



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



التسيير العمومي الجديد كإستراتيجية لتحسين الخدمة العمومية

-دراسة حالة الجزائر-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إشراف الأستاذ:

وليد بيبي

إعداد الطالب:

لطفى بوروية

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
شيبان سمير	أستاذ محاضر - أ-	جامعة عباس لغرور	رئيسا
وليد بيبي	أستاذة محاضر - أ-	جامعة عباس لغرور	مشرفا
أونيسي بلال	أستاذة محاضر - أ-	جامعة عباس لغرور	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/ 2022

إهداء

اهدي هذا العمل المتواضع للوالدين الكريمين
وزوجتي المحترمة و ابنائي
و الى اخوتي و اخواتي و كل أفراد عائلتي

شكر و تقدير

بعد شكر الله تعالى ان وفقنا للإتمام هذا العمل
أقدم كل الاحترام و التقدير الى استاذي و مشرفي
الدكتور/ بيبي وليد على تفهمه و دعمه لي في كل
مراحل إنجاز المذكرة

كما اقدم اسمى عبارات التقدير و الاحترام الى
لجنة المناقشة و على رأسها الأستاذ/ شيبان سمير
و الأستاذ/شنتاتي سامي

كما لا انسى ان أقدم تحية امتنان و عرفان لكل
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و
علوم التسيير على الجهودات المبذولة خلال
السننتين الماضيتين

فهرس الأشكال

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والاهداء
	الملخص
I-II	فهرس المحتويات
أ-ث	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي
3	المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي
5	المطلب الثاني: مبادئ و التزامات التسيير العمومي
7	المطلب الثالث: الصعوبات و المكونات الأساسية لعملية تحسين التسيير العمومي
12	المبحث الثاني: ماهية التسيير العمومي الجديد
12	المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد
14	المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد
14	المطلب الثالث: مبادئ التسيير العمومي الجديد
16	المبحث الثالث: نماذج و أبعاد التسيير العمومي الجديد
16	المطلب الأول: نماذج التسيير العمومي الجديد
17	المطلب الثاني: أبعاد التسيير العمومي الجديد
17	المطلب الثالث: الفرق بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الجديد
21	خاتمة الفصل الأول
الفصل الثاني: الاطار النظري للخدمة العمومية	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية
24	المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية
26	المطلب الثاني: خصائص و أهمية الخدمة العمومية
27	المطلب الثالث: أهداف و أنواع الخدمة العمومية

فهرس المحتويات

30	المبحث الثاني: أنظمة و معايير الخدمة العمومية
30	المطلب الأول: نظام الخدمة العمومية المفتوحة
33	المطلب الثاني: نظام الخدمة العمومية المغلقة
34	المطلب الثالث: التأثير المادي و المعنوي للفساد على جودة الخدمة العمومية
38	خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الخدمة العمومية بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: واقع الادارة العمومية بالجزائر
41	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إصلاحات الإدارة الجزائرية عقب الاستقلال
44	المطلب الثاني: معوقات الخدمة العمومية في الجزائر
49	المطلب الثالث: إصلاحات الخدمة العمومية في الجزائر
52	المبحث الثاني: آليات عصرنه الخدمة العمومية بالإدارة العمومية بالجزائر
52	المطلب الأول: عصرنه الإدارة العمومية الجزائرية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية:
53	المطلب الثاني : استراتيجية الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية
65	المطلب الثالث: دور التسيير العمومي الجديد في ترقية الخدمة العمومية
72	المبحث الثالث: نماذج لتطبيق التسيير العمومي الجديد ببعض الادارات العمومية
72	المطلب الأول: نماذج بالإدارات العمومية
74	المطلب الثاني: حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد بشكل عام
76	المطلب الثالث: حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العامة الجزائرية
78	اخاتمة الفصل الثالث
الخاتمة	
قائمة المراجع	

مقدمة

أولاً - تمهيد:

منذ أن عرفت الدول المتقدمة منها والنامية أهمية الإدارة سعت لتجعل منها أداة رئيسية لتسيير شؤونها، فهي لا تخضع للتخمين والعشوائية بل لقواعد ومبادئ علمية وموضوعية تتطور وتتكيف وفقا لتطور وتزايد متطلبات الفرد الذي تقدم له الخدمة كما أنها تؤثر و تتأثر بعوامل كثيرة، أهمها طبيعة النظم السياسية السائدة، وحجم التطور العلمي والتكنولوجي للدولة، وطبيعة العلاقة الجدلية التقليدية " الدولة- المواطن"، وحجم الفجوة الموجودة بينهما، إذ يعتبر موضوع الخدمة العمومية أحد العناصر الرئيسية في الإدارة العمومية، حيث حظي باهتمام كبير لدى الأنظمة السياسية والنخب الحاكمة المتعاقبة باعتبارها مظهرا أساسيا من مظاهر ممارسة سلطة الدولة وأحد أهم مخرجاتها، فهي أداة لتنفيذ الخيارات والسياسات العامة المنتهجة، كون انه من خلالها تباشر الدولة مهامها، حيث تعتبر الوسيط الذي يضمن التوازن واستمرار قنوات الاتصال بين الحكومة والمواطن، من عدمه.

إذ تعبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها، وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة كالخدمات الإدارية والخدمات الاجتماعية والثقافية والخدمات الصناعية والتجارية...

لقد استطاعت مجمل هذه التطورات والتغيرات الداخلية و الخارجية في الدول المتقدمة أن تنقل مفهوم الخدمة العمومية من تصوراتها التقليدية البسيطة المبنية على "المواطن الذي يزور الإدارة العمومية و يبحث عن الخدمة" الى مفهوم جديد مبني على " الإدارة التي تزور المواطن في بيته ومقر عمله ... وتقدم له احتياجاته " وهو ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد.

والجزائر كغيرها من دول العالم اهتمت بموضوع الخدمة العمومية، حيث ظهرت العديد من المبادرات لتحسين وتطوير الخدمة العمومية المحلية - خاصة في السنوات القليلة الماضية كجزئية من برنامج كلي وشامل عنوانه "اصلاح الدولة في الجزائر"، وذلك تماشيا مع التطور الاقتصادي والاجتماعي والتقني و التنامي الرهيب لاحتياجات المواطنين، وهدفا للوصول إلى درجة عالية من "عقلنة" السلوك الإداري و الرفع من جودة الخدمات.

إذ أن هذا المبتغى لا يمكن تحقيقه إلا في إطار استراتيجية متكاملة الأركان و مترابطة الأسس، ومنتشابة المتغيرات، تجمعها مقارنة شاملة ذات تصور مستقبلي طويل المدى ومستديم الرؤى، ذلك ان الخدمة العمومية اليوم لم تعد تواجه التحديات الداخلية فحسب، فمتغيرات البيئة الخارجية بما أفرزته و تفرزه "العولمة"، و انفجار تكنولوجيات الإعلام والاتصال و تحولات و تغيرات سريعة في ميدان الخدمة، وابتكارات و تحديثات في تقنيات التسيير العمومي الجديد، الأثر البالغ على طبيعتها وجودتها، خاصة بما حملته من مفاهيم الكفاءة والجودة،

مقدمة

الاحترافية، المرونة، السرعة، الفعالية والقدرة، والتي ربطت مدى رضا المواطن الزبون عن هذه الجزئية برضاه عن ما هو أشمل وهي الدولة بكل مكوناتها.

ثانيا - إشكالية الدراسة:

ان العجز العمومي الذي عرفته الدول المتقدمة مع مطلع ثمانيات القرن الماضي أظهر عجز الدول في منافسة القطاع الخاص، و اعدام الازمات الاقتصادية، لذلك اعتمدت هذه الدول على نموذج السوق لإصلاح القطاع العمومي، و عليه تمكنت هذه الدول من الارتقاء بالفعل العمومي و تحسين الخدمة العمومية، الا ان دول أخرى كانت تواجه مشاكل مزدوجة تمثلت في عدم كفاءة الخدمة العمومية من جهة و تفشي الفساد الإداري من جهة أخرى لذلك حاولت توظيف مبادي التسيير العمومي الجديد لمكافحة المشكلتين معا ، على ضوء ماسبق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن اعتبار التسيير العمومي الجديد كاستراتيجية فعالة في تحسين الخدمة العمومية على ضوء بعض النماذج المطبقة بالجزائر؟

و يمكن ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

-ماهي ابرز العوامل التي ساعدت على بروز مفهوم التسيير العمومي الجديد كاستراتيجية نموذجية لتسيير الشؤون العامة ؟

-كيف يمكن توظيف استراتيجية التسيير العمومي الجديد في ترقية الخدمة العمومية بالجزائر؟

ثالثا-فرضيات الدراسة:

بناءا على التساؤلات المطروحة يمكن صياغة الفرضيات الآتية؟

مبادئ التسيير العمومي الجديد توفر مقاربة عقلانية يمكن تبنيها في أي بيئة لترقية الخدمة العمومية.

-كلما ساد المنطق التسييري في القطاع العمومي كلما اتسمت الخدمة العمومية بالجودة والتنوعية.

- ✓ بالجزائر محدودية نجاح التسيير العمومي الجديد كنموذج للإدارة العمومية الجزائرية تعود بالدرجة الأولى الى كونها قرارات فوقية لا تراعي طبيعة البيئة الداخلية و الخارجية للإدارة العمومية بالجزائر.
- ✓ نجاح استراتيجية التسيير العمومي الجديد يتوقف على إعادة صياغة بعض مبادئه مع متطلبات الإدارة الجزائرية.

رابعا - أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية الموضوع على المستويين العلمي و العملي على النحو الاتي:

- **الأهمية العلمية:** تتجسد الأهمية العلمية للموضوع في كونه دراسة تحاول فهم الدارسين و الباحثين في دراسة و تحديث الإدارة العامة و منه تحسين الخدمة للمواطن عبر مقارنة التسيير العمومي الجديد.
- **الأهمية العملية:** الدراسة شملت واقع الخدمة العمومية و علاقتها بإرضاء المواطن، من خلال الربط بين الجهود النظرية لتحديث الخدمة العمومية مع الفعل الاجتماعي، و كيفية تطبيقها على المستوى المؤسسي لتتلخص من التشوهات التنظيمية التي تعرقل ترقية الخدمة العمومية.

خامسا - منهج الدراسة:

تحقيقا لهدف الدراسة وفي ضوء طبيعتها و اهميتها و حدودها، و حتى نستطيع الاجابة على تساؤلات الدراسة والامام بكل جوانبها، و اختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في معالجتنا لهذه الدراسة على مزيج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، فقد تم استعمال:

- المنهج الوصفي بسرد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي و التسيير العمومي الجديد و الخدمة العمومية و كذا اعطاء صورة للوضع الحالي لتسيير الخدمة العمومية في الجزائر
- المنهج التحليلي تم استعماله من خلال تحليل مختلف المعطيات و التقارير و النتائج المتعلقة بمدى نجاعة التسيير العمومي الجديد في الجزائر و نوعية الخدمة التي يقدمها.

سادسا - الدراسات السابقة:

- دراسة بن عيسى ليلي، بعنوان: " أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي (دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة)"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ، نوقشت في 2006 ، تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين تسيير الجامعة و تحقيق أهدافها، و قد خلصت الدراسة الى نتيجة مفادها أن التسيير العمومي الجديد يحظى بأهمية كبيرة لأنه

يزيد من كفاءة و فعالية تسيير الجامعة، و ان جامعة محمد خيضر بسكرة تطبق بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد في العديد من الجوانب.

-دراسة نادية عطار، بعنوان: " التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه-، (رسالة ماجستير منشورة)، تلمسان ، 2014/2015، تهدف هذه الدراسة الى الإحاطة بالمفاهيم المتعددة لمصطلح التسيير العمومي الجديد مع التنويه بالأهمية البالغة له و دراسة واقع التسيير المفوض في الجزائر خاصة في مجال خدمات المياه، كما توصلت هذه الدراسة ان التغيير الجوهرى في أساليب إدارة الخدمات العامة وفق نظرية التسيير العمومي الجديد يكمن في اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين، و يتم التعامل معهم وفق مفاهيم و قيم تجارية، حل مشاكل الانتظار على مستوى الوكالات التجارية بتقريبها من المستهلكين، بالإضافة إلى تحسين ظروف الاستقبال من خلال زيادة مراكز الدفع.

-دراسة بن سالم حدة، بعنوان "دور الإدارة الالكترونية في تحسين الخدمة العمومية- الجزائر نموذجاً"، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة مالية، نوقشت في 2018، تمحورت إشكالية الدراسة حول كيف يمكن للإدارة الالكترونية ان تخدم الخدمة العمومية و تساهم في تفعيلها، و قد خلصت الدراسة الى نتيجة مفادها أن الإدارة الالكترونية تمثل الية هامة في بناء و ترقية معمار متكامل من الخدمات العامة الالكترونية، بما يحقق النزاهة، المحاسبة، المساواة، الرقابة، سرعة الاستجابة، في الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين، و يرفع من مستوى وضوح الخدمة العمومية، و يقربها من المواطن، غير ان التباين و الاختلاف يبقى بين كل نموذج و اخر، تبعاً لبيئة و خصوصية التجربة أو النموذج المطبق.

سابعاً - هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول كالأتي:

الفصل الأول: يتناول الاطار المفاهيمي و النظري لمقاربة التسيير العمومي الجديد اين اشتمل على ماهية التسيير العمومي و التسيير العمومي الجديد و وظائفه و أهدافه.

الفصل الثاني: يتناول الاطار المفاهيمي و النظري للخدمة العمومية اين اشتمل على ماهية الخدمة و الخدمة العمومية و معايير الخدمة العمومية و اهميتها.

الفصل الثالث: يتناول الخدمة العمومية بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد تم التطرق من خلاله الى واقع الخدمة العمومية بالجزائر و اليات عصرنتها، بالإضافة إلى الإشارة لبعض نماذج تطبيق التسيير العمومي الجديد على بعض الادارات العمومية.

الفصل الأول: الإطار

المفاهيمي للتسيير

العمومي الجديد

تمهيد :

يعتبر التسيير العمومي الوسيلة الأساسية للوصول للأهداف، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي محلية كانت أو مركزية للبحث في موضوع التسيير العمومي الجديد، بدأ لنا من المنطقي الإهتمام أولاً بموضوع التسيير العمومي أو بصورة أوضح النشاطات التي تخضع لقواعد التسيير العمومي.

من هذا المنطلق سنقوم في هذا الفصل بمحاولة التعرف على ماهية التسيير العمومي، مبادئه و التزاماته بالإضافة الى أشكاله التنظيمية، وسنطرق أيضاً الى إحاطة نظرية للقطاع العام الذي يعد المحور الأساسي في تقديم الخدمة العمومية، التي هي في حد ذاتها محصلة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالباً بالدولة، ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف و تنوع الخدمة العمومية بالنظام و السياسات الحكومية التي تحدد نطاق و مجال هذه الأخيرة، و بناءاً عليه سنقوم بعرض مفاهيم و أنواع و مبادئ الخدمة العمومية.

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي

يعتبر التسيير علم وفن إدارة كل الموارد المتاحة، واستغلالها الاستغلال الأمثل، بما يخدم الأهداف التنظيمية والأفراد من جهة و أهداف المجتمع من جهة أخرى وفق أسلوب عملي و علمي يضمن ذلك.

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي

أخذ مصطلح التسيير العمومي عدة مرادفات له، منها :

-الإدارة العمومية .

- المناجمنت العمومي.

- إدارة الخدمة العمومية .

إن مصطلح التسيير العمومي أو بالإنجليزية "Public managements"، لم يظهر ببعده الحالي و كميدان يستحق الدراسة الا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (19) مع أستاذ علم السياسة الأمريكي توماس وودرو ويلسون Thomas Woodrow Wilson ، أستاذ القانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية، و الذي أصبح رئيسا لها سنة 1913 فقد نشر هذا الأخير بحثا بتاريخ 1987 تحت عنوان "دراسة الإدارة العامة"¹.

كما يعرف wilson التسيير العمومي بانه الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والإتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.²

كذلك هو الأمر بالنسبة لجيليني Gélilier الذي يرى أن التسيير العمومي هو " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية ".

و يعرف فوزي حبيش التسيير العمومي على أنه " مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة و توفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط

¹مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة: الإطار العام لدراسة الإدارة العامة- فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام- العملية الإدارية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.20.

²رق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة و الإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص، 119.

الموضوعة لها و بالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقصر وقت و أقل تكلفة".

كما نجد ان Mc Namara يعرف التسيير بأنه: "الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية الإجتماعية الإقتصادية، التكنولوجية والسياسية، حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية".¹

حسب Bartoli. A فان مفهوم التسيير العمومي مأخوذ أصلا من المفهوم الأمريكي P.P.B.S² و الذي تم الاخذ به في إطار الجيش الأمريكي من أجل التحكم أكثر في الموارد و كذا تعويض مسلسل الخلل الوظيفي (le dysfonctionnement) الذي عرفته القرارات الأكثر مركزية من خلال هذا المنطق كان من الضروري أن تتبع هذه الخطوة بمنهجية للمراقبة لخلق تسيير إدارة بالأهداف، هذه الأخيرة التي تستند إلى مشاركة الأطر التي تقوم بعملية تحديد الأهداف، ويسهرون على عملية تنظيم العمل من خلال هذه الأهداف.

لكن الباحث لاحظ بان هذا النموذج في التسيير لم يعط النتائج المرجوة و المتوخاة منه على مستوى الإدارة و ذلك للأسباب التالية:

- نماذج تقنية قليلة المردودية.

- صعوبة تعريف الأهداف في القطاع العام

- انعدام تصور استراتيجي للفاعلين في وقت تحديد الأهداف

- انعدام الرغبة في إحداث التغيير

إذن يمكن القول أن التسيير العمومي يمثل العمل الحكومي باعتباره أداة تنفيذ السياسات العامة للدولة، فهي تتعامل دائما على أساس شخص عام و ليس خاص، و يحكم التسيير العمومي القانون العام ويعمل الموظف العمومي بصفته الرسمية و ليس بصفته الشخصية، و يخضع التسيير العمومي لسلطة الدولة و لمؤسساتها الرسمية، والعمل ضمن السياسة العامة للدولة التي يحددها القانون كما يعد التسيير العمومي أداة لتحقيق وظائف الدولة من خلال مؤسساتها التي تعكس السياسات العامة للدولة الى أهداف

¹ Abdelaziz SEGHIR " LE Management De Services Publics", communication au colloque national sur : " Le Management Et La Formation En Gestion " Institut Sup De Gestion Et De Planification, Alger, 27-29/06/99.

² P.P.B.S (Planning, Programming, and Budgeting. System)

قابلة للتنفيذ ومن هنا كان التلازم بين السلطة السياسية و التسيير العمومي أي بين سلطة الحكم وأداة التنفيذ¹

و بالتالي يمكن القول بأن التسيير العمومي يعد الطريقة التي تتحول الى السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومن هنا كان التلازم بين السلطة السياسية (الدولة) و التسيير العمومي يعد الطريقة التي تتحول بها السياسات العامة للدولة إلى واقع يؤثر في حياة المواطنين.

المطلب الثاني: مبادئ و إلتزامات التسيير العمومي

1-مبادئ التسيير العمومي:

يخضع التسيير العمومي الى مجموعة مبادئ ينبغي الإلتزام بها و هي:

- 01- المساواة بين مستعملي المرفق العام.
- 02- منع كل أشكال التمييز لاسيما تلك المبنية على الأصل و العرق و الجنس و الإعاقة و الدين، و الآراء السياسية والإنتماء النقابي أو أي اعتبار آخر.
- 03- عدم التحيز في أداء خدمات المرفق العام
- 04- العمل على ديمومة و استمرارية بقاء المرفق العام في كل الأحوال.
- 05- تكييف الخدمات العمومية مع تطور احتياجات المجتمع و مستعملي المرفق العام.

2- الإلتزامات التسيير العمومي:

ان عملية التسيير العمومي ينبغي أن تؤدي في إطار يلزم المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية بإحترام مجموعة الإلتزامات التالية:

1- احترام حقوق الإنسان و مبدأ الشرعية:

¹ إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتهما ، منتدى العالم الثالث، دار الشروق، القاهرة، 2003، ص، 87.

- يجب أن تحترم الإدارة العمومية حقوق الانسان لاسيما كرامة الأشخاص و سلامتهم.
- تقدم خدمات المرفق العام طبقا للقوانين و النظم الوطنية.
- تتخذ الإدارة العمومية قراراتها في إطار القانون.

2- الاستفادة من خدمات المرفق العام:

- تنظم الإدارة بطريقة تضمن و مستعمليه الحصول على خدمات مناسبة وميسرة
- يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرفق العام عدم التمييز بين المستعملين في القوانين و النظم الوطنية للدولة.
- تسهر الإدارة العمومية على توفير شروط إدارية عمومية جوارية تسمح بتوفير خدمات ملائمة و ميسرة لمختلف الفئات السكانية.
- تضع الإدارة العمومية اليات مساهمة و استشارة المجتمع المدني قصد التكفل بخدمات المرفق العام.

3- الحصول على معلومات:

- تضع الإدارة العمومية في متناول مستعملي المرفق العام، كل المعلومات الضرورية حول الإجراءات والشكليات المتصلة بخدمات المرفق العام
- تعلم الإدارة العمومية المواطن بكل قرار يعنيه و تبين الأسباب وظروف الطعن المتاحة له في حالة النزاع.
- تنشئ الإدارة العمومية أو تدعم هياكل استقبال و اعلام مستعملي المرفق العام قصد تسهيل الحصول على الخدمات العمومية وتسجل آراءهم ومقترحاتهم وشكاويهم.

تصميم الوثائق الإدارية العمومية الموجهة لمستعملي المرفق العام في لغة سهلة و مفهومة.¹

4- خدمات فعالة و ذات جودة عالية:

- تضمن الإدارة العمومية خدمات ذات جودة عالية مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة
- تسهر الإدارة العمومية على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام ولنوعية الخدمات المقدمة للجمهور.
- يتعين على الإدارة العمومية تحديد آجال تنفيذ خدمات المرفق العام والسهر على احترامها.

1 عبد الله عبد السلام أحمد، التحديات والفرص أمام إدارة أحواض الأنهار العربية، مرجعية نهر النيل، الإدارة المتكاملة للموارد المائية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2008، ص12.

- تسهر الإدارة العمومية على تكييف خدماتها مع تطور احتياجات المجتمع و مستعملي المرفق العام.
- تتخذ الإدارة العمومية الإجراءات اللازمة لارساء الثقة بين الأعوان العموميين ومستعملي المرفق العام و الحفاظ عليها.

5- عصرنة المرفق العام من المؤسسات و الإدارات العمومية:

- تسهر الإدارة العمومية على ادخال تقنيات مبتكرة و ملائمة في أداء خدماتها.
- تشجع الإدارة العمومية على استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تكنولوجيايات الإعلام والاتصال قصد تحسين خدماتها.
- تقوم الإدارة العمومية بإقامة شبك وحيد، إذا كان ذلك يتماشى وطبيعة الخدمات التي توفرها.
- تعمل الإدارة العمومية على تبسيط الإجراءات وتخفيف الشكليات المتعلقة بالخدمات.

المطلب الثالث: الصعوبات و المكونات الأساسية لعملية تحسين التسيير العمومي

للتسيير العمومي صعوبات و عوامل أساسية تساهم في انجاحه سنتطرق إليها فيما يلي:

1- الصعوبات التي تواجه التسيير العمومي:

إن تعقيد بيئة المنظمات العمومية ليوثر في تطوير التسيير العمومي، بسبب عدم تواجد السوق كمياري للضبط كما هو الحال بالنسبة للقطاع الخاص الذي يظهر فيه معيار الربح مدى تحقيق كل من الأداء والفعالية أما بالنسبة للمنظمات العمومية ينبغي على الدولة أن تعوض ظلم الأسعار بتحديد الأهداف الإنتاجية الخاصة بكل منظمة عمومية، بشرط أن يؤدي تجسيد هذه الأهداف إلى تأقلم مستمر مع المتغيرات التي تحصل في المحيط والقيم والقوانين لأن هذه المتغيرات لها تأثير في الحكم على مستوى الأداء العمومي من الصعوبات التي أدت إلى عدم تحقيق الأداء المطلوب والتي قام بتحديد الباحثان " فيري و فيرياطو" في خمسة أشكال:¹

1- تبني المنظمات العمومية أهداف خارجية محدد ويلزمها القانون في صورة الصالح العام مثلا: الأمن الوطني، التعليم الصحة، مستوى المعيشة،... إلخ لهذا لا يمكن لمستشفى عمومي انتهاج استراتيجية الفندقية كما ينتهجها مستشفى خاص.

¹ L. ZELLA, D. SMADHI, Gestion de l'eau dans les pays arabes, Laboratoire de1 Recherche en Hydraulique Souterraine et de Surface, Larhyss Journal, ISSN 1112- 3680, n°05, Juin 2006, p 25-26-27.

- 2- غياب مردودية رأس المال، فالمنظمات العمومية لا تأخذ في اعتبارها القيمة المضافة لرأس المال المستثمر معيارا لتحليل المشاريع المنجزة لذلك نجد معظم المنظمات العمومية ذات أرصدة سالبة. مثلا: انجاز مشروع مستشفى يمول عن طريق الموازنة العامة ولا يحدد تكلفته على أساس سعر السوق
- 3- انعدام المنافسة بفعل القوانين واللوائح في تحقيق أنشطة الخدمات العمومية وترسيخ الظاهرة الاحتكارية مما جعلت المنظمات العمومية غير قادرة على التأقلم مع معطيات المحيط، وبالتالي استفحال ظاهرة الإدارة البيروقراطية باعتبار المنظمات العمومية محتكرة لبعض الخدمات فهي ليست مضطرة إلى استخدام سياسة التسويق العام المرتكز على الحوار والتشاور والإقناع، بل على المواطن
- 4- عدم تجانس المهام الموكلة للمنظمات العمومية، مثلا تقوم البلدية بتسيير النفايات والأمن العمومي وبناء لمنشآت والمساحات الخضراء و حماية البيئة والثقافة والتعليم والعكس... إلخ.
- 5- خضوع المنظمات العمومية التام لسياسة الدولة كنتيجة حتمية لدولة القانون بخضوعها للقرارات السياسية، مثلا: في المناسبات الانتخابية كثيرا ما تستعمل المنظمات العمومية كورقة لتحقيق قيمة انتخابية مضافة.

2-المؤثرات المحددة لنجاح عملية تحسين التسيير العمومي:

- إن تحسين مستوى كفاءة وفعالية الأداء العمومي لضمان نجاح المؤسسات والإدارات العمومية، يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف فاعلة في التسيير العمومي، والتي تشكل المؤثرات والعوامل المحددة لنجاعة الخدمة العمومية التي تعكس مستوى الأداء العمومي، وتتمثل هذه المؤثرات أساسا فيما يلي:¹
- 1- تحديد الأدوات القانونية والسياسية: إن أي برنامج يوضع في إطار تسيير الإدارة العمومية يجب أن يكون مدعوما بأمر أو دعم رسمي يعكس طبيعة وأبعاد المشكلة أو المشاكل المراد معالجتها وحلها، إلى جانب سلطة أو سلطات قانونية مخولة لتنفيذ البرنامج و السياسات المحددة لها، ويتطلب هذا الأمر إمتلاك الموظفين العموميين لحقل واسع من المعرفة والخبرة التي تعكس طبيعة كل وظيفة على حدى. باختصار ينبغي على الدولة أو النظام السياسي أن يحدد برنامجا عاما مدعوما بقانون من أجل إضفاء الشرعية على نشاطات و اختصاصات الموظفين العموميين.

¹ Benoit A. Aubert, Michel Patry, LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ :LE LONG ET TORTUEUX CHEMIN DU QUÉBEC, Québec, Canada, Décembre 2005,p 54-56-100.

2- تحديد الأهداف و المخططات: يجب على الأجهزة والمنظمات البيروقراطية العامة تحديد الأهداف المراد القيام بها ووضع برامج وخطط مستقبلية قابلة للتنفيذ، وان عدم وجود أهداف واضحة ومحددة إلى جانب غياب البرامج والخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المنشودة، يعني بالضرورة وجود خلل واضح في الأجهزة الإدارية العمومية ولا يمكن تفاديه أو تداركه إلا عن طريق تحديد الأهداف و برامج للتخطيط.

3- تحديد الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسات و الإدارات العمومية: ضرورة وجود هيكل تنظيمي يمكن عن طريقة تحديد الأهداف العامة للنظام أوالنظم السياسية.

4- تحديد الموارد المالية والمادية: ضرورة توفير موارد مادية كافية لتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، فتوفر الموارد المالية ذات الصلة بالميزانية العامة والمراجعة والقدرة الشرائية، تعتبر متطلبات رئيسية لتحقيق الأهداف السياسية، وان فعالية نشاط المنظمات العمومية يتوقف إلى حد كبير على حجم الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لها لمزاولة أوجه نشاطها، لان الموارد وانخفاض القدرة على التمويل النفقات العامة يؤثر سلبيا على مستوى العوائد المتاحة للموظفين والأعوان العاملين وبالتالي على كفاءة أدائهم خاصة وأداء المنظمات العمومية عامة.

5- تحديد الموارد البشرية: ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة و لديها القدرة على القيام بواجباتها و مهامها على أفضل وأحسن وجه، فالموارد البشرية المؤهلة مثلها في ذلك مثل توفر الموارد المالية تساعد وتعمل على تحقيق الأهداف العامة للدولة، وبالتالي فان عدم توفر هذه الأنواع من الموارد المادية والفنية والبشرية فإن ذلك قد يفشل أو يعرقل العامة للدولة. بل أن البعض يذهب إلى القول بان وجود الموارد المالية الكافية أو الزائدة عن الحاجة قد لا يحقق لوحده أهداف السياسة العامة ما لم تتوفر الكوادر الإدارية المؤهلة التي تحسن استخدام الموارد المالية المتاحة أفضل استخدام، فالكثير من دول العالم الثالث لم تتمكن من تضيق فجوة التخلف ليس بسبب إفتقارها إلى الموارد المالية ولكن بسبب إفتقارها إلى الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على ترشيد الموارد المادية لتحقيق الأهداف المنشودة للسياسة العامة.

6- تحديد القيادة الإدارية: ضرورة الحاجة الماسة إلى وجود عامل القيادة القادرة على رسم توجيهات وخطط عمل واضحة تكمن المنظمات العمومية من تحقيق أهداف السياسة العامة في أفضل صورة ممكنة. والتأكيد على أهمية وجود القيادة الكفؤة التي تملك القدرة العالية على معرفة التغيرات البيئية والتنبؤ ، وإمكانية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والتي تتسجم مع المتطلبات البيئية، فالقيادة في الإدارة العمومية عامل حاسم وحيوي في تمكين الأجهزة البيروقراطية من رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها.

7- تحديد أساليب الاشراف: حتمية العمل على إرساء و تدعيم أساليب اشراف واضحة المعالم في مستوى التسلسل البيروقراطي بقصد العمل على رفع مستوي كفاءة وفعالية منظمات الإدارة العمومية. كما تعتبر الحاجة ماسة جد الخلق جو أو مناخ حماسي ملائم في المستويات التنظيمية الدنيا حتى يمكن ضمان تحقيق أساليب الإشراف للأهداف المرسومة لها، والمتمثلة في دعم كفاءة وفعالية المنظمات العمومية و ضرورة وجود نظام متكامل للإشراف الداخلي على المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا بقصد تحديد أفضل أنواع البرامج والخطط التي تحقق الأهداف المنشودة للسياسة العامة في ظل ترشيد الموارد المالية والفنية والبشرية المتاحة.

8- تعميم اللامركزية و تفويض السلطة: ان كفاءة و فعالية المنظمات العمومية يتوقف على مدى مرونة النظم السياسية تجاه قضية اللامركزية وتفويض السلطات فلجوء النظم السياسية إلى تدعيم قضية اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات وتنسيق الجهود بقصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الانسجام والتعاون بين الأجهزة العامة يدعم في واقع الأمر من كفاءة وفعالية المنظمات العمومية التي قد يصبح في مثل هذه الحالة ترشيد استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف السياسة العامة.

9- توطين مبدأ التعاون: يجب العمل على تحقيق و تأمين جانب التعاون بين أعضاء المنظمات العمومية من جهة وبينهم وبين المتعاملين مع المنظمات العمومية من جهة أخرى. كما أن التعاون يجب أن يمتد أيضا ليشمل العلاقات بين المركز والفروع وبين الإداريين والمختصين ولبن جماعات المصالح والمشرعين. فالتعاون في إطار المنظمات العمومية يعتبر ركنا أساسيا في دفع الأجهزة البيروقراطية إلى تحقيق أهداف السياسة العامة.

10- إبراز دور العلاقات العامة: ضرورة العمل على إبراز و تأكيد دور العلاقات العامة في تمكين منظمات الإدارة العمومية من القيام بواجباتها علي أكمل وجه. إن تمكن المنظمات العمومية من بناء والاستمرار في علاقات متينة مع الأفراد المستفيدين من خدماتها يعتبر ركنا أساسيا وهاما في تقييم فعالية أجهزة الإدارة العمومية التي يتوقف نجاحها أو فشلها في الكثير من الأحيان على مدى وطبيعة علاقاتها مع المواطنين.

11- الديمقراطية و القيم الأخلاقية: إن تأكيد منظمات الإدارة العمومية على مسؤوليتها المتعلقة بجميع الأعمال التي تقوم بقصد تحقيق أهداف السياسة العامة وإرضاء الجمهور والتزامها بنظم القيم الأخلاقية و الديمقراطية يعتبر دعامة وركنا هاما في تدعيم كفاءة وفعالية المنظمات العمومية التي قد تعمل في إطار ظروف بيئية معاكسة تمام لمثل هذه الأهداف والمبادئ.

12- توفير نظام جيد للاتصال و المعلومات: بالإضافة الى هذه العوامل المؤثرة في إنجاح كفاءة المناجمنت العمومي في المنظمات العمومية يمكن إضافة مؤثرات أخرى محددة لمستوى تحسين أداء وهي تتمثل في أهمية وجود نظام جيد للاتصال قة من شأنه أن يؤدي إلى ترشيد عملية انتقال القرارات وترشيد استخدام الموارد والأموال العامة ، كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة العمومية ويساعد على التكيف البيئي مع التغيرات المستمرة والسريعة .

13- متابعة التطور التكنولوجي و الفني: التأكيد على متابعة التطور التكنولوجي والفني السريع واستخدام أساليب تقنية حديثة تساهم في تطوير كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف ولا يمكن إغفال التأثير المباشر والغير مباشر للبيئة الخارجية للمنظمة (العامة ، الخاصة) على الأنشطة التي تمارسها وعلى استراتيجيات المنظمات العمومية وبالتالي على كفاءتها وفعاليتها . فمثلا نجد أن التغيرات الاقتصادية والتي تتمثل في ندرة أووفرة المواد الأولية والموارد البشرية المتخصصة، وهيكل المنافسة وطبيعة وخصائص الأسواق والأسعار وحركة العرض والطلب من العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة العمومية.

14- الاستماع للمواطنين: إن البناء الاجتماعي و القيم و التقاليد و الأطر الأخلاقية تؤثر من جهة على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة العمومية وكذلك على قدرتها التسويقية من جهة أخرى، وبالتالي على مستوى أداء المنظمة العمومية تحقيق الرضا العام لجمهور المواطنين لان التوسع في نشاط الجهاز الإداري للدولة يصبح وسيلة لضياع وهدر الموارد الوطنية أو عدم استغلالها اقتصاديا بدون الرضا العامل للمواطنين المستفيدين من الخدمة أو السلعة وبالتالي تفقد المنظمات العمومية الثقة في أدائها وكفاءتها.

15- الحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب: ان الموارد بأنواعها البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية باعتبارها تمثل مدخلات العملية الإدارية والإنتاجية لها تأثير بالغ على كفاءة وفعالية منظمات الإدارة العمومية ويعتبر العنصر البشري أهم تباره أهم المحددات المؤثرة على كفاءة المنظمات العمومية من حيث تطبيقها سياسات واضحة للاختيار والتعيين المبنية على أساس وجود وصف وتوصيف للوظائف التي بموجبه يتم توضيح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ومواصفات شاغل هذه الوظيفة ووضع الفرد المناسب ومخططه تؤدي لوصول الأداء البشري في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة. واستخدام مجموعة أساليب تحفيزية وعادلة و أجور مناسبة لإشباع رغباتها وزيادة أدائهم لتحقيق أهداف العمل واستخدام قدرات العاملين وطاقاتهم أفضل استخدام.

16- اعتماد نظام التحفيز: ان الاهتمام بمعنويات و دوافع و اتجاهات الافراد العاملين و رفع روحهم المعنوية وانعكاساتها الايجابية على أدائهم وإنتاجيتهم وبالتالي على كفاءة المنظمات العمومية.

والتأكيد على أهمية معرفة التغيرات البيئية والتنبؤ وإمكانية اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية التي تتسجم مع المتطلبات البيئية، وان فعالية نشاط المنظمات العمومية يتوقف إلى حد كبير على حجم الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لها لمزاولة أوجه نشاطها، لان نقص توفير الموارد وانخفاض القدرة على تمويل النفقات العامة يؤثر سلبيا على مستوى العوائد المتاحة للموظفين والأعوان العاملين وبالتالي على كفاءة أدائهم خاصة وأداء المنظمات العمومية عامة.

17- تحديد دورا للسلطة العمومية: ان الارتباط الأيديولوجي و الارتباط العضوي و الارتباط الوظيفي بين الإدارة العمومية و السلطة العمومية يؤكدان على التركيز على المبدأ الديمقراطي للنظام الجمهوري والشعبي الذي يمارس فيه الشعب لسلطته الشعبية، وحيث ان المجالس الشعبية تمثل كيانا إديريا بيممارسة الوظائف الإدارية ذاتيا بواسطة مجموع جمهور المواطنين المقيمين في نطاقها الجغرافي و حيث انها تمثل أساس و جوهر السلطة الشعبية التي تعنى بإختيار العنصر القيادي الكفؤ و اتخاذ القرارات الجماعية لممارسة نشاطات الإدارة العمومية.

المبحث الثاني: ماهية التسيير العمومي الجديد

نتيجة للأزمات العديدة التي عرفتها مؤسسات القطاع العام في الدول الصناعية، وخصوصا منها أزمة عدم قدرة نموذج التسيير العمومي التقليدي الذي كانت تنتهجه هذه المؤسسات في التكيف مع متطلبات اقتصادالسوق التنافسي، نشأ مفهوم التسيير العمومي الجديد، وكان ذلك في بداية الثمانينات من القرن الماضي في بعض الدول الأنجلوساكسونية . واستنادا إلى هذه المفهوم، المعتمد بشكل أساسي على رفع القيود وتقويض الحكومة أو إحدى إداراتها سلطاتها للمؤسسات، أعادت الحكومات في العديد من الدول تعريف دورها كسلطات عمومية، وهذا يندرج تحت إطار إصلاح أشمل للهيئات العمومية يعطي مكانة هامة للامركزية سلطة القرار، وتحفيز المرافق والأفراد، والتفاوض بشأن الأهداف والغايات، والرقابة على النتائج، ونظام تمويل قائم على تقييم النتائج.

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد

نشأ مفهوم التسيير العمومي الجديد (NPM) (New Public Management) في مختبرات أفكار الليبرالية الجديدة في سبعينيات القرن الماضي، عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه على أن أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة هو تدخل الدولة في الحياةالاقتصادية بشكل مفرط، وعلى رأس هذا الاتجاه "هاياك" Friedrich Von Hayek

و "فريدمان" (Milton Friedan) و هما من أشهر الاقتصاديين الليبراليين¹ ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة الجديدة إلى الباحث "كريستوفر هود" (Christopher Hood)

أولاً: تعريف التسيير العمومي الجديد:

ويشير هذا المفهوم إلى سلسلة من الأساليب الجديدة للإدارة العامة التي ظهرت في عدد من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في ثمانينات القرن الماضي. وقد جاء هذا المفهوم كرد فعل على عدم قدرة الإدارة العمومية التقليدية في التكيف مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي. وإذا كان التحكم في التكاليف هو السبب الرئيسي في تبني هذا المفهوم، فإن مبادئ المنافسة وإدارة القطاع الخاص تشكل جوهر هذا المفهوم²

لقد كانت بعض الدول الأجلوساكسونية كبريطانيا ونيوزلندا خاصة وغيرهما، ميدانا تجسدت فيه بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد من خلال بعض مشاريع إصلاح التسيير العمومي والإدارة في بداية الثمانينات من القرن الماضي، وفي فترة لاحقة تم تعميم هذه المبادئ على جل المشاريع في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية، وأصبح التسيير العمومي الجديد هو المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية فيما يتعلق بإدخال أي تغييرات على مرافق الدولة أو إصلاحها، وفي بداية الألفية الثالثة أصبح من الممكن الحديث عن تجارب يمكن تقييمها و استخلاص دروس منها فيما يتعلق بالإصلاحات الإدارية.³

وتجمع الأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع تحديث الإدارة العامة على أن المفهوم الجديد للتسيير العمومي الذي كرسه التجارب الميدانية لبعض الدول في بداية الثمانينات على رأسها بريطانيا ثم توالى على تطبيقه الدول الأنجلوساكسونية الأخرى كنيوزيلندا، وكندا، وسويسرا يقوم على محاكاة قواد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق وإسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها من خلال إصلاح أنماط التسيير.⁴

¹ François-Xavier Merrien, "La Nouvelle Gestion Publique: Concepts Mythique", Lien social et Politique - RIAC, N° 41, Printemps 1999, pp. 95-103.

² Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, Singapore: Global Centre for Public Service Excellence, 2015, p. 7.

³ Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, Public Management Reform, Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 23.

⁴ ليلي بن عيسى، الحكم الرشيد احد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 191.

المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد

يعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من الأسباب التي يختلف الباحثون في طرحها، إلا أن معظمهم يجمعون حول العوامل الرئيسية الثلاثة التالية:¹

- البروقراطية: ظلت البروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض الإختلالات التي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن والإدارة العامة، مما ساعد في ظهور مبادئ فكرية تسعى لتخطي هذه الظاهرة.

- تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية: مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم الأسباب التي أدت لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، ففي منتصف السبعينيات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينيات، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تتادي بتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح مجال للخصوصية وآلية السوق والمنافسة.

- تأثير النظريات الحديثة: توسع اهتمام الختصيين في منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسييرية إنطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية، فظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في حياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية، حيث مثلت هذه التغييرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد.

المطلب الثالث: مبادئ التسيير العمومي الجديد

استنادا إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد، المعتمد بشكل أساسي على رفع القيود وتفويض الحكومة أو إحدى إدارتها سلطاتها للمؤسسات، أعادت الحكومات في العديد من الدول تعريف دورها كسلطات عمومية، وهذا يندرج تحت إطار إصلاح أشمل للهيئات العمومية يعطي مكانة هامة للامركزية سلطة القرار، وحفيز المرافق والأفراد، والتفاوض بشأن الأهداف والغايات، والرقابة على النتائج، ونظام تمويل قائم على تقييم النتائج.²

¹ ليلي بن عيسى، مرجع سابق، ص، ص، 1992، 1993.

² Michaela Martin et Antony Stella, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur: les options, Paris: institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, 2007, p. 26.

ويمكن تلخيص المبادئ الرئيسية التي تميز هذا المفهوم على النحو التالي:¹

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات.
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة هيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية، بحيث تكون عملية اتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة، والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء و مجموعة المصالح الأخرى.
- المرونة لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة.
- زيادة التركيز على الكفاءة في الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام، والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية داخل مؤسسات القطاع العام وبيئها.
- تعزيز القدرات الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبمرونة وبأقل تكلفة.
- وتتفق الأدبيات الاقتصادية والإدارية التي تناولت التسيير العمومي الجديد أن هذا الأخير يقوم على ثلاثة عناصر أساسية و هي:
- تقليص دور الدولة.
- التغيير في آلية الجهاز الحكومي.
- التغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام.

¹ طارق عشور، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة العدد الأول، 2011-2012، ص، ص 109-126.

المبحث الثالث: نماذج و أبعاد التسيير العمومي الجديد

المطلب الأول: نماذج التسيير العمومي الجديد

ومن نماذج التسيير العمومي الجديد مايلي:¹

أ- **نموذج الكفاءة:** يهدف لإصلاح المرافق العمومية الاقتصادية والرفع من كفاءتها باستخدام أدوات القطاع الخاص كي تستطيع المنافسة معه، ويمكن للدولة والهيئات العمومية إبرام عقود تقديم الخدمات (عقد الامتياز مثلا) على أساس مخطط يرسم أهداف ويحدد نتائج يصبو لبلوغها ما يسمح بقياس أداء هذه الهيئات، وقد ظهرت مفاهيم لم تكن موجودة من قبل (الإنتاجية، المنافسة، الكفاءة...).

ب- **نموذج اللامركزية:** يهدف إلى تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية عن طريق اللامركزية في التسيير والهيكلية.

ج- **نموذج البحث عن الامتياز:** يعتمد على لامركزية القرار والمسؤولية والاهتمام بالأداء وتطويره واعتماد دورات تكوينية للمستخدمين وتنمية روح الانتماء والمسؤولية لديهم.

د- **نموذج التوجه للخدمة العمومية:** يقوم على استنساخ طرق التسيير المعتمدة في القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العمومي مع الحفاظ على خصوصية هذا الأخير.

و- **نموذج المرونة التنظيمية:** يقوم على إبرام عقود بين الدولة والهيئات العمومية مع تفويض السلطة لهذه الأخيرة في إطار لامركزية التسيير. ه- **نموذج النوعية:** يهتم برأي المرتفق حول الخدمات الإدارية المقدمة بقياس درجة الإشباع.

ي- **النموذج التساهمي:** يهدف لدور أساسي للمواطنين في تحديد نوعية الخدمات المقدمة.

ك- **السوق بشكل أساسي نوعية الخدمة وطريقة نموذج السوق:** يحد تسييرها داخل الهيئة العمومية .

¹ خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الاداري، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2014، ص، ص، 40، 42.

المطلب الثاني: نماذج التسيير العمومي الجديد

أ-بعد استراتيجي: يقوم على التخطيط والإدارة بالأهداف وتبسيط الإجراءات الإدارية معتمدا على اللامركزية في التسيير الإداري وأسلوب الشراكة بين القطاع العام والخاص والدفع نحو خصوصية المؤسسات العمومية.¹

ب-بعد مالي: مبني على الميزانيات متعددة السنوات والشفافية مع تقليص العجز وتخفيض التكاليف واستخدام المحاسبة التحليلية التي تسمح بتسيير النتائج من خلال قياس المدخلات والمخرجات.

ج-بعد تسويقي: توظيف التسويق العمومي وتحفيز عناصر التنظيم (أجور و مردودية) وتبني أسلوب القرار الجماعي واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

د-بعد يخص الموارد البشرية: تقليص المستخدمين والتحفيز والمكافآت.

المطلب الثالث: الفرق بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الجديد

يختلف التسيير العمومي الجديد عن التسيير العمومي التقليدي في العديد من الجوانب²:

- يتم التعامل مع المواطنين في التسيير العمومي التقليدي، في حين يتم التعامل مع الزبائن في التسيير العمومي الجديد. - يتميز التسيير العمومي التقليدي بتبنيه في هيكلته للنموذج البيروقراطي الفبيري المتصف بكونه هرمي وسلطوي بين الموظفين، في حين يتميز التسيير العمومي الجديد بالمرونة في التنظيم و إعطاء مسؤولية أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات ومنه مسار اتخاذ القرار ليس خطيا ومنفردا بالضرورة.

- يتميز التسيير العمومي التقليدي بسيادة قيم المسؤولية الوزارية، ومبدأ الحذر، والاستقرار وغيرها، بينما تسود قيم العلاقات المقاولاتية، وحرية المقاولين والمرونة، والابداع في التسيير العمومي الجديد.

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

¹ خالد حيواني، مرجع سابق، ص، 113.

² شريفة رفاع، نحو إدمتج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الادارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص، 98.

-تستمد ثقافة التسيير العمومي الجديد من ما هو حاصل في المؤسسات الكبرى التابعة للقطاع الخاص، الذي تتنافى مبادئه مع التسيير العمومي التقليدي. كما اشرنا سابقا يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي، محاولا بذلك نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود إلى الحركية والمرونة، من أجل ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن أهم مبادئ لتسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها والمطلوب اليوم هو، بل هي نتاج ممارسات أثبتت نجاعتها في إدارة الأعمال ، الفكر الإداري مع الأخذ بعين الاعتبار ، تكييفها ونقلها للتطبيق داخل المنظمات العمومية لترقية أدائها خصوصيتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها .

والجدول الآتي يوضح مقارنة أساسية بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد.

الجدول رقم(01) : يوضح مقارنة ما بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد:

عوامل المقارنة	التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي التقليدي
الهدف	احترام القواعد والإجراءات القانونية (المراسيم، المناشير، التعليمات... الخ)	التركيز على النتائج، إرضاء المواطنين (العلاء)، البحث عن الفعالية و تحسين الاداء
التنظيم	مركزي (مركزية القرار)، هيكل تنظيمي هرمي	لا مركزية ، تفويض الصلاحيات، هيكل تنظيمي شبكي
الفصل بين المسؤوليات السياسية و الادارية	غامضة	واضحة
تنفيذ المهام	تقسيم العمل، التخصص	مستقلة
التوظيف	عن طريق المسابقات	عن طريق التعاقد
الترقية	الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة	الترقية حسب الاستحقاق و الاداء
المراقبة	مؤشر المتابعة	مؤشر الاداء
نوع الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على النتائج

المصدر : Amar, A.; & Berthier, L., Le Nouveau Management Public: Avantages et Limites,

En Ligne

من خلال الجدول رقم (01) نستنتج ان الفرق جوهرى بين كلا النموذجين و عليه فالانتقال إلى تطبيق التسيير العمومي الجديد كان وهذا الأمر وإن ، لب تغييرا هيكليا وجذريا وهنا يجب أن نشير إلى العديد من الدول التي ، صعبا خصوصا في البدايات إلا أنه ضروري . حيث تتافسها بل وحتى تتفوق عليها ، أصبحت فيها المنظمات العمومية بمثابة منظمات أعمال وفي هذا الصدد ينصح الكثير من الباحثين باستراتيجية والتي تعتبر، إعادة هندسة العمليات حسب رأينا مناسبة لتحقيق متطلبات الانتقال الفعال نحو إحلال التسيير العمومي الجديد.

المطلب الرابع: الفرق بين مهام بين المدير في ظل التسيير العمومي الجديد و مهامه في ظل التسيير العمومي التقليدي

إن التحول نحو تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد يفرض إعادة النظر في مفهوم ومهام المسير و الذي كان في ظل التسيير العمومي التقليدي مجرد منفذ و متابع لتطبيق السياسات و الإجراءات و التعليمات، لكنه اليوم في ظل التحول الجديد صار مطالبا بان يكون اكثر انفتاحا و مبادرة و ابداعا و هذا يحتاج أولا تهيئة نفسية واقتناعا بمشروع التسيير العمومي الجديد بالإضافة إلى توفير المستلزمات البيئية المساعدة سواء أكانت مادية أو مالية أو معنوية.

والجدول الأتي يوضح مقارنة أساسية من بين مهام المسير في ظل كلا النموذجين (التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد):

الجدول رقم(02): مقارنة ما بين مهام المسير في ظل التسيير ومهامه في ظل التسيير العمومي الجديد :

مهام المسير في ظل التسيير العمومي الجديد	مهام المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي
إعطاء معنى للعمل مع تجسيد السوكيات المنتظرة	تخطيط العمل وبرمجة السلوكيات المنتظرة
تحديد المهام، و توزيع المسؤوليات و الموارد	تقسيم العمل و ضبط المهام، و تنظيم الموارد
التشيط و التحفيز بواسطة الأهداف المسطرة و تشجيع المبادرة و التجديد	القيادة من خلال احترام القواعد و سلطة السلم الاداري
مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة و تشجيع المبادرة و التجديد	مراقبة مدى احترام القواعد تشجيعا للطاعة و الامتثال للأوامر
تفويض المسؤوليات، و التعويض على أساس تقييم الأداء و الجهد المبذول	التركيز و التخصص و التعويض على أساس الاستقامة
قيادة التغيير في المنظمة	تأمين استقرار المنظمة

C homienne, H., le management dans les

المصدر :

organisations publiques, En Ligne:

http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/risp_emotion_08/h_chomienne.

من خلال الجدول رقم (02) نستنتج ان هناك فرقا جوهريا ما بين المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي ونظيره في ظل التسيير العمومي الجديد فالاول توجهه و تحكمه القواعد و الإجراءات و يميل دوما الى تطبيق اللوائح و التعليمات القانونية ، بينما الثاني هو المنشود فتحكمه النتائج و الأهداف و يبحث دوما عن الممارسات الأكثر فعالية و يشجع عنها بعيدا عن منطق السلطة الإدارية و الهرم الوظيفي، و هنا نؤكد ان نجاح مشروع التسيير العمومي الجديد يتوقف على مدى ادراك المسير لطبيعة المهام و التحديات الملقاة على عاتقه، فبدون قناعاته و انسجامه لا نتوقع نجاحا للتغيير المنشود.

خلاصة الفصل الأول:

مما تقدم يتضح أن التسيير العمومي الجديد من المفاهيم التي اكتسبت أهمية في الفكر و الممارسة الإداريين ، بالنظر الى المزايا و الفوائد التي يوفرها للمنظمات التي تطبق مبادئه، و قد ظهر هذا المفهوم كمحاولة للتصدي للآزمات الاقتصادية و الهيكلية و التسييرية التي عانت منها الكثير من البلدان الغربية بالنسبة لمفهوم التسيير العمومي الجديد و للتصدي كذلك لنفس الآزمات بالنسبة للبلدان النامية .

إذ أن تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد المتمثلة أساسا في تقليص دور الدولة، و التغيير في آلية الجهاز الحكومي، و التغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام من شأنها تهيئة الأرضية المساعدة على تطبيق مبادئ الحكامة في مؤسسات القطاع العام و هي على الخصوص الاستقلالية، و المساءلة، و المشاركة، و بالتالي تحسين أداء هذه المؤسسات.

الفصل الثاني: الإطار النظري للخدمة العمومية

تمهيد:

تعد الخدمة العمومية من بين أهم العوامل الأساسية في تحقيق التنمية و النهوض بالدول , فعلى هذه الاخيرة إعطاء نظرة شاملة لهذا القطاع الذي أصبح مهماً في بعض الدول؛ ولقد حظي هذا المفهوم باهتمام عدد كبير من الباحثين و الدارسين في إعطاء مفهوم سليم و إدراجه بين المفاهيم الرئيسية في العلوم الادارية , و من هذا المنطلق سنحاول اعطاء مفهوم للخدمة العمومية، و الخصائص التي تتميز بها و ابراز الاهمية التي تلعبها في تحقيق النفع العام

المبحث الأول: ماهية الخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية عن الحاجات الضرورية التي تقوم الدولة بتوفيرها في إطار ممارسة وظائفها، وذلك عن طريق النشاطات التي تهدف إلى تحقيق منفعة عامة.

المطلب الأول: تعريف الخدمة العمومية

1- تعريف الخدمة لغة: هي كلمة مأخوذة من اللاتينية (servitium) أخذ هذا المفهوم بعدا في الادبيات بداية الثورة الصناعية و ما افرزته من الدراسات ميدانية حول واقع العمل و الانتاج والاستهلاك.

و لقد ركزت تعاريف عديدة التي تناولت الخدمة من عدة جوانب :

- يعرف **GEAN LAPEYRE** الخدمة بأنها: " ذلك النشاط الذي يشكل اقتصادية بالاستجابة لحاجات و رغبات الزبون دون يتطلب ذلك إنتاج شيء ملموس " .

- و يعرفها موردرك بأنها : " النشاط الاقتصادي الذي يستهدف توليد المنافع الزمنية و المكانية " .

- و يعرفها **CHRISTOPHE LOVELOCK** بأنها: " الخدمة نشاطات اقتصادية تعمل على خلق القيمة و في نفس الوقت تقديم منفعة للمستهلكين و ذلك في الزمان و المكان الذي يحددهما و يرغب فيهما طالب الخدمة" .

- و يعرفها **PHILIPPE KOTER** رائد المدرسة الحديثة للتسويق على أنها : " أي فعل أو أداء يمكن أن يحققه طرف لآخر يكون جوهري غير ملموس و لا يترتب عليه أي ملكية و أن إنتاجه قد يرتبط بمنتج مادي و قد لا يكون " .

- و عرفت الجمعية التسويقية الامريكية الخدمات : بأنها منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستهلك , من المؤسسة إلى الجمهور , ولا يتم نقلها أو خزنها أو فصلها " .

2- التعريف الاصطلاحي:

- يعرف الفقيه **JEAN LUDOIC SILICAMI** أن الخدمة العمومية: " هي مجموعة من النشاطات الموجهة للمصلحة العامة تكون في متناول أكبر شريحة ممكنة بأسعار معقولة و في ظروف مماثلة " .

- و أما خبراء الادارة العامة على : " أنها الحاجات الضرورية لحفظ حياة الانسان و تأمين رفاهيته .

و التي يجب أن تكون بالنسبة لغالبية الشعب و أن تكون هذه الغالبية من المجتمع هي المحرك لكل سياسة في شؤون الخدمات بهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين "

يقصد بمصطلح الخدمة العمومية على انها الرابطة التي تجمع بين الادارة العامة الحكومية و المواطنين و ذلك عن طريق تلبية و اشباع الحاجات الضرورية و المختلفة للأفراد من طرف الوحدات الادارية و المنظمات العامة , ولقد ركز الدكتور ثابت عبد الرحمان ادريس في تعريفه للخدمة العمومية على محورين:¹

أ/ مفهوم الخدمة العامة كعملية :

حيث تعتبر الخدمات التي تقدمها الجهات الحكومية او العامة على انها مجموعة من العمليات ذات الطابع التكاملي تحتوي على مدخلات و مخرجات , فبالنسبة للمدخلات فهناك ثلاثة انواع التي يمكن ان تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة و هي :

الأفراد	: اذ يعد الفرد او المواطن طالب الخدمة احد انواع المدخلات في تفعيل عملية الخدمة العامة مثال عن ذلك تقديم الاسعافات الاولية للمرضى في المستشفيات.
الموارد	: تعتبر الموارد ايضا احد انواع المدخلات في عملية الخدمة المقدمة من طرف المنظمات العامة و الحكومية وهي عمليات تجرى على الاشياء و ليس على الافراد , و تسمى عمليات الاشياء المملوكة مثال : خدمات رخص مرور السيارات.
المعلومات	و يطلق عليها عمليات تشغيل المعلومات و يعكس هذا النوع الجانب الحديث للخدمة العامة كمحصلة للتطور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كمثال : خدمات تحليل البيانات في مراكز المعلومات.

ب/ مفهوم الخدمة العامة كنظام :

بالإضافة الى المفهوم الاول للخدمة العامة هناك مفهوم آخر باعتبار الخدمة العامة كنظام يتكون من اجزاء مختلفة و هي كالآتي :

- نظام عمليات التشغيل او انتاج الخدمة , وفق هذا النظام تتم عملية التشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصة بالخدمة.

¹ عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 40.

- نظام تسليم الخدمة وفق هذا النظام يتم تجميع نهائي لعناصر الخدمة و إيصالها للمواطن طالب الخدمة.

3- التعريف الاجرائي:

الخدمة العمومية هي مجموعة الانشطة التي تؤديها الهيآت الحكومية والمؤسسات العمومية وذلك لتلبية وتوفير الحاجات الاساسية للمواطنين او هي الرابطة بين المؤسسات الحكومية و المواطن , بغية اشباع الرغبات و الحاجات الضرورية لأفراد المجتمع و تحقيق المصلحة العامة.

المطلب الثاني :خصائص وأهمية الخدمة العمومية

ان للخدمة العمومية مجموعة من الخصائص التي يمكن ذكرها كالاتي :

- إتاحة الخدمة العمومية لاي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة الا في حالات يتعذر الهيآت تقديم الخدمة.

-المساواة في تقديم الخدمة العمومية و حصول أفراد المجتمع على الخدمة العامة.

- إتاحتها لجميع أفراد المجتمع دون استثناء و بصورة عادلة.

- تلبية الحاجات الجد الضرورية.

- مساواة كل الأشخاص الذين يجدون انفسهم في الاتصال مع المصالح العمومية دون ان يكون لهم صفة

-الخدمة العمومية يجب ان تتلاءم مع المصلحة العمومية.

- تلاءم الخدمة العمومية مع التطورات و التغيرات و العمل الجيد على تحسين نوعية و كمية أدائها.

- استمرارية الخدمة العمومية بصورة منتظمة و بدون إنقطاع مهما كانت الظروف

و بالإضافة الى هذه الخصائص فإن للخدمة العمومية أهمية كبيرة في أي مجتمع كان و التي يمكننا ان نختصرها كالاتي:

- توطيد العلاقات بين الافراد و المؤسسة الخدمانية.

- تساهم في زيادة الوعي الاجتماعي الشامل.

- الاستقرار في المجتمع و ذلك بإقامة العدل الاجتماعي.

- استمرار التجديد و التنوع في البرامج.
- التدريب على حسن التصرف في المواقف القيادية.
- تساعد الخدمة العمومية المجتمع على تحمل و تنمية قدراته.
- تحمل المسؤولية و الاعتماد على النفس.
- احترام العمل اليدوي.
- اكتساب مهارات و خبرات و معلومات جديدة.
- تنظيم الوقت في نشاط مفيد.

المطلب الثالث: أهداف و أنواع الخدمة العمومية

1- أهداف الخدمة العمومية:

- بالإضافة إلى ما ذكرناه من خصائص و أهمية الخدمة العمومية فهناك أهداف نلخصها كالآتي:
- القيام بالمشروعات و البرامج المختلفة التي تحتاجها البيئة المحيطة بها.
 - تلبية حاجات ذات منفعة عامة.
 - المساواة بين أفراد المجتمع و الاستفادة من البرامج المتاحة.
 - التدريب على تحمل المسؤولية و حسن التصرف.
 - احترام النظم العامة و معرفة قوانينها و العمل بمقتضاها.
 - تحقيق النمو و التقدم للمجتمع من خلال المشاريع الخدمة العامة.
 - الايمان بالأهداف العامة و العمل على تحقيقها.
 - التعود على الاخذ و العطاء والعمل على تحقيق النفع العام.

زيادة على ذلك فالخدمة العمومية مبادئ تقوم عليها فهي تعتبر تقليدية عند بعض الباحثين وفقا للجانبين القانوني و الاداري و منها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة الى تقديمها و هي كالاتي:

أ- الاستمرارية:

يجب ان يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية و الانتظام ذلك بإصال او توفير الخدمة الضرورية للفرد في ظل ظروف محددة.

ب- المساواة:

هي المبدأ الاساسي في تقديم الخدمة العامة و هي عامل من عوامل الديمقراطية الادارية و هذا يعني على جميع افراد المجتمع الحصول على الخدمة العامة دون تمييز و بكل سهولة و بساطة و بصورة عادلة.

ج- المواعمة:

وفق هذا المبدأ يجب تقديم الخدمة بكفاءة و ان يساير في تقديم حاجات المواطن.

- بالإضافة نجد ان الخدمة العمومية تجمع بين عنصرين أساسيين هما الطابع العمومي و الخدماتي و اللذان تحكهما الميزات التالية:

01- علاقة عدم البيع : تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف الهيآت العمومية بالمجانبة عموما او بسعر يؤول الربح فيه الى الصفر , فنجد المرتفق يدفع مبلغ رمزي في صورة رسوم او ضرائب في أغاب الاحيان ,على خلاف الخدمات التي يكون فيها تبادل كالنشاطات الاقتصادية.

02- المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة :ان الهدف الاساسي و الضروري الذي تسعى إليه المرافق او المؤسسات العمومية هو المصلحة العامة .

2- أنواع الخدمة العمومية:

للخدمة العمومية عدة أنواع وهي كالاتي:

أ- من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

- الخدمات الادارية : هي الخدمات التي تقدمها الادارات العمومية او المرافق العمومية الادارية سواء على المستوى المحلي او المركزي مثال :خدمات مرفق الحالة المدنية .

- الخدمات الصناعية و التجارية: تتمثل في الخدمات التي توفرها المؤسسات العمومية الصناعية و التجارية, مثال: خدمة مؤسسة المياه والغاز, الكهرباء... الخ

- الخدمات الاجتماعية و الثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي و الثقافي مثال: خدمة التمدريس و الخدمات الصحية

- الخدمات الاجتماعية و الثقافية: تتمثل في الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي و الثقافي مثال: خدمة التمدريس و الخدمات الصحية.

ب- من حيث طبيعة نشاط الخدمة:

- خدمات فردية: تتمثل في الخدمات التي يتحصل عليها الفرد دون ارتباطه بجماعة, حيث يقوم بطلب توفيرها أو يعمل للحصول عليها.

- خدمات جماعية: هي الخدمات التي يتحصل عليها الفرد في اطار جماعة دون ان يقوم بطلب توفيرها

مثال: الانارة العمومية.

ج- من حيث طبيعة تحمل التكلفة:

- خدمة مجانية: وهي الخدمات التي تقدم دون مقابل, تتحمل تكلفتها الخزينة العمومية للدولة .

مثال: الامن العمومي

- خدمة بالمقابل: و هي الخدمات التي يتحملها كلية المستفيد منها

مثال: الكهرباء, المياه.

- خدمة مدعمة: و هي نوع يجمع بين النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد و الباقي لدعم الحكومي لها مثال النقل العمومي.

المبحث الثاني: أنظمة و معايير الخدمة العمومية

يمكن تقسيم نظم الخدمة العمومية كما هو معمول به في مجال الوظيفة لدى المجتمعات المعاصرة إلى نظامين هما:

- نظام الخدمة العمومية المفتوحة .

- نظام الخدمة العمومية المغلقة.

المطلب الأول: الخدمة العمومية في النظام المفتوح

ان الوظيفة في هذا النظام ينظر اليها كمهنة مجتمعية يتم اعداد الفرد لها و يتفرع لممارستها طوال حياته العملية , ولمعرفة الخدمة في هذا النظام يستلزم التطرق الى نشأة وتطور هذا النظام.

1- النشأة و التطور:

ان هذا المفهوم للوظيفة العامة هو مفهوم الوظيفة الادارية نفسه الذي تبنته المدرسة الانجلوسكسونية و كان اول ظهور له في الولايات المتحدة الامريكية ثم انتشر في كل من كندا و سويسرا و الدول الاشتراكية سابقا يعود سبب ظهور اسس هذا النظام الى الظواهر التاريخية التي عرفتھا هذه الاخيرة منذ القرن الثامن عشر , ومن بين هذه العوامل نذكر:¹

- ثقافة المجتمع الأمريكي المتأثر بالمذاهب الاجتماعية و الاقتصادية السائدة في القرن التاسع عشر (19 ق) كالحرية الفردية و منح الادارة امتيازات لا يقرها القانون في المعاملات الخاصة.

- نظرة المجتمع الامريكي للإدارة ,حيث يعتبرونها مصدرا تهديديا للمبادئ التي ناضلوا من اجلها ,كمبادئ العدالة ,الديمقراطية , الحرية ومحاربة الفساد والبيروقراطية.

- نبذ المواطن الامريكي فكرة تفضيل القطاع العام (الاداري) عن القطاع الخاص (الاقتصادي) .

لهذه الاسباب طبق في الولايات المتحدة الامريكية في المراحل الاولى التي مر بها هذا النظام مبدأ تداول الوظيفة الذي يمنع بقاء الموظفين اكثر من اربع سنوات في الخدمة , ويعد انقضاء هذه المدة يرجع الموظف الى الحياة العامة.

¹ عبد الله طلب، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، 1980-1981، ص32.

و من خصائص هذا النظام نجد:¹

أ - البساطة:

فإدارة وظيفة عامة من هذا النوع تتطلب فعلا جهد كبير في سبيل تثنيف المناصب و الوظائف التي يوفرها الهيكل التنظيمي للإدارة و منقم تحديد الموصفات و المؤهلات اللازمة لكل منها , و يتوجب أيضا أن تتناسب الاجور مع متطلبات السوق التجارية و هذا يعني أن هذه الاجور لا يمكن تحديدها بشكل تعسفي و استبدادي.

- لا تبذل المؤسسة جهدا في اعداد الموظفين الذين يتوجب عليهم اعداد انفسهم و تحمل نفقات هذا الاعداد.

- لا مسؤولية للإدارة عن التدريب اثناء العمل سواء تعلق الامر بدورات تدريبية او غيرها.

ب- المرونة:

فالإدارة العامة اذا وجدت انها لم تعد بحاجة الى فئة معينة من الموظفين فانه لا يقع على كاهلها مهمة تامين وظائف اخرى بل تستطيع ان تفصلهم عن العمل بكل بساطة اما اذا ارادت الادارة انشاء وظائف جديدة فما عليها الا ان تعين مواصفاتها و تحدد المؤهلات اللازمة لشغلها.

كما يعطي هذا النظام هامش من الحرية للموظف كي يبحث عن وظيفة اخرى تتناسب مع ميوله

و استعداداته او تضمن له عائدا اكبر

ج- اقتصادية النظام:

ان الادارة تختار عددا معيناً من المرشحين المؤهلين لوظائف معينة بذاتها وغالبا ما يكون كؤولا المرشحين قد تنقلوا بين وظائف القطاعين العام والخاص و بذلك اعتادوا على طرق تحقيق الدخل و الايرادات المتبعة في المشروعات الخاصة و نقلها الى اعمال الادارة العامة .

- عنصر الانفتاح على المجتمع و عدم التمييز العاملين الحكوميين عن غيرهم في القطاعات الاخرى.

¹ عبد الله طلب، مرجع سابق، ص35.

2 / عيوبه:

- ان هذا النظام لا يمكن تطبيقه في جميع المجتمعات :

لأنه يفترض وجود ادارة غنية جدا بالأخصائيين وهذا ليس دائما بل هنالك اعمال كثيرة تتطلب اختصاصات محددة و لكن هذه الاعمال لا تتطلب اختصاصات محددة بذاتها بل تتطلب نوعا من التدريب و التهيئة و الخبرة العلمية.

- الادارة العامة ليست في حقيقتها مشروعا كباقي المشاريع الخاصة:

لان هدفها لا ينحصر في تحقيق الدخل و الفائدة بل هي تسعى الى تحقيق نوع من التوازن بين المصلحة العامة و المصالح المختلفة للأفراد , ان فان تجربة مشروع خاص متمركز حول احسن الطرق و الوسائل التي يمكنها ان تؤمن اكبر قدر ممكن الايرادات و الفوائد لا يمكنها ان تكون صالحة لادارة مشاريع الدولة حيث ان هذه الاخيرة تعمل على تحقيق المصلحة العامة و اعداد تقديرات و رسم الخطط لمدى طويل.

- ان الخدمة العامة في النظام المفتوح يقتضي في النهاية وجود شرطين لنجاحه و هما:

أ/ - ان هذا النظام يقتضي وجود نظام تعليمي كثير التغيرات و التنوع.

ب/- ان هذا النظام يفترض ايضا وجود قطاع خاص ناشط جدا , بحيث يتضمن مشاريع كبيرة مزودة بأشخاص اخصائيين في جميع الميادين , و بالتالي فان هؤلاء يستطيعون التنقل بين المشاريع و الادارة العامة .

المطلب الثاني: الخدمة العمومية في النظام لمغلق

وفق هذه التسمية تقوم الإدارة غالبا بعمليات اعداد الموظفين قبل التحاقهم بالعمل و استمرار التدريب اثناء العمل بغية رفع المستويات المهنية و تنمية القدرات كما ان القاعدة العامة للنظام المغلق في الخدمة العمومية هي الاستمرارية عمل الموظف مع الادارة ضمن توازن في الحقوق و الواجبات.

1- النشأة و التطور:

ظهر هذا التيار في فرنسا و طبقتة في كل مستعمراتها و يعود سبب تبني الاديولوجية الفرانكفونية خاصة بعد الثورة الفرنسية التي الغت مبدأ التمييز الذي يعتمد على فكرة المتاجرة في الوظائف و اقرت مبدأ تمتع كل المواطنين بحقهم في التوظيف و هذا حسب المؤهلات و الكفاءة¹.

و من هنا بدأت الوظيفة العمومية تفرض نفسها كمجموعة اجتماعية قائم على الهرمية و اصبحت العلاقات و الروابط الشخصية تتلاشى شيئا فشيئا و تحولت الى روابط تنظيمية، و بدا تطبيق الحجمالساعي للعمل و سلم المرتبات و كلفت خزينة الدولة بدفع اجور الموظفين كل هذا اعطى مفهوم جديد للوظيفة العمومية كمهنة تقوم على احترام السلطة الهرمية هدفها خدمة الصالح العام.

و يرتكز نظام الخدمة العمومية المغلقة على عنصرين أساسيين هما:²

أ/ النظام :

فإنه يهدف الى وضع قواعد خاصة بالوظيفة العامة بحيث يكون وضع الموظفين العاملين مغايرا لوضع العمال و المستخدمين العاديين و بالتالي فانه يكون لهؤلاء الموظفين حقوق و واجبات يحددها نظامهم العام كما انهم يتلقون تكوينهم المهني خلال خدمتهم في الوظيفة العامة. فقانون الموظفين ينطوي على خاصة تتعلق بالتعيين و المعاملة المالية و الاجازات و المنافع المادية و المعنوية المختلفة , وتختلف الاجراءات الجزائية الخاصة بإهمال اي شرط من شروط العمل في الخدمة العمومية.

ب/ السلك الوظيفي :

ان العمل في خدمة الادارة العامة ليس مقصورا على القيام بأعباء و وظيفية معينة بذاتها بل القيام بأعباء مجموعة من الوظائف و المناصب المنتظمة و المتدرجة وهذا ما يترتب عنه الزيادة في التعويضات بشكل مستمر , و ما سيتبعه أيضا اللجوء الى اجراءات و أصول خاصة بنظام الترقية مما يضطر بهؤلاء الموظفين الانتقال الى هيئات و مؤسسات عليا بغية بلوغ قمة مراتب الوظيفة العامة.

¹ عيد الله طلب، مرجع سابق، ص38.

² نفس المرجع، ص39.

- مميزاته:

- إمكانية الحصول على الموظفين القادرين على تجاوب مع الإدارة و تفهم اهدافها . - رعاية الموظفين و تنمية الحس الوظيفي لديهم أي الشعور و الالتزام بالمصلحة العامة.
- الاعداد والتدريب لدى الإدارة يجعلها تحصل على كل احتياجاتها من العناصر البشرية دون الاعتماد على عناصر خارجية , مثل سوق العمل.

- عيوبه:

- صعوبة قيام الإدارة بعمليات ترتيب الوظائف و الترقيات و العلاقات مما يضيف التعقيد في الهياكل الإدارية
- إشكالات قياس الانتاجية و مقارنتها بين القطاع العام و الخاص .
- كثرة الحقوق و الامتيازات للعاملين تؤدي إلى كثرة الخمول و الاتكالية و القضاء على عنصر التجديد و الابتكار مع اشكالات الرواتب و إمكانية استقطابها للكفاءات و الخبرات التي تحتاجها الإدارة.

المطلب الثالث: معايير الخدمة العمومية

تقوم الخدمة العمومية على معايير وفق الباحثين في ميدان الإدارة العمومية تضمن السير الحسن لهذه العملية تمثلت هذه المعايير في :

01- معيار المساواة : بمعنى جميع المواطنين لهم الحق من الاستفادة منها دون التفرقة بسبب الدين أو الجنس أو الرأي إلخ.....أي انه يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العمومية فهذا المعيار يفرض المساواة بين جميع المستفيدين¹ والمساواة أمام المرفق العام هي نتيجة على المستوى الإداري وينتج عن هذه القاعدة نتيجتان أساسيتان هما: المساواة في الحقوق والمساواة في الالتزامات ويستمد هذا المبدأ وجوده من الدساتير و المواثيق العالمية وإعلانات الحقوق التي تقضي بالمساواة أمام القانون وبذلك أمام المرافق العمومية التي هي بدورها تقدم خدمة عمومية.²

¹ وهيبه غربي، استخدام الشراكة لتحقيق الخدمة متميزة في الإدارة المحلية دراسة حالة مجموعة من البلديات بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، 2015، ص12.

²رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم علوم سياسية، جامعة باتنة-01، 2018، ص 81.

2- معيار القابلية لتغيير:

إن المصلحة العمومية تتطور بتطور الزمن بمعنى مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لكي تتمكن من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها و ينشأ عن ذلك اختيار طريقة ادارة المرافق استجابة لتطورات الاقتصادية وتقنية لاسيما في عصر التكنولوجيا والحوايب والمعلوماتية¹

3- معيار المجانية النسبية:

ان معيار المجانية النسبية مرتبط بفكرة أساسية مفادها أن الخدمات التي تقدمها الدولة ضرورية جدا لذا يجب تأمينها بصفة مجانية،² نظرا للوضعيات المتباينة بين المواطنين من حيث مستوى الدخل وتدرج الخدمة العمومية وفق سلم في أعلاه الخدمات العمومية المجانية للجميع مثل خدمة الصحة والأمن ثم تترتب الخدمات تنازليا حسب نوعية الخدمة ومستوى دخل المستفيد ويقتضي في تقديم الخدمة معيار المساواة في التعامل³

4- معيار الاستمرارية:

يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل الظروف المحددة، لضمان استمرارية الرفاهية الاجتماعية والرقى العام للمواطنين من خلال توفير الحاجات المشتركة الضرورية لهم، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها

4.

¹ نور الدين شنوفي، محاضرات في المناجنت العمومي دروس ملقاة على الموظفين المرشحين لرتبة متصرف، ص6.

² حياة قادة، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية - محكمة تلمسان نموذجاً-، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2012، ص68.

³ العربي حجام، الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020، ص 289.

⁴ دليلة قادة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص 23.

5- معيار التضامن:

الخدمة العمومية ماهي إلا تعبير عن تضامن اجتماعي بين المواطنين تتولى الدولة قيادته وتجسيده ميدانيا، وهنا تصنف الخدمة العمومية إلى ثلاث أصناف وفق معيار التضامن الاجتماعي وجاءت على النحو التالي:

- مهام تهدف الى جعل الخدمة العمومية مادية ومالية، بمعنى ان تكون صالحة لجميع المواطنين خاصة المعرضين للفقر والتهميش.

- مهام تهدف إلى المحافظة على التماسك والانسجام الاجتماعي.

- مهام تهدف إلى الاستغلال الأمثل، الفعال والعاقل للموارد المشتركة.¹

6- معيار الفعالية:

باعتبار الخدمة العمومية هي كل الأنشطة التي ثبت السوق فيها عجزه في تصحيح حالات الاستغلال غير المتوازن بين مختلف الوطن أي أن هذا يخلق الفوارق الجهوية² و ان توفير بعض الخدمات الجوارية في مجال النقل والكهرباء والغاز والاتصالات والتعليم والصحة والامن وشق الطرق في المناطق ذات الكثافة السكانية الضعيفة يسهم في خلق التوازن الجهوي والحفاظ على مزاولة النشاطات الاقتصادية خارج التجمعات السكانية الكبرى. ومن هنا فإن هذه الخدمات تسهم بالضرورة إلى خلق تنمية وتهيئة لهذه المناطق بفعالية أكثر.³

6- معيار التكيف والمرونة:

لا بد أن تكون الخدمة العمومية قابلة للتكيف مع الظروف والاحتياجات لذلك¹ فإن الإدارة المنوط بها إدارة وتنظيم المرافق العامة وفق تجديد وتعديل قواعد وطرق عمل وسير لمرافق العامة التي تقدم

¹رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم علوم سياسية، جامعة باتنة-01، ص 2018، ص 82.

²محمد لكحل، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية حالة الجزائر، الاقتصاد والتسيير والتجارة 01، 2018، ص 95.

³العربي حجام، الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020، ص 290 .

الخدمة العمومية تماشياً مع الظروف والمتغيرات التي تطرأ على المجتمع، ومسايرة لحاجات الأفراد المتغيرة باستمرار²

07- معيار الشمولية:

الخدمة العمومية خدمة أساسية، يكون حق الاستفادة منها مكفولاً لكل المواطنين، لاعتبارها ضرورية وعليه فإن الخدمة العمومية يجب أن تكون في متناول الجميع مع الأخذ بعين الاعتبار الشروط المواتية لقدراتهم ومستوى معيشتهم نظراً للتباين الموجود في المجتمع.

08- معيار التطور:

يسمح هذا المعيار بتكيف محتوى الخدمة مع التطور الاجتماعي والتقدم التكنولوجي الحاصل في العالم من جهة، واحتياجات المستفيدين من جهة أخرى مثل: البطاقات البيومترية، بطاقة الشفاء للمؤمنون اجتماعياً تحديث وسائل النقل الجماعي الميترو وتراموا³.

¹دليلة قادة، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر- ، مرجع سبق ذكره، ص 24.

²سعيد بوعلي وآخرون، القانون الإداري (التنظيم الإداري - النشاط الإداري)، دار بلقيس للنشر 2019، ص 162.

³خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري -دراسة على ضوء التجارب لرائدة: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة -،مذكرة ماجستير حوكمة وتنمية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015، ص 64.

خلاصة الفصل الثاني:

ومنه يمكن القول أن الخدمة العمومية تعرف بأنها تلك التي تعد تقليدياً خدمة فنية، بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة ولاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.

الى أن هناك العديد من الانتقادات الموجهة للأساليب التقليدية المستخدمة في تقديم الخدمات العامة، حيث أصبح من الضروري تحديث وإصلاح تلك الأساليب.

الفصل الثالث: للخدمة العمومية

بالجزائر في ظل التسيير

العمومي الجديد

تمهيد :

إن تطوير الإدارة العامة الجزائرية و تنمية أداؤها كان الشغل الشاغل للقيادات السياسية للدولة منذ الاستقلال، و رغم ان الجزائر لم تجد مهربا من مواصلة تطبيق طرق التسيير الفرنسية غداة الاستقلال كنتيجة للفراغ القانوني و عدم توفر كوادرات ذات كفاءة يعتمد عليها في التسيير الا انها و بعد مدة من الاستقلال بدأت في تحديد معالم الدولة الجزائرية المستقلة و ان كانت في جل الأحيان مطابقة أو مشابهة لتلك المطبقة في فرنسا إلا أنها تحت صفة تعزيز الهوية الجزائرية ومقوماتها.

المبحث الأول: واقع الإدارة العمومية بالجزائر

من خلال هذا المبحث سنحاول معرفة واقع الإدارة العمومية بالجزائر

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن إصلاحات الإدارة بالجزائر عقب الاستقلال

بعد الاستقلال قامت الدولة الجزائرية بإعادة النظر في جميع المنظمات، ومنها المنظومة الإدارية التي تأثرت هي الأخرى بالنهج الاشتراكي الذي انتهجته الجزائر كرد فعل اجباري للظروف التي خلفها الاستعمار الفرنسي، و الذي لم يهتم بإنشاء المؤسسات العمومية و لا بتكوين الجزائريين و تمكينهم من تسيير أمور البلاد¹ ، من جهة أخرى فإن للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وصولا إلى تأثيرات الانفتاح التكنولوجي و العولمي تأثيرها المتواصل الذي يبرر هو الآخر عمليات الإصلاح الإداري المتوالية التي شهدتها البلاد سواء تلك المخطط لها من طرف الإدارة السياسية أو تلك التي كانت اجبارية طائفة القوة القسرية للظروف و من أهمها مايلي:²

- 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 اصدار بيان 19 جوان 1965 الذي أعتبر دستور مصغر لتسيير البلاد مؤقتا و كنتيجة للنهج الاشتراكي الذي اتبعته الدولة و الذي كان الأنسب لتلك الحقبة ، فان الجزائر اخذت بنموذج دوبارنيز الروسي و هو " نموذج المشاريع المصنعة" من أجل تحقيق المصلحة العامة حيث يتم وفقه استخدام مخططات طويلة المدى³

- في اطار التنظيمات المركزية لوزارة الداخلية تم انشاء 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- رويبة...) و بقي الحال على حاله حتى 1986 التي تزامنت مع وقوع الازمة الاقتصادية العالمية و هبوط أسعار البترول في الأسواق العالمية، و انتهاج الجزائر سياسة التقشف و تسريح العمال.

¹ لطيب داودي، عبد الحق ماني، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر، ص 134.

² خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة النهضة، القاهرة، 1975، ص، ص40، 41.

³ نفس المرجع، ص، ص، 23، 24.

- تم تحويل المديرية عامة للتنظيم و الإصلاح الإداري، الى مديرية عامة للتنظيم و الإصلاح الإداري و العلاقات العامة و ذلك سنة 1968.¹
- في اطار تنظيم وزارة الداخلية تم انشاء مديرية عامة للتكوين و التعاون و الإصلاح الإداري و التي تضم ثلاث نيابات مديريةية و هي: مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الإدارية، و البحث الإداري.
- في سنة 1982 تم انشاء كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي و الإصلاح الإداري لدى الوزير الأول ، و التي حدد مهامها بدراسة و تحضير الشروط العامة للتسيير، و كذلك طرق عقلنة الإجراءات و تبسيط المهام الإدارية.
- في سنة 1983 تم انشاء لجنة وطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي و التي يرأسها كاتب الدولة و تتكون من أمناء عاميين لوزارات الداخلية و المالية و العدل و ممثل الأمانة العامة للحكومة و من أهم وظائفها تحسين الشروط العامة للتنظيم و تسيير كمصالح الدولة، عقلنة المناهج و تبسيط الإجراءات الإدارية ، تحسين شروط عمل الموظفين العموميين...الخ.
- تم تأسيس محافظة الإصلاح و التجديد الإداري سنة 1984 و التي حلت محل كتابة الدولة للوظيف العمومي و التي كان من اهم مهامها تقريب الإداري من المتعامل، و العمل على تكييف الهياكل الإدارية لمواجهة تحديات التنمية و ذلك من خلال مساهمتها في دراسة و اقتراح كل السبل التي تساهم في تحسين التنظيم و سير المصالح في المنظمات العمومية، و كذا اقتراح كل اجراء يعمل على تقريب الإدارة من المتعاملين .
- و في مساعي الدولة لإصلاح العلاقة بين المواطنين و الإدارة العمومية و إعادة ثقته بها ، صدر قانون 88-131 المؤرخ في 4 يوليو سنة 1988 الذي جاء لينظم العلاقات بين الإدارة و المواطن و ما يلاحظ على هذا القانون انه ركز على تحديد واجبات الإدارة اتجاه المواطن كالتالي:²
- أ- احترام المواطن و حماية حقوقه، التي اعترف له بها الدستور و التشريع
- ب- ضرورة اعلام الإدارة كافة المواطنين على التنظيمات و التدابير التي سطرته و يخول لها صلاحية استعمال و تطوير أي سند مناسب للنشر و الاعلام.
- ج- كما نصت المادة 12 منه ان ترتيب الإدارة أمورها لكي توجه المواطنين في مساعيهم و ترشدهم الى الإجراءات المطلوب اتباعها و يجب عليها ان تستقبلهم احسن استقبال
- د- التخفيف من الإجراءات لدى استدعاء المواطنين وأمر بضرورة تقليص طلب الأوراق .

¹فتيحة فرطاس، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطن، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2، العدد 15، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2016، ص 310.

²عدمان مريزق، التسيير العمومي- بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة- الطبعة الأولى، دار جسور، 2015، ص 35.

- هـ- أن تقوم الإدارة مقام المواطن كلما أمكن ذلك فتتصل مباشرة الهيئة أو المصلحة المعنية للحصول على المعلومات.
- و- ضرورة رد الإدارة على كل الطلبات او الرسائل او التظلمات التي وجهها المواطن اليها.
- كما كان لأحداث 05 أكتوبر 1988 تأثيراتها على الإدارة العمومية بصفة عامة و الموظف بصفة خاصة، حيث أدى صدور دستور 1989 الى ظهور الجمعيات ذات الطابع السياسي و ما صاحب ذلك عالميا من انهيار المعسكر الاشتراكي و نهاية الحرب الباردة.
- 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 وأعاونها بالتزوير، مما جعل حدة الصدام تصل إلى شل العديد من الإدارات وبالتالي التأثير على تقديم الخدمات ومستواها.
- سنة 1994 تم تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية المكلف بالجماعات المحلية و الإصلاح الإداري.
- سنة 1996 تم تعويض الوزير المنتدب لدى وزير الداخلية بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري و الوظيف العمومي و في نفس السنة جرت تجربة لتحديث الإدارة اهتمت بثلاثة إدارات اخذت كعينات: البلدية ، مركز البريد و مصالح الضرائب.
- كما تم سنة 1999 طرح مشروع القانون الأساسي للتوظيفة العمومية.
- تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي، رقم: 372 المؤرخ في: 2000/11/22 و من اهم مهام هذه اللجنة إعادة النظر في أنماط اصلاح هياكل الدولة و اقتراح حلول للمنظومة الإدارية و القانونية.
- توجت سنة 2003 بإنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري و التي تعتبر بمثابة جهاز دائم لقيادة خطط الإصلاح الإداري في كل المستويات و القطاعات.
- و نظرا لقضايا الفساد الإداري التي طفت على السطح تم انشاء الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مكافحته و ذلك سنة 2006.

المطلب الثاني: معوقات الخدمة العمومية بالجزائر

تعد الخدمة العمومية من بين العوامل الرئيسية في تحقيق التنمية للدولة أو للدول و ذلك نظرا للأهمية و الميزات الجيدة التي فيها و لكن هناك مجموعة من المعوقات أو المشاكل التي تعرقل السير الحسن للخدمة العمومية و هي منتشرة بصفة كبيرة في البيئة المحيطة بالخدمة.

أولا : الفساد الاداري**1- تعريف الفساد الإداري:**

يعد الفساد من بين المفاهيم التي تناولتها العديد من الأبحاث على قدر تأثيرها في الحياة الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية مما ظهرت إختلافات إنطلاقا من مجموعة أبحاث و دراسات التي تناولت هذا الموضوع كون الفساد يغذي نفسه بنفسهما يعرقل على التنمية و على مكونات الدولة .

_ **المعنى اللغوي للفساد:** الفساد في اللغة هو فسد ضد الشغل , و الفساد هو البطلان فيقال فسد شيء أي بطل و إضمحل¹

و في الفقه الإسلامي ميز الدين الحنيف بين المصلح و المفسد حيث ورد في سورة البقرة (الآية 220) في قوله تعالى: " ويسألونك عن اليتامى قل إصلاح فيهم خير و إن تخالطوهم فأخوانكم و الله يعلم المفسد من المصلح و لو شاء الله لأعنتكم إن الله عزيز حكيم"

_ **المعنى الإصطلاحي :** في هذا السياق إنصبت جل التعاريف وإن تباينت حول ربط مفهوم الفساد بإستخدام المنصب الرسمي في أجهزة الدولة حيث إعتبره الدكتور عبد القادر علي أنه " الفساد هو إستخدام المنصب الرسمي في أجهزة الدولة لتحقيق منافع شخصية مثل الدفع من أجل الحصول على منصب عمل. "

_ أما المؤسسة العربية لضمان الدولية فترى أنه " إساءة إساءة إستعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق أغراض شخصية²

_ **التعريف القانوني :** عرف أنه نية إستعمال الوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من هبة و نفوذ و سلطة لتحقيق منافع شخصية مالية أو غير مالية و بشكل منافع للقوانين و التعليمات الرسمية³

¹ علاء فرحان طالب، إستراتيجيات محاربة الفساد الإداري والمالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص، 14.

² محمد بن عزوز، الفساد الإداري و الإقتصادي آثاره وآلية مكافحته، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الإقتصادية، 2016، ص، 201.

³ عبد العالي حاج، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيصر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2012، 2013، ص 20.

2- أشكال الفساد الإداري:

يأخذ الفساد أشكال و مظاهر متعددة حيث تعمل هذه الأخيرة على تدمير الإقتصادي و تخريبه و يمكن حصر أهم المظاهر و الأشكال في القضايا التالية:¹

أ/ الرشوة: و تعني حصول الشخص على منفعة تكون مالية في الغالب لتمرير أو تنفيذ أعمال خلاف التشريع أو أصول مهنية .

ب/ المحسوبية: و تتمثل في إستغلال السلطة أو النفوذ أو التحيز لفرد أو جهة معينة على نحو يتعارض القوانين و التشريعات حيث تعد من أهم أشكال الفساد بما تسببه من آثار إقتصادية و إجتماعية مثل توزيع غير العادل لموارد البلد.

ج / النصب و الإحتيال: هو جريمة إقتصادية تتضمن نوعا من الغش يعمل على تزييف الحقائق و المعلومات لتحقيق منافع خاصة و قد تتم عمليات الإحتيال بواسطة مسؤولين أو موظفي حكومة.

د/ التزوير و إنتشار التسيب الإداري: هذا نوع من الفساد منتشر بشكل واسع حيث يستعمل فيه تقليد التوقعات و الأختام الرسمية أو حكومية عن طريق الطباعة للشهادات و ذلك بإستخدام تقنيات تكنولوجية حديثة , بالإضافة إلى إنتشار ظاهرة عدم الشعور بالمسؤولية و التسيب و إهمال تام للعمل و عرقلته...إلخ.

و/ غسيل الأموال: money laundering

- تعد من الجرائم الإقتصادية الحديثة التي ترتبط بالفساد و الجريمة المنظمة , لاسيما منها المخدرات و الفساد السياسي , الرشوة و التهريب حيث متعلقة أكثر بالبنوك و المؤسسات المالية لما توفره هذه الأخيرة قنوات و أساليب تستخدم في غسيل الأموال هدفها الأساسي إضفاء الشرعية على الأموال .

3- اثار الفساد :

للفساد آثار متعددة على الأصعدة التالية :

أ/ الفساد على الصعيد الإقتصادي : يؤدي الفساد على الصعيد الإقتصادي إلى:

- ❖ إعاقة النمو الاقتصادي
- ❖ إهدار موارد الدولة
- ❖ هروب الإستثمارات الوطنية و الأجنبية لغياب حوافزها

¹ محمد بن عزوز، مرجع سابق، ص، 203.

- ❖ الإخلال بالعدالة التوزيعية للدخل و إضعاف الفعالية الإقتصادية و إزدياد الهوة بين الفئات الغنية والفقيرة.
- ❖ التأثير السلبي لسو الإنفاق العام لموارد الدولة عن طريق إهدارها في المشاريع الكبرى.
- ❖ تدني كفاءات الإستثمارات العامة و إضعاف مستوى الجودة في البنى التحتية العامة بفعل الرشاوي.

ب/ الفساد على الصعيد الإجتماعي : يؤدي إلى :

- ❖ إنهيار النسيج الإجتماعي و إشاعة روح الكراهية بين طبقات و فئات المجتمع نتيجة عدم العدالة و المساواة و تكافؤ الفرص
- ❖ التأثير المباشر و الغير المباشر لتداعيات الفساد الإقتصادي و السياسي على إستقرار الأوضاع الأمنية و السلم الإجتماعي

4 - أسباب الفساد الإداري:

أ/ الأسباب الفردية : تعود هذه الأسباب إلى طبيعة الفرد فالقيم الأخلاقية التي يحملها الفرد و التي إكتسبها أصلا من المجتمع الذي يعيش فيه من خلال العادات و التقاليد فالطمع و سواه من الأمراض النفسية و التي تعد من الأسباب الفردية غالبا ما يكتسبها الفرد من البيئة التي يعيش فيها.

ب/ الأسباب التنظيمية : فقد تكون المنظمة هي السبب الرئيسي في إنتشار ظاهرة الفساد فقد تكون الإدارة العليا للمنظمة هي نفسها أحد أسباب الرئيسية الداعمة لتفشي ظاهرة الفساد من خلال :

- رسم و تحديد الإستراتيجيات السياسات التي تخدم فئات معينة و أغراض شخصية لبعض العاملين في المنظمة أو خارجها .
- إتخاذ قرارات غير الداعمة لديمومة و بقا المنظمة .
- إختيار العناصر القيادية غير مناسبة للعمل القيادي
- وجود خلل في القوانين و الأنظمة بحيث أصبحت تدعم حالات الفساد.

ج / عوامل بيئية : وتكمن هذه العوامل في الفرص المهيئة للفرد لممارسة الفساد الإداري و يمكن تصنيف الأسباب البيئية إلى ثلاث مجاميع :

➤ الأسباب الإقتصادية : تعود العوامل الإقتصادية من أهم الأسباب الرئيسية لتفشي ظاهرة الفساد الإداري فالنقص في الدخل الفردي غير كافي للمعيشة من إجراء عدم إهتمام الجهاز الحكومي بالتشريعات الخاصة بهيكله الأجور و الرواتب و عدم تحقيق العدالة في توزيع الناتج القومي الإجمالي

و تحقيق التوازن بين مستلزمات المعيشة و مستويات الأجور و هذا ما يدفع بعض الأفراد إلى تحقيق مدخولات إضافية من خلال طرق غير مشروعة و هذا ما يؤدي بالفرد إلى الدخول في دائرة الفساد.

➤ **الأسباب الإجتماعية :** يكمن في تأثير القيم الإجتماعية و الأخلاقية و الدينية للمجتمع و مدى تمسك الأفراد بها و تأثرهم و مدى القدرة على نقلها إلى داخل المنظمة التي يعملون فيها , فالإلتزام بالأخلاق يجنب الفرد من الوقوع في الفساد , وقد أشارت بعض الدراسات إلى تأثير الدين على الفساد الإداري فالمجتمعات التي يكون فيها تأثير المد الديني واضح فنجد ظاهرة الفساد قليلة من المجتمعات الأخرى.

➤ **أسباب السياسية :** وتعد هذه الأسباب هي الأخطر من نوعها حيث تقود هذه الأسباب إلى الولاءات الجزئية و التي تقود إلى تحقيق مصالح أقلية دون المصلحة العامة و قد لوحظ أن الفساد الإداري يزداد كلما تتمتع بعض هذه الفئات السياسية بالقوة و الحرية على إتخاذ القرارات و أن هذه الفئات ستتخذ كل القرارات اللازمة التي تزيد من سلطتها و قوتها على حساب الفئات الأخرى و المصلحة العامة مما يؤدي إلى ظهور أخطر أنواع الفساد.

ثانيا: البيروقراطية الإدارية:

تعد البيروقراطية شكل من أشكال الفساد الذي يعيق أو يؤثر على الخدمة العمومية في الإدارات الجزائرية و هذا ما سنوضحه في هذا المطلب .

1- تعريف البيروقراطية الإدارية:

هناك العديد من التعاريف للبيروقراطية منها :

- تعرف البيروقراطية على أنها : " الجهاز الحكومي الذي يتكون من مصالح و إدارات تركز فيها السلطة و يدير شؤونها عدد من الموظفين تحكمهم إجراءات جامدة " .

- هي الإدارة الحكومية عن طريق المصالح و الإدارات التي يشغلها مجموعة من الموظفين الرسميين .

البيروقراطية تعني أيضا ممارسة السلطة أو الحكم أو القوة عن طريق المكاتب¹

2- أسباب البيروقراطية الإدارية

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهور و إنتشار البيروقراطية في المنظمات الإدارية وهي كالآتي:¹

¹ طامشة بومدين، البيروقراطية والتنمية السياسية في الجزائر، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ط.1، 2015، ص،29.

أ / الأسباب القانونية: للبيروقراطية الإدارية أسباب قانونية عديدة يمكننا ذكر بعضها على النحو التالي:

- **عدم وضوح القوانين** : يعود الإنحراف الإداري إلى سو صياغة القوانين و لوائح المنظمة للعمل و ذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان ، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو تفسيره بطريقة خاصة - **تعطيل بعض القوانين و عدم تطبيقها** : و يظهر ذلك في تطبيق النصوص القانونية تغييرها تبعا لأطراف العلاقة و المحاباة و الجاملة و التساهل لصالح الأقوياء و الأغنياء على حساب الضعفاء فغالبا ما تكون هذه النصوص معطلة أو لا يتم تفعيلها بشكل مناسب .

- **جمود و قصور الكثير من القوانين** : ونقصد هنا القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد الإداري فقصورها وعدم تنظيمها للسلوكات الفاسدة المستجدة التي ينفذ منها الفاسدين مستغلين الفراغ أو السكوت القانوني عنها، كما قد تكون هذه القوانين و التنظيمات قديمة و غير مواكبة للواقع فتظل حبرا على ورق

ب/ **السياسة العامة للدولة كسبب من أسباب إنتشار البيروقراطية الإدارية** : يمكن للسياسة العامة للدولة أن تكون سببا في إنتشار البيروقراطية ، و يظهر ذلك من خلال تغيير نظام الحكم و عدم كفاية المرتبات الحكومية :

- **التغيير في نظام الحكم** : تواجه بعض الدول و خصوصا النامية تغييرات في أنظمة الحكم فتتقلب من ديمقراطية إلى ديكتاتورية و العكس ، الأمر الذي يخلق جوا من عدم الإستقرار السياسي وتغيير في صفوف القادة

- **عدم كفاية المرتبات الحكومية** : يعاني الكثير من الموظفين و خصوصا في الدول النامية من نقص كبير في الرواتب و الإمتيازات ، مما يعني عدم القدرة على الوفا بمتطلبات المعيشية مما يلجأ الموظف إلى تقبل الرشاوي.

ج/ **السياسة الإدارية للدولة كسبب من أسباب إنتشار البيروقراطية** : و هي كثيرة و متعددة و يمكننا تلخيصها في النقاط التالية :

- **كثرة القيود الإجرائية في الأجهزة الإدارية** : إن كثرة الإجراءات تؤدي إلى حدوث إختناقات في مراحل الحصول على الخدمة معينة مما يؤدي في النهاية إلى سوء تقديمها ، وشعور المواطن بعدم الرضى بالخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية .

¹مرجع نفسه، ص، 30.

- **تضخم عدد العاملين:** يعود كثرة العاملين بسبب تهافت أغلب المتعلمين على تولي الوظائف العامة بهدف الحصول على المكانة الإجتماعية المرموقة، فهذا يعد صورة لإستلاء المواطنين على المراكز الحكومية .

د/ الأسباب المتعلقة بالموظف: يمكن للموظف أن يؤدي إلى إنتشار ظاهرة البيروقراطية و هي كما يلي:

- **تجنب الموظف للمسؤولية:** إن تطبيق القوانين تطبيقا أعمى ، يؤدي إلى نتائج غير مقبولة فالموظف بطبعه يسعى بكل الطرق إلى إرضاء رؤسائه ، حتى يكون في مقدمة سلم الترقية هذا بخلاف ما هو موجود في العمل الخاص ، فالموظف في جهة الإدارة عبد للروتين على عكس العمل في القطاع الخاص.

- **سلوك الموظف و ترتيبه:** فهناك العديد من العاملين نشأوا في بيئة إجتماعية لا تهتم كثيرا بغرس القيم و الأخلاق الدينية في ذاتهم مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة .

المطلب الثالث: اصلاحات الخدمة العمومية بالجزائر

نظرا للمعوقات التي واجهت الخدمة العمومية في الجزائر أدى ذلك بالإدارة أو الدولة الجزائرية إلى إيجاد حلول و إجراءات صارمة لجعل الخدمة العمومية في المقدمة ، ومن بين هذه الإصلاحات نجد:

أولاً: الإصلاح الإداري:

1- مفهوم الإصلاح الإداري:

هناك مفاهيم عديدة للإصلاح الإداري و سنستعرض أهم التعاريف للإصلاح الإداري أهمها :

- لقد عرف مؤتمر الإصلاح الإداري للدول النامية الذي عقده هيئة الأمم المتحدة في جامعة ساسيكي في المملكة المتحدة 1171 ، " بأنه الإستخدام الأمثل للمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق أهداف جديدة على نظام إداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته إجراءاته بهدف تطويره لتحقيق أهداف تنموية"¹.

- و عرفه منتجمري Mountmig في قوله: " الإصلاح الإداري سياسة تهدف لإصلاح العلاقة بين الجهاز البيروقراطي و العناصر الأخرى لمجتمع ما أو داخل البيروقراطية نفسها " .

- يعرف أحمد رشيد الإصلاح الإداري على: " أنه تنظيم للجهاز و حل مشكلاته و زيادة كفاءته لتحقيق أهداف عامة للدولة و سياستها "

¹ عبد الله الحملي سحر ،الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة،2013،ص 336.

2- أهداف الإصلاح الإداري:

إن للإصلاح الإداري مجموعة من الأهداف و الغايات التي بدونها يفقد أهميته و يمكن ذكرها في النقاط الآتية:¹

- تبني الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات و منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية و الخارجية.
- تبني الأنماط و المداخل الحديثة في البنا النظمي و إعادة الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة و الإنتاجية .
- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية و الإبتعاد عن مركزية إتخاذ القرار و تنمية مهارات التعويض لدى القيادات الإدارية .
- إعتداد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الإجتماعية أي تقويم الأداء .
- إعتداد أساليب تحقيق الكفاءة الإقتصادية من حيث رفع الإنتاج و تقليص الكلفة و زيادة الإستثمار العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل و التوسع في مجالات التأهيل و التدريب و التطوير .
- تكوين القدرات الذاتية لمنظمات الأجهزة الإدارية من أجل مسايرة التغيير و حل المشكلات .
- مواعنة الإدارة العامة مع مهام الدولة و إشباع حاجات المواطنين .
- التغلب على المشكلات السياسية و الإقتصادية و التنظيمية التي تعاني منها الإدارة العامة

3- إستراتيجيات الإصلاح الإداري:

يمكن التمييز بين أربع إستراتيجيات للإصلاح الإداري تعتمد بنا ا على مدى نطاق أو درجة الإصلاح و يمكن تلخيصها كما يلي:

- أ/ الإصلاح الجزئي : تمثل جهود التطوير الإداري التي تنصب على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي حيث يتم تبسيط إجراءات العمل أو تطوير الهياكل التنظيمية و الوظيفية .
- ب/ الإصلاح الأفقي : يتركز على قلة من العناصر المكونة للنظام الإداري الكلي لكنها تطبق على كل منظمات الجهاز الحكومي أو قطاعاته .

¹المرجع نفسه، ص 338.

ج/ الإصلاح القطاعي : تتمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح التي تنتقي عددا محددًا من المنظمات الحكومية و تركز على متطلبات التطوير لرفع فعالية آدائها .

د/ الإصلاح الشامل : تمثل هذه الإستراتيجية جهود الإصلاح الإداري التي تتناول مختلف عناصر الجهاز الإداري .

4- معوقات الإصلاح الإداري:

هناك العديد من المعوقات و التحديات التي تواجه عمليات الإصلاح الإداري و تعيق تنفيذ البرامج و الخطط الموضوعة على أسس سليمة ، تضمن تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها وهي¹:

- عدم الإستقرار الوضع السياسي و الإجتماعي و الإقتصادي مما ينعكس سلبا على الخطة القومية الموضوعة
- عدم جدية الأجهزة الحكومية في تطبيق التوجيهات المركزية بشأن الخطط الموضوعة .
- عدم وضوح الأهداف في عملية الإصلاح الإداري .
- وجود طبقة من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية إرتبطت مصالحها بالفساد و الإنحراف الإداري .
- كثافة التوجه الإعلامي الغربي و التي تعمل على إبعاد الناس عن القيم و المبادئ الأخلاقية .
- نشوء طبقة واسعة من الناس غير متعلمة و غير واعية .
- عدم وجود خطط شمولية و نقشي البيروقراطية .
- عدم ربط الأجور بالإنتاج والموجود.

¹ أمينة بواشري، الإصلاح الإداري في الجزائر، المجلة العلمية لجامعة الجزائر، 3، 2018، ص 207.

المبحث الثاني: اليات عصرنه الخدمة العمومية بالإدارة العمومية بالجزائر

المطلب الأول: عصرنه الإدارة العمومية الجزائرية من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية

يقصد بعصرنه الإدارة عملية التكيف مع التحولات من خلال تبني وسائل وأساليب تسيير حديثة، و نمط ثقافة تنظيمية جديدة قائمة على ادخال التكنولوجيا و تحويل المعرفة الى خدمات ، لمجاراة التطورات الحاصلة في البيئتين الداخلية و الخارجية ، لتحقيق رضا الموظف و المواطن لبلوغ جودة الخدمة و المنتج¹ خاصة بعد الفجوة و الهوة التي عرفتها الجزائر و ادارتها العمومية في نهاية الثمانينات و بداية التسعينيات نتيجة الفوضى أو الازمة الاجتماعية و الأمنية التي مرت بها البلاد .فهذا الوضع الأمني فرض على الحكومة الانشغال بحل مشكلة الامن على حساب المشاكل الأخرى ، مما أثر سلبا على الإدارة العمومية، إضافة الى الاستراتيجية الاقتصادية الاشتراكية المنتهجة في ذلك الوقت، التي ركزت على الصناعة التقليدية بالدرجة الاولى ، و التي شهدت فيما بعد اخفاقا و فشلا ، خاصة بعد تدهور البترول و نشوب أزمة اقتصادية و مالية ، أدخلت الجزائر في دوامة المديونية.

هذا الوضع أدى الى اتخاذ إجراءات عاجلة أهمها: خفض ميزانية الإدارات العمومية ، و استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية و اعلان افلاس الكثر منها ، و نتيجة لهذه الأسباب اتجه الاهتمام بالمشكلة الاقتصادية بالدرجة الأولى باعتبارها انها ذات تأثير على الحياة الاجتماعية ، دون الاهتمام بالإدارات العمومية و الاصلاحات التي اقترتها الدولة.

الا انه في الالفية الثالثة عرفت الجزائر استقرار سياسيا و اجتماعيا و بداية انفراج اقتصادي ، فانتهجت على اثر ذلك سياسات جديدة تركز أساسا على الانفتاح العالمي، بالموازات مع ذلك مع تحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات.

اما على المستوى الإداري ففي هذه المرحلة عرفت الإدارة العمومية حركة واسعة في الإصلاح و التطور الإداري من خلال تطبيق مجموعة من المشاريع الاستراتيجية ، على رأسها الاستثمار في تكنولوجيا الاتصال و المعلومات، بهدف رقمنة الخدمة العمومية و تحويل العمل الإداري الى عمل الكتروني، و لغرض ذلك رسمت الحكومة الجزائرية عدة استراتيجيات ذات رؤية مستقبلية، تمحورت في بناء قطاع خدماتي الكتروني ، يقدم خدماته بالطريقة الالكترونية ، و من أهم هذه الاستراتيجيات استراتيجية الإدارة الالكترونية.

¹ فتحة فرطاس، عصرنه الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، 2016، ص 313.

المطلب الثاني: استراتيجية الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية

1- تعريف الإدارة الالكترونية و خصائصها:

1-1- تعريف الإدارة الالكترونية: تعرف الإدارة الالكترونية بانها نظام الكتروني متكامل يعتمد على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لتحويل العمل الإداري اليدوي الى اعمال إدارية تقوم بها التكنولوجيا الرقمية الحديثة، فهي استراتيجية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين و المؤسسات و الزبائن، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية البشرية و المعنوية في اطار الكتروني حديث ، من خلال استغلال أمثل للوقت و الجهد، و تحقيق المطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة مع دعم مفهوم ادخل على الخط و لا تدخل في الخط.

و قد عرفها M.KALIKA (2000) بانها دمج آثار و فرص تكنولوجيا الاتصال و المعلومات الحديثة في عمليات الإدارة ، الإنجاز ، التنظيم، التنسيق الرقابة، و لهذا يرى LAVAL(2000) بانه من الأفضل تعزيز هيكله المؤسسات بما يتوافق استخدامات تكنولوجيا الاتصال و المعلومات الحديثة ، و التعايش و التكيف مع تقنياتها أم E.MILLIOT (1999) فيضيف انه يتعين على المؤسسات انه من أجل مواكبة التغيرات في البيئة ، ان تعدل تنظيمها وفقا لديناميكية ثلاثية تستند للأسباب الآتية:

- منطق المرونة: لإتاحة تبادل المعلومات داخل المؤسسة.

- منطق شبكي: لإدراج المؤسسة في علاقات مستمرة.

- منطق الانفتاح العالمي: باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا تتعكس على البيئة الكلية

فالإدارة الالكترونية ماهي الا استثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في العمليات و الوظائف الإدارية المختلفة، مما يسمح بتقديم خدمات تتوافق بدرجة كبيرة مع توقعات المستفيدين ، كما انها إدارة تختلف في مضمونها عن الإدارة التقليدية القائمة على العمل اليدوي، فكرتها الأساسية التكيف مع التغييرات المستمرة الناتجة عن الثورة المعلوماتية و التكنولوجية و الاقتصاد الشبكي.

فهي كما يؤكد الباحث عبد الله بن علي التمام نمط اداري جديد ، ترك اثارا واسعة على المنظمات في مجال عملها و وظائفها و استراتيجيتها ، و هذه التأثير لا تعود للبعد التكنولوجي فقط و إنما للبعد الاداري

أيضا المتمثل في تطور المفاهيم الإدارية المتراكمة، و التي أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في تفويض الصلاحيات ، و توزيع الواجبات و المهام و السلطات.¹

وعليه يمكن القول ان الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية بمعناها الواسع تعني: كل استخدام لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال في القطاع العام ، و تغطية مجموعة من القضايا الإدارية ، من استراتيجيات رفيعة المستوى الى تكتيكات مفصلة من الجوانب التقنية لتدفق البيانات و رسم عمليات لسياسات الحكومة ، فقد استطاعت بفضل خصائصها و مبادئها أن تحدث مجموعة من التطويرات و التغييرات في العمل الإداري ، و التي يمكن ملاحظته من خلال:²

- الانتقال من إدارة الأشياء الى إدارة الرقميات.
- الانتقال من إدارة النشاط المادي الى إدارة النشاط الافتراضي.
- الانتقال من الإدارة المباشرة وجها لوجه الى الإدارة عن بعد.
- الانتقال من التنظيم الهرمي الى التنظيم الشبكي.
- الانتقال من القيادة المرتكزة على العاملين الى القيادة المرتكزة على التكنولوجيا.
- الانتقال من الزمن الإداري الى زمن الانترنت.
- الانتقال من الرقابة البعدية الى الرقابة الانية و المباشرة.
- الانتقال من قيادة الاخر الى قيادة الذات.

1-2- خصائص الإدارة الالكترونية:

تتميز الإدارة الالكترونية بالعديد من الخصائص من بينها:

- إدارة بلا ورق: تعتمد الإدارة الالكترونية على البريد الالكتروني، الأرشيف الالكتروني، الرسائل الصوتية، الأدلة و المفكرات الالكترونية، و نظم المتابعة الالكترونية.
- إدارة بلا مكان: تقوم الإدارة الالكترونية على الاجتماعات و المؤتمرات الالكترونية، استخدام الهاتف المحمول، العمل عن بعد، التعامل مع المؤسسات الافتراضية.
- إدارة بلا زمان: تعمل على مدار اليوم و الأسبوع و الشهر و السنة ، فهي لا تتقيد بحدود زمنية.

¹ عبدالله بن علي التمام، الإدارة الالكترونية كمدخل للتطور الإداري، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط ، مكة المكرمة، جامعة ام القرى، 2007، ص 18.

² نفس المرجع، ص 19.

- تعتمد الإدارة الالكترونية على النظم المتطورة و المؤسسات الشبكية و الذكية التي تقوم على أساس المعلومات و المعرفة.
- إدارة الملفات و الوثائق بدلا من الحفظ و الكتابة.
- استخدام البريد الصوتي و الالكتروني بدلا من الصادر و الوارد.
- الابتكارية و العالمية و الاعتماد على المعرفة كأساس لتنفيذ الاعمال.
- التركيز على الاجراءات التنفيذية و الانجازات.
- بالإضافة الى ذلك الادارة الالكترونية تتميز ب:
- الرقابة المباشرة و الصادقة: فلإدارة الالكترونية تتيح امكانية مراقبة مواقع العمل المختلفة عن طريق الرقابة الالكترونية.
- السرية و الخصوصية للمعلومات المهمة: تمتلك الادارة الالكترونية برامج تمكنها من حجب المعلومات و البيانات المهمة، و عدم اتاحتها الا لذوي الصلاحية الذين يملكون كلمة المرور لتنفيذ تلك المعلومات¹
- توفير البيئة المناسبة و المناخ التنظيمي الملائم للبحث و التطوير الاداري الشامل و المستمر، للرقى بالعمل الاداري و التنظيمي.
- المساهمة في عمليات اتخاذ القرار، و تطوير العناصر البشرية و تزويدها بالمهارات و المعارف الملائمة في العالم الرقمي.
- تحقيق الربط المشترك بين مختلف المنظمات و المؤسسات، و بالتالي تقديم الخدمات من بوابة واحدة للجمهور²

¹ حسين بن محمد الحسن، الادارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية- نحو اداء متميز في القطاع الحكومي-، الرياض: معهد الادارة العامة، 2009، ص، 21.

² ليلي محمد ابو العلا، مفاهيم ورؤى في الادارة و القيادة التربوية بين الاصاله و الحداثه، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013، ص، 173، 174.

2- مشروع الاداة الالكترونية في الادارة العمومية:

2-1 مشروع استراتيجية الجزائر الالكترونية 2013: تهدف هذه الاستراتيجية الى تعزيز اداء الاقتصاد الوطني و الشركات و الادارة ، و تحسين قدرات التعليم و البحث و الابتكار، و انشاء كوكبات صناعية في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال، و رفع جاذبية البلد و تحسين حياة المواطنين من خلال تشجيع نشر و استخدام تكنولوجيا الاعلام و الاتصال، و تتمحور خطة العمل هذه في ثلاثة عشرة محورا رئيسيا، كل محور رئيسي له اهداف خاصة لابد من بلوغها في غضون الخمس سنوات المقبلة، مع ضبط قامة الاجراءات اللازمة لتنفيذها،¹ وهي على النحو التالي:²

- تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في الادارة العمومية.
- تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في المؤسسات.
- تطوير الاليات و الاجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات و شبكات تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.
- دفع تطور الاقتصاد المعتمد على المعرفة.
- تعزيز البنية الاساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة.
- تطوير القدرات البشرية.
- تدعيم البحث في مجال التطوير و الابداع.
- تاهيل الاطار القانوني (التشريعي و التنظيمي).
- المعلومات و الاتصال.
- تثمين التعاون الدولي.
- اليات التقييم و المتابعة.

¹ اللجنة الالكترونية، ملخص الجزائر الالكترونية، الجزائر: وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2008، ص7.

² نسيمه لعرج مجاهد، و مصطفى طويطي، استراتيجية اقامة الحكومة الالكترونية"المحاولة الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، الجزائر: جامعة ميله، 2006، ص، 215.

- الاجراءات التنظيمية.

- الموارد المالية.

و تجدر الاشارة ان كل محور من هذه المحاور اسفله مجموعة من الاهداف الخاصة و تهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق جملة من الاهداف هي:¹

✓ ضمان الفعالية في تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين، و اتاحتها للجميع من خلال تسهيل و تبسيط المراحل الإدارية للمعاملات الإدارية.

✓ التنسيق بين مختلف الوزارات و الهيئات الرسمية.

✓ مكافحة البيروقراطية الإدارية.

✓ تحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، و المساهمة في تجسيد مبادئ العدالة الاجتماعية و المساواة على أرض الواقع ، و كذلك تحقيق السياسة الجوارية عن طريق تقريب الإدارة من المواطن.

✓ حماية المجتمع و البلاد ضد آفة الجريمة المنظمة و بالأخص الجريمة المنظمة العابرة للحدود، و كذلك ظاهرة الإرهاب، التي تستعمل غالبا تزوير و تقليد وثائق الهوية و السفر كوسيلة لانتشارها.

3- أهمية و أهداف الإدارة الالكترونية بالجزائر:

3-1-أهمية الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية:

من أهمية الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية ما يلي:

- **تحسين مستوى الخدمة:** يهدف نظام الإدارة الكترونية الى تقديم الخدمات للجمهور و العملاء بشكل لائق و بمواصفات تتفق وجود الإدارة الالكترونية ذاتها ، و بالتالي تفادي الأخطاء اليدوية التي قد تحدث عند تأدية الخدمة بالطرق التقليدية، كما أن إنجاز المعاملات بشكل الكتروني لا يستغرق سوى دقائق معدودة، الأمر الذي يوفر الوقت الضائع في الانتقال الى مقر الإدارة و البحث عن الموظف المختص و انتظار الدور ، و قيام الموظف بإنجاز المعاملة، و السبب في ذلك ان الحاسب الالي و قاعدة البيانات الالكترونية تعطي نتائج يقينية مما يختصر الإجراءات الكثيرة و المراحل الطويلة التي تستغرقها المعاملة.

- **توفير الجهد و الوقت و النفقات:** ان اجراء معاملة إدارية بالطريقة التقليدية يستغرق وقتا ، لاسيما و ان انجاز المعاملات لا يتم في مصلحة واحدة ، و انما في عدة مصالح، و أحيانا داخل مدن مختلفة مما يتطلب على صاحب المعاملة اهدار الوقت و نفقات مختلفة ، خاصة و ان كان المواطن يجهل التعامل

¹نسيمة لعرج مجاهد، مرجع سابق، ص، 216.

مع الجهات المذكورة، لكن في ظل نظام الإدارة الالكترونية فإنه يتم توفير الوقت و الجهد و المال، الامر الذي يساعد على سرعة أداء الخدمة العامة بأسهل الطرق ، و يمكن انهاء الخدمة مع الإدارة في ثوان أو دقائق معدودة.

- **القضاء على بيروقراطية العمل الإداري:** تهدف الإدارة الالكترونية في مجال العمل الحكومي الى التخلص من البيروقراطية ، و القضاء على التعقيدات الإدارية التي تؤدي الى اهدار الوقت و الجهد و المال، فالإدارة الالكترونية تمكن من القضاء على كمية النماذج الورقية و المستندات و التوقيعات المطلوب استيفاؤها في هذه النماذج، و طلبها مرة أخرى في معاملات جديدة.

كما ان الموظف في نظام الإدارة الالكترونية يخضع لنظام رقابي أسهل و أدق ، لعدم وجود مستويات إدارية أو تعدد في الرئاسيات، الامر الذي يساعد على سرعة صنع و اتخاذ القرار، و تقديم الخدمة العامة اليا في اسرع وقت ممكن.

- **الشفافية و الوضوح الإداري :** يمكن لأي متعامل في نظام الإدارة الالكترونية ان يعلم كافة الأمور التي تتعلق بمعاملته ، و اين تقع ، و المرحلة التي قطعتها ، و ذلك من خلال الاتاحة الكاملة و المتساوية لكافة المعلومات المرتبطة بالقرارات و الاجراءات الحكومية لكافة المؤسسات و المواطنين.

و من الأمور التي تحقق الشفافية و الوضوح الإداري في نظام الإدارة الالكترونية:

- تحقيق الاتصال بين الموظف الحكومي و طالب الخدمة.
- سهولة الوصول للخدمة من خلال شبكات الاتصال في أي وقت و أي مكان.
- وفرت البيانات و المعلومات، و بأعلى كفاءة.
- العدالة في تقديم الخدمة بذات الدقة و التكلفة و الجودة و الوقت ، الى جانب المساواة في المعاملة و التقدير و الاحترام.¹ و الإدارة الالكترونية تؤدي الى:

- رفع مستوى الأداء.

- زيادة دقة البيانات.

- رفع كفاءة أداء العاملين عن طريق وسائل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

- تقليص الإجراءات الإدارية.

¹ عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع و الطموح، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008 .

- الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية، حيث يصبح من المستطاع توجيه الطاقة البشرية في مهام و أعمال أكثر إنتاجية من خلال احتواء المعلومات بشكل رقمي.
- مواكبة التطورات التكنولوجية العالمية.

3-2 - أهداف الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية الجزائرية:

تسعى الدولة الجزائرية الى تسريع استعمال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال في الإدارة العمومية من خلال الشروع في تطبيق الإدارة الالكترونية و تعزيز استعمالها على مستواها ، و قد نجم عن تطبيق هذا المحور تغيير هام لأنماط التنظيم و عمل الإدارة العمومية ، و حملها على تبسيط نمط سيرها ، و خدمة المواطنين بالطريقة الأكثر ملائمة، خاصة من خلال ادراج مختلف خدمات الانترنت، و تهدف الحكومة الجزائرية من خلال استخدام و تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العمومية الى تحقيق جملة من الأهداف من بينها:

- ✓ عصرنة الإدارة.
- ✓ تعزيز فعالية نشاطات الإدارة المحلية و المركزية.
- ✓ استعمال وسائل الدفع الالكتروني.
- ✓ ادراج التجارة الالكترونية لعزير شفافية الصفقات التجارية و المساهمة في تقليص السوق الموازية.
- ✓ منح خدمات اكثر سرعة و اقل دقة و اكثر فعالية.
- ✓ تسهيل و تسريع الاستغلال الأمثل لقواعد المعلومات.
- ✓ تمكين المواطنين من القيام بعدة خدمات عبر شبكة الانترنت كالتسجيل في مسابقة أو جامعة الاطلاع على حالة تقديم ملف، التعبير عن شكوى و غيره من الخدمات.
- ✓ إمكانية الاطلاع و المشاركة في الصفقات العمومية.

و في هذا الصدد قامت الحكومة الجزائرية بالقيام بعدد من المشاريع على مستوى الإدارات الجزائرية تمحورت أساسا في الرقمنة و توثيق الوثائق الإدارية ، و تنصيب أنظمة إعلامية مدمجة و كذا إدراج بعض الخدمات لصالح المواطن.

الا ان الإدارة الجزائرية اصطدمت بواقع عدم تحقيق اغلب هذه الأهداف نتيجة لاعتبارات مختلفة، على رأسها التحديات و الرهانات التي صاحبت مشروع الإدارة الالكترونية ، مع غياب التخطيط الاستراتيجي له و حتمية التطبيق دون تجهيز البنى التحتية التي تطلبها الاعمال الالكترونية، و الجهل باليات نتيجة لغياب الثقافة الالكترونية لدى بعض المستخدمين و حتى الموظفين أو المسيرين، و هذا اثر على الكثير من مبادرات الإصلاح و التطوير التي عرفتها الإدارة العمومية، الا انه بالرغم من ذلك لم

تتوقف المجهودات و عمليات العصرية التي تشهدها مختلف المرافق العمومية، و السعي الى تجويد خدماتها بما يتوافق و متطلبات العصر و احتياجات.

4- إنجازات مشروع الإدارة الالكترونية بالجزائر: بفضل المجهودات التي بذلتها و لاتزال تبذلها الحكومة الجزائرية فيما يتعلق بعصرية الإدارة العمومية و ترقية خدماتها في اطار التحول للحكومة الالكترونية، من خلال تبني مداخل و سياسات تنمية عصرية، تم تحقيق الكثير من الخدمات الالكترونية على ارض الواقع في ضوء الإدارة الالكترونية، على سبيل الذكر لا الحصر نذكر:

- تنصيب شبكة حكومية داخلية INTARNET و اختصارها (RIG)، و هي نظام شامل يتضمن مجموعة من الوسائل الحديثة للاتصال على مستوى الحكومات العالمية.

- على مستوى الوظيف العمومي و على مصلحة الموارد البشرية تم وضع برنامج IDARA، اما فيما يخص التسيير التنبئي لعمال الوظيف العمومي، تم تنصيب شبكة عالمية تربط الإدارات مع الهياكل المركزية و المحلية المكلفة بالوظيف العمومي.

- اطلاق بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين.

- اعداد نظام الدفع البنكي و الحسابات البريدية، بالإضافة لإنشاء موزعات بنكية TPE ، DAB ، CAB و توزيع بطاقات السحب الالكتروني.

- شبكة للاطلاع على نتائج امتحانات شهادتي البكالوريا و التعليم المتوسط.

- أتمت العديد من المعلومات المتعلقة بمختلف الدوائر الحكومية عبر مواقع الويب مثل موقع الضرائب، وكالة تطوير الاستثمار... الخ.

- اصدار السجل التجاري الالكتروني، الذي هو عبارة على شكل شهادة رقمية دائمة على الخط يعوض الصيغة الرقمية التي يعمل على اختفائها بشكل نهائي، فهذا المكسب سيسمح بحل مشاكل عدة أهمها البيروقراطية و تسهيل الحصول على المعلومة، فضلا عن مواجهة ظاهرة الغش و الاحتيال في استخدام السجل.

- خدمة بطاقة الشفاء في قطاع الضمان الاجتماعي، و ما توفره من مزايا فيما يخص سهولة خدمة المؤمن لهم في شراء الادوية و إمكانية استعمالها في جميع انحاء الوطن.¹

¹ نورالدين شنوفي ، مولاي خليل، الاتجاه نحو إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: الإنجازات و المعوقات، تجربة قطاع الضمان الاجتماعي، الجزائر: جامعة مستغانم، 2016، ص، ص، 267، 268.

- تخصيص أرضية إلكترونية مخصصة للترشح للماستر و مسابقة الدكتوراه.
- الخدمات التي يقدمها قطاع العدالة كإمكانية استخراج السوابق العدلية و الجنسية عبر الانترنت، المحاكم عن بعد التي انطلقت سنة 2015.

5- معيقات تطبيق الإدارة الإلكترونية: ان الإدارة الإلكترونية لا تخلق من العدم بل هي تحويل للممارسات الإدارية الاعتيادية التي تتم في الواقع الى شكل الكتروني و وجود استراتيجية متكاملة للتحويل لا يعني ان الطريق ممهّد لتطبيق و تنفيذ هذه الاستراتيجية بسلامة و سلاسة، لان العديد من المشاكل و المعوقات ستواجه تطبيق الخطط، لذلك و جب على المسؤولين عن هذا المشروع الضخم التمتع بفكر شامل و محيط بكافة العناصر و المتغيرات¹ و العمل على الالمام بأكبر قدر ممكن من التشكيلات التي قد تواجه تطبيق المشروع ، و من بين المعوقات نذكر:

05-01- المعوقات التنظيمية و الإدارية: فكرة الإدارة الإلكترونية ليست قطيعة للعمليات و الأساليب الإدارية المعروفة في التراث النظري و الفكري الإداري ، بل هي امتداد و استمرارية لتلك المدارس و النظريات، فكما يؤكد نجم عبود نجم ان المختصين الادريين اعتبروا ان مسيرة التطور الإداري الحاصل في منتصف السبعينات توج ببروز الإدارة الإلكترونية²

لذلك لا يمكن التكلم عن الإدارة الإلكترونية بوجود بعض المبادئ الإدارية التقليدية خاصة الهرمية منها و المركزية، و في هذا الصدد يؤكد " 2008 tarban and other " ان الهياكل الهرمية التقليدية تقف عقبة في تطبيق التقنيات الحديثة و الاستفادة منها في تطوير المنظمات، اما " غنيم 2004 " فيرى ان بعض الدول خاصة النامية منها تتخذ الأساليب الادارية التقليدية أنموذجا للعمل الإداري خاصة الأسلوب البيروقراطي الذي لا يتلاءم و لا يتناسب مع متطلبات الإدارة الإلكترونية³

¹ ربحي مصطفى عليان، البيئة الإلكترونية، عمان: دار صفا النشر و التوزيع، 2012، ص، ص، 40، 41.

² نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، الرياض: دار المريخ، 2004، ص، ص، 41، 40.

³ ميسر أحمد سلطان و اخرون، تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة هلوك و كلياتها، المجلة الاكاديمية، العراق: جامعة نوروز.

و يمكن اجمال المعوقات التنظيمية و الإدارية الى النقاط الآتية:

- غموض المفهوم: مزال الكثير من القيادات الإدارية تجهل موضوع الإدارة الالكترونية، لذلك وجب العمل على توضيح المفهوم و توفير أرضية فكرية له في المؤسسات، فهذا يساعد على تشكل وجهات نظر خاصة بكل مؤسسة اتجاه المشروع، مما يتيح رؤية خاصة بها ، الا ان تعدد الرؤى المختلفة للمنظمات و اختلاف وجهات نظرها، يتطلب القيام بمرحلة توحيد تلك الرؤى، من خلال بلورة الاستراتيجيات و السياسات ثم الأهداف و الغايات.

- مقاومة التغيير: ان إقامة مشروع ضخم كإدارة الالكترونية يتطلب تغييرات كبيرة على صعيد المؤسسات و الأقسام و إعادة توزيع الصلاحيات، مما يستلزم تغييرات في القيادة الإدارية و المراكز الوظيفية، و تعيين المؤهلين لدراسة و مواكبة آخر المستجدات التكنولوجية،¹ و هذا قد يحدث مقاومة من بعض القيادات أو الموظفين في مختلف المستويات التنظيمية، الا ان هذه المشكلة يمكن التغلب عليها من خلال التحول التدريجي، و توعية أعضاء المنظمة بأهمية هذا النظام الجديد و المزايا التي تحقق معه، و في هذا الصدد يرى "القدوة محمود"، ان مقاومة التغيير يمكن التغلب عليها بصورة متدرجة من خلال التغيير التدريجي للنسيج الثقافي للمنظمة و ادخال تغييرات جزئية دون الاضرار الكبير في مصالح العاملين ، و العمل على إعادة تأهيلهم للإيفاء بمتطلبات الإدارة الالكترونية و يضيف مصطفى عليان 2012" المعوقات الآتية:²

- ✓ التمسك بالمركزية.
- ✓ قلة البرامج التدريبية و التأهيلية للمديرين والموظفين.
- ✓ غياب أقسام إشرافية مؤهلة تتابع و تشرف و تقدم المساعدة التقنية للمديرين و العاملين المعنيين بتطبيق الإدارة الالكترونية في مجال العمل.
- ✓ قلة خبرة و كفاءة المورد البشري في تطبيق الإدارة الالكترونية، أو القدرة على التشغيل و صيانة الأجهزة.

5-2- التحديات و المعوقات التقنية:

- تحدي النقص في البنية التحتية للمعلومات، و البنية التحتية للاتصالات ، على مستوى الدولة، مما يعرقل عملية تطبيق الإدارة الالكترونية في مختلف المؤسسات و المنظمات.

¹مسعود درواسي، ادم بن مسعود، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013، ص، 304.

²رحي مصطفى عليان، البيئة الالكترونية، عمان ، دار صفا للنشر و التوزيع، 2012، ص34

- ارتفاع أسعار الأجهزة و البرمجيات الحديثة المستخدمة في تطبيق الشبكات ، فضلا عن مشكلات تشغيلها،¹ كما ان الأجهزة و البرمجيات في تطور مستمر الذي يجعل الحاق بهذه التطورات صعبا، إضافة الى انها متشابكة و متكاملة الامر الذي يجعل من المستحيل التدرج في توفيرها ، بل يجب توافرها جميعا في وقت واحد خاصة على صعيد المؤسسة الواحدة²
- اختلاف القياس و المواصفات للأجهزة و المواصفات للأجهزة المستخدمة داخل المكتب الواحد مما يشكل صعوبة في الربط بينها.
- اخطار الفيروسات و التي تتسلل الى شبكات من ان لأخر ، و صعوبة الحفاظ على سرية المعلومات و تأمينها.

5-3- المعوقات الاجتماعية:

التطورات التكنولوجية السريعة تتطلب نوعا جديدا من منظومات القيم التي تحكم العلاقات بين الافراد و عدم تأقلم الافراد مع تلك المتطلبات الجديدة يحدث نوع من الاضطراب³ ، و باعتبار الإدارة الالكترونية من التطورات التكنولوجية فانها على غرار الابتكارات المادية بإمكانها احداث تغيير في الثقافة المادية التي تمتد للثقافة اللامادية ، فبحسب أو جبرن فان الحاجة و القاعدة الثقافية و القدرة العقلية و التراث عناصر أربعة ضرورية لابد من وجودها ليتمكن الاختراع أن يظهر ، الا أن تأثير الاختراعات يختلف حسب طبيعتها ، فالأنماط المختلفة للاختراعات تؤدي الى تأثيرات اجتماعية متميزة تبعا لطبيعة الاختراع و حجمه.

5-4- المعوقات التقنية: لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدما واضحا في الحديد من الدول المتقدمة، و كان لها دور إيجابي على شعوبها، فعن طريقها يمكن وضع المنظمات و المؤسسات في موقع تنافسي بتوظيف هذه التقنيات في إدارتها ، و في المقابل يلاحظ ان الدول النامية لم تستطع الاستفادة من إمكانات التقنية ، بسبب وجود بعض العوائق التي تقف في سبيل التقدم في المجال

¹ عادل حرجوش المبرجي، و اخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسى عملية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 37.

² خالد ممدوح إبراهيم، امن الحكومة الالكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008، ص، 37.

³ ضامر وليد عبد الرحمان، إشكالية التغيير الاجتماعي المعاصر من خلال - مقارنة لنظرية التخلف الثقافي عند وليم أو كبرن-، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 11، 2014، ص 5.

المعلوماتي، و على رأسها ضعف البنية التحتية للاتصالات و المعلومات، إضافة الى ضعف كفاءة تشغيلها.¹

5-5- ضعف تدفق الانترنت: حسب تقرير المؤشر العالمي لسرعة الانترنت نسخة يونيو (2018) - تقرير عالمي يقيس سرعة الانترنت في بعض دول العالم بناء على متوسط سرعة التحميل في الثانية الواحدة، فان الجزائر احتلت المركز 133 عالميا من بين 133 دولة ، بمتوسط سرعة تحميل بلغت 3.68 ميجابايت في الثانية، متراجعة بذلك عن العالم 2017 الذي احتلت فيه المركز 130 عالميا بمتوسط سرعة تحميل 4.54 ميجابايت في الثانية.

اما سرعة الانترنت على الهاتف النقال، فقد تضمن التقرير ترتيب 124 دولة ، و قد تصدرت قطر الترتيب بمتوسط سرعة تحميل بلغت 62.63 ميجابايت في الثانية (speedtest) ، في حين احتلت الجزائر المركز 120، بمتوسط سرعة تحميل بلغت 7.08 ميجابايت في الثانية (speedtest)، متراجعة عن مركزها في عام 2017 ، الذي احتلت فيه المركز 117 بمتوسط سرعة تحميل بلغت 7.19 ميجابايت في الثانية.

5-6- معوقات تشريعية: غياب الاطار القانوني المنظم للمعلومات في الجزائر من شأنه ان يؤدي الى العديد من الإشكاليات المتعلقة بتداول المعلومات و نوعيتها و محتواها ، و كذلك حفظ هذه المعلومات خاصة الشخصية منها ، و الجهات المخولة لها هذه الصلاحيات، إضافة الى حالات و أوقات الاطلاع عليها و مكان حفظها ، كل هذه الإشكاليات توجد في الادارات العمومية أين يتعلق الامر بمعلومات الأشخاص ، فحتى الان النصوص القانونية التي تعالج المواضيع المرتبطة بحفظ المعلومات عن طريق التكنولوجيا الحديثة و طريقة التعامل معها غائبة ، رغم ان المشرع الجزائري اجتهد في سن مجموعة من القوانين التي تنظم الإدارة الالكترونية ، خاصة ما تعلق بالجريمة و التوقيع الالكتروني، الا ان المشكل يبقى في تفعيل هذه القوانين من خلال بناء ثقة لدى المستفيدين من تلك المعاملات.

¹ميسر أحمد سلطان و اخرون، تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة هلوك و كلياتها، المجلة الاكاديمية ، العراق: جامعة نوروز، ص45.

توصيات لتفعيل الإدارة الالكترونية في الجزائر:

ان نجاح تطبيق الإدارة الالكترونية يتطلب تفعيل القوانين و التشريعات المنظمة للإجراءات و الخدمات و الاعمال الالكترونية ، و من توصيات تفعيل الإدارة الالكترونية ما يلي:¹

- إزالة العقبات التي تحد من تفعيل العمل الالكتروني.
- استقطاب الموظفين المؤهلين و المتخصصين في مجال الإدارة الالكترونية.
- تدريب الموظفين على العمل الالكتروني.
- تفعيل اللوائح و الأنظمة التي تدعم تطبيق الإدارة الالكترونية.
- السياسات التحفيزية.
- تخصيص ميزانية كافية لتطبيق الإدارة الالكترونية.
- توفير خدمة الاتصال عبر الانترنت.

المطلب الثالث: دور التسيير العمومي الجديد في ترقية الخدمة

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض اهم الاليات التي تساهم في ترقية الخدمة العمومية كبرامج إدارة القطاع العام التي تقوم على الشفافية في اتخاذ القرارات و صياغتها و كذا التعامل مع المواطن كزبون و كذا ديمقراطية عمليات تقديم الخدم العمومية:

أولاً: برامج إدارة القطاع العام

يعتبر هذا النموذج من الاليات المستخدمة التي تم تصميمها من قبل معهد التنمية الاقتصادية في البنك الدولي ، و يهدف لتسهيل عملية التشارك partnerships، التي تفعل قدرة الحكومة في مستوى تزويد العامة من المواطنين بالخدمات ، فهذا النموذج يعتمد على التعاون مع الدول المستفيدة ، و المؤسسات غير الحكومية NGOs، المنظمات الدولية و الوطنية ، و المانحين سواء كانوا ثنائيين او متعددين

¹ Assad Ahmed Abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hong (November 2015) , The Impact of Electronic Management on Human Resource Development, International Journal of Science and Reseach (IJSR), 4(11), India. Online : <https://www.ijsr.net/archive/v4i11/SUB159247>.

ويهدف انموذج الى:¹

- تغيير المرتكزات الفكرية او الطريقة التي ينظر بها الى المشاكل و التي تعرف وتحدد بها الاهداف .
- تطوير القيادات ، من خلال تطوير القدرات لتحفيز الناس على انجاز و تحقيق الاهداف العامة
- تحسين مستوى تقديم الخدمات الذي يركز على زيادة مستوى الفعالية مقارنة بالكلفة و زيادة رقعة توزيع الخدمات ، اضافة الى زيادة الاثر الايجابي للخدمات .
- خلق البيئة المساعدة التي تتسم بمزيد من الكفاية و بإدارة قطاع عام يتسم بالتركيز على النتائج .
- اعطاء فرصة للخبراء بالتجارب لمتطلبات العملاء في تطوير شبكات القيادة في الحكومة ، و تسهيل ورشات العمل على مستوى البلديات و الجماعات المحلية من خلال جماعات ذات العلاقة Stakeholder و من بين الركائز الاساسية لهذا النموذج نجد:²

1 - استطلاعات الرأي العام ومشاركة المجتمع المدني :

تعتمد هذه الاستطلاعات حول:

- تحسين مستوى تقديم الخدمات و تحقيق الرضا من قبل المواطنين عن الخدمات العامة .
- مدى قربها من المواطنين و مدى سهولة الحصول عليها .
- و في مثل هذه الاستطلاعات يتم تعميم ادوات البحث العلمي بيانات كمية و نوعية من خلال الاستقصاءات و المقابلات المنظمة و جماعات التركيز Tocus group و مقابلة المسؤولين من خلال الخبراء المحليين ، و يجري مناقشة هذه البيانات على مستوى الاحياء المحلية المناطق و المجتمع .
- فكلما تعمقت عملية المشاركة في معرفة المعلومات و التشاور و المشاركة في عملية صنع القرار ، و المبادرة في وضع أسلوب العمل كلما زادت فرص استدامة التنمية و تحسين مستوى الخدمات و تحقيق المزيد من الرضا بالنسبة للعملاء او المستفيدين من الخدمات العمومية .
- الاهتمام الاساسي ان تضع الناس في أعلى سلم أولويات عمل الحكومات .

2 - المساءلة و الشفافية:

توسيع نطاق المساءلة لخلق البيئة المناسبة و ابداء المساعدة في تطوير استراتيجيات الواعدة لمحاربة الفساد و الربط بين الفساد من جانب و أخلاقيات الوظيفة العامة ، و القيادة و الحوافز و العقوبات و

¹رشا مصطفى عوض ، مرجع سابق، ص 8.

² كرون وولش، الخدمات العامة و آليات السوق، ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي، الادارة العامة للطباعة و النشر

المناخ التنظيمي من جانب آخر ، اضافة الى تحسين دور المجتمع المدني في تعزيز و الترويج للحكومات التي تستجيب للمساءلة و تتحمل مسؤولياتها أمام المواطنين ، و تعزز مختلف المؤسسات على غرار ، البنك الدولي ، مشروع الأمم المتحدة الانمائي ، منظمة الشفافية الدولية ، و التي تعتبر الشفافية و المساءلة كأساسيات للحكومة الجيدة.

3- النشر الاعلامي للمعلومات Multimedia Dissemination :

ويكون ذلك عبر نشر التجارب الناجحة في تطوير الخدمة العامة للاستفادة منها على المستوى الوطني والاقليمي و العالمي و ذلك من خلال دعم الابحاث الهامة بالتأكيد على الأمثلة لتجارب الرائدة، و على برامج و أدوات السياسة الناجحة، و مراجعة القضايا الرئيسية في تحسين ادارة القطاع العام ، مع القاء الضوء على العوامل التي تحد من فعالية التنسيق بين الجهات المانحة و الحكومات، و نشر المعلومات يتم من خلال عقد المؤتمرات و نتائجها، و الكتب، و أوراق العمل و انتاج أشرطة الفيديو التي تعمل على ابراز نتائج الممارسات المتميزة و كيفية التعليم، و الاستفادة منها في مواقع و دول أخرى مشابهة في البيئة و الظروف من اجراء التعديلات اللازمة لتناسب المناخ التنظيمي و البيئي لدول المستفيدة من تلك التجارب الناجحة.¹

ذلك أن زيادة الضغوط الناتجة عن التنافسية العالمية Global Competition، والتزود بالمعلومات و التقارير الكترونيا أصبح المقياس و المعيار ، من خلال توفير دخول المواطن للخدمات و المعلومات الحكومية، مثلما تساعد المواطن في عملية صنع القرارات ، مع تحسين مستوى مساءلة الحكومات أمام المواطنين ، و هو ما يساعد في بناء مجتمع المعرفة . Knowledge Society

تتألف نظم ادارة الخدمة العامة من جميع الترتيبات المؤسسية الخاصة بعملية التوظيف و بإدارة شؤون موظفي الخدمة العامة في سياق وطني معين. و تشمل تلك الترتيبات كلا من القواعد الحاكمة و الهياكل و الأنماط الثقافية، و السياسات و الممارسات و مختلف الأنشطة ذات الصلة، و في هذا السياق يمكن الوقوف على توجهات عدة تتبناها كثير من الدول و بخاصة منها منظمة التعاون و الاقتصادي والتنمية من بينها اعمال مفهوم التسيير العمومي الجديد و في الشكل الموالي عرض لأهم ملامح دور هذه المقاربة في تحسين الأداء العمومي و محاربة الفساد.

¹زهير الكايد، الحكمانية: قضايا و تطبيقات، القاهرة المنظمة العربية الادارية، 2003، ص، ص، 97، 98.

ثانيا: اعتماد مدونة أخلاق السلوك الإداري

1- مقاييس الأخلاق يجب أن تكون واضحة:

لأن القائمين على الشأن العام ، حاجتهم أن يتعرفوا على المبادئ و المعايير الأساسية ، التي هم مطالبون بتطبيقها في عملهم و كذا الحدود التي يمكن أن تصنف بها سلوكا مقبولا ، و تبعا للشفافية ينبغي أن تشهر هذه المقاييس و أن تعلن عنها حتى عن طريق ملصقات و تكون مكتوبة و مدونة

2- تقنين مقاييس الأخلاق في اطار قانوني :

ان الاطار القانوني هو البداية لتبليغ و ايصال هذه المقاييس و البادئ كأدنى حد لسلوك القائمين على الشأن العام ، فالقوانين و اللوائح التنظيمية يجب أن تعلن عن القيم الأساسية للمرفق العام و أن تكون اطار يسمح بتعريف التوجيهات و اصدار التحقيقات و اتخاذ العقوبات التأديبية و المتابعات.¹

3- الاستشارة في ميدان السلوك و الأخلاق:

من خلال استفادة القائمين على الشأن العام من دورات تدريبية في ميدان السلوك و الأخلاق كما يجب انشاء اليات داخلية تعين المسؤول العمومي على فهم اشكالات و معضلات التسيير ، و ترفع من مستوى الكفاءات داخل المرفق العام .

4- التعرف على الحقوق و الواجبات:

فالمسؤول العمومي يجب ان يعرف حقوقه وواجباته ، لاسيما عندما يتعلق الأمر بالأعمال المعقدة داخل المرفق العام ، فيجب أن تكون هناك قواعد و اجراءات واضحة يستعين بها الموظف العمومي .

5- تسلسل اتخاذ القرارات:

فمن حق الجمهور ان يعرف كيف تستعمل الهيئات الادارية السلطة و الموارد المودعة عندها ، ثم ان رقابة الجمهور يجب ان تسهل الوصول الي المعلومات الرسمية ، كما يجب ان تشجع الشفافية على اجراءات مثل نظام كشف المعلومات و الاعتراف بالدور الذي تقوم به وسائل الاعلام .

6- العلاقة بين القطاعين العام و الخاص:

وضع قواعد أخلاقية واضحة تكون بمثابة الدليل الذي يقود الموظف العمومي في علاقته مع القطاع الخاص ،فيما يتعلق خصوصا بالصفقات العمومية و المناولة و شروط التشغيل في القطاع العام .

¹ عرفات جبر ، داوود صنيور ، الاخلاقيات الادارية و أثرها في الاداء المؤسسي ، مذكرة ماجستير ادارة اعمال جامعة الاردن ، 2010 ، ص ، ص ، 16 ، 35.

7- دور الموظفين العموميين في ترقية السلوك لأخلاقي:

اذ لا بد من اطار تنظيمي ينص على مقاييس سلوك عالية، تكون محفزة للموظفين العموميين ، ذلك أن شروط العمل و التقويم الحقيقي للكفاءات و النجاعة يكون له الأثر البالغ للممارسة اليومية في السلوك و الأخلاق.

ثالثا: المشاركة و الاستجابة للمواطن الزبون

مشاركة المواطن أو العميل للدائرة العمومية تعتبر ضرورية شأنها مثل القطاع الخاص ، بغية تحديث الادارة العامة ، فمعرفة ما يريده العميل من احتياجات ، ورغبات و نوعية في تقديم الخدمات ، يصبح أساسيا لتطوير الادارة العامة ، و من بين هذه البرامج نذكر برنامج (وضع معايير خدمة العميل) و الذي يتضمن عددا من المعايير التي تركز على مشاركة العميل و أخذ رأيه في الجهاز الحكومي ، نذكر من بين هذه المعايير :

- تحديد ومعرفة العميل أو الذي يتلقى الخدمة من الدائرة.
- اجراء استقصاء للعملاء لتحديد نوع و جودة الخدمات التي يريدونها و معرفة مستوى رضائهم عن الخدمات الموجودة .

- مقارنة معايير خدمة العملاء للدائرة بأفضل الخدمات المقدمة من جهات أخرى.
- تزويد العملاء بالاختيارات في كل من مصادر الخدمات ووسائل تقديم الخدمة.
-تضع الدائرة الوسائل اللازمة لتبثت شكاوي العملاء .

و الكثير من الدول المتقدمة أصبحت تتخذ من العناية بالعملاء و اشراكهم في الرأي حول نوعية الخدمات ووسائل تقديمها و الأوقات المناسبة لذلك، كمنهجية لتعزيز المشاركة لذوي المصالح و المتأثرين بالخدمات التي تؤديها تلك الأجهزة ، و هذا ينطبق على تعامل الادارة العامة مع المواطنين في الأحياء و المناطق الحضرية و غيرها و كل ذلك من أجل المساهمة في رسم السياسة العامة .
كما أن مختلف الدراسات خلصت الى وجود العلاقة المتينة بين المشاركة و مستوى فعالية الأداء الحكومي.

كما أن هناك الكثير من العوامل التي ساعدت على تفعيل و ادراك أهمية و دور المشاركة في ترقية الخدمة العامة منها:

- التغيير في أنماط حاجات المواطنين للخدمات العامة متضمنة التغييرات في المناطق، الزيادة و التغيير في متطلبات المستهلكين.

- المرور بمراحل الكساد و الركود الاقتصادي مما أدى الى حدوث زيادات كبيرة في مستوى النفقات العامة من الادارات الحكومية، مما ساهم في تدخل المنظمات الدولية الاقتصادية و النقدية ، كالبنك العالمي، و صندوق النقد الدولي.

- الحملات العالمية لإحداث التغيير و التحديث و التي تتضمن العولمة، الخصوصية، اتباع منهج السوق، و اعتماد الادارة العامة على اليات السوق و ادارة الأعمال وكل تلك العوامل و غيرها، جعلت الكثير من صناعات القرار بالإدارات العامة يصرون على ضرورة التغيير في نهج الادارة بشكل جوهري، و من أهم الدراسات العلمية التي قام بإجرائها مركز ادارة الخدمات العامة في انجلترا 1993، و التي تركز على كيف يرى المدراء في القطاع العام التغييرات التي تتم من حولهم و كيفية رد فعلهم بالنسبة لعملية التغيير و من بين أهم نتائج الدراسة نجد :
- تعتبر الضغوط لتقليص التكاليف و تحسين التوجه السياسي من الأعلى الى الأسفل من القوى الأساسية الدافعة الي التغيير في القطاع العام .
- ان المحددات التي وضعت على السلطات المحلية ، و المتعلقة بالمنافسة الداخلية أو الخارجية ، يمكن اعتبارها غير منسجمة و لا تتماشى مع البيئة التنافسية المفتوحة.
- رغم زيادة تقنيات الادارة الجودة و تقييم العاملين و العمل بأسلوب الفريق ، الا ان المدراء لم يتم تمكينهم ليغيروا أساليب الرقابة المباشرة كالتعيينات، إنهاء الخدمة، تحديد الأجور، الدفع، و اعطاء الدرجات للعاملين .
- تقلص قدرة المدراء في القطاع العام على مقومات التدخلات السياسية في القرارات التنفيذية بشكل واضح .
- هناك تحول جوهري في الأهداف نحو تركيز بشكل أكبر على احتياجات الزبائن، ووضع معايير واضحة للأداء و جعل الخدمات أكثر مرونة و يسرا للوصول في القطاع العام.
- لقد تم اعتبار السيطرة على الانفاق ، وزيادة الكفاية و الفعالية أكثر ثلاثة عناصر هامة في تغيير و الترتيبات الداخلية.
- و جود رغبة كبيرة في زيادة تحمل المسؤوليات الشخصية نحو العمل الى جانب التوجهات نحو العمل بروح الفريق و ادخال برامج الجودة لدى المدراء.

رابعا : اللامركزية / ديمقراطية العملية التنظيمية

تجسد اللامركزية جزء جوهري في ديمقراطية و قوة الجمهور في اختبار نظام و شكل حكومته ، و تمثيله فيها ، و سياسته و خدماته ، التي أصبح من الضروري بمكان تصميم استراتيجيات اللامركزية مع التأكيد على توافر عمليات المساءلة و الشفافية و الاستجابة من كافة الفعاليات المجتمعة .

كما أن زيادة ادراك الناس بأن القيم المدفوعة على شكل ضرائب يجب ان تقابلها خدمة راقية من الحكومات ، و من ثمة أصبح المواطنين أكثر مشاركة في رسم السياسات العامة و اتخاذ القرارات ، مع ضرورة أن كون الحكومة أكثر استجابة لرغباتهم المتزايدة و بالتالي فان دور الحكومة يصبح أكثر مرونة و انسيابية و عليه تتضمن أجندة ترقية الخدمة العامة العديد من النشاطات الواجب العناية بها على

مستوى الحكومة على شاكلة الميسر و المسهل Facilitator ، و القوة المحفزة Catalytic Force ، و من بين هذه النشاطات نجد¹:

1- الحكومة كصانع سياسي:

- عبر توفير سياسات منسجمة و فعالة بتحسين عملية اتخاذ القرار و عمليات وضع القواعد و الاجراءات الحكومية ، خاصة فيما يتعلق بانسياب المعلومات ذات العلاقة بالسياسات و تقييمها.
- استمرار تطوير الاستراتيجيات، الهياكل و الانظمة لتدع المدراء يديرون شؤون عملهم ، و ازالة المعوقات غير الضرورية و تقديم الحوافز المناسبة.
- تقديم الطرق الفعالة لتقيس و تسيطر على الاداء ، و تقوية المساءلة عن الاداء و تعمق التركيز على نوعية الاداء.
- تطوير و ادامة قوة العمل في القطاع العام تتسم بالمرونة و المهارة و الدافعية، ملتزمة بمجموعة من القيم للخدمة العامة.
- تحسين قدرات القطاع العام للاستجابة المرنة و السريعة للتغيرات المستقبلية في بيئتها الخارجية.
- تحسين قدرات الحكومة لتعمل بشكل استراتيجي، و لتؤكد على التكيف مع الفرص الطارئة و التهديدات، و لتفقد التحول للقطاع العام، و لتعمل على انسجام الجهود لمؤسسات الادارة المركزية.
- تبني طريقة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية و العلاقات الصناعية، و لتؤكد على اخراج وظائف الدولة بمستوى عال، كموظف لتلك الموارد البشرية.

2- الحكومة كممكن GOVERNMENT AS ENABLER:

- وضع الاطار العام لتقديم الخدمات و المنتجات القطاع العام و الخاص او المشترك.
- تحسين اختيارات المستهلك و جودة الخدمات ، مع ادخال المنافسة حيثما يمكن تطبيقها.
- ترويج استعمال الموارد بكفاية وفعالية.

3- الحكومة كمصلح GOVERNMENT AS REFORMER :

- ادارة كافة عمليات الاصلاح.

¹ Government in Markets : Why Competition Matters a Guide Policy Maker , 2009 , pp22_37 , from :
(https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/284451/OFT1113.pdf)

- السيطرة مع التقييم للتجارب المنفذة في اطار الاصلاح.
- تعلم المؤسسات العمومية من بعضها البعض.
- تبادل المعلومات و مقارنة النتائج.

المبحث الثالث: نماذج لتطبيق التسيير العمومي الجديد ببعض الإدارات العمومية

من خلال هذا المبحث نتطرق لبعض نماذج تطبيق التسيير العمومي الجديد

المطلب الأول: نماذج بالإدارات العمومية:

بعد عودة الاستقرار و الأمن لزبوع الوطن ، عمدت الجزائر الى الاهتمام أكثر بتحسين مستوى معيشة المواطن وذلك من خلال اصلاح الادارة العمومية ، حتى تناسب و طموح الدولة في اعادة مجد الجزائر و مكانتها بين الدول و كذا جعل الادارة ترقى لمستوى تطلعات المواطنين ، خصوصا من الرهان الذي عقده الجزائر على قطاع السياحة كبديل للاقتصاد الريعي ، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بجودة الخدمات و تكلفتها و اجالها ، لذا بدأ العديد من القطاعات في اصلاحات شاملة و لكن بشكل تدريجي استهدفت تحسين الخدمة من خلال مقارنة الادارة الاليكترونية كخطوة أولى لتعميمها على كل مصالح الدولة الى الحكومة اليكترونية تتجاوب و متطلبات عصر الثورة التكنولوجية.

و من أبرز القطاعات التي شملها الاصلاح :

-وزارة الداخلية والجماعات المحلية: حيث بدأ الاصلاح بالأرشفة الرقمية لكل سجلات الحالة المدنية استعداد لتعميم استعمال تكنولوجيات الاعلام و الاتصال على مستوى كل البلديات ، بغرض تقديم خدمة اليكترونية للمواطن عند طلبه لوثائق الحالة المدنية (وذلك من خلال تفعيل السجل الوطني الالي للحالة المدنية) و صاحب ذلك اصدار جواز السفر و بطاقة التعريف البيومترية وصولا الى اصدار رخصة السياقة و البطاقة الرمادية البيومترية (من خلال السجل الوطني الالي لترقيم المركبات) ، كما تم اعتماد نظام الى لحجز المواعيد على مستوى الدائرة او البلدية من أجل اتمام المعاملات و القضاء على طوابير الانتظار¹

-وزارة العدل: شهد قطاع العدالة هو الاخر قفزة في مجال تقديم الخدمات و تسيير مصالحه رغم حساسية القطاع حيث تعتبر عملية اصلاح العدالة أحد المحاور الكبرى للاصلاح الوطني، لذا تم بتاريخ 20 أكتوبر 1999 تنصيب اللجنة الوطنية لاصلاح قطاع العدالة، و كان هدفها الأساسي هو الوقوف على وقائع العدالة و تشخيص النقائص التي حالت دون الأداء الأمثل لهذا القطاع، و بعد ثمانية أشهر من

¹موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، على الموقع: www.interieur.gov.dz

العمل قدمت اللجنة بتاريخ 11 جوان 2000 تقريرا وقفت فيه على أهم النقائص و المشاكل التي تسود القطاع¹ لتبدأ الاصلاحات الفعلية من سنة 2003 التي جسدت من خلال²

- **IPS** . انجاز أرضية انترنت: و يسمح للقطاع بإنشاء و تسيير ذاتي لاتصالاته الاليكترونية و تعميم الوصول الى المعلومة لكل موظفي العدالة

- انجاز موقع اليكتروني لوزارة العدل: تم انشاؤه في أواخر نوفمبر 2003 ، يرمي الى اعطاء معلومات قانونية لعامة الناس خاصة في المجال التشريعي حيث يقوم كل الجرائد من الاستقلال حتى يومنا الحاضر .

- تم تطوير انترنت، سنة 2005 موجه الي الاتصال الداخلي بين موظفي قطاع العدالة و يساعد على العمل المشترك بين مختلف المصالح.

- تم فتح نافذة لتواصل على مواقع الوزارة هدفه الاجابة في وقت قياسي على أسئلة المواطنين و ذلك من خلال البريد الالكتروني contact@majustice.dz و من أهم ما يميز هذا البريد الاليكتروني هو تسهيل الارساليات و الاطلاع عليها .

- و في مجال تثبيت تقريب الادارة من المواطن و تسريع زمن تقديم الخدمة للمواطن دون حاجة الانتقال الى مكان ما ، تم سنة 2010 فتح نافذة تسمح لكل متقاض الاطلاع من مال قضيته من خلال استخدام اسم المستخدم وكلمة المرور اللذان تصدرهما له الجهة القضائية المجدولة لقضيته .

. **انشاء مرض وطني للسوابق العدلية** : يعتبر من أهم الانجازات ، تم استلامه في 06 فبراير 2004 ، هدفه الاساسي أداء خدمة عمومية هامة و اعداد و منح البطاقة رقم 03 لصحيفة السوابق العدلية في ظروف تتسم بالسرعة و الفعالية ، كما يسعى الى تحقيق عدة أهداف في ان واحد و هي :

- اتجاه المواطن: تسهيل عملية طلب و سحب صحيفة السوابق العدلية خلال ساعات قليلة من اي نقطة من الوطن.

- اتجاه الجهات المتعاونة: خاصة المؤسسات المعنية حيث يمكنها الحصول على المعلومة مباشرة من المحكمة .

¹الطيب بلعيز، اصلاح العدالة في الجزائر، الإنجاز التحدي ، الجزائر، 2008، ص، 12.

²موقع وزارة العدل، www.majustice.dz.

- نظام تسيير و متابعة المساجين : يحدد هذا النظام مسار كل سجين بداية من أسباب و ظروف حبسه مروراً بسلوكه أثناء فترة الحبس الى غاية اطلاق سراحه .
- رقمنة الأرشيف القضائي: يهدف هذا المشروع الى تحسين ظروف الأرشيف القضائي و تسييره من خلال الاستعانة بالوسائل الحديثة التي تضمن في نفس الوقت حماية أكبر ضد التلف و ضياع الوثائق و كذا سرعة في عمليات البحث و الاسترجاع.
- التوقيع و التصديق الالكترونيين: تعتبر خطوة نوعية في مسار اصلاح و عصرنة قطاع العدالة ، و ذلك من خلال صدور القانون 04_15 المؤرخ في أول نوفمبر 2015 الذي حد شروط و اليات تفعيله¹ و بشكل عام يمكن القول أن جهود الاصلاح الاداري بالجزائر ركزت على ثلاثة جوانب رئيسية هي:²
- اصلاح هياكل الدولة و مهامها و ذلك من خلال تعزيز دولة القانون ،استرجاع الثقة بين المواطن و الادارة ، ترشيد مهام الادارة المركزية للدولة و تجديد الادارة الاقليمية و تطويرها .
- محاربة الفساد .
- اصلاح نظام الوظيفة العمومية.
- و أخيراً اتجاه بعض القرارات المتعلقة بالمساجين فيما يخص الافراج المؤقت و الحجز تحت النظر الصادر من طرف اي قاضي تحقيق أو وكيل الجمهورية.

المطلب الثاني: حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد بشكل عام

انتقد ALGUAZIL و زملاءه في دراسة بعنوان LE NEW PUBLIC MANGEMENT EN QUESTION مبدئين من مبادئ التسيير العمومي الجديد التي أدرجوها في دراستهم و هما :

"زيادة التركيز على معايير الأداء " حيث يطرح التساؤل التالي : ماهي معايير الأداء في القطاع الخاص ؟

و الجواب أنه غالباً ما يتم الحكم على الأداء في القطاع الخاص بالنظر الى الكفاءة و الفعالية و الانتاجية، و عليه فان مقارنة التسيير العمومي الجديد تعتبر ان الانتاجية و الكفاءة تعكسان أداء الادارات

¹ القانون رقم 04_15، المؤرخ في 11 ربي الثاني 1436 هـ الموافق ل 01 فبراير 2015 م المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع و التصديق الالكترونيين، العدد 6 / 2015 من الجريدة الرسمية، الصادرة في 10 فبراير 2015 ص 6_16.

²باية صياد، الاصلاح الاداري في الجزائر 1999 _ 2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير، تخصص علاقات دولية معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2007_2008 ص 87.

العامة و دعت الى تركيز عليهما لدرجة الى اعتبارهما أهدافا ذات أولوية بدلا من اعتبارها وسائل من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للدول .

و من هنا يظهر لنا تحدي اخر لتسيير العمومي الجديد، و المتمثل في ماهي الأهداف الأولوية التي يجب على الدولة تحقيقها من خلال الادارة العامة ؟ هل هي تقديم خدمة عامة ذات نوعية ؟ أم تعزيز العدالة الاجتماعية و المساواة و الأنصاف بين المواطنين؟ و لذلك 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 الانتاجية بالمؤسسات الخاصة.

من المبادئ الأساسية للقطاع الخاص هو تلبية احتياجات العملاء و تحقيق رضاهم، و يعتبر هذا المبدأ متناقض مع امتيازات الدولة ، حيث يعتبر القطاع الخاص المؤسسة فعالة، اذا استطاعت تحقيق احتياجات زبائنها و رضاهم لان رضا الزبائن يعني الربح، و بتطبيق هذا المبدأ على القطاع العام فان المواطن يعتبر عميل و هذا ما يكشف عن الحد الثالث من حدود التسيير العمومي الجديد ، حيث أنه اذا كان من السهل على المؤسسات في القطاع الخاص استهداف احتياجات شريحة من السوق فانه ذلك سيكون أكثر سهولة عندما يجمع السوق بين جميع المواطنين في بلد ما باعتبار ان الطلب في بلد ما هو جماعي و موحد، غير أن الواقع يثبت العكس، مما يعني ان تلبية احتياجات جزء من المواطنين قد يتناقض مع توقعات المواطنين في جزء اخر من البلد و بالتالي فان مبدأ تلبية احتياجات العملاء و رضاهم الذي يدل على كفاءة المؤسسات يظهر غير منطقي مع جوهر وطبيعة اهداف الدولة، لأنه في الواقع يستحيل تلبية احتياجات جميع المواطنين و بالتالي فمن المستحيل ان تكون الدولة فعالة.¹

وعليه فان مبادئ التسيير العمومي الجديد تلتقي بفجوة أخرى و التي ذكرها حيث أشار الى أن التسيير العمومي الجديد يركز كثيرا على كيفية قياس الاداء و ليس على فهم نفسه لان استخدام و سائل التسيير التي انشئت خصيصا لأغراض الكفاءة أمر غير مناسب لإدارة العامة ، خصوصا انها قد تؤدي الى خلق المزيد من عدم المساواة بين المواطنين .

- و مبادئ التسيير العمومي الجديد حد يتعلق بالجانب الكمي للأداء حيث انه لا يمكن قياس اداء الدولة بمعايير كمية في معظم الاحيان .

- تدعو بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد اي تقليص حجم العمالة من خلال تسريح العمال، و هذا ما يختلف مع جوهر مبادئ الدولة بالإضافة أي ان هذا الامر يزيد من حدة مقاومة تجسيده على أرض

¹ ALGUAZIL Thomas, BONNIN Aurélie, COUTET Charlene, PARIAUD Rudy, LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION ,IAE universite de poitiers, P P ,13 17.

الواقع حتى و ان كانت كل العوامل متوفرة و النموذج المتبنى مناسب لخصوصيات البيئة داخليا و خارجيا .

المطلب الثالث: حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العامة الجزائرية

تتميز الادارة العمومية الجزائرية بانها ورغم كل جهود الاصلاح ادارة تابعة ضمنا للخلفيات الاستعمارية و التي اثرت فيها بشكل كبير وواضح بالإضافة أنها تعاني من مشاكل ناتجة بالدرجة الاولى عن انعدام الرؤية الاستراتيجية ، وتبنيها مبادئ اجتماعية حمائية مكان لاستغلال النفوذ و المحسوبية و انتشار الفساد الاداري و من أهم هذه المشاكل ما يلي:¹

- حجم الجهاز الاداري وتضخمه التنظيمي مما حوله هيكل هش تسود فيه ازدواجيات الاختصاصات وتداخلها وتفاقم مشكلة ضعف التنسيق على مختلف المستويات.

- الادارة الجزائرية تفتقد للرقابة الفعالة مما أدى الى انتشار الفساد الاداري ، واستخدام السيء للسلطة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة مما أدى الى تجذر أمراض البيروقراطية من وساطة و رشوة و اختلاس المال العام و غيرها.

- تتميز الادارة الجزائرية بالمركزية الشديدة وضعف تفويض السلطة مما ادى الى صعوبة الالتزام بالإجراءات المسطرة وبالتالي تقديم خدمات متدنية.

- التهرب من المسؤولية: غياب الشعور بالمسؤولية و الالتزام لدى اغلبية المسيرين، مما يجعل أداءهم ينحصر في تحقيق ما هو مطلوب ان لم نقل أقل من ذلك.

- استغلال نفوذ من خلال تقديم المصالح الخاصة عن المصلحة العامة التي كلف المسيرين بتحقيقها ، حيث أن بعض المؤسسات العامة أضحت شبيهة بمؤسسة عائلية دون ان يرافق ذلك ادنى مساءلة للمسيرين.

- هجرة الكفاءات من القطاع العام : بحثا عن الاعتبار المادي و المعنوي فان الكفاءات تتجه الى القطاع الخاص.

- تدني القيم الاخلاقية و انتشار ظاهرة التسيب و اللامبالاة مما ولد التذمر الدائم للمواطن و فقدان ثقته بها.

¹ فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص،ص، 312،313.

- الروتين و الجمود الاداري : الذي تولد على طول الاجراءات و تعقيدها و غياب الشفافية في ظل جو مقاوم للتغيير أدى أي اعاقاة تحسين الكفاءة الادارية .
- عدم الاستقرار السياسي و الامني الي مرت به الجزائر جعل القيادة السياسية تهتم بإعادة الاستقرار و الامن مع اهمال الجوانب الاخرى مما أثر على اوضاع و تسيير الادارة العمومية .
- في ظل تردي الاوضاع الاقتصادية نتيجة تدني سعر البترول الذي يعتبر الممول الاول للخزينة الجزائرية فان الدولة أولت اهتماما بالغاً بالإصلاح الاقتصادي من خلال المخططات التنموية مهمة الإصلاح الاداري الذي يعبر قائمة رئيسية من قوائم الإصلاح الاقتصادي و الداعم الاول له - ضعف و تقادم الارضية القانونية التي اصبحت لا تتماشى و التغيرات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و حتى التكنولوجيا مما أثر سلبا على تحديث الاساليب الادارية المتمثلة في مقاومة قانونية للتغيير و الإصلاح .
- تحديد الوظائف في الادارة العامة لا يبني على أسس علمية موضوعية ، مما أدى الى غياب التوصيف الوظيفي كما ان عدم الاستقرار على مستوى الوزارات و المديرين أثر سلبا على سير الادارة العامة من جراء التداول المتتالي على ادارتها وتغيير طرق التسيير بما يستجيب للميول الشخصي لا للموضوعية في أغلب الأحيان.

خلاصة الفصل الثالث:

لم يعد أمام الإدارة العمومية الجزائرية بد من خوض تجربة الإدارة الالكترونية وتعميم تطبيقاتها على جميع الإدارات العمومية لترشيد جهودها ونفقاتها، ولسد الثغرات أمام إهدار الموارد، و خاصة أمام شح الموارد العمومية وازدياد الطلب على الخدمات في ظل النمو السكاني المتزايد.

لذا فالتوجه إلى تطبيق تقنيات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجزائرية يحقق العديد من المزايا التي تساعد على الحد من المشاكل الإدارية وتقليل آثارها السلبية على المجتمع وسلوكيات الأفراد إضافة إلى الارتقاء بخدمة المواطن.

خاتمة

يعتبر التسيير العمومي الجديد المقاربة الأمثل لتجديد الانظمة الخدمية و جعلها اكثر ديناميكية و استجابة لحاجات و مطالب المواطنين، إذ إن النتائج السلبية التي أسفر عنها التسيير التقليدي للإدارة العمومية جعل الدول تسارع إلى إيجاد الحلول الكفيلة بتغيير الأوضاع وتحسين أداء الإدارات العامة، والجزائر كغيرها من الدول سعت جاهدة من أجل الانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد من خلال نقل أدوات التسيير الخاص إلى الإدارة العمومية، لفتح الباب أمام الخواص من أجل التنافس على تقديم الخدمات بأفضل نوعية و في أقصر الأجال و باقل التكاليف.

إذ سعت الإدارة العمومية الجزائرية إلى تبني هذا المسار لتحقيق الفعالية وتقديم خدمات ذات جودة ونوعية عالية.

أولا-نتائج الفرضيات:

انطلقت الدراسة من فرضيتين كانت صياغتهما كالتالي:

- محدودية نجاح التسيير العمومي الجديد كنموذج اصلاح للإدارة العمومية الجزائرية تعود بالدرجة الاولى الى كونها قرارات فوقية لا تراعي طبيعة البيئة الداخلية للإدارة العمومية بالجزائر.

إن صحة هذه الفرضية مؤكدة من خلال ان واقع الاصلاح الاداري ما هو الا ترجمة لقوة في الادارة السياسية الت تقره و تخطط له غير انه يظهر جليا من خلال سرد واقع الادارة الجزائرية و تطوراتها الذي تم سابقا أن ان الاصلاح الاداري في الجزائر يفتقد الرؤية الاستراتيجية و بعد النظر حيث تميز بتعيين لجان اصلاح بأسماء متعددة بدل التركيز على مهامها ، كما ان الاصلاح الجيد ينطلق من أن اللجنة التي تقر بضرورته بعد الدراسة هي من عليها رسم خطته و تنفيذه و ان يكون لها صلاحية تعديل اي من بنوده تماشيا مع المستجدات و التطورات كما ان تفضيل المواطن للطرق التقليدية بدل الخدمات اليكترونية مثلا ما هو إلا دليل على ان هذه الاصلاحات تقرر معزل عن دراسة حقيقية للبيئة الداخلية و الخارجية

- نجاح مقاربة التسيير العمومي الجديد يتوقف على اعادة صياغة بعض مبادئ مع متطلبات الادارة الجزائرية ، ان نجاح بعض الدول في تطوير اداراتها العمومية و جودة مخرجاتها من خال التسيير العمومي الجديد و بالتالي تحسين جودة حياة المواطنين ، يجعلنا نتساءل عن موضع الخلل اذ اثبتت الدراسات ان التسيير العمومي الجديد ليس بالوصفة السحرية اتي تناسب كل الدول ن من هذا المنطلق تظهر ضرورة تعديل هذه الوصفة من خلال ادخال تعديلات على مبادئ التسيير العمومي الجديد بما يتماشى و خصوصية الادارة العمومية الجزائرية حتى تضمن الوصول الى نفس نتائج من سبقونا في

تطبيق هذه المقاربة و لما لا احسن مما حققوا ، من هنا فان الفرضية الثانية القائلة بضرورة تعديل مبادئ التسيير العمومي الجديد لتتجاوب و خصوصية الادارة العامة الجزائرية صحيحة أيضا.

ثانيا-نتائج الدراسة:

من مجمل ما تقدم يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ان الرقابة على الاداء في الادارات الجزائرية يكاد يكون منعدم مادام المسير ما يزال يعتقد ان بقاء الموظف في مكتبة من الثامنة صباحا الى الرابعة مساء دليل على انتاجية الموظف وكفاءته و حسن ادائه لعمله مما يجعل الادارة الجزائرية لا تتفق على مفهوم للإدارة يقودها الى تحسين جودة مخرجاتها، اذ ان مفهوم الاداء العمومي لا يزال غامضا خصوصا في الادارة الجزائرية.

- يتميز القطاع العام بالجزائر و الخدمة العامة بتعدد الأهداف مما يؤدي الى صعوبة تلبية هذه الحاجيات المتضاربة و المتعددة اي ان ليس للإدارة الجزائرية فئة مستهدفة تحدد احتياجاتها بدقة و تحاول تلبيتها كما هو الحال في القطاع الخاص بل ان السوق المستهدف هو المجتمع باختلاف مستويات المواطنين الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و الاقليمية مما يضع الادارة العامة في مأزق عدم التماثل.

- من أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد تقليص العجز المالي من خلال ترشيد الانفاق الحكومي، وهذا ما يتناف تماما مع الادارة العامة الجزائرية التي تضم العديد من الموظفين دون وظائف يقومون بها مما زاد من حدة هدر المال العام و انتشار التسيب و اللامبالاة .

- يقوم التسيير العمومي الجديد على اللامركزية و تفويض السلطة ، ففي بعض القطاعات أخذ بعد تفويض السلطة منحى لا بأس به ، الا ان الخوف من اتخاذ قرارات غير مناسبة يكون نتيجتها خسارة المنصب تؤدي بهؤلاء المسؤولين بالالتزام الحرفي بما تصدره الادارات المركزية و التحجج في حالة عدم تنفيذ بعض الامكانيات أو غيرها بدل البحث عن حلول تتواءم و الظروف المحيطة بكل ادارة مما أدى الى قتل روح الابداع و الابتكار عند المسؤولين و الموظفين المخلصين ، كما يجب اعادة الاعتبار لدور الجماعات الحلية و توسيع صلاحياتها ، لكونها أقرب و أكثر اطلاعا على احتياجات المواطنين حسب المناطق التابعة لها .

- ان تبني التسيير العمومي الجديد لن ينجح دون توفر كادر بشري مؤهل يسهر على تطبيقه و تحقيق نتائجه غير أن الادارة الجزائرية تعاني من هجرة الكفاءات الى القطاع الخاص أين يتميز الاداء على اساس المجهود المبذول و النتائج المحققة و ليس على أساس القرابة و اعتبارات اجتماعية تؤدي بكل من هم في القطاع العام التخاذل في ظل التساوي أما نظام الأجور و الحوافز.

- التسيير العمومي الجديد يبنى على التنسيق و التكامل بين مختلف منظمات القطاع العام غير ان تجربة قطاع العدالة في توفير خدمة استخراج شهادة السوابق العدلية غير الخط كان له تبعات من طرف هيئات عمومية ما يجعلنا نتساءل عن مكانة التنسيق و جدوى التحديث.

ثالثا-الاقتراحات:

بعد استعراضنا لأهم النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا، وبناءا على أوجه القصور التي رأيناها ارتأينا أن نقدم الاقتراحات التالية:

- تطبيق استراتيجية تسييره كالتسيير العمومي الجديد التي تنظر للمواطن كزبون ارضاءه وتحقيق رغباته لا بد من أن التخطيط له انطلاقا من القاعدة و اجبارها على تقبلها و التعامل بها .
- الاعلام و الاتصال من أهم وسائل التسيير العمومي الجديد بغرض حشد التأييد لتطبيقه و تبنيه و ذلك من خلال اشراك كافة فئات المجتمع في صياغة أهدافه و هكذا ضمان أقل مقاومة ممكنة عند تنفيذه .
- كان للتأثيرات السياسية دور مهم في عدم استقرار الادارة العمومية ، لذا يجب ضمان حيادية الادارة العمومية من أجل ضمان استمرار عمليات الإصلاح حتى تحقيق أهدافها.
- تعديل و اعادة صياغة مبادئ التسيير العمومي بما يتناسب و خصوصية بلد كالجزائر يتبع سياسة اجتماعية عقيمة ، تشمل الطبقة المترفة أكثر منها الطبقة المعدومة ، ولم يثبت انتقاله الكامل نحو اقتصاد السوق ، أين يلعب هذا الاخير دورا مهما في تقييم مدى نجاح و نجاعة مبادئ التسيير العمومي الجديد
- رغم أهمية الوسائل المادية و المالية لنجاح أي مقارنة تسييريه فان التسيير العمومي الجديد يعتمد نجاحه كذلك على التأييد المؤسسي و الجماهيري له و لنا في تجربة سنغافورة و ماليزيا أكبر مثال كدول نجحت بفضل التأييد الشعبي للإصلاح بالإضافة الارادة السياسية القوية .
- التسيير العمومي الجديد يعتمد على قيادة و ليس مجرد مديرين ، لان تبني التابعين لرؤية القائد يسرع من وثيرة التنفيذ و جودته .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً-المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- العربي حجام، الخدمة العمومية وآليات ترقيتها في الإدارات الحكومية مقاربات نظرية، تجارب محلية وعالمية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2020.
- اللجنة الالكترونية، ملخص الجزائر الالكترونية، الجزائر:وزارة البريد و تكنولوجيا الاعلام و الاتصال، الجزائر، 2008.
- ليلى محمد ابو العلا، مفاهيم ورؤى في الادارة و القيادة التربوية بين الاصاله و الحداثه، دار يفا العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2013.
- إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية و مؤشراتها ، منتدى العالم الثالث، دار الشروق، القاهرة، 2003.
- حسين بن محمد الحسن، الادارة الالكترونية بين النظرية و التطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الادارية- نحو اداء متميز في القطاع الحكومي-، الرياض: معهد الادارة العامة، 2009.
- خالد ممدوح إبراهيم، امن الحكومة الالكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
- خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة النهضة، القاهرة، 1975، ص، ص 40، 41 .
- ربحي مصطفى عليان، البيئة الالكترونية، عمان ، دار صفا للنشر و التوزيع، 2012.
- رق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة و والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر بيروت ، 2000.
- ربحي مصطفى عليان، البيئة الالكترونية، عمان: دار صفا النشر و التوزيع، 2012.
- زهير الكايد، الحكمانية: قضايا و تطبيقات، القاهرة المنظمة العربية الادارية، 2003.
- سعيد بوعلي وآخرون، القانون الإداري (التنظيم الإداري - النشاط الإداري)، دار بلقيس للنشر 2019.
- طامشة بومدين، البيروقراطية والتنمية السياسية في الجزائر، مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، ط.1، 2015.
- عبد الله عبد السلام أحمد، التحديات والفرص أمام إدارة أحواض الأنهار العربية، مرجعية نهر النيل، الإدارة المتكاملة للموارد المائية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2008.
- عبد الله طلب، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، 1980-1981.
- عدمان مريزق، التسيير العمومي- بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة- الطبعة الأولى، دار جسور، 2015.

قائمة المراجع

- علاء فرحان طالب، إستراتيجيات محاربة الفساد الإداري والمالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- عبد الفتاح بيومي حجازي، الحكومة الالكترونية بين الواقع و الطموح، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي،2008.
- عادل حرحوش المفرجي، و اخرون، الإدارة الالكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسى عملية، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2007.
- كرون وولش، الخدمات العامة و آليات السوق، ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي، الادارة العامة للطباعة و النشر 1991.
- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة: الإطار العام لدراسة الإدارة العامة- فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام- العملية الإدارية ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،2003.
- محمد لكحل، الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحقيق جودة الخدمة العمومية حالة الجزائر، الاقتصاد والتسيير والتجارة 01، 2018.
- محمد بن عزوز، الفساد الإداري و الإقتصادي آثاره وآلية مكافحته،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الإقتصادية،2016.
- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الاستراتيجية و الوظائف و المشكلات، الرياض: دار المريخ،2004.
- ميسر أحمد سلطان و اخرون، تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة هلوك و كلياتها، المجلة الاكاديمية، العراق: جامعة نوروز.
- مسعود درواسي، ادم بن مسعود، الحكومة الالكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013 .
- ميسر أحمد سلطان و اخرون، تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة هلوك و كلياتها، المجلة الاكاديمية ، العراق: جامعة نوروز.
- ب- مذكرات دكتوراه وماجستير:
- باية صياد، الاصلاح الاداري في الجزائر 1999 _ 2007، دراسة حالة المنظومة التربوية، مذكرة ماجستير، تخصص علاقات دولية معهد العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة بن يوسف بن خدة ، الجزائر، 2007_2008.

قائمة المراجع

- حياة قاده، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة في تحسين الخدمة العمومية بالمؤسسة القضائية -محكمة تلمسان نموذجاً-، رسالة ماجستير في علم اجتماع الاتصال، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2012.
- خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري -دراسة على ضوء التجارب لرائدة: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة -،مذكرة ماجستير حوكمة وتنمية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015.
- خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري -دراسة على ضوء التجارب لرائدة: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وسنغافورة -،مذكرة ماجستير حوكمة وتنمية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2015.
- دليلة قاده، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الخدمة العمومية -دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في تسيير عمومي، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- رانية هدار، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة والتنمية المحلية، قسم علوم سياسية، جامعة باتنة-01-، 2018.
- شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الادارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008،
- عشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الامريكية و الجزائر ،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- عبد العالي حاج، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيصر بسكرة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، 2013، 2012.
- عبدالله بن علي التمام، الإدارة الالكترونية كمدخل للتطور الإداري، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط ، مكة المكرمة، جامعة ام القرى، 2007.
- عرفات جبر، داوود صنبور، الاخلاقيات الادارية و أثرها في الاداء الممؤسسي ، مذكرة ماجستير ادارة اعمال جامعة الاردن، 2010.
- نورالدين شنوفي ، مولاي خليل، الاتجاه نحو إرساء الحكومة الالكترونية في الجزائر: الإنجازات و المعوقات، تجربة قطاع الضمان الاجتماعي، الجزائر: جامعة مستغانم، 2016.

قائمة المراجع

- وهيبة غربي، استخدام الشراكة لتحقيق الخدمة متميزة في الإدارة المحلية دراسة حالة مجموعة من البلديات بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم علوم التسيير، 2015.

ت-القوانين:

القانون رقم 04_15 ، المؤرخ في 11 ربي الثاني 1436 هـ الموافق ل 01 فبراير 2015 م المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع و التصديق الالكترونيين ، (العدد 6 / 2015 من الجريدة الرسمية) الصادرة في 10 فبراير 2015 ص 16_6

ث- المجلات:

- أمينة بواشري، الإصلاح الإداري في الجزائر، المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3، 2018.
- ليلي بن عيسى، الحكم الراشد احد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، العدد 14، ديسمبر 2013.

-ضامر وليد عبد الرحمان، إشكالية التغيير الاجتماعي المعاصر من خلال- مقارنة لنظرية التخلف الثقافي عند وليم أوكبرن-، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 11، 2014.

- طارق عشور، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة العدد الأول، 2011-2012.

- نسيمة لعرج مجاهد، و مصطفى طويطي، استراتيجية اقامة الحكومة الالكترونية"المحاولة الجزائرية، مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات، الجزائر: جامعة ميله، 2006.

ج- دروس و محاضرات:

- عبد الله الحملي سحر ،الإصلاح الإداري مفهومه وآليات تطبيقه، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، 2013.

-فتيحة فرطاس، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية و دورها في تحسين خدمة المواطن، مجلة الاقتصاد الجديد،المجلد2، العدد 15، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2016.

-لطيب داودي، عبد الحق ماني، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر.

قائمة المراجع

- نور الدين شنوفي، محاضرات في المناجمت العمومي دروس ملقاة على الموظفين المرشحين لرتبة متصرف.

ح-المواقع الالكترونية:

- الطيب بلعيز اصلاح العداة في الجزائر . الإنجاز التحدي . د ط القصة ، الجزائر 2008 ص 12.

- موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية، على الموقع www.interieur.gov.dz

- موقع وزارة العدل ، على موقع www.majustice.dz

ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

أ-الكتب باللغة الأجنبية:

- 01- Abdelaziz SEGHIR " LE Management De Services Publics", communication au colloque national sur : " Le Management Et La Formation En Gestion " Institut Sup De Gestion Et De Planification, Alger, 27-29/06/99
- 02- Assad Ahmed Abdelqader Alsakarneh, Shen Chao Hong (November 2015) , The Impact of Electronic Management on Human Resource Development, International Journal of Science and Reseaech (IJSR), 4(11), India. Online : <https://www.ijsr.net/archive/v4i11/SUB159247>.
- 03- ALGUAZIL Thomas,BONNIN Aurélie,COUTET Charléne,PARIAUD Rudy,LE NEW PUBLIC MANAGEMENT EN QUESTION ,IAE universite de poitiers,
- 04- Benoit A. Aubert, Michel Patry, LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ :LE LONG ET TORTUEUX CHEMIN DU QUÉBEC, Québec, Canada, Décembre 2005,
- 05- Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, Public Management Reform, Oxford: Oxford University Press, 2000.
- 06- François-Xavier Merrien,"La Nouvelle Gestion Publique: Concepts Mythique", Lien social et Politique - RIAC, N° 41, Printemps 1999.
- 07- Government in Markets : Why Competition Matters a Guide Policy Maker , 2009 , pp22_37 , from
- 08- (https://www.gov.uk/government/uploads/syster/uploads/attachment_data/file/284451/OFT1113.pdf)
- 09- - L. ZELLA, D. SMADHI, Gestion de l'eau dans les pays arabes, Laboratoire de Recherche en Hydraulique Souterraine et de Surface, Larhyss Journal, ISSN 1112- 3680, n°05, Juin 2006.
- 10- -Mark Robinson, From Old Public Administration to the New Public Service: Implications for Public Sector Reform in Developing Countries, Singapore: Global Centre for Public Service Excellence, 2015.
- 11- Michaela Martin et Antony Stella, Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur: les options, Paris: institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO, 2007.

قائمة المراجع

ب-المواقع الالكترونية:

[http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/ risp_emotion_08/h_chomienne.](http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/ risp_emotion_08/h_chomienne)

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجية التسيير العمومي الجديد في تحسين الخدمة العمومية بالجزائر، إذ أصبح من الضروري على الادارة العمومية أن تستثمر في تقنياته في سبيل إصلاح وتحديث أساليب تقديم الخدمة العمومية كالمرونة والكفاءة والفعالية، وتقديم خدمات ترقى إلى مستوى طموح المواطن.

وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق التسيير العمومي الجديد يؤدي إلى عصرنة الإدارة العمومية ومنه تحسين الخدمة العمومية بالجزائر.

الكلمات المفتاحية:

التسيير العمومي، التسيير العمومي الجديد، الخدمة العمومية، عصرنة الإدارة العمومية.

Abstract

This study aims to identify the new public management strategy in improving the public service in Algeria .

The study concluded that the application o the new public management lead to the modernization of public administration , and from it the improvement of public service in Algeria .

Key words :

Public administration, new public administration , public service , modernization of public administration .