

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية
تخصص: إدارة محلية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

بعنوان

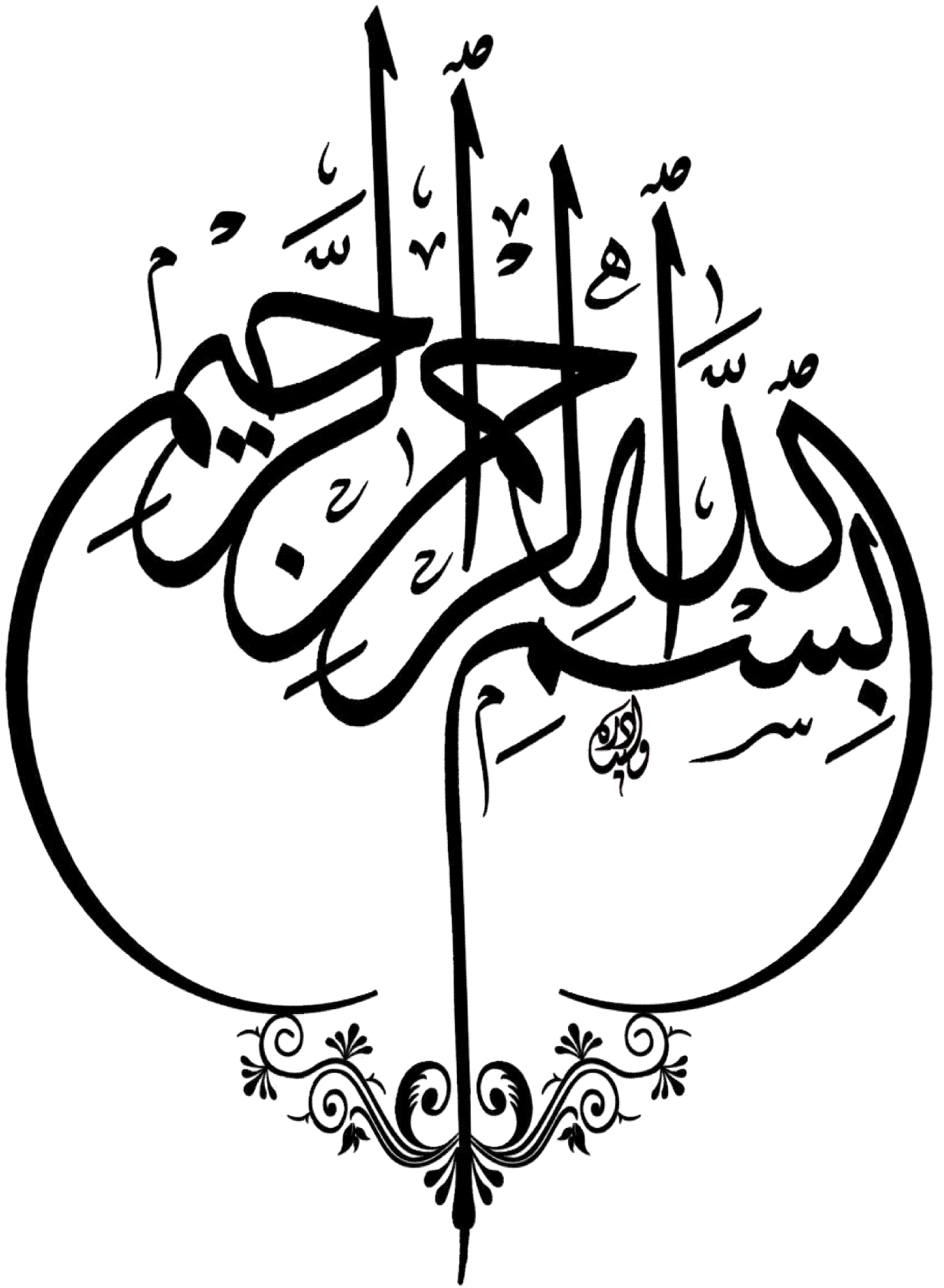
التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية
بين المقومات والمعوقات

تحت إشراف
الدكتور بن مرزوق عنتر

إعداد الطالبة
صغيبور نبيلة

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
عبدو مصطفى	أستاذ مساعد	رئيسا
بن مرزوق عنتر	أستاذ التعليم العالي	مشرفا
زايدي عبد العزيز	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024



إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل في مسيرتي الدراسية بفضلته تعالى

أهديه إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانت ملجئي ويدي

اليمنى في هذه المرحلة إلى القلب الحنون إلى من كانت دعواتها تحبطني

إلى أمي الغالية

إلى سندي في الحياة زوجي كريم وسر سعادتي أولادي مازن وميليسا

إلى إخوتي وأخواتي إلى أمي الثانية وكل عائلتي وعائلة الزوج

إلى كل من ساعدني لإتمام هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

صغفور نبيلة

شكرو عرفان

قال الله تعالى: "رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى

والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

صدق الله العظيم

الحمد والشكر لله تعالى أتوجه بالشكر الجزيل للدكتور بن مرزوق عنتره

الذي تولى الإشراف على عملي هذا والذي لا يفي حقه ألف شكر وشكر

الذي ساهم بتوجيهاته القيمة وصبر صبر أيوب معي بارك الله فيه

كما أتوجه بالشكر إلى زملائي وزميلاتي

وكل أساتذة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

تخصص إدارة محلية



مفكرة



مقدمة

إن تفاقم أعباء الكثير من الدول وتراجع اقتصادياتها خلال حقبة الستينات والسبعينات من القرن العشرين، مرده الأساسي ما عانت منه هذه البلدان من مشاكل وأزمات (الأزمة البترولية 1973 ، الأزمة المالية ...) هذا إلى جانب تكريسها للنموذج التقليدي البيروقراطي في تسيير مؤسساتها وتنظيماتها العمومية ، والذي جعلها تشهد علاوة على ذلك إختلالات عميقة في التسيير العمومي انعكست على أداء قطاعها العام وجود الخدمات المتقدمة، الأمر الذي دفع إلى ظهور عدة مبادرات للإصلاح الإداري ، وذلك في ظل ما طرح من توجهات ومقتربات فكرية حديثة في التسيير، نجد منها مقترح التسيير العمومي الجديد، هذا الأخير الذي تمخض عن تطوير الفكر الليبرالي وتجديده ، حيث اهتم بكيفية تحقيق فعالية الجهاز العمومي انطلاقا من تسليط الضوء على أنجع الأساليب والميكانيزمات الكفيلة بالرفع من مستوى أدائه وترقية مخرجاته ، والتي استلهمت أساسا من ممارسات ومنهج تسيير القطاع الخاص ،ذلك أن هذه التطورات والتحولات لم تعرفها الدول الصناعية فحسب وإنما شهدتها كذلك الدول النامية.

فبالنظر للجزائر والتي كرست منذ نيلها الحرية ورفعها لراية الإستقلال جهود جمة لتنمية وتطوير قطاعها العام وإقامة وظيفة عمومية مستقلة ، كما أن سعيها للحاق بمصف الدول المتقدمة من خلال تحقيق استجابة أفضل لإحتياجات المرفق العام حتم عليها في نهاية سنوات الثمانينات التخلي عن المنهج الإشتراكي وتبني منهج اقتصاد السوق، وهو ما ترجمته أحكام الدستور 1989 ، لترسيم الحكومة وبموجب ذلك أعدت برامج ومخططات للأخذ بالمنهج الحديث في التسيير العمومي لإنجاح مسيرة النهوض بالإدارة لتقديم خدمات ذات جودة و نوعية جيدة وهو ما نرتئي تناوله للتعرف والبحث أكثر عن موضوع التسيير العمومي الجديد من خلال المفاهيم النظرية له كونه المحور



الذي يبنى عليه التحسين في الأداء لدى الإدارة العمومية .ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد من خلال إعطاء مفهومه، وأهم مبررات وأسباب التوجه نحوه، والفرق بينه وبين التسيير العمومي التقليدي.

مبررات اختيار الموضوع :

1*مبررات ذاتية :

- البحث والتعمق في موضوع التسيير العمومي الجديد .
- اهتمام شخصي بما أنني موظفة في الإدارة لمعرفة مزايا التسيير العمومي الجديد.

2*مبررات موضوعية :

- أهمية الإصلاح الإداري في الجزائر: تعاني الإدارة الجزائرية من تحديات كبيرة مثل البيروقراطية ضعف الكفاءات ، بطء الإجراءات هذا ما جعلها تؤثر على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين فاستخدام نموذج التسيير العمومي الجديد قد يساهم في تحسين الأداء عبر استخدام آليات جديدة كاللامركزية الإدارية، الرقابة ،الشفافية.
- التوجهات الحكومية نحو التغيير والتحديث :فقد تبنت الجزائر في السنوات الأخيرة سياسات إصلاحية مثل البرنامج الوطني لإصلاح الإدارة(2021-2025) والمخططات الحكومية لتحسين الحوكمة (2020-2025) .
- التأثير على التنمية الاقتصادية والاجتماعية : فالإصلاح إداري يساهم في جذب الاستثمارات، تحسين مناخ الأعمال ،زيادة ثقة المواطنين في المؤسسات الحكومية فتبني مبادئ الحوكمة الرشيدة والرقمنة مثل الإدارة الإلكترونية يمكن أن يقلص الفساد ويرفع الكفاءة.

أهداف الموضوع :

- اختيار هذا الموضوع هو محاولة تحسين الإدارة الجزائرية من خلال الاستفادة من التجارب الدولية وكذا تحليل الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في مجال التسيير العمومي الجديد .



- التعرف على مختلف الجهود الجزائرية في مجال إصلاح الإدارة من خلال مقارنة التسيير العمومي الجديد .
- التعرف على أهم مقومات ومعوقات التسيير العمومي الجديد واستراتيجيات تعزيزه في الإدارة العمومية الجزائرية .

أدبيات الدراسة:

تم الاطلاع على عدة دراسات سابقة لإثراء دراستنا ومن بينها نذكر الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: للدكتور محمد قاسم القيروتي ، في كتابه **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق** ، عمان-الأردن- دار وائل للطباعة والنشر، سنة 2001.

وتهدف هذه الدراسة إلى الوصول إلى نموذج كفاء وفعال يساهم في تحسين الإصلاح الإداري في الدول النامية ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- أكد الدكتور محمد علي القيروتي أن الإصلاح هو شرط أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول النامية التي تعاني من بيروقراطية معقدة

- وقد حدد عدة معوقات تواجه الإصلاح الإداري منها الفساد الإداري، وعدم الاستقرار السياسي، وكذلك ضعف البيئة التشريعية.

الدراسة الثانية : للطالب بوزوالغ نور الدين ، مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية . دراسة عينة من الإدارات الجزائرية . أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال عمومية ، جامعة البليدة 2، سنة 2020/2019.

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية -دراسة عينة من الإدارة الجزائرية - متمثلة في مصالح الحالة المدنية في بلديات الجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :



- يطبق التسيير العمومي الجديد حسب الأبعاد الآتية: التكوين، اللامركزية، الإدارة الإلكترونية، المشاركة.

الدراسة الثالثة : للطالب خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري -دراسة على ضوء التجارب الرائدة:الولايات المتحدة الأمريكية،بريطانيا ،سنغافورا- مذكرة لنيل شهادة ماجستير،كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية،جامعة الحاج لخضر - باتنة- ،سنة 2015/2014.

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة الاستثمار في مرتكزات مقاربة التسيير العمومي الجديد بغية تحديث الخدمة العامة إلى جانب كبح الفساد الإداري ،وقد خلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- اعتماد الإدارة على مبادئ التسيير العمومي الجديد من شفافية ومحاسبة ومشاركة من شأنه أن يجعل نظم التسيير أكثر انفتاحا واهتماما بالمواطن.

- مقارنة التسيير العمومي الجديد تعبر عن تصور محايد وليس نموذجا معياريا إذ لا يوجد نموذج واحد لإصلاح أو تغيير الإدارة في كل الدول لكن لكل واحدة مجال لتكييف هذه الآليات والمبادئ التي يقدمها التسيير العمومي الجديد وفقا لخصائصها البيئية.

* مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابقة لموضوع التسيير العمومي الجديد والذي استفدنا منها ،والتي فيها اختلافات، فمنها من ركز عن التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية في مصلحة الحالة المدنية ،و منها من اهتم بالإصلاح الإداري في بلد معين وبيئة معينة ، ومنها من تحدث عن مقارنة التسيير العمومي الجديد في كبح ظاهرة الفساد الإداري .



- وقد خلصت دراستي إلى أن نجاح الجهود الجزائرية في إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية من خلال مقارنة التسيير العمومي الجديد يتطلب توفير أهم المقومات وتجاوز أهم المعوقات .

- يمثل التسيير العمومي الجديد مقارنة فعالة لإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية، مع معرفة أهم الاستراتيجيات في الإدارة الجزائرية .

- اعتماد التسيير العمومي الجديد من شأنه أن يحسن في جودة الإدارة العمومية من خلال تعزيز الحوكمة الرقمية، وكذلك تطوير المورد البشري، وتفويض السلطة، وكذلك مبدأ الشفافية والمحاسبة من خلال الاستراتيجيات المقدمة من المحافظة السامية للرقمنة.

إشكالية الموضوع :

بناء على ما تقدم من خلال موضوع البحث نرى أن موضوع التسيير العمومي الجديد يحتل مركبا هاما في عملية إصلاح الإدارة العمومي الجزائرية ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على الشكل التالي:

- كيف ساهم نموذج التسيير العمومي الجديد في إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية ؟

وينجر عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

• ماهي أهم مقومات التسيير العمومي الجديد الكفيلة بإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية ؟

فرضيات الدراسة :

- يمثل التسيير العمومي الجديد مقارنة فعالة لإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية.

- نجاح الجهود الجزائرية في إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية من خلال مقارنة

التسيير العمومي الجديد يتطلب توفير أهم المقومات وتجاوز أهم المعوقات .



مناهج الدراسة :اعتمدت في دراستي على

• المنهج الوصفي التحليلي :في تحليل مفهوم التسيير العمومي الجديد ومبادئه ودراسة واقع الإصلاحات الإدارية في الجزائر مع ذكر المعوقات (القانونية والإدارية، ضعف تكوين الموارد البشرية ،مقاومة التغيير) وكذا التحديات (التحول الرقمي ،الديمقراطية التشاركية....).

• الاقتراب المؤسسي:من خلال الإطار القانوني والمؤسساتي للإدارة العمومية في الجزائر وأهم الإصلاحات الإدارية.

محاور الدراسة :تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين لمعالجة هذا الموضوع مع مقدمة وخاتمة فقد تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحات الدراسة، والذي تناول مبحثين رئيسيين ،المبحث الأول بعنوان الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد الذي ضم ثلاث مطالب،المطلب الأول تعريف التسيير العمومي الجديد ومبادئه ،والمطلب الثاني مبررات الانتقال من التسيير العمومي التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد والمطلب الثالث تطرقنا إلى الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد .

أما في المبحث الثاني فكان بعنوان الإطار النظري و المفاهيمي للإصلاح الإداري وله ثلاث مطالب في الأول قمنا بتعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة له، والمطلب الثاني ذكرنا العوامل الدافعة لزيادة الاهتمام بالإصلاح الإداري وفي المبحث الثالث والأخير قمنا بذكر أهداف وأبعاد الإصلاح الإداري.

أما الفصل الثاني كان بعنوان الجهود الجزائرية في مجال إصلاح الإدارة العمومية من خلال مقارنة التسيير العمومي الجديد ،وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث ،فالمبحث الأول بعنوان مقومات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية الذي يضم بدوره أربع مطالب أساسية، فالأول كان بعنوان الإطار القانوني والمؤسساتي ،والمطلب



الثاني التحول الرقمي، والثالث بعنوان الحوكمة الإدارية، والمطلب الرابع الديمقراطية التشاركية.

بعدها قمنا بتقسيم المبحث الثاني إلى ثلاث مطالب الذي يحمل عنوان معوقات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية، نذكر في المطلب الأول المعوقات القانونية والإدارية، ثم نتطرق إلى ضعف تكوين الموارد البشرية، بعدها العائق الثالث وهو مقاومة التغيير، يليها المبحث الأخير بعنوان إستراتيجية تعزيز التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية فيه أربع مطالب الأول بعنوان تطوير المنظومة القانونية، ثم مطلب ثاني بعنوان تعزيز الحوكمة الرقمية، يتبعها مطلب ثالث بعنوان تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة وفي الأخير الهندسة الإدارية.

تحديد المصطلحات:

فالتسيير العمومي الجديد : هو نظام جديد لإدارة المنظمات العمومية الإدارية يقوم على مبدأ أساسه أن تتبنى الإدارات العمومية أساليب وتقنيات حديثة من أجل المنافسة بين مختلف هيئات القطاع العمومي والخاص لتحقيق أكبر فعالية في الخدمات العمومية التي تقدمها هذه الأخيرة للمواطنين.

والإصلاح الإداري: هو إدخال تعديل في تنظيمات إدارية قائمة، أو استحداث تنظيمات إدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك .

الفصل الأول

الإطار النظري والمفاهيمي

لمصطلحات الدراسة

خطة الفصل الأول

الفصل الأول :الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحات الدراسة

المبحث الأول : الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد ومبادئه

المطلب الثاني:مبررات الإنتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي

الجديد

المطلب الثالث:الفرق بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد

المبحث الثاني : الإطار النظري والمفاهيمي للإصلاح الإداري

المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة له

المطلب الثاني: العوامل الدافعة لزيادة الإهتمام بالإصلاح الإداري

المطلب الثالث:أهداف الإصلاح الإداري وأبعاده

ملخص الفصل الاول



المبحث الأول : الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد.

تولي مختلف الدراسات والاتجاهات النظرية اهتماما كبيرا بمسألة التسيير العمومي ، الذي يتعلق بإدخال أي تغييرات على مرافق الدولة أو السعي نحو إصلاحها ، بغرض ترقية أداء الإدارة العمومية وتحديثها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى تحسين جودة الخدمة العمومية ، كما أن التسيير العمومي الجديد قد عرف تطورا كبيرا إلى أن وصل ما عليه الآن ، حيث أصبحت الإدارات تستخدم النماذج والأساليب الحديثة في التسيير ، وللوقوف على هذه الجوانب ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل أن نتطرق إلى الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد في المبحث الأول ، والإطار النظري والمفاهيمي للإصلاح الإداري في المبحث الثاني.

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد ومبادئه.

تعريف التسيير العمومي الجديد:

في نشأ مفهوم التسيير العمومي الجديد (NPM) (New Public Management) في مختبرات أفكار الليبرالية الجديدة في سبعينيات القرن الماضي ، عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية ، حيث شدد هذا الاتجاه على أن أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة الاقتصادية هو تدخل الدول في الحياة بشكل مفرط ، وعلى رأس هذا الاتجاه "هايك" (Friedrich Von Hayek) وفريدمان (Milton Friedman) وهما من أشهر الاقتصاديين الليبراليين.¹

وقام بتطوير هذا النموذج في بريطانيا الدكتور كرستوفر هود (Christopher Hood) عام 1989 ، الذي حدد العناصر التالية لنموذجه:

¹ - لحبيب بلية، "التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكمة مؤسسات القطاع العام"، محاضرة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم، ب سنة نشر، ص2.



- 1- الاحتراف بالإدارة
 - 2- معايير واضحة لقياس الأداء
 - 3- التأكيد على رقابة المخرجات
 - 4- تخصيص الموارد والمكافآت مرتبطة بالأداء
 - 5- التحول نحو اللامركزية
 - 6- التنافسية
 - 7- التأكيد على أساليب القطاع الخاص في العمل
 - 8- المرونة العالية في عمليات التوظيف والتحفيز
 - 9- التركيز على الاقتصاد في استخدام الموارد
 - 10- الفصل بين السياسة وتقديم الخدمات.¹
- ويقصد بالتسيير العمومي الحديث: مجموعة الممارسات الإدارية، للممارسات المستمدة من تقنيات القطاع الخاص، والتي تقوم على الجانب الإنساني، والاجتماعي للموظف، فضلا عن تطبيق العقلانية الإدارية في القطاع العمومي والترشيد في استعمال الموارد المادية وإضفاء نوع من المنافسة بين مختلف هيئات القطاع العمومي والخاص، مما يساهم في تحقيق أحسن خدمة بفعالية وجودة.²
- أما **Bernart** فيعرف التسيير العمومي الجديد على أنه "مجموعة عناصر مستحدثة في تسيير الإدارات العمومية، والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق

¹- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013، ص247.

²- منال بن شناف، "ملخص محاضرات مقياس "التسيير العمومي الحديث"، تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، ب سنة، ب ص.



والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي ، من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجح والجودة"¹

• كما يعرف **Wilson** التسيير العمومي بأنه " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها"² بأنه "مقاربة للإدارة العمومية توظف وتستخدم المعرفة

• وقد عرفه **Vigoda** والخبرات المكتسبة في قطاع إدارة الأعمال وغيرها من التخصصات تحسبا للكفاءة، الفعالية والأداء العام للخدمات العمومية في ظل البيروقراطية الحديثة"³

من خلال التعاريف السابقة ما نستنتج أن التسيير العمومي الجديد هو نظام جديد لإدارة المنظمات العمومية الإدارية يقوم على مبدأ أساسه أن تتبنى الإدارات العمومية أساليب وتقنيات حديثة من أجل المنافسة بين مختلف هيئات القطاع العمومي والخاص لتحقيق أكبر فعالية في الخدمات العمومية التي تقدمها هذه الأخيرة للمواطنين، فالتسيير العمومي الجديد هو السبيل الذي تتحول به السياسات العامة للدولة الى اهداف قابلة

¹- دراسة نظرية تحليلية" ،(NPM) 01- محمد السعيد جوال ، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،مجلة علمية دولية متخصصة محكمة ، العدد 14، سنة 2016 ، ص 69.

²-نادية عطار ، "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المالية العامة ،جامعة أبو بكر بلقايد ، السنة 2014.2015.

³- إيمان جاهم ، عبد العزيز شرابي ، "واقع تطبيق إصلاح التسيير العمومي الحديث في الوظيفة العمومية الجزائرية"، دفاثر جامعة عبد الحميد مهري . قسنطينة . سنة 2020، ص MECAS.261.



للتفويض، حيث أصبح تقدم الدول يقاس بكفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم بتنفيذ السياسات العامة للدولة من أجل الرفع من كفاءتها.

مفاهيم التسيير العمومي الجديد كما وردت عند أهم المؤلفين

Hood 1991 Dunleavy دونليفلي 1994 وهود	بوليت 1993.pollitt 1994	فارلي وآخرون Farlie et al 1996	1994 Borins بورينس Cmmonwealth الكومنولث 1996	أزيورن وغابيلر Osborne and 1992Gaebler
التدريب العملي على التسيير المحترف.	لامركزية السلطة الإدارية في الخدمات العامة.	اللامركزية ، فك الترابط التنظيمي: أشكال جديدة لحكومة الشركات ، الانتقال إلى نمط محلي للإدارة .	تعزيز الحكم الذاتي ، ولا سيما من الرقابة المركزية للوحدات.	لامركزية الحكومة تعزيز أكبر للمرونة ، الاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم .
التحول إلى تجزئة الوحدات إلى نماذج شبه تعاقدية .	تفكيك وحدة البيروقراطية التقليدية الى وكالات مستقلة.	الفصل بين الإستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى .		تحفيز الحكومة على التوجه لا التنفيذ .
التحول إلى زيادة المنافسة والتمويل المختلط ، العلاقات التعاقدية في القطاع العام ، انفتاح وظيفة الممولين (الموفرين) على المنافسة.	إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة	وضع وتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام .	تقبل المنافسة ، هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص	المنافسة داخل القطاع العام :قد يكون فيما بين الجمهور أو بين العديد من موفري الخدمات.
التأكد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية	الفصل الواضح بين وظيفة المشتري والموفر .	الفصل بين التمويل العام واستقلالية موفر الخدمات.	خلق التعاون بين القطاعات العام والخاص .	التسيير والتحفيز على Mission أساس المهمة Rules. لا القواعد



خدمة العملاء .	توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين ،خدمات العملاء والمستخدمين .	التأكد على استجابة مقدمة الخدمة للعملاء ، اهتمام أكثر بجودة الخدمة .	التأكد على النوعية والإستجابة للعملاء .	زيادة التركيز على رقابة المخرجات .
توجيه نتائج الحكومة: التمويل على أساس المخرجات لا المدخلات .	تقييم/قياس المنظمات والأفراد ومكافئتهم على أهداف الأداء مجتمعة .	استخدام أساليب أكثر شفافية لمراجعة الأداء .	أهداف الأداء توضع من طرف المسيرين/المديرين.	معايير صريحة ، ومقاييس للأداء .
مقاومة الحكومة:الكسب بدلا من الإنفاق .	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيريون لتحقيق أهداف الأداء.	الإهتمام أكثر بالقيمة مقابل المال Value ومكاسب الكفاءة .	ميزانيات ثابتة وفصلية .	التأكيد على المزيد من الإنضباط والتكشف في استخدام الموارد ،واعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة.
السوق موجهة للحكومة : التغيير من خلال الإستفادة من السوق .		التخفيض(التقليص) من العمالة .	تغيير علاقات العمل .	
العمل الإستباقي للحكومة: الوقاية خير من العلاج		تحرير سوق العمل .		

المصدر: طارق عشور، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص115.



1-2- مبادئ التسيير العمومي الجديد: لقد حدد Christopher Hood سبع مبادئ للتسيير العمومي الجديد

1* تقسيم المنظمات العمومية إلى وحدات

2* إدخال آليات السوق في الإدارات العمومية ، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية ، وإنما أيضا بين القطاع العمومي والقطاع الخاص

3* تحويل أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى الإدارات العمومية والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية

4* اعتماد مبدأ المشاركة في الإدارة العمومية هذه المشاركة لها وجهين ، يتمثل الوجه الأول في المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات أي اعتماد اللامركزية في المنظمات العمومية.

5* يعتمد التسيير العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج (المخرجات)

6* السعي إلى تحقيق الفعالية والفاعلية في الأجهزة الإدارية للدولة وتحسين أدائها من خلال ترشيد استعمال الموارد العمومية، والتكشف في النفقات العمومية.

7* التوجه نحو المواطن باعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم، وجعلهم الأساس في عملية تصميم و أداء الخدمة العمومية ،من خلال مراعاة احتياجاتهم ، وتطلعاتهم وخياراتهم .¹

قدم لنا دفيد جيوك (GIAUQUE) ثلاثة عشر مبدأ للتسيير العمومي الجديد وهي :

¹- سلوى تيشات ، المناجنت العمومي الجديد لإصلاح الإدارة العمومية . دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، سنة 2018 ، ص32.



- 1- تبني التنافسية بين وداخل المصالح والهيئات الإدارية .
- 2- انفتاح المصالح الإدارية على بيئتها وشركائها من عملاء وزبائن .
- 3- التركيز على مخرجات النظام الإيجابية الواردة من البيئة الخارجية دون التركيز على المدخلات .
- 4- تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليها ، والتخلي غلى الإجراءات الشكلية والقانونية .
- 5- التحول من مفهوم المرتفق إلى مفهوم الزبون .
- 6- اعتماد ميكانيزم الإستباقية والتنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها وحلها ، ربحا للوقت واقتصاد التكلفة .
- 7- التسيير وإدارة وتحسين الإيرادات وعدم الاكتفاء بعملية الإنفاق فقط .
- 8- تفويض السلطة للمستويات المحلية ، وتشجيع ما يعرف بالتسيير والمساهمة والشراكة الإستراتيجية المتعلقة بالجانب الإداري .
- 9- إدخال آليات السوق كبديل لتقنيات البيروقراطية
- 10- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية المتعلقة بالجانب السياسي ، ومستويات التسيير العلمي التكتيكي المتعلقة بالجانب الإداري .
- 11- استقلالية المصالح الإدارية ، من خلال تبني نماذج تعاقدية بين الهيئات المحلية والوصاية
- 12- تخصيص أظرفة مالية لإقامة الشراكة وتميئها مع المصالح الوصية ، وإعادة صياغة مؤشرات الأداء بغرض تقييم البعد لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم .
- 13- تشجيع ربط علاقة الشراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة .¹

¹- أحمد سعيد دهان ،وعبد العزيز عقاقبة ،التسيير العمومي الجديد ودوره في تحقيق جودة الخدمة الصحية في الجزائر ،المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،العدد 03،المجلد 12،جويلية 2023، ص20،19.



*بناءً على مساهمات مختلف الباحثين من خلال مجموعة المبادئ المقدمة التي تناولت هذا الموضوع ، نلاحظ أنه بالرغم من اختلاف في العدد وطريقة الترتيب ، إلا أنها تتفق في كثير من المبادئ وهو ما انعكس على مختلف النماذج المقترحة والمعتمدة في مجال التسيير العمومي الجديد ، لكن الحديث عن مدى تطبيق هذه المبادئ يرتبط بتوجهات كل دولة ، والإصلاحات التي ترغب في تجسيدها وهو ما انعكس على تطبيق هذه المبادئ بصورة مختلفة من دولة إلى دولة أخرى ومن إدارة لإدارة مختلفة عنها ، فمن الخطأ اعتبار أن مفهوم التسيير العمومي الجديد يوحي بوجود نموذج أو شكل واحد بل هناك نماذج مختلفة ومتشابهة إلى حد ما في المبادئ لكنها تختلف من حيث طريقة تطبيقها ، وذلك حسب المناخ العام والإمكانيات ومدى استجابة الأطراف الفاعلة في التطبيق مع محتوى وأبعاد النموذج المطبق.

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

إن أهم الأشياء التي أدت إلى ظهور التسيير العمومي الجديد هو القصور الذي اكتف التسيير التقليدي والأفكار التي كانت جوهره ولم يتم احترامها ، إذ إن التسيير العمومي التقليدي بني على مجموعة من الأسس هي :

- أ- الفصل التام بين الأنشطة السياسية والمهنية
- ب- عدم التمييز السياسي للخدمة العامة ، وحيادها السياسي.
- ت- وجود قوانين محددة تحكم أداء المنظمة العامة لابد من احترامها .
- ث- الالتزام بخدمة المصلحة العامة .
- ج- - التوقع أن يظهر موظفو الخدمة المدنية الاستقامة والنزاهة والحيادية في خدمة الصالح العام .



لكن النموذج التقليدي أخفق في الأداء بالشكل المتوقع، ومن أهم السلبيات التي عانى منها النموذج التقليدي

1- الحاجة إلى المرونة : لم يستوعب النموذج التقليدي مستوى عال من القدرة على اتخاذ القرارات واستخدام السلطة التقديرية والاجتهاد للموظفين الممارسين ، وبالتالي لا يوفر للممارسين التوجه المناسب للمهام التي ينفذونها .

2- التفاعل بين عالم السياسة والسياسات : أي أن السياسيين يقررون السياسات التي يقوم موظفو الخدمة بتنفيذها مما يؤدي إلى الفساد الإداري كالمحسوبية والوساطة.

3- الصيغ الجديدة للمساءلة : إن المسئولون هم المسئولين عن ترجمة إرادة الشعب إلى سياسات، وذلك بغرض استجابة الحكومة للمواطنين إلا أن النظرية التقليدية لم تؤديها بالشكل المطلوب.

وبالرغم من سلبيات النظرية التقليدية إلا أنها شكلت الأساس الذي قامت عليه نظرية التسيير العمومي الجديد، وهناك من يسميها الإدارة العامة الحديثة ، أو إعادة اختراع الحكومة، أو نموذج ما بعد الديمقراطية.¹

وكذلك نجد من مبررات بروز التسيير العمومي الجديد هو التعثر الذي حصل للقطاع العام وعلى عدم قدرته على تلبية احتياجات الأفراد، ومواكبته للتطورات الحاصلة في البيئة الاجتماعية والثقافية.

* البيروقراطية في الإدارة وما تسببه من بطئ في تنفيذ الإجراءات وتعقيد سبلها، واتخاذ القرارات في غير أوقاتها .

* ضعف الرقابة وعدم مساءلة المخطئين مما كان يفتح المجال للفساد .

¹- مونيير بن حاج ، الإدارة العمومية الحديثة ، محاضرة محكمة ، جامعة فرحات عباس سطيف 1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، سنة 2021-2022، ص 20، 21.



* أسلوب تعيين المديرين المسؤولين في القطاع العام والأخذ بالاعتبارات السياسية والتغاضي أحيانا عن الكفاءة الإدارية والعلمية .

* انعدام المنافسة الفعالة وإعطاء القطاع العام أحيانا صفة الاحتكارية لبعض المنتجات التي تؤدي بالضرورة إلى رداءة نوعية المنتج .

* قلة الأجور والحوافز وعدم ارتباطها بجهود الإنتاج مما يضعف روح المبادرة والابتكار ويؤثر سلبا على مستوى الأداء.¹

* تأثير النظريات الحديثة: لقد مثل العاملين السابقين السبب الرئيسي في ظهور نظريات اقتصادية تعالج كفاءات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق (تحليل التكلفة والمنفعة، ترشيد اختيار الميزانية، ونظرية الوكالة)، غير أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تطور الممارسة وتنوع أدوار الدولة، لهذا توسع الاهتمام منذ منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسييرية انطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية، فظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيار العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية حيث مثلت هذه التغييرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد.²

¹- يوسف بركاتي، المناجمنت العمومي، محاضرة 7-8، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف .ميلة.

²- ليلي بن عيسى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، ديسمبر 2013، ص193.



المطلب الثالث: الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد

وجه المقارنة	التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الحديث
مجال التركيز	تقوم على احترام الشرعية واحترام القاعدة والقانون والخضوع للسلطة العمومية .	ترمي إلى البحث عن أفضل استغلال للموارد لتحقيق الأهداف التطورية حيث تقوم شرعيته على النجاعة، النتائج، والإجابة على الإشكالات المطروحة .
نمط التنظيم	اعتماد التنظيمات الهرمية التقليدية التي تركز السلطات وترفع من مستويات الرقابة .	التركيز على اللامركزية وتشجيع التفويض وتمكين العاملين، ويعتمد على فرق العمل والتنظيمات الشبكية.
حجم الهيئات الإدارية	الاتجاه نحو تضخيم الجهاز الإداري واتساع نشاطات الهيئات العمومية .	جهاز يتمتع بالمرونة والرشاقة عن طريق التخلص من الهيئات الغير الضرورية، والتخلي عن بعض العمليات لفائدة القطاع الخاص .
أدوات العمل	يحددها القانون وفق إجراءات تقيد معاني الإبداع والمبادرة .	تتحدد ميكانيزمات السوق، وتستعين بآليات القطاع الخاص والتقنيات الحديثة في التسيير .
تنفيذ الخدمات الحكومية	ترتبط بسيادة الدولة وتنفيذها هيئات عمومية بحتة .	تشارك في تقديم الخدمات العمومية الهيئات العمومية والخواص .

المصدر: أحمد بوشارب، أحمد بن يوسف، كمنزة بن غالية، نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث.



كما أن البعض يرى أن الفرق بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد يكمن في :

*يتم التعامل مع المواطنين في التسيير العمومي التقليدي ،في حين يتم التعامل مع الزبائن في التسيير العمومي الجديد.

*يتميز التسيير العمومي التقليدي بتبنيه في هيكلته للنموذج البيروقراطي الفيبري المنصف بكونه هرمي وسلطوي بين الموظفين ،في حين يتميز التسيير العمومي الجديد بالمرونة في التنظيم وإعطاء مسؤولية أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات ومنه مسار اتخاذ القرار ليس خطيا ومنفردا بالضرورة.

*يتميز التسيير العمومي التقليدي بسيادة قيم المسؤولية الوزارية ،ومبدأ الحذر والاستقرار

وغيرها ، بينما تسود قيم العلاقات المقاولاتية ،وحرية المقاولين ،و المرونة والإبداع في التسيير العمومي الجديد .

*يوظف التسيير العمومي التقليدي الخطاب الإداري الذي يتضمن مفاهيم الصالح العام ، والعدالة الاجتماعية والديمقراطية،بالمقابل يوظف التسيير العمومي الجديد مفاهيم الخدمات الموجهة للزبائن، وجودة الخدمات بمعنى أن على البرامج الحكومية تحقيق الأهداف المحددة والحصول على النتائج .

*تستمد ثقافة التسيير العمومي الجديد من ما هو حاصل في المؤسسات الكبرى التابعة للقطاع الخاص ،الذي تتنافى مبادئه مع التسيير العمومي التقليدي.¹

¹- لحبيب بلية ،تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات،ملتقى علمي دولي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة لونييسي علي البليدة27،2-28نوفمبر 2018،ص65.



فالتسيير العمومي الجديد يحول الإدارة من نموذج البيروقراطية الصارمة إلى نموذج إدارة الأعمال مع التركيز على النتائج بدل الإجراءات عكس التسيير التقليدي، هذه التحولات تعكس توجهها عالميا نحو إدارة عامة أكثر كفاءة وشفافية، كما أن التسيير التقليدي يعتمد أكثر على المركزية الإدارية على عكس التسيير العمومي الجديد الذي يركز على اللامركزية الإدارية وتشجيع التفويض، كما أن العمل في التسيير العمومي التقليدي يكون مقيدا أما التسيير العمومي الحديث يستعين بالقطاع الخاص وآليات جديدة للحصول على نتائج جيدة وهو يمتاز بالرشاقة، كما أن التسيير العمومي التقليدي يتعامل بشكل مباشر مع المواطنين على عكس التسيير العمومي الجديد الذي يتعامل مع الزبائن.

هذه التحولات جاءت كاستجابة لانتقادات البيروقراطية التقليدية، ومع التركيز على الجودة، السرعة وخفض التكاليف عبر آليات السوق، فالتسيير العمومي الجديد ينتقل من نموذج الإدارة بالتعليمات إلى نموذج الإدارة بالأهداف، مع تحويل التركيز من الامتثال للقواعد إلى تحقيق النتائج بكفاءة، وتحقيق الفعالية ويمنح مرونة أكبر للإدارة مع اعتماد نماذج مستوحاة من القطاع الخاص، حيث يتم تقييم الأداء بناء على مؤشرات واضحة، وترتبط الميزانية بالنتائج، مما يعزز الشفافية والمساءلة أمام المواطنين.



المبحث الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي للإصلاح الإداري.

المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة له.

لقد اتجهت معظم الإدارات العمومية في مختلف دول العالم إلى تبني مجموعة من الإصلاحات الإدارية تسعى مجملها إلى عقلانية تسييرية في الإدارة العامة والابتعاد عن العقلانية القانونية البيروقراطية الفبيرة وقد يبدو أن هذه الإصلاحات الإدارية جديدة في طرحها واهتمامها ،فقد تعددت مفاهيم الإصلاح الإداري واختلفت مصطلحاتها نظرا لاختلاف مدارس الكتاب والباحثين ،التي تناولت بالبحث والدراسة العديد من الزوايا في عملية الإصلاح الإداري ، وقد أشار العديد من الباحثين في كتاباتهم إلى مشكلة الخلط بين الإصلاح الإداري

ومفاهيم أخرى، كالتطوير الإداري، والتنمية الإدارية، التحديث الإداري، التغيير التنظيمي سنحاول ضبط تعريف المفاهيم المذكورة مع تحديد علاقتها بمفهوم الإصلاح الإداري.

أ- تعريف الإصلاح الإداري :يعرف بأنه "إجراء يمكن من خلاله الجمع بين الموارد المتاحة من أجل بناء عملية العصرية الإدارية، والتي غالبا ما تكون محدودة ونادرة وباهظة الثمن، بأفضل السبل لتحقيق أهداف محددة مسبقا ما يمكن من الجهود والوقت والمال ، أي تحقيق ما يسمى بالكفاية الإنتاجية أو كفاية المردودية"¹

بينما يرى آخرون أن الإصلاح الإداري يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية،ومن خلال التغيير الشامل في سلوكيات العاملين وقيم العاملين، بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة العامة كخدمة أولا، ومن ثم

¹ - فاطمة الزهراء فيرم، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد

الأول، المجلد 11، ب سنة، ص21.



يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية، والتشريعية لإحداث التغييرات السلوكية وتثبيتها، ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، باعتبارها مقومات المناخ الضروري اللازم لنجاح تلك التغييرات.¹

كما عرف الإصلاح الإداري على أنه "كل العمليات الهادفة إلى إعداد أجهزة الإدارة في الدولة بما في ذلك الأفراد والمعدات والوسائل إعدادا علميا يجعل تحقيق الدور الإستراتيجي للجهاز أمرا ليس ممكنا فحسب ولكن أمرا اقتصاديا كذلك".²

وقد عرفته الأمم المتحدة بأنه "إدخال كل تأثير حديث وفق معايير نمطية جديدة تهدف إلى إدخال تحسينات جديدة لمختلف الهياكل من أجل تحسين الخدمات"³

ويرتبط الإصلاح في كل المجالات بإصلاح الدولة الذي يمثل تحديا ملحا في عدد كبير من الدول النامية يتطلب جهدا منظما ومستمرًا يشمل جوانب ثلاث الإصلاح الدستوري، والقانوني، والإصلاح الثقافي، والإصلاح المؤسسي الذي يهدف إلى رفع كفاءة وفعالية مؤسسات الجهاز الحكومي، وإيجاد النظم الكفيلة بالمتابعة والرقابة والتوسع في سياسات اللامركزية وإتاحة دور أكبر لهيئات المجتمع المدني، الأمر الذي جعل قوة الدولة تكمن قدرتها على تنفيذ السياسات العامة التي توفر الخدمات الأساسية للمواطنين، وعلى توزيع الأدوار بين جماعات المصالح بما يحقق المشاركة والترابط بينهما وهو مجال الإدارة العامة.⁴

¹ محمد قاسم القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، عمان . الاردن ،دار وائل للطباعة والنشر ،ط1، سنة 2001، ص17.

² محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، سنة 2008، ص64.

³ عبد الرحيم لحرش، استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية، مجلة مدارات سياسية، العدد 02، 2024، ص336.

⁴ عبد الحكيم مرابط، الإدارة العامة في الجزائرية: التحديات وجهود الإصلاح، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 03، المجلد 12، جويلية 2023، ص7-8.



فالإصلاح الإداري يشير إلى الجهود الهادفة والمنظمة التي يمكن من خلالها تحسين هياكل وأنظمة العمل في الجهات الحكومية أو المؤسسات العامة، لتعزيز كفاءة وفعالية الخدمات وتحقيق الأهداف التنموية بغرض مواكبة التغيرات، الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وذلك من خلال إيجاد آليات ووسائل جديدة تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال تلبية حاجياته بسرعة وجودة عالية وتعزيز الثقة بين المواطن والدولة، من أجل تحقيق التنمية المستدامة ومواكبة التحديات الحديثة مثل العولمة والتطور التكنولوجي فيعتبر الإصلاح الإداري الركيزة الأساسية لتحقيق كل ذلك.

ب . المفاهيم المشابهة للإصلاح الإداري :

1* التطوير الإداري: يعبر عن "التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل ،وعلاج المشكلات التي تظهر ،ودعم القدرات الإدارية"¹

* ويعرف التطوير الإداري " هو الخطة الطويلة الأجل والهادفة إلى زيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات التي تفرضها الظروف المتغيرة للتصدي للمشكلات المحتملة وحلها بما يحقق الفعالية في أداء هذه المنظمات " .²

* وعرف أيضا انه "الاقتصاد في الإنفاق على الأعمال والمشاريع التي تديرها الدولة ،لان المواطن هو الذي يمولها انطلاقا من قاعدة مالية تقول (خزانة الدولة جيوب رعاياها)³

2* التنمية الإدارية : هي عملية واعية ،وهادفة تتجلى في القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات ،والأطر والأساليب والوسائل الإدارية وبلورة الأهداف في

¹- محمد قاسم القريوتي ، نفس المرجع السابق ،ص16.

²- محمد الصيرفي ، المرجع السابق ،ص141.

³- علاء فرج الطاهر ،التخطيط الإداري، ط1، المملكة الأردنية الهاشمية ،دار الراجحة للنشر والتوزيع ،سنة2011،



مختلف مجالات الحياة، والربط العضوي للمؤسسات الحكومية والاجتماعية، وتوفير المناخ الملائم للتعاون والتنسيق بينها، لدفع كفاءة ومردودية النظام الإداري لمواجهة متطلبات التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية.¹

عرفها القريوتي بأنها "تلك الجهود الهادفة لتحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث أعداد القوى البشرية، وحجم الهياكل الإدارية".

التحديث الإداري : يشير هذا المصطلح إلى الوسائل، و الأساليب، ونمط الثقافة التنظيمية التي تتبناها الدول النامية، والتي تماثل تلك الأساليب والوسائل الموجودة في الأنظمة الإدارية للدول المتقدمة، وتتطلق هذه الجهود من افتراض ضمني، بأن هذه الوسائل المنقولة حيادية، لا تحمل قيم الدول التي جاءت منها، ولا تتطلب بالضرورة نقل الخصائص السياسية والاجتماعية والثقافية لتلك الدول النموذج.²

***عرفها** الدكتور محمد سعيد محمد كامل بأنه "هو عملية تهدف إلى تطوير أو تغيير الأدوات التقنية والنظم، بحيث يكون الانتقال من وضع إداري إلى وضع إداري أفضل من حيث تلاؤمه مع التقنيات والأساليب التقنية الحديثة، بما يحقق كفاءته وفاعليته في ممارسة العمليات وتسهيلها".³

¹- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، عمان، دار وائل للنشر، سنة 2000، ص44.

²- محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص13.

³- محمد سعيد محمد كامل، الإصلاح الإداري المفهوم والأهداف، المركز التأسيسي للدراسات والبحوث <https://csr-yemen.com/> // 16 مارس 2024، اليمن،



4- التنظيم الإداري : يطلق مفهوم التنظيم الإداري على أحد وظائف العملية الإدارية المتكاملة، والتي تعنى بوضع وتطوير الهياكل التنظيمية، والاستعانة بالموارد البشرية وغير البشرية في سبيل مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها.¹

***وعرف أيضا على أنه " الإطار العام الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، ويتطلب ذلك تحديد النشاطات المطلوبة والأفراد والمسؤوليات والإمكانيات والموارد التي يستخدمها هؤلاء، ونوع العلاقة الإدارية بينهم من حيث السلطة والمسؤولية "**.²

***كما عرف أيضا بأنه "تنظيم وترتيب للأشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التنظيم يعطي للمنظمة شخصيتها الاعتبارية وميزاتها الإدارية"**³

المطلب الثاني: العوامل الدافعة لزيادة الاهتمام بالإصلاح الإداري.

تتعدد وتتداخل الأسباب المعلنة لضرورات الإصلاح الإداري وهي أسباب داخلية وخارجية، اقتصادية وإدارية وسياسية، وفيما يلي التعريف ببعض منها :

1* الأسباب الاقتصادية المختلفة: تتصل هذه العوامل بالندرة المتزايدة للموارد العامة، وزيادة الضغوط الاقتصادية على المواطنين والعاملين في الأجهزة الإدارية على حد سواء، وقد ساهم في ذلك عدة عوامل فرعية منها التضخم في الأسعار ، وانخفاض قيمة النقد ، وتزايد المنافسة في الأسواق الدولية، وظهور التكتلات الاقتصادية والتجارية

¹ -IAJSP. سحر عبد الحفيظ، موسى الشوابكة ، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات ، المجلة العربية للنشر العلمي،بلدية عين الباشا الجديدة،الإصدار 5، العدد 2،50سنة كانون الأول 2022،ص1470.

² - معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحاد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ط1، ص52.

³ - عمر احمد أبو هاشم الشريف، أسامة محمد عبد العليم، هشام محمد بيومي، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، دارالمناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2013، ص335



القوية، فقد أدت هذه العوامل البحث عن وسائل لترشيد الإنفاق الحكومي من خلال تحسين آليات العمل ، وزيادة كفاءة إلى العاملين¹.

2*العجز الواضح للإدارة العامة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لها:يكثُر الحديث عن الأخطاء والممارسات غير السليمة التي ترتكبها تلك الأجهزة الحكومية، ولم يعد هذا الحديث قاصراً على العامة من المواطنين ووسائل الإعلام ،بل أصبح أمراً تعترف به القيادات الإدارية والسياسية، وقد انعكس هذا الوضع في العجز الذي تعاني منه الكثير من الدول في موازنتها، وانخفاض معدل النمو الاقتصادي فيها ،وهو أمر محرج للحكومات لاسيما أنها كانت المسؤولة عن إدارة الاقتصاد بشكل مباشر أو غير مباشر.

3*الأسباب الديموغرافية:تتصل بالضغط المتزايدة على الموارد العامة ،بفعل الزيادة السكانية في كثير من الدول يفوق معدل الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي ، مما كشف عن عيوب وضعف الرؤى المستقبلية لدى المسؤولين عن إدارة هذه الأجهزة .

4*الأسباب الدولية /الأيدولوجية : ولعل الديون الخارجية التي تتحملها دول كثيرة ذات أثر كبير على سياسات الإصلاح الإداري والاقتصادي في كثير من الدول، فقد أصبحت المساعدات الدولية المتمثلة في القروض ،وحتى القروض الخاصة مشروطة بقيام الدول المدنية أو الراغبة في الاستثمارات الأجنبية إليها، بإحداث إصلاحات إدارية واقتصادية كثيرة تتناول الأنظمة الإدارية والتشريعات الضريبية والجمركية وأسواق رأس المال .

5*التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع: مع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ،لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة ولا مناسبة للتعامل مع المستجدات، ولذلك أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل ،للاستفادة من المبتكرات العلمية ،ولابد

¹- محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق ص 24،25.



ذلك أن يواكب تطوير في القدرات البشرية والإمكانات المادية المتاحة، وهي أمور في صلب الإصلاحات الإدارية المطلوبة.¹

6* التحولات الديمقراطية : قد أدى الاعتراف بالحريات الأساسية للإنسان إلى تحولات أساسية عند المواطنين، أدى إلى الوعي بضرورة استجابة الأجهزة الإدارية بكفاءة وفعالية لمطالبهم، وقد استدعى ذلك من المسؤولين رفع شعارات أو ممارسة جهود الإصلاح الإداري بما يستجيب مع توقعات المواطنين ومطالبهم.

7* ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري في الأجهزة الحكومية وعلى مختلف

المستويات:

أصبح مألوفاً أن نسمع وفي مختلف وسائل الإعلام عن ممارسات للفساد بكافة أشكاله من رشوة، واختلاسات، واستغلال نفوذ، وأشكال مختلفة من التسيب الوظيفي للعاملين، ولا تقتصر هذه الممارسات على دول معينة بل تشمل معظم الدول مما جعل ممارسات الفساد تحدث أزمة ثقة بين المواطن وأجهزة الحكومة.²

8* أسباب سياسية : عندما تواجه الدولة أحداثاً خارجية أو داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها، وعندما تنتشر موجة من التساؤلات عن أسباب هذا العجز وكيفية معالجتها، وضرورة النهوض بأجهزة الإدارة العامة لتصبح قادرة على التخلي عن هذا العجز وإلغاء التزاماتها اتجاه المواطنين، إي: تبدأ المطالب بالإصلاح الإداري، حيث طغى على جهود الإصلاح الإداري في التسعينيات النموذج الإداري وما يشتمل عليه من إجراءات

¹- محمد الصيرفي ، المرجع السابق ،ص75،76،77

²- محمد قاسم القريوتي ، نفس المرجع السابق ،ص27،28.



الإصلاح التي تتضمن إبرام العقود الإدارية، وتفعيل المنافسة بين الهيئات واللامركزية وعدم تثبيت العمالة.¹

* انتشار العولمة الشاملة بوجه جديد في الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإعلامية والإدارية والقانونية بإيجابياتها وسلبياتها وتأثيراتها على الدول الضعيفة والنامية، الأمر الذي فرض إجراء إصلاحات شاملة من أجل التكيف والاندماج في العولمة الشاملة.²

مما سبق يتضح أن دوافع الإصلاح الإداري يتجه إلى تخفيف سيطرة البيروقراطية على الاقتصاد والى تشكل طبقة ذات ثقافة جديدة، وذلك بتفعيل دور الدولة في أدائها ووظائفها لتقديم خدمات جيدة للمواطنين، وبالتالي فإن الإصلاح الإداري عليه أن يقوم بتحسين الخدمات العمومية، ومكافحة الفساد بأنواعه، وتطوير ومواكبة الرقمنة وكذا محاولة الدولة أن تساير الضغوطات الاقتصادية والاجتماعية والمتطلبات الدولية من أجل نجاح الإصلاح الإداري. فالإدارة العمومية تشكل العمود الفقري لأي دولة وان تطويرها ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الحكومي، واستقرار النظام السياسية وتحقيق التنمية الشاملة من خلال إصلاحات جيدة وفعالة.

المطلب الثالث: أهداف الإصلاح الإداري وأبعاده .

لتكثيف تقويم وترشيد وتطوير المؤسسات والمرافق والهيئات ووحدات وأساليب وأعمال النظام الإداري في الدولة لابد من وضع أهداف وأطر وقواعد تستهدف تطبيقات منهجية الإصلاح الإداري وكانت التقنيات المستخدمة في عملية الإصلاح الإداري فإنها تساهم جميعا في :

¹ - أحلام محمد آل سنان ، الإصلاح الاداري وأهميته في تطوير المؤسسات ،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة الملك خالد ،المملكة العربية السعودية ،المجلد 15، العدد 1، جانفي 2024، ص189.

² - عبد الرحيم لحرش ،استراتيجيات الإصلاح الاداري وتطوير الادارة الجزائرية ،مجلة مدارات سياسية ، جامعة غرداية ،العدد 2،المجلد8،سنة 2024/12/31،ص337.



* أن التغيير في فضاء الديمقراطية التشاركية يجب لأن يتماشى مع تعزيز مشاركة المواطنين في الشؤون المحلية ومن خلال إرساء مبادئ الحكم المحلي المدعوم بالديمقراطية التشاركية .

* أخلقة العمل الإداري وتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن في كل الأحوال والظروف لتحقيق المزيد من التنسيق بين سائر منظمات النظام الإداري في الدولة المركزية واللامركزية.

* إصلاح الخدمة المدنية في الجهاز الحكومي بتعديل اللوائح والتنظيمات المعمول بها.¹

* مواهمة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين.

* تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية والوظيفية بما يساهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها.

* التغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة باقتراح الحلول الملائمة لها.

* مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاءة الإدارية ومعالجة الانحراف ومحاربة الفساد.²

* إعادة تنظيم الجهاز الإداري للدولة في صيغة جديدة تستجيب وتتكيف مع التحولات الداخلية والخارجية لمحيط الدولة ويساهم في إدخال تقنيات جديدة في التسيير التقديري للموارد .

* تطوير وتحسين أداء الخدمة العمومية من خلال تخطيط تنمية الموارد البشرية وتدريبها وصقل مهاراتها نظريا وعمليا ،مع التركيز على حسن انتقاء العنصر البشري وتأهيله وتدريبه والعناية به في المسار الوظيفي .

¹- عبد الرحيم لحرش ،المرجع السابق ،ص338

²- . أمينة بواشري ، بركاهم سالم ،الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق العدالة(1999-2017) ،المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3، جامعة الجزائر 3، المجلد6، العدد 11، سنة جانفي 2018، ص206.



*ترشيد عمليات الإنفاق الحكومي عن طريق وضع وضبط آليات تسيير مالي فعال والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين .

*تحسين أداء الجهاز الحكومي من خلال إزالة ازدواجية بين النشاطات التي تقوم بها الدوائر الحكومية وإيجاد التكامل والترابط بين النشاطات المتشابهة بما يخفض من تكلفة الأجهزة الحكومية¹.

تتفاوت الأهداف المعلنة للإصلاح الإداري، إلا أن السمة الرئيسية لمعظم الجهود هي : استهدافها تعزيز القدرة التي تتمتع بها الأجهزة الحكومية في مجال وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاية، والفعالية والعدالة والخضوع للمساءلة عن الأداء، وتوفير الحوافز الكافية للعاملين الأكفاء لبذل أقصى طاقاتهم لتحقيق أهداف الإصلاح الإداري².

فكما يقول الاقتصادي الأمريكي بيتر فريدناند "لا يوجد بلد متخلف أو بلد متقدم، إنما توجد إدارة متقدمة وإدارة متخلفة "

فنجاح أي إدارة يكمن في مدى تقدم وتطور أجهزتها الإدارية وكذا تطور الموارد البشرية وذلك من خلال رسم أهداف تنموية قادرة على مواجهة ومجابهة أي عوامل جديدة وفي أي وقت ممكن حدوثها، فأهداف الإصلاح الإداري يجب عليه التنبؤ والنظر لكل الأزمات بغرض رسم أهداف جيدة تخدم الإدارة العمومية بشكل خاص والمواطن بشكل عام.

¹- فاطمة الزهراء فيرم، نفس المرجع، ص23.

²- محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص45.



ملخص الفصل الأول

نتيجة للالتزامات التي عرفتتها مؤسسات القطاع العام في الدول الصناعية، وخصوصاً أزمة عدم قدرة نموذج التسيير العمومي التقليدي التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي، ظهر ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد، الذي يشير إلى تبني الإدارة العمومية أساليب وتقنيات حديثة لتحقيق أكبر فعالية في الخدمات العمومية، وهو يقوم على عدة مبادئ تخدم وتحسن من أداء الإدارة العمومية فالتسيير العمومي الجديد أظهر عدة فروق بينه وبين التسيير العمومي التقليدي والمصطلح الجدد يتسم بالمرونة في الأداء وإعطاء مسؤولية أكبر للمواطنين، والتركيز على النتائج ولتعزيز وتطوير التسيير العمومي الجديد يجب إتباع عدة إصلاحات إدارية التي تمس أجهزة الإدارة، وإدخال تحسينات جديدة كالتطوير الإداري، والتحديث والتنظيم الإداري، وكذا التنمية الإدارية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية للإدارة العامة، وكذا مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة، والتحول الديمقراطي وغيرها من العوامل التي تدفع لزيادة الاهتمام بالإصلاح الإداري بغية الوصول للأهداف المسطرة للإدارة.

الفصل الثاني

الجهد الجزائري في مجال إصلاح الإدارة العمومية

من خلال مقارنة التسيير العمومي الجديد



خطة الفصل الثاني

الفصل الثاني: الجهود الجزائرية في مجال إصلاح الإدارة العمومية من خلال مقارنة التسيير العمومي الجديد

المبحث الأول: مقومات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية

المطلب الأول: الإطار القانوني والمؤسسي

المطلب الثاني: التحول الرقمي

المطلب الثالث: الحوكمة الإدارية

المطلب الرابع: الديمقراطية التشاركية

المبحث الثاني: معوقات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية

المطلب الأول: المعوقات القانونية والإدارية

المطلب الثاني: ضعف تكوين الموارد البشرية

المطلب الثالث: مقاومة التغيير

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

المطلب الأول: تطوير المنظومة القانونية

المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة الرقمية

المطلب الثالث: تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة



المطلب الرابع: الهندسة الإدارية

ملخص الفصل الثاني



مقدمة الفصل الثاني

إن إصلاح الإدارة العامة أصبح ضرورة تملئها العديد من العوامل، ويهدف هذا التغيير إلى عصرنه القطاع العام وتقديم خدمات ذات جودة للمواطن من خلال العمل على تفعيل نشاط الحكومات وجعله أكثر كفاءة، وتخطي مظاهر البيروقراطية، وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة في تسيير منظمات القطاع العام، ولبلوغ ذلك لابد من تبني التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية.

لذا سعت الجزائر لتجربة هذا النموذج في العديد من القطاعات ولو بشكل جزئي على بعض المؤسسات العمومية وذلك من أجل الانفتاح على التطورات التي أصبح العالم يشهدها اليوم في مجال تقديم الخدمة للمواطن، ولما عرفه التسيير العمومي الجديد من عدة ممارسات التي من شأنها تقليل التكاليف، لامركزية، سلطة التسيير، تحقيق الفعالية والكفاءة والشفافية في الإدارة العمومية الجزائرية ولتبني هذا النموذج يجب إن نتعرف على أهم مقوماته وأهم المعوقات التي تواجهه في الإدارة العمومية الجزائرية.



المبحث الأول: مقومات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية

إن الإصلاحات الإدارية تقتضي أساسا عمليات واسعة لرد الاعتبار للإدارة وذلك يتوقف على وجود إدارة سياسية حازمة ورأي عام مساند وعنصر بشري مؤهل ، وحكم راشد، وديمقراطية تشاركية ، فهذه المقومات التي تلعب دورا أساسيا في عملية الإصلاح الإداري وسنتطرق لأهم مقومات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية .

المطلب الأول: الإطار القانوني والمؤسساتي .

شهدت الإدارة العمومية الجزائرية تحولات كبيرة في إطار إصلاح التسيير العمومي الجديد ،الذي يهدف إلى تحسين الفعالية والشفافية والخدمة العمومية ، ويعتمد هذا التسيير على مقومات قانونية ومؤسساتية التي تمثل القوانين والهيكل التنظيمية التي تم وضعها أو تحديثها لتحسين أداء الإدارة ونذكر منها :

أ- **الإطار القانوني:** اعتمدت الجزائر على مراسيم رئاسية والنصوص التنظيمية التي تحكم وتخص عمل الإدارة العمومية وتشمل:

***قانون البلدية:** رقم 11-10 المذكور في المادة 2 و 3 لسنة 2011 من الجريدة الرسمية الذي يتكلم على اللامركزية و التي عرفها" بأنها عبارة عن القاعدة الإقليمية للامركزية ومكان، لممارسة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ،وتساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمن، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطن وتحسينه.¹

¹ - القانون رقم 11-10 المؤرخ في 3 يوليو 2011، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37، ص 7.



*كما نصت المادة 11 و 12 من نفس العدد للجريدة على ممارسة الديمقراطية التشاركية على المستوى المحلي والتسيير الجوّاري ، بحيث يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم ، واستشاراتهم حول خيارات وأولويات التهيئة والتنمية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، قصد تحقيق أهداف الديمقراطية المحلية في إطار التسيير المحلي.¹

*كما ذكرت المادة 1 و 3 من الجريدة الرسمية لسنة 2012 من العدد 12 بأن الولاية أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة ، وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.²

*كما جاء في القانون الذي يتعلق بالرقمنة والإدارة الالكترونية في المادة 22 من القانون رقم : 18-07 المؤرخ في 10 يونيو 2018 متعلق بحماية البيانات ذات الطابع الشخصي.³

وفي 20 جانفي 2020 جاء مرسوم رئاسي 20-05 الذي يتعلق بوضع منظومة وطنية لأمن الأنظمة المعلوماتية.⁴

والمرسوم التنفيذي رقم 20-235 مؤرخ في 08 يوليو 2020 الذي يتضمن إنشاء مدرسة عليا في علوم وتكنولوجيا الإعلام و الرقمنة.⁵

¹- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، نفس المرجع ،ص8.

²- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 1 و 3 ، العدد 29، 12 فبراير 2012، ص8 و9.

³- القانون رقم 18-07 المؤرخ في 10 يونيو 2018، متعلق بحماية البيانات ذات الطابع الشخصي. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 3، ص16.

⁴- مرسوم رئاسي رقم 20-05، المتضمن المنظومة الوطنية لأمن المعلومات ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 26، 4 جانفي 2020، ص05.

⁵- المرسوم التنفيذي رقم 20-235 المؤرخ في 08 يوليو 2020، المتضمن انشاء مدرسة عليا في علوم التكنولوجيا والإعلام والرقمنة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،، العدد 51، ص20.



*وفي 02 سبتمبر 2021 جاء المرسوم الرئاسي الذي تضمن تعيين مدير الإدارة والوسائل بالهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحتها¹.

*قرار مؤرخ في 29 سبتمبر 2019 يعدل ويتمم القرار المؤرخ في 30 أبريل 2015 والمتضمن إنشاء اللجان الإدارية متساوية الأعضاء المتخصصة بأسلاك موظفي الإدارة العمومية للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري .

*وقرار مؤرخ في 18 مارس 2021 يتضمن تكوين لجنة تقنية لدى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وتشكيلها ،

- بمقتضى المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 02 يونيو 1966 والمتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهتم بوضعية الموظفين ، المعدل والمتمم

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-194 المؤرخ في 03 يوليو 2014 المتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

¹- مرسوم رئاسي مؤرخ في 02/09/2021، المتضمن تعيين مدير الإدارة والوسائل بالهيئة الوطنية للوقاية من جرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 69، ص 21.



- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-199 المؤرخ في 25 يوليو 2020 المتعلق باللجان الإدارية متساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية في المؤسسات والإدارات العمومية لاسيما المادتان 78 و 80 منه¹
- وبمقتضى القرار المؤرخ في 30 أبريل 2015 المتضمن إنشاء اللجان الإدارية متساوية الأعضاء المختصة بأسلاك موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري المعدل والمتمم
- وبمقتضى القرار المؤرخ في 08 أكتوبر 2019 المتضمن تشكيل اللجان الإدارية متساوية الأعضاء والمتخصصة بأسلاك موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري المعدل والمتمم، يقرر مايلي :
- المادة الأولى :** طبقا لأحكام المادة 78 و 80 (الفقرة 4) من المرسوم التنفيذي رقم 20-199 المؤرخ في 25 يوليو 2020 والمذكورة أعلاه تكون لجنة تقنية لدى المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري تكلف بالمسائل المتعلقة بالقواعد العامة للعمل وكذا النظافة و الأمن الداخلي للمؤسسة².
- *مرسوم رئاسي مؤرخ في 17 يوليو 2022 يتضمن تعيين رئيسة السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، بناء على الدستور لاسيما المواد 91-7 و، 92-2 و، 204 و 205 منه.

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 20-199 المؤرخ في 25 يوليو 2020، المتعلق باللجان الإدارية متساوية الأعضاء ولجان الطعن واللجان التقنية في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14،08، مارس 2020، ص 7 و، 8.

² - المرسوم التنفيذي رقم 20-199 المؤرخ في 25 يوليو 2020، المتضمن تشكيل اللجان الإدارية متساوية الأعضاء والمتخصصة بأسلاك موظفي المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 18،69، مارس 2021، ص 25 و، 26.



- وبمقتضى القانون رقم 08-22 المؤرخ في 05 ماي 2022 الذي يحدد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها لاسيما المادة 21 منه.¹

ب - الإطار المؤسسي: لقد تم في الجزائر اعتماد إطار مؤسسي جديد للتسيير العمومي في إطار الإصلاحات التي تهدف إلى تحسين فعالية الإدارة العامة ومواكبة التحديات الاقتصادية والاجتماعية ومن ابرز مكونات هذا الإطار نذكر :

1* الحكم الراشد: إن لمفهوم الحكم الراشد علاقة قوية في ترقية وتحسين الخدمة العمومية على المستوى المحلي ،وذلك بالنظر لعناصره ومؤشراته ،كما أن للحكم الراشد آليات تجسده على المستوى المحلي ،وذلك من خلال تقوية وتوسيع اللامركزية وضمان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية وكذا عصرنه أنماط التسيير في الإدارة المحلية من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة للإعلام.²

وقد عرف المشرع الجزائري الحكم الراشد في القانون رقم 06/06 الصادر سنة 2006 ، والمتضمن القانون التوجيهي للمدينة في المادة 2 من الفصل المتعلق بالمبادئ العامة للسياسة المدنية على أنه "المنهج أو الآلية التي بموجبها تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن ،وتعمل لتحقيق المصلحة العامة في إطار الشفافية".³

كما عرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي «UNDP» بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة في كل المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات

¹- القانون رقم 08-22 المؤرخ في 05 ماي 2022 ،متضمن تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد28،50 يوليو 2022،ص7،6.

²-نادية ضريفي، عبد الوهاب دراج ،الحكم الراشد كأساس للإصلاح وترقية الخدمة العمومية المحلية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،جامعة زيان عاشور بالجلفة ،المجلد4،العدد2،سنة 01-06-2019، ص176.

³- القانون رقم 06/06 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة ،الجريدة الرسمية ،العدد 15، الصادر في 12 مارس 2006،ص3.



يستطيع من خلالها الأفراد والجماعات التعبير عن مصالحهم ،وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم¹.

وللحكم الراشد مجموعة من الابتعاد والتي تشكل جوهر المنطلقات الفكرية التي جاءت بها المؤسسات الدولية ضمن رهانات الحكم الراشد نذكر منها

***البعد القانوني: ويتجسد من خلال**

- شفافية الحسابات الحكومية .
- ضمان حكم القانون .
- تحسين كفاءة ومساءلة القطاع العام.
- شفافية السياسات المالية والنقدية مرجعية وسيادة القانون على جميع المسؤولين دون استثناء.

***البعد الإداري: ويبرز من خلال**

- ضرورة توفير جهاز إداري قوي يؤدي وظائفه الإدارية بصورة فعالة وبطريقة شفافة.
- محاربة الفساد الإداري والقضاء على مظاهر البيروقراطية.
- تدريب وتكوين الكفاءات البشرية من أجل زيادة الخبرة والجودة لدى المنفذين .
- تطبيق سياسة الديمقراطية التشاركية .

*** البعد السياسي: ويتجسد من خلال**

- تعزيز استقلالية السلطة القضائية لتمكينها من تطبيق القوانين.
- تفعيل الشفافية وتجسيد مبدأ المحاسبية .
- تعزيز الحوكمة الديمقراطية ودعمها .
- تحديد درجة الاستقرار والأمن الضروريين لتجسيد الحكم الرشيد.

¹- ليلي بن عيسى ،نفس المرجع ، ص199.



- دعم اللامركزية والحكم المحلي .

- احترام حريات الأحزاب السياسية .

* البعد الاقتصادي والاجتماعي : يكمن من خلال

- التعاون مع أصحاب الحصص المالية .

- الاستعمال العقلاني للموارد العمومية.

- ضمان توزيع عادل للثروات بدون استثناء أي طبقة .

- ضمان تمتع الجميع بأنماط عيش صحية وبالرفاهية في جميع الأعمار.

- المساواة بين الجنسين في كل المجالات المهمة بما في ذلك الحصول على

التعليم.¹

2* اللامركزية وتحديث الإدارة المحلية: من خلال قانون البلدية 11-10، 2011 وتلتها

تعديلات في السنوات الأخيرة ، وقانون الولاية 21-03 سنة 2012 وعدل في 2021.

3* إنشاء الهيئات الرقابية والاستشارية : كالهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

التي نصت عليه مواد الدستور الجزائري وذكرت صلاحياته في الجريدة الرسمية .

4* الإستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية: التي بدأت في تطبيقها الإدارات الجزائرية

وتكلم عنها الدستور في قوانينه التي تهدف إلى رقمنة القطاع العمومي لتسهيل المعاملات

الإدارية.

5* إصلاح الإدارة العمومية : من خلال إنشاء لجان إدارية متساوية الأعضاء المختصة

بأسلاك موظفي المديرية العمومية والإصلاح الإداري.

فالمقومات القانونية والمؤسسية تلعب دورا كبيرا في نجاح الإصلاحات الإدارية

وتجعلها أكثر شفافية ونجاعة من خلال التطبيق الجيد لها.

¹- صبرينة طكوش ، صباح فاضل ، واقع الحكم الراشد في الجزائر، مجلة العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 ، العدد 2

، المجلد 17، سنة 15 ديسمبر 2018، ص11، 12.



المطلب الثاني: التحول الرقمي:

حظي التحول الرقمي باهتمام متزايد من قبل الدول ،وذلك لما له من دور في تحسين أداء الأعمال ،حيث أن التحول الرقمي هو نموذج تم تمكينه من خلال انتشار التقنيات الرقمية ،وقد أصبح من الضروريات في عصرنا هذا. فالجزائر وكغيرها من الدول بدأت في تبني هذا النموذج ، وسارت بوادر التحول الرقمي تتشكل من خلال التوجه إلى تفعيل الممارسات الالكترونية في المنظمات الجزائرية.

* فالتحول الرقمي هو " دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال ،وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن ،كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحد باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل"¹
* وقد عرف من الجانب الاقتصادي على أنه"عملية انتقال نماذج الأعمال التقليدية نحو تبني التكنولوجيا الرقمية بشكل شامل ،بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو المستدام ضمن الأسواق الرقمية "

* أما التعريف التقني له فيشير إلى " استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة ،مثل الحوسبة السحابية ،والذكاء الاصطناعي ،وانترنت الأشياء ،بهدف تحسين وتبسيط العمليات التشغيلية وتعزيز الكفاءات التقنية "

¹ - خيرة شاوشي ،زهرة خلوف ، التحول الرقمي في الجزائر ، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية،جامعة الجبيلي بونعامة خميس مليانة ، المجلد 5،العدد 1 ،سنة 2023-08-28 ، ص17،18.



* التعريف الإداري يعرفه "على أنه عملية إعادة تصميم وإعادة هيكلة الإدارة وأساليب العمل داخل المؤسسات، بما يضمن التكيف مع التطورات الرقمية المتسارعة وتحقيق مرونة أكبر في الأداء المؤسسي".¹

مجالات التحول الرقمي في الجزائر: كان إدراج الرقمنة في عدة مجالات وقطاعات أحد السبل المنتهجة في مواجهة تداعيات فيروس كورونا، من خلال التوجه نحو العمل عن بعد، وتقنيات التحاضر وتقنيات التعليم عن بعد، كبداية للأساليب التقليدية لضمان استمرارية الأعمال في مختلف المجالات، وتعد الشبكات الالكترونية إحدى مظاهر الرقمنة والتحول الرقمي، وقد اهتمت الجزائر بالنشاء عدة شبكات في مختلف المؤسسات حيث نجد شبكات المكتبات، وشبكة شركة التأمينات وشبكة المتقاعدين ...

فعلى سبيل المثال نجد أن الجزائر قطعت شوطا لا بأس به في رقمنة الإدارة المحلية في إطار تحسين الخدمة العمومية، فاعتماد التكنولوجيا الحديثة في مجال الإدارة أصبح ضرورة حتمية، لخلق تحول نوعي ليس مع الوظائف الحكومية والإدارية فحسب بل التأسيس لمجتمع معلومات له القدرة على التعامل مع المستجدات التقنية، بما يساهم في تحقيق التحول الرقمي المنشود، بالإضافة إلى إلغاء الطابع المادي للعديد من الإجراءات الإدارية، وذلك من خلال مختلف المنصات.

وقد أعدت الجزائر بحلول عام 2022 استراتيجية وطنية للتحول الرقمي، أعلن عنها من خلال الاجتماع الحكومي الأسبوعي بتاريخ 29 جوان 2022 الذي يهدف إلى تحسين الربط البيني لترقية الاقتصاد والمواطنة الرقمية، مع تبني مسعى شامل وجماعي وموحد.²

¹ - فاطمة الزهراء بن احمد ، نادية بن احمد ، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15، العدد 1، سنة 2025-03-01 ، ص 503.

² - وحيد بوفدح بديسي ، النسق الاجتماعي وعلاقته بالتحول الرقمي في الجزائر ، ملتقى وطني، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون تيارت، 24 أكتوبر 2023، ص 16، 17.



فكما صرحت السيدة مريم بن مولود الوزيرة بأن الجزائر شرعت في مواكبة الثورة التكنولوجية وفق نهج مدروس من خلال إنشاء المحافظة السامية للرقمنة، هذه الهيئة موضوعة تحت وصاية رئيس الجمهورية، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 23-314 المؤرخ في 06 سبتمبر 2023 مكلفة بقيادة مشاريع الرقمنة القطاعية والمشاريع الإستراتيجية في مجال التحول الرقمي في الجزائر.

*يعد إعداد الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، برؤية "جزائر رقمية 2030" من بين المشاريع الإستراتيجية التي التزمت بها المحافظة السامية للرقمنة منذ إنشائها، وهذه الاستراتيجيات تقوم على 05 محاور استراتيجيه، محوران منها يعدان القاعدة الأساسية لإنجاح التحول الرقمي في بلادنا، متعلقان "بالبنية التحتية الأساسية" و"التمثلة أساسا في شبكات الاتصال عالي الجودة ومراكز البيانات"، وكذا "الموارد البشرية والتكوين والبحث والتطوير"، أما المحاور الثلاث الأخرى فتستهدف مكونات الدولة والتمثلة في السلطات العمومية التي تحكم وتسير من خلال محور "الحكومة الرقمية"، والاقتصاد الذي يخلق الثروة من خلال محور "الاقتصاد الرقمي" والمجتمع المدني لبلوغ الشمول الرقمي من خلال محور "المجتمع الرقمي"، ويشمل كل محور مجموعة من الأهداف الإستراتيجية، بمجموع 25 هدفا لكل هدف منها غاية لبلوغها في الفترة الممتدة من 2025 إلى 2030. إن الأهداف المنشودة من تنفيذ هذه الإستراتيجية الوطنية، تصبو إلى تحقيق جملة من القيم تتمثل في الشفافية والفعالية في التسيير والعدالة والمساواة لتحفيز الاقتصاد الوطني وضمان تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة.

تقوم الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي على ركيزتين إثنين، أحدهما تتمثل في الجانب القانوني والتنظيمي الشامل الذي ينظم ويؤطر ويضبط مجال الرقمنة في بلادنا،



أما الركيزة الأخرى فتمثل في الأمن الرقمي الذي يعد دعامة أساسية وبالغة الأهمية يرتكز عليها أمن هذه المحاور لحماية البيانات والأنظمة من التهديدات السيبرانية.¹ إن نجاح التحول الرقمي يتطلب بذل جهد كبير لبلوغ الأهداف المنشودة وذلك من خلال تتبع الاستراتيجيات الموضوعة، ومواكبة العصر والتغيرات القائمة في المنطقة، وتحسين البنية التحتية ومكافحة الفساد، وتحديث الإدارة العمومية وتعزيز الشمول الرقمي وتحسين الخدمات للمواطنين.

المطلب الثالث: الحوكمة الإدارية:

الحوكمة في القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات، فقد ظهر بشكل تطبيقي في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية عام 2000، حين عقدت مجموعة من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حكومة القطاع العام في هولندا، ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها.

أهم ما عينت به حكومة القطاع العام هي تكريس تضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث الأزمات الإدارية، التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية العامة وفقدان التحكم في النظام الإداري.²

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، في عقد التسعينيات من القرن

¹- الوزيرة مريم بن مولود، الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر من أجل جزائر رقمية 2025-2030، المحافظة السامية للرقمنة، حيدرة الجزائر، سنة 2024.

²- صليحة بوسليمان، نوال ضريفي، فعالية القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، العدد 2، المجلد 1، سنة 30-09-2019، ص 12.



العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002.¹

وقد حظى مفهوم الحوكمة باهتمام بالغ على المستوى الدولي وكذا الوطني والإقليمي والمحلي وتطورت عدة آليات وتدابير لتعزيز نظم الحوكمة في الإدارة العمومية والجماعات، المحلية، ومع تنامي مقتضيات اللامركزية واتساع مبادئ وصلاحيات الأقاليم والجماعات المحلية بأغلب الدول أصبحت الحوكمة أكثر اقترانا بتكريس التنمية المحلية والعمومية، وقد أعطيت عدة تعاريف لها نذكر منها:

***تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD الحوكمة بأنها** هي النظام الذي يتم بواسطته توجيه أعمال الشركات ومراقبتها اعتمادا على هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين الأطراف المشاركة في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من ذوي المصالح واستنادا إلى القواعد والأحكام اللازمة لترشيد القرارات الإدارية".

***كما عرفت أيضا الحوكمة الإدارية بأنها** مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف إي عمل منظم، سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام.²

¹ - قاسم علي حاج، إستراتيجية حوكمة الإدارة العامة في الجزائر ، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة، العدد 14، سنة 14 جوان 2020 ص 155.

² - هدى بنت سالم حميد البلوشية، واقع تطبيق الحوكمة الإدارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين بها ، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية العلوم والآداب جامعة نزود عمان . العدد 40، المجلد 04، سنة 20 فيبرابر 2023 ص 389.



***وعرفت كذلك بأنها** "التنظيمات والتشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والأدلة والإجراءات والضوابط التي تحكم العمل في مؤسسات القطاع العام، وتساعد على تحقيق مستهدفاتها من خلال آليات عمل مهنية وأخلاقية، تعتمد على النزاهة والشفافية وتخضع لآليات المتابعة والرقابة والتقييم، مع توفر أدوات المساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء، وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة".¹

***وللحوكمة مبادئ** والتي هي عبارة عن الأفكار والقواعد والنظم والإجراءات الأساسية والأولية التي تحقق الحد الأدنى وأفضل حماية وتوازن بين مصالح المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، أما مبادئ الحكومة في القطاع العام فهي المبادئ التوجيهية التي تساعد القطاع العام على تطبيق الحوكمة الرشيدة في القطاع العام التي تساعد في المحافظة على المال العام، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء.²

***آليات حوكمة المؤسسات العمومية:** خلال العقود الأخيرة اكتسبت حوكمة المؤسسات الكثير من الاهتمام في جميع دول العالم خاصة بعد النتائج المتوصل إليها من قبل الكثير من الباحثين حول إسهامها في الرفع من أداء وقيمة المؤسسات العمومية، وفي هذا الجزء سوف يتم عرض عدد من آليات الحوكمة التي تم صياغتها لسياق المؤسسات العمومية، ويتم عرض هذه الآليات وفق معيار التقسيم الداخلي والخارجي كمايلي:

1- الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات العمومية: ويمكن تقسيمها إلى مايلي

أ- مجلس الإدارة: يذكر كل من سينغ وهاريانتو Sing&Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، سواء في المؤسسات الخاصة أو العمومية .

¹ - هديل وائل ابو الهطيل، الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الإداري، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية الحقوق، جامعة الملك عبد العزيز . السعودية، العدد 42، الإصدار 07، سنة 02 أكتوبر 2024، ص 495.

² - صليحة بوسليمان، نوال ضريفي، المرجع نفسه، ص 11.



ب - لجنة التدقيق ولجنة المكافآت : إن تشكيل لجنة التدقيق في المؤسسات العمومية

ظهرت الدعوى إليها لأول مرة في توصية تقرير كينغ ريبورت **King Report** في جنوب إفريقيا سنة 1994 وتلى ذلك صدور العديد من التوصيات لتشكيل مثل هذه اللجنة في العديد من الدول ، أما فيما يخص لجنة المكافآت فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة العليا OCDE والتنمية معقولة ، ولضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية .

ج - التدقيق الداخلي : يؤدي وظيفة التدقيق دوراً مهماً في عملية الحوكمة بصفة عامة وحوكمة المؤسسات العمومية بصفة خاصة ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية العادلة لتحسين سلوك الموظفين العاملين والسعي للحد من الفساد المالي والإداري.

د - الرقابة من المساهمين : يتم تغطية المؤسسة العمومية من خلال ثلاث ضوابط

* تتمثل الرقابة الأولى في الحكومة التي تمثل الدولة من خلال الوزارات الوصية أو الفنية
* أما الرقابة الثانية فتتم إما من قبل مجلس المحاسبة أو الرقابة العامة التي تمارسها المالية من خلال فرق التفتيش التابعة لها .

* في حين الرقابة الثالثة فيمارسها البرلمان من خلال متابعة تسيير المؤسسات وأدائها .

2- الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات العمومية : من بين أهم الآليات مايلي :

أ - الاندماجات والاكنتسابات: وتعتبر من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، أما فيما يخص المؤسسات العمومية فتشير منظمة OCDE إلى أن الحكومة على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية، وذلك بعد إعطاء هذه المؤسسات قدراً من الاستقلالية في اتخاذ قرارات الاكتساب والاندماج.



ب - سوق المسيرين وسوق السلع والخدمات: تصبح سوق المسيرين وسيلة ناجعة للحكومة في حالة مؤسسة خاصة، لأنها تساعد في توجيه المسيرين الأكثر كفاءة نحو المؤسسات الأكثر أداء، وهذا يتطلب تقييما معقدا وموضوعيا، ومع ذلك ليس هذا هو الحل الأمثل دائما في المؤسسات العمومية.¹

أما بالنسبة لسوق السلع والخدمات، فإن المؤسسة العمومية تخضع لعدة قيود تحد من مجال تدخل المسير، وبالنظر لكل هذه الاعتبارات لان مسير المؤسسة العمومية لا يتمتع بكامل الاستقلالية في وضع الإستراتيجية على اعتبار أن الدولة تمارس ضغوطات بطرق شكلية.

ج - التدقيق الخارجي: يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية بحوكمة جيدة للمؤسسات العمومية، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصلحة والمواطنين بشكل عام.²

- تكتسب حوكمة الإدارة العمومية أهمية بالغة نظرا لدورها الفعال في خدمة الصالح العام، فهي من المقومات الأساسية للتسيير العمومي الجديد في الإدارات العمومية، والتي تهدف إلى تحسين الكفاءة، والشفافية، والمساءلة، ومشاركة المواطنين في صنع القرار، وتحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق الأهداف المسطرة .

المطلب الرابع: الديمقراطية التشاركية.

لقد شرع في تطبيق الديمقراطية التشاركية في الميدان على المستوى العالمي في سنوات الستينات من القرن العشرين بالولايات المتحدة الأمريكية بإحدى المؤسسات الإنتاجية، لكن مبدأ الديمقراطية التشاركية يعود العمل به إلى حقبة الحضارة الإغريقية

¹- أمحمد بلقاسم، عمار طهرات، تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية- نماذج لتجارب دولية رائدة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، المجلد 18، سنة 2018-12-31، ص 39، 40.

²- أمحمد بلقاسم، عمار طهرات، ، ص 41، 42، 43.



وكذا الرومانية، مروراً بكل المراحل التاريخية كالعصر الإسلامي ثم عصر الإقطاع في أوروبا، ثم فترة النهضة وصولاً إلى غاية العصر الحديث، فقد شكلت الديمقراطية التشاركية في الآونة الأخيرة مضمون الخطاب السياسي في الجزائر لاسيما في أعقاب اعتماد وإصدار الدستور المعدل لسنة 2016، وهو الأمر الذي يمكن من خلاله عزم السلطات العمومية على تجسيد هذا المبدأ على مستوى المجالس المنتخبة إقليمياً وفق مقارنة خاصة بالبلد تتزامن وعمل وزارة الداخلية والجماعات المحلية على إعداد نصين قانونيين أحدهما عضوي منظم للجماعات الإقليمية وآخر سيعمل على التفصيل في المقارنة الديمقراطية التشاركية.

إن مبدأ الديمقراطية التشاركية قد سبق تكريسه في الجزائر بصدور قانون البلدية في 2011 وهو نص تضمن الآليات الكفيلة بتحقيقها وأول محاولة لتطبيق الديمقراطية التشاركية في الجزائر كانت باشتراك المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي في استشارة وطنية حول التنمية المحلية سنة 2011.¹

وقد أعطيت عدة تعاريف للديمقراطية التشاركية نذكر منها:

***تعريف الدكتور أمين شريط بأنها** "هي شكل أو صورة جديدة للديمقراطية، تتمثل في مشاركة المواطنين في مناقشة الشؤون العمومية واتخاذ القرارات المتعلقة بهم"

***وقد عرفها ريان فوت:** "بأنها تتطلب قدراً كبيراً من الجهد والعمل التطوعي من كل مواطن عادي مع إلزامية تمكين الفواعل الاجتماعية وهذا من منطلق إدراج الاستشارة الجماهيرية في مداخل صناعة القرار والسياسة العامة للدولة"²

¹- مراد جاني، الديمقراطية التشاركية في الجزائر: بين التشريع والممارسة، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 11، سنة 2016، ص 176

²- زينب شكرو، التأصيل المفاهيمي والنظري للديمقراطية التشاركية، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 04، المجلد 16، سنة 15 جويلية 2024، ص 158.



* كما تعرف بأنها "مشاركة المواطنين في القرارات السياسات التي لها تأثير مباشر على حياتهم بدل الاعتماد الكلي في هذه القضايا على الأعضاء المنتخبين، وبالتالي فإن هذه المشاركة من جانب المواطنين تتسم بالتفاعل المباشر والنشط، وتتم في إطار مجتمعات صغيرة، بحيث تكون فرص التواصل بين الجماهير أكبر".¹

واقع الديمقراطية التشاركية في الجزائر:

مع بداية 2011 كان التركيز على الديمقراطية التشاركية كآلية تعوض فشل الديمقراطية التمثيلية، أو بالأحرى تكون موازية أو مكملة لها وقد كان التركيز على ثلاث عناصر مهمة لإرساء الديمقراطية التشاركية في الجزائر وهي: تطور دور الدولة، تطور القطاع الخاص، تطور المجمع المدني.

1- تطور هيكل الدولة: لقد جاء دستور 1996 لإعادة بناء المؤسسات السياسية، ثم جاءت بعده عدة تعديلات دستورية كرست كلها مبدأ سيطرت الدولة على الحياة السياسية والاقتصادية ومع مطلع 2011 حاولت الجزائر تبني الديمقراطية التشاركية كإحدى الحلول الشاملة لتقريب المواطن من الدولة، ضمن الإصلاحات السياسية الجزئية والشكلية والموسمية، وبالرغم من وجود العديد من التشريعات والقوانين التي تهدف إلى إشراك فواعل أخرى غير الدولة في الحكم على المستوى المحلي والوطني، إلا أن الواقع ينبئ بغياب تام لمظاهر التشارك في الحكم محليا ووطنيا.²

2- تطور القطاع الخاص: حاولت الجزائر القيام بالعديد من الإصلاحات السياسية والاقتصادية وسنت العديد من القوانين والتشريعات لتهيئة البيئة المناسبة لعمل القطاع

¹ جمال قرناش، الديمقراطية التشاركية المحلية كآلية لتسيير الشأن العام المحلي. بلدية اولاد بن عبد القادر ولاية الشلف، مجلة الفكر القانوني والسياسي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، العدد 02، المجلد 03، سنة 01-05-2020، ص 155.

² ناصر الدين باقي، دور الديمقراطية التشاركية في تحقيق التنمية في الجزائر- دراسة في الابعاد والمؤشرات. مجلة الناقد للدراسات السياسية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، العدد 01، سنة أكتوبر 2017، ص 163.



الخاص كشريك في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية منها، غير أن مساهمة القطاع الخاص في الحياة الاجتماعية لم يصل إلى المستوى المطلوب مقارنة مع الحوافز والتشريعات التي تتضمنه، نجد أن المشرع الجزائري قد اعترف بالقطاع الخاص لكنه مصحوب بشروط وتحفظات، لكن بعد الإصلاحات السياسية والاقتصادية التي جاء بها دستور 1996 الذي أدرج القطاع الخاص كشريك مهم في مسار التنمية وكمساهم في إعادة تشكيل الرأسمال الاجتماعي، وبذلك لم تعد الدولة تهيمن على الاقتصاد، حيث عرفت الخصخصة في إطار توجيهها نحو اقتصاد السوق التخلي عن الاقتصاد الموجه .

3- تطور المجتمع المدني: إن دور المجتمع المدني وفق هذا المنظور يتمثل في تكريس مبدأ التنافسية وفتح الفضاء للنقاش العام بمشاركة جميع الفئات دون تمييز، والعمل على تعزيز حضور المواطن ومشاركته الدائمة لصنع القرارات، كما يعمل المجتمع المدني على تدعيم الشفافية ومحاربة الفساد بالمحاسبة والمساءلة.¹

***سبل وآليات تفعيل الديمقراطية التشاركية تحقيقا للتنمية :**

وفي هذا الإطار هناك مجموعة من الوسائل والطرق التي يمكن لنا الإعتماد عليها في الجزائر لتكريس الديمقراطية التشاركية وتفعيلها نذكر منها

1* الاستفتاء الشعبي : ويقوم على إشراك جميع المواطنين المؤهلين للتصويت بدون استثناء، وتكون هنا قاعدة مشاركة واسعة، وتعد هذه الطريقة مكلفة من الناحية التنظيمية، ولهذا لا يتم اللجوء إليها إلا للضرورة وفي القضايا المصيرية، مثل تعديل الدستور أو قضية وطنية مهمة لكن يؤخذ على هذه الوسيلة أنها لا توفر مجالا واسعا للتفاعل، إنما فقط الإدلاء بالرأي بالقبول أو الرفض، دون إمكانية تقديم مقترحات أو تعديلات إضافية لما تقدم. (وقد عرفت الجزائر اعتماد هذه الوسيلة في عدة مناسبات، مثلا في الاستفتاء على ميثاق المصالحة الوطنية أو تعديل الدستور).

¹- ناصر الدين باقي، نفس المرجع، ص، 164، 165.



2* المبادرة الشعبية: هي وسيلة اقتراح تمكن المواطنين من الوصول بمقترحاتهم إلى مرحلة الاستفتاء ويكون ذلك بجمع عدد معين من التوقيعات، وإذا ما تم إقرار مضمونها من خلال الاستفتاء تصبح نافذة ومتضمنة في الدستور، وهذا ما يشعر المواطن أنه موجود ويؤثر وصوته واقتراحاته مأخوذ بها.

3* تقديم العرائض: وتعني تقديم عريضة إلى السلطات المختصة كالبرلمان من أجل عرض مشروع أو تعديل أو اقتراح قانون، وقد نصت عليه دساتير عديدة كالدستور الفرنسي وميثاق الأمم المتحدة، إضافة إلى الميثاق الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية.

4* الموازنة التشاركية: وهي عملية من المشاورة الديمقراطية يقرر من خلالها الأشخاص العاديون كيفية تخصيص جزء من ميزانية البلدية أو العامة، وتعتبر هذه الوسيلة أحد أفضل الممارسات التشاركية، نظرا لأثرها الملموس على واقع المواطنين خصوصا على المستوى المحلي، كما تشجعهم على المشاركة بصفة عامة.¹

* الديمقراطية التشاركية هي عملية متجانسة وتفاعلية تهدف إلى إضفاء معايير الشفافية والنزاهة، وهي ليست قواعد تصورية فحسب بل تتضمن مستويات وآليات وتختلف لإختلاف الأداة التي تم اختيارها، ولتحقيق الديمقراطية التشاركية يجب تطوير النظام الديمقراطي بالبلد، وذلك من خلال توسيع مشاركة المجتمع المدني في تسيير الشؤون المحلية، بالإضافة إلى وجود إرادة سياسية صادقة لتبني الانفتاح، وتعتبر الديمقراطية التشاركية من أفضل الطرق والإستراتيجيات للإدارة وترشيد الشأن المحلي وتحقيق التنمية المطلوبة وتحقيق أكبر قدر من الرضى المجتمعي.

¹ - سارة دباغي، مقومات الديمقراطية التشاركية وسبل تكريسها في الجزائر تحقيقا للتنمية المحلية، مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، العدد 01، المجلد 07، سنة 01-06-2023، ص 63، 62.



المبحث الثاني: معوقات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية.

المطلب الأول: المعوقات القانونية والإدارية.

في الإدارة العمومية الجزائرية يواجه التسيير العمومي الجديد عدة معوقات قانونية وإدارية تؤثر على فعاليته وقدرته للأهداف المسطرة ومن بين هذه المعوقات نذكر

2* المعوقات القانونية: في الإدارة العمومية الجزائرية عدة عوائق تعيق تقدمها من بينها:

*انعدام المنافسة بفعل القوانين واللوائح التي تنظم المنظمات العمومية، الأمر الذي يضيف على هذا النوع من الأنشطة الطابع الاحتكاري، وهو ما يجعلها غير قادرة على التأقلم مع معطيات ومستجدات البيئة، كذلك ساهمت هذه الظاهرة على استفحال التسيير البيروقراطي السلبي للمنظمات العمومية.

*تعقد وعدم تجانس المهام الموكلة إلى المنظمات العمومية، فمثلا تقوم البلدية بتسيير النفايات والأمن العمومي، وبناء المنشآت والمساحات الخضراء، وحماية البيئة، والتعليم..... الخ

*خضوع المنظمات العمومية التام لسيادة الدولة كنتيجة حتمية لدولة القانون الأمر الذي يخضعها للقرارات السياسية، فمثلا في المناسبات الانتخابية كثيرا ما تشتغل المنظمات العمومية كورقة لتحقيق قيمة انتخابية مضافة.¹

*عدم تفعيل بعض القوانين مثل قانون المحاسبة العمومية أو قانون الوقاية من الفساد، وضعف الرقابة القضائية والإدارية على أعمال الإدارة.

*ضعف تطبيق قواعد الحوكمة والشفافية، رغم وجود هيئات مثل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته.

¹-. محمد السعيد جوال، المرجع السابق، ص 58، 59.



*المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات ،غياب اللامركزية الفعلية رغم وجود نصوص قانونية تدعمها .

*الرقابة المشددة من قبل الجهات الحكومية ،مما يحد من قدرتها على اتخاذ الإقرارات الإستراتيجية .

*عدم مواكبة القوانين للتطورات الحديثة كالتطور المستمر للتحول الرقمي والإدارة الإلكترونية

2* المعوقات الإدارية: تعاني الإدارة العمومية الجزائرية عدة عوائق قانونية نذكر منها

أ . البيروقراطية: وتتمثل عموما في تداخل المهام وعدم وضوحها ،ويظهر هذا جليا في عملية اتخاذ القرارات من قبل القيادات ، ومن شأن هذا التداخل أن يؤثر على تطبيق برامج وسياسات التنمية ،بل وعلى النتائج المرجوة منها ،أضف إلى ذلك انه يضفي ضبابية على هامش المساءلة أو يخفي عنا الجهة المسؤولة عن فشل هذه العملية .

أضف إلى ذلك التصلب البيروقراطي ومحدودية العقلانية الفنية وتضخم الجهاز الإداري ،التمسك بحرفية القوانين ،وتقادم الأساليب المتبعة وعدم مسابرتها لروح العصر ،اللامبالاة عدم المرونة والتجديد وعدم التغيير ، وطول إجراءات العمل وتعقيدها، والمركزية الشديدة وانعزالية الجهاز الإداري ،وكذلك غياب التنسيق بين الإدارات .

وانطلاقا من أن التنظيمات الإدارية في الجزائر تتصف بشكلها الهرمي الذي يعكس شكل ممارسة السلطة فيها ، فان هذه تجر وراءها مجموعة من النتائج السلبية التي تعيق سير العملية الإدارية بسهولة ، أهمها أن التسلسل الهرمي للسلطة يقضي حتما إلى قمة الهرم لاتخاذ أي قرار ،وهو ما يأخذ وقتا طويلا ويمر بإجراءات إدارية رسمية معقدة لا حاجة لها، وهو ما تعانيه الإدارة الجزائرية من البطء وتضييع الوقت والجهد والوسائل¹ .

¹- أسماء خالد ، صيرينة حديدان ،تحديث العمل الإداري في الجزائر :قراءة في المعوقات،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمدا لصديق بن يحي . جيجل . ، العدد04،المجلد 32، ديسمبر 2021،ص581،582.



ب نقص الكفاءة والتكوين: والتي تتمثل في العنصر البشري الذي يعد من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى الرقي والتقدم في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية أصبح تعاني منه أغلب الدول، وبالأخص الدول النامية ومن أهم معيقاتها الأمية المعلوماتية، مقاومة التغيير والخوف منه.... الخ

ج . التكنولوجيا والرقمنة : إن مشروع الإدارة الالكترونية يحتاج إلى أموال ضخمة تتلاءم مع هذا الأسلوب التقني الحديث وتوفير كافة مستلزماته، لكن معظم المنظمات تعاني من النقص في الإمكانيات المادية اللازمة لهذه المشاريع.

ورغم محاولة عصرنة الإدارة الكترونيا من خلال تبني الجزائر الالكترونية إلا إنها محدودة نظرا لعدة أسباب منها انعدام الكفاءات التقنية المتخصصة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال¹.

وكذا القصور الواضح للبنية التحتية اللازمة لدعم التحول الرقمي، و يتمثل ذلك في ضعف شبكات الاتصال بالانترنت وارتفاع تكاليف البيانات، مما يعيق الوصول الشامل إلى الخدمات الرقمية ، فالتحول الرقمي في الجزائر يمثل خطوة إستراتيجية نحو تحسين الأداء المؤسسي والخدمات العامة، إلا أن التحديات المتعلقة بالبنية التحتية ومستوى التبنّي التكنولوجي تتطلب جهودا إضافية لتسريع وتيرة هذا التحول وتحقيق الأهداف المرجوة².

د . الحوكمة: تواجه الحوكمة تحديات كبرى مثل

*عدم التزام الأفراد بتبني معايير الحوكمة داخل المؤسسات ، مما ينتج عنه تباين في النتائج المحققة ، فالالتزام بمبادئ الحوكمة يتطلب فهما دقيقا وشاملا .

¹ - عماد لبيد ، بلال موزاري ، الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، ط1 ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا . برلين . ، 2021 ، ص19، 18.

² - فاطمة الزهراء بن أحمد ، نادية بن احمد ، المرجع السابق، ص507.



*انتشار الفساد فيمكن أن يكون الفساد سببا في عرقلة عملية تنفيذ مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة وذلك لعدم وجود آليات فعالة للإبلاغ حول أي حالات الفساد التي قد تطرأ وذلك لغياب الشفافية والنزاهة داخل بيئة العمل .

*قلة الموارد فالمؤسسات الراغبة في تحسين هياكل الحوكمة يجب أن تتأكد من توفير التمويل اللازم والتفرغ الزمني لتحقيق ذلك .

*اختلاف الثقافة واللغة بين الأفراد أو الموظفين داخل المؤسسة قد يتسبب في حدوث عدم التفاهم وبالتالي عرقلة تطبيق معايير الحوكمة بشكل جيد ولهذا من المهم أن توفر الشركات دورات تدريبية لتعليم الموظفين أهم المعايير وطرق التطبيق بغض النظر عن ثقافتهم أو لغتهم.

*ضعف القيادة والإدارة فعندما تفتقر الإدارة العليا إلى الوعي بأهمية الحوكمة أو لالتزم بتطبيقها، يمكن أن تؤدي إلى ضعف التنفيذ وعدم تحقيق النتائج المرجوة، وقد يكون هناك تردد في تبني معايير الشفافية والمساءلة.¹

*انعدام التخطيط والتنسيق والرقابة على استخدام الأنشطة المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة العامة الجزائرية

*صعوبة اختيار الأجهزة المناسبة نظرا للتعدد الكبير والسرعة التي تتطور بها، مشكلات تتعلق بتشغيل الأجهزة كالأعطال وسرعة الإصلاح وإجراء عمليات الصيانة

*عدم إتباع الطرق العلمية لتحديد الاحتياجات اللازمة.²

¹- مبادئ الحوكمة والصعوبات التي تواجه تطبيقها وخسائر الشركات عند عدم تطبيقها. //bakah.com :
https://2025-02-23.

²- عدنان مريزق، عولمة الإدارة في عصرنة المعرفة، مداخلات المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان طرابلس . لبنان
. سنة 2012، ص9.



*فهذه المعوقات الإدارية والقانونية تحتاج إلى إرادة سياسية وإصلاحات جذرية لتحسين جودة الخدمات العمومية من خلال تبني قوانين مرنة تخدم الإدارة العامة، وحوكمة رشيدة لمواكبة وعصرنة القطاع وبناء نظام رقابي فعال ومحاربة الفساد الإداري بأشكال قانونية ومحاولة إعطاء الفرصة للديمقراطية للقضاء على البطئ في اتخاذ القرارات السياسية، ومحاولة جلب الكفاءات للعمل والنهوض بالإدارة وتحسين النظام المعلوماتي ومسايرة التكنولوجيا الحديثة والاستغلال الأمثل للموارد المالية لتغطية العجز الدائم في المؤسسات العمومية.

المطلب الثاني: ضعف تكوين الموارد البشرية.

إن العنصر الإنساني هو محور أساسي لانجاز أي عمل، ومهما توافرت الموارد المادية والهيكل التنظيمية فإنها تبقى خامات لا بد للعنصر التنظيمي المتمثل في الإنسان أن يسيرها.

ومن هنا يأخذ تسيير الموارد البشرية حيزا كبيرا في المناجمنت عموما.¹

فإدارة الموارد البشرية هي "إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارة سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"²

*أما التكوين فيعرف بأنه "جهد تنظيمي مخطط يهدف لاكتساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فعالية وصولا لتحقيق أهداف المنظمة وهو عملية يومية مترابطة الأطراف ومسؤولية، تقع على عاتق كل فرد من المنظمة".²

¹- محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة، ط1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014، ص164.

²- صالح علي عودة، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان، دار الحامد للنشر، 2015، ص222.



بينما يعرفها الباحث بشار يزيد الوليد بأنه "نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالح لمزاولة عمل ما".¹

لكن ضعف الموارد البشرية يكون عائقا كبيرا في الإدارة العامة وينتج عنه عدة معوقات نذكر منها :

- * جهل بعض المسؤولين لأهمية الدور الذي يمكن لمصلحة التكوين لمصلحة التكوين أن تلعبه وبالتالي اعتباره مصلحة إدارية موجودة لأنها واردة في الهيكل التنظيمي للوحدة، وهمها الوحيد هو أخذ ملفات العمال الجدد إلى مصلحة المستخدمين واستقبالهم الأولي.
- * عدم كفاءة الكثير من القائمين على هذه المصالح، حيث يقومون بإعمال روتينية وإدارية تتماشى مع فهمهم لمهمة مسؤول التكوين.
- * اعتبار مصلحة التكوين غير منتجة مثلها مثل المصالح الإدارية الأخرى، وبذلك تقل أهمية الدور المنوط بها.

هناك اعتقاد من العاملين بان الدورات التكوينية تمثل عدم قدرة العامل على القيام بعمله وهذا يوضح افتقار العاملين إلى الفهم السليم بأهمية التكوين ومدى منفعتهم لهم وللمنظمات التابعين لها مما يؤدي بهم إلى النظر إلى التكوين بأنه تقليل بقدرتهم ومكانتهم.

* عدم توفر المكونين الأكفاء المعدين إعدادا تربويا مناسبيا يمكنهم من فهم العملية التربوية أو فهم نفسية الموظف الدارس.

* عدم وضوح أهداف البرنامج التكويني الذي يمثل أساسا لنجاح الدورة، ومع انعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالتكوين ينعلم التقويم العلمي ولا يكون ممكنا.²

* إهمال دور تكوين الإطارات اعتمدت منذ الاستقلال على التوظيف المكثف والعشوائي

¹- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، عمان ، دار الراجحة للنشر والتوزيع ، 2009، ص171.

²- . https://elearn.univ-tlemcen.dz



دون الاهتمام بعمليات تكوين الموظفين، تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم إلا في أواخر التسعينيات، وقد زاد هذا المشكل حدة وتعقيدا، نظرا لتعاظم حجم الإدارات العامة، نتيجة التوظيف غير العلمي وانعدام خطة توعوية للتوظيف وإدارة الحياة المهنية، مما أدى إلى تكون معظم الإدارات من موظفين غير مؤهلين لا علميا ولا فنيا لاحتلال المناصب.

* عدم إعطاء أهمية لمؤسسات التكوين المختصة في التسيير الإداري.¹

- تتطلب عملية تكوين الموارد البشرية تخطيطا استراتيجيا ومرونة لمواجهة هذه التحديات، مع ضرورة التعاون بين الحكومات والمؤسسات الأخرى لضمان تطوير كفاءات تلبى حاجات الإدارة والموظفين بصفة عامة والفرد بصفة خاصة .

فتكوين الموارد البشرية يعد من الركائز الأساسية لنجاح أي منظمة أو دولة، حيث يلعب دورا حاسما في تحقيق التنمية المستدامة والتنافسية الاقتصادية، فالإدارة يجب عليها أن تتبنى استراتيجيات شاملة تشمل إصلاح النظام التعليمي، وزيادة الاستثمار في التدريب المهني، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى تبني سياسات فعالة لاحتواء الكفاءات وتشجيع الابتكار .

المطلب الثالث: مقاومة التغيير.

يعد التغيير في الوقت الراهن أمرا أساسيا وحتميا في مختلف المنظمات التي تسعى نحو النجاح والتميز أو على الأقل نحو البقاء والاستمرار.

*مقاومة التغيير هي " أي موقف أو سلوك يشير إلى عدم الرغبة في التغيير المنشود أو دعمه"

*وهي أيضا "عدم التعاون مع جهود التغيير والتخريب المعتمد لجهود التغيير".

¹ - عدنان مريزق، مرجع سابق، ص12.



*وكما يقول Paul Lavreince "أن احد أهم المشاكل الشائكة التي يواجهها رجال الأعمال في مقاومة التغيير لدى الأفراد العاملين ومهما كانت طبيعة هذه المقاومة فإنها تترجم بنقص دائم في الإنتاج أو الصراعات المستمرة وكذا العداوة والاضطرابات".

ومن أهم ما يواجه عملية التغيير من صعوبات مايلي :

*مقاومة العاملين بأشكال مختلفة من المقاومة التي قد تؤدي في كثير من الأحيان إلى إحباط برامج التغيير الهادفة ،ومناهج التجديد البناءة ومن هنا فان إدارة التغيير تتطلب على الأساس تحديد الاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع هذه المقاومة.

*إن المتتبع للدراسات المتعلقة بموضوع التغيير والتمثلة في غياب الدراسات العلمية لأساليب مواجهة التغيير وعليه فان فهنا لعملية التغيير سيكون ناقصا إذا لم يقترن بدراسة علمية ميدانية استطلاعية نعرف من خلالها كيف نتعامل مع مقاومة التغيير.¹

*إن مقاومة التغيير يمكن أن تكون عائقا أمام نجاح جهود ومحاولات تنفيذ التغييرات التنظيمية ،ويتوقف ذلك على كيفية إدراك العاملين والمنظمة لمدى تأثير التغيير على أهدافه.

*جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.

*سوء القيادة أو القيادة غير الملائمة .

*تجاهل الواقع وما يحدث من تغيرات في العالم .

*الإدارة السيئة لمشروع التغيير .

*السطحية في إدراك عملية التغيير مما يحولها إلى انتكاسة تحمل معها تحمل معها

الكثير من السلبيات فتصبح تخلفا .

¹- سارة شوابي ، تركية بغداد ، الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع

الخاص،مجلة البحوث والدراسات التجارية،العدد02،سبتمبر 2017،ص29،27.



- *الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل .
- *عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل .
- *صعوبة التغيير بعض القيم والأنماط السلوكية
- *سوء وسائل الاتصال.
- *نقص الموارد لأحداث التغيير.
- *الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة .
- *الافتقار لوجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة .¹
- *الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي :حيث قد يسود الاعتقاد بان أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إداري المستويات الوسطى والعاملين .
- *الشعور بالأمان أو الخوف التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي، وهذا كما ينشأ مقاومة للتغيير .
- *الثقافة الفردية :قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعاده الحضارية .
- *الخوف من الفشل وعدم المعرفة ،وغياب الرؤية والرسالة ، والمركزية ، والخوف من النتائج، والرغبة في التنسيق والمتابعة والتعاون، والاهتمام بالعناصر المادية، وإهمال العوامل السلوكية .
- حتى ينجح التغيير يجب على الجهة الوصية أن تتحمل مسؤولياتها كاملة وبشكل علني ومسبق في حماية كل طرف أو أطراف نتيجة حدوث آثار سلبية جراء التغيير وهذا لطمأنة النفوس وتهدئة الأوضاع وتحقيق الاستقرار بدون عوائق.
- لا ينبغي النظر إلى مقاومة التغيير على أنها بسبب فشل إنما نتوقع للمقاومة على أنها أمر طبيعي مرافق للتغيير من اجل الأحسن .

¹ http://kenanaonline.com/01أحمد السيد كردي



- العمل على نشر ثقافة التغيير في إطار الثقافة الإدارية داخل المؤسسات .
- ضرورة الاستفادة من تجارب مؤسسات ناجحة .
- تجديد الهياكل التنظيمية لمواكبة أي تغيير .
- زرع الثقة في نفوس الموظفين من أجل مواكبة أي تغيير يحدث.
- وضع استراتيجيات مدروسة قبل بدأ أي تغيير .
- يجب التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المؤسسة والعاملين على حد سواء .

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

المطلب الأول: تطوير المنظومة القانونية .

في المنظومة القانونية للإدارة العمومية الجزائرية ،توجد عدة استراتيجيات تهدف إلى تحسين الحوكمة ،تعزيز الشفافية ،وضمان الفعالية في تقديم الخدمات العامة وفيما يلي بعض الاستراتيجيات في المنظومة القانونية نحاول أن نذكرها فيمايلي :

* إستراتيجية تطبيق آليات الحوكمة في الإدارة العامة الجزائرية والحد من ظاهرة

الفساد: نجد

إن الجزائر استطاعت إنشاء العديد من الأجهزة والآليات الخاصة لمكافحة الفساد منها الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ،والديوان الوطني لقمع الفساد ومجلس المحاسبة ،ناهيك عن مجموعة من القوانين والاتفاقيات منها اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد 2003 والتي وقعت عليها الجزائر في 2004. وقانون 2006 لمكافحة الفساد، وعقد الملتقيات



والمؤتمرات الخاصة بموضوع الحوكمة والحكم الراشد، فقد تبنت الجزائر عدة آليات لإرساء معالم الحوكمة في الإدارة العامة الجزائرية وتتمثل فيما يلي:¹

أ. الهيئات الوطنية: 1* مجلس المحاسبة

أسس بموجب دستور 1976 وتتمثل مهمته في مراقبة كل العمليات المالية للدولة، وقد تم تأسيس هذه الهيئة ميدانيا عام 1980، وخضع في تسييره التغيرات المتتالية التالية:

* القانون 80-05 المؤرخ في 01 مارس 1980

* القانون 90-32 المؤرخ في 04 ديسمبر 1990

* الأمر 95-20 المؤرخ في 17 جويلية 1955، والمعدل سنة 2010.

وبصدور القانون الأخير استوفى مجلس المحاسبة المعايير الدولية في مجال مراقبة مالية الدولة، حيث تم توسيع مجال اختصاصه ليشمل رقابة كل الأموال العمومية مهما يكن الوضع القانوني لمسييري هذه الأموال أو مستفيديها.

ويساهم مجلس المحاسبة في مجال اختصاصه من خلال ممارسته صلاحياته في تعزيز الوقاية ومكافحة جميع أشكال الغش والممارسات الغير قانونية أو الغير شرعية التي تشكل تقصيرا في الأخلاقيات وفي واجب النزاهة، وقد تضمنت الخطة الإستراتيجية لمجلس المحاسبة في الجزائر مبدأ ترقية الحوكمة من خلال

* تعزيز الكفاءة القيادية المؤسسية لمجلس المحاسبة بين أنظمة الإدارة الإستراتيجية والعمل بمبادئ الشفافية والمساءلة.

¹- قاسم علي حاج، نفس المرجع، ص 168.



*تدعيم نظام المعلومات وتطوير أنظمة التحكم في الجودة والالتزام بمبادئ السلوك المهنية ، كلها عوامل ستمكن مجلس المحاسبة الجزائري من تحسين كفاءة العمليات الرقابية ورفع مستوى أداء الجهاز الإداري.

2*الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته:حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنظمة العربية التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها ، إضافة إلى سعيها الدائم إلى الحد من ظاهرة تفشي الفساد في مفاصل الإدارة العامة الجزائرية وتكريس مبدأ ترقية الحوكمة

ب - الملتقيات والمؤتمرات:

1*انعقاد أول مؤتمر للحكم الرشيد للمؤسسات في جانفي 2007: وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ

2*إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات:قامت واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات تعمل جنبا إلى جنب مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ،ومؤسسة التمويل الدولية لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية.¹

¹- قاسم علي حاج ،نفس المرجع،ص 170،169.



3* إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائرية: تم إصداره في 2009 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر ويتمثل الميثاق جزئين وملاحق كمايلي:

- الجزء الأول يوضح الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات ضروريا في الجزائر.

الجزء الثاني يتطرق إلى المقاييس الأساسية التي ينبغي عليها الحكم الراشد للمؤسسات. **4* إطلاق مركز حوكمة الجزائر:** قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بالطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه لتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

05* برنامج الاتحاد الأوربي لتعزيز الحوكمة في الجزائر: تبني الاتحاد الأوربي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في اطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل(الربيع) ،ويرمي هذا البرنامج الى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي ،ويهدف هذا البرنامج الى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، تعديل مكافحة الفساد ، تشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية¹.

*** إستراتيجية التحول الرقمي في الجزائر 2014-2024:** تميزت هذه الفترة باستكمال مشروع إدراج وتطوير وتعميم برنامج الرقمنة على المستوى الوطني ،لضمان التحول الرقمي للمجتمع وللدولة ،غايتها من ذلك هو الارتقاء بالاقتصاد الوطني ،من اقتصاد كلاسيكي إلى اقتصاد قائم على العلم والمعرفة هذا كله نابع عن رغبة سياسية وكذلك تبني محاور إستراتيجية عدة نذكر منها:

¹- قاسم علي حاج، نفس المرجع ، ص171،170



*إرساء بيئة مواتية للتحويل الرقمي، من خلال إعداد الأطر والقوانين التشريعية والتنظيمية
*تطوير الحوكمة الالكترونية وتسريع رقمنة الإدارة، والذي يهدف إلى الانتقال من الإدارة
التقليدية إلى الإدارة الرقمية .

*إنشاء نظام بيئي لتعميم الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وذلك من خلال
التكوين وضمان تطوير المهارات، تطوير منشأة الاتصالات.
*ترقية مواطنة الرقمنة .

*تحقيق العديد من الانجازات خلال الفترة الممتدة من 2014 إلى 2024 وذلك في ضوء
تنفيذ الاستراتيجيات المذكورة والتي شملت كافة مجالات تطوير قطاع الاتصالات
وتكنولوجيا المعلومات، لاسيما توفير بنية تحتية تقنية، تضمن نفاذ المواطنين والشركات
للانترنت

*تبسيط إجراءات حصول المواطنين والمؤسسات على الخدمات الحكومية الرقمية .¹
*تحسين الخدمة العمومية: لقد جاء في المادة 99 من التعديل الدستوري القانون 16-
01 المؤرخ في مارس سنة 2016 والتي في مضمونها إن صلاحيات الوزير الأول السهر
على حسن سير الإدارة العمومية، ويتجلى ذلك من خلال سنه للمراسيم التنظيمية التي
تتضم سير الإدارة العمومية وتقديمها لعملها على أكمل وجه لخدمة المجتمع .²
*إحكام القانون 11-10 المتعلق بالبلدية جاء في نص المادة 03 في الفقرة الثانية منها

¹ - محمد روة، أثر التحويل نحو الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر
2013/2025، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق و العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة محمد
لمين دباغين سطيف 2، 2024-2025 ص 130، 131، 132.

² - القانون رقم 16-01 المتضمن تعديل دستوري، المؤرخ في 26 جمادي الأول 1437 الموافق 06 مارس
2016، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 14، الصادرة بتاريخ 27 جمادي الأول عام 1473 الموافق 23 أبريل 200



على أن البلدية تساهم مع الدولة بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والأمن وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه وهذا ما يبرز فكرة تحسين الخدمة العمومية ودور الدولة والبلدية في ذلك.¹

*تحسين علاقة الإدارة العامة مع محيطها الخارجي: أن تكون إدارة ديمقراطية بحيث تضمن مشاركة المواطنين بأرائهم وانتقادهم من جهة، بالإضافة إلى العمل على إرضاء حاجياتهم.

*إرضاء حاجيات المواطنين ضمان لاستمرار الإدارة العامة

*مشاركة المواطنين المستفيدين من خدمات الإدارة العامة في تحديد مقاييس الجودة

*المركزية الإدارية: من خلال تفويض الصلاحيات للولاية والبلدية لتعزيز الكفاءة المحلية.

- فالإدارة الجزائرية تسعى وبصفة دائمة لتكريس جهودها وبذل كل ما بوسعها للنهوض بالإدارة العمومية وتعزيزها بالوسائل اللازمة من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية تساهم في مواكبة التطورات العالمية، وذلك من خلال إتباع تقنيات حديثة ومتطورة في مجال الإدارة العامة، وكذا إصلاح أجهزتها الإدارية، وإشراك كل من له علاقة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والاطلاع على التجارب أو الخبرات في الدول الأخرى التي سبقتنا في هذا الميدان واخذ ما هو مناسب للمرحلة المستقبلية للقضاء على المشاكل القانونية والإدارية.

المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة الرقمية

تتسابق الحكومات حول العالم في إقامة ما يطلق عليه الحكومة الالكترونية أو الحكومة الرقمية ففي كل منطقة من مناطق الدول النامية إلى الدول الصناعية في الدول المتقدمة، تضع الحكومات الوطنية والمحليات بها المعلومات الحرجة على الخط المباشر، وتستخدم الآليات لتبسيط العمليات التي كانت معقدة من قبل وتتفاعل الكترونيا مع

¹- القانون رقم 11-10 المتعلق بالبلدية، المؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق 22 يوليو 2011.



مواطنيها، وقد شكل مفهوم الحوكمة الالكترونية محور إستراتيجية النهوض بالعمل الحكومي وغير الحكومي في شتى دول العالم، وهذا معناه التحول الجذري في المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتسويقية، وعلاقة المواطن والمؤسسات مع بعضها البعض.¹

* فالرقمنة كما عرفها Digital Coalition بأنه :عملية خلق ملفات رقمية سواء بالمسح الضوئي أو تحويل الموارد التناظرية إلى موارد رقمية وتكون نتيجتها نسخة رقمية أو بديل رقمي تصنف كمادة رقمية.²

فالرقمنة عملية ومنهج لتحويل البيانات المخزنة من شكلها التقليدي وخلق ملفات رقمية حيث يتم تشفيرها وتخزينها باستخدام عتاد المعلوماتية.

* كما تعرف الحوكمة الرقمية على أنها "أسلوب حديث ومتطور، كما أنها ثورة تقنية ومعلوماتية هدفها تحقيق نقلة نوعية في تقدم الأجهزة الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص وغيرها من الإدارات التقليدية إلى التعاملات الرقمية، وباختصار فإن الحوكمة الرقمية يشار إليها بأنها تطبيق التقنيات على الانترنت في القطاعات والأنشطة الحكومية والتجارية"³

من ناحية أخرى يقترح بعض الباحثين استخدام مصطلح الحوكمة الرقمية Digital government للدلالة على عنصر مشاركة المواطنين بالإضافة إلى تجهيز وتوزيع الخدمات العامة الالكترونية للمستفيدين .

¹-. م. صدام الخمايسية، الحوكمة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، ط1، بيروت، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، 2013، ص09.

²- يزيد عباسي، سليمة حفيظي، الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية، المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات، جامعة محمد الصديق بن يحي، جامعة جيجل، الجزائر، العدد، 02، المجلد 05، 2022، ص165.

³- محمد نور الدين بن قراش، التحول الرقمي كآلية حوكمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالجزائر، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر، العدد، 02، المجلد 09، 30-09-2024، ص509.



في حين يرى Johnson أن عنصر المشاركة يتعلق بالديمقراطية الالكترونية وليس بالحكومة الالكترونية، وان الديمقراطية الالكترونية تهتم بالمشاركة المباشرة للأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات باستخدام تكنولوجيا المعلومات.¹

*فقد سعت الجزائر لتقوية مركزها محليا محليا وإفريقيا ودوليا بانتهاج سياسة محكمة للتقدم في مجال الرقمنة وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وتبنت عدة استراتيجيات لتعزيز الحوكمة الرقمية نذكر منها :

1*مخرجات اجتماع مجلس الوزراء المنعقد في 2020/03/08:

*تحديد الهدف الواجب بلوغه في السنوات 05 القادمة والمتمثل في تجسيد الانتقال الطاقوي من خلال إدماج وتعميم التقنيات الحديثة في مجال الإنارة العمومية لتوفير الطاقة، كأنظمة الإضاءة الذكية، وأجهزة الاستشعار على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية، والقطاع الخاص

*توفير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، لاسيما في مناطق الظل، تدعيم البنى التحتية والمساهمة في جهود التنمية .

*تحسين الإطار القانوني والمؤسسي، وفي هذا الإطار سيتم تعزيز استخدام الألياف البصرية لتعميم الوصول إلى الانترنت، ذات التدفق العالي والعالي جدا.

*ربط مختلف المؤسسات الوطنية والمناطق الصناعية المتبقية بشبكة المواصلات السلوكية واللاسلكية، والتوسع في الاستفادة من الشبكات الخاصة بالهاتف النقال، إلى جانب إطلاق وتحرير نشاط التجارة الالكترونية .

*إعادة تنظيم مؤسسة بريد الجزائر لتبسيط الإجراءات المتعلقة بالعمليات المالية .²

¹- محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، ط1، عمان . الاردن .، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009، ص81، 80.

²- محمد روة، مرجع سابق، ص133.



2*مخرجات اجتماع مجلس الوزراء المنعقد في 2020/08/09

*اعتماد مشاريع النصوص القانونية المتعلقة بالمؤسسات الناشئة التكنولوجية
*وضع تحت التصرف "وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة"، الأوعية العقارية
لاستقبال الحاضنات والمسرعات التكنولوجية .

*العمل على جذب المؤسسات الناشئة المتوطنة في الخارج، على ان توفر لها نفس
الشروط التي تتمتع بها في الخارج.

*تشديد الرقابة في الضريبة على الثروة لرفع الضبابية باعتبارها اكبر عائق للرقمنة .

3*مخرجات رسالة رئيس الجمهورية بمناسبة اليوم العالمي للصحافة في

2020/10/21 السهر على تولي الشباب المناصب العليا لاسيما في مجال الرقمنة
واققتصاد المعرفة والاستشراف والمقاولاتية، مع تكليف الحكومة بوضع آليات كفيلة لتبني
الرقمنة كأسلوب عمل من شأنه تحسين خدمات الإدارة وتسهيل تعاملات المواطن.
والارتكاز على الرقمنة والمعرفة لبناء وترقية اقتصاد وطني قوي

*وضع الأمن المعلوماتي ضمن أولويات بناء الجزائر الجديدة، من خلال إعداد الأطر
القانونية والآليات اللازمة لمواكبة القفزة التكنولوجية.

*العمل على إعداد المورد البشري المؤهل، وتطوير البنى التحتية الخاصة بمجال الرقمنة.

*حث مختلف القطاعات الوزارية على تبني عملية التحول، من خلال وضع أرضيات
رقمية خاصة، مع تأكيد دور المجتمع المدني لمرافقة هذه الجهود.

*حث المواطنين على الاندماج بقوة في عملية التحول الرقمي¹.

¹- محمد ردة، مرجع سابق، ص 132، 133، 134.



4*مخرجات اجتماع مجلس الوزراء المنعقد في 2021/01/03

*ضرورة الإسراع في مسار رقمنة مختلف القطاعات الحساسة، لاسيما الضرائب والجمارك والأملاك، حتى تتمكن السلطات العمومية، من امتلاك الأدوات الضرورية لوضع سياستها وتنفيذها وتقييمها.

5*مخرجات اجتماع مجلس الوزراء المنعقد في 2022/09/11

*العمل على إنشاء المنصة الرقمية للمستثمرين، يكون هدفها الأول ضمان الشفافية، لتكون من بين الآليات المساعدة على إحصاء العقار الصناعي وتوجيه الاستفادة منه لمستحقه.

*ضرورة الإسراع في رقمنة مصالح وزارة المالية خاصة مديريات الضرائب وأملاك الدولة، قبل نهاية 2022 لحماية حقوق الدولة ومحاربة الضبابية، وكل أشكال التهرب الضريبي، في هذين القطاعين.

6*مخرجات كلمة رئيس الجمهورية الافتتاح الرسمي للجلسات الوطنية للفلاحة في

2023/02/28

*ضرورة الإسراع في رقمنة وزارة الفلاحة، لضبط أرقام الإنتاج واستغلال الأراضي وكذا إحصاء عدد الثروة الحيوانية .

7*مخرجات اجتماع مجلس الوزراء المنعقد في 2023/06/11

*إن التسهيلات التي جاءت في إطار مشروع الرقمنة وعصرنة الإدارة يجب أن لا تكون على حساب أمن الدولة، مع منح الأولوية لحماية المعطيات والبيانات الشخصية من كل أشكال التهديدات

*الأمر بإنشاء هيئة عليا للإشراف على مشروع التحول الرقمي، والعمل على تنصيبها في اقرب الآجال¹.

¹- محمد ردة، مرجع سابق، ص 136، 137.



8*مخرجات رئيس الجمهورية أمام غرفتي البرلمان في 21/10/2023

*تسريع مسار الرقمنة لجعله آلية أساسية لضمان النزاهة والشفافية وتجسيد الحوكمة الإلكترونية التي من شأنها بلوغ الأمن السيبراني.

*تبيان المهام الموكلة للمحافظة السامية للرقمنة خاصة إعداد وضمان متابعة الإستراتيجية الوطنية للرقمنة وتنفيذها

*إسناد أول مهمة للمحافظة السامية للرقمنة والمتمثلة في إعداد الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي بغية تحقيق السيادة الرقمية، إلى جانب تعزيزها بقانون خاص للرقمنة.

9*مخرجات اجتماع مجلس الوزراء المنعقد في 18/02/2024

*الإسراع في رقمنة المعطيات الخاصة بكل قطاع لتحضرا لتوطينها بالبوابة الحكومية للخدمات.

*أمر السيدة المحافظة السامية للرقمنة بتحضير عرض أمام مجلس الوزراء للمصادقة، يتعلق الأمر بالتعاقد مع شركة "هواوي" لإنشاء مركز تخزين البيانات

10*مخرجات اجتماع مجلس الوزراء المنعقد في 21/03/2024

*الأمر ببذل المزيد من الجهود والفعالية في تجسيد التوجهات الهادفة إلى تسريع الرقمنة

*التأكيد على أهمية تطوير الطاقات المتجددة مع مراعاة الآليات والإمكانيات التكنولوجية

*الأمر بإعداد دفتر شروط من أجل إطلاق مشاريع تركيب وتجميع الهواتف النقالة بالجزائر¹.

*تشجيع الاستثمار في مجال وتكنولوجيا الهواتف الذكية .

- وقد ذكرت المحافظة السامية للرقمنة الإستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر، من أجل جزائر رقمية 2030، في محورها الثالث بعنوان "الحوكمة الرقمية". والتي تذكر

¹- محمد روة، مرجع سابق، ص136،138،140.



فيه بان الحوكمة الرقمية تعتبر عنصرا أساسيا في عصرنة تسيير الإدارات والمؤسسات بغية تحقيق فعالية أكبر في تنفيذ العمليات الاقتصادية والاجتماعية .

*رقمنة الإدارة العمومية هي قاطرة التحول الرقمي وحجر الزاوية في ترسيخ الحوكمة الرقمية بغية تطوير وتحسين فعالية العمليات الحكومية، تسهيل اتخاذ القرار، توجيه السياسات القطاعية، ترشيد النفقات العمومية، وضمان تنمية اجتماعية مستدامة، وكذا تنمية اقتصادية مستدامة .

*وتتطلب رقمنة الإدارة وتحسين حوكمة الخدمات العمومية، إنشاء نظام بيئي للتبادل والمشاركة بين جميع مكونات المجتمع لاسيما مع القطاع الخاص المبني على إدراج واستغلال التكنولوجيا الرقمية الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء.¹

يعد تحسين الحوكمة الرقمية في الإدارات العمومية أمراً ضروريا وعنصرا أساسيا في التنمية بصفة عامة، وللقيام بذلك يجب أن تسير هذه المؤسسات من خلال نظام حوكمة رقمية يتسم بالفاعلية والشفافية والمسؤولية مع محاولة تحقيق النتائج المرجوة من خلال تطبيق الاستراتيجيات الموضوعة لذلك .

المطلب الثالث: تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة.

يعتبر الاهتمام برأس المال البشري من الموضوعات الأساسية، مما يقتضي إيجاد وسائل لتقدير قيمة هذا المورد البشري لأية دولة .

لقد ازدادت الحاجة إلى رفع كفاءة الموظفين، مع قيام الثورة الصناعية، واتضحت الحاجة إلى أهمية ترشيد العمل الإداري، بسبب المسؤوليات الجديدة الملقاة على عاتق الجهاز الحكومي وازدياد الإمكانيات المادية والبشرية، ولذلك قام العديد من المفكرين ورجال الإدارة بالبحث عن أفضل السبل لترشيد العمل الإداري، ورفع كفاءة العنصر البشري في الجهاز الحكومي والمنظمات العامة .

¹- الوزيرة مريم بن مولود، مرجع سابق، ص16.



لقد أصبحت الموارد البشرية ميزة تنافسية فريدة للمنظمات ،لذا يفترض من إدارة المنظمة أن تعيرها جل اهتمامها ،حيث تمثل إستراتيجية محورية يمكنها إضفاء نتائج ايجابية على عمل الأجهزة الإدارية الحكومية ويحقق مقدار من المصادقية في عمل منظمات الخدمة العمومية

*فالجزائر وكغيرها من الدول تسعى إلى العمل على تطوير المورد البشري في ظل متطلبات الجودة ومحاولة النهوض ومسايرة العصر من خلال استخدام استراتيجيات متطورة وحديثة تعمل على تعزيز وتطوير المورد البشري .

فالإستراتيجية يجب عليها أن تكون دراسة لخطة طويلة الأجل مكونة من عدة برامج وقد أصبح لمفهوم الجودة أهمية إستراتيجية بالغة لتحسين العمليات الإنتاجية والوصول إلى الأهداف الخاصة فهي أداة قياس وتميز. ولتطوير المورد البشري في ظل متطلبات الجودة يجب وضع عدة استراتيجيات للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة من بينها:

*الاعتماد على فرق العمل ذات إدارة ذاتية

*تصميم وظائف لتعزيز قدرات المديرين

*تمكين العاملين وفرق العمل من طرح الأفكار وتنفيذها

*تزييل الأقسام الوظيفية طبقات الإدارة كلما لزم الأمر .

*تصميم برامج قادرة على قياس محاور اهتمام العاملين على أن يتم تحديثها دوريا .

*المشاركة في الإعداد والاضطلاع على البيانات بين المنظمة والعاملين .

*كل العاملين أهل للحصول على علاوة حسب أداء المنظمة.¹

*تحفيز الموارد البشرية في المنظمة ،من أجل استثمارها في ظل إطار الجودة الشاملة مطلب لا يمكن تجاهله على الإطلاق ،لذلك من الضروري جدا تبني سياسة حفز مناسبة وجيدة ،من اجل تحقيق أهداف العاملين وزرع الولاء والانتماء فيهم اتجاه المنظمة

¹ - عادل محمد عبد الله ،ادارة جودة الخدمات، ط1، عمان ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2013،ص20.



والحماسة لها والغيرة عليها، فالتحفيز المناسب للعنصر البشري هو الذي يمكن المنظمة من تحقيق روح التعاون والفريق.

*تشكيل فرق عمل وحلقات ذات جودة وفعالية عالية، فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها دمج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهدافها.¹

*تشمل الإستراتيجية وفق "مدرسة هارفارد للأعمال" تحديد الأهداف والغايات في المؤسسة، وخيار السياسات، وإعداد الخطط الأساسية لإتمام تنفيذ تلك الأهداف والغايات وتتمثل فيما يلي:

*شاملة (تخص الوظائف العديدة في المؤسسة).

*موجهة نحو الأمد الطويل.

*تهتم بالانسجام (تنسيق السياسات).

*تركز على العلاقات بين المؤسسة / البيئة.

*مصاغة بشكل رسمي وواضح أم لا.²

*توضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية بالاستناد على مجموعة من الأفكار الإستراتيجية وكل فكرة من هذه الأفكار توضع تحتها مجموعة من الأهداف الفرعية، وكل هدف فرعي يمكن أن تندرج تحته مجموعة من الاستراتيجيات المساندة، والتي يمكن أن تقود إلى أربعة مفاتيح لإستراتيجية الموارد البشرية ألا وهي :

1*الثقافة : وتمثل المعتقدات والقيم والقياسات وأسلوب إدارة المنظمة

2*المنظمة : هيكل وقواعد العمل وخطوط التقارير التي ترفع للمنظمة

3*العاملون : مستوى المهارات والطاقات الكامنة للعاملين والمقدرات الإدارية

¹- محمد جاسم الشعبان ،محمد صالح الابعج ،إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة الجودة

الشاملة. الهندرة، ط1، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع، 2014، ص249، 248

²- حسام ابراهيم حسن، نفس المرجع، ص139.



4* أنظمة الموارد البشرية: تشمل اختيار العاملين والاتصالات والتدريب والكفاءات والتطوير المهني وغير ذلك.¹

* أهمية وضع استراتيجيات وخطط على المدى البعيد وعلى المدى المتوسط، وعلى المدى القريب مراعين بذلك كافة المتغيرات والمنشآت بشكل عام .

* تطوير وتنمية الكوادر والموارد البشرية بشكل خاص.

- ان نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، فان هذا الاهتمام يتزايد بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك لاعتمادها على خطط إستراتيجية واسعة تتطلب العناية بالموارد البشري وإيجاد السياسات والبرامج الخاصة بنمط تسييره وتنميته باستمرار ، لان قوة وهيبة الدولة من قوة وهيبة موظفيها بالقطاعات والإدارات التابعة لها، فالموارد البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها على غرار الجزائر يعتبر موردا رئيسيا يجب العناية به والاستثمار فيه.²

المطلب الرابع: الهندسة الإدارية.

لقد ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في بداية التسعينيات من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية على يد "مايكل هامر"، ومن ثم تم انتشاره ليشمل الكثير من دول العالم في كلا القطاعين الخاص والحكومي.

والهندرة كلمة مركبة من كلمتين هما هندسة وإدارة، وهي ترجمة للمصطلح الانجليزي Business Reengineering، ويقوم هذا المفهوم على إعادة البناء التنظيمي بشكل جذري عن طريق إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وخفض الكلفة وجودة المنتج.³

¹- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2014، 1، ص50.

²- محمد سرور الحريزي، نفس المرجع، ص185.

³- أيمن عودة المعالي ، نفس المرجع، ص125.



* فالهندسة الإدارية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي استعانت بها المؤسسات لتحسين أدائها فهي تتميز بغيرها من العمليات بأهمية كبيرة تمنحها القدرة على التغيير من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وطلبك من خلال تطبيقها لعدة استراتيجيات تهدف إلى تحسين الحوكمة، تعزيز الشفافية وضمان الفعالية في تقديم الخدمات العامة، وفيما يلي بعض أهم الاستراتيجيات في الإدارة العمومية:

*مراجعة وإعادة صياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة

*التوجه نحو اللامركزية وتفعيل تقنيات المعلومات والاتصالات، وتمكين الموارد البشرية ذو معرف واستثمار طاقاتهم الفكرية .

*إعادة بناء الهياكل التنظيمية للتخلص من تعدد المستويات وطول مراحل الانتظار وبطء الاتصالات وتأخير وتعقيد اتخاذ القرارات.

*إعادة تصميم العمليات الإنتاجية في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وإعادة الهندسة، لتحقيق مزيد من الجودة والكفاءة والإنتاجية.¹

*التخطيط الاستراتيجي على برنامج إعادة الهندسة، وذلك بربط الرؤيا والأهداف بعيدة المدى وما ينبغي عمله من أجل تحقيق تلك الأهداف.

*تبني قنوات الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها يسهل تطبيق إعادة الهندسة، ويساعد تقبل العاملين للتغيرات المترتبة على عملية التنفيذ.²

*التخلص من الروتين القديم واسلون العمل الجامد والتحول إلى الحرية والمرونة.
*تخفيض تكلفة الأداء.

*إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة .

*تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه

¹- عمر احمد ابو هاشم الشريف، اسامة محمد عبد العليم ، هشام محمد بيومي، نفس المرجع، ص264.

²- أيمن عودة المعالي ، نفس المرجع، ص130



بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.¹

*نشر مفهوم الهندرة والتوعية بأهميته للموظفين والإدارات التي تشملها عملية الهندسة .
*التركيز على نوعية وتركيبية الأفراد التي تقوم بأداء العمل كونها تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال والمرونة

*التركيز على الإبداع والابتكار في العمليات التنظيمية .

*ضرورة التخطيط العلمي لإنجاح تطبيق إعادة هندسة العمليات ودراسة البيئة التنظيمية للتعرف على كل المتغيرات .

*محاولة التقليل من مقاومة العاملين وذلك بتوعيتهم بأهمية إعادة هندسة العمليات الإدارية والفوائد التي تعود عليهم.

*تطبيق مفهوم الجودة الشاملة على السلع والخدمات كمتطلب أساسي لتطبيق مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية.²

*التقليل من مستوى الرقابة باعتبار أن الإفراط فيها يعد من الأعمال عديمة القيمة، وبالتالي تسعى إعادة الهندسة إلى استخدام الضوابط الرقابية في حدود فعاليتها فقط، وتلغى الرقابة اللصيقة على أداء العمال

*إعادة هندسة نظم المعلومات وإعداد مصادر متعددة لتبادل المعلومات إلكترونياً.

*إعادة هندسة الموارد البشرية إلكترونياً وإعادة بناء مواصفات متطلبات التوظيف .

*تحويل هياكل التنظيم من المستوى الهرمي إلى التنظيم الأفقي .

*تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الأبعاد المتعددة واختصار خطوات

¹ - عقبي عمر وصفي ،مدخل منهجية متكاملة لإدارة جودة الشاملة ، ط1، عمان . الأردن . دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001،ص95.

² - السلطان فهد،إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)نقله جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة،الرياض، مطابع خالد للنشر والتوزيع، 2002،ص182.



العمل لتوفير الوقت المستغرق في تقديم الخدمات ¹.

فالهندرة تعمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات، بحيث يتم التركيز

على الخدمات ذات جودة عالية ورضى الجمهور

فالجزائر تعتمد على الهندسة الإدارية كرافعة للإصلاح عبر الرقمنة، وتبني معايير الجودة

، وإعادة هندسة العمليات، وزيادة الشفافية، وتحقيق اللامركزية الإدارية من خلال تفويض

الصلاحيات للولاية والبلدية، وتدريب الموظفين على أدوات الإدارة الحديثة، وكذا الحكومة

الإلكترونية .

فالهندسة الإدارية هي عملية إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية لتحسين الكفاءة،

والفعالية وجودة الخدمات العمومية .

¹- عمر احمد ابو هاشم الشريف، اسامة محمد عبد العليم ، هشام محمد بيومي، نفس المرجع، ص251.



ملخص الفصل الثاني

لقد بذلت الجزائر جهودا كبيرة في مجال إصلاح الإدارة العمومية من خلال مقارنة التسيير العمومي الجديد، فقد عملت على تطوير منظومتها القانونية والمؤسسية، من خلال سن التشريعات والقوانين التي تخدم الإدارة العمومية كقانون البلدية والولاية لتبني اللامركزية الإدارية، وكذا قوانين خاصة بإصلاح الوظيفة العمومية، وكذا تعزيز وتطوير التحول الرقمي، وكذا قوانين وطنية لتعيين هيئة للوقاية من الجرائم المتصلة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحة الفساد.

لكن الإدارة الجزائرية وكغيرها من الإدارات لها معوقات تعيق السير والنهوض بالإدارة العمومية كضعف تكوين الموارد البشرية، ومقاومة التغيير، وكذا معوقات قانونية وإدارية، هذه الصعوبات من شأنها أن تساهم في ضعف إدارتها وتجعلها غير قادرة للوصول إلى الأهداف المرجوة، ولذلك عززت الجزائر إدارتها بتبنيها عدة استراتيجيات تخدم مصالحها ومصالح المواطنين، وذلك من خلال تطوير منظومتها القانونية، وتعزيز الحوكمة الرقمية وتطوير مواردها البشرية في ظل متطلبات الجودة، وكذلك هندسة إدارتها كل ذلك من أجل مواكبة تطورات العصر وترقية الخدمة العمومية.

الجامعة



يعد التسيير العمومي الجديد السبيل الذي تتحول به السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ، حيث أصبح تقدم الدول يقاس بمدى كفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم بتنفيذ السياسات العامة للدولة، لذلك أصبح معظم الدول في الوقت الحاضر تهتم بدراسة المشاكل الإدارية بأجهزتها من أجل الرفع من كفاءتها، وتقع الإدارة العامة تحت ضغوطات مرتبطة بتراكمات نمط التسيير التقليدي، والذي نجم عنه العديد من المشاكل السلبية خاصة على مستوى أداء الخدمات العمومية، لذلك فالإدارة العمومية في الجزائر كما باقي دول العالم أمام متطلبات سوسيو اقتصادية جديدة كفيلة بأن تجعل من المؤسسة العمومية كفاءة وفعالة والاستغناء على الخصوصيات التقليدية التي تتصف بها.

فقد ظهر التسيير العمومي الجديد بسبب نتائج الإصلاح الإداري الذي عرفته سنوات السبعينيات من القرن العشرين الأمر الذي دفع بالحكومات إلى السعي نحو إحداث تغيير جذري في سياستها بحثا عن فعالية أكثر في مجال تقديم الخدمات العمومية، التي تميزت بالضعف في الأداء وغياب الفاعلية في التقديم.

فقد تبنت الجزائر جهودا جمة في مجال إصلاح الإدارة العمومية رغم الصعوبات الكثيرة التي واجهتها، وعلى الرغم من التحديات التي قد تعترض تنفيذ هذا النموذج، إلا أنها تبنت آليات حديثة تعتمد على الشفافية، الفعالية، المساءلة بما يتوافق مع متطلبات العصرنة والتحديات الجديدة .

فمن خلال هذه الدراسة تبين لنا أن التحول نحو نموذج التسيير العمومي الجديد مرن وقائم على النتائج، ويتطلب ذلك إرادة سياسية حقيقية، وإصلاحات قانونية وإدارية عميقة، وتأهيل الموارد البشرية، فضلا على تعزيز ثقافة الإبداع والتغيير داخل الهياكل الإدارية، كما أن تبني التكنولوجيا الحديثة وتحسين جودة الخدمات العمومية من خلال الاستراتيجيات الحديثة كتطوير المنظومة القانونية وتعزيز الحوكمة الرقمية وتطوير المورد البشري في ظل متطلبات الجودة وهندسة الإدارة .



ومن خلال الدراسة والتعمق في الإدارة العمومية الجزائرية نكون قد وصلنا إلى صحة الفرضيات، فاعتماد التسيير العمومي الجديد من شأنه أن يحسن في جودة الإدارة العمومية

من خلال تعزيز الحوكمة الرقمية وتفعيل النظام المعلوماتي، وتحسين جودة الخدمات العمومية وكذلك تطوير الموارد البشرية. وصياغة بعض المبادئ وجعلها تتماشى مع الإدارة العمومية الجزائرية كمبدأ الشفافية والمحاسبة ومبدأ اللامركزية وتفويض السلطة، وكذلك مبدأ الرقمنة من خلال الاستراتيجيات المقدمة من المحافظة السامية للرقمنة فهذه الاستراتيجيات تتسم عموماً بالشمولية والعمق والاستمرارية في عملية تخطيط وتسيير الإدارة العامة بصورة رشيدة وفعالة، وكل هذا يتطلب وجود قيادات إدارية كفأة .

فقد شهدت الإدارة العمومية الجزائرية في السنوات الأخيرة محاولات إصلاحية جادة لمواكبة متطلبات العصرية والكفاءة التي تهدف إلى تعزيز وتحديث آليات العمل الحكومي إلا أن هذه الإصلاحات واجهت معوقات هيكلية وبشرية، فيما ظهرت مقومات تشير إلى إمكانية نجاحها في حال توفرت الإرادة السياسية والموارد اللازمة ومن النتائج والمقترحات المتوصل إليها في دراستنا هذه .

01* رقمنة الإدارة العمومية من خلال تفعيل الإدارة الالكترونية لتبسيط الإجراءات من خلال وجود إستراتيجية وطنية للتحول الرقمي

02* تحسين مبادئ الحوكمة ومحاربة الفساد عبر آليات رقابية جديد مثل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته

3* اللامركزية وتفويض الصلاحيات مثل ما جاء في الدستور الجزائري الذي يعزز مبدأ اللامركزية الإدارية



04* تعزيز المنظومة القانونية والمؤسسية والذي يلعب دورا أساسيا في نجاح الإصلاحات الإدارية وتجعلها أكثر شفافية من خلال التطبيق الجيد لها.

05* تحسين الخدمة العمومية كما جاء في التعديلات الدستورية للقانون 16-01 المؤرخ في مارس 2016 الذي جاء في مضمونه تنظيم سير الإدارة العمومية وتقديمها لعملها على أكمل وجه لخدمة المجتمع.

- إن التحول أو الانتقال من أسلوب التسيير التقليدي إلى أسلوب التسيير العمومي الجديد يتطلب التزاما من الهيئات العليا في السلطة، وذلك لان مهمة التغيير لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كانت بصورة شاملة وبدفع من الهيئات الحكومية المركزية .

ولتعزيز وتطوير التسيير العمومي الجديد يجب إتباع عدة إصلاحات إدارية التي تمس أجهزة الإدارة ، وإدخال تحسينات جديدة كالتطوير الإداري ، والتحديث والتنظيم الإداري ، وكذا التنمية الإدارية ، وذلك من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية للإدارة العامة ، وكذا مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية المتسارعة ، والتحويلات الديمقراطية وغيرها من العوامل التي تدفع لزيادة الاهتمام بالصلاح الإداري بغية الوصول للأهداف المسطرة للإدارة.

فائمة المراجع



قائمة المراجع

الكتب:

- 1- إبراهيم حسن حسام، الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، ط1، عمان، دار البداية ناشرون وموزعون، 2014.
- 2- أبو هاشم الشريف عمر احمد، عبد العليم أسامة محمد، محمد بيومي هشام، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، ط1، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
- 3- محمد سمير احمد، الإدارة الالكترونية، ط1، عمان، الأردن. دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- 4- أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2013.
- 5- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، عمان، دار وائل للنشر، سنة 2000.
- 6- الحريري محمد سرور، الإدارة الحديثة، ط1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2014.
- 7- الكرخي مجيد، ادارة الموارد البشرية، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 8- الصيرفي محمد، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، سنة 2008.
- 9- القريوتي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1 عمان. الأردن، دار وائل للطباعة والنشر، سنة 2001.



- 10- الخمايسية م.صدام ،الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، ط1، بيروت، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ،2013.
- 11- جاسم الشعبان محمد ،محمد صالح الابعج ،إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة، ط1، عمان، دار الرضوان للنشر والتوزيع،2014.
- 12- وصفي عقبي عمر ،مدخل منهجية متكاملة لإدارة جودة الشاملة ، ط1، عمان . الأردن . دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001.
- 13- بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، عمان ، دار الرؤية للنشر والتوزيع ،2009.
- 14- عماد ليبيد ، بلال موزاري ،الخدمة العمومية الالكترونية في الجزائر معطيات الواقع ورهانات المستقبل، ط1 ،المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية ألمانيا . برلين . ، 2021 .
- 15- محمد عبد الله عادل ،إدارة جودة الخدمات، ط1، عمان ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع،2013،ص20.
- 16- عياصرة معن محمود ، بني أحمد مروان ،القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحاد للنشر والتوزيع ط1، الأردن ،2008.
- 17- علي عودة صالح ، الادارة الفعالة للموارد البشرية ،عمان، دار الحامد للنشر، 2015 .
- 18- فهد السلطان ،إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)نقلة جذرية في مفاهيم وتقنية الإدارة ،الرياض، مطابع خالد للنشر والتوزيع ،2002.
- 19- علاء فرج الطاهر ،التخطيط الإداري، ط1،المملكة الأردنية الهاشمية ،دار الرؤية للنشر والنشر والتوزيع ،سنة2011.



المجلات

- 1- ناصر الدين باقي ، دور الديمقراطية التشاركية في تحقيق التنمية في الجزائر .
دراسة في الأبعاد والمؤشرات . ،مجلة الناقد للدراسات السياسية،كلية العلوم السياسية
والعلاقات الدولية ، جامعة الجزائر،العدد 01،سنة أكتوبر 2017 .
- 2- بواشري أمينة ، سالم بركاهم ،الإصلاح الإداري في الجزائر عرض تجربة مرفق
العدالة(1999-2017) ،المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3، جامعة الجزائر3،العدد11،
المجلد6، ،سنة جانفي 2018.
- 3- بوسليمان صليحة ، ضريفي نوال ،فعالية القطاع العام كاحدى آليات تحديث
التسيير العمومي ، مجلة الحوكمة ،المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة ،جامعة
الجزائر 3 ،العدد2،المجلد1 ،سنة 30-09-2019.
- 4- بلقاسم أمحمد ، طهرات عمار ،تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء
المؤسسات العمومية- نماذج لتجارب دولية رائدة- ،مجلة العلوم الإنسانية،العدد2
،المجلد 18،سنة 31-12-2018.
- 5- بن احمد فاطمة الزهراء ، بن احمد نادية ، التحول الرقمي في الجزائر الواقع
والتحديات ، المجلة الجزائرية للمالية العامة ، المجلد 15،العدد1 ،سنة 01-03-
2025.
- 6- بن عيسى ليلي ،الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد،مجلة أبحاث
اقتصادية وإدارية ، ،العدد 14، ديسمبر 2013.
- 7- بن قرash محمد نور الدين ،التحول الرقمي كآلية حوكمة لتحقيق أهداف التنمية
المستدامة بالجزائر،مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة ،جامعة جيلالي ليابس سيدي
بلعباس الجزائر. ،العدد 02، المجلد 09 ،30-09-2024.



8- بنت سالم حميد البلوشية هدى، واقع تطبيق الحوكمة الادارية في المديرية العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان من وجه نظر العاملين بها ، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، كلية العلوم والاداب جامعة نزوى - عمان . ،العدد40 ،المجلد 04، 20 فبراير 2023 .

9- جاهم إيمان ، شرابي عبد العزيز ، "واقع تطبيق إصلاح التسيير العمومي الحديث دفاتر جامعة عبد الحميد مهري MECAS في الوظيفة العمومية الجزائرية"، قسنطينة. 2020.

10- جاني مراد ،الديمقراطية التشاركية في الجزائر : بين التشريع والممارسة ،المجلة الجزائرية للسياسات العامة،العدد 11 ،سنة 2016 .

11- دباغي سارة ،مقومات الديمقراطية التشاركية وسبل تكريسها في الجزائر تحقيقا للتنمية المحلية ،مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية ،العدد 01 ،المجلد 07، سنة 01-06-2023.

12- دهان أحمد سعيد ، عقابة عبد العزيز ،التسيير العمومي الجديد ودوره في تحقيق جودة الخدمة الصحية في الجزائر ،المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،العدد 03،المجلد 12،جويلية 2023.

13- وائل أبو الهليل هديل ،الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام ودورها في مكافحة الفساد الاداري،المجلة العربية للنشر العلمي ، كلية الحقوق ،جامعة الملك عبد العزيز . السعودية،العدد42 ،الاصدار 07،سنة 02أكتوبر2024. ،العدد1،JGPCC،

14- الحصري طارق ،الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته، سبتمبر2024.

15- طكوش صبرينة ، صباح فاضل ،واقع الحكم الراشد في الجزائر،مجلة العلوم التجارية،جامعة الجزائر3،العدد 2،المجلد 17، سنة15 ديسمبر 2018.



- 16- محمد آل سنان أحلام ، الإصلاح الإداري وأهميته في تطوير المؤسسات ،المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة الملك خالد ،المملكة العربية السعودية ، العدد1،المجلد 15، جانفي 2024.
- 17- محمد كامل محمد سعيد ،الإصلاح الإداري المفهوم والأهداف ،المركز التأسيسي للدراسات والبحوث ،اليمن،16مارس2024 <https://csr-yemen.com>
- 18- مرابط عبد الحكيم ، الإدارة العامة في الجزائرية:التحديات وجهود الإصلاح ، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية ،العدد 03،المجلد 12، جويلية 2023.
- 19- عباسي يزيد ، حفيظي سليمة ،الرقمنة كمطلب استراتيجي لتحقيق حوكمة الجامعات الجزائرية ،المجلة الجزائرية للابحاث والدراسات ،جامعة محمد الصديق بن يحي ،جامعة جيجل ،الجزائر ،العدد ،02 المجلد 05، 2022.
- 20- عبد الحفيظ سحر ، الشوابكة موسى ، تعريف التنظيم الإداري وأهميته في المؤسسات، المجلة العربية للنشر العلمي،بلدية عين الباشا الجديدة، الاصدار 05، العدد 2،50 كانون الأول 2022.
- 21- علي حاج قاسم ،إستراتيجية حوكمة الإدارة العامة في الجزائر،المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة ،العدد14، 14جوان 2020.
- 22- عشور طارق ،مقاربة التسير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 01، 2011-2012.
- 23- فيرم فاطمة الزهراء ،الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ،مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ،العدد الأول ،المجلد 11.



- 24- قرناش جمال ،الديمقراطية التشاركية المحلية كآلية لتسيير الشأن العام المحلي .
بلدية اولاد بن عبد القادر ولاية الشلف . ،مجلة الفكر القانوني والسياسي ،كلية الحقوق
والعلوم السياسية،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف . ،العدد02، المجلد 03، -05-2020.
- 25- شاوشي خيرة ، خلوف زهرة ، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة
التدقيق والمالية،جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة ، المجلد5،العدد 28،1-08-
2023.
- 26- شوابي سارة، بغداد تركية ، الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير
في مؤسسات القطاع الخاص،مجلة البحوث والدراسات التجارية ،العدد02،
سبتمبر2017.
- 27- زينب شكرو،التأصيل المفاهيمي والنظري للديمقراطية التشاركية ،المجلة العربية
للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد04،المجلد 16،
15جويلية2024.
- 28- سلوى تيشات ،المناجنت العمومي الجديد لإصلاح الإدارة العمومية . دراسة
حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية
الاقتصادية ،سنة 2018.
- 29- خالد أسماء ، حديدان صبرينة ،تحديث العمل الاداري في الجزائر :قراءة في
المعوقات،مجلة العلوم الانسانية،جامعة محمدا لصديق بن يحي . جيل .، العدد04،
المجلد 32، ديسمبر 2021.
- 30- ضريفي نادية ، دراج عبد الوهاب ،الحكم الراشد كأساس للإصلاح وترقية
الخدمة العمومية المحلية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ،جامعة زيان
عاشور بالجلفة ، ،العدد2، المجلد4،سنة 01-06-2019.



المواقع الإلكترونية

- 1- السيد كردي أحمد، تاريخ الدخول (25 ماي 2025) <http://kenanaonline.com>
- 2- مبادئ الحوكمة والصعوبات تاريخ الدخول (20 ماي 2025) <https://bak.com>
- 3- . <https://elearn.univ-tlemcen.dz> ، تاريخ الدخول (20 ماي 2025).

القوانين التشريعية والتنظيمية

- 1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 06/06 المؤرخ في 20 فبراير 2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15.
- 2- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 3 يوليو 2011، المتضمن قانون البلدية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 37.
- 3- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 07/12 المؤرخ في 29 فبراير 2012، المتضمن قانون الولاية ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 07.
- 4- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 07/18 المؤرخ في 10 يوليو 2018، المتعلق بحماية البيانات ذات الطابع الشخصي ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03.
- 5- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 235/20 المؤرخ في 08 يوليو 2020، المتضمن إنشاء المدرسة العليا في علوم التكنولوجيا والاعلام والرقمنة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 14.
- 6- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 08/22 المؤرخ في 05 ماي 2022، المتضمن تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 50.



الأطروحات والرسائل الجامعية

1- روة محمد ،أثر التحول نحو الخدمة العمومية الرقمية في تفعيل أداء الجماعات المحلية في الجزائر 2013/2025، أطروحة دكتوراه ،كلية الحقوق و العلوم السياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري ،جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2-، 2024-2025 .

2-نادية عطار ، "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه "، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص تسيير المالية العامة ،جامعة أبو بكر بلقايد ، السنة 2014.2015.

التقارير

1-الوزيرة بن مولود مريم ،الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي في الجزائر من أجل جزائر رقمية 2025-2030، المحافظة السامية للرقمنة،حيدرة الجزائر ، سنة 2024.

المحاضرات والملتقيات

1-بن حاج مونير ،الإدارة العمومية الحديثة ،محاضرة محكمة ،جامعة فرحات سطيف 1. عباس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ،سنة 2021-2022.

2- بن شناف منال ،"ملخص محاضرات مقياس "التسيير العمومي الحديث"،تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية" ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد لمين دباغين.

3- بركاتي يوسف ،المناجنت العمومي ،محاضرة7-8،جامعة عبد الحفيظ بوالصوف .ميلة.



- 4- وحيد بوفدح بديسي ، "النسق الاجتماعي وعلاقته بالتحول الرقمي في الجزائر" ،
ملتقى وطني،كلية العلوم الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،جامعة ابن خلدون
تيارت ،24 اكتوبر 2023 ،
- 5- لحبيب بلية ،"التسير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكمة مؤسسات القطاع
العام"،محاضرة كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة عبد الحميد بن باديس -
مستغانم،ب سنة نشر .
- 6- مخلوفي عبد السلام ،شرفي مسعودة، التغيير في منظمات الاعمال ضرورة
حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير ،جامعة بشار.



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر وعرفان
أ - ز	مقدمة
	<ul style="list-style-type: none">- تمهيد- مبررات إختيار الموضوع- أهداف الموضوع- أدبيات الدراسة- إشكالية الموضوع- حدود المشكلة- فرضيات الدراسة- منهجية الدراسة- محاور الدراسة- تحديد المصطلحات- صعوبات الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لمصطلحات الدراسة	
01	المبحث الأول: الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد
01	المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد ومبادئه
08	المطلب الثاني: مبررات الإنتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد



10	المطلب الثالث: الفرق بين التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد
13	المبحث الثاني : الإطار النظري والمفاهيمي للإصلاح الإداري
13	المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري والمفاهيم المشابهة له
18	المطلب الثاني: العوامل الدافعة لزيادة الإهتمام بالإصلاح الإداري
21	المطلب الثالث: أهداف الإصلاح الإداري وأبعاده
24	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: الجهود الجزائرية في مجال إصلاح الإدارة العمومية من خلال مقارنة التسيير العمومي الجديد	
29	المبحث الأول : مقومات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية
29	المطلب الأول: الإطار القانوني والمؤسسي
36	المطلب الثاني: التحول الرقمي
39	المطلب الثالث: الحوكمة الإدارية
43	المطلب الرابع: الديمقراطية التشاركية
48	المبحث الثاني: معوقات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية
48	المطلب الأول: المعوقات القانونية والإدارية
52	المطلب الثاني: ضعف تكوين الموارد البشرية
54	المطلب الثالث: مقاومة التغيير
57	المبحث الثالث: إستراتيجية تعزيز التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية



57	المطلب الأول: تطوير المنظومة القانونية
62	المطلب الثاني: تعزيز الحوكمة الرقمية
68	المطلب الثالث: تطوير الموارد البشرية في ظل متطلبات الجودة
71	المطلب الرابع: الهندسة الإدارية
77	خاتمة
80	قائمة المراجع
89	الفهرس
92	الملخص



المخلص بالعربية .

يعتبر التسيير العمومي من الآليات الجديدة لتحسين جودة وفعالية الإدارات ،مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات والقضايا التي تواجه الإدارة العمومية ،والذي أصبح يتمحور دورها على انجاز المهام والوظائف بأقصى درجة من الكفاءة والجودة.

إذ يظهر أن واقع الجزائر اليوم أصبح يسعى نحو مواكبة التطورات الحديثة ، حيث أن مجمل القطاعات أصبحت ترتبط ارتباطا وثيقا بالتكنولوجيا الحديثة ، فقد أصدرت الحكومة الجزائرية في هذا الشأن عدة قوانين ،وأدخلت عدة تغييرات في إدارتها واعتمدت عدة استراتيجيات ،كتطوير المنظومة القانونية لها وتعزيز حوكمتها الإدارية وتطوير مواردها البشرية وكذلك إدخال الهندسة الإدارية واستعمال الرقمنة والتكنولوجيا المتطورة ،كل هذا من أجل النهوض بالإدارة العمومية وتحسين مستواها لمواكبة العصرية ،على الرغم من الصعوبات والعقبات التي واجهتها وتواجهها.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، الإدارة العمومية الجزائرية، الإصلاح

الإداري.




المخلص بالانجليزية

Summary:

Public management is a new mechanism for improving the quality and effectiveness of administrations, taking into account the challenges and issues facing public administration, whose role has become focused on carrying out tasks and functions with the highest degree of efficiency and quality.

It appears that the reality of Algeria today is striving to keep pace with modern developments, as all sectors have become closely linked to modern technology. The Algerian government has issued several laws in this regard, introduced several changes in its administrations, and adopted several strategies, such as developing its legal system, strengthening its administrative governance, and developing Its human resources, as well as the introduction of administrative engineering and the use of digitalization and advanced technology, are all aimed at advancing public administration and improving its level to keep pace with modernization, despite the difficulties and obstacles it has faced and continues to face.

Keywords: New public management, Algerian public administration, administrative reform.



"وقل ربي
زدني علما"
"تم بحمد
الله" ..
فالحمد لله
الذي
بنعمته تتم
الصالحات