرتبطة بالعمل من النواحي الوظيفية والتكنولوجية اما في ادارة الجودة فيعتمد على المدى الواسع من المهارات والمعارف الوظيفية المتعددة والمتداخلة كما يعتمد على ابتكار حل المشكلات واعتماد الجودة الانتاجية.
- ✓ **من خلال تقييم الأداء :** يعتمد على الاهداف الشخصية ومراجعة المديرين وتقييمهم كما يؤكدون على التقييم الحالي في الادارة التقليدية بينما في ادارة الجودة يعتمدون على الاهداف الجماعية ومراجعة تقييم المديرين والزملاء والعملاء.
- ✓ **من خلال الصحة والسلامة:** في الادارة التقليدية يعتمد على التفاوض حول تقديم هذه الخدمات وسلامتها اما في ادارة الجودة تكون اعداد سبل الوقاية الازمة وبرامج السلامة والأمن وبرامج تطوير وتحسين العاملين.[1]

ثالثا : تطوير وظائف ادارة الموارد البشرية في اطار الجودة.

ان تطوير وظائف الموارد البشرية لينسايل مع متطابات الجودة يقتضي تطوير مايلي:

- ✓ **التوظيف وفق متطلبات الجودة:** يعتبر التوظيف النقطة الاساسية في خلق وترويج ثقافة الجودة والتوجه الحديث للتوظيف يتناسب مع ادارة الجودة الشاملة وهو استقطاب الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف ومجالات مختلفة تمنكهم ممارسة مهام مختلفة، حيث أصبحت الموارد البشرية المطلوبة المطلوبة تتصف بالقدرة على التفاعل مع تكنولوجيا الحاسوب[2].

ولكي يتحقق هدف الجودة الشاملة يجب استقطاب هذه الكفاءات وذلك يكون بطرقتين هما :

---

[1] سفيان خوجة سلامة ، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة ، **مداخلة في المؤتمر الدولي حول :رأس المال البشري –فرص وتحديات-** أسطبول تركيا من 04الى 06 "،أفريل 2017 ، ص22.

[2] حياة سيد ولطيفة كلاخي ، التغيرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخلللتغيير في المنظمات المعاصرة، مقال منشور في **مجلة الحقوق والعلوم الانسانية – العدد الاقتصادي** - ،المجلد35 ،العدد 02 ،دون سنة نشر ،الجلفة ، ص134.

- **طريقة الاستقطاب داخل المؤسسة:** وهي توظيف وتوزيع الموارد البشرية والكفاءات الفردية للعاملين داخل المؤسسة أي سوق العنل الداخلي عن طريق اما النقل أو الترقية أو أو اللجوء للموظفين السابقين.
- **طريقة الاستقطاب خارج المؤسسة:** وهي طريقة بديلة للأولى وتمتاز بالمرونة وهي استقطاب المؤهلات من خارج المؤسة لسد المناصب الشاغرة ، ولأن العاملين من المصادر الخارجية قد يحملون أفكارا جديدة وتقنيات عمل جديدة من شأنها ات تزيد في انتاجية المؤسسة[1].

✓ **التدريب المستمر وفق متطلبات الجودة:** يعتبر التدريب من أهم وظائف الموارد البشرية وذلك لتنمية قدرات العاملين والنظر اليه أنه نشاط وقتي عند الضرورة وأنه يتصف بالمحدودية لأن دوره هو سد نقاط الضعف نظرة تقليدية ، لأن النظرة للتدريب وفق ادارة الجودة الشاملة ترتكز على تطوير الموارد البشرية والتي تعني :

- ✓ تطوير الإدارة .
- ✓ تطوير العاملين.
- ✓ تطوير المنظمة.

ومن خلال ماسبق ذكرة فإن التدريب تحول من اظهار الدور الحالي الى الدور المستقبليمن خلال مايلي:

- ✓ تعليم العنصر البشري في العمل اي معرفة جديدة قد تظهر وتخص عمله.
- ✓ اكتساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده في مواجهة التحولات التي تحصل حاليا او قد تحصل في المستقبل.
- ✓ جعل المنظمة مركزا للتعلم يوفر فيه التدريب المستمر والتعلم والتنمية.
- ✓ استخدام طرق تعليمية معاصرة تساعد على الابداع وتفجير الطاقات الكامنة والابتكار لدى المورد البشري[2]، ولقد نص المشرع على التدريب في أسلاك الادارة كالملحقين الاداريين حسب نص المادة 30 من المرسوم على الزامية خضوعهم لتكوين بعد التوظيف وكذلك سلك أعوان الادارة وأعوان الادارة الرئيسيين حسب المادة 40 الفقرة الثانية يلزمون بمتابعة تكوين بنجاح بعد التوظيف.[3]

---

[1] سفيان خوجة سلامة ، المرجع السابق ،ص18.
[2] حياة سيد . لطيفة كلاخي ، المرجع السابق ، ص135.
[3] مرسوم تنفيذي رقم 08-08 مؤرخ في 19 يناير 2008 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية ، جريدة رسمية عدد66.

- ✓ **تحفيز المورد البشري في ظل الجودة** :يعتبر التحفيز من الأنظمة التي تساهم في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية ووذلك جراء مجهوداتهم المبذولة في انجاح ادارة االجودة الشاملة ، حيث من المهم تقدير العاملين على جهودهم وقيامهم بأعمال مميزة لتشجيعهم وزرع الثقة فيهم وتدعيما لأدائهم المتميز، وتتعدد التعويضات في اطار الجودة الشاملة فهناك الحوافز المادية والحوافز المعنوية مثل المشاركة في الارباح ومكافأت الترقية والحصول على برامج تدريبية[1] .

ومن الحوافز المادية منحة المردودية التي تصرف كل ثلاثة أشهر ونذكر المنشور 2409 الصادرفي عام 2022 عن وزارة الداخلية لتقييم موظفي الجماعات المحاية بصفة دورية وكذلك التحفيز المعنوي في المادة 02 من المرسوم التنفيذي 17-323 المؤرخ في 22-11-2017 الذي يحدد طبيعة وخصائص وكيفيات منح الأوسمة الشرفية أو المكافأت للموظفين،[2] كما تلعب الحوافز الفكرية دورا كبير في ادارة الجودة الشاملة وذلك من خلال تشجيع العاملين على التفكير المبدع والمبادرة واستعمال الوسائل الحديثة في حل المشاكل، لان ادارة الجودة الشاملة تعتمد على الابداع وتركز عليه في نجاحها[3].

- ✓ **تقويم الأداء وفق الجودة الشاملة**: يعتبر تقويم الأداء في إدارة الجودة الشاملة أكثر فعالية وموضوعية وأكثر عدلا من نظام تقييم الأداء التقليدي لأنه يركز على تعدد الجهات القائمة الذي بدوره يفرز معايير متعددة بينما في التقليدي كان يعتمد على الرئيس، وكذلك استعمال معايير أخرى كالتكلفة الجودة الوقت خدمة العملاء... [4] .

وما يمكن استخلاصه من وظائف ادارة الموارد البشرية وفق متطلبات الجودة ومن خلال التوجه الجديد لتطوير ادارة الموارد البشرية الذي يعتبر انقلاب على التسيير في الادارة التقليدية، ويعد التغيير في نمط التوظيف والتحفيز وتقييم الأداء ورغم تسخير الامكانيات المادية والتكنولوجية تبقى البيروقراطية نمط واعتقاد متجدر في الاذهان اظافة الى مقاومة التغيير التي تؤثر على تحقيق الاهداف.

---

[1] الطاهر غراز و تريمة إيمان ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة ، مقال منشور في **مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية** ،المجلد 03 ، العدد04 ، 2022 ،عنابة ، ص139.

[2] بوبكر بوزيدي ، إستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي بقطاع الجماعات المحلية - قراءة في أحكام المنشور الوزاري 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022 -، مقال منشور في **مجلة البحوث القانونية والاقتصادية** ، المجلد06 ، العدد ،01 ،2023 ،غرداية ،ص243-244.

[3] حياة سيد . لطيفة كلاخي ، المرجع السابق ، ص136.

[4] المرجع نفيسه ،ص136.

المطلب الرابع: الهندسة الإدارية

تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية من أفضل الأساليب الإدارية وتكمن أهميتها في تغيير إجراءات العمليات بشكل جذري من خلال تحسين العمليات، وقد بصل عشرة أضعاف مستوى الوقت والتكلفة والوقت والجودة والخدمات المقدمة[1]، والهندسة الادارية تعني " التغيير الجذري أن يعاد التأسيس لكل ماهو موجود، بناء على مباديء وقيم عمل تتلاءم ومتطلبات المرحلة الراهنة، بما يطمح لتحقيق نتائج ملموسة في مستويات الأداء والتطوير التنظيمي "[2]. وسوف نتناول في هذا المطلب أهداف ومراحل تطبيق الهندسة الإدارية**أولا،** ثم نتطرق الى عوامل نجاح وفشل الهندسة الإدارية **ثانيا،** لنخلص العنصر **ثالثا،** الهندسة الإدارية في الجزائر كاستراتيجية للتحول نحو تسيير عمومي جديد **رابعا.**

اولا: أهداف ومراحل تطبيق الهندسة الإدارية. تتلخص أهداف ومراحل تطبيق الهندسةالادارية كما يلي:

- ✓ **أهداف تطبيق الهندسة الإدارية** :للهندسة الإدارية مجموعة من الأهداف نذكرها كمايلي :
  - فعالية القرارات تتحقق بهيكل تنظيمي أقل هرمية وكذلك عند تحليل المستويات التنظيمية.
  - تصبح العمليات مرنة وسريعة وسهلة بسبب تحليل العمليات.
  - تركيز جهود كل العاملين على الاهداف المرسومة وليس على الأشخاص.
  - السعي لتمكين العاملين والوصق الوظيفي.
  - تحسين الخدمة العمومية والأداء الوظيفي من خلال دمج والمهام والعمليات المنشابهة.
  - التقليل من التكلفة على المستويين العيد والفريب.
  - رفع القيمة السوقية والعملاء وكذلك تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وتحسين الجودة، كما تقوم بزيادة المبيعات وتقليل عمل الموظفين[3].
- ✓ **مراحل تطبيق الهندسة الادارية** : لتطبيق الهندسة الإدارية لابد من مرورها بمجموعةمن المراحل لتجسيدها والتي نوجزها في الأتي:
  - المرحلة الاولى: مرحلة الفهم.
  - المرحلة الثانية : مرحلة التخطيط.

---

[1] فاروق سعد أثير ، اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي : حالة دراسية جامعة حائل ، **مجلة الأداب** ،المجلد 13 ، العدد01، 2025،ص276.

[2] حديدان صبرينة و خالد أسماء، إعادة هيكلة العمليات الإدارية (الهندرة) : قراءة مفاهيمية ، مقال منشور في**مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية** ،دون مجلد ، العدد05 ، 2021 ، جيجل ، ص49.

[3] جميلة سيلية خيار و صورية صدقاوي ، اعادة هندسة العمايات الادارية كألية للحد من الفساد الاداري – دراسة لعينة منالمديريات العامة لولاية المسيلة - ، مقال منشور في **مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية** ، المجلد06 ،العدد01 ، 2022 ، خميس مليانة ،ص469.

- المرحلة الثالثة: مرحلة البرمجة.
- المرحلة الرابعة : مرحلة التحويل.
- المرحلة الخامسة : مرحلة التنفيذ.
- المرحلة السادسة : مرحلة التقييم.[1]

ثانيا: عوامل نجاح وفشل الهندسة الإدارية. لنجاح أي تجربة او عملية مهما كان نوعها لابد من وجود عوامل نجاح وعوامل قشل وهو كذلك بالنسبة للهيكلة الإدارية فلها كذلك عوامل نجاح وعوامل فشل نذكرها كما يلي:

- ✓ **عوامل نجاح االهندسة الإدارية:** لنجاح الهيكلة الادارية لابد منتحقق مجموعة من العوامل والتي نوجزها كمايلي:
- ✓ ضرورة دعم الادارة العليا للهندسة أو لعملية إعادة الهندسة.
- ✓ التركيز على عادات وتقاليد الأفراد (تغيير ثقافة المنظمة).[2]
- ✓ التركيز على العمليات المرغوب في إعادة هندستها وليس على اللوائح التنظيمية.
- ✓ البدء بالعميل في القطاع الخاص متلقي الخدمة العمومية في القطاع العام، مع تقليل العيوب وتحويلها لنقاط قوة.
- ✓ الإبداع والتجديد والاعتماد على التقنيات الحديثة.
- ✓ رسم خطة محكمة لإعادة الهندسة والتي تهدف لتحقيق تغيير جوهري.
- ✓ التحرك بسرعة للاستجابة للتغيرات، وكذا الاستمرارية في مشروع إعادة الهندسة[3].
- ✓ **عوامل فشل الهندسة الإدارية:** رغم وجود عاومل نجاح الهندسة إلا أن هناكعوامل فشلها نوجزها في الأتي :
- ✓ ضعف الثقافة التنظيمية والوعي بأهمية عملية إعادة الهندسة.
- ✓ التركيز على الأهداف قصيرة المدى وإهمال الأهداف طويلة المدى.
- ✓ مقاومة عملية التغيير سواء من الرئيس أو المرؤوسين.
- ✓ ضعف التواصل بين المستويات التنظيمية ، نقص التحفيز أو عدم وجوده أصلا هذا من جهة وكذلك الأمر سيان مع الكفاءة من جهة ثانية، زيادة على ذلك نقص التدريب أو بعبارة أخرى ضعف التعليم، كما يلعب غياب دعم الادارة العليا كذلك سببا لفشل الهندسة الادارية.

وزيادة على هذه الأسباب توجد هناك أسباب أخرى محيطة بالمشروع لها دور في فشل الهندسة الإدارية وهي :

- ✓ سوء جودة التخطيط وعدم وجود تخطيط جيد.

---

[1] أحمد حمدان محمد أحمد، **بحث بعنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية** ، الشرقية ، دون ذكر الدولة ، 2022 ، ص449.

[2] نورالدين حاروش ، الهندسة الادارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات ، مقال منشور في ***مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون*** ، المجلد24 ،العدد02 ،2018 ،الجزائر03 ، ص22.

[3] جميلة سيلية خيار . صورية صدقاوي ، المرجع السابق ، ص470.

- ✓ تغليب الجوانب الذاتية في التخطيط كالأنانية في إنجاز المخطط.
- ✓ التكاليف االباهضة التي يستهلكها تطبيق المخطط.[1].

ثالثا : الهندسة الادارية في الجزائر كاستراتيجية للتحول نحو تسيير عمومي جديد.

- ✓ **البدايات الأولى للهندسة الادارية في الجزائر:**

كانت البدايات الاولى للهندسة الادارية في الجزائر بصفة حقيقية عام 1988 بداية بهندسة المؤسسات العمومية الاقتصادية، ثم محافظة الجزائر الكبرى ثم وسيط الجمهورية.

- ✓ **هندسة المؤسسات العمومية الاقتصادية :**

كانت البداية الأولى عام 1988 وكات الهدف منها جعل المؤسسات الاقتصادية شركات أسهم تخضع للقوانين الاقتصادية والسوق والتعمق في نظام اللامركزية الشيء الذي يجبر الاطارات والعمال للقيام بمجموعة من المبادرات والأعمال تتضمن وجود نشاطهم وتطوير إنتاجهم والتأقلم مع السوق، حيث صدر القانون 88-01 المؤرخ في 12-01-1988 المتعلق يتوجيه المؤسسات العمومية يقوم على مبدا الاستقلالية وجعل المؤسسة تقوم على حرية المبادرة في اتخاذ قراراتها التسييرية واعطائها حرية التعاقد وفق القانون التجاري دون خوصصت هذه المؤسسات وقد حدد 01-جانفي1991 كتاريخ نهائي للقطاع العمومي لدخول اقتصاد السوق[2]

- ✓ **إنشاء محافظة الجزائر الكبرى لاعادة هندسة بلديات الجزائر العاصمة:**

بعد إنتخاب رئيس الجمهورية في 1999 وكذلك تعيين الوزير الاول الذي أوكلت له مهمة التحضير لمشروع محاقظة الجزائر الكبرى كأول مهمة وعين وزير فوق العادة لتسييرها ، لكنها لم تدم طويلا لأن هذا المشروع حاد عن هدفه الذي هو تجسيد اللامركزية وأصبح ممركزا أكثر من النظام السابق وألعين من طرف المجلس الدستوري انذاك لأن هذا القرار قرار انشاء محافظة الجزائر الكبرى غير دستوري بعد اخطاره من طرف رئيس الجمهورية.[3]

نستخلص من العنصرين هو اتخاذ القرارات ليس على رؤية علمية وقانونية انما للازمات مثل هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية وكذلك الحيادية والاراجالية في اتخاذ القرار من طرف السلطة السياسية قد يواد المشروع في المهد وهذا ماحصل في انشاء ةالغاء وسيط الجمهولرية.

---

[1] المرجع نفسه ، ص470.

[2] ساسية سليمي ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الاصلاحات ، مقال منشور في **مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية** المجلد 11 ،العدد01 ،2023 ، تيزي وزو، ص14-15.

[3] أمال قصير ، المنظام القانوني للوالي المنتدب على مستوى المقاطعة الادارية في الجزائر ،مقال منشور في **مجلة العلومالقانونية والسياسية** ، المجلد 09 ، العدد 03 ، 2008 ،باتنة ،ص 695.

✓ **الهندسة الادارية وفق النظرة الجديدة في الجزائر.**

وتجسدت في اعادة احياء منصب وسيط الجمهورية وكذلك التقسيم الاداري للولايات الجديد كاستراتيجية جديدة لتجسيد الامركزية وتريب الادارة من المواطن وتمثلت في التالي:

✓ **انشاء هيئة وسيط الجمهورية:**

لقد قامت الجزائر بإنشاء هذا المنصب في علم 1996 بعد الانتعاش الحاصل في مجال الضمانات التي تكفل الحقوق والحريات من جهة والتصدي لتعسف الادارة من جهة ثانية، لكنه لم يعمر طويلا أين تم إلغاوه عام 1999 واستبداله بهيئة تسمى باللجنة الفرعية للوساطة.[1]

لقد تم احياء هذا المنصب من جديد عام 2020 وفق ظروف جديدة ومحيط سياسي واقتصادي واجتماعي مختلف عن سنة 1996 وذلك لتطور مفهوم العولمة وتأثيرها على الافراد من جهة، وكثرة الالمتطلبات العمومية من جهة ثانية مع تفشي ظاهرة البيروقراطية وعجز الادارة على تلبية الحاجيات للمواطنين.

ومن خلال استعراض هيئة وسيط الجمهورية يعتبر هندسة جديدة وخلق هذا المنصب سواء في سنة 1996 او2020 يعتبر خطوة نحو الاصلاح والتوجه الى نمط جديد للتسيير لكن سنة 1996 كان بارادة منفردة من السلطة وكذلك 2020 الشيء الذي يلغي عنصر مشاركة نواب الشعب والغاؤه كذلك بارادة السلطة لكن يبقى نقطة ايجابية وتبين نية الدولة للتوجه لتسيير عمومي جديد.

✓ **انشاء ولايات جديدة لاعادة التقسيم الاقليمي للبلاد.**

قامت الجزائر بإنشاء ولايات جديدة للبلاد وفق اعادة هندسة التقسيم الاقليمي ورفع الولايات الى 58 ولاية مع المحافظة على عدد الدوائر، وحسب بيان وزارة الداخلية أن هذا التقسيم جاء لتقرير اللامركزية وضمان التوزيع المتوازن للبلاد ونحسين جاذبيته وخاصة في الولايات الحدودية الذي يعتبر حافزا للتنمية وخلق الديناميكية الاقتصادية مع جعل هذه المناطق قطبا اقيلميا بامتياز جاذب للتعمير والتنمية المحلية.[2]

يعتبر هذا التقسيم تحولا في طرق اللتسيير في الجزائر لتجسيد اللامركزية وتحقيق الثروة وتقريب الادارة من المواطن، لكن جاء مرتكزا على الكم دون الكيف لاختلاف بين المناطق خاصة المناطق البترولية ومناطق النشاطات قد تسير نحو التنمية بسرعة وفعالية مثل تقرت مثلا، اما المناطق غير البترولية والتي لاتمتلك مناطق صناعية أو نشاطات أو بترولية فلن تؤدي الغرض مثل أولاد جلال.

---

[1] رضا شلالي وأحمد عبد الرحمان بن سالم .محمد الأمين حاشي ، مكانة وسيط الجمهورية في النظام المؤسساتي في الجزائر ، مقال منشور في **مجلة العلوم القانونية والسياسية** ، دون مجلد ، العدد 09 ،2022 ،الجلفة ،ص695.

[2] كردوسي محي الدين ، التقسيم الاداري بين المقتضيات السياسية والتنموية ،مقال منشور في **المجلة الجزائرية للحقوقوالعلوم السياسية** ، المجلد 09 ،العدد 02 ،2024 ، مستغانم ، ص 11-12.

رغم كل هذه الجهود من طرف الدولة الجزائرية للتوجه لتسيير عمومي جديد، غير انه ظهرت اتجاهات تنادي بضرورة السعي لتطبيق تسيير عمومي مابعد الجديد.

ملخص ونتائج الفصل الثاني.

من خلال ماتم عرضه في الفصل الثاني الذي يعرض الجهود التي بذلتها الجزائر للانتقال الى التسيير العمومي الجديد من خلال المقومات التي تمتلكها الجزائر، من خلال الموقومات التي سخرتها الجزائر لهذا التحول رغم المعوقات التي صادفتها لم تبقى الجزائر مكتوفة الايديبل اتخذت الجزائر بعض الاستراتيجيات لتعزير هذا التحول من خلال عدة اطر لتذليل هذه المعوقات، والتي افضت للنتائج التالية:

- ✓ قامت الجزائر باصلاح المنظومة القانونية والادارية لتساير التسيير العمومي الجديد.
- ✓ اتجهت الجزائر الى التحول الرقمي وسخرت له الوسائل المادية والبشرية والتقنية.
- ✓ سعت الجزائر الى تجسيد الحوكمة الرقمية من خلال تعزيز الامركزية واصلاح المجال المالي والبشري والرشادة لكن جاءت متأخرة مقارنة بالدول الاخرى.
- ✓ اما الديمقراطية التشاركية اعطاها المشرع اهمية بالتنصيص عليها في الدستور 2016-2020 وقانون البلدية والولاية لكن وافعيا تطبيقها يبقى هزيل لاسباب لتعنت الادارة والتصرفات البيروقراطية ونقص الوعي المجتمعي وتغليب المصلحة الخاصة عن العامة.
- ✓ قوبلت هذه الاليات ببعض المعوقات مثل الاطار القانوني الذي يعتبر قديم وغير مساير للتحول الجديد ونفس الشيء مع الاطار المؤسسي الذي بقي يحن للتسيير التقليدي، وكذلك ضعف تكوين المورد البشري وفق الاتجاه الجديد للتسيير بالاظافة لمقاومة التغيير التي تعيق تطبيق الاصلاحات الجديدة.
- ✓ لكن الدولة اتخت بعض الاستراتيجيات لتذليل هذه العقبات من خلال قيامها بتطوير المنظومة القانونية والادارية وفق التسيير العمومي الجديد، كما قامت بتعزيز الحوكمة الرقمية وتطوير االجانب البشري وفق التطور التكنولوجي والرقمنة وتكوينه وفق اطار الجودة، كما قامت باعادة هندسة العمليات الادارية مثل انشاء مؤسسات جديدة وخلق ولايات جديدة في المناطق الجنوبية لتعزيز اللامركزية والمواطنة.

خاتمة:

لقد اختارت الجزائر السير قدما للتخلي عن التسيير التقليدي والاتجاه الى تسيير عمومي جديد كاختيار عالمي حيث تبنته الامم المتحدة وقامت بمساعدة الدول للتحول لهذا النوع من التسيير، بالاظافة للظروف الخارجية والداخلية التي فرضته سواء ازمات السبعينات او العولمة والتطور التكنولوجي وهذا يظهر جليا من خلال النتائج المتوصل اليها في دراستنا للتسيير العمومي الجديد بين التصورات النظرية والأشكاليات الواقعية وهي كالتالي:

- فيما يخص التطور التاريخي لنظريات التسيير سواء الادارية او الاقتصادية:

حيث فرض هذا النوع من التسيير على الدول ومنها الجزائر بعد الأزمات الاقتصادية في مرحلة السبعينات، كما كان للاقترابات النظرية المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد على اختلافها لكنها تشترك في مجموعة من المبادئ كاللامركزية والفعالية والترشيد في النفقات وكذلك تبني مبادئ القطاع الخاص في القطاع العمومي.

- فيما يخص الاهداف والمباديء التي ينادي بها التسيير العمومي الجديد:

تشترك فيها أغلب الاتجاهات النظرية كالفعالية والنجاعة والانفتاح على المحيط الخارجي وتعزيز الشفافية والمساءلة والوضوح وكذاك التشجيع على المبادرة من خلال ادخال تقنيات السوق وتبني اللامركزية في التسيير مع اعتماد مبدأ المشاركة في التسيير، لكنها تبقى غير كافية لارساء قواعد صحيحة للتسيير العمومي الجديد مالم تجسد على أرض الواقع.

- اما فيما يخص الجهود التي بذلتها الجزائر للتحول من التسير التقليدي الى تسيير عمومي جديد:

✓ فقامت بمجهودات كبيرة من خلال تطوير المنظومة القانونية وعلى راسها تعديل قانون الوظيفة العمومية وكذلك القوانين الخاصة وانشاء مرافق كالهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته والمرصد الوطني المجتمع المدني لتعزيز الشفافية والديمقراطية التشاركية، لكن تبقى ناقصة الفعالية في ظل تفشي الفساد من جهة وكذلك عدم لعب الفواعل المجتمعية لدورها في السير قدما نحو التسيير العمومي الجديد.

✓ كما عززت الادارة التحول الرقمي من خلال محاولة تعميمه على مختلف الادارات والمؤسسات العمومية مثل رقمنة الحالة المدنية ورقمنة قطاع العدالة والقطاع المصرفي...الخ، الذي اظهر نتائج لاباس بها في الميدان لكن بصفة متفاوتة بين القطاعات وقدومة المتاخر مقارنة بالدول الاخرى.

- ✓ اما الحوكمة الادارية فبذلت الجزائر كذلك جهود كبيرة لارسائها من خلال سن القوانين وكذلك الاصلاح المالي المبني على قلة الانفاق وتحقيق النتائج وارساء الشراكة مع القطاع الخاص واعطاء الاهمية للمورد البشري كتوجه جديد في التسيير، لكن تبقى نتائجها محتشمة في ارض الواقع لتجدر البيروقراطية التقليدية.
- ✓ اما الديمقراطية التشاركية فاعطتها الادارة الجزائرية أهمية بالغة من خلال التنصيص عليها في الدستور 2016و2020 وكذلك القوانين المحلية كقانون البلدية وقانون الولاية واشراك الفواعل الاخرى كالقطاع الخاص والمجتمع المدني والافراد، لكن تبقى الديمقراطية التشاركية مغيبة لأسباب متعلقة بالادارة، كالتمسك بالنهج البيروقراطي والتعنت واسباب متعلقة بنقص الوعي المجتمعي وتغليب المصلحة الخاصة عن المصلحة العامة.
- اما فيما يخص بالمعوقات التي وقفت في طريق التسيير العمومي الجديد في الادارة الجزائرية:
- ✓ المعوقات القانونية والادارية مثل قدم القوانين والتمسك الحرفي بها وتضخم التوظيف وعدم استقرار الهيئات المكلفة بالاصلاح، بالاظافة للمعوقات المتعلقة ضعف تكوين الموارد البشرية من خلال عدم اعتماد النظرة الاستراتيجية لتسير الموارد البشرية وكذلك المركزية والغموض وثقل الاجراءات وغياب التشخيص الصحيح لوضعيتها، وقف عائقا امام التوجه للتسيير العمومي الجديد، اما مقاومة التغيير فهي حجر الزاوية في المعيقات لانها متعلقة بالاشخاص المطبقين للقوانين والاصلاح الذين عادة مايسمعون بالاصلاح الا في حينه، الشيء الذي يجعلهم يرفضوه.
- أما فيما يخص الاستراتيجيات التي اتبعتها الادارة العمومية الجزائرية لكي تعزز تطبيق التسيير العمومي الجديد فقامت بمايلي:
- ✓ تطوير المنظومة القانونية لتذليل الصعوبات التي واجهت تطبيق التسيير العمومي الجديد من خلال سن ترسانة من القوانين التي تواكب التطور التكنولوجي، كالقوانين المتعلقة بالادارة اللالكترونة وانظمة حماية المعلومات.
- ✓ اصلاح قانون الوظيفة العمومية لتواكب التوجه الجديد للادارة العمومية الجزائرية، ولتجسيد الشفافية اصدار قانون الفساد 06-01، والتي طورت العنصر البشري وساهمت في تعزيز الشفافية لكنها لم ترقى للاهداف المرجوة.
- اما تعزير الحوكمة الرقمية في الادارة العمومية الجزائرية فكان من خلال مجموعة من القوانين، وكذلك وضع بلدية كتجربة في باتنة والتي اصدرت بها اول وثيقة رقمية لتعمم

على بلديات الوطن وتوفير الوسائل التقنية لكن كانت بطيئة في التحول الرقمي ومازالت تعاني من نقص الامن الرقمي.

- قامت الادارة العمومية الجزائرية في سبيل تطوير الموارد البشرية في اطار الجودة بمجهودات كبيرة لكي تكون هذه الموارد مسايرة للتطور التكنولوجي والانتقال الى التاطير المستقبلي المتجدد، و ليس عند وجود حاجة للتكوين بل بصفة آلية ومستمرة، لكن رغم كل هذه المجهودات يبقى التكوين متاخر وكذلك عدم رصد مبالغ للتكوين والنظر اليه كنقطة جانبية رغم أهميتة البالغة، أو بعبارة اخرى هو القلب النابض لتطوير المنظمات العمومية.
- اما إعادة الهندسة الادارية التي قامت بها الجزائر منذ بداية الثمانينات الى يومنا هذا و كان تطبيقها غير فعال في اغلب الاحيان وارتجالي، لكن في احيان أخرى ايجابي كانشاء ادارة وسيط الجمهورية والتقسيم الاداري لولايات الجنوب الذي ركز على الكم اكثر من الكيف، و تنقصه بعض التعديلات لتكون نتائجه فعالة ويجسد التوازن الجهوي.

- **اما التوصيات المقترحة.**

✓ يجب تبني طريقة تسيير تتوافق مع خصوصية الادارة العمومية الجزائرية وليس استيراد نماذج جاهزة قد تصلح في بلدها الاصلي ولاتصلح في بلدان أخرى.

✓ استشارة الخبراء عند الاقدام على أي اصلاح وخاصة القوانين وكذلك الأخذ بالتوصيات التي تكون مخرجات الملتقيات أوالندوات العلمية و البحوث الاكاديمية.

✓ التخطيط الاستراتيجي طويل المدى مع رسم أهداف واضحة ودقيقة توكل لمنفذين اصحاب كفاءة ونزاهة لتحقيق هذه الاهداف بدقة وفعالية واقل تكلفة.

✓ السعي الدائم لاستشارة الموظفين وجعلهم نوع من الخطة ليساهمو في تبني التغيير دون مقاومة ويسعون له،ويكونون من المدافعين عنه، الشيء الذي يجعل التوجه لأي تغيير سهل التحقيق.

✓ التكوين العالي اللاطارات في المجال التكنولوجي وطرق حماية البيانات والترويج لهذا التحول الرقمي لتفادي الامية الالكترونية وكذا التكوين الدائم للمورد البشري باستمرار، مع فرض عملية التكوين وجعل لها ميزانية معتبرة لان المورد البشري يعتبر راس مال، ولتفادي المحسوبية في اختيار العناصر التي تتلقى التكوين.

✓ السعي لاعتماد التجارب الحديثة وتكييفها مع خصوصية الادارة العمومية كما هو واقعها،ومسايرت اتجاه الدول التي تسعى الى تبني تسيير عمومي مابعد الجديد للانتقادات التي لحقته والذي سوف يكون مصيره مثل التسيير التقليدي .

قائمة المراجع

آ- قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية

أولا: النصوص القانونية

1- الأمر رقم 95-22.المؤرخ في 1995/08/26. المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، المعدل والمتمم للامر.97-12. المؤرخ في 1997/03/19.

2- قانون رقم 88-01 الفانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، المؤرخ في:1988/01/12. جريدة رسمية عدد 02.الصادرة بتاريخ.1988/01/13.

3- القانون 06-01، المؤرخ في 20-02-2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، جريدة رسمية عدد 14، المؤرخ في 08-03-2006، معدل ومتمم.

4- مرسوم رئاسي رقم 06-415، مؤرخ في 22-نوفمبر 2006، يحدد كيفية التصريح بالممتلكات بالنسبة للموظفين العموميين غير المنصوص عليهم في المادة 06، من القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، جريدة رسمية العدد 74، الصادرة بتاريخ 22-11-2006.

5- مرسوم رئاسي رقم 16-03، مؤرخ في 07 يناير 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، جريدة رسمية عدد02، صادرة في 13-بناير 2016.

6- مرسوم رئاسي رقم 20-442، مؤرخ في 30 ديسمبر 2020، يتعلق بإصدار التعديل الدستوري، المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر 2020، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة رسمية، عدد 82، مؤرخة في 30 ديسمبر2020.

7- مرسوم تنفيذي رقم 08-08 مؤرخ في 19 يناير 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والادارات العمومية، جريدة رسمية عدد66.

ثانيا: المراجع

أ- الكتب العامة

1- أحمد حمدان محمد أحمد، **بحث بعنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية كمدخل للإصلاح الإداري بالأجهزة التخطيطية النوعية، الشرقية** ، دون ذكر الدولة ، 2022 .
2- إبراهيم الظاهر نعيم، **أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة**، عالم الكتب الحديث، اربد الأردن، الطبعة الأولى، ص70.
3- ديفيد اوزبورن وتيدغايبلر، ترجمة محمد توفيق البجيرمي، **إعادة إختراع الحكومة، كيف تحول روح المغامرة القطاع العام**، السعودية، مكتبة العبيكان، بدون سنة نشر.
4- عباس علي، **أساسيات علم الادارة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
5- محمد المغربي كامل، **الادارة اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن 21**، دار الفكر، عمان، الطبعة الثانية، 2015.

ب- المراجع المتخصصة

1- الأطروحات ومذكرات الماجيستير

*** الأطروحات**

1- بوطويل رقية ، سياسة التوظيف في الوظيفة العمومية (مقاربة الموارد والكفاءات) - دراسة حالة جامعة الجزائر 03-، **أطروحة مقدمة لاستكمال نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، نخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، قسم علوم التسيير، السنة الجامعية، 2016-2017.
2- بوقاسم أمال ، تأهيل المرفق العام وتحديات إصلاح الخدمة العمومية في الجزائر، 2013-2016، دراسة استطلاعية لأراء أساتذة وطلبة جامعيين، **أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل سهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم التنظيم السياسي والاداري**، (تخصص ادارة موارد بشرية)، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والاداري، جامعة الجزائر 03 السنة الجامعية، 2017-2018 .
3- جاب الله أمينة، واقع الإبداع الإداري في ظل إدارة التغيير في المنظمة الجزائرية – دراسة إستطلاعية لشركة الخطوط الجوية الجزائرية A.H بإستخدام برنامج NVIVO ، **أطروحة دكتوراه لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية،**

تخصص تحليل إقتصادي،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، السنة الجامعية، 2020-2021.

4- حناش يمينة، اشكالية تكريس الديمقراطية التشاركية في الجماعات المحلية في الجزائر، **اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم السياسية** ، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة قسنطينة 03، السنة الجامعية، 2019-2020 .

5- شريف نجمة، محاولة تصميم بطاقة أداء موازنة لمؤسسات التعليم العالي – دراسة حالة جامعة اكلي محند أولحاج، البويرة، **أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل، م،د، فرع التسيير العمومي**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2017-2018.

6- صغيري وهبية، الديمقراطية التشاركية كألية لترقية الخدمة العمومية المحلية في الجزائر، **أطروحة مقدمة في اطار استكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه (ل م د)، في العلوم السياسية، تخصص الإدارة المحلية** ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية .

7- منصور عصام، تحديث وعصرنة التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي- دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات القطاع في الجزائر، **أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2021-2022.

8- وحشي عفاف، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العربية - دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية، **أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د في علوم التسيير شعبة تسيير منظمات**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر.

*** مذكرات الماجيستير**

1- بن عيسى ليلى ، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي،- دراسة حالة –جامعة محمد خيضر، بسكرة، **مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير**، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة-2005-2006.

2- عبيد خديجة، دور الاقتصاد الرقمي في إعادة هيكلة التجارة الدولية في ظل تحديات التنمية المستدامة، دراسة حالة دول جنوب شرق أسيا، **مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستيرفي إطار مدرسة الدكتوراء في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير**،

تخصص الإقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة سطيف،2013-2014.

3- عشور عبد الكريم، دورالإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية ، **مذكرة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية الديمقراطية والرشادة**، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

4- مراح سليمة، التسيير الحديث والإدارة العمومية في الجزائر، **بحث للحصول على درجة الماجستير في القانون، فرع إدارة ومالية كلية الحقوق والعلو م الإدارية**، جامعة الجزائر، السنة الدراسية. 2000-2001. خامرة الطاهر، المسؤولية البيئية والإجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة، حالة سونطراك، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص إقتصاد وتسيير البيئة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

2- المقالات

1- كمال قاسم ومرين شعاغة، اسهام ودور الحكومة الرقمية في تحقيق التكامل الرقمي الصحي بين المؤسسات في الجزائر، مقال منشور في **مجلة الجزائرية للسياسة والامن**، المجلد 03، العدد 01

2- احمد سعيد دهان و بن عبيد عبد العزيز عقاقية، التسيير العمومي الجديد ودوره في تحقيق جودة الخدمة الصحية في الجزائر، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للامن والتنمية**، المجلد 12، العدد 03، جويلية 2013.

3- بقادر المهدي، مساهمة الحوكمة الرقمية في دعم التحول الرقمي لتحسين جودة الاداء المالي، مقال منشور في **المجلة الجزائرية المحاسبة والمالية**، المجلد 11، العدد 01، 2025، ورقلة .

4- بن عيسى بشير وعبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، **مجلة الحقيقة**، العدد37، جويلية 2016.

5- حرشاوي محي الدين و سالمي العيفة، أليات تطبيق الديمقراطية التشاركية في المجالس المنتخبة واثرها على التنمية المحلية بالجزائر، مقال منشور في **مجلة البحوث القانونية والاقتصادية**، المجلد09، العدد01 .

6- خالد أسماء و حديدان صبرينة، تحديث العمل الإداري في الجزائر :قراءة في المعوقات ،مقال منشور في **مجلة العلوم الانسانية**، المجلد 32، العدد04،2022، جيجل .
7- خالد سرباح، الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ضل القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مقال منشور في **مجلة القانون العام الجزائري المقارن** ،دون مجلد، العدد 03، 2016، سيدي بلعباس.
8- خالدي عبد الرحمان و بوضياف مليكة، معوقات وتحديات حوكمة الإدارة العامة في إطار الإصلاح الميزانياتي في الجزائر في ظل القانون العضوي رقم :18-15 ، مقال منشور في **مجلة الدراسات القانونية والسياسية**، المجلد10، العدد 01 ،2024.
9- زرارقة عيسى- ، المرصد الوطني للمجتمع المدني كألية دستورية لتعزيز مكانة المجتمع المدني، مقال منشور في **مجلة البحوث القانونية والإقتصادية**، المجلد 07،العدد02، 2024، أفلو .
10-شلالي رضا و بن سالم أحمد عبد الرحمان و حاشي محمد الأمين، مكانة وسيط الجمهورية في النظام المؤسساتي في الجزائر، مقال منشور في **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، دون مجلد، العدد 09،2022، الجلفة.
11-شوابي سارة و بوغاري فاطمة الزهراء، استراتيجية التخفيف من مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية – دراسة لعينة من المؤسسات الجزائرية في القطاع العام والخاص، مقال منشور في **مجلة الاقتصاد والتجارة الدولية**، المجلد01، العدد01، 2019.
12-عبد العالي بشير، التسيير العمومي الجديد كالية لاصلاح الادارة العمومية في الجزائر، مقال منشور في **مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**، المجلد (13) العدد (01)، مارس 2022.
13-غراب سامية، رقمنة قطاع العدالة في الجزائر بين النظري والتطبيق، مقال منشور في **مجلة الاجتهاد القضائي**، المجلد17، العدد01، 2025، بسكرة .
14-قروف جمال، تكوين وتحسين مستوى الموظفين العموميين بين الأمر 06-03 والمرسوم التنفيذي 20-194، مقال منشور في **مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية**، المجلد 06، العدد 01،2022، سكيكدة .
15-لوكيل زليخة و حمو بوعلام، الحكومة الالكترونية ودورها في اصلاح ادارة القطاع العام في الجزائر، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للحقوق والعلم السياسية**، المجلد، 09، العدد 01، 2024، مستغانم .

16-أحسن مصطفى، أداء التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح النظام الميزانياتي بمقتضى القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للمالية العامة**، المجلد 13 ،العدد01 ،وهران 02 .

17-أكحل محمد و عواشرية رقية، إشكالية التدبير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسييرية –دراسة حالة الجزائر-، مقال منشور في **مجلة الحقوق والعلوم الانسانية**، المجلد 11، العدد02، 2018، باتنة.

18-بختي بوبكر، تحديات تفعيل الديمقراطية التشاركية في الجزائر، مقال منشور في **مجلة الدراسات والبحوث القانونية**، المجلد 05، العدد01، 2020، بشار.

19-بركان بشير و ربيع مسعود، التحول الرقمي في الجزائر: قراءة تحليلية في مضامين الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، مقال منشور في **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، المجلد 14، العدد02،02 ديسمبر،2023، بسكرة.

20-بطاط نصيرة، تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي، **عدد خاص، فعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية**، جامعة البليدة 03، العدد03.

21-بن طاهر الحاج عبد المالك، إعادة ابتكار الحكومة – دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2023-، **المجلة العربية للإدارة**-، المجلد 40، العدد01، مارس 2020.

22-بن عيسى ليلى، التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، مقال منشور في **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، العدد 06، جوان 2007.

23-بن عيسى ليلى، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد، مقال منشور في **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية** .كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 24، ديسمبر2013.

24-بن مسلم الزهرة وزناقي سليماني، التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر -دراسة تحليلية-، مقال منشور في **مجلة مخبر الأسواق التشغيل التشريع والمحاكاة في الدول المغاربية (الجزائر)**، المجلد 08 العدد 08، 2024/07/17.

25-بن مسلم الزهرة وزناقي سليماني، التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر –دراسة تحليلية-، **مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد**، المجلد 08، العدد 2024/07/01,17.

26-بوجاهم إيمان و شرابي عبد العزيز، واقع تطبيق إصلاحات التسيير العمومي الحديث في الوظيفة العمومية الجزائرية، مقال منشور في **مجلة دفاترMECAS** المجلد 16، العدد 02، 2020، قسنطينة.

27-بوجلال عمر و سالمي عائشة، المانجمنت العمومي الحديث كألية لحوكمة القطاع العمومي - دراسة في الأليات والوسائل، **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، المجلد 10، العدد01 ،2025، سيدي بلعباس.

28-بوزيان فاطمة الزهراء و مراد محفوظ، الاقتصاد الرقمي كأداة لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر – التحديات والفرص، **مجلة دفاتر إقتصادية**، المجلد 16،العدد 29، 2025.

29-بوزيدي بوبكر، إستراتيجية تقييم الأداء الوظيفي بقطاع الجماعات المحلية -قراءة في أحكام المنشور الوزاري 2409 المؤرخ في 20 مارس 2022 -، مقال منشور في **مجلة البحوث القانونية والاقتصادية** ، المجلد06 ، العدد ،01 ،2023،غرداية .

30-بوطويل رقية، فعالية المانجمنت العمومي الجديد في مكافحة الفساد الإداري-تجربة سنغافورة نموذجا-، **المجلة الجزائرية للمالية العامة**، المجلد14، العدد01، 2024.

31-تيشات سلوى، المناجمنت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية- دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية –، **المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية**، المجلد01، العدد 05، 2018/01/05.

32-جدواني أميرة و لادي بديعة، رقمنة الإدارة العمومية في الجزائر – أفاق وتحديات - ،مقال منشور في **المجلة الأكاديمية للدراسات الجتماعية والإنسانية**، المجلد17، العدد02،2025، تيبازة .

33-حاروش نور الدين، الهندسة الادارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات، مقال منشور في **مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون** ، المجلد24 ،العدد02،2018، الجزائر03.

34-حديدان صبرينة و خالد أسماء، إعادة هيكلة العمليات الإدارية (الهندرة): قراءة مفاهيمية، مقال منشور في **مجلة التميز الفكري للعلوم الجتماعية والإنسانية**، دون مجلد، العدد05، 2021، جيجل .

35-خالدي عبد الرحمان و بوضياف مليكة، معوقات وتحديات حوكمة الإدارة العامة في إطار الإصلاح الميزانياتي في الجزائر قي ظل القانون العضوي رقم 18-15، مقال منشور في **مجلة الدراسات القانونية والسياسية**، المجلد 10، العدد01، 2024.

36-خالدي فتيحة، التصريح بالممتلكات كآلية وقائية للحد من الفساد بين التأطير القانوني وضعف الفاعلية، مقال منشور في **مجلة طبنة للدراسات العلمية والأكاديمية**، المجلد 04 ، العدد 02،2021 ، البويرة .

37-خيار جميلة سيلية و صدقاوي صورية، اعادة هندسة العمايات الادارية كألية للحد من الفساد الاداري – دراسة لعينة من المديريات العامة لولاية المسيلة -، مقال منشور في **مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية** ، المجلد06 ،العدد01، 2022، خميس مليانة.

38-داسي نورة و فنينش محمد الصالح، نكوين االموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري، مقال منشور في **المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية**، المجلد06، العدد01،2022، الجزائر01.

39-داسي نورة ومحمد الصالح فنينش، تكوبن الموارد البشرية في التشريع الوظيفي الجزائري، مقال منشور في **المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية**، المجلد 06، العدد 01، الجزائر 01.

40-دوبابي نصيرة و براهمي بوطالب، عصرنة وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات والادارات العمومية بالدول النامية، مقال منشور في **مجلة ابحاث**، المجلد09، العدد02،2024.

41-رابحي عبد العزيز، مقاربات التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة، عرض تجارب بعض الدول، **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، المجلد11، العدد01، جوان 2022.

42-رابحي عبد العزيز، دور مقاربات التسيير العمومي الجديد في بناء نموذج إعادة اختراع الحكومة عرض تجارب بعض الدول، مقال منشور في **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات**، جامعة البليدة 02 الجزائر، المجلد 11، العدد01، جوان 2022.

43-رابحي كريمة و سعيداني جحيقة، الديمقراطية التشاركية بين التكريس والاستبعاد، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية**، المجلد 58، العدد05،2024، تيزي وزو.

44-رشاشي نسيم، الإصلاح الميزانياتي وفق القانون العضوي 15/18بين رهاتي مواكبة التوجهات الجديدة وضرورة الارتقاء بالخدمة العمومية، مقال منشور في **مجلة أفاق للبحوث والدراسات**، مجلد 07، العدد،02، 2024.

45-زنبط فريحة و بن قسمية أحمد، تكريس الديمقراطية التشاركية في قانوني البلدية 11-10والولاية 12-07، مقال منشور **في المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية**، المجلد 01، العدد 04،دون ذكر سنة النشر، الأغواط.

46-ساطور رشيد، دراسة نظرية حول النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة علاقات ترابط-، **مجلة الترا**، العدد01،ديسمبر 2013، الجلفة.
47-سليمي ساسية، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الاصلاحات، مقال ممنشور في **مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية**، المجلد 11، العدد01،2023، تيزي وزو.
48-سيد حياة و كلاخي لطيفة، التغيرات المطلوبة في وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل للتغيير في المنظمات المعاصرة ، مقال منشور في **مجلة الحقوق والعلوم الانسانية** – العدد الاقتصادي -، المجلد35، العدد 02، دون سنة نشر، الجلفة.
49-شامي زينب، قراءة تحليلية في فلسفة الادارة اليابانية وإسقاطها على المجتمعات العربية، **مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية**، مجلد 10، العدد01 ،2022، خميس مليانة، الجزائر.
50-شرقي أسماء و صفيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مقال منشور في **مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد 06، العدد02 ديسمبر 2023.
51-شويح محمد و تواتي ادريس، الفكر التسييري الحديث وانعكاساته على ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، مقال منشور في **مجلة اقتصاديات شنال افريقيا**، المجلد16، العدد 29، 2020، البليدة .
52-صالحي اسماعيل و زواتيني عبد العزيز، ممارسة السلطة بين التنظيم البيروقراطي والسلوك الاستراتيجي في ضوء مقاربة ماكس فيبر وميشال كوزييه، **مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية**، المجلد12، العدد02، 2021، البويرة.
53-عبد الملك طاهر الحاج، مقاربة نظرية متعددة الأبعاد ، مقال منشور في **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 45، العدد 05،2025، المملكة العربية السعودية.
54-عشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كألية لتدعيم تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، **مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، جامعة ورقلة، العدد01، سنة 2012.
55-عياش قويدر و ابراهيمي عبد الله ،إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة ، مقال منشور في **مجلة دراسات العدد الاقتصادي**، المجلد 04، العدد01، 2024، الأغواط.
56-عيسات فطيمة الزهرة، معوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثرا على أداء الادارة العمومية الجزائرية،-دراسة ميدانية-، مقال منشور في **مجلة التنظيم والعمل**، المجلد 14، العدد4، 2025.

57-غراز الطاهر و تريمة إيمان، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق منظور الجودة الشاملة، مقال منشور في **مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية**، المجلد 03، العدد04، 2022، عنابة.
58-فاروق سعد أثير، اثر إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) على الأداء الوظيفي: حالة دراسية جامعة حائل، **مجلة الأداب**، المجلد 13، العدد01، 2025.
59-بن أحمد فاطمة الزهراء و بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع و التحديات، مقال منشور في **المجلة الجزائرية للمالية العامة**، المجلد 15، العدد 01، 2025.
60-قجة رضا و جغلولي يوسف، المدلولات المفاهيمية والأطر النظرية للتنظيم في ظل المدخل الكلاسيكي، **مجلة تاريخ العلوم**، العدد07، 2017، المسيلة.
61-قصير أمال، المنظام القانوني للوالي المنتدب على مستوى المقاطعة الاجارية في الجزائر، مقال منشور في **مجلة العلوم القانونية والسياسية**، المجلد 09، العدد 03، 2008، باتنة .
62-قمار خديجة، الرقمنة الادارية في الجزائر بين حتمية الانتقال ومعوقات التطبيق، مقال منشور في **مجلة الفكر**، المجلد 18، العدد01 ،2023، خميس مليانة.
63-كردوسي محي الدين، التقسيم الاداري بين المقتضيات السياسية والتنموية ،مقال منشور في **المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية**، المجلد 09، العدد 02،2024، مستغانم.
64-لرقم ياسر، مقاربة الادارة اليابانية: مصادر القوة الخصائص وكيفية الاستفادة منها لتنمية الإدارة الجزائرية، **مجلة مدارات سياسية**، المجلد09، العدد02.
65-مصطفاوي الحسين، تطور الفكر الاداري، **مجلة الحكمة للدراسات التاريخية**، المجلد04، العدد01، البويرة.
66-مفتاح فاطمة، تفعيل دور المسيرين العموميين في الجزائر على ضوء اليات التسيير العمومي الحديث، **المجلة الجزائرية العامة**، العدد07، 2017.
67-مهديد عمرة، نماذج التسيير العمومي الجديد-حالات من الواقع الغربي-، **مجلة ابحاث**، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد02، سنة 2025، الجزائر.
68-نعمة الله مهماه، الحوكمة الرقمية للادارة العمومية في الجزائر، مقال مشور في **مجلة المدرسة الوطنية للادارة**، الجزائر، المجلد 31،العدد 61 2024 ، لجزائر.
69-هروات راضية ، سيادة الدولة الليبرالية الجديدة في سياق العولمة، **مجلة أبحاث قانونية وسياسية**، العدد06، 2018، جامعة جيجل، الجزائر .

70-وحشي امير، عفاف وحشي، دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، **مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية**، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بريكة، العدد02، ديسمبر 2018.

71-جوال محمد السعيد، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد (NP M) دراسة نظرية تحليلية، مقال منشور في **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، جامعة الجلفة العدد 14.

72-حيمر حمود، اهمية عملية تحسين الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها – دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بادارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة - ،مقال منشور في **حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية**، المجلد03، العدد01، ميلة.

3- المداخلات

1- بديسي وحيدة بوقدح، واقع التحول الرقمي في الجزائر على ضوء مؤشر الجاهزية الشبكية، **مداخلة ألقيت في الملتقى الوطني للنسق الاجتماعي وعلاقته بالتحول الرقمي في الجزائر**، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة بن خلدون، تيارت، 2023-10-24.

2- بلية الحبيب، **مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي الأول حول تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاديات في المحروقات**، المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية، ودورها في تحقيق التنمية، جامعة لونيسي علي البليدة، 28/02.27/نوفمبر/2018.

3- خوجة سلامة سفيان، إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم الجودة الشاملة، **مداخلة في المؤتمر الدولي حول: رلأس المال البشري –فرص وتحديات- أسطبول تركيا من 04الى 06 "**، أفريل 2017.

آآ- قائمة المراجع باللغة الاجنبية

- Chrity latanza.in dahsari,sam un jaja raharja,new public management (NPM), as an Effort in Governannce,Jurnal manajemen pelaynan Publik, volume,03,number,2, February 2020 Bandung.

- Farah Mohamed abdullahi;introduction to new public management (NPM),global scientific journals volume 12, Issue 5, may 2024.

الفهرس

مقدمة	03
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للتسيير العمومي الجديد	11
المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد	12
المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد	12
أولا: تعريف التسيير العمومي التقليدي	12
ثانيا: تعريف التسيير العمومي الجديد	13
المطلب الثاني: مبررات الانتقال من التسيير التقليدي الى التسيير العمومي الجديد	14
أولا: البيروقراطية	15
ثانيا: تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية	15
ثالثا: تأثير النظريات الحديثة	16
رابعا: ظهور التيار الليبرالي القوي في الولايات المتحدة الأمريكية	17
خامسا: التطور التكنلوجي	17
سادسا: نجاح التجارب الدولية	17
المطلب الثالث: الفرق بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد	17
أولا: نقاط التشابه بين التسيير العمومي التقليدي و التسيير العمومي الجديد	18
ثانيا: نقاط الاختلاف بين التسيير العمومي التقليدي و التسيير العمومي الجديد	18
المطلب الرابع: مبادئ التسيير العمومي الجديد	20
أولا: مبادئ التسيير العمومي الجديد	20
ثانيا: أهداف التسيير العمومي الجديد	21
المبحث الثاني: الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد	23
المطلب الأول: الأصول الفكرية للتسيير العمومي الجديد	23
أولا: الجذور التاريخية للتسيير العمومي الجديد	23
ثانيا: الاقترابات التي كانت سببا في ظهور التسيير العمومي الجديد	24
المطلب االثاني: النظريات الادارية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد	27
أولا: النظريات الادارية التقليدية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد	27
ثانيا: النظريات الادارية الحديثة المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد	30
المطلب الثالث: النظريات الاقتصادية المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد	32
أولا: النظرية الليبيرالية	32
ثانيا: نظرية الإختيار العام	33
ثالثا: نظرية الوكالة	34
رابعا: نظرية تحليل تكلفة الصفقات	36

خامسا: نظرية إقتصاد السوق الرقمية	37
سادسا: نظرية الاستدامة	38
المطلب الرابع: إعادة اختراع الحكومة كمدخل نظري للتحديث في التسيير العمومي الجديد	38
أولا: الأساس التاريخي لنموذج اعادة اختراع الحكم	38
ثانيا: المبادئ التي يقوم عليها نموذج اعادة اختراع الحكم	39
ملخص ونتائج الفصل الأول	44
الفصل الثاني: الجهود الجزائرية في مجال الانتقال نحو التسيير العمومي الجديد بين المقومات والمعيقات	46
المبحث الأول: مقومات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية	47
المطلب االأول: الإطار القانوني والمؤسساتي	47
أولا: الاطار القانوني	47
ثانيا: الاطار المؤسسي	49
المطلب االثاني: التحول الرقمي	51
أولا: فوائد التحول الرقمي	51
ثانيا: التحول الرقمي في الجزائر	51
ثالثا: بعض نماذج التحول الرقمي في الجزائر	52
رابعا: تحديات التحول الرقمي في الجزائر و مخاطره	53
المطلب الثالث: الحوكمة الإدارية	54
أولا: أسس الحوكمة الإدارية	55
ثانيا: الفرق بين الحوكمة في القطاع العام و القطاع الخاص	55
ثالثا: تطبيقات الجزائر للحوكمة الإدارية وفق التسيير العمومي الجديد	57
المطلب الرابع: الديمقراطية التشاركية	58
أولا: كيفية تكريس الديمقراطية التشاركية في الجزائر	58
ثانيا: مستويات الديمقراطية التشاركية	60
ثالثا: طرق تطبيق الديمقراطية التشاركية	60
رابعا: فواعل الديمقراطية التشاركية ومعيقات تطبيقها	61
المبحث الثاني: معوقات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية	64
المطلب الأول: المعوقات القانونية والإدارية	64
أولا: المعوقات القانونية	64
ثانيا: المعوقات الادارية	65
المطلب الثاني: ضعف تكوين الموارد البشرية	67
أولا: المركزية و الغموض وثقل الإجراءات الإدارية	67
ثانيا: عدم اعتماد النظرة الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية	67

ثالثا: غياب التشخيص الصحيح لوضعية إدارة الموارد البشرية	68
رابعا: تقزيم وإهمال مقاومة التغيير	69
خامسا: قلة العناصر الكفؤة وعدم التطبيق الفعال لأدوات تسيير الموارد البشرية	69
المطلب الثالث: مقاومة التغيير	70
أولا: أسباب مقاومة التغيير	70
ثانيا: مؤشرات مقاومة التغيير و طرق التقليل من مقاومة التغيير	71
المبحث الثالث: استراتيجيات تعزيز التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية	73
المطلب الأول: تطوير المنظومة القانونية	73
أولا: إصلاح قانون الوظيفة العمومية كخيار إستراتيجي	73
ثانيا: إصلاح المنظومة القانونية في إطار تكوين الموارد البشرية	74
ثالثا: تطوير المنظومة القانونية في إطار الشفافية	76
رابعا: تطوير المنظومة القانونية في الإطار التكنولوجي	76
المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة الرقمية	76
أولا: آليات تجسيد الحوكمة الرقمية في الإدارة الجزائرية	77
ثانيا: أهداف الحوكمة الرقمية	79
ثالثا: تحسين البعد التشاركي للإدارة العامة عن طريق الإدارة الالكترونية	80
رابعا: مؤشرات الحوكمة الرقمية	81
خامسا: صعوبات تطبيق الحوكمة الرقمية في الجزائر	81
المطلب الثالث: تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة	82
أولا: تطوير الموارد البشرية من خلال المؤهلات العلمية	82
ثانيا: الفرق بين ادارة الموارد البشرية في الادارة التقليدية و في ادارة الجودة الشاملة	83
ثالثا: تطوير وظيفة ادارة الموارد البشرية في اطار الجودة	84
المطلب الرابع: الهندسة الإدارية	87
أولا: أهداف ومراحل تطبيق الهندسة الادارية	87
ثانيا: عوامل نجاح وفشل الهندسة الادارية	88
ثالثا: الهندسة الادارية في الجزائر كاستراتيجية للتحول نحو تسيير عمومي جديد	89
ملخص ونتائج الفصل الثاني	92
خاتمة	93
توصيات	96
قائمة المراجع	97
الفهرس	109

ملخص المذكرة باللغة بالعربية	113
ملخص المذكرة باللغة الأنجليزية	114
ملخص المذكرة باللغة الفرنسية	115

الملخص باللغة العربية

التسيير العمومي الجديد جاء على انقاض التسيير التقليدي الذي تبنى تسيير بيروقراطي متشدد وتدخل الدولة بشكل مفرط وكان لظهور النظريات الحديثة سواء الادارية او الاقتصادية كنظرية الوكالة والتعاقد...الخ، وسيطرة الفكر الليبرالي في أمريكا بالاظافة للتطور التكنولوجي الذي بين ضعف الممارسات التقليدية ، وكانت التجارب الناجحة للدول التي تبنت التسيير العمومي الجديد والاقترابات النظرية التي اشتركت في مجموعة من المباديء كالامركزية والمشاركة دور في ذلك .

لقد قامت الجزائر بجهود كبيرة للانتقال الى تسيير عمومي جديد من خلال توفير الاطار القانوني والاداري والتحول الرقمي والحوكمة الادارية وتبني الديقراطية التشاركية لكنها اصطدمت بعراقيل كالقانونية والادارية وضعف تكوين الموارد البشرية ومقاومة التغيير ، لكنها اتبعت استراتيجية للحد منها كتطوير المنظومة القانونية وتعزيز الحوكمة الادارية وكذلك تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة وانتهاج الهندسة الادارية للتحول لتسيير عمومي جديد في الادارة العمومية الجزائرية.

Abstract

New Public Management emerged on the ruins of traditional management, which was based on a rigid bureaucratic administration and excessive state intervention. Its emergence was also driven by the rise of modern administrative and economic theories, such as agency theory and contracting, among others, as well as by the dominance of liberal thought in the United States, in addition to technological development, which revealed the weaknesses of traditional practices. The successful experiences of countries that adopted New Public Management, along with theoretical approaches sharing a set of common principles such as decentralization and participation, also contributed to its development.

Algeria has made significant efforts to transition toward New Public Management through the establishment of an appropriate legal and administrative framework, digital transformation, administrative governance, and the adoption of participatory democracy. However, it has encountered several obstacles, including legal and administrative constraints, the weak training of human resources, and resistance to change. Nevertheless, it has adopted a strategy aimed at reducing these challenges through the development of the legal system, the strengthening of administrative governance, and the improvement of human resources in light of quality requirements, while also adopting administrative engineering as an approach to achieving a transition toward New Public Management within the Algerian public administration.

Résumé

La nouvelle gestion publique est apparue sur les décombres de la gestion traditionnelle, fondée sur une administration bureaucratique rigide et une intervention excessive de l'État. Son émergence s'explique également par l'apparition de théories modernes, tant administratives qu'économiques, telles que la théorie de l'agence, la contractualisation, entre autres, ainsi que par la domination de la pensée libérale aux États-Unis, en plus du développement technologique qui a mis en évidence les limites des pratiques traditionnelles. Les expériences réussies des pays ayant adopté la nouvelle gestion publique, ainsi que les approches théoriques partageant un ensemble de principes communs, tels que la décentralisation et la participation, ont également contribué à son essor.

L'Algérie a déployé d'importants efforts pour passer à une nouvelle gestion publique, notamment à travers la mise en place d'un cadre juridique et administratif approprié, la transformation numérique, la gouvernance administrative et l'adoption de la démocratie participative. Toutefois, elle s'est heurtée à plusieurs obstacles, d'ordre juridique et administratif, au faible niveau de formation des ressources humaines ainsi qu'à la résistance au changement. Néanmoins, elle a adopté une stratégie visant à atténuer ces contraintes, à travers le développement du système juridique, le renforcement de la gouvernance administrative, ainsi que la valorisation des ressources humaines dans le cadre des exigences de qualité, tout en adoptant l'ingénierie administrative comme approche de transition vers une nouvelle gestion publique au sein de l'administration publique algérienne