

## الادارة الجزائرية في ظل ثنائيي الاصلاح والتطوير

### the Algerian Administration Between Reform and Development

ط.د عادل بورويس

طالب دكتوراه. جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 الجزائر  
adel.bourouis@univ-  
msila.dz

د.عادل غزالي

أستاذ جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 الجزائر  
adel\_socio@yahoo.fr

مخبر مجتمع الجزائري المعاصر جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02

تاريخ الاستلام: 2024/02/08 تاريخ القبول: 2024/04/25 تاريخ النشر: 2024/06/27

ملخص:

يشكل الجهاز البيروقراطي قاطرة للتنمية للتنمية في جميع المجتمعات عبر الاستغلال الامثل للإمكانيات والموارد ومحاولة تطويرها في مرحلة اخرى، فلا يمكن تصور مخرجات للعملية التنموية في ظل جهاز اداري يعاني خلا في اجزائه مما ينعكس على أداء وظائفه بصورة موضوعية، هذا ما ينطبق على الاقل على واقع الادارة الجزائرية الذي لا يلقى الاختلاف حولها كونها تعاني من اعراض سلبية انعكست على الخدمة العمومية التي تقدمها. وكون انها بحاجة الى اصلاح عميق يشمل الجانب البنائي والوظيفي على حد سواء. ومنه فالدراسة الراهنة عبر توظيفها للمنهج الوصفي تحاول الوقوف عند اهم الامراض التي تنخر جسد الجهاز الاداري الجزائري ومحاولة تقديم بعض الحلول التي تمكن من تجاوز هذا الوضع  
كلمات مفتاحية: الادارة- البيروقراطية- الاصلاح الاداري- التطوير الاداري.

#### Abstract:

The bureaucratic apparatus constitutes a locomotive for development in all societies through the optimal exploitation of capabilities and resources and an attempt to develop them at another stage. It is not possible to imagine the outputs of the development process in

light of an administrative apparatus that suffers from defects in its parts, which is reflected in the performance of its functions objectively. This is what applies at least to the reality of the administration. The Algerian woman, who does not meet the difference, as she suffers from negative symptoms that are reflected in the public service she provides

The fact that it needs a deep reform that includes both the structural and functional aspects. Hence, the current study, through its use of the descriptive approach, tries to identify the most important diseases that necrosis the body of the Algerian administrative apparatus and try to provide some solutions that enable them to overcome this situation

**Keywords:** Administration. Bureaucracy. Administrative reforme . Administrative development

#### مقدمة:

تكتسي الادارة اهمية كبيرة في جميع دول العالم متقدمة كانت او متخلفة وذلك كونها تعتبر مقياسا حقيقيا يمكن من خلاله قياس درجة التطور التي وصل اليها مجتمع من المجتمعات، فالإدارة مرآة عاكسة لطبيعة الخدمات التي يتلقاها الفرد من قبل المرفق العمومي. كما انها ايضا تعد مؤشرا واضحا لوتيرة وحالة التنمية في هذا المجتمع، اضافة لكونها مؤشر قوي على طبيعة النظام السياسي القائم، هذا الامر دفع احد رواد الادارة المعاصرين وهو بيتر دركر يقول: " لو ان الادارة وجدت في عهد كارل ماركس لأضافها ماركس كعامل رابع من عوامل الانتاج." ثم ان الادارة على علاقة قوية مع نمط ونوعية النظام القائم في بلد ما وهو ما يمكن تلمسه في المقولة الشهيرة لحكيم الصين كونفوشيوس الذي يرى بان الادارة السليمة وسيلة للحكم الصالح وهي دلالة على ان استقامة نظام الحكم هو في استقامة ادارته.

اننا لا يمكن على الاطلاق ان نتصور اي مشروع او خطة دون ان يكون لها جهاز تنظيمي يتولى السهر والاشراف على تنفيذها وتجسيدها على ارض الواقع، فالإدارة وحدها كفيلة بتنفيذ ما يتم برمجته ومتابعة سير الخطط و المشاريع اضافة الى تقديم الخدمات الكافية والجيدة التي يطمح لها المواطن والتي هي في نهاية المطاف حق من حقوقه ليتسنى له القيام بواجباته بكل حرية ومسؤولية. وهو ما يعد ضامنا قويا لراب الصدع وزيادة درجة الثقة والمصداقية داخل مكونات المجتمع وجهازه البيروقراطي.

يثبت الواقع ان هناك خطوات حسنة قد خطتها الخدمة العمومية في الجزائر خصوصا عبر تطبيق التكنولوجيات الحديثة في تسهيل وتجويد نوعية الخدمة المقدمة للمواطن ولو كان ذلك بصورة مبدئية

كونها تخطو اولى الخطوات، حيث يجب ان نقرر بوجود اختلاف وتفاوت من قطاع لآخر فهناك قطاعات على غرار الداخلية والعدل قد حققت قفزة نوعية بالتوجه نحو ما يمكن تسميته بالخدمة العمومية الالكترونية وتسهيل الخدمات على المواطن، في الوقت الذي ما زالت فيه الكثير من القطاعات تراوح مكانها وما زالت تتمسك بالروتين الاداري بعيدا عن كل تجديد مما يجعل نفس المظاهر تكرر فالمواطن في كثير من الاحيان يدخل في صراعات متكررة مع الاعوان ويزيد بذلك الشرخ الموجود بين المواطن وكل الجهاز البيروقراطي للدولة، فقد ولدت هذه الوضعية فقدان المواطن للثقة في الادارة وزادت في درجة توجسه منها.

ان تطوير وعصرنة الخدمة العمومية وتجويدها ليست بالأمر المستحيل اطلاقا وذلك نظرا للإمكانيات الكبيرة التي تملكها الدولة الجزائرية والتي قد شرعت فعلا في استغلالها لأجل تحسين ما تقدمه الادارة العمومية للمواطن في كل ربوع الوطن، والعمل على تخطي بعض السلبيات التي طالما التصقت بالمرفق العمومي وبالادارة العمومية وشوهت العملية التنموية في المجتمع بالرغم من تسخير ميزانيات كبيرة لبعض الخطط التنموية التي لم تحقق الاهداف المرجوة بفعل خلل في الجهاز الاداري.

تحاول هذه الدراسة من الوقوف عند اهم مظاهر الخلل التي يعاني منها الجهاز الاداري في الجزائر عبر رصد لاهم الظواهر السلبية التي يمكن للجميع ان يقف عندها والتي يكاد يجمع بشأنها الباحث على غرار المواطن العادي، لتاتي بعد ذلك مرحلة تقديم الحلول بعد عملية التشخيص حيث يمكن تجاوز هذا الخلل واصلاحه لإعادة القطار لسكته واعادة بعث المهام الاساسية التي تقوم عليها الادارة، وهذا يمر عبر محاولة الاجابة على سؤالين كبيرين يتعلق بتشخيص بواقع الادارة في الجزائر اما الثاني فيرتبط بأفاق هذا المرفق الحساس داخل المجتمع. فما هو واقع الادارة في الجزائر؟ وما افاق المرفق الاداري في الجزائر في ظل التحول الذي يعرفه الفكر الاداري الحديث؟

### 2-1 اهداف الدراسة:

هناك مجموعة من الاهداف التي تقف عند الاهتمام بواقع الادارة في الجزائر ومحاولة تقديم حلول تتناسب مع مختلف المظاهر السلبية التي تعاني منها، فبعيدا عن لغة الانتقاد فان الباحث مطالب بعدم الاكتفاء بالبحث عن العيوب والتوقف عندها بل يجب ان يقدم البدائل والمقترحات التي تناسب ما تم رصده وهو على الاقل الشيء الذي يمكن من خلاله تحقيق غاية البحث العلمي التي تحاول القيام بالتنبؤ بعد الانتهاء من عملية الرصد والتشخيص، ومنه يمكن الوقوف عند المبررات التالية:

- القيام بعملية رصد لمختلف الظواهر السلبية التي تطبع تسيير الجهاز الاداري في الجزائر ومحاولة فهمها بغية تقديم بعض الحلول التي تسهم في تجاوز هذا الخلل التي يطبع العملية التسييرية ويعيدها لأداء وظائفها الموضوعية.

- البحث عن افضل الممارسات التي يمكن من خلالها تجاوز المظاهر السلبية الي طالما التصقت بالجهاز البيروقراطي في الجزائر وجعلته غير قادر على تقديم الخدمة العمومية في صورتها الافضل والتي يتطلع لها المواطن.
- محاولة تجاوز موطن الخلل واصلاحها بما يتناسب مع التقدم الذي يشهده علم الادارة في الفترة الراهنة والذي بات يقوم على درجة عالية من الحوكمة و ايضا على قدر كبير في المرونة التنظيمية للبيروقراطيات المختلفة.

### 3-1 مبررات الدراسة:

- تحاول الدراسة تحقيق ان تنطلق من بعض الاسباب التي تتطابق مع ما انطلقت منه الاشكالية، حيث ان الاسباب الكامنة من وراء اعادة طرق هذا الموضوع القديم الجديد تتجسد في مجموعة من النقاط التي تتمثل في:
- استدامة المشكلات التي تعاني منها الادارة الجزائرية على الرغم من تعاقب نماذج مختلفة ومتنوعة للتسيير، وهذا عبر محطات تاريخية طويلة خلفت ورائها جو من انعدام الثقة داخل المجتمع في جهازه البيروقراطي.
- التسارع الكبير الذي شهده الفكر الاداري والتنظيمي والذي استفادت منه الكثير من دول العالم وتمكنت من الحفاظ على مواردها وتطويرها وحتى التعامل مع موارد اخرى جديدة لم تكن قد استغلت من قبل.
- غياب المحاولات الجادة والموضوعية التي تعيد فتح نقاش مستفيض بخصوص الازمات والمشكلات الدورية التي تكون في العادة الادارة او الجهاز البيروقراطي سببا مباشرا او غير مباشر في ظهورها في المجتمع.

### 4-1 منهجية الدراسة:

لقد اشتملت الدراسة منهجية توزعت على ثلاث مراحل اساسية تم الاعتماد عليها لأجل جمع اكبر قدر من المعطيات ذات الصلة بالوصول الى جودة في الخدمة العمومية التي تقدمها الدولة الجزائرية للمواطن بغية تسهيل الاجراءات الادارية وجعله يتواصل مع الادارة في احسن الظروف، وقد شملت المنهجية التي تم اعتمادها ما يلي:

- 1- الملاحظة من دون مشاركة والتي تكون في العادة بدون علم من نقوم بملاحظتهم عبر استخدام اليات تمكن من رصد الظواهر داخل الادارة العمومية و التي تشكل بؤرة اهتمام المواطن واعوان الخدمة العمومية على حد السواء. وفي العادة فان نوع الملاحظة هذه له قدرة قوية على ملاحظة السلوك كما هو عليه الحال في الواقع وعلى نحو طبيعي، حيث يمكن ملاحظة النقائص التي تقف دون تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية. ويجب التذكير في هذا المقام بان الدراسة تم

بنائها من خلال الملاحظات الفعلية لمختلف الفاعلين في الادارة العمومية خصوصا من الذين سمحت الظروف للقيام بهذه المشاهدات على نحو موضوعي.

2- لقد تم الاستعانة في هذه الدراسة بمختلف السجلات الموضوعية على مستوى الادارات العمومية والتي توضع عادة لأجل معرفة النقائص التي يسجلها المواطن بغية تبليغها لأصحاب القرار، حيث تمكن هذه السجلات من الوقوف على ما يقترحه المواطن على الادارة التي يقصدها والتي يعبر من خلالها عن رضاه من عدمه بخصوص نوعية الخدمة التي استفاد منها، كما يمكن له من خلالها ان يعبر على تطلعاته المستقبلية قصد ان يجد التكفل الافضل به، على الرغم من ان هذه السجلات توضع كوسيلة من وسائل الاتصال بين المرفق والمواطن بغية تسجيل ملاحظاته بخصوص نوعية الخدمة المقدمة.

3- كما اعتمد هذه الدراسة ايضا على استقصاء بعض الادبيات التي كتبت حول الموضوع خصوصا تلك التي تهتم بالشأن المحلي خصوصا التي حاولت ان تقدم تصورات وحلول بخصوص تحقيق الجودة في الخدمة العمومية عبر التفاعل الامثل مع التكنولوجيات الحديثة التي باتت تفرض نفسها على انها حل من بين الحلول المتاحة التي يمكن الاعتماد عليها في الوصول الى خدمة عمومية في مستوى تطلعات المواطن الجزائري. وهذا يتجسد في استخدام المنهج الوصفي في ابسط صورته.

### 5-1 حدود الدراسة :

من الناحية الجغرافية فالدراسة ترتبط بحدود المجتمع الجزائري باعتبار ان الادارة العامة او مرافق الدولة تمثل السياسة العامة للدولة، فعلى الرغم من كونها تتلقى الاوامر والتعليمات من جهة واحدة بما يضمن تحقيق مبداء مهم من مبادئ الادارة وهو وحدة القيادة والامر الا انه يوجد اختلاف كبير في التطبيق من منطقة الى اخرى ومن ولاية (محافظة) لأخرى. وقد تم تسليط الضوء على الادارات ذات الاقبال الكبير من المواطنين وتحديدًا في قطاع الوظيف العمومي والجماعات المحلية اضافة لقطاع التربية والتعليم العالي.

اما بخصوص الحدود الزمانية فقد تم الاعتماد على ملاحظة السلوكيات التي تطبع سير الجهاز الاداري لمدة تتراوح بين ثلاث واربع سنوات لأجل ضمان ان لا تكون الملاحظات مجرد مشاهدات سطحية.

### 2 الادارة الجزائرية بين الاصلاح والتطوير

يقتضي الحديث عن ايجاد مخرج لما تعيشه الادارة في الجزائر من ازمات ومشكلات جعلتها لا تقوم بالدور الحقيقي الذي يفترض بها القيام به المرور عبر سيناريويين او بديلين احدهما يمكن ان ننعت به بأنه سيناريو ثوري او راديكالي يتجه مباشرة الى فكرة التطوير واحداث القطيعة مع كل الممارسات

الكلاسيكية التقليدية التي لم يستطع الجهاز الاداري في الجزائر من التخلص منها وذلك بالتخلص من التركة التي خلفتها الكولونيالية الادارية تحديدا. اما البديل الثاني فيمكن ان ننعتة بالسيناريو الترقيعي الظرفي الذي يجب التفاعل معه عبر احداث بعض التغييرات بما فيها تلك التي تمت بصورة هيكلية في محطات تاريخية معينة من مراحل التسيير التي مر بها البلد ولكن يجب ان يكون هذا التفاعل على استحياء بل يجب ان يذهب للعمق، وهذا البديل يكون في حالة الخوف من التغيير الجذري الذي قد يأتي بنتائج عكسية في ظل عدم تغيير الجوانب السلوكية والذهنيات والسلوكيات وحتى ما هو موجود من موارد بشرية حالية وإجراءات العمل، كما ان لهذا السيناريو علاقة قوية مع خصوصيات المجتمعات العربية ومنها المجتمع الجزائري التي تبدي ممانعة للتغيير في مقابل الحفاظ على الوضع الراهن يضاف الى هذا الابوية التي تفرض على افراد المجتمع لأجل فرض نموذج او وضع يسهم في خلق حالة من الزبونية وفرض الامر الواقع على المجتمع ليكون تحت سلطة العصابة الحاكمة وعدم شق عصا الطاعة.

على العموم يمكن ان نعرف الاصلاح على انه عملية تكييف الادارة مع المستجدات في ركائز الادارة الاساسية والاشخاص واساليب العمل وهي عملية مستمرة تعتمد على اشخاص مهنيين. (مصطفى يوسف كافي:2018،38) في حين ان التطوير الاداري هو عملية المعالجة الفنية لجوانب المشكلات الادارية التي تعود الى ازمة فنية في التنظيم تنعكس في تعقد الاجراءات، وبدائية الاساليب، وضعف الرقابة، ومركزية السلطة، وضعف كفاءة الاتصال، وانظمة المعلومات، وازدواجية الاشراف، والخلل في العلاقات التنظيمية، سوء توزيع العمل، وغياب التنسيق، وسوء استخدام الموارد، وغياب روح الفريق، وجمود التشريعات. (نجم الاحمد،2018،33) فالتطوير يحاول الاهتمام بالجوانب الفنية في الوقت الذي يقوم فيه الاصلاح على الاستدامة والاستمرارية في وضع الادارة في تفاعل مستمر مع مستجدات البيئة. اي انه يذهب الى العمق مقارنة بما يرمي اليه التطوير الذي يحدد جوانب محددة يتدخل فيها دونما تعمق.

## 1-2 جهود التطوير الاداري في الجزائر

لقد حاولت الجزائر وعبر محطات تاريخية عديدة ان تدخل اصلاحات على الجهاز الاداري عبر مجموعة من الجهود قام بها الفاعلون في الحقل السياسي والاداري الا ان هذه الجهود بقي بعضها عبارة عن يافطات لم تتجسد على ارض الواقع في حين ان البعض الاخر كان محتشما لا يفي بالغرض المطلوب ويكفي الاشارة بداية الى ان المشرع في الجزائر وبعد الاستقلال مباشرة سعى للحفاظ على التركة الفرنسية ما عدا ما تعارض منها مع السيادة الفرنسية اي محاولة الحفاظ على الوضع الراهن والهروب من التغيير وهذا مرده ان الموارد البشرية في الجهاز الاداري لم يكن لها التأهيل والكفاءة اللازمتين لمثل هذه المهام، ولهذا بقي الدم الكولونيالي متدفقا في شرايين الجهاز الاداري الجزائري، الا ان هذا لم يمنع من ظهور تطوير اداري وليس اصلاح اداري استنادا لما تم توضيحه في المفاهيم ويمكن تلمس ذلك في بعض الجهود

التي بذلت في السابق والتي كان منها ما سعى اليه الرئيس الراحل هواري بومدين في تخفيف حدة البيروقراطية السلبيه على المواطن الجزائري وتقليص كم الوثائق الادارية التي كانت تثقل كاهل المواطن. يبدو من الناحية التاريخية بان الادارة الجزائرية قد وقعت في ثلاث مشكلات رئيسية كان لهما بالغ الاثر فيما وصلت اليه الاوضاع اليوم، فالمشكلة الاولى تمثلت في رحيل المعمرين الفرنسيين خصوصا ممن كانوا يشغلون مناصب ادارية مع خروج القوات الفرنسية في محاولة لإحداث شلل في تسيير الجهاز البيروقراطي للدولة وهو ما استدعى فتح المجال لكل اطراف المجتمع الذي كان يعاني اساسا من انتشار رهيب للامية مما شكل عبئا كبيرا على التسيير الاداري وتولي هذه الفئة للعمل الاداري الذي يفترض بانه يحتاج الى فئات تتميز بقدر من التكوين والتأهيل.

اما المشكلة الثانية فقد تسبب فيها ما يعرف تاريخيا " بدفعة لاکوست" التي تلقت تكويننا فرنسا حاول من خلاله المستعمر ان يبقى الجهاز الاداري الجزائري تحت سلطته ولو بصورة غير مباشرة، وقد استلمت هذه الدفعة اهم المناصب القيادية داخل الجسد الاداري مما جعلها تكبح كل الجهود التي تبذل من قبل رجال السياسة كما عملت على تقويض بعض الاصلاحات التي كان يفترض تجسيدها.

وتجسدت المشكلة الثالثة في سيطرة الحزب الواحد بعد الاستقلال على دواليب الجهاز البيروقراطي للدولة واعتماده على سياسة الولاء الحزبي كشرط اسمى في التعيين في المناصب الادارية الحساسة دون مراعاة لشرط الكفاءة والتكوين الاداري الذي يحتاج اليه الافراد في تقلد المناصب الادارية العليا في الجهاز البيروقراطي، هذا ما جعل الامراض الادارية المختلفة تنتشر في الادارة الجزائرية وتعمر عبر تعاقب الانظمة والمسؤولين الذين تعاقبوا على هرم السلطة في البلاد.

حاولت القيادة السياسية في عهد الرئيس الراحل هواري بومدين القيام بعدة خطوات لإحداث التغيير المطلوب، حيث جاء في احد الخطابات للرئيس الراحل المقطع التالي: " واذا كان قانون الوظيفة العمومي قد ضمن للموظف حقوقه، فانه قد ضبط له ايضا واجباته، والموظف لم يقلد وظيفته كمورد له يستغله دون مقابل، بل ان الوظيفة عبء ومسؤولية قبل كل شيء وان الموظف في خدمة الشعب، في خدمة الامة وليس العكس" ( خطاب الرئيس بومدين في ذكرى 1 نوفمبر 1967) هذا الخطاب يعكس بصورة واضحة الانحرافات التي كانت تسجل في تسيير الادارة العمومية في الجزائر حيث انها تحيد عن المبادئ الادارية المتفق عليه علميا والتي تقضي بان الادارة قد وجدت لأجل تحقيق المصالح العامة للمجتمع وليس المصالح الشخصية للأفراد التي يجب ان تتنحى جانبا.

كما انه في العام 1977 بادرت الرئاسة في شن حرب ضد الاجراءات الادارية الروتينية و المعقدة التي اثقلت كاهل المواطن الجزائري وذلك بإصدار تعليمة تطلب الغاء بعض الاوراق المكونة للملف الاداري الذي يطلب من المواطن غير ان الامور اصطدمت ببيروقراطية صلبة - بالمعنى السلبي للبيروقراطية- وهو ما جعل المجهود يدرج في خانة المشاريع المعطلة. وبعد ذلك ظل الحديث عن وجوب اصلاح الادارة الجزائرية

يتكرر في كل شعار يردده صناع القرار في الجزائر ومنهم من اشكى صراحة او ضمنيا بان هذا الجهاز هو من يعمل على تقويض جهوده وتعطيل قراراته واصلاحاته.

لقد حاول الرئيس الراحل عبد العزيز بوتفليقة بدوره اعطاء اهتمام لإصلاح الجهاز الاداري للدولة وذلك عبر انشاء وزارة قائمة بذاتها تهتم بهذا المرفق الحساس ولكن هذه الوزارة لم تصمد طويلا ورحت مع اول تعديل حكومي قامت به الرئاسة وهو ما اعاد الموضوع للمربع الاول. ومع ذلك فقد كانت هناك بعض الخطوات المهمة التي لقيت جانبا من الاستحسان لدى المواطن عبر تمكنه من بعض الاجراءات الادارية عن بعد والتي ينتظر بان تتحسن اكثر فاكثر.

### 3- الادارة والخدمة العمومية في الجزائر المعوقات والحلول

لا يمكن لاحد انكار الجهود التي تقوم بها الدولة الجزائرية خصوصا في العديد من القطاعات التي تعمل على تقديم خدمة عمومية للمواطن، الا ان هناك بعض النقائص التي لازالت تحد من جودة الخدمات المقدمة للمواطن والتي سيحاول هذا التقرير تسليط الضوء على ما تم الوصول اليه من نقاط من خلال المنهجية المتبعة والتي يمكن التوقف عندها كالتالي:

#### 3-1 نحو مفهوم جديد للخدمة العمومية:

تشهد الادارة بصفة عامة والادارة العمومية بصفة خاصة تحولا عميقا من الناحية البنائية وكذا من الناحية الوظيفية، بل وحتى على مستوى المفاهيم وما يرتبط بها من ممارسات يمكن لها التأثير في جودة الخدمة العمومية. لا بد للخدمة العمومية في الجزائر ان تصبح ذات مفهوم تشاركي يتفاعل من خلاله المواطن بشكل ايجابي يسمح بالوصول الى اختيار انسب الطرق التي يمكن من خلالها تقديم هذه الخدمة، ان هذه النظرة تعتبر ذات بعد استراتيجي يمكن من خلاله اعادة مد جسور الثقة بين المواطن والادارة.

يمر الاشتغال على بلورة هذا المفهوم عبر فتح ورشات يمكن من خلالها المواطن عبر مؤسسات المجتمع المدني ومختلف الفاعلين من التواصل الدائم مع صناع القرار بخصوص النقاط التي مازالت تؤرق المواطن في الشق المتعلق بنوعية الخدمة العمومية التي تقدمها له مختلف المرافق الادارية التابعة للدولة. كما يجب العمل ايضا على اكساب المواطن للثقافة الادارية وتعريفه بحدود علاقته مع الادارات العمومية عبر اكسابه ثقافة ادارية من خلال استغلال كل المنابر بما في ذلك المنابر الاعلامية التي تعمل على تكوين هذه الثقافة لدى المواطن وجعله ايجابيا.

#### 3.2 البنية التشريعية والقانونية:

كما هو معروف فان القوانين تتغير باستمرار لتواكب مقتضيات الوضع الراهن وتواكب التطور في المجتمع للتمكن من تقنيه وتقنين ما استجد من ظواهر. نفس الامر بخصوص الادارة العمومية التي يجب



عليها ان تواكب هذا التطور، على الرغم من ان هناك من المفكرين في علم الادارة من يعارضون ما يعرف بالمدخل القانوني في الادارة باعتباره مدخل جامد يعتمد على التطبيق الحرفي للقوانين مما يقضي على الابداع الذي اصبح متطلبا مهما في الادارة المعاصرة، الامر الذي يقضي بضرورة المراجعة الدورية للقوانين لتواكب المستجدات في العلوم الادارية.

ان الجزائر ونتيجة لانتهاج منهج ترشيد النفقات ومحاولة تنوع اقتصادها وحث البلديات تحديدا على ضرورة ان تعتمد على نفسها في الحصول على موارد جديدة تغطي بها نفقاتها، فهي ملزمة بتخفيف حدة الاجراءات القانونية التي يمكن ان تكبل الادارة العمومية في الوصول الى هذا الهدف.

حين التطرق الى البنية التشريعية والقانونية يجب التوقف عند تمكين القيادات والمدراء التنفيذيين خصوصا من المزيد من الصلاحيات التي تمكن لهم البت في بعض القضايا الحاسمة وذات البعد الاستعجالي لأجل حلها دون الرجوع في كل مرة للصايا واهدار الوقف الذي قد يحول دون تقديم خدمة للمواطن ويعطل مصالحه الامر الذي من شأنه زيادة الهوة الموجودة بين الادارة والمواطن.

ان الامر بحاجة ايضا الى توحيد فهم قوانين الجمهورية التي اصبحت تخضع لمنطق الاجتهاد الشخصي للأعوان حيث لا يطبق القانون بنفس الشكل في مختلف اقاليم الوطن الامر الذي يخلق نوعا من التفاوت في تقديم الخدمة العمومية للمواطن ، كما انه يزيد من تكريس منطق الجهوية.

1.2.3 معالجة التفكك الموجود بين القطاعات المساهمة في الخدمة العمومية داخل الاقليم

### الواحد:

من المفروض أن كل الادارات خصوصا تلك التي لها علاقة مباشرة مع المواطن تكون بينها تضامن كبير وتكون على قدر من التواصل والانسجام بصورة كبيرة بعيدة عن التمزق الموجود على ارض الواقع ، ولكن واقع الحال يثبت ان هناك تفكك كبير بين الادارات العمومية داخل الاقاليم وحتى داخل البيروقراطيات الكبرى الامر الذي يجعل المواطن بين مجموعة من الادارات تائها اضافة الى تعطل مصالحه بين هذه الهيئات.

إن الامر في كثير من الاحيان حيث يرهن مصالح ادارات في ادارات اخرى مما يجعل المشاريع

تتعطل وتعطل معها عجلة التنمية

ان خير ما يمكن تقديمه من مثال حول هذا الواقع هو عمليات الحفر التي قد تقوم بها مصالح المياه او الغاز دون اعادة تهيئة الطرق او الارصفة بحجة انها ليست المسؤولة على عمليات صيانتها و اعادة تهيئتها من جديد. هذا الخلل يمكن معالجته عبر اعادة تحديد صلاحيات كل ادارة عمومية وتعزيز التنسيق المستمر بين قطاعات الادارة العمومية مع اعضاء نوع من المرونة في تقسيم العمل المسند لكل قطاع بشكل مرن وسلس.

### 2.1.3 معالجة الخلل الكبير في مصالح الحالة المدنية:

تعتبر مصالح الحالة المدنية المرفق الاكثر اقبالا بالنسبة للمواطن خصوصا ، والمصالح المختلفة في البلدية عموما وذلك على اثر نقل كل الوثائق تقريبا من مصالح الدائرة الى البلديات الامر الذي سيزيد حدة الضغط المفروض على هذه الاخيرة، هذا الامر يدفع الى التفكير اكثر في اصلاح الحالة المدنية اولا ثم الانطلاق في عصرنتها ثانيا ليجعلها تحقق جودة في نمط الخدمة العمومية خصوصا في البلديات التي يزيد فيها التعداد السكاني والتي يجعلها مطالبة بمواكبة هذه الديمغرافيا الكبيرة، فهناك جملة من الاقتراحات التي يمكن تقديمها في هذا الصدد والتي تتمثل في:

- العمل بنظام الشباك الموحد الذي يغني المواطن عن كثرة الوثائق وعن التنقل الزائد بين المصالح المختلفة، كما ان هذا الامر ينطوي على قيمة اقتصادية تتعلق بخفض كلفة طبع الوثائق الادارية التي تكلف الدولة اعباء مادية يمكن الاستفادة منها في مشاريع ذات عائد اقتصادي.

- التوجه نحو استخدام التكنولوجيات الحديثة واعطاء البلديات اولويات في ذلك نظرا للمبرر الذي تم ذكره سابقا، ويكن هذا عبر المرور الى الادارة الالكترونية التي تعد الخدمة الالكترونية جزء منها.

ويمكن تعريف الادارة الالكترونية على انها: استعمال جميع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من حواسيب وشبكات من أجهزة الفاكس إلى أجهزة إدخال المعلومات اللاسلكية وذلك لخدمة الأمور الإدارية اليومية. (طارق عبد الرؤوف عامر: 2007، 27).

وهناك تعريف آخر تطرق بدوره للإدارة الالكترونية حيث أنها في ضوء هذا التعريف هي: الاستغناء عن المعاملات الالكترونية وإحلال المكتب الالكتروني عن طريق الاستخدام الأوسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا. (علاء عبد الرزاق السالمي وخالد إبراهيم السليطي: 2008، 32).

في هذا الصدد يمكن تقديم تصور يتعلق بإعادة هيكلة الكترونية للبلدية في الجزائر وتتمثل هذه الهيكلة في محاولة الاستثمار الامثل في هذه التكنولوجيات والاستفادة من الشبكات والمزايا التي توفرها. وتتجسد هذه التكنولوجيات التي يمكن للبلدية الاعتماد عليها في التالي:

#### أ- الانترنت:

تعتبر الانترنت بمثابة تجميع لشبكات متصلة فيما بينها لتشكل بذلك شبكة عالمية اكبر وهي تتميز بمجموعة من الخصائص التي تنفرد بها عن بقية الشبكات الأخرى، وتتجسد هذه الخصائص في النقاط التالية: (هشام عبد الله عباس: 2001، 100)

أ- الإنترنت عملاقة ومتنامية كونها حققت ما لم تحققه أي تقنية أخرى عبر التاريخ من جهة سرعة الابتكار والنمو.

ب- الإنترنت مفتوحة ماديا ومعنويا نظرا لإمكانية ارتباط أي شبكة فرعية أو محلية في العالم بها وتصبح جزءا منها دون قيد أو شرط

ج- تتميز الإنترنت بالعشوائية كون أن المعلومات التي تحتويها متناثرة, مما يتيح المجال لإطراف تجارية وأخرى غير ربحية من إنشاء فهارس وتطوير برامج للبحث عن المعلومة.

د- الإنترنت شعبية فلا توجد وسيلة أخرى تضاهيها اليوم من ناحية الشعبية, فهي جماهيرية ولا تنحصر عند فئة بعينها, بل يمكن لعدة فئات التعامل معها.

ويمكن لشبكة الإنترنت أن تقدم للمستفيدين مجموعة من الخدمات, وتتجلى أهم هذه الخدمات المقدمة في النقاط التالية:

\* خدمات البريد الإلكتروني:

وتعد هذه الخدمة من أشهر وأهم الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت, حيث يمكن من خلالها تبادل المراسلات والمعلومات في أي زمان ومكان, وتتميز هذه الخدمة بالميزات التالية: (هاني شحاذة الخوري: 1998, 119)

- السرعة في وصول الرسالة للمستقبل.

- عدم ضياع الرسالة.

- لا يمكن لصاحب الرسالة الظهور على الشاشة.

\*- المجموعات الإخبارية:

هذه المجموعات عبارة عن منتديات يشارك فيها الأفراد الذين يبدون اهتماما حول موضوع واحد, حيث أن هذه المجموعات عبارة عن مقاهي أو منتديات افتراضية تقام على الشبكة لتقوم بتبادل الأفكار ووجهات النظر حول مواضيع محددة, وتعد فيها الإدارة كواحدة من مجالات الاهتمام, وبالتالي توفر إمكانية دخول المدراء والمسيرين هذه الملتقيات لتبادل الخبرات في مجال الاختصاص, وكذا لغرض الاستشارة.

-الانترانت:

هذه الشبكة تعرف على أساس أنها شبكة داخلية خاصة بالإدارة أو المؤسسة, ولكنها تستخدم

بروتوكولات

(dillo fray darg nguyen: 2001, 209) الإنترنت وكل ادواتها. فالانترانت عبارة عن نسخة خاصة من

الإنترنت, وهذه الشبكة متاحة فقط لطاقتهم التنظيم أو الإدارة لأجل التشارك في نظامها ومعلوماتها, فهي

تمكن من التواصل المستمر للمنظمة مع جمهورها الذي تتعامل معه، ولقد أصبحت مناسبة تماما للإدارات ذات الحجم الكبير والتي تتعدد فيها الأعمال والفروع.

ومصدر القوة الرئيسي في الانترنت هو أن أكثر الاستخدامات المجدية للكثير من المنظمات هو تمكين الأطقم الإدارية لها وكذا الفنية من الحصول على المعلومات الضرورية لإعمالهم بصورة غاية في السهولة وكذا الفعالية .

-الاكستراتنت:

تعتبر الاكستراتنت أو الشبكة الخارجية امتداد للشبكة الداخلية كونها تتيح لمجموعات من الأفراد من خارج المنظمة يكونون مرتبطين بنشاطها من الاطلاع على المعلومات المعروضة عن طريق الانترنت.(عصام محمد البحيصي:2006,161)

ويتم استخدام شبكة الاكستراتنت لأجل تقديم خدمات متعددة ,والتي يمكن الإشارة إليها من خلال النقاط التالية:(عسان قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي2010,121)

- التعامل عن بعد وارتباط الفروع.

-استخدام واجهة الويب في تطبيقات الأعمال.

-تبادل المعلومات الكترونيا.

-الولوج إلى أجهزة الخادمة المتوسطة أو النفاذ إلى مواد وصفحات محددة في مواقع معينة عن طريق كلمة المرور واسم المستخدم.

إن الاعتماد على مثل هذا النوع من الشبكات من قبل البلدية أو أي مرفق عمومي آخر من شأنه أن يساهم في تحسين الخدمة العمومية له كما يمكنه من إضفاء الشفافية والعقلانية أكثر في عملية التسيير الأمر الذي يؤدي حتما إلى مد جسور متينة بين الإدارة.

ثم ان موضوع الحالة المدنية يحتاج الى اسهامات مستفيضة من قبل مختلف الفاعلين من باحثين وممارسين لأجل تحسين نوعية الخدمات المقدمة في هذا الصدد.

#### 4- معالجة ثقل الاجراءات المترتبة عن تقادم الهياكل التنظيمية:

كما هو معروف فان الهياكل التنظيمية تحدد موقع كل الوظائف وهرميتها داخل الادارة وتوضح من خلالها حدود السلطة والمسؤولية لكل فرد، ولقد قد يحدث ان تقادم هذه الهياكل فتصبح غير مجدية اطلاقا تزيد من ثقل الاجراءات والبيروقراطية الزائدة على غرار الهياكل التنظيمية التقليدية وعلى راسها الهيكل الهرمي.

لقد افرز التطور الكبير في علم الادارة هياكل تنظيمية اكثر مرونة بإمكانها ان تتناسب مع سعي المجتمعات في تحسين نوعية الخدمة العمومية وتطوير الجهاز البيروقراطي للدولة بأكمله وتحرر اكثر فاكثرت طاقات الادارة المكبوحة وراء هذا النمط التقليدي من الهياكل التي تقضي على عملية الابداع في الادارة كما تصيب

العملية الاتصالية فيها بالاختناق خصوصا في مستوى الاتصال الصاعد الذي يكون من اسفل الى اعلى لأجل تبليغ المسؤولين بمواطن خلل معينة.

#### 5- الاهتمام بالمعلومات والعملية الاتصالية:

تعتبر المعلومات اليوم عصب العملية الادارية في ظل مجتمع المعلومات وفي ظل الاهتمام المتزايد بتوجه جديد يعنى بإدارة المعلومات، هذا فالمعلومات الإدارية والتي يمكن القول بأنها معلومات أكثر تخصص تكون بعيدة عن العمومية فإنها تتصف هي الأخرى بعدة خصائص ومواصفات تجعلها في خدمة الإدارة والتنظيم بغية الاستفادة منها بصورة تجعلها تسهم في تحقيق أهدافها وأهم هذه الخصائص يمكن التطرق إليها في النقاط التالية: (نعيم إبراهيم الظاهر: 2009، 135).

- أن تصل في التوقيت المناسب لاتخاذ القرار وليس قبله أو بعده.
- أن تكون كاملة.
- أن تكون مناسبة.
- أن تكون مختصرة.

لا بد للإدارة اليوم ان تولي اهمية للمعلومات لأنها تنصر في نظام يكون مخرجه النهائي هو مورد جديد اسمه المعرفة التي باتت الشغل الشاغل للإدارة في وقتنا الحالي.

ان الاشتغال على المعلومات في الادارة يمر عبر تطوير المنظومة الاتصالية التي باتت احد اهم السبلات التي تطبع العملية الادارية في الادارة الجزائرية، فهناك خلل كبير في هذا الجانب بفعل غياب التكوين الجاد خصوصا في الادارة العليا اضافة الى المعوقات التنظيمية الاخرى التي ترتبك على وجه التحديد مع نوعية الهياكل التنظيمية التقليدية التي مازالت تعتمد عليها الادارة الجزائرية. ولذا يجب العمل على رفع كل هذه المعوقات لأجل تسهيل العملية الاتصالية.

في هذا الصدد يجب التطرق الى حق المواطن في الحصول على المعلومة لان الانتقال في اتجاه مجتمع المعلومات يفرض منطلق الحرية في الوصول الى المعلومة الصحيحة التي يطلبها افراد المجتمع من مختلف المؤسسات والهيئات التي يقصدها.

#### 1.5 التوظيف السليم:

يعتبر التوظيف مصدر من مصادر الاستقطاب التي تلي من خلالها الادارة حاجتها من العمالة المطلوبة لأجل سد فراغ في منصب معين، وكما هو معروف فانه يخضع الى شروط متعارف عليها، ولكن في ظل الانتقال نحو مجتمعات المعرفة يزيد سقف هذه الشروط حيث لا يجب ان تظهر الشهادة على انها المؤشر الوحيد في التوظيف بل لا بد من حضور مؤهلات اخرى تأتي في مقدمتها التحكم في المهارات الاتصالية

ومهارة استخدام الحاسوب اضافة لمهارات اخرى تسهم في ضمان جودة الخدمة العمومية، فالموظف في ادارة عمومية هو واجهة الدولة الاولى امام المواطن فعلى القدر الذي يكون فيه الموظف متكفلا بخدمة المواطن تشكل من خلاله النظرة الصحيحة للجهاز البيروقراطي برمته.

هناك جانب اخر مهم يجب الوقوف عنده وهو معرفة مواطن الخلل الحالية للموظفين واعوان الدولة بغية العمل على معالجتها وذلك عبر بناء استبيان يسلم للموظف يهدف للوصول الى مواطن الخلل لا سيما التي ترتبط بعلاقاته مع المواطن بغية تجنب التمادي في الوقوع في الخطأ.

ويجب ان يشكل في هذا المقام تكوين القادة محور اهتمام المسؤولين في اعلى هرم السلطة الامر الذي يمكن من تفعيل متابعتهم لنوعية الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين، فلم يعد التعيين على اساس الاقدمية في العمل مجديا. فالقيادة الحقيقية هي التي تصنع اعوان جيدين وليس اتباعا للقائد فقط، وعلى كل حال فان موضوع قيادة الادارات العمومية يجب ان يخضع لمعايير علمية مدروسة لما لهم من قدرة على تغيير نظرة المواطن لإدارته.

ثم ان سياسة التوظيف يجب ان تكون مدروسة بعناية فائقة فهناك مناصب لا يمكن الاعتماد فيها على عمال واداريين مؤقتين وذلك نظرا لخصوصيتها الشديدة، اضافة الى ضرورة الحفاظ على المعلومات وعلى سريتها خصوصا المعلومات المتعلقة بالمواطن فهناك الكثير من الاخطاء ارتكبت من قبل عمال غير دائمين باعتبار انهم يفكرون اكثر في الحصول على مناصب قارة اكثر من تفكيرهم بالعمل والمهام التي اسندت لهم مما يرفع نسب الاخطاء التي تأثر في نهاية المطاف في جودة الخدمة العمومية.

#### 6- تعزيز اليات الرقابة والمتابعة:

تجمع الاديبيات المتخصصة في الادارة على ان اهم العمليات التي تقوم بها الادارة هي التنظيم والتخطيط والرقابة والتوجيه، وتعد الرقابة الالية المناسبة التي تمكن من متابعة سير الاعمال والمشاريع على النحو الامثل والذي تم التخطيط المسبق له، ومن دون هذه الالية المهمة قد تضيع كل الجهود وتضيع معها الخطط والمشاريع التي تمت برمجتها، بل وحتى يمكن ان تضيع معه حقوق المواطنين في الحصول على جودة الخدمة العمومية. حيث يفتح المجال لموظف ما بفرض شروطه على المواطنين اثناء تقديم خدمات هي في الاصل مكفولة قانونا مما يضع صورة الدولة على المحك.

ان الية الرقابة مهمة جدا في معرفة الوضع الراهن والمستقبلي الذي تسير في ضوئه الخدمة العمومية في الجزائر، فهي فرصة مواتية للحكم على الجهود المبذولة في هذا الصدد ومدى تطبيق الاصلاحات التي باشرتها الدولة في سبيل ضمان جودة الخدمة العمومية لسكانها ومواطنيها، هذا الامر قد يفضي الى

استحداث هيئات رقابية توكل لها مهمة ضبط كل المخالفات التي قد يرتكبها الاعوان وكذا التقصير في تنفيذ الاهداف التي وضعها القائمون على الجهاز البيروقراطي للدولة.

#### 7- القضاء على التضخم الكبير في حجم العمالة الادارية:

يمكن تصنيف الاعمال في الادارة العمومية في خانة القطاع غير المنتج الذي يكلف الدولة ميزانية ضخمة لأجل دفع مرتبات الاعوان والاداريين على الرغم من انه وفي حالة احداث تغييرات على الهياكل التنظيمية وكذا في التكنولوجيات الحديثة يمكن التقليل قدر الامكان من فائض العمالة الزائد، كما يمكن ذلك من تفعيل

اليات الرقابة اكثر، فيمكن دائما التحكم في اعداد صغيرة من الاداريين اكبر من قدرتنا على التحكم في اعداد مهولة باتت تشكل عبئا كبيرا على الدولة من دون ان تكون لها مخرجات حقيقية الامر الذي يجعل كل موظف يتهرب من مسؤولياته ويرمي بها على غيره. فلا يجب ان تصبح الادارة والخدمة العمومية مهنة لمن لا مهنة له وذلك حفاظا على سمعة الجهاز الاداري برمته. فالواقع يشهد بتكديس كبير في الادارات للعمال دون ان تكون لهم اي خلفية ادارية.

#### 8- غياب التفاعل بين الادارة وبين محيطها الخارجي:

لقد ظلت النظرة السائدة للإدارة هي تلك التي تعتبرها بانها نسق مغلق يتفاعل من الداخل فقط اي في ما بين العمال والمكاتب التي يشتغلون فيها، بل ان النظرة للإدارة اليوم جعلت النظرة اليها تتغير وتعتبرها بانها نسق مفتوح يتفاعل مع البيئة الخارجية لها فلم تعد الادارة العمومية اليوم وحدها قادرة على فهم التداخلات الثقافية الموجودة داخل المجتمع بل اصبحت بحاجة الى مؤسسات اخرى تدعمها وترافقها في سبيل تحقيق جودة الخدمة العمومية على غرار مؤسسات البحث العلمي التي توفر لها فهم هذه التداخلات وتجعلها قادرة على مواكبة التطور الذي وصل اليه علم الادارة في الدول التي تمتاز بنوعية رفيعة من الخدمة العمومية.

ان هذا التفاعل يمكن الادارة العمومية من تخطيط الاستراتيجية المناسبة التي تقتضيها كل مرحلة خصوصا في ظل التسارع في وتيرة التغيير التي تشهدها المجتمعات ويشهدها العالم ككل

#### 9- الابتعاد عن التحزب:

الادارة العمومية ومعها الخدمة العمومية هي ملك للدولة لأجل تقديم خدمة للمواطن في افضل ما يمكن وبكل حرية، معلى هذا النحو فلا يمكن باي حال من الاحوال ان تكون فيها اليد العليا لحزب سياسي او عصابة معينة داخل المجتمع مما يجعلها تعاني من ما يعرف بالاستيلا ب الاداري الذي يجعل منها اداة

لخدمة حزب بعينه وليس خدمة المواطن. وعليه يمكن في هذا الصدد اشراك القطاع الخاص ليرافق القطاع العام في تقديم الخدمة العمومية حتى لا يقع كل الثقل على القطاع العام وحتى ايضا تبتعد الادارة العمومية عن التحزب الذي قد يجعلها تحيد عن اداء المطلوب منها وتضيع بذلك خدمة المواطن الذي انشأت لأجله.

#### 10- تعميم جودة الخدمة العمومية في كل ربوع الوطن:

يثبت الواقع بان هناك جهودا قد تم بذلها في بعض الاقاليم في سبيل تحقيق جودة الخدمة العمومية وقد تمكنت بعض المناطق من ضمان افضل التطبيقات المتاحة في ذلك، ولكن ليست كل الاقاليم على قدر واحد من الامكانيات ومن القدرة على ضمان التطبيقات المناسبة في ذلك، الامر الذي يجعلنا حذرين من تشويهه قد يقع بين الاقاليم في نوعية الخدمات العمومية المقدمة للمواطن فقد يحدث ان تكون المناطق الفقيرة والنائية بعيدة كل البعد على المزايا والتكنولوجيات الحديثة الامر الذي ينتج توزيعا غير عادل لحركية التطوير والتحديث في جودة الخدمة العمومية بهذه الاقاليم على حساب اقاليم اخرى تحقق جودة في نوعية الخدمة العمومية المقدمة.

#### 11- التخلي عن المفاهيم التقليدية:

لأجل ضمان جودة الخدمة العمومية لا بد من احداث القطيعة مع المفاهيم التقليدية التي اصبحت في حكم الماضي فعلى سبيل المثال لم يعد العمل مجديا بما يسمى قديما باللجان لان الفلسفة الحديثة التي تركز عليها الادارة هي العمل وفق ما يسمى بفرق العمل التي يكون مردودها افضل بكثير من الاولى ولان هذه الاخيرة تعتمد اكثر على اشخاص بمؤهلات عالية في تخصصات مختلفة تمكنهم من حل مختلف المشكلات التي قد تقع فيه الادارة العمومية كما ان لهم القدرة على ابتكار حلول جديدة لمشكلات قديمة خصوصا تلك التي ترتبط بنوعية الخدمة العمومية وقد تصبح الحاجة ملحة للاعتماد اكثر فاكثر على مفاهيم الابداع والابتكار في الخدمة العمومية الى جانب مفاهيم الادارة المتعلمة وغيرها من المفاهيم الحديثة التي اصبحت تركز عليها الادارة المعاصرة لاجل الوصول الى خدمة عمومية راقية وذات نوعية.

#### الخلاصات

في نهاية التقرير يجب التطرق الى بعض النقاط التي يمكن من خلالها الاسهام في ضمان جودة الخدمة العمومية وفي ضمان جودة العملية الادارية ككل، حيث يمكن الاشارة للنقاط التالية:

1- ضرورة اعادة الاعتبار لمراكز التكوين الاداري مع العمل على ضمان ان تقدم الاسهامات الاحداث في مجال الادارة بما يشمن جودة في نوعية الخدمة العمومية.



- 2- يجب ان تواكب وزارة الداخلية التطور الكبير الذي يشهده علم الادارة عبر فتح مركز للبحث في العلوم الادارية يكون تحت سلطتها توكل له مهمة دراسة واقع المجتمع الجزائري ومنه الانطلاق في احداث التغييرات المناسبة على مستوى الجهاز البيروقراطي للدولة.
- 3- اعطاء اهمية قصوى لعملية تكوين القادة وتزويدهم بالمفاهيم والاجراءات الادارية الاحداث لجعلهم يتكيفون مع التغيير المتسارع الحادث في البيئة الخارجية على وجه التحديد.
- 4- الاستعانة بالخبرات الداخلية المتاحة لأجل ان لا تبقى الخدمة العمومية اسيرة توجهات تقليدية ، حيث يمكن لهذه الخبرات والاستشارات ان تقدم الاضافة اللازمة.
- 5- التخفيف قدر الامكان في حجم الاجراءات البيروقراطية وعدد الوثائق الادارية في الملفات المطلوبة من المواطن .
- 6- تقوية العملية الاتصالية باعتبارها ذات اهمية قصوى في العملية الادارية فهي الضامن لانتقال المعلومات المتعلقة بالعمل بين مختلف المراكز التنظيمية.
- 7- التكوين المستمر خصوصا للمناصب الحساسة والذي يمكن من مواكبة كل المستجدات الحاصلة في العالم وفي الادارة تحديدا.
- 8- الاستثمار في التكنولوجيات الحديثة خصوصا تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي باتت توفر مزايا ايجابية في العمل الاداري.

#### خاتمة:

يبدو ان الادارة الجزائرية قد ورثت قنابل من العيار الثقيل جعلت من انه من الصعوبة ايجاد الوصفة المثالية التي يمكن عبرها معالجة مخلفات مدة زمنية طويلة من الممارسات اللاعقلانية، حيث تراكمت الاورام وحاد الجهاز البيروقراطي في كثير من الاحيان عن المهام الاساسية له والمتمثلة في الحفاظ على موارد المجتمع وتطويرها مما جعله في كثير من الاحيان جهاز فوق الدولة. هذا الامر لا يمنع من ان الحلول موجودة ولكن تبقى في حاجة الى توفر الارادة الساسية الصادقة لأجل اصلاح الخلل الموجود .

قائمة المصادر

- (1) السالمي، علاء عبد الرزاق وخالد إبراهيم السليطي (2008) الإدارة الالكترونية، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- (2) عبد الرؤوف، طارق عامر (2007): الإدارة الالكترونية نماذج معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- (3) هاني، شحادة الخوري (1998): تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق.
- (4) غسان، قاسم داود اللامي وأميرة شكرولي البياتي (2010): تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال الاستخدامات والتطبيقات، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (5) نعيم، إبراهيم الظاهر (2009): إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، الأردن.
- (6) مصطفى، يوسف كافي (2018): الاصلاح والتطوير الاداري بين النظرية والتطبيق، دون طبعة، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.
- (7) نجم الاحمد (2018): الاصلاح الاداري، دون طبعة، الهيئة العامة السورية للكتاب، سوريا.
- (8) خطاب الرئيس هوارى بومدين في 1 نوفمبر 1967.
- 9) dildo fray darg nguyen, 2001: the digital enterprise, paris, france.