

## حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العامة في الجزائر

### The limits of the new public management as a model of reform for public administration in Algeria.

Received:27/04/2018

Accepted: 19/12/2018

Published:08/06/2020

<p>أستاذ التعليم العالي: أحمد بوشنافة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة طاهري محمد بشار. Email :ufcbouchenafa@yahoo.fr</p>	<p>طالبة دكتوراه: فاطنة بوداوي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة طاهري محمد بشار. Email :Karaouane-229@hotmail.fr</p>
<p><b>ملخص :</b></p> <p>تعتبر الإدارة العامة المرآة العاكسة لمدى نجاعة أداء الحكومات، خصوصا فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة التي تعتبر المسؤولية الأولى للدولة. لذا اجتهدت الكثير من الدول ومن بينها الجزائر في البحث عن أفضل الطرق والوسائل لإصلاح الإدارة العامة من أجل الدفع بها إلى تقديم خدمات تتماشى وتطلعات المواطن. وبعد ظهور التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للتسيير العمومي والذي لاقى نجاحا مميّزا في الدول الأنجلوسكسونية، وبعد تطبيق الجزائر لمبادئه على العديد من قطاعاتها، وعليه فإن البحث يهدف إلى إبراز حدود تطبيق هذا النموذج لإصلاح الإدارة الجزائرية وذلك من خلال دراسة تحليلية لتاريخ الإدارة الجزائرية وواقعها، مع تحديد أهم العقبات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، وقد خلصت الدراسة أن الإدارة الجزائرية لا تزال تتخبط تحت وطأة البيروقراطية الجامدة التي ولدت مقاومة لأي تغيير، بحجة عدم مواءمة هذه الإصلاحات، وعليه أوصى البحث بضرورة بناء إعادة قولبة وتشكيل مبادئ التسيير العمومي الجديد بما يتماشى وواقع الإدارة الجزائرية ومبادئها الهادفة إلى تحقيق المنفعة العامة. .</p> <p>الكلمات المفتاحية : الإدارة العامة؛ التسيير العمومي؛ الإصلاح الإداري؛ التسيير العمومي الجديد؛ الخدمة العامة.</p>	
<p><b>Abstract:</b></p> <p>Public administration is the mirror that reflects the efficiency of government performance, Especially in the provision of public services, which are the primary responsibility of the State; Many countries, including Algeria, have sought to find the best way to reform public administration in order to provide services that meet the aspirations of the citizen. And after the emergence of the new public management as a model of reform of public administration, which has been a remarkable success in the Anglo-Saxon countries, Algeria has tried to apply its principles in many sectors. So the research aims to Specify the limits of application of this model to reform the Algerian administration, Through an analytical study of the history and reality of the Algerian administration, with the identification of the most important obstacles that prevent the achievement of the desired objectives. The study concluded that the Algerian administration is still struggling under the burden of rigid bureaucracy, which has generated resistance to any change on the pretext of non-harmonization of these reforms. Therefore, The research recommended that the new public management principles should be reformulated and adapted, to reflect the specificity and principles of the Algerian administration, which are intended to achieve public benefit.</p> <p><b>Key Words</b> Public administration; public management; administrative reform; new public management; public service.</p>	

## أولا : الجانب المنهجي.

### 1. تمهيد

كان ولا يزال للإدارة العامة مكانة هامة في الدول باعتبارها أداة لتنفيذ السياسة العامة، ووسيلة لتقديم الخدمة العامة. التي تعتبر المبرر الأساسي لوجود هذه المنظمات لما تكتسبه من خصوصية غير هادفة للربح في معظم الأحيان. حيث مهما توسع القطاع الخاص في بلد ما فإن قدرته ستكون محدودة في بعض المجالات التي كانت وستظل محتكرة من طرف الدولة، لذا فإن البحث عن أجمع الطرق لتسييرها وتحسين أدائها كان الشغل الشاغل للعديد من المفكرين المختصين في هذا المجال، بعدما اتصفت الإدارات العمومية في معظم الدول بالبيروقراطية التي يحكمها الجمود والروتين، حيث ظهر في أواخر ثمانينات القرن الماضي نموذج تسييري يحاكي طرق التسيير في القطاع الخاص تحت مسمى التسيير العمومي الجديد، والذي كان له نتائج بارزة في الدول الأنجلوسكسونية قبل أن يتم تعميمه في معظم دول جنوب آسيا، أمريكا و غيرها. والجزائر بإدارتها العامة ليست في معزل عن هذه التغيرات العالمية وتأثيراتها في زمن تحكمه الثورة التكنولوجية، لذا قامت الجزائر بتجربة هذا النموذج في العديد من القطاعات ولو بشكل جزئي كتجربة تفويض تسيير المياه وخصخصة بعض المؤسسات العمومية، وربما تكون تجربة تبني الإدارة الإلكترونية في العديد من القطاعات، هي التجربة الأبرز التي خاضتها الجزائر سعيا وراء إصلاح إدارتها العمومية والرفع من مستوى أدائها، خصوصا مع ما يعرفه العالم من انفتاح جعل مستوى تطلعات المواطن لجزائر ترتقي وتطالب بخدمات ذات جودة وبأقل التكاليف وفي أسرع الآجال. غير أن نتائج هذه التجربة قد لا تكون بمستوى المخطط له مسبقا، وفي معظم الأحيان كانت مجرد استنزاف للموارد المالية والمادية والبشرية ولم تعطي ثمارها المرجوة وعليه يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال التالي : ما هي حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح الإدارة العمومية بالجزائر؟

### 2. مشكلة الدراسة :

للإجابة عن سؤالنا الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الإدارة العامة وما هي أهم خصائصها؟
- ما المقصود بالإصلاح الإداري؟
- ما مفهوم التسيير العمومي الجديد وما هي أهم مبادئه؟
- ما هو واقع الإدارة العامة في الجزائر وما هي أهم مشاكلها؟
- ما هي أسباب محدودية تحقيق الأهداف المرجوة من تبني نموذج التسيير العمومي الجديد؟

### 3. أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، ألا وهو الإدارة العامة وأدائها، باعتبارها مرآة عاكسة لمدى فعالية تسيير الحكومات لمراقبتها، وكذا باعتبارها همزة الوصل بين السلطة والمواطن، كما أن موضوع التسيير العمومي الجديد كمقاربة تسييرية للقطاع العام والتي أثبتت نجاعتها في العديد من دول العالم وما تحتويه من نماذج متعددة جديرة بالدراسة .

#### 4. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- بلورة مفهوم التسيير العمومي الجديد وإبراز أهميته كمقاربة تسييرية للقطاع العام ومؤسساته؛
- التعرف على واقع الإدارة الجزائرية وأهم مشاكلها التي تحول دون تحسين إنتاجيتها وجودة مخرجاتها؛
- تحديد أهم أسباب محدودية نتائج تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد بالإدارة الجزائرية رغم النتائج المميزة المحققة في دول أخرى لا تختلف معطياتها البيئية والاقتصادية والاجتماعية كثيرا عن البيئة الجزائرية سواء داخليا أو خارجيا؛
- تحديد أهم المتطلبات الضرورية لتفعيل هذه المقاربة بالإدارة الجزائرية، وجعلها متناسبا وخصائصها.

#### 5. فرضيات الدراسة

ينطلق البحث من فرضيتين أساسيتين هما:

- محدودية نجاح التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العمومية الجزائرية تعود بالدرجة الأولى إلى كونها قرارات فوقية لا تراعي طبيعة البيئة الداخلية والخارجية للإدارة العمومية بالجزائر؛
  - نجاح مقاربة التسيير العمومي الجديد يتوقف على إعادة صياغة بعض مبادئه مع متطلبات الإدارة الجزائرية؛
6. أنموذج الدراسة: من أجل الحصول على إجابة للسؤال الذي ينطلق منه البحث، وكذا التأكد من صحة الفرضيات من عدمها تم تقسيم البحث كالتالي:
- 1- الإدارة العامة المفاهيم و الخصائص؛
  - 2- الإصلاح الإداري و أهم أهدافه؛
  - 3- للتسيير العمومي الجديد و أهم مبادئه؛
  - 4- واقع و مشاكل الإدارة الجزائرية؛
  - 5- حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة الجزائرية.

ثانيا: الجانب النظري.

#### 1 أساسيات حول الإدارة العامة

- 1 1 مفهوم الإدارة العامة: تعرف الإدارة العمومية (العامة)، أنها كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفة تلبية الحاجات العامة على اختلاف صورها وزودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وكذا أسلوب عملها وعلاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.<sup>1</sup>

- تعبر الإدارة العامة عن مجموع الآليات (السياسات والقواعد والإجراءات والأنظمة والهياكل التنظيمية والأفراد، إلخ) التي تمولها الدولة والتي تتولى تنظيم شؤون الحكومة وإدارتها، وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة الآخرين في الدولة والمجتمع والبيئة الخارجية على المستويين الوطني ودون الوطني، وإدارة وتنفيذ مجموعة الأعمال الحكومية التي تتناول تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن الحكومة وعمليات الإدارة

المرتبطة بتقديم الخدمات العامة على المستويين الوطني ودون الوطني.<sup>2</sup>

إنّ اقتصار جل تعاريف الإدارة العامة على اعتبارها مجرد وسيلة لتنفيذ السياسة العامة، هي في الحقيقة نظرة ضيقة لمهام ومسؤوليات الإدارة العامة، حيث كان لاتساع دور الدولة وتدخّلها في جميع الميادين، تأثير بارز على تغير دور الإدارة العامة وبالتالي تعريفها، إذ أن التعريف الأنسب للوضع الراهن هو اعتبار الإدارة العمومية أنّها "جهاز حكومي يعنى بوضع وتصميم السياسات العامة وتنفيذها" إذ لا نستطيع التغاضي عن إسهامات أفراد الجهاز الإداري بإبداء الرأي في السياسات العامة من خلال خبراتهم وممارساتهم، مما يؤدي إلى تعديلها أو تغييرها باعتبار الإدارة العمومية هي المنفذ الوحيد لإخراج هذه السياسات إلى أرض الواقع.

1 2 خصائص الإدارة العمومية: للإدارة العمومية خصائص تميزها عن باقي المرافق العمومية كالتالي:<sup>3</sup>

-تعتبر الإدارة العامة (العمومية) ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف ايدولوجياتها كونها

تؤدي وظائف محددة لا يمكن إلا الوفاء بها؛

-قدرة الإدارة العامة على ممارسة السلطة وفرض سياساتها بالقوة القانونية؛

-تحظى نشاطات الإدارة العامة بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة؛

-تمثل الإدارة العامة أكبر منظمة متعددة الأهداف والخدمات حيث تهتم بتقديم تشكيلة واسعة من

الخدمات؛

-تتحمل الإدارة العامة مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسية العليا في الدولة؛

-خضوع الإدارة العامة للتأثيرات السياسية العامة بما في ذلك من محددات وفرص؛

-ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العامة من حيث رفع مستوى الأداء.

ومن خلال هذه الخصائص نستنتج أن الإدارة العمومية تشتق أهدافها وسياساتها من السياسة العامة للدولة.

1 3 مبادئ الإدارة العمومية: تتمثل مبادئ الإدارة العمومية في الآتي:<sup>4</sup>

-الشرعية القانونية: أي استنادها الكامل إلى القوانين والتنظيمات في كافة الأعمال والأنشطة الممارسة؛

-المؤسسية: لضمان درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية، فإن الإدارة العمومية يحكمها العمل

التنظيمي المنضبط بالإجراءات والقواعد التي تكون محايدة لتجنب التأثيرات والأحكام والميولات

الشخصية،

-المسؤولية العامة: وذلك من خلال التزامها الموضوعي بالأهداف والمتطلبات والواجبات المحددة لها وذلك

بموجب القوانين التي تحكم العمل العام وتعزز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة

بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد،

-المساءلة: وذلك من خلال الوقوف على إمكانية التحقيق، لبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات وتحديد

الأخطاء تمهيدا لاتخاذ الإجراء المناسب؛

- الخدمة العامة: وذلك من خلال النظر إلى العمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي، وليس كمنصب لممارسة القوة والنفوذ وتحقيق المآرب الذاتية؛
- المهنية: وذلك باعتبارها حقل مهني متميز، يتطلب المهارات والتأهيل العلمي والفني والسلوكي وغيرها؛
- نظام جدارة: وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في الموقع الملائم، وفقا لمؤهلاته وخبراته ضمن إطار المعايير القانونية والموضوعية المتبعة؛
- النظرة النظامية المفتوحة: وذلك من خلال الاهتمام بعلاقتها البيئية المحلية والخارجية، كون أن لنشاطاتها مشكلاتها وعلاقتها على كافة المستويات؛
- النظرة الاستشرافية: وتعني النظرة المستقبلية الفاحصة التي تمكن من بناء خطط واستراتيجيات ملائمة للمستجدات وذلك بناء على نظام معلومات معاصر وشامل؛
- الإبداع: حيث يجب أن تبدع في الأساليب والتكنولوجيا واختيار الأنسب لتحقيق أفضل إنجاز.
- 4 1 أسباب انخفاض إنتاجية الإدارات العمومية:** رغم الأهمية البالغة التي تحتلها الإدارات العمومية في كل الدول والتي تتبع من حقيقة المهام الموكلة إليها والمتمثلة في السهر على ضمان تقديم الخدمة العمومية واستمراريتها، إلا أنّ مستوى الأداء فيها يظل دون ما هو متوقع رغم ما يُجند من إمكانيات وموارد من أجل الوصول بمستوى الخدمات إلى مستوى تطلع وطموح مستقبل هذه الخدمات، ويرجع سبب تدني الخدمات بالدرجة الأولى إلى غياب المنافسة باعتبار أن تقديم الخدمة العمومية مهمة احتكارية للدول وفيما يلي سيتم التطرق إلى بعض الأسباب التي أدت إلى انخفاض إنتاجية الإدارات العمومية كالتالي:<sup>5</sup>
- التغييرات الجزئية أو الشاملة المتعددة في الهياكل التنظيمية لمعظم الوزارات عقب كل تغيير وزاري، بعيد عن الأهداف العامة والمهام والاختصاصات التي تمارسها الوزارة. كما أن استحداث العديد من الوحدات التنظيمية داخل الوزارة الواحدة دون أن يكون ذلك مبنيا على الحاجة التنظيمية للعمل، مما أنتج تكرار الكثير من العمليات الإدارية وتعقيد الإجراءات واستخدام أعداد كبيرة من الموظفين؛
- غياب المعايير الدقيقة والموضوعية لتحديد المتطلبات من الوظائف من قبل الأجهزة الحكومية (توصيف الوظائف) مما أدى إلى تفشي ظاهرة المساومة على الوظائف عند مناقشة ميزانيتها، والمبالغة في استحداث الوظائف الجديدة، مما أدى إلى زيادة الإنفاق على بند الأجور والمرتبات دون مردودية؛
- تضخم الجهاز الوظيفي بسبب الأعداد الكبيرة للموظفين الذين يمارسون غالبا أعمالا تختلف وطبيعة تخصصاتهم، وذلك بسبب سياسة ضرورة استيعاب مخرجات التعليم؛<sup>6</sup>
- غياب الرؤية الإستراتيجية الواضحة وضعف ممارسة التخطيط الاستراتيجي لعدم إدراك المسيرين لأهمية هذه الجوانب وتركيزهم على الأعمال التنفيذية؛
- غياب هياكل تنظيمية تعكس أهمية الأنشطة والأدوار التنظيمية لوحدات العمل بمختلف الأجهزة الحكومية حيث لا يزال الهيكل الهرمي البيروقراطي مسيطر عليها بما يعوق تقديم الخدمات للجمهور بشكل متميز من حيث المرونة وجودة الأداء؛

- افتقار العديد من الإدارات الحكومية إلى الوسائل والتقنيات الحديثة في أداء عملها، وإن وجدت في بعضها فهي تستعمل بشكل محدود جدا نظرا لعدم التدريب الكافي، وغياب الإعداد المسبق للموظفين أو بسبب مقاومة الموظفين لأي تغيير في أساليب العمل؛
- تدني نسبة الوقت الذي يخصصه الموظفون لأداء مهامهم بسبب انصرافهم إلى أعمال خارجية أو تدميرهم من الأعمال التي يقومون بها؛
- غياب المعايير الموضوعية في تقييم الأداء وعدم عدالة الطرق المستخدمة في الربط بين الأجور ومستوى الأداء؛
- إهدار المال العام على البرامج التدريبية المرتهلة والعشوائية و التي لا تستجيب لمتطلبات رفع مستوى الأداء؛
- انتشار ظاهرة الفساد الإداري من رشوة واختلاس وغيرها، وغض الطرف في كثير من الأحيان عن محاسبة ومساءلة المتسببين.

من خلال ما سبق، تتأكد ضرورة البحث عن علاج لمشاكل الإدارة العمومية من أجل ضمان جودة خدمات تستمر من خلالها مبررات وجود هذه الإدارات، وعليه تستمر شرعية الدولة في سيادتها لاعتبارها اتخذت على عاتقها مهمة تسيير المرافق العامة وضمان تقديم الخدمات العمومية. لذا كان الإصلاح الإداري هو الحل الأنسب لإخراج الإدارة العمومية من برائن البيروقراطية التي تسمت بها وما صاحبها من فقد ثقة المواطن بالإدارة التي لا يجد عنها بديل. لذا سيتم التطرق إلى مفهوم الإصلاح الإداري وأهم مداخله من خلال العنصر الموالي.

## 2- الإصلاح الإداري وأهم أهدافه: حضي موضوع الإصلاح الإداري كفرع من فروع الإدارة باهتمام بالغ من طرف

الباحثين وعلماء الإدارة، باعتباره الوسيلة التي تؤدي إلى تقويم الاختلالات وتصحيح الإنحرافات.

### 2 1 مفهوم الإصلاح الإداري : من خلال هذا العنصر سيتم التعرض لأهم مفاهيم الإصلاح الإداري.

- تعريف طارق الساطي: "سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة تنظيم الهيكل الإداري في التغيرات البسيطة في أساليب العمل، وكذلك أي تغيير أصلي في العمل وفي التنظيم الإداري للجهاز والأفراد ونظرة الناس لجميع هذه الأمور مما يدعو إلى تغيير في أنماط سلوك الأفراد وأساليب التنظيم"<sup>7</sup>
- وتركز الدول المتقدمة في تعريفها للإصلاح الإداري والفكر الغربي عموما على أنه: "إحداث سلسلة من التغيرات المستمرة في هيكل تنظيم الدولة. وهو يعكس عموما الثقافة الإدارية الغربية المتصفة أساسا بالبرغماتية والتجريبية، وأنه لا يتم بشكل فجائي وينطلق عند الشعور بالحاجة إليه عن طريق هيئات ذات طابع فني سياسي"<sup>8</sup>

- كما عرف الإصلاح الإداري أيضا من خلال فعاليات المؤتمر العاشر للعلوم الإدارية المنعقدة في اسبانيا

1956 بأنه: "مجموعة التحسينات وتبسيط الإجراءات وإعادة تنظيم هيكل الإدارة الحكومية بالمصالح الإدارية"<sup>9</sup>

- عرفته لجنة مساعدة التنمية الأوروبية أنه: "الخطوة التي توصل إلى التسيير الأمثل للشيء العمومي"<sup>10</sup>
- الإصلاح الإداري هو "تلك الجهود ذات الإعداد الخاص التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العمومية من خلال إدخال إصلاحات على مستوى النظام كله، أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الأساسية"<sup>11</sup>
- الإصلاح الإداري هو: "مجموعة من التغييرات المقصودة لهماكل المنظمات المختلفة بهدف تشغيلها بصورة أفضل وتحقيق عدة غايات من بينها تحقيق وفورات في النفقات وتحسين جودة الخدمات العامة وزيادة الكفاءة وضمان تنفيذ السياسات العامة بفعالية"<sup>12</sup>

2-2 أهم أهداف الإصلاح الإداري: تسعى عملية الإصلاح إلى تحقيق أهداف يتم من خلالها القضاء على كل مظاهر سوء التسيير وتدني الإنتاجية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم وجهات نظر الباحثين في أهداف الإصلاح الإداري، حيث حوصل تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في أواخر التسعينات أهم سمات الإصلاح الإداري في تسع دول من أعضاء المنظمة حيث رأى أن أهداف الإصلاح الإداري تتمحور حول:<sup>13</sup>

- تحسين جودة الخدمات والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات؛
- إدارة الأداء؛

-المساءلة عن المخرجات والنتائج؛

-المرونة في إدارة الموارد البشرية؛

-اللامركزية والتوجه نحو التفكير الإستراتيجي من أجل دعم القدرة على التكيف مع المتغيرات؛

ويرى شلق أن عملية الإصلاح الإداري تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>14</sup>

-موامة الإدارة العامة مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين،

-تحديث وتحديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنيوية والوظيفية بما يسهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها،

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

-مواكبة الإدارة العامة لمستجدات التحديث من أجل تحقيق غايات الكفاية الإدارية ومعالجة الانحراف

ومحاربة الفساد والقضاء على التعقيدات والعيوب المرضية.

2 3 أهم نماذج الإصلاح الإداري: رغم تعدد نماذج الإصلاح الإداري، إلا أن الباحثين كثيرا ما يركزون على

أهم ثلاثة نماذج، وهي نموذج إعادة اختراع الحكومة، إعادة هندسة العمليات التجارية، ونموذج الإدارة العامة الحديثة. ويجدر التنويه أن الإدارة غير ملزمة باختيار نموذج محدد بعينه، وإنما من الممكن الأخذ بأكثر من أسلوب وذلك وفقا لظروف كل دولة وطبيعة الجهاز الإداري المراد تطويره وإصلاحه.

أ - نموذج إعادة اختراع الحكومة *REINVENTING GOVERNMENT* : حسب كل من أزيورن وغايلر

فإن هذا النموذج يمثل: " رسم لطريقة جديدة تماما للقيام بالأعمال في القطاع العام " <sup>15</sup> أما بالنسبة لمؤلفين

آخرين فهو عبارة عن "عملية تغيير تطوري حدث في العصر التقدمي والجديد في الولايات الأمريكية المتحدة ثم في العديد من الأماكن الأخرى، وتعتبر الأفكار الواردة فيه محصلة الممارسات الفعلية لأولئك الذين تعاملوا مع مشاكل الحكومة بطرق مبتكرة وعليه فهو يمثل نموذجا أساسيا ونقلة نوعية نحو نموذج قائم على "المشاريع الحكومية" ويرتكز هذا النموذج على عشرة مبادئ كالتالي: <sup>16</sup>

- تشجيع المنافسة بين مقدمي الخدمة؛

- تمكين المواطنين ودفعهم للخروج من سيطرة البيروقراطية في المجتمع؛

- قياس أداء أجهزتها المعنية من خلال التركيز على النتائج و المخرجات بدل المدخلات؛

- تحركهم أهدافهم، وليس القواعد واللوائح التنفيذية؛

- إعادة تعريف العملاء كمستهلكين وتوفير لهم خيارات مختلفة؛

- منع المشاكل قبل ظهورها بدلا من مجرد تقديم الخدمات بعد ذلك؛

- تركيز الطاقات في كسب المال وليس الإنفاق ببساطة؛

- لامركزية السلطة وقبول الإدارة التشاركية؛

- تفضيل آليات السوق كبديل لآليات البيروقراطية؛

- التركيز، ليس فقط على تقديم الخدمات العامة، ولكن على تحفيز جميع القطاعات العامة والخاصة والعمل

الطوعي من أجل حل مشاكل المجتمع.

ب - نموذج إعادة هيكلة/هندسة العمليات التجارية *REENGINEERING OR RBP*

(*REENGINNEERING BUSINNESSE PROCESSE*). وهو ما يعرف بـ "إعادة تصميم وإعادة

التفكير بصورة جذرية وراдикаلية في الأعمال والعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة واتخاذ تدابير حاسمة

لعصرنة الأداء، (مثل التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة) "كما أنه يمثل الجهد لدحر الثورة الصناعية وإعادة تجميع



المهام والوظائف التي اتخذت بصرف النظر عن مبادئ القرن 19 من تقسيم العمل حسب ما جاء به فولر *Fowler* الذي يقدم من خلال كتابه العديد من النتائج والتغييرات المطلوبة كما يلي:<sup>17</sup>

- فصل الوظائف البسيطة المرتبطة بالمهارة والمهام متعددة الوظائف؛
- تنفيذ الأعمال أو بعض الأجزاء من العملية خارج مصدرها؛
- تقليل حجم المهام وفحصها ومراقبتها بصورة منفصلة؛
- التوافق بين مجموع العمليات، طبيعة الوظائف، هيكل الإدارة، وقيم المنظمة ومعتقداتها؛
- توفير وخلق الفرص لإعادة تصميم نظم العمل وتوفير المعلومات لتعزيز آليات صنع القرار؛
- القدرة على التعامل مع ظروف العمل المتباينة.

وعليه فإن نموذج إعادة الهيكلة ينظر أكثر إلى الداخل ويعطي اهتماما أكبر لدور تكنولوجيا المعلومات (تقنية المعلومات) وقد تم التطرق لأساليب العمل المطبقة على نطاق واسع في مجال الأعمال التجارية الخاصة على نطاق محدود في القطاع العام، ومع ذلك فقد أسهمت في تجديد مناطق معينة دون غيرها كما تدل على ذلك الأهداف التالية:<sup>18</sup>

- التسلسلات الهرمية الإدارية والهياكل التنظيمية مستوية - أفقية؛
- المكافآت من أجل تحقيق النتائج وليس لمجرد النشاط؛
- وحدات العمل أي (الأقسام أو الإدارات) تتغير من وحدات وظيفية لتصبح فرق عمل؛
- للعملاء نقطة اتصال واحدة مع المنظمة.

ت - نموذج التسيير العمومي الجديد: رغم أن التسيير العمومي الجديد هو موضوع العنصر الموالي، لكن لا بأس أن نقدم مفهوما مختصرا له كأحد نماذج الإصلاح الإداري.

- يعتبر التسيير العمومي الجديد *NMP* اختصارا لمجموعة من المذاهب الإدارية التي برزت ضمن أجنحة وجداول أعمال الإصلاح الإداري في عدد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بدءا من عام 1970 فهو يمثل "نموذجا جديدا للإدارة العامة" يدعو إلى التحول من شكل "المنظمات البيروقراطية" *Bureaucratic organization* إلى منظمات "ما بعد البيروقراطية" *Bureaucratic Organization-post* من خلال التركيز على مجموعة من المبادئ.<sup>19</sup> سيتم التطرق إليها لاحقا.

3 - التسيير العمومي الجديد و أهم مبادئه: كما ذكر آنفا فإن التسيير العمومي الجديد هو أحد أهم وأبرز نماذج إصلاح المنظمات العمومية، والتي لاقت نجاحا ملفتا نظرا لما توفره من مقاربات تهدف كلها إلى دحر البيروقراطية وتبني طرق تسييرية تتماشى ومتطلبات عصر الرقمنة والتكنولوجيا معتمدة في ذلك على محاكاة طرق التسيير في القطاع الخاص وفيما يلي سيتم التطرق إلى أهم تعاريف التسيير العمومي الجديد (الإدارة العامة الحديثة) وأهم

مبادئه.

3 4 تعريف التسيير العمومي الجديد: تباينت تعاريف التسيير العمومي الجديد لكن إتفتت جميعها في كونه مقارنة حديثة لإصلاح القطاع العام(الحكومي) من أجل النهوض بمستوى أدائه من أجل توفير خدمات ذات نوعية تحت غطاء تحقيق الصالح العام ومن أهم هذه التعاريف ما يلي:<sup>20</sup>

أ - تعريف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية *dictionnaire suisse de politique sociale*: "اتجاه عام شامل لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية ، وانتشر لاحقا تدريجيا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يعتمد في تحليله وقيادته للأنشطة العمومية على العلوم القانونية والإدارية ، فإن أفكار ومبادئ التسيير العمومي الجديد مستقدمة (مستمدة) من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي لا سيما البيروقراطية وصعوبة ممارسة سياسة قيادية حقيقية في تسيير المؤسسات العمومية، وهذا بهدف الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية"

ب تعريف لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE والتي كان لها تأثير مهم في نشر وتعميم التسيير العمومي الجديد أنه: " براديجم (نموذج) جديد يقوم على ثقافة نشر تحسين الأداء في القطاع العام الأقل مركزية ". والذي يتميز بالخصوصيات التالية: <sup>21</sup>

- تركيز الاهتمام على النتائج من منطلق الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة،
- استبدال البنيات التقليدية، والتسلسل الهرمي والمركزية بأنظمة وبنيات (هيكل) لامركزية أين تكون الخيارات المالية (الميزانية) المتعلقة بمقدمي الخدمة أقرب ما يكون من المستفيد، حيث يكون للزبون (المواطن) وباقي أصحاب المصالح الحق في إبداء الرأي والمراقبة (التفتيش)،
- إعطاء حرية أكثر في إيجاد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي، ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين فعالية السياسة المتبعة وتقليل تكاليفها،
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة، والمسيرة من طرف الملكيات العمومية (القطاع العام) من خلال وضع أهداف متعلقة بالإنتاجية وبتقي مفهوم المنافسة.

3 2 مبادئ التسيير العمومي حسب دافيد جيوك D. GIAQUE قدم هذا الباحث 13 مبدأ تمثل أسس التسيير العمومي الجديد وهي:<sup>22</sup>

- إدخال روح التنافس بين مختلف المصالح الإدارية،
- انفتاح المصالح الإدارية على المرتفقين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة،
- التركيز على مخرجات النظام والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته،
- تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم والآفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير

- القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية،
  - تغيير النظرة إلى متلقي الخدمة من مستعمل إلى اعتباره زبونا،
  - التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها وليس من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها،
  - التسيير بإرادة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال،
  - تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة،
  - تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية،
  - الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (المستوى السياسي) ومستويات التسيير العملي والتكتيكي (L'opérationnel) أي مستوى المصلحة الإدارية،
  - رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية، باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية،
  - تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم،
  - تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.
- وهناك من رأى أن مبادئ التسيير العمومي الجديد تتمثل في :<sup>23</sup>
- تفويض السلطة وتوفير المرونة؛
  - ضمان الأداء والمراقبة والمساءلة ؛
  - تحسين إدارة الموارد البشرية؛
  - تحسين تكنولوجيا المعلومات؛
  - تطوير المنافسة والاختيار؛
  - تحسين نوعية التنظيم؛
  - توفير خدمة متجاوبة مع مطالب واحتياجات جمهور المواطنين.

**4- واقع ومشاكل الإدارة الجزائرية:** إن تطوير الإدارة العامة الجزائرية وتنمية أدائها كان الشغل الشاغل للقيادات السياسية للدولة منذ الاستقلال، ورغم أن الجزائر لم تجد مهربا من مواصلة تطبيق طرق التسيير الفرنسية غداة الاستقلال كنتيجة للفراغ القانوني وعدم توفر كوادر ذات كفاءة يُعتمد عليها في التسيير، إلا أنها وبعد مدة من الاستقلال بدأت في تحديد معالم الدولة الجزائرية المستقلة - وإن كانت في جل الأحيان مطابقة أو مشابهة لتلك المطبقة في فرنسا إلا أنها تحت صفة تعزيز الهوية الجزائرية ومقوماتها - .

**4-1 لمحة تاريخية عن إصلاحات الإدارة الجزائرية عقب الاستقلال:**

بعد الاستقلال قامت الدولة الجزائرية بإعادة النظر في جميع المنظومات، ومنها المنظومة الإدارية والتي تأثرت هي الأخرى بالنهج الاشتراكي الذي انتهجته الجزائر كرد فعل إجباري للظروف التي خلفها الاستعمار الفرنسي، والذي لم يهتم بإنشاء المؤسسات العمومية ولا بتكوين الجزائريين وتمكينهم من تسيير أمور البلاد<sup>24</sup> ، من جهة أخرى فإن للظروف السياسية

والاقتصادية والاجتماعية وصولا إلى تأثيرات الانفتاح التكنولوجي و العمولي تأثيرها المتواصل الذي يرر هو الآخر عمليات الإصلاح الإداري المتوالية التي شهدتها البلاد. سواء تلك المخطط لها من طرف الإرادة السياسية أو تلك التي كانت إجبارية تحت طائلة القوة القسرية للظروف ومن أهما ما يلي:<sup>25</sup>

- لم يكن لدستور 1963 التأثير المنتظر على تحسين ظروف الإدارة العامة الجزائرية التي كانت تتخبط في مشاكل لا نهاية لها في ظل الأوضاع المتردية الموروثة عن الاستعمار على جميع الأصعدة مما جعل عملية تنفيذه صعبة التحقيق، لذا تم إصدار بيان 19 جوان 1965 الذي اعتبر دستور مصغر لتسيير البلاد مؤقتا وكنتيجة للنهج الاشتراكي الذي اتبعته الدولة والذي كان الأنسب لتلك الحقبة، فإن الجزائر أخذت بنموذج دوبارنيز الروسي وهو " نموذج المشاريع المصنعة" من أجل تحقيق المصلحة العامة حيث يتم وفقه استخدام مخططات طويلة المدى<sup>26</sup>.
- في إطار التنظيمات المركزية لوزارة الداخلية تم إنشاء مديرية عامة للتنظيم و الإصلاح الإداري سنة 1966
- من خلال دستور 1976 عملت الإدارة العامة على تحقيق المصلحة العامة عن طريق الصناعات الثقيلة ( مركبات الحجار . أرزيو . روية ... ) وبقي الحال على حاله حتى سنة 1986 التي تزامنت مع وقوع الأزمة الاقتصادية العالمية وهبوط أسعار البترول في الأسواق العالمية، وانتهاج الجزائر سياسة التقشف وتسريح العمال.
- تم تحويل المديرية العامة للتنظيم والإصلاح الإداري، إلى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة وذلك سنة 1968.<sup>27</sup>
- في إطار تنظيم وزارة الداخلية تم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري والتي تضم ثلاث نيابات مديرية وهي :مديرية خاصة بالتنظيم،الهياكل الإدارية،والبحث الإداري.
- في سنة 1982 تم إنشاء كتابة الدولة المكلفة بالوظائف العمومي والإصلاح الإداري لدى الوزير الأول، والتي حدد مهامها بدراسة وتحضير الشروط العامة للتسيير، وكذلك طرق عقلنة الإجراءات وتبسيط المهام الإدارية.
- في سنة 1983 تم إنشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظائف العمومي والتي يرأسها كاتب الدولة وتتكون من أمناء عامين لوزارات الداخلية والمالية والعدل وممثل الأمانة العامة للحكومة ومن أهم وظائفها: تحسين الشروط العامة للتنظيم وتسيير مصالح الدولة، عقلنة الهياكل والمناهج وتبسيط الإجراءات الإدارية، تحسين شروط عمل الموظفين العموميين... الخ
- كما تم تأسيس محافظة الإصلاح والتجديد الإداري سنة 1984 والتي حلت محل كتابة الدولة للوظائف العمومي والتي كان من أهم مهامها تقريب الإدارة من المتعامل، والعمل على تكييف الهياكل الإدارية لمواجهة تحديات التنمية وذلك من خلال مساهمتها في دراسة واقتراح كل السبل التي تساهم في تحسين التنظيم وسير المصالح في المنظمات العمومية، وكذا اقتراح كل إجراء يعمل على تقريب الإدارة من المتعاملين.<sup>28</sup>
- وفي مساعي الدولة لإصلاح العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية وإعادة ثقته بها، صدر قانون 131-88 المؤرخ

في 4 يوليو سنة 1988 الذي جاء لينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن وما يلاحظ على هذا القانون أنه ركز على تحديد واجبات الإدارة اتجاه المواطن كالتالي:<sup>29</sup>

- أ - احترام المواطن وحماية حقوقه، التي اعترف له بها الدستور و التشريع.
- ب - ضرورة إعلام الإدارة كافة المواطنين على التنظيمات والتدابير التي سطرها ويخول لها صلاحية استعمال وتطوير أي سند مناسب للنشر والإعلام.
- ت - كما نصت المادة 12 منه على أن ترتيب الإدارة أمورها لكي توجه المواطنين في مساعيهم وترشدهم إلى الإجراءات المطلوب إتباعها ويجب عليها أن تستقبلهم أحسن استقبال.
- ث - للتخفيف من الإجراءات لدى استدعاء المواطنين وأمر بضرورة تقليص طلب الأوراق.
- ج - أن تقوم الإدارة مقام المواطن كلما أمكن ذلك فتتصل مباشرة الهيئة أو المصلحة المعنية للحصول على المعلومات
- ح - ضرورة رد الإدارة على كل الطلبات أو الرسائل أو التظلمات التي وجهها المواطن إليها.
- كما كان لأحداث 05 أكتوبر 1988 تأثيراتها على الإدارة العمومية بصفة عامة والموظف بصفة خاصة، حيث أدى صدور دستور 1989 إلى ظهور الجمعيات ذات الطابع السياسي وما صاحب ذلك عالميا من انهيار المعسكر الاشتراكي ونهاية الحرب الباردة<sup>30</sup>.
- وفي سنوات التسعينيات من القرن الماضي تعرضت معظم المؤسسات الإدارية الجزائرية إلى التخريب والحرق كنتيجة لأسباب العشرية السوداء التي عاشتها الجزائر بعد اتهام الإدارة العمومية وأعوانها بالتزوير، مما جعل حدة الصدام تصل إلى شل العديد من الإدارات وبالتالي التأثير على تقديم الخدمات ومستواها.<sup>31</sup>
- سنة 1994 تم تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية المكلف بالجماعات المحلية والإصلاح الإداري.<sup>32</sup>
- سنة 1996 تم تعويض الوزير المنتدب لدى وزير الداخلية بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والوظيف العمومي وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاثة إدارات أخذت كعينات: البلدية، مركز البريد ومصالح الضرائب.
- كما تم سنة 1999 طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.
- تم إنشاء لجنة إصلاح هيكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372 المؤرخ في 2000/11/22 و من أهم مهام هذه اللجنة إعادة النظر في أنماط إصلاح هيكل الدولة واقتراح حلول ناجحة للمنظومة الإدارية والقانونية.
- توجت سنة 2003 بإنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري والتي تعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري في كل المستويات والقطاعات.
- ونظرا لقضايا الفساد الإداري التي طفت على السطح تم إنشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وذلك

#### 2-4 نماذج لتطبيق التسيير العمومي الجديد ببعض الإدارات العمومية

- بعد عودة الاستقرار والأمن لربوع الوطن، عمدت الجزائر إلى الاهتمام أكثر بتحسين مستوى معيشة المواطنين وذلك من خلال إصلاح الإدارة العمومية، حتى تتناسب وطموح الدولة في إعادة مجد الجزائر ومكانتها بين الدول وكذا جعل الإدارة ترقى لمستوى تطلعات المواطنين، خصوصا مع الرهان الذي عقدته الجزائر على قطاع السياحة كبديل للاقتصاد الريعي، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات وتكلفتها وآجالها، لذا بدأ العديد من القطاعات في إصلاحات شاملة ولكن بشكل تدريجي استهدفت تحسين الخدمة من خلال تبني مقاربة الإدارة الإلكترونية كخطوة أولى لتعميمها على كل مصالح الدولة للوصول إلى حكومة إلكترونية تتجاوز ومتطلبات عصر الثورة التكنولوجية. ومن أبرز القطاعات التي شملها الإصلاح:
- خ - وزارة الداخلية والجماعات المحلية: حيث بدأ الإصلاح بالأرشفة الرقمية لكل سجلات الحالة المدنية، استعدادا لتعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال على مستوى كل البلديات، بغرض تقديم خدمة إلكترونية للمواطن عند طلبه لوثائق الحالة المدنية (وذلك من خلال تفعيل السجل الوطني الآلي للحالة المدنية) وصاحب ذلك إصدار جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين وصولا إلى إصدار رخصة السياقة والبطاقة الرمادية البيومترية (من خلال السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات)، كما تم اعتماد نظام آلي لحجز المواعيد على مستوى الدائرة أو البلدية من أجل إتمام المعاملات والقضاء على طوابير الانتظار.<sup>34</sup>
- د - وزارة العدل: شهد قطاع العدالة هو الآخر قفزة نوعية في مجال تقديم الخدمات و تسيير مصالحه رغم حساسية القطاع، حيث تعتبر عملية إصلاح العدالة أحد المحاور الكبرى للإصلاح الوطني، لذا تم بتاريخ 20 أكتوبر 1999 تنصيب اللجنة الوطنية لإصلاح قطاع العدالة، وكان هدفها الأساسي هو الوقوف على واقع العدالة وتشخيص النقائص التي حالت دون الأداء الأمثل لهذا القطاع، وبعد ثمانية أشهر من العمل قدمت اللجنة بتاريخ 11 جوان 2000 تقريرا وقفت فيه على أهم النقائص والمشاكل التي تسود القطاع<sup>35</sup> لتبدأ الإصلاحات الفعلية مع سنة 2003 و التي تجسدت من خلال:<sup>36</sup>
- ذ - إنجاز أرضية أنترنيت (ISP): ويسمح للقطاع بإنشاء وتسيير ذاتي لاتصالاته الإلكترونية وتعميم الوصول إلى المعلومة لكل موظفي العدالة؛
- ر - إنجاز موقع إلكتروني لوزارة العدل: تم إنشاؤه في أواخر نوفمبر 2003، يرمي إلى إعطاء معلومات قانونية لعامة الناس خاصة في المجال التشريعي حيث يقوم بتوفير كل الجرائد الرسمية من الاستقلال حتى يومنا الحاضر.
- ز - تم تطوير أنترانت intranet، سنة 2005 موجه إلى الاتصال الداخلي بين موظفي قطاع العدالة، ويساعد على العمل المشترك بين مختلف المصالح؛
- س - تم فتح نافذة للتواصل على موقع الوزارة هدفه الإجابة في وقت قياسي على أسئلة المواطنين وذلك من خلال البريد الإلكتروني [contact@majustice.dz](mailto:contact@majustice.dz)، وأهم ما يميز هذا البريد الإلكتروني هو تسهيل الإرساليات والاطلاع عليها؛

ش وفي مجال تثبيت تقريب الإدارة من المواطن وتسريع زمن تقديم الخدمة للمواطن دون حاجة الانتقال إلى مكان ما، تم سنة 2010 فتح نافذة تسمح لكل متقاض الإطلاع على مآل قضيته من خلال اسم المستخدم وكلمة المرور اللذان تصدرهما له الجهة القضائية المجدولة لقضيته.

ص - إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية: يعتبر من أهم الإنجازات، تم استلامه في 06 فبراير 2004، هدفه الأساسي أداء خدمة عمومية هامة وإعداد ومنح البطاقة رقم 03 لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتسم بالسرعة والفعالية، كما يسعى إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد وهي:<sup>37</sup>

- اتجاه المواطن: تسهيل عملية طلب و سحب صحيفة السوابق العدلية خلال ساعات قليلة من أي نقطة من الوطن؛
- اتجاه الجهات المتعاونة: خاصة المؤسسات المعنية حيث يمكنها الحصول على المعلومة مباشرة من المحكمة؛
- وأخيرا اتجاه بعض القرارات المتعلقة بالمساجين فيما يخص الإفراج المؤقت والحجز تحت النظر الصادرة من طرف أي قاضي تحقيق أو وكيل جمهورية.

ض - نظام تسيير ومتابعة المساجين: يحدد هذا النظام مسار كل سجين بداية من أسباب وظروف حبسه مروراً بسلوكه أثناء فترة الحبس إلى غاية إطلاق سراحه.

ط - رقمنة الأرشيف القضائي: يهدف هذا المشروع إلى تحسين ظروف حفظ الأرشيف القضائي وتسييره من خلال الاستعانة بالوسائل الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر ضد التلف وضياع الوثائق وكذا السرعة في عمليات البحث والاسترجاع،<sup>38</sup>

ظ - التوقيع والتصديق الإلكترونيين: تعتبر خطوة نوعية في مسار إصلاح وعصرنة قطاع العدالة، وذلك من خلال صدور القانون 15-04 المؤرخ في أول فبراير 2015 الذي حدد شروط وآليات تفعيله<sup>39</sup> و بشكل عام يمكن القول أن جهود الإصلاح الإداري بالجزائر ركزت على ثلاثة جوانب رئيسية هي:<sup>40</sup>

- إصلاح هياكل الدولة ومهامها وذلك من خلال تعزيز دولة القانون، استرجاع الثقة بين المواطن والإدارة، ترشيد مهام الإدارة المركزية للدولة وتحديد الإدارة الإقليمية وتطويرها، محاربة الفساد،

- إصلاح نظام الوظيفة العمومية،

3-4 حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد بشكل عام: انتقدت ALGUAZIL وزملائه في دراسة بعنوان LE

NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION مبدئين من مبادئ التسيير العمومي الجديد التي

أدرجوها في دراستهم وهما:<sup>41</sup>

- "زيادة التركيز على معايير الأداء"، حيث يطرح التساؤل التالي: ما هي معايير الأداء في القطاع الخاص؟

والجواب أنه غالبا ما يتم الحكم على الأداء في القطاع الخاص بالنظر إلى الكفاءة والفعالية والإنتاجية، وعليه فإن مقارنة التسيير العمومي الجديد تعتبر أن الإنتاجية والكفاءة تعكسان أداء الإدارات العامة ودعت إلى التركيز عليهما لدرجة إلى اعتبارهما أهدافا ذات أولوية بدلا من اعتبارها وسائل من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدولة.

ومن هنا يظهر لنا تحدي آخر للتسيير العمومي الجديد، والمتمثل في ما هي الأهداف الأولوية التي يجب على الدولة تحقيقها من خلال الإدارة العامة؟ هل هي تقديم خدمة عامة ذات نوعية؟ أم تعزيز العدالة الاجتماعية والمساواة والإنصاف بين المواطنين؟ ولذلك يبدو أن مبادئ التسيير العمومي الجديد تتعارض مع جوهر قيام الدولة حيث بين *OLIVIER KERAMIDAS* في أطروحته أن مفاهيم مثل الخدمة العامة أو العدالة غالبا ما تعتبر عقبات أمام الإنتاجية بالمؤسسات الخاصة؛

- من المبادئ الأساسية للقطاع الخاص هو تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم، ويعتبر هذا المبدأ متناقض مع امتيازات الدولة، حيث يعتبر القطاع الخاص المؤسسة فعالة، إذا استطاعت تحقيق احتياجات زبائنها ورضاهم لأن رضا الزبائن يعني الربح. وتطبيق هذا المبدأ على القطاع العام فإن المواطن يعتبر عميل وهذا ما يكشف عن الحد الثالث من حدود التسيير العمومي الجديد، حيث أنه إذا كان من السهل على المؤسسات في القطاع الخاص استهداف احتياجات شريحة من السوق، فإنه ذلك سيكون أكثر سهولة عندما يجمع السوق بين جميع المواطنين في بلد ما باعتبار أن الطلب في بلد ما هو جماعي وموحد، غير أن الواقع يثبت العكس، مما يعني أن تلبية احتياجات جزء من المواطنين قد يتناقض مع توقعات المواطنين في جزء آخر من البلد، وبالتالي فإن مبدأ تلبية احتياجات العملاء ورضاهم الذي يدل على كفاءة المؤسسات يظهر غير منطقي مع جوهر وطبيعة أهداف الدولة، لأنه في الواقع يستحيل تلبية احتياجات جميع المواطنين وبالتالي فمن المستحيل أن تكون الدولة فعالة.
- وعليه فإن مبادئ التسيير العمومي الجديد تلتقي بفجوة أخرى والتي ذكرها *GOODSELL*، حيث أشار إلى أنّ التسيير العمومي الجديد يركز كثيرا على كيفية قياس الأداء وليس على المفهوم نفسه، لأن استخدام وسائل التسيير التي أنشئت خصيصا لأغراض الكفاءة أمر غير مناسب للإدارة العامة، خصوصا أنها قد تؤدي إلى خلق المزيد من عدم المساواة بين المواطنين؛
- و لمبادئ التسيير العمومي الجديد حد يتعلق بلجانب الكمي للأداء حيث أنه لا يمكن قياس أداء الدولة بمعايير كمية في معظم الأحيان؛
- تدعو بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد إلى تقليص حجم العمالة من خلال تسريح العمال، وهذا ما يختلف مع جوهر مبادئ الدولة بالإضافة إلى أن هذا الأمر يزيد من حدة مقاومة تجسيده على أرض الواقع حتى وإن كانت كل العوامل متوفرة والنموذج المتبنى مناسب لخصوصيات البيئة داخليا وخارجيا.

ثالثا: الجانب الميداني أو التطبيقي للدراسة.

1. الطريقة والإجراءات من أجل تحديد حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد لإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية تم إتباع الطريقة الوصفية التحليلية وذلك من خلال مقارنة ما هو مجرد في الكتابات مع ما هو على أرض الواقع من نتائج، معتمدين على المسح البيبليوغرافي لموضوع الدراسة مركزين على وجهات نظر العديد من الباحثين في



ميدان الإدارة العامة وطرق إصلاحها.

2. **تحليل ومناقشة النتائج.** إن حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد في مجملها لا تختلف من بلد لآخر أو من إدارة عمومية لأخرى غير أنّ للإدارة العمومية الجزائرية خصوصيتها التي تعوق وبشكل أكبر من مثيلاتها تجسيد هذا النموذج على أرض الواقع، لذا سيتم إسقاط الحدود العامة للتسيير العمومي الجديد على الإدارة العامة الجزائرية ومن ثم تحديد تلك المعوقات التي تنفرد بها الإدارة العمومية الجزائرية بصفة خاصة .
- **حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العامة الجزائرية:** تتميز الإدارة العمومية الجزائرية بأنها - ورغم كل جهود الإصلاح- إدارة تابعة ضمناً للخلفيات الاستعمارية والتي أثرت فيها بشكل كبير وواضح بالإضافة أنّها تعاني من مشاكل ناتجة بالدرجة الأولى عن انعدام الرؤية الاستراتيجية، وتبنيها مبادئ اجتماعية حمائية جعلتها مكان لاستغلال النفوذ والمحسوبية وانتشار الفساد الإداري بامتياز، ومن أهم هذه المشاكل ما يلي:<sup>42</sup>
    - حجم الجهاز الإداري وتضخمه التنظيمي مما حوله إلى هيكل هش تسود فيه ازدواجيات الاختصاصات وتداخلها وتفاقم مشكلة ضعف التنسيق على مختلف المستويات؛
    - الإدارة الجزائرية تفتقد للرقابة الفعالة مما أدى إلى انتشار الفساد الإداري، والاستخدام السيئ للسلطة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة مما أدى إلى تجذر الأمراض البيروقراطية من وساطة ورشوة واختلاس المال العام وغيرها؛
    - تتميز الإدارة الجزائرية بالمركزية الشديدة وضعف تفويض السلطة مما أدى إلى صعوبة الالتزام بالإجراءات المسطرة وبالتالي تقديم خدمات متدنية؛
    - التهرب من المسؤولية : غياب الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى أغلبية المسيرين، مما يجعل أداءهم ينحصر في تحقيق ما هو مطلوب إن لم نقل أقل من ذلك؛
    - استغلال النفوذ من خلال تقديم المصالح الخاصة عن المصلحة العامة التي كُلف المسيرون بتحقيقها، حيث نجد أنّ بعض المؤسسات العامة أضحت شبيهة بمؤسسة عائلية، دون أن يرافق ذلك أدنى مساءلة للمسيرين؛
    - هجرة الكفاءات من القطاع العام: بحثاً عن الاعتبار المادي والمعنوي، فإن الكفاءات تتجه إلى القطاع الخاص؛
    - تدني القيم الأخلاقية وانتشار ظاهرة التسبب واللامبالاة مما ولد التدمير الدائم للمواطن وفقدان ثقته بها؛
    - الروتين و الجمود الإداري : الذي تولد عنه طول الإجراءات وتعقيدها وغياب الشفافية في ظل جو مقاوم للتغيير أدى إلى إعاقه تحسين الكفاءة الإدارية؛
    - عدم الاستقرار السياسي والأمني الذي مرت به الجزائر جعل من القيادة السياسية تهتم بإعادة الاستقرار والأمن مع إهمال الجوانب الأخرى مما أثر على أوضاع وتسيير الإدارة العمومية؛
    - في ظل تردي الأوضاع الاقتصادية نتيجة تدني سعر البترول الذي يعتبر الممول الأول للخزينة الجزائرية فإن الدولة أولت اهتماماً بالغاً بالإصلاح الاقتصادي من خلال المخططات التنموية مهملة الإصلاح الإداري الذي يعتبر قائمة

رئيسية من قوائم الإصلاح الاقتصادي والداعم الأول له؛

- ضعف وتقادم الأرضية القانونية التي أصبحت لا تتماشى والتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية وحتى التكنولوجيا مما أثر سلبا على تحديث الأساليب الإدارية متمثلة في مقاومة قانونية للتغيير والإصلاح؛
- تحديد الوظائف في الإدارة العامة لا يبنى على أسس علمية وموضوعية، مما أدى إلى غياب التوصيف الوظيفي كما أن عدم الاستقرار على مستوى الوزارات والمديرين أثر سلبا على سير الإدارة العامة من جراء التداول المتتالي على إدارتها وتغيير طرق التسيير بما يستجيب للميول الشخصي لا الموضوعية في أغلب الأحيان.

### 3 - النتائج والتوصيات.

إن نجاح تطبيق نموذج من نماذج التسيير العمومي الجديد في بلد ما، لا يعني بالضرورة نجاح ذلك النموذج في بلد آخر، مما يعني أن اختلاف خصائص فاعل واحد من الفواعل المسؤولة المشتركة في تطبيق التسيير العمومي الجديد قد يؤدي إلى فشل النموذج.<sup>1</sup> وهذه حقيقة لا مجال لتغييرها فنجاح دول مثل ماليزيا وسنغافورة واليابان بعد تطبيق إصلاحات مست جميع الأصعدة والمستويات جعل من هذه الدول تترقي إلى مصاف الدول المتطورة أين يعيش الفرد فيها في رفاه حقيقي مقارنة مع غيرها من الدول، إلا أن محاولة تطبيق نفس الإصلاحات و نماذجها على الجزائر لن يؤدي بالضرورة إلى نفس النتائج و ذلك أن الجزائر بعد تطبيقها لبعض نماذج الإصلاحات الإدارية كالإدارة الإلكترونية - التي تدخل ضمن مناهج التسيير العمومي الجديد- ورغم توفر الإرادة السياسية التي جندت كل المتطلبات المادية والمالية لذلك، إلا أن النتائج المحققة تظل دون مستوى ما رسم له، وهذا ما يجعلنا نتساءل لما نجحوا هم ونحن أخفقنا؟ إن الإجابة عن هذا السؤال ليست بالبساطة التي نتوقعها حيث تجرنا إلى إعادة النظر والتعمق في واقع الإدارة الجزائرية وخصوصية المواطن الجزائري، وكذا الثقافة الجزائرية والدهنيات والاتجاهات السائدة المجتمع.

### 3-1 نتائج الدراسة

- ناهيك عن تضارب بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد مع مبادئ الإدارة العمومية الجزائرية التي تهدف إلى تحقيق الصالح العام في إطار توفير خدمات مبتكرة من طرف الدولة فقط، فإنّ التسيير العمومي الجديد يدعو لفتح الباب أمام الخواص من أجل التنافس على تقديم هذه الخدمات بأفضل نوعية وفي أقصر الآجال وبأقل التكاليف. وهذا ما اعتمدهت الجزائر في بعض القطاعات من خلال عقود شراكة مع الأجانب لتسيير توزيع المياه، والتي لاقت نجاح ملحوظ أدى إلى تحسين نوعية الخدمة وساعات توفيرها بمدينة وهران على سبيل المثال. ولكن هل دائما القطاع الخاص فعال؟ إذا كان كذلك فما سبب الفشل العالمية في تسيير القطاع الخاص كشركة إنرون، آرثر أندرسن، بارمالات، كارثة بادينغتون للسكك الحديدية وغيرها، كما أن محاولة الجزائر إشراك القطاع الخاص في إنجاز مشاريع السكن من خلال المرقين العقاريين أو مد الطرق بإشراك مؤسسات الأشغال العمومية الخاصة لم تخلف سوى تأخير في الآجال ومخرجات لا تطابق المواصفات المطلوبة وهذا ما يقودنا إلى بعد الرقابة المغيبة.

<sup>1</sup> ALGUAZIL Thomas, BONNIN Aurélie, COUTET Charléne, PARIAUD Rudy, LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION, IAE universite de poitiers, P P , 13 17

- إن الرقابة على الأداء في الإدارات الجزائرية يكاد يكون منعدم مادام المسير ما يزال يعتقد أن بقاء الموظف في مكتبه من الثامنة صباحا إلى الرابعة مساء دليل على إنتاجية الموظف وكفاءته وحسن أدائه لعمله مما يجعل الإدارة الجزائرية لا تتفق على مفهوم للأداء يقودها إلى تحسين جودة مخرجاتها، إذ أنّ مفهوم الأداء العمومي لا يزال غامضا خصوصا في الإدارة الجزائرية وعليه كيف يمكن تقييم وقياس ما هو غير محدد؟
- يتميز القطاع العام بالجزائر والخدمة العامة بتعدد الأهداف مما يؤدي إلى صعوبة تلبية هذه الحاجيات المتضاربة والمتعددة أي أن ليس للإدارة الجزائرية فئة مستهدفة تحدد احتياجاتها بدقة وتحاول تلبيتها كما هو الحال في القطاع الخاص بل إن السوق المستهدف هو المجتمع باختلاف مستويات المواطنين الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والإقليمية مما يضع الإدارة العامة في مأزق عدم التماثل.
- يتطلب نجاح التسيير العمومي الجديد قيادة إدارية مرنة وذات كفاءة، غير أنّ بعض مسيري الإدارات العمومية الجزائرية يتصفون بالسيطرة والاستبداد، بحيث يقاومون أي إصلاح يجعلهم يبدون دون المستوى للتسيير أو يكشفون تجاوزاتهم في التسيير.
- ينطلق التسيير العمومي الجديد من احتياجات المواطن باعتباره زبون غير أنّ تبني مقارنة الإدارة الإلكترونية حدث في منأى عن استطلاع مدى استعداد مستقبل الخدمة (المواطن) بالدرجة الأولى لهذه الخطوة، إذ أثبتت دراسات أنّ المواطن الجزائري لا يزال يفضل الطرق التقليدية، من جهة لأن ليس كل المواطنين قادرين على التعاطي مع التكنولوجيا وإن حدث فهل يمتلكون في منازلهم معداتها التي تغنيهم عن الانتقال إلى الإدارات العمومية؟ ضف إلى ذلك ضعف خدمة الأنترنت وإنقطاعاتها المتكررة وغيرها من العوامل التي تجعل كلا من الإدارات العمومية ومستقبلي خدماتها ليسوا في استعداد بعد لتجسيد مثل هذه الاصطلاحات؛
- من أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد تقليص العجز المالي من خلال ترشيد الإنفاق الحكومي، وهذا ما يتناقى تماما مع الإدارة العامة الجزائرية التي تضم العديد من الموظفين دون وظائف يقومون بها مما زاد من حدة هدر المال العام وانتشار التسبب واللامبالاة؛
- يقوم التسيير العمومي الجديد على مبدأ المبادرة والإبتكار والإبداع، غير أن معظم المسؤولين في الإدارة العامة تنقصهم روح المبادرة والإبداع فهدفهم الأول هو الحفاظ على ما وصلوا إليه إلى حين وقت التقاعد مع تحقيق أكبر منافع ذاتية لهم و لعائلاتهم؛
- يقوم التسيير العمومي الجديد على اللامركزية وتفويض السلطة، ففي بعض القطاعات أخذ بُعد تفويض السلطة منحى لا بأس به، إلا أنّ الخوف من اتخاذ قرارات غير مناسبة يكون نتيجتها خسارة المنصب تؤدي بهؤلاء المسؤولين بالالتزام الحرفي بما تصدره الإدارات المركزية والتحجج في حالة عدم التنفيذ بضعف الإمكانيات أو غيرها بدل البحث عن حلول تتواءم والظروف المحيطة بكل إدارة، مما أدى إلى قتل روح الإبداع والابتكار عند المسؤولين والموظفين المخلصين، كما يجب إعادة الاعتبار لدور الجماعات المحلية وتوسيع صلاحياتها، لكونها أقرب وأكثر اطلاعا على احتياجات المواطنين حسب المناطق التابعة لها؛
- إن تبني التسيير العمومي الجديد لن ينجح دون توفر كادر بشري مؤهل يسهر على تطبيقه وتحقيق نتائجه غير أن

الإدارة الجزائرية تعاني من هجرة الكفاءات إلى القطاع الخاص أين يُثمن الأداء على أساس المجهود المبذول والنتائج المحققة وليس على أساس القرابة واعتبارات اجتماعية تؤدي بكل من هم في القطاع العام إلى التخاذل في ظل التساوي أما نظام الأجور والخوافز؛

● يهدف التسيير العمومي الجديد إلى إعادة ثقة المواطن بالإدارة من خلال جعلها في خدمة مصالحه وليس العكس غير أن القانون 88-131 جاء في وقت أين ازدادت الأمراض البيروقراطية تشددا مما أدى إلى إبقاء بنوده حبرا على ورق لكونه لا يحمل القوة القاهرة لتثبيته، ويقصد بها القوة السياسية للأحزاب والمجالس الشعبية التي تعمل على تفعيل دورها الرقابي وتنقل هموم المواطنين إلى أعلى مستوى من الأجهزة التنفيذية. وهذا ما زاد من اتساع الهوة بين التشريع والواقع.

● التسيير العمومي الجديد يبني على التنسيق والتكامل بين مختلف منظمات القطاع العام، غير أن تجربة قطاع العدالة في توفير خدمة استخراج شهادة السوابق العدلية عبر الخط كان له تبعات رفضها من طرف هيئات عمومية مما يجعلنا نتساءل عن مكانة التنسيق وجدوى التحديث.

### 3 2 نتائج اختبار الفرضيات

انطلقت الدراسة من فرضيتين كانت صياغتهما كالتالي:

- محدودية نجاح التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العمومية الجزائرية تعود بالدرجة الأولى إلى كونها قرارات فوقية لا تراعي طبيعة البيئة الداخلية والخارجية للإدارة العمومية بالجزائر؛  
إن صحة هذه الفرضية مؤكدة من خلال أن واقع الإصلاح الإداري ما هو إلا ترجمة للقوة والإرادة السياسية التي تقره و تخطط له، غير أنه يظهر جليا من خلال سرد واقع الإدارة الجزائرية و تطوراتها الذي تم سابقا، أن الإصلاح الإداري في الجزائر يفتقد الرؤية الإستراتيجية وبعد النظر حيث تميز بتعيين لجان إصلاح بأسماء متعددة بدل التركيز على مهامها، كما أنّ الإصلاح الجيد ينطلق من أن اللجنة التي تقر بضرورته بعد الدراسة هي من عليها رسم خطته وتنفيذه وأن يكون لها صلاحية تعديل أي من بنوده تماشيا مع المستجدات والتطورات. كما أن تفضيل المواطن للطرق التقليدية بدل الخدمات الإلكترونية مثلا ما هو إلا دليل على أن هذه الإصلاحات تُقرر في معزل عن دراسة حقيقية للبيئة الداخلية والخارجية.

- نجاح مقارنة التسيير العمومي الجديد يتوقف على إعادة صياغة بعض مبادئه مع متطلبات الإدارة الجزائرية؛  
إن نجاح بعض الدول في تطوير إدارتها العمومية وجودة مخرجاتها من خلال التسيير العمومي الجديد، وبالتالي تحسين جودة حياة المواطنين، يجعلنا نتساءل عن موضع الخلل، إذ أثبتت الدراسات أن التسيير العمومي الجديد ليس بالوصفة السحرية التي تناسب كل الدول، من هذا المنطلق تظهر ضرورة تعديل هذه الوصفة من خلال إدخال تعديلات على مبادئ التسيير العمومي الجديد بما يتماشى وخصوصية الإدارة العمومية الجزائرية حتى نضمن الوصول إلى نفس نتائج من سبقونا في تطبيق هذه المقاربة ولما لا أحسن مما حققوا. من هنا فإن

الفرضية الثانية القائلة بضرورة تعديل مبادئ التسيير العمومي الجديد لتتجاوب وخصوصية الإدارة العامة الجزائرية، صحيحة أيضا.

- 3-3- توصيات الدراسة: إنّ الحاجة إلى الإصلاح كانت وستظل ضرورة لا غنى عنها، لاعتبار أنه حتى ولو كان ناجحا، فلا بد من إعادة تحيينه بعد كل فترة لأن البيئة ليست مستقرة وثابتة، وما هو صالح لهذه الفترة سوف لن يكون ملائما بالضرورة لفترة أخرى، والملاحظ أن محاولات إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية من أجل تحسين طرق تسييرها بغرض الرفع من مستوى أدائها، بما يتناسب وتطلعات المواطن أولا وطموحات الدولة ثانيا، لم تأتي بشمارها المرجوة رغم توفير الموارد المادية والمالية، إلا أن إهمال القائمين على الإصلاح للعنصر البشري، الذي يعتبر المحرك والمنفذ الداعم لهذه العملية، هو ما يؤدي إلى محدودية الإصلاحات، كما أنه لا يكفي نقل تجارب الآخرين كما هي وتطبيقها دون مراعاة لخصوصية البلد وشعبه وطبيعة مؤسساته، ولضمان نجاح التسيير الجديد في إصلاح التسيير العمومي عامة ورفع أداء وجودة مخرجات الإدارة العمومية الجزائرية خاصة يمكن اعتماد التوصيات التالية:
- تعديل وإعادة صياغة مبادئ التسيير العمومي بما يتناسب وخصوصية بلد كالجزائر لا يزال يتبع سياسة اجتماعية عقيمة - تشمل الطبقة المترفة أكثر منها الطبقة المعدومة - ولم يثبت انتقاله الكامل نحو اقتصاد السوق، أين يلعب هذا الأخير دورا مهما في تقييم مدى نجاح ونجاعة مبادئ التسيير العمومي الجديد؛
- رغم أهمية الوسائل المادية والمالية لنجاح أي مقارنة تسييرية، فإن التسيير العمومي الجديد يعتمد نجاحه كذلك على التأييد المؤسسي و الجماهيري له ولنا في تجربة سنغافورة وماليزيا أكبر مثال كدول نجحت بفضل التأييد الشعبي للإصلاح بالإضافة إلى الإرادة السياسية القوية؛
- التسيير العمومي الجديد يعتمد على قادة وليس مجرد مديرين، لأنّ تبني التابعين لرؤية القائد يُسرّع من وتيرة التنفيذ وجودته؛
- تطبيق إستراتيجية تسييرية كالتسيير العمومي الجديد التي تنظر للمواطن كزبون يجب إرضاءه وتحقيق رغباته لا بد من أن يبدأ التخطيط له انطلاقا من القاعدة التي يمثلها المواطن، و ليس من القمة. أي يجب تغيير أسلوب إصدار القرارات الفوقية نحو القاعدة و إجبارها على تقبلها و التعامل بها؛
- الإعلام والاتصال من أهم وسائل التسيير العمومي الجديد بغرض حشد التأييد لتطبيقه وتبنيه، وذلك من خلال إشراك كافة فئات المجتمع في صياغة أهدافه، وهكذا ضمان أقل مقاومة ممكنة عند تنفيذه؛
- كان للتأثيرات السياسية دور مهم في عدم استقرار الإدارة العمومية، لذا يجب ضمان حيادية الإدارة العمومية من أجل ضمان استمرار عمليات الإصلاح حتى تحقيق أهدافها.

## الهوامش و المراجع

- <sup>1</sup> فادي عياش، مدخل إلى الإدارة العامة، د ط، المعهد الوطني للإدارة، الجزائر، 2012، ص 5
- <sup>2</sup> عدنان مريزق، التسيير العمومي- بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة- الطبعة الأولى، دار جسور، الجزائر، 2015، ص 35
- <sup>3</sup> أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص ص 23، 24
- <sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص 38
- <sup>5</sup> مريزق عدنان، مرجع سابق، ص 69
- <sup>6</sup> *Teniou afef & benterki azzedine, Réformes de l'administration publique algerienne : Travers du passe et lecons internationales, article publiee sue revue Dirassat iqtissadiya N° 01, universite abdelhamid mehri constantine2, alger, 2014, p 45*
- <sup>7</sup> طارق الساطي، الإصلاح الإداري في الجمهورية العربية السورية، د ط، دار الفكر، دمشق، 1974، ص 7
- <sup>8</sup> حمدي ابن عبد الهادي، نظرية الكفاءة في الوظيفة العامة، د ط، دار الفكر العربي القاهرة، 1966، ص 64
- <sup>9</sup> أمين عبد الهادي حمدي، الإدارة العامة في الدول العربية، د ط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1975، ص 323
- <sup>10</sup> مصطفى بن فريجة، الإصلاح الإداري و وضعيته بين النظري و التطبيقي في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: الإدارة المالية، كلية الحقوق و العلوم الإدارية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003، ص 08
- <sup>11</sup> تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا فرنسا الولايات الأمريكية المتحدة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص: تسيير المنظمات، شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص 82

- <sup>12</sup> فوغالي أحلام ، التسيير العمومي الجديد و إصلاح البيروقراطيات الدولية الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة نموذجا مذكورة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة دولية، كلية العلوم السياسية ،جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر 2013/2012 ص 14
- <sup>13</sup> فيصل بن معيض آل سمير القحطاني، إستراتيجيات التطوير و الإصلاح الإداري و دورها في تعزيز الأمن الوطني، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص: الفلسفة الأمنية ،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2006/2005، ص ص 26-29 بتصرف
- <sup>14</sup> سامي محمود أحمد البحيري،مداخل الإصلاح الإداري -التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء- مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: بدون تخصص،الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ،لندن المملكة المتحدة ، يوليو 2011/2010، ص ص 42 44 ، متوفر على الموقع [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- <sup>15</sup> Osborne David&Ted Gaebler ,*Reiventing Government :How the entrepreneurial Spirit is Transforming the public sector* ,penguin,New York1993 p 18
- <sup>16</sup> Ibid p p 19- 20
- <sup>17</sup>عمار بوحوش،نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد و العشرين، ط1 ،دار الغرب الاسلامي ،بيروت ،2006، ص ص 156 157
- <sup>18</sup> نفس المرجع السابق ص 158
- <sup>19</sup> فوغالي أحلام،مرجع سابق،ص، 25،
- <sup>20</sup> Dictionnaire Suisse de Politique Sociale, ([www.sociallinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?d=530](http://www.sociallinfo.ch/cgi-bin/dicopoddo/show.cfm?d=530)) consulté le 07/02/2017
- <sup>21</sup> Marcel GUENOUN :*Le Management De La Performance Publique Local Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations Intercommunales,these pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion , Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion , UNIVERSITE PAUL CEZANNE, AIX-MARSEILLE III, mars 2009,p61*
- <sup>22</sup> ليلي بن عيسى ، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مقال مقدم لمجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،العدد 14 ،جامعة بسكرة ، الجزائر،ديسمبر 2013 ،ص ص 193 194 .
- <sup>23</sup> فوغالي أحلام ،مرجع سابق ص ص 25
- <sup>24</sup> الطيب داودي&عبد الحق ماني ،تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مقال مقدم لمجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، د س، ص 134
- <sup>25</sup> خميس السيد إسماعيل ، الإدارة العامة في الجزائر، د ط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، مطبعة النهضة، القاهرة،1975، ص ص ، 40-41 بتصرف
- <sup>26</sup> إسماعيل خميس السيد، مرجع سابق ، ص ص 23-24
- <sup>27</sup> فتيحة فرطاس،عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الاليكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مقال مقدم لمجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15 المجلد 02، جامعة الجلالى بونعامة ،خميس مليانة، الجزائر، 2016، (305-321) ،ص، 310
- <sup>28</sup> نفس المرجع السابق ،نفس الصفحة
- <sup>29</sup> مريزق عدمان،مرجع سابق،ص 25
- <sup>30</sup> اسماعيل خميس السيد ص 41-42
- <sup>31</sup> نفس المرجع السابق ص 43
- <sup>32</sup> فتيحة فرطاس مرجع سابق ص 311
- <sup>33</sup> نفس المرجع،نفس الصفحة
- <sup>34</sup> موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية،اضطلع عليه خلال شهر مارس وأبريل 2018،على الموقع [www.interieur.gov.dz](http://www.interieur.gov.dz)
- <sup>35</sup> الطيب بلعيز،إصلاح العدالة في الجزائر-الإنجاز التحدي-، د ط،القصة،الجزائر،2008،ص،12،
- <sup>36</sup> موقع وزارة العدل، اضطلع عليه خلال شهر مارس و أبريل 2018على موقع : [www.majustice.dz](http://www.majustice.dz)
- <sup>37</sup> الطيب بلعيز،مرجع سابق،ص، 175،

<sup>38</sup> وزارة العدل، مرجع سابق

<sup>39</sup> القانون رقم 04-15، المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق لـ 01 فبراير 2015م، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع و التصديق الإلكترونيين، (العدد 6/ 2015 من الجريدة الرسمية)، الصادرة في 10 فبراير 2015، ص ص، 6-16.

<sup>40</sup> باية صياد، الإصلاح الإداري في الجزائر 1999-2007 دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: علاقات دولية، معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، 2007/2008، ص 87

<sup>41</sup> ALGUAZIL Thomas, BONNIN Aurélie, COUTET Charléne, PARIAUD Rudy, *LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION*, IAE universite de poitiers, P P ,13 17

<sup>42</sup> فرطاس فتيحة، مرجع سابق ص ص 312، 313