الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية الحقـــوق و العلـــوم السياسية

قسم:العلوم السياسة.

رقم: .....

ميدان: الحقـــوق و العلـــوم السياسية

فرع:تنظيم سياسي وإداري

تخصص: إدارة وحكامة محلية.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي

إعداد الطالبة: فطيمة ضباب

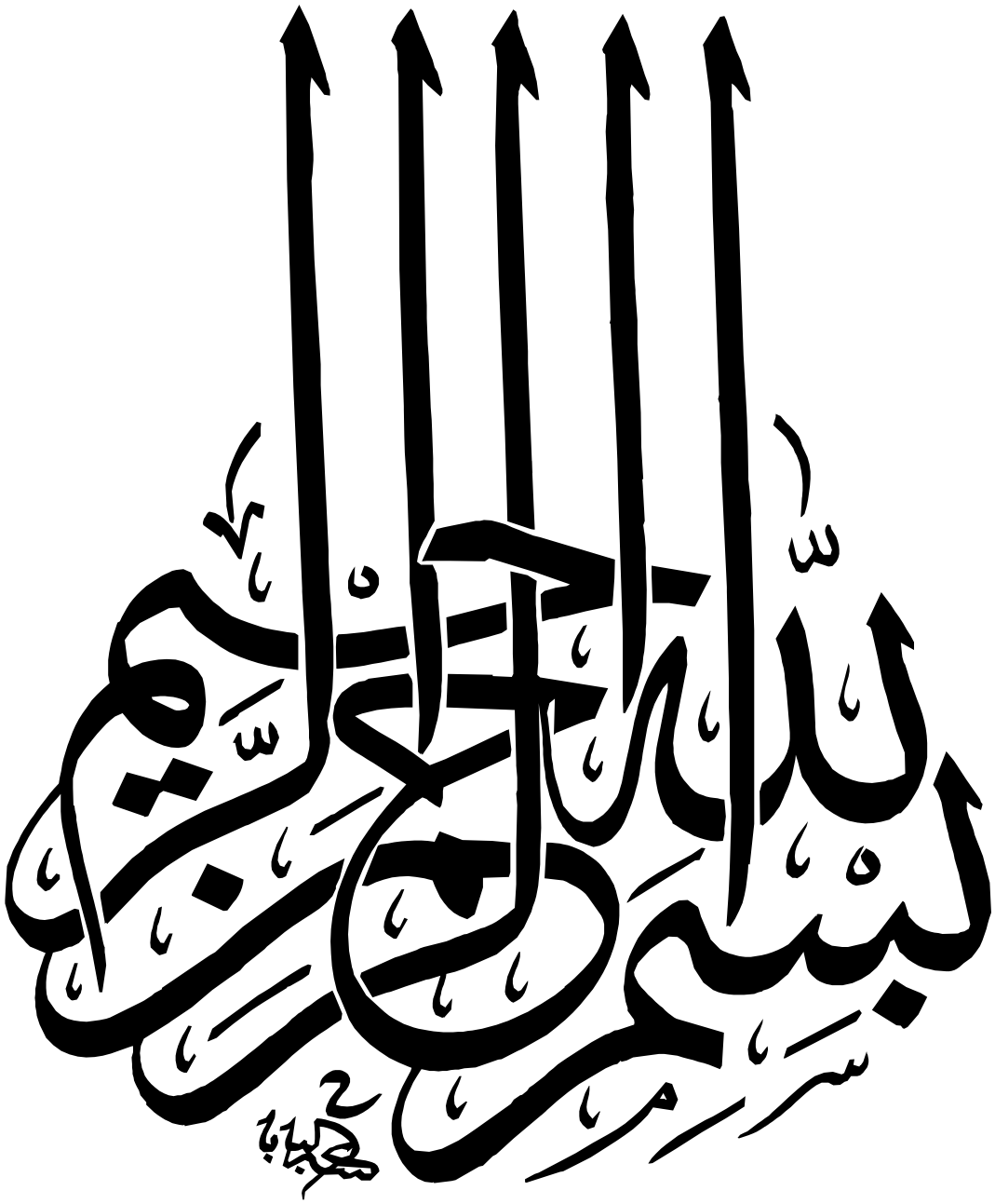
تحت عنوان

الإصلاح الإداري وتأثيره على التنمية الإدارية في الجزائر (2014-2008)

لجنة المناقشة:

د. عمر بورنان	جامعة: مسيلة	رئيســـا
د.خالد توازي	جامعة: مسيلة	مشرفا و مقررا
د. عبد المالك رداوي	جامعة مسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016.


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

إلى من أرشدني إلى طريق الإيمان والعلم، والدي الكريمين أمد الله في عمرهما، إلى من كان سندا وعونا لي في هذه الدنيا أخي العزيز بشير، إلى أخواتي: كريمة،وداد،فايزة، أمية.

إلى كل الأقارب والأحباب وزملائي.

اخص بالذكر صديقاتي اللواتي جمعني بها الجامعة:رميسة، صونية، ليندة، نوال، نورة، سعاد.

إلى كافة أساتذة العلوم السياسة.

إلى كافة هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع.

فطيمة ضباب

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى أستاذي توازي خالد الذي تفضل بإشرافه على هذه المذكرة وعلى ما قدمه لي من نصائح وتوجيهات وحرصه على إتمام هذا العمل وله مني خالص الاحترام والتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة التي تفضلت بإشرافها على مناقشة هذا العمل لهما مني خالص الشكر والتقدير.

إلى أستاذتي الاكارم ، والى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

فطيمة ضباب

مقدمة

مقدمة

لقد تعاظم دور الدولة الحديثة في إدارة ثرواتها المادية والبشرية، حيث يرتبط بأجهزتها الإدارية وبفعاليته كوحدة مبنية على أسس منسجمة تحكم أعمال الجهاز الإداري للدولة وترفع مستوى كفاءته وتحقيق فعاليته بوصفه المسؤول عن إدارة التنمية في ظروف التغير المستمر بما يتلاءم مع مقتضيات النمو والتطوير ؛ وأصبحت الدولة مطالبة بتلبية حاجات المجتمع من جهة، وتنمية أجهزتها الإدارية بما يؤمن لها درجة عالية من الكفاءة لإنجاز أهدافها.

يشكل الإصلاح الإداري الأساس الذي تقوم عليه السياسات التنموية لأي منظومة إدارية، فلا توجد إدارة رشيدة وعقلانية دون إصلاح مستمر ومتتابع على الدوام، و تساهم التنمية الإدارية من جهتها في تهيئة الظروف المناسبة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى الشاملة.

إنَّ الدولة الجزائرية وإدراكا منها لتحولات السياسية والاقتصادية التي يشهدها العالم .وإيمانا منها بالحاجة إلى إصلاحات ادارية قادرة على مواجهة العجز و التسيب الإداري، اتجهت إلى بذل جهود في تطوير وتنمية أجهزتها الإدارية لتتمكن من مواجهة تلك التحديات، وهو ما تجسد من خلال سلسلة الإصلاحات الإدارية لرفع كفاء جهازها الإداري.

- **أهمية الموضوع:**

يكتسي هدا الموضوع أهمية من حيث أن للإصلاح الإداري علاقة بالإدارة ويرتبط بتطور أنشطتها ومواكبة التغيرات وتحديات العالمية في مجال الإدارة، كما أن جل الإدارات تهدف إلى تحقيق تنمية أجهزتها الإدارية.

كما أن المشكلات الداخلية التي يواجهها الجهاز الإداري الجزائري تفرض علينا أن نقف أمام البرامج والجهود المبذولة في ميدان الإصلاح الإداري، ومعرفة مدى نجاعتها وقدرتها على تطوير وتنمية الجهاز الإداري للدولة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

تحليل مفهومي الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية من خلال دراسة مداخلهما النظرية والتعرف على خصائصهما.

التعرف على واقع الإصلاح الإداري في الجزائر مدى إمكانية هذه الإصلاحات على تحقيق التنمية الإدارية.

التطرق إلى تأثير انهيار أسعار النفط على الاقتصاد الجزائري والحلول لتجاوز ذلك.

- **أسباب اختيار الموضوع:**

يعود اختيار هذا الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نجملها فيما يأتي:

- **الأسباب الموضوعية** : يكتسي موضوع الاصلاح أهمية كبيرة بالنسبة وذلك للدور الاساسي الذي يلعبه في إحداث التنمية وفي بناء إدارة قريبة لتطلعات المواطن وتحديات القرن الواحد والعشرين
- **الأسباب الذاتية** : يمكن أن نعدد الأسباب الذاتية في مجموعة من النقاط وهي:
- الرغبة في التعرف أكثر على الإصلاحات الإدارية في لجزائر.
- الرغبة في معرفة سبب العجز الذي تعاني منها الإدارة الجزائرية على الرغم من المحاولات والمجهودات المبذولة في مجال الاصلاح و التنمية.
- **الإشكالية:**لدراسة هذا الموضوع حددت الإشكالية على النحو التالي:

كيف يكون الإصلاح الإداري وسيلة لبعث التنمية الإدارية في الجزائر ؟

- **التساؤلات:**تتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من التساؤلات، هي:
- ما المقصود بالإصلاح الإداري والتنمية الإدارية؟
- ما هو واقع الإصلاح الإداري في الجزائر ؟
- ماهية الخطة التنموية المعتمدة في الجزائر؟
- ما هي أهم العقبات التي تواجه الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في الجزائر؟

- **الفرضيات:**

بغية معالجة الإشكالية المطروحة طرحت الفرضيات التالية:

- الإصلاح الإداري عملية منظمة يكون الهدف منها تحسين مستوى الأداء الوظيفي والخدمات في الأجهزة الإدارية بشكل يساهم في تحقيق تنمية الإدارية.
- الإصلاح الإداري في الجزائر مس العديد من الجوانب وقد يكون له الأثر الايجابي على التنمية الإدارية.

أدبيات الدراسة:من خلال اطلاعنا على موضوع الاصلاح الاداري لاحظنا وجود مجموعة من الدراسات التي عالجت الموضوع، و يمكن الإشارة إليها على النحو التالي :

- ما قدمه الطالب رفيق بن مرسلي من خلال أطروحة الماجستير الموسومة بـ: **الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين الحتمية والتغير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر2011-2001** ، والتي عالج فيها الباحث إشكالية اعتماد الإدارة العامة الجزائرية على الأساليب الحديثة من أجل تحقيق ر التنمية الإدارية.

- الكاتبان وزيلف مهدي حسين واللوزي سليمان احمد في كتابهما، **التنمية الإدارية في الدول النامية** والذي ركزا فيه على أهمية التنمية الإدارية في البلدان النامية والوطن العربي الذي يعاني جهازه الإداري من التخلف والفساد.

- ما قدمه الطالب بن فريجه مصطفى من خلال أطروحة **الإصلاح الإداري ووضعيته بين النظري والتطبيقي في الجزائر** حيث عالجة إشكالية سبل نجاح الإصلاحات الإدارية القادرة على دفع عجلة التنمية الادارية في الجزائر في ظل التغيرات القانونية والمؤسساتية.

- **مجال الدراسة:**

تنحصر الدراسة المكانية في الجزائر، أما إطارها الزماني هو 2014-2008 الذي عرفت فيه الدارة الجزائرية برامج تحديث والعصرنة.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على نوع من التكامل المنهجي:

- **منهج تحليل المضمون** :يقوم على وصف منظم ودقيق لمحتوى نصوص مكتوبة، ولقد استعملنا هذا المنهج في الفصل الثاني من هذه المذكرة والذي يعالج المجهودات المبذولة من طرف الدولة بواسطة مختلف القوانين من اجل بلوغ الاصلاح والتنمية
- **المنهج الوصفي :**الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما عن طريق جمع المعلومات وتحديد مفهوم الظاهرة محل الدراسة.
- **هندسة الدراسة:**جاءت الدراسة مقسمة الى ثلاثة فصول بالإضافة مقدمة وخاتمة، تناول **الفصل الأول :**الإطار المفاهيمي للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية حيث عالجنا فيه بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة و وكذلك المداخل والنظريات المتعلقة بالموضوع ؛ أما **الفصل الثاني :**فعالجنا فيه واقع الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في الجزائر .ووقفنا على المجهودات المبذولة من طرف الدولة في هذا المجال، وجاء **الفصل الثالث** بعنوان مخرجات الإصلاح الإداري والتنمية في الجزائر .وعالجنا فيه مجموعة البدائل المطروحة اليوم للنهوض بالإدارة والتنمية في الجزائر.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري للإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

سنعالج في هذا الفصل موضوع الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في ثلاثة مباحث يتفرع كل مبحث منها إلى مطلبين يعالج المبحث الأول الإصلاح الإداري مفهومه وأهميته ثم متطرق إلى أهم المداخل النظرية التي تعالج موضوع الإصلاح الإداري إما المبحث الثاني فيعالج موضوع التنمية الإدارية مفهومها ودورها ثم أهم الأطر النظرية التي ترتكز عليها التنمية الإدارية أما المبحث الثالث فيؤسس للعلاقة الموجودة بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية ودور هذه العلاقة في خلق التنمية الشاملة .

المبحث الأول: مفهوم الإصلاح الإداري

في ظل التغييرات التي يشهدها العالم التي أصبحت أكثر حدة، فان الإصلاح الإداري يعد مطلبا ملحا من أجل القضاء على الفساد وتطوير وتنمية النوعية الإدارية فهو يعد علاج لابد منه حتى تستطيع الأجهزة الإدارية تحمل أعباء الدولة.

المطلب الأول: تعريف الإصلاح الإداري

أ. الإصلاح الإداري لغةً و اصطلاحا:

يجد مصطلح الإصلاح الإداري محتواه في التطور الذي عرفه علم الإدارة والذي قاد في النهاية إلى ضرورة معالجة الاعوجاج داخل النظم الإدارية بغرض تحقيق الأهداف للمنظمة، أن تحديد المفهوم الاصطلاحي يفرض علينا تفكيك المصطلح اللغوي وتفكيك المصطلح يقودنا إلى كلمتين وهما الإصلاح والذي يعني في اللغة إزالة الفساد عن الشيء ويجد جذوره في الفعل **صَلَحَ** ويقال صلح الشيء أي أزال ما فيه من فساد[1]، ويقال صلح التمرين، أي صححه، أما عن الجزء الثاني من المصطلح أي الإداري فهو مرتبط بكلمة إدارة و تجد كلمة إدارة أصلها في الفعل **يدير** أو **to manage** بالإنجليزية و في العربية في الفعل أدار و يقال دَار الرأي أي قلبه في كل الوجوه و تعني كلمة إدارة في اللغة التدبير و تعني أيضا حسن التصرف[2] .

إن التفكيك اللغوي للمصطلح يقودنا إلى حقيقة عملية، وهي أن المعنى اللغوي يفيد العمل على تحسين الأداء وبهذا يمكن القول أن المعنى اللغوي يلتقي مع المعنى الاصطلاحي كما ستبينه التعارف الاصطلاحية التالية فهذا**"احمد الرشيد"**يقدم تعريف يرى فيه: **«بأنَّ الإصلاح الإداري يقترن بالنظرة المتأنية والأسلوب التدريجي المرحلي لتنظيم جهاز الدولة بطريقة غير صارخة وغير ملموسة من واقع التغيير وأثاره »**[3] كما يرى**"حسن أبشر"**أنَّ الإصلاح الإداري **«جهد سياسي وإداري واقتصادي**

---

[1]- محمد غازي فريج، **الإصلاح الإداري**، لبنان :منشورات الحلبي الحقوقية، 2014. ص 14.

[2]- عبد اللطيف قطيش،**الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة** ، لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية، 2013. ص 11.

[3]- زيد بن محمد الرماني، **منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري**، السعودية : دار الصميعي للنشر والتوزيع، 2004. ص 39.

واجتماعي وإداري هادف لإحداث تغيرات أساسية وايجابية في السلوك والنظم و العلاقات والأساليب تحقيقا لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في انجاز أهدافه ».[1]

أما الأستاذ ليمانس **Arne F Leemans** فانه يعطي معنيان للإصلاح الإداري:«**المعنى الأول يتضمن التغيير الإداري أي التعديلات التي تحدث داخل الوحدات الإدارية، وفي العلاقات بين البيروقراطية والمجتمع، أما المعنى الثاني فيربطه بالتحديث في الدول النامية، ويعني نقل تكنولوجية الإدارة الغربية إلى هذه البلدان .... ويرى بان الإصلاح الإداري يتضمن تحويل الجهاز الإداري إلى جهاز كفء، متطور لتحقيق أهداف التنمية الشاملة، عن طريق المؤسسات الحكومية القادرة على تقديم الخدمة العمومية »**.[2]

الإدارة الحكومية عليها أن تقوم بالإصلاح الإداري من أجل تصحيح أخطائها عن طريق اتباع الوسائل الحديثة لتحسين أساليب العمل وتنظيم خطوات العمل الإداري لتحقيق أهداف تنموية.

ويعرف الإصلاح الإداري أيضا بأنه: «**خطة أوبرنامج يتضمن مجموعة من الإجراءات والتدابير التي تستهدف معالجة أوجه القصور و الخلل... في النظام الإداري المتشكلة عبر السنين والتي تبدي في عدم مقدرته على ممارسة النشاطات الإدارية المختلفة بكفاءة عالية من اجل إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج**».[3]

يعبر الإصلاح الإداري عن وجود نقائص معينة في أجزاء الجهاز الإداري فهو يهدف إلى تطوير كفاءته من اجل القيام بالنشاطات الإدارية المختلفة.

---

[1]- الطيب حسن أبشر، **مؤسسات التنمية الإدارية وأوضاعها وأفاق المستقبل**، الأردن : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984. ص 21.

[2]- اعثامنة جياد، «**الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 1990 – 1992**» (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية،1995.). ص 32 .

[3]- محمد احمد سيدا حمد الحاج،« **الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية الإدارة العامة للتنمية والتطوير الإداري 2000– 2005 »**، **(** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم كليات الدراسات العليا، معهد دراسات ا لإدارة العامة والحكم الاتحادي، أغسطس 2006.). ص **27 .**

إذن نخلص في النهاية إلى كون الإصلاح الإداري عبارة عن عملية تغيير في البني بغرض إحداث نقلة نوعية في الأداء الإداري، ويرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بالحضارات القديمة من جهة وبالنظم الإدارية التي ابتدعتها،ورغبتها في تحسين مستوى الخدمة الإدارية، وتحقيق التنمية والازدهار، ثم تطور مفهوم الإصلاح مع تطور علم الإدارة ليصبح اليوم هدف يرتجى منه محاربة الفساد بشكل عام و الفساد الإداري بشكل خاص،و تضع منظمة الشفافية العالمية الفساد كأحد معوقات التنمية لأنه يقوض الحكم الصالح و يشوه السياسة العامة، ويدفع إلى إساءة توزيع الموارد،[1]و يعرف الفساد الإداري بأنه«**سلوك بيروقراطي منحرف يستهدف تحقيق منافع ذاتية بطريقة غير شرعية وبدون وجه حق**»[2]ويرتبط الفساد الإداري بشكل عام بالانحرافات الموجودة في الإدارة والتي تكون خارقة للقانون،وعليه فإنّ عملية الإصلاح الإداري ترتبط بشكل مباشر مع محاربة كل مظاهر الفساد الإداري ولهذا الغرض يتم الاعتماد على طرق مختلفة في عملية الإصلاح، في هذا الصدد يمكن القول أن عملية الإصلاح الإداري تقوم على طريقتين أساسيتان الأولى شاملة أو جذرية، والثانية جزئية ويمكن تلخيص هاتين الطريقتين في ما يلي:[3]

أ.الطريقة الشاملة أو الجذرية :

تقوم هذه الإستراتيجية على عملية إصلاح شامل تنطلق من الجهاز الحكومي لتشمل كل جوانب المجتمع، وتعتمد الدولة في هذا الإطار على مجموعة من السياسات ذات الانعكاسات الاجتماعية والسياسية من بينها تقليص عدد العاملين في قطاع الوظيف العمومي، وخوصصة المؤسسات العمومية في إطار برامج إعادة الهيكلة المفروضة من المؤسسات المالية الدولية، كما قد تُسند عدد من النشاطات الحكومية إلى القطاع الخاص وتوجد طرق أخرى تدخل ضمن الطريقة الشاملة للإصلاح الإداري.

---

[1]- داود خير الله وآخرون، **الفساد وإعاقة التغيير والتطور في العالم العربي**، قطر : المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2015. ص 51،52.

[2]- ياسين سالمي، **«الإصلاح الإداري أداة لترشيد الإنفاق العمومي دراسة حالة الجزائر»**، (أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية) ص113.

[3]- **نفس المرجع السابق الذكر.** ص 188، 189،190.

أ. الطريقة الجزئية:

تتضمن إدخال تغييرات وإصلاحات محدودة يتم التركيز فيها على جوانب معينة في عمل مؤسسة أو أكثر من مؤسسات القطاع العام، ومن بين الوسائل المعتمدة في هذه الطريقة يمكن الإشارة إلى إمكانية إصدار قوانين تستجيب لمواقع القصور الذي قد تعاني منه مؤسسة عمومية أو جهاز حكومي أو أي نشاط مرتبط بعمل الإدارة، ومن الإجراءات المعمول بها مثلا تمديد صلاحية الخدمة الحكومية، تبسيط إجراءات الحصول على بعض الوثائق، اللامركزية.

إن الإصلاح الإداري مرتبط بعملية التغيير التي هي ضمان لاستمرارية الحياة بنظمها السياسية والاقتصادية والثقافية والإدارية، إذن عملية الإصلاح الإداري هي استجابة لواقع الإدارة بشكل والواقع المجتمعي بكل أبعاده وبشكل خاص عندما تصبح عملية التنمية معطلة أو متوقفة.

تتميز عملية الإصلاح الإداري بكونها عملية تتماشى مع استمرارية العملية الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة حيث تكشف العملية الإداريةالكثير من العيوب قبل تراكمها كما تكشف معيقات العملية الإصلاحية[1]، إن عملية الإصلاح الإداري تدخل ضمن صيرورة التغيير الهادفة إلى تنمية شاملة، ولهذا الغرض يعتمد على طريقتين طريقة التغيير الجذري أو طريقة التغيير الجزئي، ويندرج هذا الاختيار ضمن السياسة العامة للدولة والرهانات التي تفرضها البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية .

ب. الحاجة إلى الإصلاح الإداري :

ترتبط الحاجة إلى الإصلاح بالأوضاع التي يعيشها بلد، و إرادة التغيير التي تحدوا المسؤولين في ذلك البلد، ويستجيب الإصلاح الإداري في العادة إلى مجموعة من الأسباب يمكن الإشارة إليها في ما يأتي[2]:

أ. قصور الأداء الحكومي في مواكبة التحولات، وتحديث الإدارة.

ب. انتشار الفساد بمختلف مظاهره.

---

[1]- محمد الصريفي، **الإصلاح الإداري والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الالكترونية**، مصر : دار الكتاب القانوني، 2007. ص 14، 15.

-[2]سالمي ياسين، **المرجع السابق الذكر.** ص180.

ج. تدني كفاءة الاقتصاد الوطني عن المنافسة الخارجية.

د. تراجع المستوى المعيشي للمواطنين.

في الأخير يمكن القول بأنَّ فعالية أي برنامج إداري مرتبط أساسا بالنتائج التي ستحقق بصرف النظر عن الأموال التي صرفت لأجله.

المطلب الثاني: المداخل النظرية للإصلاح الإداري

- **المدخل الشمولي:**

يرى أنصار هذا المدخل إن عملية الإصلاح الإداري لا يجب أن تأخذ بمعزل عن البيئة المحيطة في إطار التفاعل المتبادل بين بيئة المنظمة والبيئة الخارجية و يرجح بعض الباحثين الاعتماد على مدخل النظم كوسيلة لتحقيق الإصلاح الإداري الشامل، و تعتبر نظرية النظم أي تنظيم نظام متكاملا مفتوحا مكون من أجزاء عديدة مترابطة ومتبادلة ولا يمكن لأي جزء العمل بفعالية دون الاعتماد على الأجزاء الأخرى سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية والتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية .[1] والتنظيم بحكم انه نظام مفتوح حسب نظرية النظم يتميز بسمات أساسية هي:

✓ **المدخلات:** هي عوامل التأثير التي تستثير حركة النظام و تدفعه إلى السلوك، و يستقطب النظام طاقة من بيئته الخارجية (بشرية أو مادية) أو البيئة المحيطة به و يستورد النظام تلك المدخلات بشكل مستمر من بيئته الخارجية كي توفر له الطاقة التي تساهم في تعديل أهدافه ليصبح أكثر فعالية تماشيا مع المتغيرات.[2]

✓ **العمليات:** هي معالجة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها ويكون التنظيم ناجح عندما يستطيع استيعاب المدخلات المتاحة و توظيفها بما يتناسب مع أهدافه.

[1]-محمد عبد الفتاح ياغي، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، الأردن : دار وائل للنشر، 2010. ص 56.

[2]- **نفس المرجع السابق الذكر.** ص 60.

✓ **المخرجات:** وهي عبارة عن انجازات أو نتائج عمل التنظيم التي تحققت عن طريق عملية مزج المدخلات داخل التنظيم، أو هي مدخلات تم تحويلها والمخرجات تحمل ما أسهم به التنظيم للبيئة المحيطة به مثل سلع أو خدمات وليس ضرورة أن تكون المخرجات هي المخرجات المطلوبة أو المرغوبة حيث يحدث أن تكون اقل من المطلوب والمرغوب.[1]

✓ **التغذية العكسية:**تتضمن المعلومات والنتائج الغير ايجابية التي أفرزها النظام وتستهدف عملية التغذية العكسية إجراء تعديلات ضرورية في المنتظم بغرض الوصول إلى تقويم الأداء و معرفة الخلل و أماكن القصور وتعتبر التغذية العكسية عبارة عن عملية ضبط mécanisme de contrôle مهمتها مراقبة أجهزة التدفق وتقوم بقياس المخرجات مع المخطط الأصلي لتصحيح الانحرافات.

ينظر المدخل الشمولي إلى عملية الإصلاح بأنها عملية شاملة لا ترضى بالمحاولات الترقيعية التي يمكن الاعتماد عليها لحل المشاكل التي تطرح نفسها من حين لأخر و التي تعالج بحلول ظرفية، ولكن لا بد أن تكون عملية الإصلاح الإداري عملية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الأوضاع السياسية والاجتماعية والاقتصادية وتدخل ضمن إستراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع.

- **المدخل الجزئي[2]:**

يرى أنصار هذا المدخل إلى عملية الإصلاح يجب أن تعالج مواطن الخلل التي يعاني منها الجهاز الإداري تماشيا مع الظروف التي يمر بها وبناء على ذلك تقدم حلول جزئية و ظرفية تنحصر أساسا في إعادة النظر في الشكل العام للجهاز الإداري، و الملاحظ في هذا الأسلوب أن مبادرة الإصلاح تكون داخلية، و يكون الهدف منها إخفاء مواطن الضعف داخل الجهاز الإداري دون تحسين الأداء وذلك خدمة لمصالح المسؤولين أو بعض القيادات الإدارية؛ ويسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف، ومنها:

- الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية والقيام بدراستها وتحليلها.

---

[1] -**نفس المرجع السابق الذكر.**ص62.

[2] -سامي محمود أحمد البحيري، «**مداخل الإصلاح الإداري-التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء-**»، (بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي لندن – المملكة المتحدة، 2011). ص 50 .

- تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.
- التعرف على المتغيرات المؤثرة والمسببة للتخلف الإداري.
- اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح والمقارنة بينها واختيار الأنسب للمعطيات والظروف السائدة.
- المتابعة وتقييم نتائج التغيير

وبهذا يمكن القول أن المدخل الجزئي يحاول أن يقدم حلول طرفيا كثيرا ما تجعل عملية الإصلاح، محاولة ضمن محاولات عديدة تكررت في الماضي و ستتكرر في المستقبل وبشكل خاص في الدول المتخلفة.

- **مدخل الإدارة العامة الجديدة وإصلاح الجهاز الحكومي[1]:**

جاء هذا المدخل استجابة للتحول الذي عرفته الإدارة العامة، من خلال تعاقدها مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، على اعتبار أن هناك تداخل في الحياة العملية بين الشؤون السياسية و الإدارية، ودور الإدارة في صنع السياسات العامة.

ويقوم مفهوما لإدارة العامة الجديدة على سبعة محاور أساسية وهي: إطلاق حرية المديرين في الإدارة، وضع معايير ومقاييس واضحة للأداء، التركيز على المخرجات، التحول نحو المزيد من التقسيم للوحدات بداخل الإدارة العامة ليكون لها تقييمها، التحول نحو مزيد من المنافسة، التأكيد على الأساليب الإدارية المستوحاة من القطاع الخاص، استخدام أفضل للموارد المتاحة.

بالإضافة إلى هذه المداخل يمكن الإشارة إلى **مدخل الحكومة المحلية الرشيدة في بداية الألفية الجديدة[2]**والذي يدخل ضمن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والذي يرى أن الإدارة الرشيدة تقوم على المشاركة، حكم القانون، الشفافية والإفصاح، سرعة الاستجابة، بناء التوافق والإجماع، المساواة والاشتمال، الكفاءة والفعالية، المحاسبة، الرؤية الإستراتيجية التي يمكن أن تكون كفيلة لتحقيق التنمية المنشودة.

[1]-سالمي ياسين، **المرجع السابق الذكر.** ص 184.

[2]- نفس المرجع السابق الذكر. ص 185.

المبحث الثاني:مفهوم التنمية الإدارية

إن التنمية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات في التعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة ، وهذا ما أعطاها مكانة بحكم أنها وسيلة في يد الإدارات تستطيع من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية وعند الحديث عن التنمية الإدارية فان مصطلح التنمية يأخذ مجال واسع وربما يكون الحلقة الأكبر في مصطلح التنمية الإدارية.

المطلب الأول:تعريف التنمية الإدارية

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالتنمية في نظر المفكرين والباحثين انطلاقا من توجهاتهم الإيديولوجية فقد ارتبط مصطلح التنمية، بظهور نماذج التنمية لما بعد الحرب العالمية الثانية، وافرز ذلك صراعا أيديولوجيا بين الأنموذج الليبرالي للتنمية والأنموذج الاشتراكي للتنمية، هذا الصراع أفرز على المستوى العملي محاولات لترسيخ هذا الأنموذج أو ذاك على أنه الأصلح لإحداث النقلة النوعية وبشكل خاص في دول العالم الثالث الحديثة العهد بالاستقلال.

وبشكل عام يمكن تعريف **التنمية** على أنها الانتقال من وضع يوصف بالهش إلى وضع أقل هشاشة وبالتدريج يمكن بلوغ مستويات أعلى، و يعرف أحد الباحثين التنمية، «**بأنها تلك العملية المتعددة الأبعاد التي تتضمن إجراء تغييرات جذرية فيا لهياكل الاجتماعية،السلوكية والثقافية،و النظم السياسية والإدارية،بالموازاة مع زيادة معدلات النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة بتوزيع الدخل القومي والعمل على القضاء على الفقر في المجتمع**»[1] وفي نفس السياق تقريبا يعرفها **الدكتور مهدي حسن زويلف «أنها تعني حصيلة تفاعلات اقتصادية واجتماعية واقتصادية وإدارية متداخلة ومستمرة تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا في نفس الوقت».**[2]

[1]- جهيدة ركاش، **«إشكالية العلاقة بين إدارة والتنمية الإدارية في الجزائر»**، (اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، فرع التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007-2008). ص 21 .

[2]- مهدي حسن زويلف، سليمان أحمد اللوزي، **التنمية الإدارية والدول النامية**، عمان : دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993. ص 7.

وعليه يمكن القول أن مفهوم التنمية له دلالات اقتصادية سياسية وإدارية وان التفاعل بين هذه المتغيرات هو الكفيل بتحقيق التنمية الشاملة.

1: مفهوم التنمية الإدارية:

على غرار مفهوم التنمية الذي لم يحظى بالإجماع عند الباحتين فان مفهوم التنمية الإدارية بدوره لم يقف على تعريف واحد و هذا لتشعب المصطلح من جهة وحداثة عهده، وتعود جذور التنمية الإدارية إلى حركة الإصلاح الإداري لتي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في أوائل القرن الماضي والتي كانت تدعوا أجهزة الإدارة العامة إلى تحقيق الكفاءة في الأداء الإداري والاقتصاد في الإنفاق، وعرفت روجا أكبر مطلع الستينات وعُرفت التنمية الإدارية في البداية على أنها **عملية تدريب الإداريين** لكن هذا المفهوم لم يدم طويلا ليصبح المصطلح مرتبط بتطوير الجهاز الإداري الكلي الموجود في الدولة، وتدريجيا أصبحت تعرف بأنها عملية تغيير الأنماط والضوابط السلوكية للجهاز الإداري كما ونوعا وفي كافة المجالات دون تحديد أو حصر لتتناسب مع التغيير الكمي والنوعي للسلع و الخدمات العامة المطلوب توزيعها على المجتمع وفق معايير مقننة. [1]

في تعريف أخر تُعرف **التنمية الإدارية على أنها قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي يتطلع إليها مجتمع ما عن طريق استخدام الموارد المتاحة استخداما أمثلا بما يحقق مستويات إشباع عالية وبأقل تكاليف.**[2]

كما عرفت التنمية الإدارية كذلك بأنها: عملية التطوير الشامل للجهاز الإداري للدولة،من أجل رفع مستوى قدرتها لإدارية لتمكينه من القيام بوظائف الدولة بشك لعام وبوظائف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل خاص،وذلك بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية ويتحقق كذلك عن طريق تطوير القوانين والأنظمة واللوائح وتطويرها،وتحسين نظم العمل وإجراءاته وتنمية المديرين بالإضافة إلى تطوير

[1]- نفس **المرجع السابق الذكر** . ص 11.

[2]- علي قرين، "علاقة التكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية"، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف، العدد 15، 2015. ص 288.

وتنمية الأجهزة الحكومية،وهذا بمساعدة أفراد المجتمع الذين يجب أن يؤمنوا بهذه الميادين ويساهموا في تطبيقها.[1]

من خلال التعاريف السابقة يمكن الخروج بتعريف إجرائي للتنمية الإدارية بكونها العمليات الفعالة التي تساهم في تعزيز الأداء التنظيمي والعملي للإدارة عن طريق تطوير الأفراد العاملين والأساليب وفق التغيرات العلمية الحديثة للإدارة .

2:خصائص التنمية الإدارية :

تتميز التنمية الإدارية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي المصطلحات الإدارية التي تلتقي معها كالتدريب الإداري مثلا والتي يمكن أن نشير إليها فيما يلي:

أ. الشمولية: ذلك أن التنمية الإدارية تشمل جميع جوانب المسألة الإدارية، والتنظيمات، و كافة القطاعات في المجتمع[2]، وهذا ما يستلزم تطو ير الأجزاء و العناصر و الأنشطة والفعاليات الجزئية كأنظمة فرعية ضمن النظام العام والهيكل الوظيفي لعملية التنمية الإدارية التي تقوم بها المؤسسات الحكومية.

ب. الصفة الرسمية:المقصود بها هو الإطار التنظيمي والقانوني الذي يؤطر العملية في منحها الشرعية والمصداقية الضرورية، وبحكم أن الإدارة نفسها تتميز بالطابع الرسمي لا يمكن تحديث أجهزتها وتطوير نمط العمل فيها دون موافقة وتوجيه الحكومة، حتى تتلاءم برامج التنمية الإدارية مع السياسات العامة للدولة. فالتنمية الإدارية تكسب الصفة الرسمية من خلال انبثاقها من وعاء قانوني يخضع للسلطة الرسمية.[3]

ج. الاستمرارية و التجديد[4] : أن التنمية الإدارية ليست إصلاحا ظرفيا فقط مرتبط بمرحلة معينة فهي عملية مستمرة ومتجددة ولا تنتهي بحضور برنامج أو دورة تدريبية مثلا، فهي ترافق وتستبق المستجدات والتحولات الداخلية والخارجية.

---

[1]- عبد الله زوبيري، **مقياس إستراتيجية التنمية الإدارية**، (محاضرات مقدمة للطلبة الماستر، تخصص ادارة و وحكامة محلية، جامعة المسيلة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2016 /2017.).

[2]رافيق بن مرسلي، « **الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر**» ، (رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011). ص 30

[3]- جهيدة زكاش، **المرجع السابق الذكر** . ص 45 .

[4]- رافيق بن مرسلي، **المرجع السابق الذكر** . ص 30 .

د. الانسجام والوضوح[1]: إن التنمية الإدارية تشمل عناصر المنظومة الإدارية كلها وتعمل على ضمان الانسجام في أداء النشاطات المختلفة، فلا تتحقق التنمية،إذا ما اقتصرت على جوانب دون غيرها،كما لابد من وضوح الأهداف التي تصبو إليها جهود التنمية، وكذلك وضوح البرامج والوسائل التنظيمية من خلال تحديد الأهداف بدقة وتوضيحها،حتى لا تواجه العمليات التنموية مشكلة تداخل الاختصاصات وتضارب السلطات، والوضوح أيضا مطلوب في معايير التقييم بحيث يكون سندها واقعي بالإضافة إلى الشفافية الرقابة والتقييم.

كما تتميز التنمية الإدارية بخصائص أخرى من بينها أنها تتميز بالتزاوج والاندماج والتعاون مابين الفعاليات العامة والخاصة بنفس الوتيرة وعلى كافة الأصعدة، فهي لا تقتصر على المؤسسات الحكومية الرسمية بل تنفتح على البيئة بكل مكوناتها .

تعتبر التنمية الإدارية ذات أهمية كبيرة سواء في الدول المتخلفة أو النامية أو حتى في الدول المتطورة و تبرز هذه الأهمية في كونها الوسيلة التي تمكن الدول من رفع كفاءة أجهزتها الإدارية لتحقيق خططها التنموية، طبقا لمنهجية عملها وسياستها العامة.

المطلب الثاني: المداخل النظرية المفسرة للتنمية الإدارية

تتعدد المداخل التي عالجت موضوع التنمية الإدارية كنتيجة لاختلاف مفهوم التنمية الإدارية نفسه وظهرت مداخل التنمية الإدارية في بداياتها كمحاولات طرح أفكار ومبادئ بشكل الذي يخدم أهداف التنمية الإدارية وقد قسم غالبية كتاب الإدارة مداخل التنمية الإدارية إلى مداخل تقليدية ومداخل حديثة .

1.المداخل التقليدية : عند الحديث عن المداخل التقليدية يمكن التمييز بين طرحان رئيسيان هما المدخل القانوني والمدخل الإجرائي التنظيمي.[2]

---

[1]- جهيدة ركاش، **المرجع السابق الذكر** . ص 47.

[2]- احمد يوسف دويدن، **أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي نظريا وتطبيقا**، الأردن : جامعة الزرقاء الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2011. ص 249.

أ. المدخل القانوني:

يقوم هذا مجموعة من الأفكار من بينها أن التنمية الإدارية تستمد قوة وجودها من القانون، فالقانون يدفع الإدارة نحو الفعالية؛ يؤكد أنصار هذا المدخل على أهمية دراسة وتحليل الجهاز الإداري تمهيد الرسم سياسات وخطط التنمية الإدارية، إضافة إلى معرفتهم بالأدوار التي تمارسها السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية في الدولة ومدى التأثير الذي تتركه على النشاط والعمل الإداري؛ وعليه لابد من تغيير القوانين عند إجراء أي تغيير أو تنظيم للجهاز الإداري، فالتحول يفرض تغيير التشريعات القديمة الغير قادرة على مسايرة متطلبات التنمية[1].

إن المدخل القانوني ورغم انه يركز على جانب واحد للتأثير في التنمية الإدارية إلا انه يعتبر من بين أهم المداخل التي تستند عليها التنمية الإدارية رغم الانتقادات الموجهة إليه لاسيما فيما يتعلق في إهمال سلوك العاملين في مخالفة القوانين، ومن تم عدم حدوث تغيير فعلي، بالإضافة إلى إهماله لتأثير البيئة على الجهاز الإداري.

ب. **المدخل الإجرائي التنظيمي**[2] : وفقا لهذا المدخل تقوم التنمية الإدارية على مقدرة القيادة الإدارية على تصميم وبناء شبكة المؤسسات لتعبئة الموارد البشرية وتنمية موارد الدولة الطبيعية كما يؤكد هذا المدخل على إصلاح الهرم الإداري وإنشاء هياكل ومؤسسات جديدة وتطوير الإجراءات الإدارية لتسهيل انسياب العمال في مختلف القنوات الإدارية. ويعاب على هذا المدخل انه يعتبر المنظمة نظاما مغلقا وان التنمية الإدارية تتم دون النظر إلى البيئة الخارجية، كما يعاب عنه انه يقيد حرية الإنسان وقدراته الإبداعية من خلال القيود الإجرائية التي يضعها، بالإضافة إهماله للإنسان كمتغير فاعل.

2.المداخل الحديثة: جاءت المداخل الحديثة في دراسة التنمية الإدارية تحت دفع مجموعة من المدارس التي وبشكل خاص المدرسة السلوكية، كما جاءت لتغطية مواضع القصور التي تركتها المداخل التقليدية.

[1]- جهيدة زكاش، **المرجع السابق الذكر** . ص 50.

[2]- احمد يوسف دويدن، **المرجع السابق الذكر**. ص 250

أ. المدخل السلوكي: يعتبر هذا المدخل امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة وظهر هذا المدخل كاستجابة لعجز المدخلين القانوني والتنظيمي في تفسير كافة جوانب التنمية الإدارية، ويركز هذا المدخل على السلوك الإنساني كمتغير أساسي لتحقيق التنمية الإدارية وعلى الدور الذي تلعبه القيم في السلوك التنظيمي والضغوطات التي تمارسها على التنظيم الإداري و مدى تأثيرها في قراراته، كما يركز هذا المدخل على الإنسان وحاجاته باعتباره كائنا عاطفيا له مشاعر وانفعالات يجب فهمها والعمل على إرضائها؛ ويعاب على هذا المدخل المغالاة في العناية بالإنسان دون النظر إلى مؤثرات أخرى وهي مصلحة النظام نفسه[1].

ب. المدخل البيئي:

يقوم هذا المدخل على فكرة أساسية وهي إبراز العلاقة بين الإدارة وبين البيئة التي تتواجد بها، ويقر أنصارها بأن الوحدات الإدارية في كل بلد تتأثر بالعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والحضارية السائدة بهذا البلد أو ذاك؛ والاتجاه البيئي في الإدارة العامة يقوم على أساس أن وجود علاقة عضوية بين الإدارة والوسط البيئي الذي تعمل فيه وعليه فهي تؤثر فيه ويؤثر فيها بصورة دينامكية متفاعلة.[2]

وعليه فالنظام الإداري الفعال والعقلاني هو الذي يتكيف مع الظروف المحيطة ويعمل جاهدا على احتوائها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات القطرية والإقليمية فما هو صالح في دولة لا يصلح في دولة أخرى لها خصوصياتها التاريخية والمجتمعية، ويعتمد هذا المدخل أساسا على نظرية النظم التي تنظر إلى الإدارة على أنها نظام مفتوح يؤثر فيه ويتأثر بالبيئة المحيطة [مدخلات + أنشطة = مخرجات مع التغذية العكسية].[3]

---

[1]- مهدي حسن زويلف، **المرجع السابق الذكر** .ص 76، 77.

[2]-بليغ بشر،"الضرورة الإستراتيجية للتنمية الإدارية كأساس للتنمية الشاملة"، **موقع العلوم القانونية اول مجلة علمية الكترونية**، تاريخ النشر14 فبراير 2013. ص 32.

[3]- انظر جهيدة زكاش، **المرجع السابق الذكر** .ص 53 .

ج. المدخل التحليلي المتكامل[1]:

يقوم هذا المدخل الذي يعتمد على تحليل الإدارة والبيئة الخارجية والمتغيرات الآنية والمستقبلية، كل ذلك يتعلق بالأفراد والنظام أو القواعد والقوانين ثم وضعا لخطة للعلاج وتخطي المشكلات، بالاعتماد على عملية التنمية المستمرة للأفراد والسلوكيات والإمكانيات، وقد جاء هذا المدخل نتيجة لتعويض جوانب النقص والقصور في المداخل السابقة وتفادي الانتقادات التي وجهت لها.

يقوم هذا المدخل على مجموعة من المبادئ هي:

✓ النظام الإداري هو نظام اجتماعي مفتوح يتكون من هيكل متشابك من العلاقات التبادلية فيما بين أعضائه وبينه وبين مكونات البيئة التي يتواجد بها.

✓ يهدف التنظيم إلى إحداث توازنسبي وحر كي بين سلوك الأفراد ومتطلبات التنظيم، ومن شروط نجاح التنمية الإدارية كعملية يستلمها التنظيم استمرار التفاعل الإيجابي بين سلوك الأفراد وأهداف الإدارة ممثلة في إحداث التنمية.

✓ تفرض الإدارة على الأفراد العامل ينبها أنماط سلوكية تتناسب وطبيعة الأدوار والمراكز التي يشغلونها، وأهمها يميز المراكز والأدوار هو السلطة التي يتمتع بها كل دور ومركز عن غيره وعليه تتشكل العلاقات التنظيمية وفق نمط متوقع.

وعليه يمكن القول أن المدخل التحليلي المتكامل يأخذ بالنظرة الشمولية للإدارة ويجمع بين الحالات والعمليات الممكنة الحدوث داخل الجهاز، وعليه يقدم لنا الإدارة والتنمية من زوايا متعددة لا تقف عند تدخل واحد فقط وبهذا المعنى يمكن الإلمام بجانب الموضوعية والذاتية فبدراسة التنمية الإدارية كعملية تقوم عليها الإدارة.

[1]- نفس المرجع السابق الذكر.ص 53، 54.

المبحث الثالث: العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

هناك علاقة وطيدة بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، وذلك من خلال أن الصلاح الإداري يعتبر شرطا أساسيا لتحقيق تنمية الإدارية، فهو يعمل على تفعيل دور الإدارة مما ينجر عنه تنمية إدارية التي تعتبر عملية تحسين دائمة للجهاز الإداري.

المطلب الأول: الإصلاح الإداري ودوره في تحقيق التنمية الإدارية

من الصفات الأساسية التي يتصف بها علم الإدارة وتطبيقاته المختلفة في كافة ميادين الحياة هي الديناميكية والحركية وسرعة الاستجابة للتطور والتقدم العلمي بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة في بيئات السياسية والاجتماعية والثقافية، لذلك لابد من تحديث الأنظمة والهياكل الإدارية وأساليبها وأدوات وتقنيات عملها من اجل رفع وتحسين مستوى كفاءة الأجهزة العامة للإدارة وتدعيم قدراتها على الوفاء برسالتها الأساسية لتحقيق النهضة التنموية .

يعد الإصلاح الإداري المنطلق للتنمية الإدارية حيث يستهدف إحداث تغييرات جزئية تمس الجوهر الداخلي للمنظمة وصولا إليها، فالإدارة هي المحرك الأساسي والتنمية الإدارية شيء مشتق من هذا المحرك لذلك لابد من بناء المقدرة الإدارية في إدارة المنظمات الحكومية، والذي يشكل أصعب التحديات التي تواجهها هذه المنظمات من خلال تقديم خدماتها.[1]

يشهد العالم تغيرات سريعة في مختلف المجالات لذلك زاد الاهتمام بمراجعة وتطوير ممارسات الإصلاح الإداري للمنظمات الحكومية للاستفادة من التقنيات والأدوات المتغيرات الدولية لمواكبة المستجدات الجديدة بأداء فعال لهذه المنظمات ليعمل على تحقيق التنمية الإدارية.[2]

يعد الإصلاح الإداري الوسيلة المدروسة للسلطة لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من اجل تطويره لتحقيق الأهداف التنموية حيث يعد احد السبل المهمة لتنمية شاملة فهو لا يمكن أن يعمل بمعزل عنها وعن متغيراتها، نلاحظ أن مفهوم الإصلاح الإداري وكذا التنمية الإدارية لا يمكن

[1] موسى اللوزي، **التنمية الإدارية المفاهيم والأسس**، التطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص 46.

[2] زينب عبد الرزاق وآخرون، **الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة**، www.uobaby.edu.iq ://http.20/02/2017.

استخدامهما للدلالة على معنى واحد، سواء من حيث الأهداف التي يسعى كل منهما إلى تحقيقه أو من حيث التتبع الزمني لها، ولكن لا يمكن الحديث عن تنمية إدارية دون إصلاح للنظام الإداري، حيث نستنتج تسلسل زمني لهذه العمليات ابتداء من الإصلاح الإداري ثم التطوير الإداري ثم التنمية الإدارية ثم التنمية الشاملة وعليه فالإصلاح الإداري يعد مقوما أساسيا لنجاح خطط التنمية الإدارية ومن جانب أخر يكون نجاح الإصلاح الإداري رهينا بما يحدث من إصلاح للجوانب أخرى مثل الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية.[1]

المطلب الثاني:أهمية الإصلاح الإداري لتحقيق التنمية الإدارية

نستنتج من تجارب الإصلاح الجهاز الإداري من تجارب الإصلاح للجهاز الإداري في الدول التي حققت قفزة تنموية كبرى، وأخرى لم تحقق النتائج المرجوة أن الإصلاح الإداري لكي ينجح ينبغي ألا يكون منفصل عن البرامج التنموية، وإلا فلن يكون لهذا الإصلاح توجها استراتيجيا،فالإصلاح الإداري أهمية كبيرة في دعم التحولات في السياسات الاقتصادية والتنموية وفي تعزيز قدرة الإصلاح الإداري وتطويره وتنميته بالشكل الذي يمكنه من إدارة السياسات إدارة فعالة تقود إلى تحقيق غاياتها.

البدايات الإستراتيجية المقترحة لإصلاح الجهاز الإداري الحكومي:[2]

- تطوير آليات عمل المراكز الإستراتيجية المسؤولة عن السياسات التنموية: لتحقيق إدارة فعالة للسياسات والبرامج التنموية يتطلب الأمر أن يتم تطوير الهياكل التي تستخدمها المراكز العليا في الحكومة.
- مشاركة المؤسسات الغير الحكومية في وضع السياسات التنموية: يخدم السياسات وبرامج التنمية ويدعم فعاليتها أن تشارك في صنعها مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الغير حكومية التي تنعكس عليها هذه السياسات.

[1] عبد الرحمان تيشوري، **التنمية الإدارية والإصلاح الإداري**، .http://www.ahewar.org، 2017/02/30.

[2] بشر بليغ، **المرجع السابق الذكر**، ص20.

- ضبط وتقليص حجم الجهاز الإداري: يمثل الحجم الكلي للجهاز الحكومي احد نقاط البدء الاستراتيجي في إصلاحه وتطوره، كما يعتبر مقياسا لدرجة ضبط وكفاءة الجهاز الإداري الحكومي و وسيلة لبداية السيطرة على أداءه.

البدايات الإستراتيجية لإصلاح وتنمية الجهاز الإداري: إذا كان الإصلاح الإداري يستهدف أساسا تنظيم الجهاز الإداري للدولة بشكل يحقق أهداف السياسة العامة للدولة بكفاءة وفعالية من خلال التغيير في سلوكيات العاملين ومن ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية فان هناك العديد من العناصر الإستراتيجية لإصلاح وتنمية الجهاز الإداري منها الجوانب التي تغطيها التنمية الإدارية: [1]

- الجوانب الهيكلية والوظيفية: تتضمن هذه الجوانب عملية تطوير الهياكل التنظيمية والوظائف المتنوعة في المنظمات، وإعادة هندستها وتشكيلها بما يحقق الانسجام بينها وبين الأداء المطلوب.
- الجوانب الإنسانية: وتتعلق هذه الجوانب بالمديرين والعاملين في المنظمات، وقواعد وأسس تنميتهم وتطويرهم وتدريبهم بهدف زيادة مهاراتهم وكفاءتهم الأدائية.
- الجوانب الإجرائية: يقصد بهذه الجوانب أدوات العمل والتنفيذ، وعملية تطوير وتحسين الأدوات، من خلال تطوير كفاءة النظام الإداري الموجود وتنمية نظام العمل بأشكاله المختلفة.
- الجوانب التشريعية: ويتعلق بتطوير الجوانب القانونية والتشريعية المتعلقة بالعمل الإداري، مما يسهل ويشجع الأداء وفق أسس قانونية وتشريعية.
- الجوانب البيئية: وتتعلق هذه الجوانب بالظروف البيئية المحيطة والقدرة على تطويرها وتحسينها بحيث يكون أكثر انسجاما وتناغما مع العمل الإداري، ويحقق التوازن بين البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المحيطة بها.

على الرغم من وجود علاقة بين الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية إلا أنهما يختلفان سواء من حيث التتابع الزمني لهما، فالإصلاح الإداري محدد بفترة زمنية،فبرامج الإصلاح الإداري تنتهي بمجرد زوال الخلل،أما التنمية الإدارية عملية مستمرة ودائمة تهدف إلى تحسين الكفاءة الإدارية.

[1] مرجع سبق ذكره، ص18.

خلاصة الفصل

نستنتج من الفصل الأول أن للإصلاح الإداري لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه، فقد تعددت وجهات النظر نحوه واختلفت باختلاف الدارسين له، وقد تبين أن الإصلاح الإداري الفعال هو ذالك الإصلاح المتكامل النابع من بيئته ووفقا لاحتياجاتها وفي إطار إمكانياتها حيث انه يستهدف معالجة كافة أوجه القصور والخلل في طرائق وأساليب ومهارات الجهاز الإداري. حيث تعتبر التنمية الإدارية عملا إداريا وعلميا منظما من شانه القيام بتغيير مخطط هادف لتحولات ايجابية في مجمل عناصر العمل الإداري في الدولة.

وعليه فان الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية يهدفان إلى إدخال تغييرات أساسية وايجابية في السلوك والتنظيم والعلاقات والأساليب والأدوات الإدارية، وتحقيق تنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يضمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

الفصل الثاني

واقع التنمية الإدارية في الجزائر

سنعالج في هذا الفصل واقع الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في الجزائر من خلال ثلاثة مباحث يتفرع كل واحد منها إلى مطلبين يعالج المبحث الأول **إستراتيجية الإصلاح الإداري في الجزائر** حيث نتطرق إلى أسباب الإصلاح الإداري ومحتويات وأهداف الإصلاحات الإدارية من 2008 -2014.

إما المبحث الثاني فيعالج **الخطة التنموية المعتمدة في الجزائر** حيث نتطرق إلى واقع التنمية في الجزائر ثم التنمية الإدارية ودورها في الاقتصاد الوطني.

إما المبحث الثالث **فيعالج أهم العقبات التي تواجه عمليتي الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية**

المبحث الأول:إستراتيجية الإصلاح الإداري في الجزائر

تدخل إستراتيجية الإصلاح الإداري في الجزائر ضمن الرهانات المفروضة على صانعي القرار لإحداث توازن سويو –اقتصادي، وتمر هذه الإستراتيجية بشكل عام عبر إستراتيجية بديلة للتنمية، لكن العملية التنموية بدورها بحاجة إلى الأجهزة الإدارية والقوانين المرافقة لها و التي من دونها لا يمكن الحديث عن تنمية عموما.

المطلب الأول: أسباب الإصلاح الإداري في الجزائر

كما اشرنا إلى ذلك في الفصل الأول تستجيب عملية الإصلاح الإداري إلى واقع الإدارة والى تفاقم الفساد بكل أشكاله داخل الجهاز الإداري و انعكاس ذلك على عملية الأداء من جهة وعلى الحياة الاجتماعية والاقتصادية من جهة أخرى، مما يعرقل العملية التنموية، يلخص الأستاذ **بومدين طامشة** هذه الأسباب في مقاله المعنون «**التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح الإداري والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر**»[1] في ما يلي:

- هشاشة الجهاز الحكومي بفعل التضخم التنظيمي والوظيفي الذي يعاني منه، وبفعل التداخل الوظيفي وازدواجية الاختصاص بين مكوناته مع غياب التنسيق على مختلف المستويات.

- المركزية الشديدة، يميل القادة الإداريين إلى المركزية وعدم تفويض السلطة والمسؤولية لبعض الأجهزة للسيطرة على زمام الأمور بأنفسهم، وبالتالي عدم الحصول على المعلومات الكافية عند وضع القرارات.

- تحول الجهاز البيروقراطي الحكومي إلى مركز قوة في المجتمع الجزائري يسيطر على موارد الأمة دون رقابة فعالة.

- استغلال النفوذ، يسعى معظم القادة الإداريين للوصول إلى المناصب العليا من اجل تحقيق المصالح والأهداف الشخصية والذاتية وبسط النفوذ و السلطة مما يجعل حتى إتباعهم يتصرفون مثلهم.

[1] بومدين طامشة، **"التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح الإداري والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد الأول، 2009، ص46

- عملية التوظيف تتأثر بالاعتبارات الشخصية رغم مراعاة نظام الكفاءة رسميا، فنظام التوظيف في الإدارة الجزائرية يعتمد شكليا على الكفاءة في الامتحانات والمسابقات لكنه عمليا يقوم على تجاوز المؤهلين، حيث يلجأ عادة إلى الوساطة في التوظيف

- ما يميز الجهاز الإداري الجزائري هو غياب الالتزام وعدم الشعور بالمسؤولية لدى أغلب القادة الإداريين، وبروز مشكلة عدم تطابق المسؤولية مع السلطة المخولة وهذا ما يجده المسئولون حجة للتهرب من المسؤولية الكاملة عن إعمالهم.

- الانتشار الكبير الوساطة والمحسوبية والعشائرية في الجهاز الإداري وضعف الرقابة وبالتالي زيادة معدلات الفساد الإداري بأشكاله المختلفة.[1]

- الضعف والخلل الإداري، ظهور العجز في الجهاز الإداري الجزائري في تحقيق الأهداف المسطرة لها وذلك يفسر نفورا لمواطنين وتذمرهم منها ما يفقد المواطن الثقة بالإدارة، ومن مظاهر الخلل الإداري نذكر البطء في تقديم الخدمة، عدم الاهتمام بشكاوى المواطنين كثرة الوثائق المطلوبة، ....

- الروتين الإداري، أي الشكليات التي يجب إن تتوفر في المعاملة الرسمية، فتعقيد الإجراءات أصبحت معيقة للعمل ليشير إلى الروتين الإداري إلى حالة مرضية خطيرة تغلغلت بشكل كبير ما خل بالإدارة الجزائرية.[2]

- التطور العلمي والتكنولوجي المتصارع، تعتمد الإدارة على استخدام التكنولوجيا في عملها، ومع التطور المذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لم تعد الوسائل الإدارية القديمة قادرة على التعامل مع المستجدات، ولذلك أصبح من الضروري تطوير أساليب العمل للاستفادة من المبتكرات العلمية.

[1] صدام الخمايسية، **الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، الأردن:عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2013.ص147.

[2] بومدين طاشمة، **المرجع السابق الذكر**. ص47.

المطلب الثاني:محتوى وأهداف الإصلاحات الإدارية من2008إلى 2014

1- الأولويات الإستراتيجية لبرامج الإصلاح في الجزائر.

وتصب هذه الأولويات في نطاق بناء حكومة جزائرية شفافة وخاضعة للمساءلة، مفتوحة عن القيم الايجابية في المجتمع من أجل تنمية البناء الإداري، والاقتصادي والاجتماعي والديمقراطي وتعزيز سيادة القانون ونذكر من هذه الأولويات:[1]

الأولوية الأولى:إعادة الهيكلة الإدارية وفقا لبحث دولة جديدة، والحاجة إلى تحديث الأعمال الداخلية الخاصة بها، قررت الجزائر وكجزء من هذه الأولوية الإصلاح، و الأخذ بعين الاعتبار الوزن الفعلي للبيروقراطية، ومعالجة الثغرات في الكفاءة المهنية للخدمة العامة، وبالتالي فان عمليات إعادة هيكلة الإدارة الجزائرية تتضمن ما يلي: - هيكل إداري يتضمن أبعاد واضحة، من الإستراتيجية البيئية والتنمية المستدامة والتكنولوجيا الجديدة للمعلومات والاتصالات كجزء من جملة تعزيز عمل الحكومة.

- إدارة مركزية خالية من عبء الوصاية على الشركات العامة، ومع مخططات انسيابية.

- حكومة محلية وخدمات لامركزية، التعديلات الوظيفية و تنظيمية، وذلك بالتركيز على إعادة تأهيل قرارات المحليين في تبادل المساءلة.

الأولوية الثانية:تتعلق بتعميق اللامركزية الإدارية، من خلال المزيد من الحرية في خدمات الإدارة و البرامج العامة، وينظر إلى عملية اللامركزية على أنها استجابة سياسية لمطالب اجتماعية ملحة، مثل الديمقراطية و إشراك المواطنين...

الأولوية الثالثة::تعزيز قدرة صنع القرارات و الرقابة العامة، من أجل استخدام أكثر لكفاءة الموارد المتاحة من خلال إعادة تأهيل لإدارة طويلة الأجل في الشؤون العامة.

الأولوية الرابعة: تركز على احترافية الوظائف للجهاز الإداري، وتكيف أساليبه مع مناهج الإدارة العامة مع التركيز على الموارد البشرية والاتصالات و العلاقة بين الإدارة و المواطنين.

---

[1] أحلام ميهوبي، **«دور الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية –تجارب دولية في الإصلاح الإداري»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة إقليمية وتنمية محلية، جامعة سطيف3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2012-2013)، ص93-94.

الأولوية الخامسة: تعزيز الإدارة الاقتصادية بهدف التنمية المستدامة حيث تحديث النظام المصرفي والمالي بواسطة التأهيل المهني لإدارتها والانفتاح على القطاع الخاص، وإنشاء البيئة الملائمة للاستثمار لاسيما الحد من الإجراءات الإدارية، رفع مستويات الرقابة العامة في قراراتها و التركيز على منطق المحاسبة والمساءلة العامة.

الأولوية السادسة: تحديث العدالة كأساس لسيادة القانون هذه الأولوية لما يبررها من الدور الذي تلعبه العدالة في الحفاظ على أسس المجتمع وشرعية الدولة.

للإصلاحات الإدارية أهداف ثابتة وإنما في تغيير مستمر ودائم، نظرا لأنها تتأثر وتؤثر في المحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي، حيث أن الإصلاحات الإدارية في الجزائر تهدف إلى أن تصبح الإدارة تعني العصرنة والمرونة، وكذلك المبادرة والمشاركة والبحث المتواصل في ترتيب إداري يتلاءم والتحولات التي تعرفها قواعد سير المجتمع.

يتلخص مضمون الإصلاح الإداري في الجزائر بغض النظر عن تنوع مداخلها إلى ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

- إعطاء فعالية للنشاط الإداري.
- مكافحة البيروقراطية.
- تحديث المرافق العامة.

ومن بين الأهداف التي تسعى الحكومة إلى تنفيذها نذكر:[1]

- عصرنة الإدارة العمومية وذلك بهدف: تكوين الإطارات العمومية وأعوانها عن طريق رد الاعتبار للتكوين المتخصص ولمراكز التكوين المهني، تعميم استعمال الإعلام الآلي و شبكة الانترنت، تخفيف إجراءات وآجال انجاز المهام الإدارية، تطوير الشفافية والاتصال داخل الإدارة.

- ترشيد الإدارة العمومية عن طريق:دعم التناسق بين مختلف الإدارات العمومية المركزية والمحلية للإسراع في حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، اللجوء للخبرات والعقود ومنح الامتياز للتحكم في تكاليف

[1] رافيق بن مرسلي، **المرجع سابق الذكر**، ص146.

مهام الإدارة العمومية وتقليصها، التضامن والتكامل مع مصالح الرقابة لمكافحة الغش والاعتداءات على إطار معيشة المعيشة المواطنين.

- رد الاعتبار للإدارة العمومية بواسطة: محاربة كل أشكال والسلوكيات اللاأخلاقية في الإدارة، استعادة سلطة الدولة في محاربة كل أشكال الغش والمساس بممتلكات المجموعة الوطنية.

المبحث الثاني: الخطة التنموية المعتمدة في الجزائر

ورثت الجزائر منظومة تنموية هشة بفعل النظام الاستعماري وترك اقتصادا غير متوازن، فدخلت الجزائر في جو من التحولات العميقة بعد الاستقلال بفعل المجهودات الكبيرة في عملية التنمية التي مست جميع القطاعات، لذلك فهي بحاجة إلى خطة تنموية لكي تستطيع النهوض بتنميتها، حيث سنتطرق إلى واقع التنمية في الجزائر ومساهمة التنمية الإدارية في الاقتصاد.

المطلب الأول:واقع التنمية في الجزائر

عندما بدأت الجزائر لمستقلة بصياغة توجهاتها الإنمائية أرادت أن تجعل منطلقاتها للتنمية، والتخطيط الشامل يستهدف تطوير الحياة الاقتصادية والاجتماعية معا، فعمدت إلى استكمال السيطرة الوطنية على النشاط الاقتصادي عن طريق تأميم المصالح الأجنبية في البلد لضمان تعبئة الموارد في ميدان التنمية.

عمدت الجزائر إلى تطبيق سياسة تنموية جديدة محورها الرئيسي إنشاء مجموعة من الصناعات الكبرى المرتبطة بالنفط والغاز، حيث بدأت الجزائر بترقية قطاع المحروقات الذي رأت فيه القطاع الاستراتيجي الذي يجلب لها ما تحتاج إليه من عملة صعبة التي تؤدي إلى النهوض بالقطاعات الأخرى لكن وبانخفاض أسعار البترول راجعت الجزائر إستراتيجيتها وقامت بتطوير القطاعات الأخرى كالفلاحة والسكن والخدمات بهدف تحقيق التكامل بين القطاعات و دفع عجلة التنمية.[1]

في نهاية الثمانينيات وجدت الجزائر نفسها تعني من اختلالات هيكلية وأصبح من الضروري أن تقوم بتغيير جذري لتوجهها الاقتصادي، وهو ما قابلها إلى الدخول في سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية و الهيكلية بهدف الانتقال إلى اقتصاد السوق، حيث قامت الدولة الجزائرية بتسليط الضوء على الأهمية الكبيرة للاستثمار الخاص والأجنبي، وعملت إلى إعادة الاعتبار للقطاع الخاص من خلال

[1] مراد مولاي حاج، مداخلة بعنوان"**واقع ومصير السياسة الاقتصادية والاجتماعية للجزائر المستقلة**"، جامعة محمد بن أحمد وهران2، ص6-7

تحسين علاقته بالإدارة ومنحه الامتيازات التي من شأنها المساعدة في دفع المستثمر للمساهمة في الاقتصاد الوطني بصفة تنافسية وفعالة.[1]

بعد مرور سنوات من تطبيق الإصلاحات عرف أو الاقتصادية.تطورات سوءا في الميدان الاقتصادي والاجتماعي، لكنه لم يسمح بالاستجابة لطموحات الجزائريين والمتمثلة في تحسين ظروف المعيشة ولم يساهم في تحسين العمل وسير الطاقة الإنتاجية، حيث قررت الحكومة تطبيق برنامج استثماري لدعم الإنعاش 2001- 2004 بغية تهيئة الأرضية لإعادة إطلاق النشاطات الاقتصادية والنمو وتعزيز إمكانيات التنمية البشرية والمحلية والتوازن الجهوي، وفي إطار مواصلة وتكثيف هذا المسار قد تم إطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005- 2009[2].

تعتزم الحكومة الاستفادة من الإطار الاقتصاد الكلي الايجابي حاليا من حيث مجمل المؤشرات ومن عودة الثقة لدى المستثمرين الجزائريين والأجانب ومن القدرات المالية المتوفرة في البلاد، تعتزم مرافقة وتفعيل الإنعاش الاقتصادي من خلال المبادرة في تنفيذ برنامج استثماري عمومي قصد دعم الاقتصاد الوطني وإنعاش مسار التنمية طويلة المدى، وذلك من خلال إعادة تحريك الجهاز الإنتاجي و التركيز على أهم المحاور وتتمثل في:- التنمية المحلية وتنمية الموارد البشرية.

- إعادة تأهيل الهياكل القاعدية الاجتماعية والاقتصادية.
- تأهيل بعض مناطق البلاد.
- تطوير وإصلاح القطاع الإداري الحكومي.
- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نرى أن طموحات الحكومة كبيرة في نظرتها للتنمية كانت شاملة و واسعة غير النتائج في الواقع كانت أقل بكثير من النتائج المتوقعة، حيث نجد أن البرامج التنموية في الجزائر لم تحقق النتائج المرجوة

[1] ياسمينة زرنوح، «**إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر دراسة تقييمية**»، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط، جامعة الجزائو كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005 -2006) ص161.

[2] **نفس المرجع السابق الذكر**، ص176.

لأنها تفتقر للفعالية، فالتنمية لم تتحرر من النفط ومعدل النمو خارج المحروقات يزال ضعيفا ومعدل البطالة يزال مرتفعا وكذلك معدل التضخم.[1]

إلا أن هذه البرامج التنموية ساهمت في تحريك عجلة التنمية في الجزائر نحو أفضل، بالرغم من التحديات والمعوقات التي تواجه الجزائر إلا أنها وصلت إلى وضع أكثر رفاه وعيش كريم على غرار السنوات الماضية.

المطلب الثاني:التنمية الإدارية و دورها في الاقتصاد الوطني.

إن قضية تطوير وإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة هي قضية محوري التي تتوقف عليها كل جهود التنمية والتحديث و محاولات حل المشكلات و تحسين كفاءته على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات، حيث أن تنمية الجهاز الإداري للدولة يجعله أداة مهمة في تفعيل الطاقات الوطنية وتهيئة الفرص أمام مبادرات الإنتاج.[2]

الاتجاه إلى تغيير العديد من السياسات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية استلزم تنمية الجهاز الإداري للدولة لدعم الكفاءة الاقتصادية، ولذلك لابد على الموظف الإداري أن يكون ملما بكثير من الأساليب الفنية المتعارف عليها في المجال الاقتصادي، فالجهاز مطالب بتنمية قدرة موظفيه على شرح التعديلات والتغيرات في السياسات و الخدمات، ليس لرؤسائه وللسياسيين بل للمجتمع بصورة إجمالية وبخاصة لجماعات المتعلمين و صانعي الرأي العام.[3]

يؤكد النظام الاقتصادي العالمي على أهمية الجهاز الإداري وينظر له كمركز للإصلاح الاقتصادي و تصحيح الهياكل وتحسين الموازنة، حيث يؤكد صندوق النقد الدولي على تحسين الأداءالرادار ي والقدرة الإدارية للدول لكي تعظم منافعها من النظام الاقتصادي العالمي، لقد أصبح من المؤكد أن رفع المستوى

---

[1] عبد الله ساعد، «**جدلية الأمن والتنمية في الجزائر 19902014**»، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص أنظمة سياسية مقارنة وحكومة، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2013-2014)، ص 76-77.

[2] علي السلمي، **الإدارة في عصر المعرفة و العولمة**، مصر:دار سيما للنشر والتوزيع، ص323.

[3] نزيه الأيوبي، **الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديد**ة، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص53.

الاقتصادي و الاجتماعي للدولة رهين بكفاءة وقدرات الجهاز الإداري، لأهميته القصوى في تدبير الشأن العام في خضم التحولات التي تعرفها منظومة الإنتاج، فتنمية الجهاز الإداري للدولة يؤدي دورا هاما في دعم التحول في السياسات الاقتصادية و التنموية وتعزيز قدرته على إدارة هذه السياسات إدارة فعالة تقود إلى تحقيق غايتها.[1]

المبحث الثالث: أهم العقبات التي تواجه الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية

أن الانتقال أو التغيير في الجهاز الإداري يتطلب وجود مؤسسات قوية، مدعمة بإرادة سياسية خالصة من شأنها التكفل المتواصل بعملية الإصلاح و التنمية الإدارية التي يمكنها مواجهة مختلف العراقيل والعوائق التي تقف في طريق نجاح هذه الإصلاحات.

المطلب الأول: معوقات عملية الإصلاح الإداري في الجزائر

عرفت عمليات الإصلاح الإداري في الجزائر عدة صعوبات وعراقيل، وهي حالت دون بلوغ الأهداف المسطرة، وخاصة إذا كانت مقارنة ذلك بالتحديات على المستوى الدولي والعالمي.

حيث أن هناك عدة معوقات تقف أمام عملية الإصلاح الإداري، وهي تأخذ عدة ارتباطات ومن المهم التعرف عليها إذ يعتبر ذلك ضروريا حتى يمكن معالجتها والتعامل معها، ويمكن إجمالها على النحو التالي:[2]

- **معوقات إدارية:** وتتمثل في، عدم كفاءة القيادات، عدم الابتكار، تفشي البيروقراطية، وجود خطط غير شاملة...

- **معوقات اجتماعية:** ضعف وعي المواطنين، عدم وجود الخبرات لدى العاملين...

- **معوقات مرتبطة بالموارد البشرية:** انتشار الفساد الأخلاقي والإداري لدى العاملين، عدم ربط الأجور بالإنتاج والمجهود...

---

[1] بشر بليغ، **المرجع السابق الذكر**، ص13 .

[2] نعيمة بارك، منير نوري، مداخلة بعنوان «**الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسيب الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة**»، ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص6.

- **معوقات مرتبطة بالموارد المالية:** عدم تشخيص أولويات العمل التنموية بدقة، عدم توفر الموارد المالية الكافية...

- **معوقات مرتبطة بالتشريعات:** مثل قدم التشريعات وعدم انسجامها مع التطورات العالمية

- **معوقات مرتبطة بالأسلوب العلمي المتبع في الإدارة:**مثل ضعف الرقابة وعدم فعاليتها، ضعف أنظمة الحوافز، ضعف العلاقات العامة والاتصال...

رغم الإصلاحات التي تم تحقيقها في الجزائر، فان تقييم عملية الإصلاح لم يرقى إلى الأداء المطلوب نتيجة عدة صعوبات منها أن الإصلاح الإداري في الجزائر بقي على هامش الإصلاحات الاقتصادية وبمعزل عن تطور المجتمع، أضف إلى ذلك عدم قدرة المحيط المؤسساتي على التكفل بعملية التغيير والإصلاح.

فعلى سبيل المثال نذكر وفي إطار الخوصصة تعتبر حصيلة هذا البرنامج ضعيفة، وذلك بالنظر إلى عدم كفاءة الجهاز الإداري لما يتطلبه من تقنيات حديثة ومتطورة[1]

إن سلسلة الإصلاحات الإدارية كانت عبارة عن إصلاحات جزئية متقطعة عشوائية، بالإضافة إلى عدم استقرار التعديلات الحكومية المستمرة مما يؤدي إلى بقاء العديد من برامج الإصلاح الإداري في المرحلة النظرية كما أن الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري فهي تابعة لوزارة الداخلية تارة، و إلى مديرية الوظيف العمومي تارة أخرى، فهي غير مستقرة وغير معروفة الأهداف، بالإضافة إلى تغيير العاملين بها أدى إلى نقص التجربة في ميدان الإصلاح.[2]

معظم الإصلاحات الإدارية مستلهمة من نماذج أخرى خاصة الفرنسية، مما أدى إلى عدم تقبلها في كثير من الأحيان من طرف المواطنين لكونها غريبة عن بيئتهم الاجتماعية و الثقافية كما أن الاستهانة

[1] مصطفى بن فريحه، **«الإصلاح الإداري ووضعيته بين النظري والتطبيقي في الجزائر»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والمالية، جامعة الجزائو كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2002-2003)، ص37.

[2] مسعودة فتاح، **«الإصلاح الإداري في الجزائر»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات، تخصص السياسة العامة والإدارة المحلية، جامعة محمد خيضر بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012-2013)، ص101.

بعملية الإصلاح الإداري من طرف الجميع على كل المستويات الإدار ية، وهذا واضح في تأجيل البرامج والخطط.[1]

المطلب الثاني: معوقات التنمية الإدارية في الجزائر

تهدف عملية التنمية الإدارية إلى القضاء على الجمود الإداري، وتغيير الذهنيات والتخلي عن المكتسبات القديمة واستبداله بأساليب حديثة، تواجه عملية التنمية الإدارية مقاومة من طرف البعض مما يولد مجموعة من العراقيل التي تحول دون تنفيذها بكفاءة عالية، إن هذه المعوقات متعددة بتعدد المجالات التي تستهدفها التنمية الإدارية منها:[2]

معوقات سياسية و اجتماعية:إن الجهاز الإداري في أي بلد يتأثر بالنظام السياسي القائم ويؤثر به، فالإدارة ما هي إلا وسيلة في يد السلطة لتنفيذ الخطط، لذلك هي جزء من السلطة وأحد أدواتها الفاعلة، ومن المستحيل على إدارة التنمية أن تنمو وتزدهر في ظل نظام سياسي غير مستقر لكون عملية التنمية الإدارية عملية ديناميكية، فهي بحاجة لضمان نجاحها توافر سياسة رشيدة إداريا ومستمرة.

تواجه جهود التنمية الإدارية عديد من العقبات لعلى أهمها مقاومة التغيير التي تنشأ داخل وخارج الجهاز الإداري، خاصة أولئك الذين عاصروا فترة المفاهيم القديمة لوظائف الإدارة، نظرا لعدم قدرتهم تكيف مع المتغيرات الجديدة و عدم تقبلهم لأفكار و المفاهيم الإدارية الحديثة، إذ يبدون نوعا من المقاومة أمام محاولة التغيير نحو الأفضل.

معوقات إدارية وأجهزة التنمية الإدارية[3]: تعتبر العوائق الإدارية من بين العوائق الهامة التي تواجه عملية التنمية الإدارية التي تقف في سبيل نجاحها، ومن بين هذه العراقيل نذكر:

- مشكلة القيادة الإدارية: عدم توفير القدرات الكافية للتنمية الإدارية حقيقية قادرة على النهوض بأعباء الجهاز الإداري، وافتقارهم لعنصر التأهيل والتخصص.

---

[1] **نفس مرجع سابق الذكر**، ص103.

[2] علي قرين، **«التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف3 كلية علم اقتصادية وعلوم التسيير، 2013- 2014)، ص60.

[3] **نفس المرجع سابق الذكر**، ص62-63.

- فقدان الأصالة: حيث يتم الاعتماد على الخبرات الأجنبية وتقبل كل ما هو جديد دون دراسة أو تكيف للواقع الإداري، حيث نجد الجهاز الإداري الجزائري اقتبس معظم أنظمته الإدارية من الجهاز الإداري الفرنسي.

- فقدان الخطة الشمولية والنمو العشوائي للأجهزة، يعني غياب إستراتيجية متكاملة للتنمية الإدارية، مما يؤدي إلى عدم الترابط بين أجهزة التنمية الإدارية، أما بالنسبة للنمو العشوائي فيتجلى من خلال الزيادة في الأجهزة الإدارية مما ينجر عنه تضخم في الجهاز الإداري وعدد العاملين فيه.

- الافتقار إلى المعاهد المتخصصة مع هجرة الخبرة الإدارية، تعاني الجزائر نقصا شديدا في المعاهد المتخصصة في التنمية الإدارية وفي تكوين القيادات الإدارية لإعداد الخطط والبرامج، يضاف إلى ذلك هجرة الخبرات إلى الدول المتقدمة إما لطلب المادي أو هروبا من الضغوط التي تمارس ضدها وما يشكله هذا الاستمرار في الهجرة من نزيف لا يهدد فقط المجتمع الإداري، بل يتعداه إلى حياة المجتمع ككل لكون الجهاز الإداري هو المؤهل لتنفيذ مختلف السياسات.

- أما فيما يخص معوقات المرتبطة بأجهزة التنمية الإدارية تتمثل في عدم الملائمة ونقص المصداقية، ويظهر من خلال الجمود الذي يطبع أحد مكوناتها وعناصر التنمية الإدارية كالموارد البشرية الذين لا تتوفر فيهم الشروط المطلوبة، أما نقص المصداقية فيعود إلى سوء استخدام المعارف و العلوم الإدارية.

معوقات مرتبطة بالموارد البشرية والاقتصادية[1]: تعتبر الموارد البشرية المنفذ المباشر لبرامج التنمية الإدارية بمستوى خبراته وقدراته، لأنها تؤثر على فعالية برامج التنمية الإدارية ومن المعوقات المرتبطة بالموارد البشرية نذكر:

- غياب التعاون بين الإدارة والموارد البشرية، أي غياب العلاقات الإنسانية في المنظمة، مما، الأمر إلى انعدام الثقة بين الطرفين.

- عدم التوافق بين تخصصات الموارد البشرية في كثير من الحالات ومتطلبات التنمية الإدارية، الأمر الذي لا يساهم في تنفيذ البرامج بالمستوى المطلوب.

[1] نفس المرجع السابق الذكر. ص64.

- عدم توفر الموارد المادية الضرورية، مع ارتفاع تكاليف إعداد وتطبيق برامج التنمية الإدارية وسيطرة الطابع الفردي، وسوء استخدام الموارد الفنية والتكنولوجية ونقلها مما يؤدي للتبذير والإسراف.

خلاصة الفصل

نستنتج من هذا الفصل أن إصلاح الهياكل الإدارية ضرورة ملحة ملقاة على عاتق الدولة الجزائرية، فهي تعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي بما يخدم احتياجات المواطنين من جهة ومواكبة التقدم العالمي من جهة أخرى ومن ثم تطوير الجهاز الإداري وتنميته وتحقيق الكفاءة، وتعتبر البيئة الإدارية جزء لا يتجزأ من البيئة الاقتصادية وأي خلل فيها سيؤدي حتما إلى الفشل والإخفاق في العملية التنموية، مما يلزم صانعي القرارات أن ينظروا إلى العامل البيئي بعين الاعتبار لا على المستوى الداخلي فقط و إنما على المستوى الدولي.

الفصل الثالث

مخرجات الإصلاح الإدارية والتنمية الإدارية في الجزائر

سنعالج في هذا الفصل موضوع مخرجات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في الجزائر في مبحثين يتفرع المبحث الأول إلى ثلاث مطالب و المبحث الثاني مطلبين.

يعالج المبحث الأول الاتجاه نحو الرقمنة والاتصال الالكتروني في الجزائر ثم سنتطرق إلى أهم العقبات التي تواجه الإدارة الالكترونية. في حين يصب المبحث الثالث في موضوع الأزمة الاقتصادية ورهان الإصلاح والذي عالجنا فيه موضوع إستراتيجية تنمية جديدة كبديل عن الريع البترولي .

المبحث الأول: الإدارة الالكترونية في الجزائر

أضحت الإدارة الالكترونية رهان جديد بالنسبة لمختلف الدول، من باب أنَّ العملية الاتصالية، ووسائل الاتصال شهدت تحولات عميقة نقلت العالم إلى مرحلة جديدة من الاتصالات، و أرغمتها على مواكبة هذا التطور والتكيف معه، فالإدارة الالكترونية تعتبر إحدى مخرجات الإصلاح الإداري ذلك أنها تحاول أن تنقل الإدارة من العمل المركزي الروتيني إلى العمل اللامركزي السريع، وذلك بفضل الانترنيت والانترانت* و تعتبر الجزائر من بين الدول التي تبدل مجهودات كبيرة لإصلاح الجهاز الإداري لمواجهة التحولات الداخلية والدولية، سواء ما تعلق بتسهيل اتصال الإدارة بالمواطن والقضاء على الطوابير والبيروقراطية أو ما يتعلق بتنمية القدرة التنافسية للاقتصاد الوطني وتسهيل فرص الاستثمار المحلي والأجنبي، هذا الوضع ألزم الدولة على السعي نحو رقمنة كل القطاعات الإدارية باستخدام الوسائل التكنولوجية، حيث تم إطلاق مشروع **"الجزائر الالكترونية 2013"** و الذي يعتبر الوثيقة الرسمية التي تحمل معالم برنامج إدارة إلكترونية متكاملة في الجزائر .

المطلب الأول: الاتجاه نحو الرقمنة والاتصال الالكتروني

أ. تعريف الإدارة الالكترونية

قبل الدخول في الموضوع، نتوقف على مفهوم الإدارة الالكترونية بالرجوع إلى أدبيات الفكر الاقتصادي، نلاحظ أن هذا المفهوم ظهر مع بدايات القرن العشرين، وهو مشتق من المصطلح الانجليزي **E- Government** و أخذ يتطور بسبب ما فرضته تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أثرت على طبيعة العملية الإدارية بذاتها، أما بخصوص التعريف فيمكن الوقوف على العديد من التعاريف ومنها:

«إن الإدارة الالكترونية هي إستراتيجية إدارية،تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنها) مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلا لتوظيف الموارد

*- إذا كان الانترنيتinternet معروف بأنه شبكة اتصالية عالمية غير محدودة، فإن الانترانت intranet هو شبكة اتصالية داخلية تستعمل نفس قواعد وبروتوكولات الانترنت غير أن ما يميزها إنها وسيلة اتصالية داخلية خاصة بالإدارة يستطيع من خلالها العاملين في تلك الإدارة من الاتصال ببعضهم البعض والوصول إلى معلومات تخص عملهم بطريقة أسرع واقل تكلفة من الأساليب التقليدية ومن أهم مميزاته انه غير متصل بالعالم الخارجي إلا في نطاق محدود.

المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة».[1]

وعرفت أيضا بأنها «**تلك العملية التي تشمل جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال من الحواسيب والشبكات إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية لتخدم الأمور الإدارية اليومية».**[2]

كما يمكن تعريفها بأنها «**الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة، المتابعة والتقويم) وذلك بهدف تحسين أداءها وتعزيز مركزها التنافسي».**[3]

وعليه يمكن القول إن الإدارة الالكترونية هي عملية ونقلة نوعية في عمل الإدارة حيث تساهم من جهة، في تمكين الإدارات بالوسائل الحديثة لمواجهة الرهانات الحالية والمستقبلية، ومن جهة أخرى تساهم تحسين الأداء من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية واختزال الوقت بالنسبة للمواطن والإدارة في نفس الوقت.

خصائص الإدارة الإلكترونية: تتميز الإدارة الالكترونية عن نظيرتها التقليدية بالخصائص التالية:[4]

✓ **زيادة الإتقان:** إن الإدارة الإلكترونية إن الإدارة الالكترونية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغيير التنظيمي تنطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات،والدقة والوضوح التام في انجاز المعاملات .

---

[1]- كلثوم محمد الكيبيسي، **« متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز النظم المعلومات التابع لحكومة الالكترونية في دولة قطر»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية،2008)، ص31

[2]عادل حرحوش الفرجي وآخرون، **الإدارة الالكترونية**، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007،ص11

[3] ياسين سالمي،**المرجع السابق الذكر**، ص159.

[4] عبد الكريم عشور، **«دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الـ و.م .أ.والجزائر»**،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص الديمقراطية والرشادة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2009 _2010)، ص 18_19.

✓ **تخفيف التكاليف:** تحتاج الإدارة الإلكترونية في البداية إلى ميزانية معتبرة، من اجل التحول الأنموذج المنظمات الإلكترونية، هذا التحول سيساهم في توفير أغلفة مالية ضخمة، من خلال التقليص في عدد العمال ن والورق، وطرق الحفظ.

✓ **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية عملت جل الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصالحها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل، لما لها من إمكانيات، وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع، خاصة في ظل تنوع الفئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة .

✓ **تحقيق الشفافية:** فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الالكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الالكترونية، التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات، إدارة المعلومات والاحتفاظ بها.

✓ كما يمكن الإشارة إلى خصائص أخرى من خلال دراسة قدمها احد الباحثين في مؤتمر حول الإدارة الالكترونية و هي:[1]

✓ **المرونة و الديمومة الاتصالية:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة تستطيع بفضل التقنية وبالنظر إلى إمكانيتها من الاستجابة السريعة للأحداث والتجلوب معها، كما إنها إدارة بلا زمان ولا مكان، إذ تستمر 24 ساعة متواصلة، الأمر الذي يرفع من جودة الخدمات المقدمة للمواطن ويمكن الولوج إليها عبر شبكة الانترنت.

✓ **الرقابة المباشرة والمصادقة:** ومن خصائصها أيضاً أن تتابع مواقع عملها المختلفة والإشراف عليها، وبهذا يصبح للإدارة تلك الأداة المضمونة والمؤمنة على أنشطتها السرية.

✓ **السرية والخصوصية:** ومن خصائصها أيضاً السرية والخصوصية للمعلومات، مما يجعل الإدارة التنظيمية أن تحجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية.

[1]- احمد محمد الحسن العوض، **« الإدارة الالكترونية: المفاهيم- السمات- العناصر(دراسة وثائقية) "**، (المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر)، الجماهيرية العظمى – طرابلس من 1-4/6/ 2010.

ب. مشروع الجزائر الالكترونية 2008-2013

أطلقت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، أحد الملفات الكبرى وهو مشروع **" برنامج الجزائر إلكترونية 2008-2013"** محولة تنفيذ هذا المشروع على أرض الواقع حتى تتمكن من الاستفادة من الإيجابيات التي يدرها هذا المشروع، حيث تم التشاور فيه من قبل المؤسسات والإدارات العمومية والمتعاملين الاقتصاديين العموميين والخواص والجامعات ومراكز البحث العلمي والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الاتصال، إذ شارك أكثر من 300 شخص في طرح الأفكار ومناقشتها خلال 6 أشهر وتتضمن 13 محورا تحدد الأهداف الرئيسية المزمع إنجازها إلى غاية 2013:[1]

1) تسريع استعمال التكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية: يترجم هذا المشروع إرادة سياسية هادفة لتطوير الخدمة الالكترونية في مجالات متعددة من الإدارة الجزائرية لخدمة المواطن ولهذا الغرض تم وضع أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية، تتضمن استكمال البنى الأساسية المعلوماتية وبشكل خاص قاعدة معطيات.

2) تسريع استعمال التكنولوجيا الإعلام والاتصال في الشركات: يعتبر الإنترنت والإعلام الآلي من الوسائل التي تستند عليها الإدارة الالكترونية، ولهذا قررت الدولة إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في القطاع الاقتصادي، ودعم الشركات على امتلاك تكنولوجيات الإعلام والاتصال، و تطوير استعمالها لتحسين أداء الشركات .

3) تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات تكنولوجيا الإعلام والاتصال: تسعى الدولة منذ انطلاق الألفية الجديدة إلى توسيع نفاذ الانترنت من حيث سرعة التدفق أو الاستعمال من أجل السماح لكل مواطن الاستفادة من الخدامات العمومية الالكترونية،حيث تهدف هذه العملية إلى توفير الحواسيب الشخصية(برنامج أسرتي مثلا) وخطوط التوصيل ذات التدفق السريع مع توفير التكوين، الزيادة في عدد الفضاءات العمومية الجماعية ومحلات الانترنت، توسيع الخدمة العامة لتشمل الوصول إلى الانترنت

[1] رافيق بن مرسلي، **المرجع السابق الذكر**، ص156-161.

4) دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة: فالاقتصاد يعتمد على ثلاث مكونات أساسية البرمجية، الخدمات والتجهيز. ولذلك وجب العمل على تشجيع إنشاء الشركات ضمن هذا المجال، فمن المكمن العمل على تفعيل الخبرات والمهارات المؤسسات الجزائرية العاملة في ميدان تكنولوجيات الإعلام والاتصال والهدف من هذا المحور هو تهيئة الظروف الملائمة لتطوير تنمية صناعة تكنولوجيات الإعلام والاتصال عن طريق مواصلة الحوار الوطني بين الحكومة ولشركات في إطار إعداد مشروع الجزائر الالكترونية، فتوفير كل الظروف لتثمين الكفاءات العلمية والتقنية الوطنية وتوفير الخدمات والتجهيز وتوجيه النشاط الاقتصادي في مجل تكنولوجيات الإعلام والاتصال نحو التصدير .

5) تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة: حيث تكون شبكة الاتصالات ذات التدفق السريع وتستجيب للمقاييس الدولية، حيث يهدف هذا المحور إلى أنجاز بنية تحتية للاتصالات ذات التدفق السريع، وتأمين الشبكات، وخدمات علية الجودة عن طريق تأهيل البنية التحتية الوطنية للاتصالات .

6)تطوير القدرات البشرية: إنَّ البنى التحتية للاتصالات بحاجة إلى كفاءات بشرية قادرة على تسييرها وذلك من خلال إعادة النظر في مجال التكوين وتطوير الكفاءات الاجتماعية، لذلك اقترح بريد الجزائر عملية تكوين عن بعد " تراينلوست" والتي أشرف عليها الاتحاد البريدي العالمي، وهدفها تحسين معلومات ومعارف أعوان البريد.

7)تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع: وذلك من خلال تطوير الخدمات في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال، عن طريق تعزيز الابتكار وتطوير من خلال تثمين نتائج التي توصل إليها البحث، وتأطير الكفاءات والاستفادة من تكنولوجيات والمهارات.

8)تأهيل الإطار القانوني الوطني: إن استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال وبناء مجتمع المعلومات يحتاج إلى إطار تشريعي مضبوط يتماشى والممارسات الدولية، وعليه فإن الهدف الأساسي هو تهيئة مناخ مع الثقة يشجع لإقامة الإدارة الالكترونية، لذلك وجب تحديد إطار قانوني وتنظيمي ملائم.

9) الإعلام والاتصال: يحتل الإعلام والاتصال أهمية كبرى في مجال الاقتصاد القائم على المعرفة، حيث أن الهدف الأساسي من هذا المحور التحسيس بدور تكنولوجيات الإعلام في تحسين معيشة المواطن والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد، وذلك عن طريق إعداد وتنفيذ مخطط الاتصال حول مجتمع المعلومات

10) تثمين التعاون الدولي: إن تعزيز التعاون الدولي في مجال تكنولوجيات المعلومات والاتصال يفتح أبواب واسع أمام الدولة، وذلك عن طريق مشاريع التعاون حيث أن الهدف منه امتلاك التكنولوجيا والمهارات وذلك بتفعيل المشاركة في المبادرات الدولية وإقامة شراكات إستراتيجية.

11) آليات التقييم والمتابعة: حيث يتطلب وضع مؤشرات المتابعة والتقييم تسمح بقياس مدى تأثير تكنولوجيات الإعلام والاتصال على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وإجراء تقييم دوري لتنفيذ المخطط " الجزائر الالكترونية".

12) الإجراءات التنظيمية: يحتاج تنفيذ إستراتيجية تطوير المجتمع المعلومات دعما مؤسساتي هام،حيث تم تشكيل لجنة وزارية تدعى " اللجنة الالكترونية"، ثم تشكيل لجنة تقنية لتوفير الدعم التقني في هذا المجال. يمثل الهدف الأساسي لهذا المحور وضع تنظيم لتنفيذ الفعلي للمخطط" الجزائر الالكترونية" بفضل تأطير فعال ومتابعة دائمة وتنسيق منسجم بين مختلف الفاعلين المعنيين، وذلك من خلال تدعيم الانسجام والتنسيق وطنيا بين القطاعات.

13) الموارد المالية: يستلزم تنفيذ مشروع " الجزائر الالكترونية " موارد مالية معتبرة يستحيل توفرها من مصدر واحد، وبالتالي لابد من استغلال جميع مصادر التمويل استغلالا جيدا لذلك وجب أن تكون الإجراءات التشريعية أو المادية مقرونة بتقييم مالي دقيق، وترتيب هذه الإجراءات حسب تأثيرها على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ج. أهداف مشروع الجزائر الالكترونية:

لقد أدرك القائمون على برامج الحكومة أهمية التغيرات المستمرة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، ولم يبقى أمام الحكومة إلا التفكير جديا في تطبيق الإدارة الالكترونية كقناة خدمات عامة يستخدمها في أي وقت وأي مكان ومن بين أهم هذه الأهداف ما يلي:[1]

- ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين وذلك بتبسيط المراحل الإدارية التي تسعى من خلالها إلى الحصول على الوثائق والمعلومات.
- تقليل التراكم الورقي بإحلال الوثائق الالكترونية بديلا عن الوثائق الورقية.
- التنسيق بين مختلف الوزارات والهيئات الحكومية.
- تهيئة الجهاز الحكومي للاندماج في النظام العالمي حتى يواكب أداء الحكومة مع النظم الحديثة المتبعة في دول أخرى
- مكافحة البيروقراطية التي تشكل كبحا للبلاد
- التشجيع على نشر التعامل مع الحاسب الآلي وسط المجتمع،ومحو الأمية المعلوماتية إيجاد بيئة أعمال أفضل وتنافس تجاري فيما يتعلق بالاقتصاد الرقمي
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين في مختلف مجالات حياة مجتمعنا،والمساهمة كذلك في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وتحقيق السياسة الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن

د. **خريطة طريق لـ تنفيذ مشروع الإدارة الالكترونية 2013 :** يدخل برنامج الإدارة الالكترونية ضمن المشاريع التنموية الهادفة لتحقيق التنمية المستدامة تغطي كل جوانب الحياة، ولهذا الغرض خصصت الحكومة خريطة طريق لتنفيذ هذا البرنامج، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي: (2)

---

[1] وسيلة واعر، **«دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائر»**، (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة)، ص .15

[2] عبد القادر بلعربي، نسيمة لعرج، فاطمة الزهراء مغير، **"تحديات التحول نحو الحكومة الالكترونية في الجزائر"**(ورقة بحث مقدمة في ملتقى الوطني الخامس للاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة سعيدة)، ص8-9.

1.برنامج تطوير المنظومة التشريعية: يتضمن إعداد القانون الذي ينظم المعاملات الحكومية الالكترونية وتطوير التشريعات القائمة.

2. برنامج لتطوير البنية المالية: يعمل هذا البرنامج على تطوير المؤسسات ماليا لتصبح أكثر مرونة

3.برنامج التطوير الإداري والتنفيذي: الذي يشمل تطوير العمل في الجهات المقرر استخدامها للمعاملات الالكترونية.

4.برنامج التطوير الفني: يركز على استخدام الرقمنة في الجهات الحكومية لتطوير القدرات اللازمة لإنجاز المشروع، كما يهتم البرنامج بتحسين الكفاءة التشغيلية والتي تتضمن استخدام أحدث الأجهزة والمعدات وأنظمة قواعد البيانات وتحديث البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات.

5.برنامج تنمية الكوادر البشرية: من خلال العمل على تطوير فكر القيادات الحكومية بما يتلائم مع مفهوم الإدارة الالكترونية، وإعداد الخطط المناسبة لتدريب فرق العمل التي يتم تكوينها في جميع الجهات الحكومية والتي تشارك في المشروع، بهدف القدرة على إدارته كل حسب اختصاصه.

6.برنامج الإعلام والتوعية: يتم خلال هذا البرنامج إعداد خطط تعرف المجتمع بمزايا التحو ل إلى التحول المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من مشروع الإدارة الالكترونية.

المطلب الثاني: أهم العقبات التي تواجهه الإدارة الالكترونية في الجزائر

إن الطموح المشروع للدولة في مجال الإصلاح الإداري من خلال مشروع الجزائر الالكترونية يصطدم في الجانب العملي مع الواقع الجزائري المليء بالعقبات، فلا تكاد المشاريع ترى النور حتى ترى جملة من العوائق التي تحول دون بلوغ الهدف المرتجى، فعلى الرغم من تخصيص أغلفة مالية ضخمة في مجال الإصلاح إلا أننا أمام مفارقة حقيقية بين الأهداف المعلنة و النتائج المحققة، هذا الواقع يجعلنا نطرح السؤال التالي ما هي العقبات التي تحول دون تكريس مشروع جزائر إلكترونية، رغم مرور أكثر من 3 سنوات على النهاية المفترضة للمشروع؟ تجيبنا بعض الدراسات على جزء من هذا السؤال فترى مثلا

أنَّ الفجوة الرقمية وانتشار الأمية الالكترونية.[1] تشكل أحد الأسباب الرئيسية في عدم بلوغ المشروع أهدافه، بينما تقدم دراسة أخرى مجموعة من العوائق المادية والبشرية و التي نحصرها فيما يلي:

أ. على مستوى البنى التحتية : تصطدم معظم مشاريع الحكومة اليوم مع إشكالية وجود بنية تحتية خاصة بكل مشروع فعلى الرغم من المجهودات المبذولة في مجال التنمية إلا أننا لا نزال نعاني من ضعف في مجال البنية التحتية وعندما يتعلق الأمر بالإدارة الالكترونية فان الأشكال المطروح هو غياب شبكة اتصالية كبيرة في مجال الهاتف والانترنيت بسبب احتكار القطاع العام لهذا المجال و غياب استثمار خاص في هذا المجال، وينتج عن هذا صعوبة تلبية طلبات الزبائن المتعلقة بالهاتف والانترنيت[2]، يضاف إلى هذا تباين واضح في مجال الاتصالات بين المدن الكبيرة والمدن الصغيرة في هذا المجال دون ذكر القرى و المداشر. أضف إلى كل هذا صعوبة الولوج إلى الانترنيت سواء من حيت السعر المرتفع أو من حيت البطء أو ضعف تدفق الانترنيت مقارنة مع بعض الدول الإفريقية.

ب. في المجال التشريعي : تعاني الجزائر من قصور في المنظومة القانونية المتعلقة بالاتصالات الحديثة الرقمية، والمتعلقة بتنظيم التعامل بالوسائل الرقمية والحماية القانونية لرواد الفضاء الافتراضي، ذلك أن الرقمنة والثورة التكنولوجية نقلت الحياة اليوم إلى واقع جديد تسوده الجريمة الالكترونية، والقرصنة، وكل هذا يفرض على المشرع وضع منظومة قانونية تتماشى مع هذه التحولات التي يعرفها المجتمع.

ج. المعوقات السويوثقافية: تتنوع هذه المعيقات في الجزائر من خلال الحضور القوي للقيم والعادات والتقاليد والرواسب الثقافية السائدة والتي كثيرا ما تقف في وجه كل تحول أو تطور وبشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالمراءاة والتكنولوجيا، وتتعدى هذه الطابوهات أحيانا الفكرة لتطال الأجهزة فنلاحظ غياب ثقة في الأداة الرقمية وبشكل خاص عندما يتعلق الأمر بسحب الأموال من أجهزة السحب الآلي و تشكل اللغة عائق أخر وبشكل خاص المحتوى المعلوماتي فاللغة الإنجليزية هي اللغة

---

[1]- ذبيح ميلود،"الحكومة الالكترونية مدخل للإصلاح الإداري في الجزائر"**.مجلة العلوم القانونية والسياسية**، عدد 7، جوان 2013، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمَّة لخضر، الوادي. ص 43.

[2]أحمد بن عشاوي ، "أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال"، **مجلة الباحث**، العدد2009،7-2010،جامعة ورقلة،ص292-293.

الأكثر تداول على الشبكة الإنترنت، وتطرح إشكالية عدم قدرة الهيئات المختصة في الجزائر على تطوير محتوى معلوماتي يتماشى مع الثقافة المحلية طالما أن التكنولوجيا ليست محلية الصنع في الجزائر[1].

د. **عوائق متعددة** : تعاني الجزائر من نقص في الكفاءات التقنية المؤهلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال وبشكل خاص في القطاع العام، ورغم المجهودات المبذولة من أجل تنمية الكفاءات في هذا المجال إلا أنها تبقى غير منظمة وغير كافية و أحيانا أخرى تكون مهمشة بطريقة أو بأخرى، بل وفي الكثير من الأحيان يتم إسناد مهام تقنية لأناس غير مختصين، وينتج عن ذلك واقع تسوده الكثير من الضبابية تتجلى عمليا في الغموض والتعقيد الذي يرافق تلك الإدارة الالكترونية لمصلحة من المصالح كصورة من صور البيروقراطية الإدارية، فتنتقل الإدارة الالكترونية من وسيلة هدفها التسريع في العمل إلى وسيلة لتعطيل العمل، تتجلى مظاهر هذه البيروقراطية الإدارية في توقف مواقع الانترنت بحجة العطب التقني، بانقطاع شبكة الاتصال، والملاحظة الآخرة هو توقف أغلبية المواقع الالكترونية للإدارات بعد انتهاء الأوقات الرسمية للعمل الإداري، وعند الانتقال إلى المواقع الرسمية، نجد أحيانا أنَّ بعض المواقع لم تحين منذ أزيد من سنة على الأقل.

في النهاية لا بد من التنويه إلى ملاحظة أساسية وهي أن حيازة مورد بشري مؤهل في مجال الإدارة الالكترونية هو السبيل الوحيد للولوج إلى الإدارة الالكترونية.

المطلب الثالث: تنمية القدرات البشرية لتطبيق الإدارة الالكترونية

يعتبر المورد البشري عنصر مهم في الإدارة بشكل و الإدارة الالكترونية بشكل خاص فالتحول إلى الإدارة الالكترونية يتطلب قدرات بشرية عالية،كما يتطلب تغييرا في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية، وتوفير الموارد المالية الكافية، ولتحقيق ذلك لابد من فهم أفضل للعوائق التي تتعرض نجاح هذا المشروع، والتصدي لما قد يعيق الاستفادة من هذه التقنيات الفعالية تمهيد للدخول إلى مجتمع المعلومات الذي، إن التصدي للمعوقات البشرية للإدارة الالكترونية يتطلب السعي الجاد والمنظم للتعرف على المعوقات ووضع الخطط الإستراتجية والحلول الملائمة؛ من أجل تأهيل العناصر البشرية تأهيلا جيدا وعلى مستوى عال من

[1]- **نفس المرجع السابق الذكر.** ص 292.

الكفاءة، وإعداد الكوادر البشرية الفنية المتخصصة ذات الارتباط بالبنية المعلوماتية ونظم العمل على شبكات الاتصال الالكترونية، ويمكن تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية التي تساعد إعداد الكوادر البشرية الفنية المطلوبة، لتحقيق الكفاءة تطبيقات الحكومة الالكترونية.[1]

إن هذه الإستراتيجية يجب أن تشمل موارد البشرية في مخطط القطاعات والمستويات، كما يجب أن تضمن توجيه أفراد المجتمع نحو هذا التحول، حيث هنالك ضرورة لتوعية وتثقيف أفراد المجتمع بأبعاد الإدارة الالكترونية وكيفية التعامل مع خدماتها وذلك من خلال:[2]

- إعداد وتهيئة المواطن قبل تطوير تقنيات الكومة الالكترونية.
- عقد ندوات والمحاضرات لجميع أفراد المؤسسات .
- طرح برامج إعلامية لتثقيف الأفراد بالتعاملات الالكترونية .
- ترقية التكوين المتواصل في مجال المعلوماتية.
- إرساء ثقافة مؤسساتية دخل الإدارات العامة عن طريق استخدامات برامج تعليمية فيما يخص التكنولوجيات الجديدة في مجال المعلومات والاتصال، وإعداد الكوادر البشرية القادرة على الإيفاء بمتطلبات الإدارة الالكترونية.
- تطوير المصالح الإدارية المكلفة بإدارة موارد البشرية، اعتماد الالكترونية للموارد البشرية.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والانترنت بالإضافة إلى إيجاد نظام فعالة للمحافظة على هؤلاء الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم وتمكينه، وإتاحة الفرصة أمامهم للابتكار والتعامل السريع مع متغيرات البيئة التكنولوجية.

وبالتالي فمن الضروري أن تسعى المنظمات إلى تهيئة عناصرها البشرية وتدريبهم على استخدام الحاسب الآلي ووضع الحوافز المادية والمعنوية للمتميزين منهم وإيجاد مبدأ التنافس في المنظمات، بما يمكنهم من استيعاب هذه النقلة النوعية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية.

---

[1] فاطمة الزهراء طلحي،" أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الالكترونية في الجزائر"، **مجلة العلوم الإنسانية**، العدد34-35،جامعة محمد خيضر، بسكرة،مارس2014،ص272.

[2] **نفس المرجع سابق ذكره**، ص 273.

المبحث الثاني: آفاق الإصلاح الإداري والتنمية في الجزائر

تطمح الجزائر على غرار جميع الدول إلى تحقيق نمو اقتصادي يؤهلها إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي، ولكن هذا الطموح كان الاعتماد على نشاط التصديري موحد فصادرات النفط كانت تحقق أكبر نسبة دخل للدولة، والذي كان يتحدد سعره وكميته إلى حد كبير لعوامل خارجية، مما جعل الاقتصاد الجزائري سريع التأثير بالتقلبات التي تحدث في أسواق النفط. للذكر وجب على الجزائر إيجاد إستراتيجية خارج قطاع المحروقات للنهوض بالاقتصاد والخروج من الأزمة بأقل الإضرار.

المطلب الأول: الأزمة الاقتصادية ورهان الإصلاح

شهدت سنة 2009 أزمة اقتصادية بأبعاد عالمية، لم تعرف الجزائر انعكاسات سلبية من تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية حيث شكلت المرحلة الممتدة من العام 2001 إلى غاية 2013 مرحلة رخاء بالنسبة للاقتصاد الجزائري، و خصص لهذه المرحلة ثلاثة برامج تنموية و بأغلفة مالية كبير تدخل ضمن إستراتيجية دعم النمو[1]، لكن في النصف الثاني من سنة 2014 بدأت الهزات الارتدادية لهذا الازمة تطال الجزائر من خلال تهاوي أسعار النفط العالمية وانعكاس ذلك على الجزائر بحكم أنها تستند على البترول كمصدر رئيسي لتمويل التنمية.

1. أسباب الأزمة الاقتصادية العالمية : ترجع هذه الأزمة التي مست الاقتصاد العالمي إلى[2] :

- ظهور إنتاج النفط الصخري التي إتاحته تكنولوجيا التكسير الهيدروليكي و الحفر الأفقي وقد أضاف هذا المصدر الجديد حوالي 4.2 مليون برميل يوميا إلى سوق النفط الخام، مما ساهم في زيادة المعروض العالمي.
- التغير في السلوك الاستراتيجي لمنظمة البلدان المصدرة للنفط أوبيك .

---

[1] توازي خالد «**آليات ومعوقات التحول الديمقراطي في المجتمعات الانتقالية دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب**»،(اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص تنظيم سياسي واداري جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية، قسم التنظيم السياسيوالرادار ي 2016)، ص 322.

[2] أشرف كمال، "**الأسباب الحقيقية لتراجع أسعار النفط**" .htpp://arbic.sutniknews.com.18/04/2017

- رفع العقوبات عن إيران الذي يسمح لها بتصدير النفط إلى الخارج الذي شكل زيادة في المعروض 200إلى300الف برميل يوميا ويساهم في وتيرة هبوط الأسعار .
- تراجع الطلب العالمي خاصة الأسواق الصاعدة كالصين .
- تراجع استهلاك النفط في أمريكا حيت أصبحت من أكبر الدول المنتجة للغاز والنفط وخاصة في ظل الاستعانة ببدائل أخرى.

2. أثر انخفاض أسعار البترول على الاقتصاد الجزائري:

شهدت السنوات الأخيرة تهاوي أسعار النفط بنسبة تفوق 50% ومن تداعيات هذا التراجع تبني سياسة حكومية تسمى ظاهريا بترشيد النفقات لكنها في الواقع سياسة تقشفية يتحمل منها المجتمع الجزء الأكبر، وتتجلى مظاهر هذه الأزمة في مجموعة من المؤشرات التالية :[1]

- انخفاض كبير في إيرادات النفط حيث لم تسجل هذه السنة 2015 سوى 14.91 مقابل 7.35 2مليارد‌ولار سنة 2014.
- انخفاض قيمة الدينار الجزائري يتجلى تأثيره على المواد المستوردة والتي ستزيد بنسبة 30%مما يؤثر على القدرة الشرائية للمواطنين.
- سمحت الجزائر بانخفاض سعر الصرف، كإجراء لرفع حصيلة مداخيل النفط المقومة بالدولار الأمريكي عند تحويلها إلى الدينار الجزائري.
- تكريس تدابير التقشف في النفقات العامة في قانون المالية و الميزانية لعام 2016، كل هذا مع الانخفاض المتزايد لاحتياطات الصرف.

ولذلك فإن الاستمرار في انخفاض أسعار النفط وتراجع قيمة الدينار له انعكاسات كبيرة على المشاريع ومناصب الشغل، واحتياطات الصرف الخارجي، وصندوق ضبط الإيرادات .

وفي هذا السياق أعلن السيد محمد لوكال محافظ بنك الجزائر في جانفي 2017 أن احتياطي الصرف بلغ في نهاية ديسمبر 2016 114.1 مليار دولار مقابل 144 مليار دولار نهاية ديسمبر

[1] عبد الحميد مرغيت،" **تداعيات انخفاض أسعار النفط على الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية**"، جامعة جيجل. ص1-2

2015[1] أي أن احتياطي الصرف تقلص ب 30 مليار دولار خلال سنة واحدة، وذلك راجع إلى انهيار أسعار النفط التي أضرت بالمالية العامة لدولة .

وذكر تقرير البنك العالمي أن أثر الصدمة الخارجية على المالية العمومية المرتبطة بشكل كبير بالعائدات البترولية ينعكس في تعميق عجز الميزانية وانخفاض موارد صندوق ضبط الإيرادات،الذي يعد هذا الأخير كأداة مالية رئيسية تستخدمها السلطات العمومية لتغطية عجز الموازنة العامة للدولة [2].

حيث صرح صندوق النقد الدولي بأن الجزائر تواجه أخطار، تهدد الاقتصاد الوطني، وذلك راجع إلى عدة أسباب ومن بينها انخفاض أسعار النفط؛ودعا الجزائر إلى اتخاذ إجراءات سريعة للحفاظ على الاقتصاد الكلي، ومرافقاتها بإصلاحات واسعة النطاق لتنويع الاقتصاد وتحسنين التنافسية إنشاء مناصب شغل، حيث أشار لتقرير إلى زيادة نسبة لعجز الاستهلاك المحروقات مع تراجع أسعار النفط اللذين يؤثران على مداخيل الصادرات ويرتقب الصندوق ارتفاع نسبة عجز الميزانية إلى ما يفوق 7% نظرا لترجع عائدات المحروقات[(3)].

لذلك لابد من ضرورة التطهير المستمر للمالية العمومية القائمة على قواعد مالية موثوقة لتدارك العجز المتنامي المسجل في الميزانية وضمان الاستمرارية المالية العمومية

لا يتوقف الدور الذي يلعبه النفط وعوائده على جانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه ليؤثر عل الجانب الاجتماعي من بين هذه الآثار ما يلي: [(4)]

أ. **تقليص فرص التشغيل وبرامج التنمية:** هنالك علاقة عكسية بين أسعار النفط ومعدلات البطالة فالتحسن في أسعار النفط يقابله زيادة في العوائد والإيرادات والتي من خلالها يمكن تنفيذ الخطط التنموية المعتمدة التي بدورها تشجع على الاستثمار، ومنه تقليص البطالة في ا لمجتمع الجزائري، في هذا

---

[1]-محمد لهوازي ، "**احتياطي الصرف للجزائر يواصل التآكل**"، **جريدة الشروق**، الصادرة يوم 2017/01/29 مقال متوفر على الانترنيت على موقع الشروق أون لاين www.echoroukonline.com

[2]حسان حويشة،"**أزمة الاقتصادية حادة تطرق أبواب الجزائر**" . //:www.echoroukonilie.com.21/04/2017http

[3]راضية شايب، "**أزمة تهدد الاقتصاد الجزائري باستمرار تراجع أسعار النفط**" .htpp://www.ennahar online .com 05/04/2017

[4]مريم الشطيبي محمود،" انعكاسات انخفاض أسعار النفط على الاقتصاد الجزائر"(ورقى بحث مقدمة في الندوة العلمية حول أزمة أسواق الطاقة وتداعياتها على الاقتصاد الجزائري، الجزائر،14ماي 2015)، ص9-10

السياق بادرت الدولة إلى ترشيد النفقات بالاعتماد على سياسة التقشف ومن بين الإجراءات التقشفية التي اتخذتها لمواجهة لتراجع أسعار النفط منذ جوان 2014 هو تجميد التوظيف في الوظيفة العمومية لعام 2015، إضافة إلى ذلك تجميد المشاريع الكبرى التي لا تحظي بالأولوية وليس لها أثر اقتصادي واجتماعي مثل ورش الترامواي والنقل الحديدي.

ب. انخفاض القدرة الشرائية للمواطنين: عرفت المرحلة الأخيرة تراجع كبير في القدرة الشرائية للجزائريين خاصة أن أسعار المواد الغذائية المستوردة شهدت ارتفاعا يصل لنحو 10%، إضافة إلى رفع الدعم عن المواد الاستهلاكية الأساسية من طرف الدولة بسبب تقليص ميزانية التسيير.

ج. تمديد السلم الاجتماعي: تلعب أزمة البترول دورا في دعم التوترات الاجتماعية في الجزائر نظرا إلى دور إيرادات النفط في تحقيق التنمية توفير مناصب الشغل للبطالين، حيث تتواصل الاحتياجات الاجتماعية في العديد من مناطق الوطن وهي احتياجات من المتوقع أن تصبح أكثر حدة مستقبل لسبب تقلص فرص العمل وبرامج التنمية وتدهور القدرة الشرائية وارتفاع الأسعار مما يهدد السلم الاجتماعي

د. تقليص المساعدات الخارجية الممنوحة للدول الفقيرة: في ضل التراجع المستمر لأسعار النفط والإجراءات المنجزة **من** جانب الحكومة على الجانب الاقتصاد جاء الدور هذه المرة على المساعدات الخارجية الموجهة إلى الدول الفقيرة، حيث أعطيت تعليمات رئاسية إلى وزارتي الشؤون الخارجية والمالية بتخفيض قيمة المساعدات السنوية التي اعتادت الجزائر على تقديمها إلى بعض الدول الإفريقية مثل النيجر، مالي، موريتانيا،..... فقيمة المساعدات الخارجية للجزائر تعادل 80 مليون دولار وستنخفض إلى أقل من النصف في محاولة للحد من تداعيات تراجع أسعار النفط على الخزينة العمومية، ويستثني من القرار المساعدات المتعلقة ببرامج التدريب العسكري والأمني ومنح الدراسة في الجامعات والمعاهد المتخصصة الجزائرية التي تمنها الجزائر سنويا لنحو 14 دولة إفريقية، وهو القرار الذي جاء في سياق تنفيذ التزامات الدولة الجزائرية إزاء دعمها للتنمية في إفريقيا.

3. بعض الإجراءات لتفادي الآثار السلبية للأزمة الاقتصادية:

على الجزائر وضع خريطة طريق واضحة المعالم لبناء اقتصاد خارج قطاع النفط، بدأً بـ سياسية رشيدة في الإنفاق تكون مبنية على إدراج سياسة الأولويات في الأجندة الحكومية ومن بينها:[1]

- ضرورة تجسيد إرادة سياسة داعمة للتنوع الاقتصاد للوصول إلى الإقلاع من خلال محاربة كل أشكال الفساد والهدر والتبذير في المواد، مع إعطاء الأولوية كبرى لترقية الاستثمار المنتج خارج قطاع النفط.
- الإصلاح المؤسسي عموما والقطاع العام على وجه الخصوص ورفع كفاءة هذا الأخيرة وإنتاجية، اعتبارا أن ذلك سيسهم في مكافحة الفساد واحد من تأثيراته المباشرة وغير المباشرة وتحسين بيئة الأعمال.
- العمل على حصر الموارد الطبيعية وإعادة دراستها إحصائيات لإقامة قاعدة بيانات للخطط التنموية المستقبلية المبينة على التنويع وإبلاء أهمية للتخطيط الاستراتيجي واليقظة والابتكار.
- اعتماد وتبني نماذج للتنمية اللامركزية، ومنح الولايات والبلديات حرية أكثر في اتخاذ القرارات الاستثمارية والحث عن موارد لتمويل التنمية المحلية بناء على الإمكانيات الحلية المتوفرة
- تنمية الموارد البشرية في جميع القطاعات بالاعتماد على جودة مخرجات التعليم والتكوين وبناء القدرات واكتساب المهارات
- الاستفادة من تجارب الدول المشابهة لظروف الاقتصاد الجزائر والتي غيرت منهج اقتصادها من نهج الاقتصاد البيروقراطي إلى الاقتصاد السوق المنتج
- تبني سياسة التنويع الاقتصادي عند وضع البرامج والخطط التنموية والتنفيذ لتدقيق والمراقبة الصارمة والمرونة لرصد التنويع الاقتصادي وتقويم دورة في نجاح السياسات التنموية.
- إصلاح الخلل في الجهاز الإنتاجي ومن ثم وجوب الاستثمار في الأصول الإنتاجية المعمرة بالطريقة المثلى من خلال بناء قاعدة اقتصادية بديلة لصادرات النفط المدرة للدخل بشكل مستمر .

[1] الأخضر عزي، تقرير حول الملتقى العلمي الدولي متطلبات تحقيق الإقلاع الاقتصادي لدول النفطية في ظل انهيار أسعار المحروقات، 29-30نوفمبر2016، جامعة البويرة.htpp://www.diae.net.25/03/2017

- إشراك القطاع الخاص بشكل أكثر فعالية في تنفيذ إستراتيجية إحلال الواردات، ووضع شركات حقيقية بينه وبين القطاع العام، اعتمادا على المنافسة الحرة وخلق روح المبادرة لدى الشباب.
- اعتماد الأفضلية للسلع المحلية كمعيار أساسي في ميدان المشتريات الحكومة الصفقات العمومية.
- العمل على نشر ثقافة بيئة الأعمال والابتكار، ولاسيما بين الشباب وتبني اقتصاد المبني على المعرفة بوصفه أحد الأدوات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الثاني:إستراتيجية تنمية جديدة كبديل عن الريع البترولي

يعتبر قطاع المحروقات قطاعا استراتجيا، فهو محرك الاقتصاد فالجزائر تعتبر من أهم الدول المنتجة والمصدرة للنفط،، فالنفط هو المصدر الوحيد لكل الأموال المحركة لعجلة التنمية الاقتصادية في البلاد، وباعتبار أن إيرادات هذا القطاع غير قارة ومرتبطة بالأسواق الخارجية، كان على الجزائر أن تفكر في إستراتجية تنموية بديلة عن الريع البترولي، قد تكون بإعطاء الأولوية لقطاعات السياحة والزراعة، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي من شأنها أن تساعد الجزائر على تقليص فاتورة الاستيراد.

أ. قطاع السياحة:

يعتبر قطاع السياحة من أهم القطاعات التي تدر أموالا بالنظر إلى العوائد المالية الكبيرة التي يمكن أن يوفرها على الأمدين المتوسط و البعيد، ولمايو فره من فرص لخلق الثروة والتخفيف من حدة التأثير من المشاكل الاقتصادي، وقد وجدت الكثير من الدول في السياحة بديلا إستراتيجيا يضمن استدامتها مداخيل إضافية في ميزانية الدولة، وتحوز الجزائر على الإمكانات التي تؤهلها لتكون قطبا سياحيا بامتياز.

- **إمكانيات الجزائر في قطاع السياحة:** تملك الجزائر إمكانات ضخمة في المجال السياحي، الطبيعية منها أو الأثرية، فالجزائر من بين اكبر الدول في العالم تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب

2.381.741 كلم2، وذات طبيعة متنوعة،يضيف لها المناخ المتوسطي المعتدل قيمة خصائص لا تتوفر في دول أخرى.[1]

هذا التنوع البيئي تتجلى معالمه في السياحة الصحراوية التي تستهوي الكثير من الأوربيين وبشكل خاص في فصل الشتاء والربيع، أضف إلى هذا الحمامات المعدنية التي تحوزها الجزائر حيث تتوفر على 200منبع للمياه الحموية الجوفية وأغلبيتها قابلة للاستغلال في شكل محطات حموية عصرية كما تملك الجزائر إمكانيات تاريخية و حضارية كثيرة.

تبقى البنية القاعدية للقطاع السياحي في الجزائر ضعيفة للغاية ولا ترقى للمستوى المطلوب، خاصة إذا ما قورنت، بما تحوزه دول الجوار على الأقل و هذا ما يرهن حظوظ القطاع في استقطاب، وتوفير خدمات ذات نوعية وبأسعار تنافسية.[2]

- **إستراتجية تنمية القطاع السياحي في الجزائر**

يشكل قطاع السياحي في الجزائر في الكثير من الدول المصدر الأساسي لتحقيق التنمية المستدامة وذلك لمساهمة في تكوين الثروة، وتوليد الدخل المستدام، ولكن هذا القطاع في الجزائر لم يلقى العناية اللازمة، وبالتالي مساهمته محدو دة في الاقتصاد الوطني لحد الساعة، و بالنظر إلى الوضع الاقتصادي الجديد سطرت الحكومة إستراتيجية جديدة تتمثل في تنويع إيرادات الدولة بالاعتماد على السياحة كضرورة لتجاوز الأزمات الناجمة عن التبعية الريعية ولتحقيق وتفعيل عملية تنمية القطاع السياحي في الجزائر قامت الحكومة بإعداد مخطط التوجيهي لتهيئة السياحة لآفاق عام2025.

- **المخطط التوجيهي للهيئة السياحة: SDAT2025**

هو مخطط تم إعداده بناء على القرار الوزاري المشترك المؤرخ 27جمادى الثانية 1427 هجري الموافق ل9 جويلية2006 هو جزء في المخطط الوطني للتهيئة الإقليمية لآفاق 2025.حيث يشكل

[1]- وحيد حيز الدين،«**أهمية الثروة النفطية في الاقتصاد الدولي إستراتجيات البديلة لقطاع المحروقات**»، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة،كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي، 2012)،ص250

[2]يحي سعيدي،سليم العمراوي، "مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية –حالة الجزائر-"، **مجلة كلية بغداد لعلوم الاقتصادية الجامعة** العدد36،2013،ص101

هذا المخطط الإطار المرجعي للسياسة السياحية في الجزائر وبمثابة الوثيقة إلى تعلن الدولة من خلالها لجميع الفاعلين وجميع القطاعات وجميع المناطق عن مشروعها السياحي لآفاق 2025 وهو أداة تترجم إرادة الدولة في تثمين القدرات الطبيعية والثقافية والتاريخية للبلاد ووضعها في خدمة السياحة في الجزائر.[1]

- **أهداف المخطط التوجيهي لتهيئة السياحة في الجزائر:** تتمثل أهداف هذا المخطط في خمسة أهداف البيئية وهي:[2]

1. **جعل السياحية إحدى محركات النمو الاقتصادي:** وذلك من خلال تنمية القطاع السياحي ليكون كقطاع بديل للمحروقات، عن طريق المساهمة في تحسنين التوازنات الكبرى كميزان التجاري، والناتج المحلي الإجمالي، ميزان المدفوعات ... إضافة إلى إعطاء الجزائر انتشارا سياحيا دوليا وجعلها وجهة سياحية بامتياز ومنارة البحر الأبيض المتوسط، وهذا قصد المساهمة في خلق وظائف جديدة وبصورة أساسية في الاقتصاد البلاد
2. **الدفع بواسطة الأثر العكسي على القطاعات الأخرى:** (الفلاحة، البناء، الصناعة، الخدمات، الأشغال العمومية، الصناعة التقليدية)من خلال النظر على السياحة في إطار مقارنة عريضة تشمل مختلف العوامل(النقل، التعمير، البيئة، التنظيم المحلي) وتأخذ بعين الاعتبار منطق جميع المتعاملين العموميين والخواص الجزائريين والأجانب، إضافة إلى الانسجام مع إستراتيجية القطاعات الأخرى وإحداث حركية شاملة على مستوى الإقليم الوطني في إطارSDAT2025
3. **التوفيق بين ترقية السياحة والبيئة:** وهذا باعتبار أن هنالك أثر متبادل بين السياحة والبيئة الصالحة من أهم الموارد التي تساعدها على تقديم السياحة وزيادة حركتها، كما أن تدهور البيئة وتلوثها يؤدي إلى تدهور النشاط السياحي.

---

[1] عبد القادر لحسن،**"**إستراتيجية تنمية مستدامة للقطاع السياحي في الجزائر على ضوء ما جاء في المخطط التوجيهي للهيئة السياحية لأفاق2025**"،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**،العدد2،جامعة برج بوعريريج،2012،ص179.

[2] عادل عمراوي، **«بدائل تنويع الاقتصاد الجزائري في ظل الأزمة النفطية»**(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة العامة والإدارة العامة، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية،2015-2016)، ص95.

4.**تثمين التراث التاريخي والثقافي والشعائري:** وهذا باعتبار أن إستراتيجيات التنمية السياحية الدائمة، وهي تلك التي تحترم التنوع الثقافي وتحمي التراث وتساهم في التنمية الحلية.

5.**التحسيس الدائم لصورة الجزائر:** وهذا من خلال إحداث تغيرات في التصور الذي يحمله المتعاملون الدوليون من الجزائر بصورة عامة والسوق الجزائرية بصفة خاصة، ضمن آفاق جعلها سوق مهمة وليست ثانوية تستجيب لحاجيات المستهلكين الدوليين.

وعليه تحاول الجزائر جاهدة استقطاب السياحة الدولية وجعل قطاع السياحة مساهما فعالا في التنمية الاقتصادية مما يساعد على تخفيض الاعتماد على قطاع المحروقات وتنويع قاعدة الصادرات الجزائرية خارج هذا القطاع مستقبلا.

ب. **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:**

يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم القطاعات التي يعول عليها في التنمية من خلال مساهمته في إنشاء الثروة، وزيادة الصادرات والمساهمة في التشغيل حيث يعتبر هذا القطاع أحد البدائل للاقتصاد الوطني بعيدا عن قطاع المحروقات.

- تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها: مؤسسة إنتاج سلع أو خدمات أو كلاهما وتشغل من 1-250 شخص لا يتجاوز رقم أعمالها مليار ي دينار جزائري ولا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوي 500دينار جزائري، وهي تستوفي معايير الاستقلالية.[1]

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 18/01المؤرخ في2001/12/12،المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، **الجريدة الرسمية** العدد77، ص26.

- **توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التعريف القانوني**

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى250	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون دينار

المصدر: زراية أسماء **«أثار سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النمو الاقتصادي الجزائري»** ،(مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص نقود ومالية المؤسسات، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جوان 2011.) ص 13.

- **أهمية لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

تحتل هذه المؤسسات الأهمية الأولى في الاقتصاديات الدولية كونها المحرك الرئيسي، والمصدر التقليدي لنمو وتطوير اقتصاد إنتاجي، كونها أهم الروافد الاقتصادية والاجتماعية في اقتصاديات الدول بشكل عام، حيث أنها تعتبر أحد مجالات الاهتمام المتزايد في مخ الاقتصاديات العامة، والاقتصاد الجزائري خاصة، ومن خلال التركيبة المالية والهيكلية والقانونية التي جعلها تتمركز حول أولويات الإصلاح الجزائري بغية الوصول إلى المعدلات اقتصادية المعيشية، وذلك من خلال مساهمتها في زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتقليل معدلات التفاو ت الاقتصادي بين الأقاليم، ويبرز دورها فيما يلي:[1]

- المساهمة في زيادة الناتج القومي وذلك من خلال توجيه المدخرات الصغيرة نحو الاستثمار وتعبئة رؤوس الأموال.

[1] محمد صالح زويتة،«**أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**»،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير، تخصص نقود مالية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،2006-2007)، ص30.

- قيامها بدور الصناعات المغذية للصناعات الكبرى وذلك لكونها مصدر تزويد الصناعات الكبيرة ببعض احتياجاتها.
- وسيلة للاستثمار المواد الأولية المحلية سواء خامات غير مستثمرة أو سلع نصف مصنعة مما يساعد على الإنتاج.
- تنمية الصادرات وذلك من خلال توفير السلع قادرة على المنافسة أو حل السلع المستوردة.
- تخفيض كلفة العمل.
- استخدام الموارد المحلية ودعم المشاركة الوطنية بتنمية اقتصاد.
- تنمية المواهب والابتكارات.
- توفير الأمن والتقليل من فاتورة الاستيراد.

يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الأدوات الاقتصاد التي تساعد على توفير فرص لعمل جديدة، ولا تتطلب رؤوس أموال كبرى، فقد ساهم خذا القطاع بشكل كبير في تقليص معدلات البطالة في الجزائر. من خلال مساهمته الواضحة في عمليات التشغيل حيث عرفت تطور ملحوظ في عدد العمالة التي جلبتها هذه المؤسسات.

- **مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات**

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور كبير وفعال في تنمية صادرات الاقتصاد أي بلد وذلك من خلال عدة عوامل جعلت منتجاتها وخدماتها تكتسب ميزة تنافسية. نذكرها: [1]

✓منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها مهارات العمل اليدوي الذي يلقي قبولا وروابط في الأسواق الخارجية.

✓اعتماد مؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون إنتاج كثيفة العمل، مما يخفض من تكلفة الوحدة المنتجة مما يجعلها تنافس منتجات المؤسسات الكبيرة.

[1] عاشور كتوش، محمد طرشي، "تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 18/17 أفريل 2006، جامعة الشف)، ص43.

✓تتمتع بقدر كبير من المرونة في التحول من نشاط إلى أخر أو من سوق إلى لآخر.

يعتبر قطاع المحروقات المهيمن على الصادرات الجزائرية بـ 95%، لذلك تعتبر الصادرات خارج المحروقات ضعيفة للغاية ولم تتعدى في أحسن الحالات 800 مليون دولار أمريكي، ومن خلال تقلبات في أسعار النفط وما ينجر عنه من آثار سلبية على اقتصاد الوطني فقد سعت السلطات الجزائرية إلى رسم إستراتيجية شاملة تستهدف تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يجعلها قادرة على اقتحام الأسواق الدولية.

وعليه تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم أولويات الحكومة الجزائرية في إطار تكيف الاقتصاد الوطني مع التغيرات التي يستمدها الاقتصاد الوطني ومتطلبات الانتقال إلى اقتصاد السوق، فتطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر فرص العمل.لتساهم في ترقية الصادرات والواردات خارج المحروقات لذلك على الدولة أن تعمل جاهدة على ترقية هذا القطاع.

ج. **القطاع الزراعي:** يعتبر قطاع الزراعة العصب الحساس في اقتصاديات بلدان العالم من خلال تحقيق أكبر إنتاج زراعي، حيث يلعب هذا القطاع دورا مهما في التنمية الاقتصادية، من خلال مساهمته في دعم الدخل القومي والصادرات، وما ينتجه من غذاء ومواد خام، وما يوفره من فوائض لازمة لنمو وازدهار القطاعات الاقتصادية الأخرى.

لقد أولت الحكومة الجزائرية أهمية كبيرة للقطاع الفلاحي، حيث رسمت خطة عملية ترمي من خلالها إلى تحقيق التوازن والاستقرار الغذائي الذي يمر عبر تشجيع الفلاحة وتوفير التسهيلات اللازمة للفلاحين. نتيجة لأغلب السياسات المتعاقبة لم تولي العانية اللازمة للقطاع الزراعي فقد تراجع دور هذا القطاع في مدى مساهمة في التنمية لذلك انخفضت إنتاجية إلى درجة كبيرة وسوف تستمر هذه الوضعية أو تتفاقم أكثر ما لم يتم تدارك ذلك حيث يتطلب الأمر تثمين جهود عمال القطاع الزراعي وتشجيع كل المبادرات البناءة سواء الفردية أو المؤسسية وفتح مجال للاستثمار الأجنبي.

- **أهمية القطاع الزراعي في الجزائر:**

يلعب القطاع الفلاحي دورا كبيرا في تنمية الاقتصاد الوطني ومن أهم أولويات الحكومة الجزائرية منذ الاستقلال من أجل تحقيق التوازن وتحقيق الأمن الغذائي في الوطن وتكمن أهميته هذا القطاع من خلال ما يلي :[1]

- يعتبر القطاع الزراعي مصدرا رئسيا لرأس المال اللازم لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، حيث أن زيادة التكوين الرأسمالي يحفز على الاستثمار في الأنشطة المختلفة في الاقتصاد الوطني.
- تتركز في قطاع الزراعة في الجزائر يد عاملة كثيفة لهذا يعتبر من القطاعات ذات الأهمية الكبيرة في تشغيل البد العاملة ولحد من البطالة ويشغل في هذا القطاع حوالي1.2 مليون عامل،إلا أن الجزائر لا تزال تعاني الكثير من النقص في اليد العاملة المؤهلة التي تواكب سرعة التغيرات التي يعرفها هذا القطاع.
- يساهم هذا القطاع في إنعاش قطاع التجارة الخارجية عن طريق زيادة الصادرات من المنتجات الزراعية وهذا يؤدي إلى جلب العملة الصعبة، وكذلك ساهم في التقليل الواردات الغذائية، خصوصا إذا كان القطاع مزدهر ويحقق الاكتفاء الذاتي في الوطن .

كما يساهم هذا القطاع في دعم قطاع النقل والمواصلات حيث تنقل مختلف المتنوجات الزراعية بوسائل نقل مختلفة مما يؤدي ازدهار قطاع النقل وتطوره.

- **مشاكل القطاع الزراعي في الجزائر:**

رغم الإجراءات والقوانين والخطط التي وضعتها الجزائر لتطوير هذا القطاع إلا أنها لم تصل إلى الأهداف المرجوة يبن عدة مشاكل:[2]

- -معوقات تتعلق بالموارد الطبيعية.

-التقلص في الأراضي الزراعية نتيجة أعمال البناء أو التجريف، حيث تؤدي هذه العملية إلى فقدان مساحات كبيرة من الأراضي الزراعية.

---

[1] نور محمد لمين، **«دور الموازنة العامة في التنمية الفلاحية والريفية كبديل اقتصادي عن قطاع المحروقات»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،2011-2012)،ص129.

[2] عادل عمراوي، **المرجع سابق ذكره**،ص140-141.

- فقدان الأراضي ليست متطلبات الزراعية وذلك سبب انتشار ظاهرة التفكك الملكيات والحيازات حيث أدرى إلى فقدان الأراضي الزراعي.

- معوقات تتعلق بالموارد البشرية.

- نقص اليد العاملة الزراعية على الرغم من وفرة الموارد البشرية في الجزائر إلا أنها تعاني من حيث:

- ضعف برامج التدريبية: حيث أن هذه البرامج منقوصة في مجملها لا توفر في أغلب الأحيان التكوين اللازم للإطارات المتكونة.

- انتشار الأمية وانخفاض المستوى التعليمي.

- مشاكل أخرى: مشاكل التسويق حيث تعاني الجزائر من هذا المشكل وحيث تحول دون وصول السلع الزراعية إلى المستوى المطلوب.

- مشاكل تتعلق بالصادرات، تتصف الصادرات الجزائرية بصفة العشوائية بالإضافة إلى تذبذب لإنتاج نتيجة اعتماد معظم الزراعة على الأمطار، مما يؤدي إلى تقلب كمية السلع الزراعية المصدرة.

- مشاكل التسيير الإداري للزراعة: يتفق الجميع على أن الزراعة الجزائرية تتوفر على الإمكانيات البشرية والفنية لكنها ليست مستقلة.

- إلى جانب هذا يلاحظ أن الجزائر تفتقد لمصانع الصناعات الغذائية تستوعب المنتوج الزراعي و تسوقه في شكل منتوج كامل قابل للاستهلاك بدل استيراده من الخارج.

- **الحلول الممكنة لقطاع الزراعة في الجزائر:**

يعتبر القطاع الزراعي من بين القطاعات المهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية ويمكن له أن يصبح موردا لرؤوس الأموال لتحقيق النمو الاقتصادي من خلال العمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي ولذلك لابد خلق فعالية إنتاجية في القطاع الزراعي وذلك من خلال:[1]

- تكوين الفلاحين الإطارات المتخصصة وتشجيع الشباب على العمل في القطاع الزراعي واستخدام الوسائل الحديثة في هذا القطاع.

[1] أحمد باشي، "القطاع الفلاحي بين الواقع والإصلاح"، **مجلة الباحث**، العدد2، جامعة الجزائر، 2003، ص109.

- ضرورة خلق وتوسيع الأسواق الريفية لتمكين الفلاحين من تسويق الفائض إنتاجهم مع ضرورة الاهتمام بتحسين وتخفيض تكليف النقل والتسويق.

- العمل على تحفيز الادخار من أجل تراكم الرأسمالي إلى جانب أسلوب الفلاحة الصحراوية والعمل على رفع نسبة الأراضي المسقية منها وذلك من خلال السدود العمل على زيادة الاستثمارات الفلاحية.

- العمل على ترقية الصادرات خارج المحروقات وذلك بتطوير القطاع الزراعي وتنويعه ليتمكن من تأمين احتياجات الداخلية وتصدير الفائض.

- تبني إستراتيجية واضحة للتصدير يجب العمل على إيجاد إستراتيجية للصادرات الزراعية منضمة أهداف التصدير.

يحتل قطاع الزراعي مكانة هامة في الاقتصاد الجزائري في التنمية الاقتصادية حيث ساهم 12% من إنتاج الداخلي الخام ووظف حوالي21% من اليد العاملة النشيطة، حيث تقدم الجزائر دعما من خلال المخطط الوطني للتنمية الفلاحية والذي خصص له80% من مصارفه لدعم الاستثمار الفلاحي، وحيث يعتبر أن القطاع الزراعي هو الأنسب بديل لقطاع المحروقات.

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن الآثار السلبية لانخفاض أسعار النفط جعلت كل أطراف المجتمع الدولي والجزائر خاصة على إيجاد إستراتجيات بديلة تقلل على الأقل الاعتماد على هذه الثروة لذلك على وجب على الجزائر أن تفكر في تفعيل إستراتجيات تنموية بديلة عن قطاع المحروقات لتحقيق التنمية الوطنية من خلال قطاعات أخرى مثل قطاع السياحة، والذي يعتبر قطاعا خصب للاستثمار فيه، فالجزائر تملك في المجال السياحي كل المقومات والمؤهلات النجاح ومنافسة أكبر الدول السياحية في العالم وكذلك القطاع الزراعي يعتبر من أفضل الخيارات التي يمكن أن تحقق من خلالها الجزائر التنمية المحلية المنشودة. كما أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم في الحد من البطالة زيادة الناتج المحلي للبلاد، والمساهمة كذلك في زيادة الصادرات.

الخاتمة

الخاتمة

ركزت هذه الدراسة على محاولة الفهم لكل من الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية، حيث يعمل كل منهما على تنظيم الجهاز الإداري لدولة وزيادة قدرته في تحقيق السياسة العامة للدولة، وتفعيل برامجها. فالإصلاح الإداري هو النظرة المتأنية والأسلوب التدريجي المرحلي لتنظيم جهاز الدولة، أما التنمية الإدارية عميلة التغير الأنماط السلوكية للجهاز الإداري في سبيل تحقيق فعاليته وضمان استقراره وديمومة خدماته الموجهة لكل أفراد المجتمع.

يعاني الجهاز الإداري للدولة الجزائرية من تفشي المشاكل مثل :الرشوة والمحسوبية، الفساد الإداري فهذا الأخير يعد ابرز هذه المشاكل التي تصيب الإدارة بالشلل و تجعلها غير قادرة على النهوض بالمهام المنوطة بها، لذلك ركزت الإصلاحاتالإدارية في الجزائر على مكافحة البيروقراطية وتحديث المرافق العامة وإعطاء الفعالية للنشاط الإداري.

يتطلب إصلاح الإدارة الجزائرية البحث عن الوسائل الناجعة والكفيلة لمعالجتها ووضع إستراتيجية إدارية بديلة هدفها بناء وتنمية الجهاز الإداري الجزائري، ونتيجة للتطورات التي يشهدها العالم المعاصر في مجال الإدارة وظهور وسائل حديثة لتفعيل التنمية الإدارية عملت الجزائر على تطوير إدارتها من خلال إدخال طرق حديثة منها الإدارة الالكترونية وذلك عن طريق المشرو ع الذي تم طرحه من قبل الحكومة :**"الجزائر الالكترونية 2013"** الذي يعتبر إستراتيجية متكاملة لإدارة عملية التحول نحو الإدارة الالكترونية في الجزائر ، إلا أن واقع تطبيق هذا المشروع يجري بصورة بطيئة لا يرتقي للمستوى التوقعات التي كانت مبرمجة وذلك نظرا لعدة معوقات تقف أمام هذه العملية .

تشهد الدول المعتمدة على النفط كمورد أساسي في اقتصادياتها أزمة تعود أساسا إلى انخفاض أسعار النفط، وتعتبر الجزائر من الدول التي تعيش تداعيات انهيار اسعار النفط وامام العجز في احداث التنمية تسارع الحكومة اليوم الى البحث عن موارد جديدة لتغطية العجز في الميزان التجاري من خلال الاستناد على خطة تنموية جديدة تستند على قطاعات جديدة كالفلاحة ، والسياحة والصناعة الصغيرة والمتوسطة لكن الاشكال المطروح في هذا المجال ان الرغبة تصطدم في الواقع مع مجموعة من

الخاتمة

المعوقات تعبر في الحقيقة عن فجوة تنموية كبيرة يصعب تغطيتها في الوقت الحالي على الاقل وضمن المنظومة القانو نية الحالية المتعلقة بالاستثمار، بالإضافة إلى المنظومة المصرفية ، والبيروقراطية الدارية المرافقة لكل ذلك.

وما يمكن استخلاصه من نتائج هذه الدراسة هو:

_الإصلاح الإداري يرتبط بإدارة التغيير، التي هي ضمان إستمرارية الحياة بنظمها السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية، التي تنشأ لإصلاح الواقع لحياة أفصل ومن غير تلك الإرادة لا تكسب عملية الإصلاح البعد المتمثل في القوة التي تكسبها المقدرة على صناعة التغيير.

_يعتبر الإصلاح الإداري الجسر الذي يؤدي إلى تحقيق التنمية الإدارية، التي تمكن الجهاز الإداري من رفع قدرته وتقديم خدمات بجودة عالية .

_يشهد الجهاز الإداري الجزائري عدة مشاكل كانت السبب في تخلفه، لذلك بادرت الحكومة بمجموعة من الإصلاحات الإدارية التي تعد ضرورية من أجل دعم الأداء الإداري .

_يجب أن تكون الإصلاحات الإدارية نابعة من الواقع وتكون مدروسة بدقة لكي تحقق النتائج المرجوة،وتمتاز بالجدية حيث تكون نابعة من قيادة حازمة ومراقبة.

_تنسيق الجهود في كافة قطاعات الدولة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، تحقيقا للمصلحة العامة للمجتمع والدولة بصفة خاصة.

_العمل على تحقيق التنوع خارج المحروقات،وذلك لتميز هذا القطاع بتذبذب الأسعار وما ينجر عنه من أثار سلبية على الاقتصاد الوطني.

_تطوير القطاعات البديلة التي يمكنها أن تكون بديلا عن البترول من أجل تقوية الاقتصاد الوطني.

قائمة

المراجع والمصادر

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1. أبشر طيب حسن، **مؤسسات التنمية الإدارية وأوضاعها وأفاق المستقبل**، الأردن: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984.

2. الخمايسية صدام، **الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري**، الأردن:عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع،2013.

3. الرماني زيد بن محمد، **منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري**، السعودية : دار الصميعي للنشر والتوزيع ، 2004.

4. السالمي علي، **الإدارة في عصر المعرفة و العولمة**، مصر:دار سيما للنشر والتوزيع.

5. الصريفي محمد، **الإصلاح الإداري والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الالكترونية** ، مصر : دار الكتاب القانوني، 2007.

6. الفريجي حرحوش عادل، **الإدارة الالكترونية**، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

7. اللوزي موسى، **التنمية الإدارية المفاهيم والأسس**، التطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، 2000.

8. الأيوبي نزيه، **الإصلاح الإداري والتطوير المؤسسي في العالم العربي في ظل التحديات الاقتصادية الجديدة**، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995.

9. خير الله داود وآخرون، **الفساد وإعاقة التغيير والتطور في العالم العربي** ، قطر : المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات ، 2015.

10. دويدن احمد يوسف، ، **أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي نظريا وتطبيقا**، الأردن : جامعة الزرقاء الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011.

11. زويلف مهدي حسن، اللوزي احمد سليمان، **التنمية الإدارية والدول النامية**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1993.

12. فريج محمد غازي، **الإصلاح الإداري**، لبنان :منشورات الحلبي الحقوقية، 2014.

13. قطيش عبد اللطيف، **العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة**، لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية، 2013.

14. ياغي محمد عبد الفتاح، **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، الأردن : دار وائل للنشر، 2010.

ثانيا: المذكرات

1. البحيري سامي محمود أحمد،«**مداخل الإصلاح الإداري-التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء-**»،(بحث مقدم للحصول على درجة الماجستير،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي لندن –المملكة المتحدة، 2011).

2. اعثمانه جياد، «**الإصلاحات الإدارية والتعددية السياسية في الجزائر 1990 – 1992**»، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري ، جامعة الجزائر ، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 1995) .

3. الكبيسي محمد كلثوم، **« متطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية في مركز النظم المعلومات التابع لحكومة الالكترونية في دولة قطر»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية الدولية،2008).

4. بن فريحة مصطفى،«**الإصلاح الإداري ووضعيته بين النظري والتطبيقي في الجزائر**»، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والمالية، جامعة الجزائر،كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2002 - 2003).

5. بن مرسلي رفيق، **«الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق دراسة حالة الجزائر»**، (رسالة ماجيستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2011).

6. توازي خالد، «**آليات ومعوقات التحول الديمقراطي في المجتمعات الانتقالية دراسة مقارنة بين الجزائر والمغرب**»، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية ، قسم التنظيم السياسي والإداري، 2016).

7. ركاش جهيدة، **«إشكالية العلاقة بين إدارة والتنمية الإدارية في الجزائر»**، (اطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم، فرع ا لتنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2007-2008).

8. زرنوخ يسمينة، **«إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر دراسة تقييمية»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2005 -2006).

9. زويتنة محمد صالح، «**أثر التغيرات الاقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر»**، **(**أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم التسيير، تخصص نقود مالية، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،2006 -2007).

10. ساعد عبد الله، «**جدلية الأمن والتنمية في الجزائر 1990-2014**»، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص أنظمة سياسية مقارنة وحكومة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية،2013-2014)،

11. سالمي ياسين، ، **«الإصلاح الإداري أداة لترشيد الإنفاق العمومي دراسة حالة الجزائر»** ، **(**أطروحة مقدمة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية **)**.

12. عشور عبد الكريم، **«دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الـ و.م .أ.والجزائر»** ،(أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2009 -2010).

13. عمراوي عادل، **«بدائل تنويع الاقتصاد الجزائري في ظل الأزمة النفطية»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسة العامة والادارة العامة، جامعة بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية،2015-2016).

14. فتاح مسعودة ، **«الإصلاح الإداري في الجزائر»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات،تخصص السياسة العامة والإدارة المحلية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، 2012-2013).

15. قرين علي، **«التنمية الإدارية في الجزائر واقع وآفاق»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف3، كلية علم اقتصادية وعلوم التسيير، 2013- 2014).

16. ميهوبي أحلام، **«دور الإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية –تجارب دولية في الإصلاح الإداري»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير،ت خصص إدارة إقليمية وتنمية محلية، جامعة سطيف3، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم التسيير، 2012-2013).

17. محمد احمد سيدا حمد الحاج، ،**« الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق دراسة حالة وزارة العمل والخدمة العامة وتنمية الموارد البشرية الإدارة العامة للتنمية والتطوير الإداري 2000–**

2005 »، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، كليات الدراسات العليا، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، أغسطس 2006).

18. نور محمد لمين، **«دور الموازنة العامة في التنمية الفلاحية والريفية كبديل اقتصادي عن قطاع المحروقات»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2011-2012).

19. وحيد خير الدين، ،**«أهمية الثروة النفطية في الاقتصاد الدولي إستراتجيات البديلة لقطاع المحروقات»**، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد دولي 2012).

ثالثا: نصوص قانونية

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 18/01المؤرخ في2001/12/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، **الجريدة الرسمية** العدد77.

رابعا: مقالات المجلات

1. باشي أحمد، **"القطاع الفلاحي بين الواقع والإصلاح "، مجلة الباحث**، العدد2، جامعة الجزائر،2003.

2. بليغ بشر، **"الضرورة الإستراتيجية للتنمية الإدارية كأساس للتنمية الشاملة"، موقع العلوم القانونية أول مجلة علمية الكترونية**، تاريخ النشر14 فبراير 2013.

3. بن عشاوي أحمد، **"أثر تطبيق الحكومة الالكترونية على مؤسسات الأعمال"، مجلة الباحث**، العدد2009،7-2010، جامعة ورقلة.

4. ذبيح ميلود،**"الحكومة الالكترونية مدخل للإصلاح الإداري في الجزائر".مجلة العلوم القانونية والسياسية**، عدد 7، جوان 2013، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمَّة لخضر الوادي.

5. سعيدي يحيي، العمراوي سليم، **"مساهمة قطاع السياحة في تحقيق التنمية الاقتصادية –حالة الجزائر-"، مجلة كلية بغداد لعلوم الاقتصادية الجامعة** العدد 36، 2013.

6. طامشة بومدين،**"التنمية الإدارية مدخل بديل للإصلاح الإداري والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر"،مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، العدد الأول، 2009.

7. طالحي فاطمة الزهراء، ، **"أهمية تدريب الموارد البشرية لتفعيل الإدارة الالكترونية في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية**، العدد 34-35، جامعة محمد خيضر، بسكرة،مارس2014.

8. قرين علي، **"علاقة التكامل بين التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة خدمية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف، العدد 15، 2015.

9. لحسن عبد القادر، **"إستراتيجية تنمية مستدامة للقطاع السياحي في الجزائر على ضوء ما جاء في المخطط التوجيهي للهيئة السياحية لأفاق2025"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد2، جامعة برج بوعريريج، 2012.

خامسا: الملتقيات

1. الحاج مولاي مراد، مداخلة بعنوان**"واقع ومصير السياسة الاقتصادية والاجتماعية للجزائر المستقلة"**، جامعة محمد بن أحمد وهران2.

2. الشطيبي محمود مريم ، **"انعكاسات انخفاض أسعار النفط على الاقتصاد الجزائر"**، (ورقى بحث مقدمة في الندوة العلمية حول أزمة أسواق الطاقة وتداعياتها على الاقتصاد الجزائري، الجزائر،14 ماي 2015).

3. العوض احمد محمد الحسن ، **"الإدارة الالكترونية : المفاهيم- السمات- العناصر(دراسة وثائقية) "**، (المؤتمر العالمي الأول للإدارة الالكترونية: تواصل خلاق مع طفرة الاتصال والمعلومات في عالمنا المعاصر)، الجماهيرية العظمى–طرابلس من 1-6/4/ 2010).

4. بارك نعيمة ، نوري منير ،مداخلة بعنوان **"الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسيب الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة"**، ،جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

5. بلعربي عبد القادر، لعرج نسيمة فاطمة الزهراء مغير، **"تحديات التحول نحو الحكومة الالكترونية في الجزائر"**، (ورقة بحث مقدمة في ملتقى الوطني الخامس للاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية، جامعة سعيدة).

6. كتوش عاشور، محمد طرشي، **"تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"**، (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ،يومي 18/17 أفريل 2006، جامعة الشف).

7. واعر وسيلة،**"دور الحكومة الالكترونية في تحسين جودة الخدمات الحكومية حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائر"**، (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول إدارة الجودة الشاملة بقطاع الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، قسنطينة)،

8. مرغيت عبد الحميد ،**" تداعيات انخفاض أسعار النفط على الاقتصاد الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية"**، جامعة جيجل.

سادسا: المواقع الالكترونية

1. الأخضر عزي، تقرير حول الملتقى العلمي الدولي متطلبات تحقيق الإقلاع الاقتصادي لدول النفطية في ظل انهيار أسعار المحروقات، 29-30نوفمبر2016، جامعة البويرة، htpp://www.diae.net.25/03/2017

2. اشرف كمال،**"الأسباب الحقيقية لتراجع أسعار النفط"**، htpp://arbic.sutniknews.com.18/04/2017

3. تيشوري عبد الرحمان، **"التنمية الإدارية والإصلاح الإداري"**، .http://www.ahewar.org، 2017/02/30.

4. حويشة حسان، **"أزمة الاقتصادية حادة تطرق أبواب الجزائر"**، http//:www.echoroukonilie.com.21/04/2017

5. شايب راضية ، **"أزمة تهدد الاقتصاد الجزائري باستمرار تراجع أسعار النفط"**
htpp://www.ennahar online .com 05/04/2017
6. عبد الرزاق زينب وآخرون، **"الإصلاح الإداري ومتطلبات التنمية المستدامة"**،
.20/02/2017 http:// www.uobaby.edu.iq
7. لهوازي محمد، **"احتياطي الصرف للجزائر يواصل التآكل"، جريدة الشروق"**، الصادرة يوم 2017/01/29 مقال متوفر على الانترنيت على موقع الشروق أون لاين
.www.echoroukonline.com

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات **الصفحة**

الإهداء.

شكر وتقدير.

مقدمة **أ- د**

الفصل الأول: مدخل مفاهيمي نظري حول الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية

تمهيد **7**

المبحث الأول: ماهية الإصلاح الإداري **8**

المطلب الأول: المداخل النظرية **8**

المطلب الثاني: المداخل النظرية للإصلاح الإداري **12**

المبحث الثاني: ماهية التنمية الإدارية **15**

المطلب الأول: مفهوم التنمية الإدارية **15**

المطلب الثاني: المداخل النظرية المفسرة للتنمية الإدارية **18**

المبحث الثالث: العلاقة بين الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية **22**

المطلب الأول: الإصلاح الإداري ودوره في تحقيق التنمية الإدارية **22**

المطلب الثاني: أهمية الإصلاح الإداري لتحقيق التنمية الإدارية **23**

الفصل الثاني: واقع الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية في الجزائر

تمهيد **27**

المبحث الأول: إستراتيجية الإصلاح الإداري في الجزائر **28**

المطلب الأول: أسباب الإصلاح الإداري في الجزائر **28**

المطلب الثاني: محتوى وأهداف الإصلاحات الإدارية من2008إلى 2014 30
المبحث الثاني: الخطة التنموية المعتمدة في الجزائر 33
المطلب الأول: واقع التنمية في الجزائر 33
المطلب الثاني: التنمية الإدارية و دورها في الاقتصاد الوطني 35
المبحث الثاني: أهم العقبات التي تواجه الإصلاح الإداري و التنمية الإدارية 36
المطلب الأول: معوقات عملية الإصلاح الإداري في الجزائر 36
المطلب الثاني: معوقات التنمية الإدارية في الجزائر 38
الفصل الثالث: مخرجات الإصلاح الإداري والتنمية الإدارية
تمهيد 43
المبحث الأول: الإدارة الالكترونية في الجزائر 44
المطلب الأول: الاتجاه نحو الرقمنة والاتصال الالكتروني 44
المطلب الثاني: أهم العقبات التي تواجهه الإدارة الالكترونية في الجزائر 51
المبحث الثاني: آفاق الإصلاح الإداري والتنمية في الجزائر 55
المطلب الأول: الأزمة الاقتصادية ورهان الإصلاح 55
المطلب الثاني:إستراتيجية تنمية جديدة كبديل عن الريع البترولي 60
الخاتمة 72
قائمة المراجع 75

الملخص:

أضحى تطوير الأجهزة الإدارية ضرورة حتمية لتصبح كفأة وفعالة قادرة على مواجهة التحديات،ومواكبة التغيير وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين،حيث يعتبر الإصلاح الإداري الخطوة الأولى لتعزيز جهود التنمية الإدارية،التي تدورها تعمل على تحديث وتطوير أداء الجهاز الإداري للدولة،وتعزيز قدرته على تحقيق النهضة التنموية .

لذلك عملت الدولة الجزائرية جاهدة على وضع خطط وبرامج في مجال الإصلاح الإداري،في محاولة منها للتخلص من الأوضاع السلبية التي اعتلت جهازها الإداري،من أجل النهوض بالإدارة الحكومية لتكون قادرة على قيادة وتنفيذ العملية التنموية .

الكلمات المفتاحية:

الإصلاح الإداري، التنمية الإدارية، الإدارة الإلكترونية.

Abstract:

Administrative reform is a necessary step to become efficient and capable to face the challenges and follow with the change and improvement of services provided to citizens. Administrative reform is the first step to enhance the administrative development efforts, which work to modernize and improve the performance of the administrative apparatusof the state.

Therefore, the Algerian state has worked hard to develop plans and programs in the field of administrative reform, in an attempt to get rid of the negative situation that has taken over its administrative apparatus, in order to promote the government administration to be able to lead and implement the development process.

Key words:

Administrative Reform, Administrative Development, Elecgtronic Administration