



Ministry Of Higher Education and Scientific Research

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Aabbas Laghrou University Khenchela

جامعة عباس لغرور خنشلة

Faculty Of Economies, Management and Commercial Sciences

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير



التسيير العمومي الجديد و أثره في تطوير أداء المؤسسة العمومية
دراسة حالة – مديرية بريد الجزائر – وحدة خنشلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص : تسيير عمومي

إشراف الأستاذة :

❖ بغنة سهيلة

اعداد الطلبة :

❖ بوقرقار أنيس سراج الدين

❖ بوحرقات حسين

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر صنف أ	مناصرية خولة
مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذة محاضر صنف ب	بغنة سهيلة
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر صنف أ	بوتبيينة حدة

السنة الجامعية: 2023/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء :

الى النبع الطيب كطيبة الأرض

الى أمهاتنا حفظها الله وأطال الله في عمرهما

الى آباءنا حفظهم الله واطال الله في عمرهما

الى جميع اخوتنا وأصدقائنا الذين وقفوا الى جانبنا

في السراء والضراء

الى كل هؤلاء أهدي ثمرة

المتواضع

شكر و عرفان :

الحمد والشكر الى من تخشى بذكره الكائنات و تنزل باسمه كل
السموات و الأرض ، الأول الآخر الظاهر و الباطن ، احمد حمد الشاكرين

ولنعمه ذاكرين قال تعالى : ﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ

لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ ﴾ ﴿٧﴾ ﴿ صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم :

" لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ النَّاسَ "

فبالحمد نبدأ الكلام و بالشكر نتوسط المقام. أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من

مدى لي يد العون من قريب أو بعيد لانجاز هذا البحث وأخص بالذكر

الأستاذة المشرفة " **بغنة سهيلة** " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها

وارشاداتها مع تمنياتنا لها بالمزيد من النجاح و التوفيق.

كما لا انسى أن أشكر جميع الأساتذة و أسرة كلية العلوم الاقتصادية

و العلوم التجارية و علوم التسيير والى جميع زملائي

دفعة 2024 والى كل من ساهم في هذا البحث.



الفهرس

الفهرس :

اهداء	/
شكر و عرفان	/
قائمة المحتويات	أب
قائمة الاشكال و الجداول	أ
مقدمة	أو

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد والإدارة العمومية.

المبحث الأول : ماهي التسيير العمومي	7
تمهيد	7
المطلب الأول : مفهوم التسيير العمومي	8
المطلب الثاني: مبادئ والتزامات التسيير العمومي:	10
المطلب الثالث: المؤثرات التنظيمية في التسيير العمومي	14
المبحث الثاني : ماهية التسيير العمومي الجديد	21
المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي لجديد	21
المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد	23
المطلب الثالث: مقارنة بين التسيير العمومي الجديد والكلاسيكي	29
المبحث الثالث: بيئة القطاع العام و حتمية التغيير	36
المطلب الأول: ماهية القطاع العام وأهدافه	36
المطلب الثاني: مفهوم وأنواع الخدمة العمومية	40
المطلب الثالث: افاق التغيير في المؤسسة العمومية بتطبيق توجهات التسيير العمومي الجديد:	43
خلاصة	49

الفصل الثاني: الإطار النظري للمؤسسة العمومية

المبحث الأول : ماهية المؤسسة العمومية	51
تمهيد	51
المطلب الأول : الاطار المفاهيمي للمؤسسة العمومية :	52

55.....	المطلب الثاني : المؤسسة العمومية و خصائصها :
56.....	المطلب الثالث : المؤسسة العمومية وتميزها عن باقي الهيئات :
60.....	المبحث الثاني: التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات
60.....	المطلب الأول: مرحلة التسيير الناتي 1962 – 1965
63.....	المطلب الثاني: مرحلة الشركة الوطنية " 1965-1971 " المشروع العام "
66.....	المطلب الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي.
68.....	المبحث الثالث: إصلاحات المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق
68.....	المطلب الأول: إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية.
74.....	المطلب الثاني: استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية.
76.....	المطلب الثالث: خصوصية المؤسسات العمومية.
80	خلاصة التصل

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر ، وحدة خنشلة

84.....	تمهيد
85.....	المبحث الأول: عموميات حول مديرية وحدة البريد الولائية
85.....	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية وحدة البريد الولائية خنشلة
86.....	المطلب الثاني: تعريف مديرية وحدة البريد الولائية
90.....	المطلب الثالث : مصلحة المحاسبة البريدية والتقديرية والطرد والتنوع
92.....	المبحث الثاني : - مقومات تطبيق التسيير الجديد في بريد الجزائر وكالة خنشلة
90.....	المطلب الأول : الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر بالرقمنة
95.....	المطلب الثاني : أهم تجسيد للتسيير العمومي الجديد من خلال الرقمنة في بريد الجزائر وحدة خنشلة :
107.....	المبحث الثالث: استخدام المقابلة
107.....	المطلب الأول : التعريف بأداة الدراسة
109.....	المطلب الثاني : دراسة التحليلية
120.....	خاتمة
/	ملخص
/	قائمة المراجع



قائمة الاشكال

والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل
83	شكل 1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر.
87	شكل 2: الهيكل التنظيمي للخدمات المالية والنقدية.
91	شكل 3: خدمة الاشعار عبر الرسائل القصيرة.
92	شكل 4: خدمة برقيتك.
93	شكل 5: خدمة بريدي موب.
93	شكل 6: تتبع البعثات.
94	شكل 7: خدمة حوالتك.

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول
34	جدول رقم 1: مقارنة بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي.
82	جدول رقم 2: معلومات خاصة بوكالة بريد الجزائر.
97	جدول رقم 3: تحليل أسئلة المقابلة.



مقدمة

مقدمة :

للإنسان احتياجات متنوعة ومتجددة يسعى دائماً إلى تلبيتها. هذه الاحتياجات تنقسم إلى نوعين: احتياجات فردية يتم تلبيتها من خلال النشاط الخاص، واحتياجات جماعية أو عامة تتولى الهيئات العامة تلبيتها تختلف هذه الاحتياجات من بلد إلى آخر، وحتى داخل البلد الواحد، حسب الفلسفة والسياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة. تمثل هذه الاحتياجات محور النشاط المالي والاقتصادي للدولة، ويتمثل هذا النشاط في اتباع الدولة لمنهجية إدارة معينة بهدف توفير الخدمات اللازمة بالكفاية المطلوبة. يعتبر نموذج الإدارة علامة فارقة في تطور الدول، ولهذا السبب تم اعتماد أسلوب حديث في الإدارة بدأت تتبعه الدول المتقدمة وتبعتها في ذلك الدول النامية.

التسيير العمومي الجديد يعتبر ناجحاً في بعض البلدان، بينما انتقدته بلدان أخرى. ومع ذلك، هناك إجماع على أنه قد حل العديد من المشاكل في مجال تقديم الخدمات العمومية.

تعتبر إشكالية تسيير البريد والمواصلات من بين التحديات التي تتجاوز الأقاليم والحدود الدولية. ويتطلب تقييم أداء المؤسسات المكلفة بتوزيع وتقديم خدمات البريد والمواصلات البحث في الآليات التقنية والإدارية والتشريعية، للتعرف على أوجه الخلل ومكانم التحديث لجعلها أكثر فعالية. كما يجب أن ينسجم أداؤها مع أداء المنظمات الدولية ذات الصلة للاستفادة القصوى في مجال البريد والمواصلات.

ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تطوير الخدمة العمومية؟

ينبثق من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية تشكل محور الدراسة من حيث الشكل والمضمون والتحليل، ومن هذه الأسئلة:

- ما الدوافع والضرورات التي تحتم تطبيق التسيير العمومي الجديد؟
- ما مستوى تحسين الأداء العمومي الجديد بوحدة بريد خنشلة؟
- هل هناك علاقة بين التسيير العمومي الجديد و تحسين أداء المؤسسة العمومية؟
- ما العقبات والتحديات التي قد تعيق التطبيق الفعال للتسيير العمومي الجديد وتحول دون تحقيق إدارة مستقلة ومتواكبة مع عصر التغير المستمر؟

✓ فرضيات :

الفرضية الرئيسية :

دفع التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية الجزائرية نحو نجاح ومواكبة ركب التطور

معالجة الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تقودنا إلى فحص مدى صحة الفرضيات التالية:

- ✓ توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء المؤسسة
- ✓ يوجد أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسة
- ✓ هناك عقبات و تحديات تحول دون تطبيق التسيير العمومي الجديد مما تؤثر على أداء المؤسسة .

حدود الموضوع:

- من الناحية العلمية، تتمثل أهمية هذه الدراسة في إدراجها ضمن إطار آليات التسيير الجديدة للمؤسسات العامة، وذلك بهدف تقديم الخدمات العامة وفقاً لمفهوم تفويض التسيير.
- من الناحية المكانية، يشتمل البحث على دراسة حالة في مؤسسة البريد والمواصلات في خنشلة، وذلك من خلال استعراض العديد من الوثائق الإدارية والمالية المتعلقة.

أهمية الموضوع:

تكتسب دراستنا أهمية كبيرة من حيث موضوعها الهام، وهو التسيير العمومي الجديد وتأثيره في تحسين أداء المؤسسات العمومية. ستساهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة بالدراسات المكتوبة باللغة العربية، وتتجلى أهميتها في النقاط التالية:

- ✓ تناول موضوع التسيير العمومي الجديد، الذي يُعتبر من المواضيع الحديثة التي تعالجها الدراسات الأجنبية بصورة أكبر مقارنة بالدراسات العربية. تقدم دراستنا إطاراً فكرياً نظرياً للتسيير العمومي الجديد والأداء الإداري، وتطبيقه على مؤسسة عمومية.
- ✓ السعي نحو تطبيق التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية، بهدف تحسين الأداء للمؤسسة .
- ✓ تغيير وجهة النظر تجاه الإدارة العمومية ونقل الطابع الخاص للعمومي من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد، لتقديم أفضل خدمة للزبائن وإشراك المواطنين في العملية.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد كان هناك أسباب ذاتية وموضوعية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، وتتمثل فيما يلي:

- ترى دراسة التسيير العمومي الجديد كمكسب معرفي هام للطلاب ومكسباً كبيراً للأفراد، إذ يمكنهم من استكشاف الأساليب الحديثة في تقديم الخدمات العامة .
- يعاني المجال من نقص البحوث والدراسات العربية، مما يجعل الاهتمام بهذا الموضوع أكثر أهمية، لتعزيز فهمنا وتطور الممارسات في المنطقة.

• يشهد العالم اتجاهاً متزايداً نحو استخدام نماذج التسيير العمومي الجديد، مما يبرز أهمية البحث في هذا المجال لفهم تأثيراته وتطبيقاته المحلية والعالمية.

✓ أهداف البحث:

- توضيح المفاهيم المتعددة لمصطلح التسيير العمومي الجديد، مع التأكيد على أهميته الكبيرة .
- استعراض واقع التسيير المفوض في الجزائر، وبخاصة في قطاعي خدمات البريد والمواصلات.
- تقديم الإجابات على الأسئلة المطروحة في هذا المجال.

✓ صعوبات البحث:

• تعتبر صعوبة الوصول إلى الوثائق الإدارية المطلوبة عائقاً رئيسياً يعرقل التقدم في البحث العلمي، حيث يمكن أن تحد من القدرة على استخلاص المعلومات الضرورية وتحليلها بشكل كامل.

✓ الدراسات السابقة:

موضوع التسيير العمومي الجديد حديث نسبياً في الجامعة الجزائرية بالإضافة إلى قلة البحوث الجامعية التي تناولته من الجانب الاقتصادي، سنذكر بعض الأطروحات والمقالات التي تناولت الموضوع:

1. في دراسة للأستاذ عشور طارق من جامعة سعيدة والمعنونة: "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، نشرت في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير بجامعة ورقلة سنة 2011، حيث تناول مفهوم التسيير العمومي الجديد ضمن حقل إدارة الأعمال الحكومية، وقد خلص إلى ضرورة إدخال آليات السوق، والتركيز على المنافسة والتعاقد الخارجي من أجل تحسين تقديم الخدمات العامة.
2. في دراسة للأستاذة بن عيسى ليلي من جامعة بسكرة والمعنونة: "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، نشرت في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الصادرة عن كلية العلم الاقتصادية، التجارية والتسيير سنة 2013، تناولت فيه العالقة بين مفهومي التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، وتطرقت أيضاً إلى ماهيته، أسباب ظهوره ومبادئه، مفهوم ومبادئ الحكم الراشد الجديد، وقد خرجت بنتائج أهمها مبادئ الحكم الراشد الداعمة للتسيير العمومي، وضرورة إشراك مبادئها من أجل النهوض بالتنمية.

3. في دراسة للطالبة تيشات سلوى المعنونة: "آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد، بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا و الولايات المتحدة

الأمريكية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير لجامعة بومرداس، السنة الجامعية 2014-2015 تناولت فيها الطالبة مفهوم التسيير العمومي الجديد على أساس أنه تصور جديد لكيفية تسيير و إدارة المنظمات العمومية الإدارية من أجل عصرنتها والرفع من مستوى أدائها، وإلى جهود الإصلاح في الإدارات العمومية، وقد خرجت الطالبة بنتائج منها، أن التسيير العمومي الجديد أعطى نظرة ومختلفة للوظيفة العمومية، حيث ساهم في تطوير الوظيفة العمومية في الدول التي انتهجت هذا الأسلوب في تسيير مواردها البشرية.

4. في دراسة للدكتور محمد سعيد جوال (أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير، جامعة الجلفة) والمعنونة: "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد"، والتي نشرت في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير بجامعة شلف، سنة 2016، تناول بها إلى بقاء المنظمات العمومية واستعرض أهم المشاكل التي تواجهها، وقد خرج بنتائج أهمها مدى تعدد و سطحية التعاريف التي ارتبطت بالتسيير العمومي الجديد ، وأيضا التحولات التي ستعرفها هذه المنظمات في ظله.

نلاحظ أن الدراسات السابقة عالجت كل من التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، والحكم الراشد كأحد مقومات التسيير العمومي الجديد، أفاق الوظيفة العمومية، وترقية أداء المنظمات العمومية، وأهملت تأثير التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء بصفة عامة في الإدارات العمومية وهذا ما تناولناه في دراستنا هذه.

✓ منهج البحث:

لتحقيق هدف البحث وفهم طبيعته وأهميته، وتوضيح مفاهيمه وفروضه، وتحديد حدوده، والإجابة على أسئلة البحث بشمول، اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأساليب التالية:

أ/للإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى النتائج المرجوة اعتمدنا المزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع ، حيث إعتدنا

على الكتب والمقالات والبحوث العلمية العربية والأجنبية

ج-/ منهج دراسة حالة:

تم استعمال هذا المنهج من أجل تحديد وتحليل كيفية التسيير في المؤسسة الجزائرية، فقمنا بدراسة حالة

مديرية بريد الجزائر وحدة خنشة كميدان لإجراء هذه الدراسة ، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع أحد موظفي هذه الأخيرة .

هيكل الموضوع :

في دراسة الموضوع، يتم تضمين مقدمة عامة تقدم للقارئ فكرة عامة عن الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة. بعدها تتبع ثلاثة : الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد والإدارة العمومية. أين يحتوي على ثلاث مباحث ، المبحث الأول تطرقنا فيه الى ماهية للتسيير العمومي ، و المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية التسيير العمومي الجديد ، و المبحث الثالث تطرقنا في بيئة القطاع العام و حتمية التغيير .

وفي الفصل الثاني تحت عنوان الاطار النظري للمؤسسة العمومية ، التي تكبدت ثلاث مباحث هي كذلك ، فالمبحث الأول : تناول ماهية المؤسسة العمومية ، وفي المبحث الثاني تناولنا التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات ، وفي الأخير المبحث الثالث الذي تطرق الى إصلاحات المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق .

أما في الجانب التطبيقي ، فتناولنا فصل يحتوي على ثلاث مباحث ، المبحث الأول : عموميات حول مديرية وحدة البريد الولائية وفي المبحث الثاني : - مقومات تطبيق التسيير الجديد في بريد الجزائر وكالة خنشة و المبحث الثالثة اجراء مقابلة و مناقشة النتائج و الفرضيات ، وفي الأخير خاتمة عامة



الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتسيير

العمومي الجديد

تمهيد :

يُعتبر التسيير العمومي وسيلة أساسية لتحقيق الأهداف، سواء على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي، سواء كانت هذه الأهداف على المستوى المحلي أو المركزي. ولتحقيق هذه الأهداف، يُعطى اهتمام أولي بموضوع التسيير العمومي، أو بشكل أدق، النشاطات التي تخضع لقواعد التسيير العمومي.

في هذا الفصل، سنسعى إلى فهم مفهوم التسيير العمومي ومبادئه والتزاماته، بالإضافة إلى أشكاله التنظيمية. كما سنقدم إحاطة نظرية للقطاع العام الذي يُعتبر المحور الأساسي في تقديم الخدمة العمومية، التي تُعتبر بدورها نتيجة نشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالباً بالدولة. وبناءً على هذا المنطلق، يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام والسياسات الحكومية التي تحدد نطاقها ومجالها. وعلى هذا الأساس، سنقدم مفاهيم وأنواع ومبادئ الخدمة العمومية.

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي:

التسيير يُعتبر في الواقع علمًا وفنًا لإدارة جميع الموارد المتاحة واستغلالها بشكل أمثل، بهدف خدمة الأهداف التنظيمية واحتياجات الأفراد من جهة، وأهداف المجتمع من جهة أخرى. يتطلب ذلك اعتماد أسلوب علمي وعملي يضمن تحقيق هذه الأهداف بفعالية وكفاءة.

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد:

يهدف التسيير العمومي في مختلف أنواع المنظمات العمومية إلى الوصول إلى أكبر درجة إشباع، وإرضاء المواطنين في مجال تقديم الخدمة العمومية وفي ظل فشل النموذج البيروقراطي في تحقيق ذلك ظهرت العديد من المساهمات النظرية والتطبيقية لتكريس مبادئ وأنماط جديدة في مجال تسيير المنظمات العمومية.

-تعريف التسيير العمومي:

حرصا على السعي الدائم لتحسين التسيير في القطاع العمومي أخذ مصطلح التسيير العمومي عدة مرادفات له، منها:

- الإدارة العمومية.
- المناجمنت العمومي.
- إدارة الخدمة العمومية.

إن مصطلح التسيير العمومي أو بالإنجليزية "managements Public" لم يظهر ببعده الحالي وكميدان يستحق الدراسة إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (19) مع أستاذ علم السياسة الأمريكي توماس وودرو ويلسون Wilson Woodrow Thomas ، أستاذ القانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبح رئيسا لها سنة 1913 فقد نشر هذا الأخير بحثا بتاريخ 1887 تحت عنوان " دراسة الإدارة العامة"¹. كما يعرف Wilson التسيير العمومي بأنه الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.²

¹ 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 ص 20.

² رُق المجذوب: "الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000 ص 119.

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

فوزي حبيش يعرف التسيير العمومي على أنه " مجموعة من النشاطات والأعمال المنظمة يقوم بها قوى بشرية معينة بتعيينها السلطات الرسمية العامة وتوفير الإمكانيات المالية الضرورية، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة لها، بأكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية وفي أقصر وقت وبأقل تكلفة". كما نجد أن Namara Mc يعرف التسيير بأنه: " الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية الاجتماعية الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية، حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية"¹.

حسب A. Bartoli، يعود مفهوم التسيير العمومي في الأساس إلى المفهوم الأمريكي P.P.B.S² الذي تم تبنيه في إطار الجيش الأمريكي بهدف زيادة التحكم في الموارد وتعويض الخلل الوظيفي الذي كان يواجه القرارات المركزية. ومن المنطق أن تتبع هذه الخطوة بمنهجية للمراقبة لإنشاء نهج تسيير إدارة بالأهداف، حيث يشارك الأطراف في عملية تحديد الأهداف ويشرفون على تنظيم العمل بموجب هذه الأهداف. ومع ذلك،

لاحظ الباحث أن هذا النموذج في التسيير لم يحقق النتائج المتوقعة على مستوى الإدارة وذلك للأسباب التالية:

- تُعتبر بعض النماذج التقنية ذات القليل من الكفاءة في التسيير، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج محدودة.
- تواجه الإدارة العامة صعوبة في تحديد الأهداف بشكل واضح وفعال، مما يؤثر على قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة.
- يُلاحظ انعدام التصور الاستراتيجي للفاعلين أثناء تحديد الأهداف، مما يؤدي إلى ضياع الفرص لتحقيق تحسينات فعّالة.
- تواجه الإدارة العامة نقصًا في الرغبة في تحقيق التغييرات اللازمة، مما يعيق عملية التطوير والتحسين في القطاع العام.

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**).

نعم، بالتأكيد يمكن القول إن التسيير العمومي يمثل العمل الحكومي كونه أداة لتنفيذ السياسات العامة للدولة. يتميز التسيير العمومي بأنه يتعامل دائماً على أساس الشخص العام وليس الشخص الخاص، حيث يحكمه القانون العام ويعمل الموظف العمومي بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية. كما يخضع التسيير العمومي لسلطة الدولة ومؤسساتها الرسمية، ويتم العمل ضمن إطار السياسة العامة للدولة التي يحددها القانون.

كما يعد التسيير العمومي أداة لتحقيق وظائف الدولة من خلال مؤسساتها التي تعكس السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومن هنا كان التلازم بين السلطة السياسية والتسيير العمومي أي بين سلطة الحكم وأداة التنفيذ.¹

بالتأكيد، يمكن القول إن التسيير العمومي يُعتبر الوسيلة التي تحول بها السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ. من خلال التلازم بين السلطة السياسية (الدولة) والتسيير العمومي، يتم تحديد وتنفيذ السياسات العامة التي تؤثر بشكل مباشر في حياة المواطنين. وبالتالي، يكون التسيير العمومي الوسيلة الحيوية التي تجسد السياسات العامة في الواقع وتؤثر في تحسين جودة الحياة للمواطنين وتلبية احتياجاتهم الأساسية.

المطلب الثاني: مبادئ والتزامات التسيير العمومي:

التسيير العمومي كأسلوب إدارة له مبادئ والتزامات يجب التطرق إليها والتعرف عليها.

1- مبادئ التسيير العمومي:

يخضع التسيير العمومي إلى مجموعة مبادئ ينبغي الالتزام بها وهي:¹

1. تحقيق المساواة بين مستخدمي المرافق العام، حيث يتم توفير الخدمات والفرص بشكل متساوٍ دون تمييز.
2. منع جميع أشكال التمييز، خاصة التمييز القائم على العوامل مثل الأصل والعرق والجنس والإعاقة والدين والأراء السياسية والانتماء النقابي أو أي اعتبار آخر.
3. ضمان عدم التحيز في تقديم خدمات المرافق العام، حيث يتم تقديم الخدمات بناءً على الاحتياجات والمتطلبات فقط دون أي تفضيل.

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

¹ طارق المجذوب، الإدارة العامة العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الاصطلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر ،

4. العمل على ضمان ديمومة واستمرارية المرافق العامة في جميع الظروف، من خلال توفير التمويل والدعم اللازم وتحديث البنية التحتية.

5. تكييف الخدمات العمومية مع تطور احتياجات المجتمع ومستخدمي المرافق العامة، من خلال تحليل الاحتياجات بانتظام وتطوير الخدمات وفقاً لذلك.

2- التزامات التسيير العمومي:

إن عملية التسيير العمومي ينبغي أن تؤدي في إطار يلزم المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية باحترام مجموعة الالتزامات التالية¹:

أ- احترام حقوق الانسان ومبدأ الشرعية:

• ينبغي للإدارة العمومية أن تحترم حقوق الإنسان، وخاصة كرامة الأفراد وسلامتهم. يجب أن تتخذ الإدارة العمومية جميع الإجراءات اللازمة لضمان حماية حقوق الأفراد وعدم التعرض لأي تجاوزات تؤثر على كرامتهم أو سلامتهم.

• خدمات المرفق العام يجب أن تقدم وفقاً للقوانين والنظم الوطنية المعتمدة. يجب على المؤسسات العمومية العمل وفقاً للإطار القانوني المحدد والالتزام بجميع القوانين والتشريعات المعمول بها في البلاد.

• ينبغي للإدارة العمومية أن تتخذ قراراتها في إطار القانون، مما يعني ضرورة أن تكون جميع القرارات متماشية مع القوانين واللوائح المحددة. يجب أن يكون لكل قرار أساس قانوني يبرره ويتوافق مع الإطار القانوني المعمول به في البلاد.

ب- الاستفادة من خدمات المرفق العام:

• تنظم الإدارة العمومية المرفق العام بطريقة تضمن لمستخدميه الحصول على خدمات مناسبة وميسرة، مع التركيز على تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم هذه الخدمات.

• يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرفق العام وعدم التمييز بين المستخدمين في القوانين والنظم الوطنية للدولة، مما يضمن حقوق جميع المواطنين في الحصول على الخدمات بغض النظر عن جنسيتهم أو أصولهم أو أي عوامل أخرى.

¹ زيد منير عبوي، سامي محمد حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006ص46.

- تسهر الإدارة العمومية على توفير شروط إدارة عمومية جيدة تسمح بتوفير خدمات ملائمة وميسرة لمختلف الفئات السكانية، مع التركيز على تلبية احتياجات الفئات الضعيفة والمحاجة.
 - تضع الإدارة العمومية آليات مساهمة واستشارة المجتمع المدني بهدف التكفل بخدمات المرفق العام، مما يسهم في زيادة الشفافية والمشاركة المجتمعية في عملية صنع القرار وتحسين جودة الخدمات المقدمة.
- ج- الحصول على المعلومات:¹

- تقوم الإدارة العمومية بتوفير كل المعلومات الضرورية لمستخدمي المرفق العام، بما في ذلك الإجراءات والشروط المتعلقة بخدمات المرفق العام، وذلك لضمان توعية المستخدمين وتمكينهم من معرفة حقوقهم وواجباتهم.
 - تقوم الإدارة العمومية بإعلام المواطنين بجميع القرارات التي تؤثر عليهم، وتوضح الأسباب والظروف المحيطة بالقرارات، بما في ذلك الخيارات المتاحة لهم في حالة النزاع، وذلك لضمان شفافية ومساواة الفرص.
 - تقوم الإدارة العمومية بإنشاء أو دعم هياكل لاستقبال وإعلام مستخدمي المرفق العام، بهدف تسهيل عملية الحصول على الخدمات العمومية وتسجيل آرائهم ومقترحاتهم وشكاويهم. يهدف ذلك إلى تعزيز التواصل بين الإدارة والمواطنين وتحسين جودة الخدمات المقدمة وفقاً لاحتياجات المجتمع.
 - تصمم الوثائق الإدارية العمومية الموجهة لمستخدمي المرفق العام في لغة سهلة ومفهومة.
- د- خدمات فعالة وذات جودة عالية:²
- تضمن الإدارة العمومية تقديم خدمات ذات جودة عالية مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين عمليات الإدارة وتنظيمها بشكل فعال لضمان كفاءة الخدمات المقدمة.

¹ عبد الله عبد السلام أحمد، التحديات والفرص أمام إدارة أحواض الأنهار العربية مرجعية نهر النيل الإدارة المتكاملة للموارد المائية في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008 ص 12.

² سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية،) أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014/2015 ص 54.

- تسهر الإدارة العمومية على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام ونوعية الخدمات المقدمة للجمهور، بهدف التحسين المستمر وتلبية احتياجات المستخدمين بشكل فعال.
- يتعين على الإدارة العمومية تحديد آجال لتنفيذ خدمات المرفق العام والسهر على احترامها، مما يساهم في زيادة الكفاءة والشفافية في عملية تقديم الخدمات.
- تسهر الإدارة العمومية على تكييف الخدمات مع تطور احتياجات المجتمع ومستخدمي المرفق العام، من خلال مراجعة وتحديث السياسات والبرامج وفقاً للتغيرات في البيئة واحتياجات الجمهور.
- تتخذ الإدارة العمومية الإجراءات اللازمة لإرساء الثقة بين الأعوان العموميين ومستخدمي المرفق العام والحفاظ عليها، من خلال التواصل الفعال والشفاف والاستجابة لمتطلبات المواطنين ومعالجة شكاويهم بسرعة وفعالية.

ر-عصرنة المرفق العام من المؤسسات والإدارات العمومية:¹

- تشجع الإدارة العمومية على استخدام التقنيات الحديثة، وخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتحسين جودة وفعالية الخدمات التي تقدمها، وتسهيل عمليات الوصول إليها للمستخدمين.
- تقوم الإدارة العمومية بإنشاء شبكة وحيدة للخدمات في حال كان ذلك ملائماً ومناسباً لطبيعة الخدمات التي تقدمها، بهدف توفير نقطة اتصال مركزية وتسهيل عملية الوصول إلى الخدمات المختلفة.
- تعمل الإدارة العمومية على تبسيط الإجراءات وتقليل الشكليات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها، بهدف تسهيل عملية الوصول إلى الخدمات وتحسين تجربة المستخدمين، مع الحرص على الالتزام بالمعايير القانونية والإدارية المطبقة.

¹ عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

المطلب الثالث: المؤثرات التنظيمية في التسيير العمومي :

للتسيير العمومي صعوبات وعوامل أساسية تساهم في إنجاحه سنتطرق إليها فيما يلي:

1- الصعوبات التي تواجه التسيير العمومي:

إن تعقيد بيئة المنظمات العمومية ليؤثر في تطوير التسيير العمومي، بسبب عدم تواجد السوق كمعيار 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 نظام 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 التغيرات لها تأثير في الحكم على مستوى الأداء العمومي من الصعوبات التي أدت إلى عدم تحقيق الأداء المطلوب والتي قام بتحديدها الباحثان " فيري وفيرياتو " في خمسة أشكال¹:

- تبني المنظمات العمومية أهداف خارجية محددة 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.
- 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 بناء المستشفى بمول عن طريق الموازنة العامة ولا يحدد تكلفته على أساس سعر السوق.
- 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.

¹ Annie BARTOLI, le Management dans les organisations publiques, 2ème édition , édition Dunod , Paris, 2005, P15.

- عدم تجانس المهام الموكلة للمنظمات العمومية، مثلا: تقوم البلدية بتسيير النفايات والأمن العمومي وبناء المنشآت والمساحات الخضراء وحماية البيئة والثقافة والتعليم والعكس... إلخ
- 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.¹

2- خصائص ومميزات التسيير في الإدارة العمومية :

إن الاختلافات الكبيرة التي تميز المنظمات العمومية عن منظمات الأعمال وبالنظر لمميزات وخصائص كل منها، مما يجعل من الصعوبة البالغة في تطبيق أدوات التسيير في القطاع الخاص على المنظمات العمومية وهذا ما سيتضح عند التعرف على مميزات وخصائص المنظمات العمومية والتي نذكر منها :

تباين الأهداف تعد المصلحة العامة الهدف الأساسي لإنشاء المنظمات العمومية، من خلال تلبية مختلف الحاجيات العامة لمجموع مواطني المجتمع، ويكون هذا في غالب الأحيان بدون مقابل أو بمقابل رمزي، فالمنظمات العمومية تقدم خدمات للجمهور العام، دون أن يكون هدفها الربح مما يغيب منطلق آليات السوق في عملها، وهذا ما أثر كثيرا على فعالية وكفاءة الأداء فيها

التنظيم يمتاز الجهاز الإداري في المنظمات العمومية بالتضخم مقارنة مع منظمات قطاع الأعمال، كما أنه موحد ويتكرر في كل المنظمات العمومية التي تمارس نفس النشاط، ويحدد القانون التنظيم فيها ويصدر من هيئات عليا مركزية

الإستراتيجية تحدد السلطة السياسية العمومية كافة استراتيجيات المنظمات العمومية مركزيا، فهي المخول الوحيد بذلك، ولا يمكن القيام بأي تعديل أو مناقشة لهذه الاستراتيجيات، حتى ولو كان في إطار الرفع من جودة خدماتها المقدمة ومن المستوى أداء هذه المنظمات، مما أثر سلبا على نجاعة هذه المنظمات العمومية في تحقيق تطلعات المواطنين في مجال الخدمة العمومية. وهذا ما يؤكد أن المنظمة العمومية الإدارية تخضع لأجندات سياسية وليس لأبعاد الكفاءة و الفعالية التسييرية.

¹ 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, p 25-26-27.

المرونة في الأداء: تخضع المنظمات العمومية في عملها للنصوص القانونية، حيث لا يمكنها الخروج عن هذه النصوص إلا بنص تشريعي، تحدده السلطة التشريعية المخولة بذلك، وهذا ما يجعل المنظمات العمومية في تأدية وظائفها بطيئة إلى حد كبير.

الحجم: تتميز المنظمات العمومية بضخامة حجمها، فهي تنظيمات بيروقراطية تتخذ فيها السلطة هرما تسلسليا قليل المرونة، بطيء في سرعة الأداء.

من حيث التمويل:

ترتكز المنظمات العمومية في تمويل ميزانيتها على المخصصات الحكومية التي توفرها الدولة لهذه المنظمات في إطار الميزانية السنوية، ولا توجد علاقة مباشرة بين إيرادات المنظمات العمومية ونفقاتها حيث أن النفقات لا تستخدم بالضرورة لجلب الإيرادات وإنما لتقديم خدمات مجانية، أو مقابل رسوم متدنية قياسا بتكلفتها. من حيث التنافسية: لا يخضع نشاط المنظمات العمومية لمنطق السوق حيث يتصف نشاط هذه المنظمات بالاحتكارية، ويكمل بعضه البعض، حيث يصعب وجود تنافس بين مختلف القطاعات و الأنشطة الحكومية لأن ذلك يعتبر ازدواجية في العمل..

من حيث طبيعة المنتجات:

تصنف منتجات المنظمات العمومية الإدارية إلى:

أ_ الحاجات العامة: وهي التي تستهلك بطريقة جماعية، بحيث لا يمكن منع أي أحد من استهلاكها وحتى وان لم يكن مساهما في دفع تكاليفها (لا يدفع الضريبة)، مثل الاستفادة من الإنارة العمومية، أو الاستفادة من المساحات الخضراء العمومية...

ب_ الخدمات العمومية: تعرض المنظمات العمومية خدمات عمومية وهي تتميز بنفس خصائص الخدمات التي تعرضها المنظمات الخاصة الخدمية، فهي (غير ملموسة، غير قابلة للتجزئة، غير قابلة للتخزين، متباينة.....)، وتنقسم الخدمات العمومية إلى ثلاث أصناف:

التجهيزات: والتي منها ما يتعلق بالحاجات العامة، كبناء الجسور الكبرى، المتاحف، ومنها ما يتعلق بالخدمات كالخدمات الصحية، التعليمية، الأمن... الخ.

المحافظة على النظام العام: والتي تتعلق بمنع الأفراد من القيام بالسلوكيات التي يمكن أن تمس بالنظام العام، كمنع التدخين في الأماكن العامة، كما قد تتعلق بالقضاء، كإصدار القوانين التي تخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.

الالتزامات: تتعلق بإلزام المواطنين بالقيام بسلوك ما، وعادة ما تكون الالتزامات مرفوقة بجزاء كإلزام المواطنين بدفع الضريبة.¹

3- المؤثرات المحددة لنجاح عملية تحسين التسيير العمومي:

إن تحسين مستوى كفاءة وفعالية الأداء العمومي لضمان نجاح المؤسسات والإدارات العمومية، يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في التسيير العمومي، والتي تشكل المؤثرات والعوامل المحددة لنجاعة الخدمة العمومية التي تعكس مستوى الأداء العمومي، وتتمثل هذه المؤثرات أساسا فيما يلي:² 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 والسياسات المحددة لها. ويتطلب هذا الأمر امتلاك 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 واختصاصات الموظفين العموميين.

تحديد الأهداف والمخططات: 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 وبرنامج للتخطيط.

تحديد الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسات والإدارات العمومية: ضرورة وجود هيكل تنظيمي يمكن عن طريقه تحديد الأهداف العامة للنظام أو النظم السياسية.

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

¹ سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص 133

² نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2015/ 2014 صص 36_35

المخصصة لها لمزاولة أوجه نشاطها، لأن نقص توفير الموارد وانخفاض القدرة على تمويل النفقات العامة يؤثر سلباً على مستوى العوائد المتاحة للموظفين والأعوان العاملين وبالتالي على كفاءة أدائهم خاصة وأداء المنظمات العمومية عامة.

تحديد الموارد البشرية: ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة ولديها القدرة على القيام بواجباتها ومهامها على أفضل وأحسن وجه، فالموارد البشرية المؤهلة مثلها في ذلك مثل توفر الموارد المالية تساعد وتعمل على تحقيق الأهداف العامة للدولة، وبالتالي فإن عدم توفر هذه الأنواع من الموارد المادية والفنية والبشرية فإن ذلك قد يفشل أو يعرقل نسبياً من تنفيذ الخطط العامة للدولة. بل أن البعض يذهب إلى القول بأن 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 تضييق فجوة التخلف ليس بسبب افتقارها إلى الموارد المالية ولكن بسبب افتقارها إلى الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على ترشيد الموارد المادية لتحقيق الأهداف المنشودة للسياسة العامة¹.

تحديد القيادة الإدارية: ضرورة الحاجة الماسة إلى وجود عامل القيادة القادرة على رسم توجهات وخطط عمل واضحة تمكن 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 بها وإمكانية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والتي تنسجم مع المتطلبات البيئية، فالقيادة في الإدارة العمومية عامل حاسم وحيوي في تمكين الأجهزة البيروقراطية من رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها².

تحديد أساليب الإشراف: حتمية العمل على إرساء وتدعيم أساليب إشراف واضحة المعالم في مستوى التسلسل البيروقراطي بقصد العمل على رفع مستوى كفاءة وفعالية منظمات الإدارة العمومية. كما تعتبر الحاجة ماسة جداً لخلق 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 وضرورة وجود نظام متكامل للإشراف الداخلي على المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا بقصد تحديد أفضل أنواع

¹ كامل بريز، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل للنشر، لبنان، 2008، ص. 28

² حفصي عمروش، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الإلكترونية، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المعهد

الوطني العالي للعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 05، العدد 2018، ص 03

البرامج والخطط التي تحقق الأهداف المنشودة للسياسة العامة في ظل ترشيد الموارد المادية والفنية والبشرية المتاحة.

تعميم اللامركزية وتفويض السلطة: إن كفاءة وفعالية 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 بإمكانها في مثل هذه الحالة ترشيد استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف السياسة العامة.

توطئ مبدأ التعاون: يجب العمل على تحقيق وتأمين 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 والمتخصصين وبين جماعات المصالح والمشرعين. فالتعاون في إطار المنظمات العمومية يعتبر ركنا أساسيا وعاملا حاسما في دفع الأجهزة البيروقراطية إلى تحقيق أهداف السياسة العامة.

إبراز دور العلاقات العامة: ضرورة العمل على إبراز وتأكيد 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.

الديمقراطية والقيم الأخلاقية: إن تأكيد منظمات الإدارة العمومية على مسؤوليتها المتعلقة بجميع الأعمال التي تقوم بها بقصد تحقيق أهداف السياسة العامة وإرضاء الجمهور والتزامها بنظم القيم الأخلاقية والديمقراطية يعتبر دعامة وركنا هاما في تدعيم كفاءة وفعالية المنظمات العمومية التي قد تعمل في إطار ظروف بيئية معاكسة تماما لمثل هذه الأهداف والمبادئ¹.

توفر نظام جيد للاتصال والمعلومات: بالإضافة إلى 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 والمعلومات الكافية والدقيقة من شأنه أن يؤدي إلى ترشيد عملية انتقال القرارات وترشيد

¹ إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2003،

استخدام الموارد والأموال العامة، كما يؤدي إلى ارتفاع مستوى جودة الخدمة العمومية ويساعد على التكيف البيئي مع التغيرات المستمرة والسريعة¹.

تحديد دورا للسلطة العمومية: إن الارتباط الإيديولوجي و الارتباط العضوي و الارتباط الوظيفي بين الإدارة العمومية والسلطة العمومية يؤكدان على التركيز على المبدأ الديمقراطي للنظام الجمهوري والشعبي الذي يمارس فيه الشعب سلطته الشعبية، وحيث أن المجالس الشعبية تمثل كياناً إدارياً بممارسة الوظائف الإدارية ذاتياً بواسطة مجموع جمهور المواطنين المقيمين في نطاقها الجغرافي وحيث أنها تمثل أساس وجوهر السلطة الشعبية التي تعنى باختيار العنصر القيادي الكفؤ واتخاذ القرارات الجماعية لممارسة نشاطات الإدارة العمومية¹.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005ص.

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

المبحث الثاني : ماهية التسيير العمومي الجديد:

اعتماد المنظمات أو الإدارات العامة على أساليب وطرق إدارية متجاوزة أصبح يشكل عائقاً كبيراً أمام تحسين أدائها وجودة الخدمات التي تقدمها للمواطنين. وهذا الأمر ينطبق بشكل خاص على الدول النامية، حيث تعاني معظم الإدارات من إغلاق أمام استفادة من تجارب الدول الأخرى في مجال الإدارة، وبالتالي عدم الاستفادة من التكنولوجيا العالمية والبحث العلمي والتطورات الحديثة في مجال الإدارة التي يمكن أن تسهم في تقدمها وتطويرها.

المطلب الأول: 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 المفهوم.² لقد كانت بعض الدول الأنجلوسكسونية 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 واستخلاص دروس منها فيما يتعلق بالإصلاحات الإدارية¹.

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

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.

¹ Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, **Public Management Reform**, Oxford: Oxford University Press, 2000, p. 23.

تطبيقه الدول الأنجلوسكسونية 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.²

من التعاريف التي أعطيت للتسيير العمومي الجديد حسب توجهات الباحثين والمتخصصين نذكر مايلي:

التعريف: 01

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الجديد بأنه: « اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الإنجلوساكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية، وأساليب المناجمنت في القطاع الخاص، ويسعى هذا النوع الجديد للتسيير إلى معالجة الاختلالات التي مست النموذج التقليدي، ومنها البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مفهوم الفعالية والكفاءة.¹

التعريف: 02

عرف مصطلح التسيير العمومي الجديد على أنه: "تسيير للدولة كأنها منظمة" في هذا الإطار ينظر للتسيير العمومي الجديد أنه إطار عام لتطبيق أدوات التسيير المطبقة في المؤسسة الخاصة (القطاع الخاص) في الإدارة العمومية، حيث يمكننا الحديث عن تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، مراقبة التسيير، الفعالية، الكفاءة، الجودة... إلخ.²

التعريف: 03

عرفه الباحثان: (DENHARDT Robert / DENHARDT Janet):

² ليلي بن عيسى الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14 ديسمبر 2013، ص 191

¹ صلاح الدين طالبي، أبو بكر سالم، دور التسيير العمومي الجديد في إرساء إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مجلد 12، العدد 1، 2020، ص 248-249.

التسيير العمومي الجديد بأنه مجموعة من التصورات والأفكار والطرق العلمية التي تسعى في مضمونها إلى إسقاط مقاربات وممارسات قطاع الأعمال (القطاع الخاص) في القطاع العام.¹

التعريف 04 :

تعريف لجنة الإدارة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE والتي كانت لها تأثير مهم في نشر وتعميم التسيير العمومي الجديد بأنه « براديغم (نموذج فكري أو إدراكي) جديد يقوم على ثقافة نشر تحسين الأداء في القطاع العام الأقل مركزية.²

المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد:

التسيير العمومي الجديد منهج وفلسفة جديدة للتسيير في المنظمات العمومية ، يقوم على إمكانية تطبيق الآليات والأدوات التسييرية المطبقة في القطاع الخاص، على القطاع العمومي، من أجل تحسين أداء المنظمات العمومية ورفع مستويات الكفاءة والفعالية فيها وذلك من خلال رفض البيروقراطية والتوجه نحو السوق والمنافسة والعصرنة، واستخدام التكنولوجيا الرقمية، من أجل تقديم خدمة عمومية ذات جودة متميزة ترقى لتطلعات المواطن.

1- 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:³

البيروقراطية: ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض الاختلالات 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

¹ JanetDenhardt, RobertDenhardt, the new public service: service not steering, new York Rutledge, Usa, 3rd edition, 2015, p12

² Alison I, Griffith Dorothy, E Smith, .Under new public management, university of Toronto, press, London,2014, p06

³ ليلي بن عيسى مرجع سابق تم ذكره.

أدت لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، ففي منتصف السبعينيات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصاداتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينيات، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تنادي بتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح المجال للخصوصية ولآلية السوق والمنافسة.

تأثير النظريات الحديثة:

- توسع اهتمام المختصين في منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات.
- السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسييرية انطلاقاً 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.

2-مميزات التسيير العمومي الجديد :

- وفي ما يتعلق بالسمات الخاصة بالإدارة العمومية الحديثة نذكر منها¹:
- دولة غير معقدة: المهام التي تؤديها الدولة تنقل إلى الحد الأدنى.
 - فصل مستويات اتخاذ القرار: فصل المستوى الاستراتيجي عن التنفيذي، السياسة تقرر المحتوى، بينما تتولى الإدارة طريقة التنفيذ.
 - الإدارة غير المعقدة: توليفة من الإدارة بالأهداف، وإدارة المشروعات، والمكافآت المالية وفقاً للأداء، والمنهجيات الحديثة للقيادة.
 - توجه جديد للتعامل مع الخدمة: أخذ العميل بعين الاعتبار، وضع الرضا مركز الصدارة، تغييرات سلوكية.
 - نموذج جديد للرقابة: التوجيه باستخدام المستهدفات الواضحة، قياس النتائج، شفافية تخصيص الموارد
 - اللامركزية: المهمة والمسؤولية والكفاءة والموازنة في يد واحدة مثل مدير الإدارة.

¹ Hope Kempe Ronald , " The new public management: context and practice in Africa " , International Public Management Journal ,N°4, 2001,p23.

- إدارة الجودة: ضمان جودة الخدمة من خلال المؤهلات والمنافسة والشفافية.
- أسلوب المنتج: وصف كافة الخدمات الإدارية بكونها "منتجات" لها سمات وتكلفة وموارد ضرورية. ووقت لتسليمها.

السمات المميزة للإدارة العمومية الحديثة:¹

- أ. إطلاق حرية المديرين للإدارة.
 - ب. وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
 - ت. التركيز على رقابة الأداء.
 - ث. تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.
 - ج. تشجيع المنافسة.
 - ح. تبني أساليب القطاع الخاص في الإدارة.
 - خ. التأكيد على مزيد من الانضباط في استغلال الموارد
- 3- مبادئ التسيير العمومي الجديد :

يرتكز التسيير العمومي الجديد على مجموعة من المبادئ يعتمد عليها في التسيير، تساعد على النجاح في تغيير الأساليب التسيير في الإدارة العمومية إضافة إلى مبررات وأسباب التغيير في أساليب التسيير :

يقدم Evans المبادئ الأساسية لمساهمات بوليت وتبرز هذه المبادئ في ما يلي:²

1. - تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والأهداف وفقا لنماذج كمية.
2. - تحويل أنشطة الهيئات العمومية ومسؤوليات تسييرها إلى وكالات جديدة شبه حكومية وتبني التعامل بالعقد والصفقة أو أشباه الصفقات.
3. لا مركزية السلطة داخل الوكالات العمومية والتدرج الأفقي لها واعتماد الإدارة والتنظيم الذاتي لفرق العمل.

¹ XAVIER MERRIEN Francois, il faut battre l'état providence à l'européenne ,allez-savoire,N°04 ,

Mars1996 ,université de Lousanne,Suisse. www.unil.ch/pulaallez-savoir/as4/osoumm.html

² Lucica MATIE, Octavian MIRICEA CHESARU, Implementation guidelines of the new public management , cases of Romania and Sweden, peer review under responsibility of the organizing committee of CY-ICER, (143), 2014, p858

4. -تبني مبدأ مصطلح العارض-الزبون.
 5. محاولة خلق مبدأ التنافسية داخل المنظمات العامة والوكالات للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة باعتماد ميكانيزم السوق أو أشباه الأسواق.
 6. -وضع مؤشرات الكفاءة والزام المستخدمين بضرورة بلوغها.
 7. -الاهتمام أكثر بمستوى الخدمات المقدمة للزبون ومحاولة تقديم خدمات أكثر جودة ونوعية.
 8. تغيير طريقة التوظيف من التوظيف الدائم إلى التوظيف التعاقدية.
- ونذكر أيضا ما جاء في مقالة الباحث Hood بعنوان "الإدارة العامة" الذي يعتبر من أبرز المهتمين بالموضوع على المستوى الدولي، حيث أكد على مجموعة من المبادئ أهمها:

1. -التدريب العملي على تسيير محترف للمنظمات العمومية ، ومن المتوقع ان تسهم هذه الفكرة على صعوبتها في تحقيق أكبر قدر من المساءلة.
2. -معايير وتدابير أداء واضحة، أي تعريف جيد لأهداف الأداء باستخدام نماذج مستحدثة وفعالة لمؤشرات الأداء، ومن المتوقع أيضا أن يعزز هذا المبدأ نظام المساءلة ويدعم تحقيق الكفاءة.
3. -زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج، أي توجيه الموارد الى المناطق وفقا لمقاييس الأداء نظرا للحاجة الى تأكيد النتائج بدلا من الإجراءات.
4. -التحول إلى زيادة المنافسة في القطاع العام.
5. -الضغط نحو مزيد من الانضباط والعقلانية في استخدام الموارد في القطاع العام، الأمر الذي يعني تخفيض التكاليف المباشرة ، وتقليل العمالة، والانضباط ومقاومة مطالب النقابات والحد من الامتثال لتكاليف العمل¹.

أما بالنسبة لدافيد جيوك D. giauqu " " هناك ثلاثة عشر مبدأ يقوم عليها التسيير العمومي الجديد تتمثل في:²

1. إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية
2. انفتاح المصالح الإدارية من المترفين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة للمنظمات الخاصة.

¹ صورية بوظيفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد:الوكالة الولائية للتشغيل تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد ،05العدد ،2018، 01ص.

² فاطمة بوداوي، أحمد بوشنافة، ، مرجع سبق ذكره، ص ص.21_

3. التركيز على مخرجات النظام والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مداخلاته.
 4. تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم والأفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسومية.
 5. تغيير النظرة إلى ملتقى الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون
 6. التسيير بإدارة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال.
 7. التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
 8. تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة.
 9. تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية.
 10. الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (أي المستوى السياسي) ومستويات التسيير العملي و التكتيكي أي مستوى المصلحة الإدارية.
 11. رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء الى الإشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية.
 12. تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم.
 13. تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة .
- ما يمكن ملاحظته من خلال مجموعة المبادئ المقدمة وبناء على مساهمات مختلفة للباحثين في مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع التسيير العمومي الجديد بالرغم من اختلافها إلا أنها تتشابه وتتفق في الكثير من المبادئ وهو ما انعكس على مختلف النماذج المقترحة والمعتمدة في مجال التسيير العمومي الجديد إلا إن الحديث عن مدى تطبيق المبادئ يرتبط بتوجهات كل دولة والإصلاحات التي ترغب في تجسيدها، وهو ما انعكس على تطبيق هذه المبادئ بصور مختلفة ، حيث إن معظم التجارب في القطاعات الحكومية المتنوعة عرفت تطبيقا متباينا لهذه الأخيرة.
- ومن هنا نستخلص أهم ثلاث مبادئ التي يرتكز عليها التسيير العمومي الجديد • : حل المشاكل في مستواها.
- اعتبار المواطن زبون . إرضاء الحاجات وتحسين الإجراءات
- 4- خصائص التسيير العمومي الجديد
- للتسيير العمومي الجديد العديد من الخصائص سنحاول ذكر بعض منها:

- التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام
 - . التسيير العمومي يرتبط بالعملية السياسية في الدولة.
 - يعمل التسيير العمومي في إطار النظام المفتوح فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة من اجل الصالح العام للمجتمع.
 - يتميز التسيير العمومي عن إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الإدارة .
 - وقد حاول بعض الأكاديميين والباحثين البحث عن مجموعة من الخصائص التي تميزه عن النماذج القديمة، وبهذا حددت ثلاث خصائص وهي كالآتي:¹
 - تغيير في آلية الحكومة .
 - تغيير في أسلوب الإدارة.
 - تقليص دور الدولة .
- 1/-التغيير في آليات الحكومة :

حيث جاء هذا النموذج الجديد حسب رأي الباحثين للتغيير في البناء الهيكلي للحكومة، من خلال إعادة هيكلة الأقسام والإدارات، وإنشاء وحدات لتقديم الخدمة، اللامركزية في السلطة والمسؤولية، وذلك من خلال إعطاء صلاحيات أوسع للمؤسسات الإدارية الدنيا، وكذلك من خلال الفصل بين السلطة وتقديم الخدمة، ويروا بأن التسيير العمومي الجديد جاء للتغيير من الثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية، وتحسين جودة الخدمات، وتلبية حاجات العملاء، وفسح المجال للمشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آليات السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية².

¹ ANDRONICEANU Armenia , "New Public Management, a Key Paradigm for Reforming Public Management in Romanian Administration", Academy of Economic Studies, Bucharest 8/2007,p07-08.

Atreya Binod , Armstrong Anona , " A Review of the criticisms and the future of new public management " , working paper series ,School of Management ,Victoria University ,7/2002,p42²

2/-التقليص في أسلوب الإدارة :

ويتمثل التغيير في الإدارة في العناصر التالية¹:

-تبني القطاع العام الأسلوب الإداري المطبق في القطاع الخاص، والمتمثل في استخدام نموذج التميز من خلال إعادة الهندسة، وادارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، وقياس الأداء والحوافز، بالإضافة إلى خدمة العملاء، الربحية والتقليل من العمالة.

-التركيز على الكفاءة والفعالية . -قياس المخرجات بدلا من الاعتماد على التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة -تفصيل الملكية الخاصة واعتماد أسلوب التعاقد في الخدمات العمومية، وأسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

-إعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا من خلال تفويض الاختصاصات.

3/-تقليص دور الدولة :

يلخص هذا المفهوم تقليص دور الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص في المؤسسات العمومية من خلال مبدأ الخصوصية، ويشمل هذا المعنى برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية)

المطلب الثالث: مقارنة بين التسيير العمومي الجديد والكلاسيكي:

يختلف التسيير العمومي الجديد عن التسيير العمومي التقليدي، كونه جاء بأفكار جديدة وثرية ناتجة عن ممارسات أثبتت نجاحها في القطاع الخاص جرى تكييفها وتطبيقها في القطاع العام

1-أوجه الاختلاف بين التسيير العمومي الجديد والكلاسيكي :

حيث يتبين هذا في الجدول المقابل:

¹ مريزق عدمان ، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشي والتوزيع الجزائري ط

جدول 01/01 : يبين أوجه الاختلاف بين التسيير العمومي الجديد و الكلاسيكي :

التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الجديد	
احترام القواعد والإجراءات	تحقيق النتائج ورضا العملاء	الأهداف
المركزية (وظيفية، بنية هرمية)	اللامركزية (تفويض الصالحيات، بنية شبكية، حوكمة)	التنظيم
الخلط وعدم الوضوح	واضحة	تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين
التقسيم، التجزيئي، والتخصص	استقلاليه	تنفيذ المهام
المسابقات	التعاقد	التوظيف
عن طريق الاقدمية، دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية وبحسب الأداء	الترقية
مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء	الرقابة
تركز على الوسائل	تركز على الأهداف	نموذج الميزانية

المصدر: عشور طارق، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1 سنة 2011\2012 ص. 112.

إذا كان مفهوم التسيير العمومي الجديد لا يمثل مذهبا متناسقا و لا ينعكس في الواقع بنفس الطريقة فإن هذا لم يمنع بعض من الكتاب من محاولة حصر المبادئ و الخصائص الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم ، فيما يلي سنقدم قائمة لمبادئ و خصائص التسيير العمومي الجديد كما وردت لدى البعض منهم باعتبارها الأحداث و الأكثر شمولية و إن كانت هناك مساهمات لكتاب آخرون قدموا قوائم أخرى قد تكون صيغت بشكل أكثر وضوحا أو أكثر تركيزا.

إن الغرض من N.G.P وخاصة العديد من مناصري النظرية التقليدية هو يعبر عنه بشكل أو بآخر من خلال انتقاداتهم لأهداف التدبير العام نظرا لكونهم يقاومون التغيير أو أنهم في غالبيتهم عناصر مرتبطة بنظام عديم المردودية يعمل خصيصا لإرضاء أهواء طبقة قليلة من البيروقراط وأشخاص مستفيدين من تسهيلات الدولة المتدخلة أو الدولة الرعاية.¹

إذن التدبير العمومي هو أيضا مقرب يمكن من خلاله مناقشة التسيير العام الجديد (N.G.P،) هذا المقرب يبقى من ضمن المقترحات المتعددة والمختلفة بل والمتناقضة والتي لم تستطع تجاوز تسيير الشأن العام المؤسس على المقرب الفيبري والكيثزي. إذن من هذا المنطلق يجب البحث عن المشترك الذي يعطي

¹ الكايد زهير عبد الكريم ، الحطمانية قضايا و تطبيقات ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،، 2003ص.

التماسك لهذا الاختلاف قصد إصلاح أنشطة الدولة باسم الفعالية لبلوغ الأهداف المحددة من طرف السياسة والمبنية على آليات تشريعية، وباسم المنفعة كذلك لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبدون تبذير للموارد المادية. هي مجموعة من التساؤلات تطرح حول التسيير العمومي، من هنا إذن يمكن القول بأن سؤال الفعالية ونشاط الدولة كان يشكل مركز انشغال الحكام ومنظري التسيير العمومي الجديد، فالمشاكل الذي يطرحها تسيير الجماعات (دولة، تنظيم... (هي مشاكل قديمة لكن الجديد فيها اليوم هو الجانب المتعلق بضعف وعجز موارد هذه الجماعات العامة والنتائج أساسا عن انعدام التوازن بين الإيرادات والنفقات، وسر هذا الخلل يرجع بشكل مباشر إلى الزيادة في النفقات الاجتماعية الناتج عن ظواهر مجتمعية، كالزيادة في تكاليف الصحة، البطالة، زيادة على ارتفاع تكاليف الإصلاح والمحافظة على البيئة، ثم عوامة الاقتصاد وإعادة تجديد الفكر الليبرالي، بحيث أن الأمر لم يعد يقتصر فقط على كيفية التدبير بل إن المفهوم لا يخلو من مرجعية إيديولوجية في خضم هذا الحراك الفكري الذي تعرفه مناهج ومبادئ التدبير العام، وهو ما يفيد ضرورة نقل مناهج ومبادئ التدبير في المؤسسات الخاصة إلى مستوى القطاع العام – فمناهج التدبير لا تخلو قط من التواجد الإنساني ذو الحمولة الفكرية لنظم وقيم ومعتقدات إيديولوجية – إذن لبلوغ هذه الغاية على مستوى التدبير العمومي في مفهومه الاقتصادي لا بد من¹:

- استبدال مفهوم المواطن بمفهوم الزبون.
- اختزال دور الفرد باعتباره عضو في جماعة عامة في مجرد مشتري للمنتوجات المقدمة من أسواق متعددة منفصلة بعضها عن البعض.
- تحطيم الصورة الديمقراطية الحاملة لمجموعة من الحقوق والواجبات التي أسندت لها من طرف الجماعة عبر السيرورة السياسي

¹ بن عيسى ليلي، "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة

ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير،قسم علوم التسيير ،جامعة محمد

خيضر 2006-2005، ص 98-99

2- أهم نماذج التسيير العمومي الجديد :

عرفت الكثير من الدول الغربية إصلاحات إدارية على مستوى معظم القطاعات التي عانت الكثير من المشاكل وقامت بتطبيق الأسلوب الخاص بها ليصبح بعد ذلك نموذجا؛ وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى نماذج التسيير العمومي الجديد.

1-2 النموذج الأمريكي

اتبعت الولايات المتحدة الأمريكية عدة سياسات في مجال إصلاح الإدارة العامة على مستوى أجهزتها الإدارية؛ حيث قامت خلال الخمسة عشر الماضية بتنفيذ عدة مشاريع في شتى المجالات من بينها إصلاح الإدارة تحت إشراف الحكومة الفدرالية.¹

وثيقة مراجعة الأداء الوطني: Performanc Review The National .

تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الاستكشاف لكل من اوزبورن وغابلار، وتشمل كل الإدارات والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية حيث يقصد بمبدأ الإبداع محاولة تطبيق مبادئ وطرق التسيير التي تستخدم في القطاع الخاص واعتمادها في القطاع العام وذلك عن طريق تكييفها وليس تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص.

حيث تم الإعلان عن هذا الإصلاح من خلال تقرير النشرة المعنون بإنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلفة أقل الذي سعى إلى تحقيق أهداف وهي:

القضاء على التشكيلة البيروقراطية وجعل المستهلك في مقدمة اهتمامات الإدارة.

-جعل المستهلك (المستعمل) في مقدمة اهتمامات الإدارة.

- دفع أعوان القطاع العمومي إلى مستوى يجعلهم قادرين على بلوغ النتائج بمفردهم.

-العودة إلى النشاطات الأساسية المحددة في القوانين المؤسسة للهيئات والمصالح الإدارية.

وقد مر هذا الإصلاح على مرحلتين؛ الأولى خصصت لتهيئة الإدارة وتبني سلوكيات جديدة مثل عقلنة الميزانية؛ إعادة الهيكلة والتنظيم الإداري؛ وتحسين قدرات المسيرين وتحسين الخدمات المقدمة، أما المرحلة الثانية فتضمنت سبل أداء النشاطات الإدارية بجودة عالية وذلك عن طريق مراجعة النشاطات والمواضيع المرتبطة بالمستهلكين؛ وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

¹ ليلي بن عيسى المرجع نفسه ، ص 17

- تحسين مستوى ثقة المواطنين في حكومتهم وذلك بجعل الإدارات مسئولة عن أنشطتها. • تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجا لتجارب ناجحة على عامة المشاريع.
- حتمية توضيح الأهداف ومداهما الزمني من قبل الإدارة.
- السهر على التحسين المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية.

كما تم تطبيق الإصلاحات عن طريق أربعة مراحل وهي:

الخطة الإستراتيجية: على كل وكالة أو مصلحة إدارية أن تعرف مهامها بصورة دقيقة وكاملة في ظل السياق المطلوب كما يتم إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال الوصف الشامل لمهام و أهداف وغايات الوكالة من خلال صياغة أهداف ملموسة.

برنامج الأداءات السنوية: هذا البرنامج يتعلق بكل الأنشطة التي لها صلة بالميزانية وهو أن ينظر لهذه الأنشطة من حيث النتائج ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق أهداف الوكالة أو المصالح الإدارية .

التقرير حول الأداءات السنوية: هذا التقرير حول مستوى الأداء في الوكالات الإدارية يسند الى نص القانون الذي يحدد طبيعة ونوع المهام التي يجب القيام بها دقيق لنتائج البرنامج مقارنة بالأهداف وقياس الآثار المترتبة عنها وحساب نتائج المشروع بصيغة كمية، كما يجب على مؤشرات الأهداف أن تؤكد على أبعاد المشروع خاصة الأساسية منها.

مرونة الحسابات التسييرية: إنها العملية الأكثر تعقيدا، الهدف هو أن لا تكون الإجراءات الواردة في المستويات الثلاثة السابقة معزولة عن بعضها البعض، بل يجب أن تكون مترابطة فيما بينها¹.

تقييم هذه الإصلاحات يمكن أن يرد في ثلاثة ملاحظات:

1-أنها نجحت في إدخال ثقافة التسيير لدى أعوان الإدارة وهو ما من شأنه التأثير إيجابا على سلوكياتهم نحو المبادرة وتحمل المسؤولية أكثر والعمل على بلوغ النتائج؛ هذا التغيير يصب في غاية واحدة وهي تغيير السلوكيات الإدارية.

2-أن هذه النتيجة الإيجابية الأولى تجد حدود لها في سيادة الوظيفة المالية ومتطلبات العمل بالميزانيات بطريقة تحد من تفعيل النتائج بسبب الالتزام بقواعد الغير المرتبطة بالميزانية.

¹ حمد بوسيدي ، الخصائص المميزة العقود التدبير المفوض مقال منشورات في مجلة المتير القانون مطبعة المعارف

3- إذا كانت للإصلاحات أثر إيجابيا على السلوكيات فإن عدم القدرة على تغيير البني الإدارية للمنظمات يمثل عائقا هيكليا لهذه النزعة نحو البحث عن نتائج أفضل باستمرار

4- إن تنفيذ هذه الإصلاحات قد تم التخطيط لها على فترة متوسطة إلى طويلة المدى بحيث أن التطبيق في الواقع أجل سنة 1997 وتم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999¹

2-2 النموذج الفرنسي²

بعد إصلاحات 1982-1983 التي انصبت بصورة أساسية على اللامركزية من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى إدارة المجموعات المحلية.³

جاءت إصلاحات 1988-1989 لتعطي دفعا جديدا لإصلاح مختلف مصالح القطاع العمومي تقوم هذه الإصلاحات على مقارنة جديدة تعتبر أن الاستمرار في التأكيد على إصلاح لإجراءات لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداء المصالح الإدارية، و بدلا من ذلك يجب العمل على تطوير مسؤولية الأعوان الإداريين المشتغلين بالوظيفة العمومي بما يزيد من مستوى وعيهم بهذه المسؤولية و يدفعهم إلى المبادرة بتحسين مستوى أداءهم الفردي أو الجماعي و هو ما يؤدي حتما إلى تحسين مستوى نوعية الخدمات المقدمة في هذا الإطار، توالى اللجان و النصوص التنظيمية للإصلاحات، وكانت كلها تصب في خانة تحسين نوعية الخدمات و رفع مستوى مسؤولية الأعوان.

في سنة 1988 تم تنصيب لجنة وألت لها مهمة دراسة المواضيع التالية:⁴

- تطوير و تحديد المسؤوليات.

- دراسة علاقات جديدة في العمل والعلاقات مع الجمهور

- وضع سياسات للتقييم.

و تتمثل المبادرة الأساسية و ذات الطبيعة التجديدية في إنشاء ما يسمى بمراكز المسؤولية

¹ بن عيسو ليلو المرجع السابق ص 1.

² شرافي ترومي أقر التفسير العمومي الجديد على المتسقات العمومية فقي الجزائر ادراسة حالقة متسقة سفونلغاز (مرذكية مانتر منشورة 29. ص2018/2017 بعيد

ABATE Bernard : " La Nouvelle Gestion Publique ", Ed LGDJ, Paris 2000.pp13-14³

GREFFE Xavier : " Gestion Publique ",ed Dalloz ,Paris ,1999.pp151-155⁴

و لقد عكس تشخيص هذه اللجنة للمصالح الإدارية صورة غير مرضية عن تقدم الإصلاحات وكانت نتيجة التقرير الأساسية أن كل المجهودات المبذولة لإصلاح الإدارة لم تستطع تغيير أسلوب العمل إلى التسيير بالأهداف وبفعالية النتائج وذلك لاستمرار العمل بالاحترام الصارم للأنماط و الإجراءات و قد صيغ التساؤل المطروح في هذا التقرير بالشكل التالي: لماذا كل هذه الصعوبات في بلوغ إصلاح الإدارة لأهدافها و في تحويل المصالح الإدارية للعمل بأنماط تسييرية تقوم على تحقيق الأهداف و بلوغ النتائج بدلا من احترام الإجراءات و القواعد .

و في إطار عملية التشخيص و للإجابة على هذا التساؤل تم تقديم عدة أسباب منها:

- المقاومة و الرفض الذي يبديه الموظفون السامون لهذا النوع من الإصلاح، لأن اللامركزية و الإستقلالية (و لو النسبية) للمصالح الإدارية تؤدي من وجهة نظرهم، إلى تقليص إمكانيات ترقيةهم و تحد من سلطتهم.
- الموظفون العاملون بالمصالح المركزية لم يغيروا من سلوكياتهم التي تركز تبعيتهم لهذه المصالح.
- بقاء الرقابة قائمة على أساس احترام القواعد و الإجراءات و ليس على بلوغ الأهداف.
- سلبية سياسة أسلوب الترقية، الذي يعاقب على الفشل أكثر من مجازاة النجاح و هو ما يؤدي إلى الإحساس بالإحباط و يدفع إلى سلوك اللامبالاة و اللامسؤولية.
- فشل العقود التي كان من المفروض أن تعطي نتائج و تجسد استقلالية المصالح و ذلك لأن أغلبية هياكل الدولة لا تلتزم بما يرد من بنود في هذه العقود.
- إن مفهوم المصلحة العمومية أو الخدمة العمومية مازال يفهم بمعنى الصيغ الموحدة أو المتماثلة، في حين أن كثير من الدول استطاعت التوفيق بين مبدأ المساواة واللامركزية بصورة ديناميكية.¹

¹ GREFFE Xavier : " Gestion Publique ",ed Dalloz ,Paris ,1999.pp151-155

المبحث الثالث: بيئة القطاع العام وحتمية التغيير:

قد اقترن القطاع العام بالملكية العامة لوسائل الإنتاج، خصوصاً في الدول الاشتراكية سابقاً أو الدول التي اعتمدت نظام التخطيط المركزي لتسيير اقتصادها. في هذه الدول، قامت الحكومات بتأميم جميع القطاعات التي كانت مملوكة لأفراد خواص، بهدف تحويلها إلى ملكية عامة. هذا التحول كان جزءاً من الجهود الرامية إلى التحكم الكامل في الاقتصاد وتوجيهه بما يخدم الأهداف الوطنية والاجتماعية المحددة.

يكتسي مصطلح القطاع العام لدى معظم الاقتصاديين نوعاً من الخلط مع مفهوم السياسة الاقتصادية للدولة. فبينما يعتبر بعضهم أن كل نشاط اقتصادي تقوم به الدولة يندرج تحت القطاع العام، يربط آخرون مفهوم القطاع العام بعمليات الإنتاج المادية للسلع أو الخدمات الضرورية التي تنتجها المشاريع العامة. هذا الاختلاف في التفسير يعكس تنوع الرؤى حول دور الدولة في الاقتصاد وحدود تدخلها في عمليات الإنتاج.

المطلب الأول: ماهية القطاع العام وأهدافه:

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم القطاع العام بجوانبه المختلفة، بالإضافة إلى الأهمية التي يحظى بها. سنستعرض تعريفات القطاع العام من وجهات نظر متنوعة، بما في ذلك دوره في النشاط الاقتصادي للدولة وإنتاج السلع والخدمات الضرورية من خلال المشاريع العامة. كما سنناقش الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للقطاع العام، ودوره في تحقيق الأهداف الوطنية، وضمان توفير الخدمات الأساسية، ودعم الاستقرار الاقتصادي.

1- تحديد مفهوم القطاع العام:

أثار تعريف القطاع العام جدلاً كبيراً، ومن بين أبرز التعاريف المتعارف عليها نذكر:

القطاع العام هو ظاهرة اجتماعية اقتصادية جزئية موضوعية ولدت مع ولادة الدولة وتستمر معها¹ يقصد بالقطاع العام وحدات الأعمال التي تديرها الحكومة والتي لا يمكن للقطاع الخاص إدارتها. تقوم هذه المؤسسات بإنتاج السلع والخدمات وتقديمها للجمهور بأسعار تحددها الحكومة. ويؤدي النشاط الحكومي لإدارة هذه المشروعات أو المؤسسات إلى تعطيل آليات السوق وتسوية المنظومة السعرية، وعادة يرتبط القطاع العام بالتخطيط المركزي للاقتصاد.²

¹ عارف دليلة كتاب - بحث في الاقتصاد السياسي للتخلف والتقدم والنظام الاقتصادي العالمي، دار الطليعة، بيروت، سنة 1982 ص 45.

² عارف دليلة محاضرة بعنوان «القطاع العام في سوريا من الحماية إلى المنافسة» تاريخ التحميل 2024/04/29.

يشير مصطلح القطاع العام إلى الوظائف العامة التي تؤديها الدولة بصفتها الاعتبارية لخدمة المجتمع. كما يسلط الضوء على الانحرافات عندما تستغل السلطة العامة هذا القطاع لتلبية مصالحها الخاصة، مما يتعارض مع الطابع العام للوظائف ومع الأهداف التي تهدف إلى تحقيقها. يُعرف القطاع العام في المعاجم الاقتصادية على أنه الجزء من الاقتصاد الذي يتعامل مع صفقات الحكومة، حيث تعتمد الحكومة على الدخل الحاصل من الضرائب والإيرادات الأخرى، وتؤثر على أعمال الاقتصاد من خلال قراراتها الاتفاقية والاستثمارية، وتسيطر على الإنفاق والاستثمار في قطاعات الاقتصاد الأخرى من خلال سياساتها المالية والضريبية.

2- أهداف القطاع العام:

-الأهداف الاقتصادية تشمل:¹

1. تحقيق الاستقرار الاقتصادي والحد من التقلبات الاقتصادية والأزمات.
2. القضاء على الاحتكار والتكتلات الاقتصادية.
3. تحقيق معدلات تنمية عالية من خلال توجيه الاستثمارات وتحقيق الفائض لإعادة التوظيف في مجالات التنمية الأخرى.
4. بناء البنى التحتية وإدارة الأنشطة الاقتصادية الحيوية.
5. إدارة المؤسسات الخدمية العامة وبناء اقتصاد وطني قوي.
6. تحقيق التنمية الشاملة وزيادة الإنتاجية والنتائج المحلي.
7. تحقيق فائض اقتصادي للتراكم الرأسمالي وزيادة الإنتاجية.
8. الاستفادة الأمثل من الموارد المادية والبشرية لتعزيز الإنتاجية والنمو الاقتصادي.

- الأهداف السياسية:

أهداف القطاع العام السياسية تتمثل في تحقيق علاقة طيبة ومستمرة بين الحكومة والمحكومين. لتحقيق هذه العلاقة، يعمل الدولة على إرضاء مختلف فئات المجتمع التي تختلف في مطالبها، بما في ذلك أصحاب القرار والرأي وطبقة العمال والفئات الفقيرة. تسعى الحكومات من خلال القطاع العام إلى تلبية احتياجات هذه الفئات، مثل تحسين الأجور وتوفير فرص العمل والدعم الاجتماعي والسكن، بهدف كسب

¹ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، مطبعة أكاديمية شرطة دبي، الإمارات

العربية المتحدة، 2003ص.3

رضاهم وتأييدهم للدولة. في السياق الخارجي، تعمل الحكومات على تعزيز التبادل التجاري مع الدول الشقيقة والصديقة، وتوجيه تجارتها الخارجية وفقاً للتوجهات السياسية، وقد تقوم بمقاطعة الدول التي لا تنسجم سياستها مع سياساتها.

يتمثل الهدف السياسي الرئيسي لزيادة دور القطاع العام في الدول النامية في تأكيد استقلال وسيادة هذه الدول في الفترات الأولى للاستقلال، كونه حلاً لمواجهة الاستعمار الحديث والتبعية الاقتصادية.

من بين الأهداف السياسية ذات البعد الاجتماعي التي يستند إليها مؤيدو زيادة القطاع العام:

1 التقريب من الدخل والثروات وضمان عدالة التوزيع وتخفيف الأعباء عن الفئات ذات الدخل المنخفض

2 تحقيق الفائض من المؤسسات العامة واستخدامه في إعادة التوظيف والاستثمار، بهدف نشر الرفاهية وتعميم الوفرة الاقتصادية

3 تقديم الدعم لفئات المجتمع ذات الدخل المحدود وتوفير فرص العمل.

4 توظيف الخريجين وتوفير فرص العمل للحد من البطالة¹.

- الأهداف الاجتماعية:

سعت الحكومات المختلفة، بما في ذلك الجزائر، إلى تلبية الاحتياجات العامة للمواطنين، وذلك استجابةً للأوضاع الاجتماعية المتردية في المجتمع، والتي تشمل القضايا الصحية، والتعليمية، والثقافية، بالإضافة إلى حماية البلاد من العدوان الخارجي من خلال تأسيس جيش قوي، وضمان سلامة المواطنين وممتلكاتهم، وتوفير خدمات أخرى ضرورية. تعتبر الحكومات الملجأ الأخير للمواطنين، حيث يمكنها تحقيق الاستقرار الاجتماعي والسياسي.

وبناءً على ذلك، فقد قامت الحكومة بتوسيع دورها في هذه الجوانب من خلال زيادة الإنفاق في قطاعها العام، بهدف ضمان تلبية احتياجات المواطنين الأساسية وتحسين مستوى معيشتهم. ولكن، أدى هذا التوسع إلى زيادة العبء المالي على الدولة، وبالتالي على ميزانيتها، مما ساهم بشكل كبير في تفاقم عجز الميزانية العامة.

¹ وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، دليل منظومة التميز الحكومي، GEM20، دبي الإمارات العربية المتحدة، 2020.

3- مساوئ القطاع العام ومشكلاته:

من الواضح والمتفق عليه أنّ مؤسسات القطاع العام واجهت العديد من المشكلات والعوائق التي عرقلت تحقيق الأهداف المرجوة. ورغم تنوع هذه المشكلات، إلا أن الدراسات الحالية تشير بشكل عام إلى أن الأسباب الرئيسية للأداء المالي الضعيف للمشاريع العامة في البلدان النامية تكمن في التخطيط السيء للمشاريع واختيار خطط إنتاج غير ملائمة، بالإضافة إلى نقص المهارات الإدارية اللازمة وضعف البنية التحتية، وزيادة التدخل الحكومي في الرقابة على العمليات الإدارية. تلك العوائق كانت مُعَوِّقة للتطوير والنمو في القطاع العام، مما جعله يدور في دائرة مغلقة بدلاً من تحسين كفاءته الإنتاجية.

من بين المشكلات الواجبة الإشارة إليها هو التزام القطاع العام بالمسؤوليات الاجتماعية. فقد اعتادت الحكومات على الاعتماد على القطاع العام كمقدم للخدمات الاجتماعية للمواطنين، ووسيلة لتقديم الدعم الاقتصادي بطريقة غير مباشرة أثناء مرحلة الإنتاج. ونتيجة لذلك، فإن وحدات القطاع العام تحملت تكاليف إضافية، مثل العمالة الزائدة والتقديم بأسعار اجتماعية دون الحصول على الإيرادات المتوقعة. بالإضافة إلى ذلك، فإن معظم الفوائض المحققة تذهب إلى الخزينة العامة وليس للوحدات القطاع العام، مما يزيد من الضغوط عليها. وبهذا، تمتزج الاعتبارات الاجتماعية في إدارة القطاع العام، مما يجعله مهتماً بتفاقم التحديات الاقتصادية والاجتماعية، بما في ذلك الديون الخارجية وارتفاع معدلات التضخم والبطالة، والذي يعزى في الغالب إلى القطاع العام الذي يتحمل العبء الرئيسي في تحقيق الأهداف الاجتماعية.¹

¹ فرح شعبان، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر (2010_2000 أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 89، 201/2012

المطلب الثاني: مفهوم وأنواع الخدمة العمومية:

يعتبر فهم مفاهيم الإدارة العمومية والإصلاح الإداري أمرًا بغاية الأهمية، نظرًا لتأثيرهما الكبير على حياة المواطنين وتفاعلهم مع مؤسسات الحكومة المختلفة. يلقي الباحثون اهتمامًا كبيرًا بهما لأنهما يمثلان الأساس في بنية الدولة وتشكيلها. يعد الإصلاح الإداري خطوة حاسمة لبناء التنمية، سواء كانت على المستوى المحلي أو المركزي، حيث يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسين مستوى الحياة بشكل عام.

1- مفهوم الخدمة العمومية:

بداية، يوحي مصطلح الخدمة العمومية إلى تلك الرابطة أو العلاقة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين، وذلك على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية والمنظمات العمومية المشكّلة للقطاع العام.

وفي هذا الصدد تعرف دراسة شنوفي الخدمة العمومية على أنها: "جميع أنواع الخدمات التي لا يمكن أن تستغل إلا في إطار جماعي، حيث تتوفر بشكل إجباري وفقا لقاعدة المساواة التي ينص عليها القانون، ويكون من الضروري استغلالها بمعزل عن قواعد السوق وتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها"¹.

أما القانون الإداري الفرنسي فيعرف الخدمة العمومية على أنها "تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة، ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام"¹.

2- أنواع الخدمة العمومية:

ومن أجل فهم الخدمات العمومية أكثر لابد من التطرق إلى أنواعها، والتي اتفق الباحثون على تحديدها انطلاقا من أسس وتصنيفات عديدة لا يتسع المجال هنا الى حيث سنكتفي هنا بعرض نموذجين أساسيين حيث يقسم النموذج الأول الخدمات العمومية الى صنفين وهما:²

¹ شنوفي نور الدين، المانجمنت العمومي، متاح على الخط :

[http://ouarsenis.com/vb//attachment.php?attachmentid=9718,](http://ouarsenis.com/vb//attachment.php?attachmentid=9718)

Le: 25/01/2024.

² شنوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره.

• **الصف الأول:** ويضم الخدمات العمومية غير المسوقة المقدمة والمعروضة على الجميع سواء كانوا مواطنين أو مقيمين، والتي يتم الحصول عليها بشكل مجاني، وإنتاجها يمول بواسطة أموال عمومية مصدرها الإيرادات العامة للدولة وبالأخص من الحصيلة الجبائية.

• **الصف الثاني:** ويضم الخدمات العمومية المسوقة والمقدمة إلى الأفراد بشكل اختياري، حيث أن الحصول عليها يكون بمقابل يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة، مثل: خدمات الكهرباء والغاز والماء في الجزائر. كما قد تكون مدعمة جزئياً من قبل الخزينة العمومية كخدمات النقل العمومي، وبعض السلع والخدمات الاستهلاكية... الخ.

أما النموذج الثاني والذي يعتبر الأكثر اعتماداً وشيوعاً، فيقسم الخدمات العمومية إلى:¹

• **خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة:** ويعد المصدر الأساسي لهذه الخدمات هو الدور التقليدي للدولة، والمرتبطة بالعدالة والأمن والتمثيل الدبلوماسي... الخ.

• **خدمات اجتماعية وثقافية:** والتي تطورت بصورة كبيرة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموماً التعليم، والصحة، والمساعدات الاجتماعية... الخ.

• **خدمات ذات الطابع الاقتصادي:** والتي يطلق عليها مسمى الخدمات العمومية الصناعية والتجارية، والتي ظهرت بشكل أساسي في القرن العشرين، وخصوصاً مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية من أجل تحقيق رفاهية المواطن في مجال حاجاته الأساسية في مجالات النقل، والاتصالات، والطاقة... الخ.

عمومية وعموماً، يجب التأكيد على أن المنظمات العامة والتي ينسب إليها تقديم الخدمات الـ بشكل دائم لا تهدف إلى تحقيق الربح، حيث تخصص الموارد عادة في مثل هذا النوع من المشروعات من أجل تقديم سلع وخدمات ضرورية للمواطنين دون النظر إلى قدر على الدفع، إلا أن غياب الربح عن مثل هذا النوع من المنظمات لا يعني أنها بالضرورة يجب أن تعمل بخسارة، وإنما يغيب هنا على تقييم أدائها مقياس الربح الناشئ عن المقارنة بين النفقات والإيرادات.²

¹ عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001ص. 62.

² هلال محمد جمال، المحاسبة الحكومية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002ص. 2.

وتؤكد العديد من الدراسات على مبادئ الخدمات العمومية والتي تعتبر بمثابة خصائص مميزة لها، وقد ينظر البعض إلى هذه المبادئ التي تعتبر أحيانا تقليدية وفقا لجانبين، منها ما هو مرتبط بالجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمات العمومية، ومنها ما هو مرتبط بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها، ويمكننا أن نعرض هذه المبادئ بصورة عامة كما يلي:¹

الاستمرارية La continuité: حيث يجب أن يتسم تقديم الخدمات العمومية بالانتظام، وذلك عن طريقة إتاحتها لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في الحالات التي يتعذر على هيئاتها أن تستمر في تقديمها.

• **المساواة L'égalité:** وهي مبدأ أساسي في تقديم الخدمات العمومية كما أنها من دعائم الديمقراطية الإدارية، وينص هذا المبدأ على أن يكون لجميع أفراد المجتمع الحق في الحصول على الخدمة العمومية، وأن تتشابه الضريبة أو الرسم المدفوع لقاءها بين الجميع، وأن يدفعوا بنفس الطريقة وان يحصلوا على نفس الضمانات. وهذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمات العمومية بدون عوائق، وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة.

• **المواءمة La mutabilité:** إن المنفعة العامة تتطور مع الزمن وتطور المجتمعات، وعليه فمن ثم فمن الضروري وفقا لهذا أن تتكيف الخدمات العمومية مع المستجدات. إذ يجب أن يساير تقديمها تطور حاجات المواطنين على اعتبار أن هذه الحاجات متغيرة باستمرار، خاصة وأن البيئة في جميع مجالاتها يتميز بالتغيير وعدم الثبات.

3- الخدمة العمومية والتسيير العمومي الجديد :

القاعدة الأساسية للإدارة العمومية الحديثة تركز على تبنى نظام السوق كإطار للعلاقة بين الإدارة والسياسة. ويمكن النظر للإدارة العمومية الحديثة كنموذج معياري لإدارة القطاع العام وتتضمن العديد من المكونات المترابطة مع بعضها، وقد برز هذا النموذج للاستجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم خلال العقدين الماضيين ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي:

1. أن القطاع العام يتسم بأكبر الحجم وضخامة التكاليف.
2. الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
3. الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة.

CHAPUS, R., **Droit Administratif Général, 15ème Edition**, France : Ed Montchrestien, ¹

2001, p:608

4. التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق. وهناك أيضا مسوغات فكرية وعملية للإدارة العمومية الحديثة نشئت من خلال الاتجاه الجديد للخدمة العمومية والتي تأثرت بشكل واضح بالإطار المعياري للخدمة العمومية حيث التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية. ولكن مع التغييرات المتسارعة التي يمر على القطاع العام ، كان لابد من إدخال المفاهيم والمعتقدات التالية:
1. الخدمة بدل من إدارة الدفعة. فالموظفين العموميين لابد أن يقدموا الخدمة للمواطنين ويحققوا مطالبهم بدلا من محاولة التحكم وإدارة المجتمع .
 2. جعل الخدمة العامة الهدف النهائي. يجب أن يسهم المديرين العموميين في بناء وحدة تعاونية مشتركة لخدمة المصلحة العامة والتي يمكن أن تساهم بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.
 3. التفكير بأسلوب استراتيجي. فالبرامج والأهداف التي تسعى لتحقيق احتياجات المواطنين يمكن تحقيقها وبطريقة مبتكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي تعاوني¹.
 4. خدمة المواطنين وليس العملاء. يجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء ولكن الاهتمام بناء علاقة يسودها الثقة والتعاون مع المواطنين.
 - 5- المساءلة فالمساءلة ليست مسألة بسيطة. فالموظفين العموميين لا يجب مساءلتهم فقط وفقا لنظام السوق ولكن لابد أن يتم مساءلتهم طبقا للأنظمة والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.
 6. إعطاء الاهتمام للأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنتاجية. فالمنظمات العمومية يمكن أن تنجح في تحقيق أهدافها إذا قامت بإدارة مشاريعها من خلال الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة واحترام وتقدير الأفراد.
 - 7- تقدير المواطنين للخدمة العمومية وإعطائهم الأولوية في الخدمة. ووضع مصالح المواطنين قبل مصالح المستثمر.

¹ بن عيسى ليلي، "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير،قسم علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر

المطلب الثالث: آفاق التغيير في المؤسسة العمومية بتطبيق توجهات التسيير العمومي الجديد: الإدارة العامة تواجه اليوم عدة تحديات ناتجة عن البيئة التي تعمل فيها، ومن بين هذه التحديات، يأتي في مقدمتها تطورات سريعة في الاقتصاد العالمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزخم كبير لتدفق المعلومات. لكي تتمكن الإدارة العامة من مواجهة هذه التحديات، من الضروري أن تكون لديها رؤية مستقبلية واضحة تسمح بتنفيذ عمليات التغيير والإصلاح، وذلك من خلال برامج محددة على مستوى شامل وجزئي.

1- التغيير في الإدارة العمومية برؤية مستقبلية

يمكننا تلخيص الفكرة بأن مواصفات الجودة العالمية في المعايير الدولية اليوم تؤكد بشكل كبير على تلبية احتياجات العملاء والتركيز عليها، مما يجعلها أحد أساسيات التسويق. بالتالي، يرتبط نجاح أي إدارة أو منظمة عامة بقدرتها على تطبيق أنظمة الجودة الشاملة بشكل دائم. ومن الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة العامة لتحقيق التغيير، يمكن ذكر الحصر كمثال.

أ. تقليص التكاليف وإصلاح المالية العامة:

يعتبر تقليص التكاليف من أهم المبادئ التي تميز التسيير العمومي الحديث، حيث أنه في ظل انخفاض موارد الدولة نتيجة بطء النمو أو الأزمات، أصبح من الضروري إعادة تحديد دور الدولة و ذلك من خلال تحديد أكثر دقة لمهام الدولة ومؤسساتها العمومية وجعل هذه الأخيرة أكثر قدرة على تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها، بهدف التحكم أكثر في التكاليف كونها تستهلك موارد ضخمة مقارنة بالنتائج التي تحققها.¹

ب. الضبط والإدارة العمومية:

يعد الضبط الإداري مظهر من مظاهر السلطة العمومية وهو آلية في يد الإدارة باعتبارها سلطة عامة تعمل على فرض قيود على الأفراد أو تنظيم حرياتهم بغية الحفاظ على النظام العام في المجتمع.² الضبط هو عملية تعتمد على عدة آليات تهدف إلى تعويض التقلبات في نتائج نشاط المنظمة نتيجة التغيرات والتأثيرات البيئية. يتم ذلك بشكل متواصل وتدرجي من خلال تعديل آليات وقواعد العمل داخل المنظمة، بهدف تحسين الأداء وقيادة المنظمة نحو التحسين المستمر.

¹ صليحة بوسليمان، نوال ظريفي، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث تسيير العمومي، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد، 01 العدد 02، 2019، ص.07.

² أبو القاسم عيسى، نظرية الضبط في القانون الإداري وتطبيقاتها في مجال الوقاية من انتشار فيروس كورونا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد، 13 العدد 2، 2020، ص.444.

ومن جهة أخرى فإن عملية ضبط المرافق العامة، يترجم المنافسة في قطاع ما، حيث لم تكن موجودة من قبل، ويتضمن نوعية الخدمة المقدمة في محيط تنافسي، وعليه يأتي تدخل الدولة في هذا الإطار ليضمن التوفيق بين المنافسة ومهام المرفق العمومي ولاسيما المصلحة العامة.¹

أ. التجديد والإدارة العمومية:

يعتبر التجديد عن إعطاء شكل جديد للمنظمة والإدارة العمومية هو مغاير تماما للشكل القديم البيروقراطي وهو تجسيد الأفكار والمعارف التكنولوجية الجديدة المستخلصة من عملية البحث والتطوير على مختلف الجوانب المرتبطة بالمنظمة، وذلك من ناحية المنتجات، الأساليب والتقنيات الإنتاجية وحتى الأسواق.² عملية التجديد في المنظمة تشمل تغيير بعض هياكلها دون الحاجة إلى تغيير كل شيء. يعني التجديد للمنظمة تحسين نوعية خدماتها ومنتجاتها بما يلي احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتنظيم وتحسين وظائفها وأنشطتها بطريقة تساهم في تحقيق رؤية مستقبلية مشرقة للمنظمة العامة.

ب. إعادة تأسيس الإدارة العمومية :

وهو أعلى درجات التغيير في الإدارة العمومية وهو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم جوانب الأنشطة والمهام والمجالات في المنظمة سواء كانت تكنولوجية أو هيكلية أو ثقافية... الخ، وهو تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة تطورها المتوقعة.³

ج. رفع القدرة التنافسية للمنظمة العمومية :

إن دعم الاستثمارات المادية وغير المادية في المنظمة العمومية وتبني الأدوات الحديثة للتسيير فيها، كفيل بتأهيل هذه المنظمات لاكتساب قدرة تنافسية تؤهلها لمواجهة تحديات البيئة الخارجية وتأثيراتها.

¹ عبد القادر روشو، قانون الضبط الاقتصادي كآلية لتحسين تسيير المرفق العمومي الاقتصادي في الجزائر نموذج قطاعات، البريد والمواصلات، المياه، الكهرباء والغاز، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي تسميلت الجزائر، المجلد، 04 العدد 2020، 01، ص.40.

² لطيفة بهلول، سارة حليمي، عواطف مطرف، إستراتيجية العناقيد الصناعية كآلية لتفعيل التجديد التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التجربة اليابانية نموذجا، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد، 20، العدد، 02، 2020، ص.93.

³ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.26.

يعد أستاذ القانون (Selznick Philip) أول من أطلق مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957 حيث عرفها بأنها شيء ما تفعله المنظمة جيدا ومختلفا عن الآخرين¹.

ويمكن للمنظمة العمومية من خلال تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد أن تحقق مزايا تنافسية وتعزز قدرتها التنافسية من خلال التحكم والعمل بالأبعاد التالية:

- التحكم في التكاليف.
- جعل الجودة هدفاً رئيسياً في جميع عمليات المنظمة.
- تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع متطلبات المواطن والاستجابة السريعة لها بما يخدم مصلحة المنظمة.
- تسهيل الوصول إلى الخدمة وتقديمها بسرعة.
- تحقيق مستوى كافٍ من الشفافية والإفصاح.
- تجنب الانحرافات في العمليات والإجراءات والسياسات من خلال نظم رقابية فعالة.

2- ترسيخ العلاقة بين المنظمة العمومية والجامعات ومراكز البحث

تعد البحوث الجامعية التي تنجزها الجامعات أحد أهم مؤشرات الجودة والتميز في سلم تصنيف الجامعات محلياً إقليمياً ودولياً، وباتت تشكل هذه البحوث مصدراً مالياً مهماً لتمويل أنشطة الجامعات من خلال المنهج والبهات التي تحصل عليها من المنظمات المختلفة أو العقود التي تبرمها لإنجاز البحوث التي تحتاجها تلك المؤسسات لإسهام بحل المعضلات العلمية والتقنية التي تواجهها².

الاستثمار في مراكز البحث والتطوير من قبل الإدارة العامة يُعتبر مؤشراً أساسياً وحيوياً لخلق القيمة المضافة في نوعية وجودة الخدمات المُقدّمة، كما يُسهم بشكل أساسي في تقليل تكاليف تلك الخدمات وضمان سرعة واستمرارية أدائها على مدار الساعة.

¹ منيرة دريدي، منيرة حروش، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد، 03 العدد، 02، 2020، ص.325.

² أمينة بواشري، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة دراسة حالة مركز البحث و التطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 10 ، العدد 01 2019، ، ص.488.

أ. تبني إستراتيجية الابتكار كنشاط دائم في المنظمة العمومية:

إن المنظمة العمومية بحكم تعريفها تعد عنصر أساسيا ومكونا محوريا في دعائم الاستقرار في المجتمع، وأيضا عنصرا هاما لإجراء عملية التغيير والشيء المهم هو أن المنظمات تتغير وهي غير يقينية، تقوم بالتنسيق باستخدام المعرفة، وتعزيز الوساطة في الصراعات وتوفير الحوافز، وهذه المهمات تسمح لها أو تهيأ لها وضع الشروط المسبقة للنشاط الإبداعي وتوفير الاستقرار اللازم لإعادة نشاط المجتمع.¹ والابتكار يشمل الابتكار التكنولوجي الناتج عن البحث والتطوير في أساليب وطرق الإنتاج، والابتكار التنظيمي الذي يرتبط بابتكار واستحداث أساليب ونظم التسيير والإدارة والتخطيط والتنظيم، بهدف دعم نظم المؤسسة وتحسين هيكلتها وتقوية العالقة بين مختلف أفرادها، وتحفيزهم نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.²

ب. تكوين ثقافة المنظمة العمومية المتعلمة:

توصف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها والبحث عن أحوالها وتجريب قدراتهم ومهاراتهم لإحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين.³

وتوصف المنظمة التي تملك ثقافة التعلم المستمر بـ:

- تعزز قبول الحوار والنقاش حول المواضيع الراهنة والمستقبلية.
- تدعم ثقة الأفراد وتحفزهم للمشاركة.
- تكتسب الذكاء والمهارة من خلال عملية التعلم المستمر.
- تعتبر مركزًا للبحث والتطوير.
- تشكل منظمات جديدة تقبل التعاون عبر الزمان والمسافة.
- تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي في تفاعلاتها.

¹ مريم عمراني، يمينة قراري، سياسات الابتكار داخل النظام الابتكار الوطني، مجلة دفاتر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، المجلد 15، العدد، 02، 2019، ص 126.

² مصطفى عوادي، دور ادارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع في الدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد الثالث(03)، العدد، 08، 2015، ص.244.

³ علي حسين الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص.137.

- تتمتع ببنية تنظيمية مرنة ومتطورة.
- تتبنى نمط قيادي يعتمد على التحول والتغيير.
- تعزز ثقافة التكيف والتطوير المستمر في البيئة التنظيمية.
- تشجع على دور صانعي المعرفة ونشرها.
- تُشجع على تمكين الأفراد ومنحهم الصلاحيات لاتخاذ القرارات.
- تتميز بقدرتها على إدارة التحديات والضغوط العالية بفعالية.

خلاصة الفصل

تطرق هذا الفصل إلى إبراز أهم الجوانب المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد ، حيث تم رصد مجمل التعريفات الخاصة به ؛ وقد تبين أن التسيير العمومي مر بعدة مراحل وصولاً إلى ما يسمى التسيير العمومي الجديد وذلك عن طريق الإصلاحات المتلاحقة للإدارة العامة وكذا الانحرافات التي كانت تعاني منها الأجهزة البيروقراطية.

كما يعتبر التسيير العمومي الجديد ذا طبيعة مركبة تتفاعل فيها مبادئه مع العوامل الداخلية لتفرز نموذجاً فعالاً من التسيير؛ إضافة إلى أنه يتأثر بالمتغيرات الخارجية في العالم على غرار التطور لتكنولوجي والسياسي والإداري على وجه الخصوص - بما أن موضوع الدراسة هو التسيير العمومي الجديد.

كما أنه من خلال دراسة التطور التاريخي للتسيير العمومي الجديد نجد عدة نماذج نذكر منها التجربة الأمريكية و الفرنسية التي كانت من بين نتائجها الاهتمام بالسلوكيات في المنظمة وكذا السعي إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية للعملاء أو المواطنين أو أفراد المجتمع على اختلاف تسمياتهم على الرغم من الجدل الدائر حول تقليص دور الدولة،

إلا أن الدراسات الحديثة أظهرت أن المواطنين يفضلون وجود مؤسسات حكومية ديمقراطية وكفاءة في استخدام الموارد العامة، والتي توفر السلع والخدمات العامة بكفاءة، بالإضافة إلى كونها تتمتع بالقوة والقدرة على مواجهة التحديات العالمية الكبرى. يرغب المواطنون في أن تعمل الدولة عبر مؤسساتها وإداراتها العامة كعنصر دافع اجتماعي واقتصادي، يضمن توزيع الفرص بشكل عادل، وإدارة مستدامة للموارد، واستفادة عادلة من الفرص في النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

في السنوات الأخيرة، يعتبر العديد أن إدارة القطاع العام لا تقتصر فقط على تحديث المؤسسات والإدارات الحكومية وتقليل تكاليف الخدمات العامة، بل أيضاً تشكل آلية لدعم الشراكات الفعالة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص. هذا يهدف إلى تحسين جودة تقديم الخدمات، ودعم المسؤوليات الاجتماعية، وضمان مشاركة أكبر عدد من المواطنين في صنع القرار وتقديم آرائهم بشأن أداء الخدمات العامة.



الفصل الثاني:

الإطار النظري للمؤسسة

العمومية

تمهد:

ظهرت فكرة المؤسسة العامة نتيجة للتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية التي شهدتها الدول، وذلك لتلبية متطلبات عملية وتنظيمية. يرتبط مفهوم المؤسسة العامة بمفهوم القطاع العام، الذي يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة العمومية. رغم اختلاف المفاهيم المرتبطة بهذا المجال بناءً على الأيديولوجيات المختلفة في كل دولة، إلا أن هناك من يعرف المؤسسة العامة بأنها كيان إنتاجي وتنظيمي يمارس أنشطة في مجال الأعمال ويسوق كميات من الإنتاج في السوق، بينما يعتبرها آخرون مشروعاً اقتصادياً تملكه الدولة، تُمنح له الشخصية المعنوية ويُدار بأساليب متنوعة.¹

لكن ما يهمنا هو المؤسسة العمومية الجزائرية في سياق بحثنا، حيث تركز على مجموعة من المبادئ الاشتراكية وأسلوب التسيير الذاتي. تعمل هذه المؤسسات ضمن الخطط القومية العامة وفي إطار نظام اقتصادي متكامل يقوم على أساس الملكية العامة لوسائل الإنتاج، موجهة لتلبية الحاجات الأساسية للمواطنين. مرت المؤسسة العمومية في الجزائر بعدة مراحل، جعلتها تغير خطط عملها بما يتلاءم مع كل مرحلة، وقامت بمجموعة من الإصلاحات التي ساعدتها في تخطي العديد من العقبات، معتمدة على ترسانة قانونية منحها المشروعية في عملها. نظراً للأهمية الكبيرة التي تتميز بها في النظام الجزائري، دفعنا ذلك لدراستها من جميع الجوانب.

1 نائل عبد الحافظ العوالم، "إدارة التنمية، الأساسية، النظريات التطبيقات العملية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن 2010م،

المبحث الأول : ماهية المؤسسة العمومية

تُعدُّ المؤسسة العمومية في الجزائر من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث نشأت وتطورت نتيجة لتداخل العديد من العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ومنذ الاستقلال، اعتمدت الجزائر على نموذج اقتصادي قائم على المبادئ الاشتراكية، مما أفرز بيئة مواتية لنشوء المؤسسات العمومية التي تتولى مسؤولية الإنتاج وتلبية احتياجات المواطنين الأساسية. تميزت هذه المؤسسات بتبنيها لأسلوب التسيير الذاتي والعمل ضمن خطط قومية عامة، مما يعكس التوجه نحو تحقيق التكامل الاقتصادي والاجتماعي.

في ظل هذه الديناميكيات، تبرز المؤسسة العمومية الجزائرية كنموذج فريد يتطلب دراسة متعمقة لفهم دورها وتأثيرها في الاقتصاد الوطني. من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى تحليل كافة الجوانب المتعلقة بالمؤسسة العمومية في الجزائر، بدءاً من نشأتها وتطورها، وصولاً إلى التحديات والإصلاحات التي شهدتها، مع التركيز على تأثيرها في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

المطلب الأول : الاطار المفاهيمي للمؤسسة العمومية :

1- مفهوم المؤسسات العمومية:

1-1 . تعريف المؤسسات العمومية: المؤسسات العمومية هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، إذ تنتمي رأسمالياً لقطاع العام، أي أنها تملكها الدولة مباشرة أو بشكل غالب. يتم التسيير في هذه المؤسسات بواسطة أشخاص يتم اختيارهم من قبل الجهة الوصية، وتتميز بعدة جوانب منها:

الملكية العامة: تعني أن المؤسسة تملكها الدولة أو تكون تابعة للقطاع العام بشكل كبير، مما يجعلها تخدم المصلحة العامة وتسعى لتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المحددة من قبل الدولة.

التسيير بواسطة معينين: يتم اختيار القيادات والمسؤولين في المؤسسات العمومية من قبل الجهة الوصية، وعادة ما يكونون مشمولين بقوانين ولوائح خاصة تحدد سير العمل والمسؤوليات.

التوجه نحو الخدمة العامة: تهدف المؤسسات العمومية إلى تقديم خدمات وفقاً لاحتياجات الجمهور، وعادة ما تكون توجهاتها محددة بما يخدم الناس ويحقق العدالة الاجتماعية.

الاستدامة والثبات: بفضل دعمها من الدولة، تتمتع المؤسسات العمومية بالاستقرار المالي والقدرة على البقاء في السوق لفترات طويلة، مما يساعدها على تحقيق الأهداف المستدامة.

تلعب المؤسسات العمومية دوراً حيوياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، حيث توفر الخدمات الأساسية وتساهم في استقرار الاقتصاد وتعزيز النمو المستدام.

2.1. أنواع المؤسسات العامة:

تنوع المؤسسات العامة وتنقسم إلى أنواع متعددة بناءً على عدة معايير مختلفة. من حيث طبيعة الخدمات التي تقدمها، تُقسم المؤسسات إلى مؤسسات إنتاجية ومؤسسات خدماتية. أما من حيث النطاق الجغرافي، فهناك مؤسسات وطنية وأخرى محدودة النطاق. ومع ذلك، فإن التقسيمات الأكثر أهمية تتعلق بنوع النشاط الذي تقوم به المؤسسات العامة، حيث تُقسم إلى مؤسسات إدارية واقتصادية، بما في ذلك المؤسسات العامة والمهنية، والمؤسسات العامة الثقافية والمهنية، بالإضافة إلى المؤسسات العامة ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.

2.1.1. المؤسسات العامة الإدارية:

المؤسسات العامة الإدارية هي مؤسسات عامة تقوم بأنشطة إدارية أو خدمية ذات طابع إداري، وتتمتع بالشخصية المعنوية وتتبع المركزية الإدارية الوطنية بوصفها تحت وصاية إدارية. تخصص هذه المؤسسات في تحقيق أهداف إدارية تشمل إدارة وتسيير مرافق عامة وتقديم الخدمات العامة اللازمة لتلبية الحاجات العامة¹.

هذا النوع من المؤسسات يتميز بعدة عناصر:

طبيعة النشاط: تقوم المؤسسات العامة الإدارية بأنشطة ذات طابع إداري أو خدمي، وعادة ما تقدم خدمات مجانية أو شبه مجانية للجمهور.

الوسائل المستخدمة: تعتمد المؤسسات العامة الإدارية على استخدام السلطة والامتيازات الممنوحة من قبل القانون العام، مثل إصدار الأوامر والقرارات الرسمية التي تلزم الأفراد.

من أمثلة المؤسسات العامة الإدارية في النظام الإداري الجزائري تشمل المكتبة الوطنية، المدرسة الوطنية للإدارة، والوكالة الوطنية للآثار وحماية المعالم والنصب التاريخية.

1 محمد رفعت عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 284. الفصل الثالث مابية المؤسسة العمومية الجزائرية

وتخضع المؤسسات العامة الإدارية في تنظيمها وعملها ونظامها القانوني للقانون الإداري كله، و تخضع منازعاتها القضائية لاختصاص جهات القضاء الإداري المختص.¹

2.2.1 المؤسسات العامة الاقتصادية :

المؤسسات العامة الاقتصادية هي المؤسسات التي تقوم بأنشطة تجارية أو صناعية مماثلة لنشاط الأفراد، وقد ظهرت هذه المؤسسات في أعقاب الحرب العالمية الأولى نتيجة الظروف الاقتصادية الصعبة. يتميز نشاط هذه المؤسسات بأنه يستهدف تحقيق النفع العام، مثل منع الاحتكار وضبط الأسعار، وتحقيق الأمن الغذائي أو الاقتصادي.

تخضع المؤسسات العامة الاقتصادية للقانون الخاص بسبب طبيعة نشاطها التجاري المشابه لنشاط الأفراد. وبالتالي، فإنها تخضع للقوانين التي تنظم نشاطاتها التجارية والمسؤوليات المترتبة على هذا النشاط، وهي لا تعتبر مؤسسات عامة بالمعنى التقليدي حيث لا يُعتبر موظفوها موظفين عموميين.

من أمثلة المؤسسات العامة الاقتصادية في النظام الإداري الجزائري، نجد مؤسسة ميناء الجزائر، المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز، ومؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية.²

3.2.1 المؤسسة العامة المهنية:

المؤسسة العامة المهنية هي المؤسسات التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، وتتبع صورة أو هيئة النقابة. تهدف هذه المؤسسات إلى رقابة وتوجيه النشاط المهني، وقد منحت لها القوانين بعض حقوق وامتيازات السلطة العامة لتنظيم المهن ورعاية مصالح أعضائها. عادةً ما تكون مهام السلطات الإدارية في تنظيم المهن ونشاطاتها محدودة، وتفضل الدول غالبًا ترك هذه المهام لأعضاء المهنة الذين يديرون شؤونهم بأنفسهم.³ المؤسسة العامة المهنية تتجسد في نقابة المهن الحرة، وهي تُعتبر شخصاً في القانون العام، حيث تكتسب هذه الشخصية لأسباب عدة:

1 زقوران سامية ، عممية الرقابة الخارجية عمى أعمال المؤسسة العامة في الجزائر ، رسالة ماجستير ، جامعة

26. ، ص 2001/2002، الجزائر

2 زقوران سامية المرجع السابق من 2

3 سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري - نظرية العمل الإداري، شركة مطابع الطويجي، 1993، 195

أولاً، تقوم النقابات المهنية بمهمة مرافق عامة تتمثل في تنظيم ممارسة المهنة لصالح الجمهور وفق القوانين المنظمة لكل نقابة، التي تمنحها هذا الدور الحيوي أو تكلفها به السلطة العامة.

ثانياً، الانضمام إلى النقابة إجباري كشرط لممارسة المهنة، وهو يعبر عن سلطة من سلطات كل نقابة.

ثالثاً، يتمتع مجلس كل نقابة من المهن الحرة بامتيازات القانون العام أو امتيازات السلطة العامة، مثل حق الموافقة أو الرفض على القيد في جدول النقابة وفرض الاشتراكات السنوية على الأعضاء، وله سلطة تأديبية لفرض العقوبات على أعضائها المخالفين لأداب وواجبات المهنة.

ونظراً لأن المؤسسة العامة المهنية تعاون وتساعد الدولة في تنظيم المهن وتمثيلها، وبما أنها تتمتع بمظاهر السلطة العامة، فإنها تخضع للقانون العام والرقابة.

من أبرز الأمثلة على المؤسسات العامة المهنية في النظام الجزائري، نجد نقابة المحامين الجزائريين، والتي تشكل منظمة لمجموعة من الأفراد يسعون إلى غرض مشترك، ويديرون شؤونهم بأنفسهم أو بممثلين يمثلونهم.¹

المطلب الثاني: المؤسسة العمومية وخصائصها

1. خصائص المؤسسة العمومية

يجب تحديد السمات المميزة للمؤسسة العمومية كقائمة من كفاءات المؤسسات العامة في النظام الإداري، مما يميزها ويميزها عن الكيانات الأخرى المماثلة من حيث تكوينها، وغرضها، والوسائل التي تتمتع بها.

1.1. الخصائص المؤسسة:

المؤسسة العمومية تتمتع بمجموعة من الخصائص الذاتية التي تساهم في تحديد هويتها بدقة ووضوح، وتميزها عن غيرها من الهيئات والمنظمات الإدارية. ومن أبرز هذه الخصائص:

- تمثل وتجسد فكرة اللامركزية الإدارية والمصلحة العامة.
- تعتبر مرفقاً عاماً أو منظمة عامة وفقاً للمعايير المعترف بها.
- تتمتع بالشخصية المعنوية العامة.
- تحظى بالاستقلال المالي والإداري داخل حدود القانون المؤسس والمنظم لها.
- تُعدّ الوسيلة التنظيمية الفعّالة والمرنة لتنفيذ سياسات الدولة وتحقيق الأهداف الوطنية.

1 نواف كنان - القانون الإداري ، الكتاب الأول ، دار الثقافة للنشر والتوزيع - الأردن سنة 2008 ، ص 3

- تخضع للسلطة والرقابة الإدارية التي تمارسها السلطات المركزية وفقاً للنظام القانوني.
- تتخصص في تحقيق أهداف عامة محددة تتمثل في تقديم الخدمات العامة لإشباع الحاجات العامة.
- تنشأ وتُنشئ من قبل الدولة.
- تتبوأ شكلاً نقابياً في السياق القانوني والتنظيمي للنقابة.
- هذه الخصائص تميز المؤسسة العمومية كهيئة فريدة ضمن النظام الإداري، مما يساعد على فهم دورها وأهميتها في البنية الإدارية الوطنية.

المطلب الثالث: المؤسسة العمومية وتمييزها عن باقي الهيئات.

1. التمييز بين المؤسسة العمومية عن غيرها من الهيئات المشابهة لها:

في البداية قد يبدو عدم وجود أي اختلاف بين المؤسسة العمومية وبعض المؤسسات التي تخضع لأحكام القانون الخاص، لأن كلاهما يهدف إلى تحقيق النفع العام. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك صعوبة في التفرقة بين المؤسسة العمومية والأنشطة المرافقة من جهة، وبينها وبين النقابات المهنية العمالية من جهة أخرى.

ومع ذلك، هناك اختلافات أساسية تميز المؤسسة العمومية عن هذه الهيئات الأخرى:

الشخصية المعنوية العامة: المؤسسة العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية العامة، مما يمنحها وضوحاً قانونياً واستقلالية تتجاوز الشخصية المعنوية التي تمتلكها المؤسسات الخاصة أو المؤسسات التي تخضع للقانون الخاص.

الاستقلال المالي والإداري: المؤسسة العمومية تتمتع بالاستقلال المالي والإداري داخل حدود القانون، مقابل المؤسسات الخاصة التي قد تكون مرتبطة بمصالح خاصة أو مالكيها.

الغرض والأهداف: المؤسسة العمومية تُنشأ وتُدير لتحقيق أهداف عامة تخدم مصلحة الجمهور وتُشبع الحاجات العامة، بينما تكون أغلب المؤسسات الخاصة تعمل لتحقيق الأرباح أو لمصلحة محددة.

الرقابة والسلطة: المؤسسة العمومية تخضع للرقابة الإدارية والسلطات الرقابية العامة، بينما قد تكون الهيئات الخاصة أو المؤسسات التي تخضع للقانون الخاص تتمتع بدرجات أقل من الرقابة العامة.

التنظيم القانوني: المؤسسة العمومية تتبع التنظيمات والقوانين التي تحكم المؤسسات العمومية، مما يمنحها موقفاً قانونياً مختلفاً عن الهيئات الخاصة التي تخضع للقوانين الخاصة.

بهذه الطرق، يمكن التفريق بين المؤسسة العمومية والمؤسسات الأخرى التي تخضع لأحكام القانون الخاص أو النقابات المهنية العمالية، على الرغم من التشابه في أهدافها العامة لتحقيق النفع العام.

2. الفرق بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة ذات النفع العام:

الفقه والقضاء الإداري تعرضا لمشكلة تفرقة بين المؤسسة العامة، التي تتمتع بالشخصية المعنوية العامة، وبين بعض الهيئات التي يمنحها المشرع الشخصية المعنوية بهدف تحقيق النفع العام وتتبعها بعض الامتيازات والحماية الاستثنائية. هذا الوضع يؤدي إلى الخلط والتشابه بين الأطراف، مما يستدعي البحث عن معايير واضحة لتفريق بينهما. إذًا، معيار التفرقة له أهمية كبرى في تحديد الحدود بين القانون الإداري والقانون الخاص، وبين القضاء الإداري والعادي.

في الحالات الواضحة حيث تكون المؤسسة عامة أو ذات نفع عام، لا تثير أي إشكالات لأن النص القانوني واضح، ولكن في حالة الغموض أو التعارض بين النصوص، يصبح من الضروري إيجاد معيار واضح يمكن للقضاء الاستناد إليه.

أحد المعايير التي اتجهت إليها بعض الآراء والأحكام القضائية هو أصل نشأة المؤسسة. فالمؤسسة العامة تكون تلك التي أنشأتها الدولة بموجب قانون أو قرار، بينما تكون المؤسسة الخاصة تلك التي أسسها الأفراد.¹

أ- تم اعتماد معيار الأصل في نشأة المؤسسة كمعيار مفيد وليس حاسم، نظرًا لأن هناك حالات تم فيها اعتبار هيئات أنشأها الأفراد كمؤسسات عمومية، كما حدث مع مدرسة الحقوق الفرنسية في القاهرة، التي كانت تخضع في البداية لرقابة كلية حقوق باريس حتى عام 1954.

ب- ظهر معيار آخر يتمثل في النشاط لتحديد طبيعة المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تقوم بتنفيذ مرفق عام، فهي تُعتبر مؤسسة عمومية، بينما إذا كان نشاطها يقتصر على المساهمة الخارجية في تحقيق النفع العام، مشاهيًا لنشاط الأفراد وليس له صلة بتقديم خدمات مرفق عام، فإن المؤسسة تُعتبر ذات طبيعة خاصة.²

ج - ظهر معيار ثالث يقوم على درجة رقابة الدولة على المؤسسة. إذا كانت الرقابة مخففة وتقتصر على حق التفيتش وإرسال المندوبين للتحقيق في حسن سير العمل، فإن المؤسسة تُعتبر خاصة. أما إذا كانت درجة الرقابة قوية، بما في ذلك السيطرة على تنظيم وإدارة المؤسسة وتعيين مديرها أو الموافقة على تعيينه، وحتى إمكانية إلغاء هذه التعيينات، فإن المؤسسة تكون عامة. ومع ذلك، يصعب اعتبار هذا المعيار وحده كمعيار حاسم،

1 د محمد رفعت عبد الوهاب مبادئ و أحكام القانون الإداري .. منشورات الجيلي الحقوقية ، ص 105

2 محمد رفعت عبد الوهاب نفس المرجع، من 106

حيث اعترف القضاء الإداري الفرنسي بالطبيعة العامة لبعض المؤسسات رغم أنها تخضع لرقابة قوية من الدولة.

د - بعض الأحكام في القضاء الإداري الفرنسي اعترفت بوجود مؤسسات خاصة تنفذ مرافق عامة وتمنحها القوانين حق استخدام امتيازات السلطة العامة. بينما إذا كانت المؤسسة تتمتع بحماية قانونية وإدارية دون أن تحقق حق استخدام تلك الامتيازات السلطوية، فإنها تُعتبر مؤسسة خاصة ذات نفع عام.

هـ - نتيجة لفشل كل من المعايير السابقة بمفردها، اتجه القضاء الإداري الفرنسي إلى عدم الالتزام بأي معيار منها بوصفه المعيار الوحيد. بل، يُفضل الجمع بين هذه المعايير باعتبارها مقاييس وعلامات تكميلية تتكامل لتحديد الطبيعة الخاصة أو العامة للمؤسسة المعنية، وهذا هو الاتجاه السائد حالياً في القضاء الإداري.¹

3. الفرق بين المؤسسة العمومية والمرفق العام

تتميز المؤسسة العمومية عن المرفق العام كنشاط في أن المؤسسة العمومية المهنية تتمتع بالشخصية المعنوية العامة، بينما المرفق العام لا يتمتع بشخصية معنوية ويتحول إلى مؤسسة عامة بطريقة محددة لإدارة وتسيير المرافق العامة. يخضع المرفق العام للسلطة الإدارية المركزية والدولة، مما يترتب عليه عدة نتائج أساسية:

أ - المرفق العام لا يملك ذمة مالية مستقلة.

ب - لا يتمتع المرفق العام بموطن قانوني خاص به.

ج - لا يحق للمرفق العام التقاضي بمصرّة مستقلة عن السلطة الإدارية المركزية.

د - ليس للمرفق العام الأهلية للتعاقد مع الأشخاص القانونيين العامين أو الخاصين.

تجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من المصالح والأجهزة والتنظيمات العامة التي تفتقر إلى الشخصية المعنوية، مما يؤثر على قدرتها في التعامل والتفاعل في النظام القانوني بالطرق التي تتمتع بها المؤسسات العمومية التي تمتلك هذه الشخصية المعنوية.

خلاصة:

المؤسسة العمومية هي جهة قانونية تُنشأ بمبادرة من الدولة أو السلطات العامة بهدف تحقيق النفع العام وخدمة المصلحة العامة. تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية المعنوية العامة، مما يعني أنها تتمتع بالقدرة على

1 - محمد رفعت عبد الوهاب المرجع السابق ، من 10

اكتساب الحقوق والالتزامات والقيام بالأعمال القانونية كأى شخص آخر، وتكون مستقلة ماليًا وإداريًا عن السلطات الحكومية المركزية في نطاق القوانين التي تنظمها.

تتنوع أنواع المؤسسات العمومية بين تلك التي تتمتع بشخصية معنوية كاملة، مثل الوزارات والهيئات الحكومية التي تدير قطاعات مختلفة من الحكومة، وبين تلك التي تتمتع بشخصية معنوية مقيدة بشروط معينة مثل المؤسسات العامة الاقتصادية التي تهدف إلى تحقيق أرباح معتدلة وفي نفس الوقت تلبية احتياجات الناس.

تُعد المؤسسة العمومية من أهم أدوات الدولة في تنظيم وتسيير القطاعات الحيوية للاقتصاد والمجتمع، وتلعب دورًا حيويًا في تحقيق السياسات العامة وتنفيذ البرامج الوطنية. إن وجودها يسهم في تعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد العامة.

المبحث الأول: التطور التاريخي للمؤسسة العمومية الجزائرية قبل الإصلاحات

فكرة المؤسسة العمومية في الجزائر، كما في العديد من الدول الأخرى، نشأت وتطورت بشكل كبير بمرور الزمن وتحت تأثير الظروف الاقتصادية والسياسية المتغيرة. تعتبر المؤسسة العمومية الاقتصادية من الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث لعبت دوراً حيوياً في توفير الخدمات والمنتجات الأساسية للمواطنين ودعم النمو الاقتصادي على مر السنين.

أولت الجزائر الاهتمام الكبير للمؤسسات العمومية منذ الاستقلال، حيث مرت هذه المؤسسات بمراحل تاريخية متعددة، كل منها يتميز بخصائصه وظروفه التي شهدتها البلاد في تلك الفترة الزمنية. في البداية، تأسست هذه المؤسسات كأداة للتنمية الاقتصادية وتوفير الخدمات الأساسية كالصحة والتعليم والبنية التحتية.

من خلال هذه المراحل، تم تطوير هياكل إدارية وتشريعات تنظيمية خاصة بهذه المؤسسات لتلبية احتياجات المجتمع والاقتصاد. ومع تقدم الزمن، ومع تزايد الضغوط الاقتصادية والمالية، بدأت المؤسسات العمومية تواجه تحديات كبيرة مثل البيروقراطية وقلّة الكفاءة في إدارة الموارد والخدمات.

لهذا السبب، بدأت الجزائر في اعتماد سياسات الإصلاح الاقتصادي في محاولة لتعزيز كفاءة المؤسسات وزيادة فعاليتها من خلال عمليات الخصخصة، التي تهدف إلى نقل ملكية بعض المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص. هذه الخطوة تهدف أيضاً إلى تحفيز الاستثمارات وتحسين الإدارة وتعزيز المنافسة، مما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتحقيق التنمية الشاملة.

بشكل عام، فإن تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر يعكس تطور الاقتصاد الوطني ومساهمتها الكبيرة في تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة حياة المواطنين، وهو أمر يتطلب استمرارية الإصلاحات وتحديث الهياكل التنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات العصر والسوق العالمي.

المطلب الأول: مرحلة التسيير الذاتي 1965 - 1962

بعد استقلال الجزائر، شهدت البلاد أزمة متعددة الأوجه نتيجة للتحويلات السياسية والاجتماعية التي رافقت هذه الفترة التاريخية الحساسة. تعددت جوانب هذه الأزمة، ومن أبرزها كان الرحيل الجماعي للأوروبيين من

الجزائر، مما تسبب في شغور كبير في المؤسسات الزراعية والصناعية والخدمية. هذا التحول السريع ترك جهاز إداري يكاد يكون معدوماً من الإطارات القادرة على تسييرها بفعالية.

الوضع المعقد الذي واجهته الجزائر بعد الاستقلال استدعى التدخل الحكومي السريع لإدارة هذه الوحدات الاقتصادية المتروكة. لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر في تلك الفترة مرتبطة بإيديولوجية محددة، وإنما جاءت نتيجة لحمية الوضع الملح لتجنب الفوضى الاقتصادية وحماية الأملاك العامة من الضياع.

تم اتخاذ عدة إجراءات تشريعية وتنظيمية لتنظيم وحماية الأملاك العامة، بما في ذلك إصدار نصوص تشريعية لتحديد كيفية تسيير هذه الأملاك وتأسيس لجان للإشراف على إدارتها. هذه الخطوات كانت ضرورية للحفاظ على استقرار الاقتصاد الوطني وتجنب الفوضى الإدارية التي كانت تهدد بالتفاقم في ظل الظروف الاستثنائية التي عاشتها البلاد في تلك الفترة.

بالتالي، يمكن فهم تجربة التسيير الذاتي في الجزائر في الفترة الزمنية المبكرة بأنها استجابة ضرورية للوضع الاستثنائي الذي مرت به البلاد، دون أن تكون مقتصرة على أي إيديولوجية معينة، وهي خطوات أساسية للحفاظ على الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر بعد الاستقلال.¹

بعد الاستقلال، تواجه الجزائر تحديات عديدة تتعلق بإدارة الممتلكات والأملاك العامة التي تركها الأوروبيون خلفهم، خاصة في القطاعات الزراعية والصناعية والخدمية. بسبب الظروف الاستثنائية التي عاشتها البلاد، لم تكن هناك إمكانية للاختيار أو التردد في إدارة هذه الأملاك، ولذا قام العمال بطريقة تلقائية بتولي إدارتها. فكرة الأملاك الشاغرة كانت انعكاساً للوضع السائدة عبر الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في الجزائر في تلك الفترة. كانت هذه الأملاك الشاغرة تعتبر من أهم الأصول التي يجب حمايتها، حفاظاً على الاقتصاد الوطني ودعمًا لركيزته الأساسية وهي القطاع العام. الهدف من حماية هذه الأملاك كان منع انتقالها إلى ملكية الأفراد أو الشركات الخاصة، وذلك للحفاظ على استقرار الاقتصاد الوطني ومنع تشتت الملكية في ظروف الفوضى السائدة بعد الاستقلال.

بهذه الطريقة، كانت إدارة الأملاك الشاغرة وتنظيمها قضية ذات أهمية بالغة للحكومة الجزائرية في تلك الفترة، حيث سعت الحكومة إلى تنظيم هذه الأمور بوضوح من خلال النصوص التشريعية والتنظيمية لحماية

1 سعيد بن يحيى، "الملكية في الجزائر بين التأميم والخصخصة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد الدراسات والبحوث العربية بالقاهرة، سنة 2007-2006 ص 12.

وإدارة هذه الأملاك بطريقة تحافظ على استقرار البلاد وقوة القطاع العام كركيزة أساسية في الاقتصاد الجزائري.¹

في المرسوم رقم 95-63 المتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسات المسيرة ذاتياً، نصت المادة 1 على إمكانية إلحاق بعض المؤسسات أو أماكن الاستغلال ذات الأهمية الوطنية بالقطاع العمومي، وتسييرها من قبل هيئات عمومية أو نصف عمومية أو شركات وطنية بقرار من رئيس الحكومة. هذا يشير إلى أن الأسلوب التسييري الذاتي لم يكن الحصر الوحيد للإدارة الاشتراكية للمؤسسات، مما أدى إلى بروز تشققات وعراقيل أمام انتشار هذا الأسلوب. في الفترة نفسها، كانت السيطرة على أجهزة المؤسسة تمثلت في هيمنة العمال، وذلك من خلال الجمعية العامة التي تتألف من العمال الدائمين. تتمثل صلاحيات هذه الجمعية العامة في تحديد برنامج التسيير والأهداف الإنتاجية للوحدة، والموافقة على مخطط التنمية للمؤسسة أو المكان المستثمر ضمن إطار التخطيط الوطني، وكذلك الموافقة على البرنامج السنوي للتجهيز والإنتاج والتسويق التجاري.

تتضمن مهام الجمعية العامة أيضاً الموافقة على قانون التنظيم الخاص بالعمل، وتحديد توزيع المهام والمسؤوليات، والموافقة على الحسابات في نهاية السنة المالية. بالتالي، يمكن القول أن دور الجمعية العامة للعمال يشكل الحجر الأساس في نظام التسيير الذاتي.²

مجلس العمال يتكون من 10 إلى 100 عضو لمدة ثلاث سنوات، مع إعادة انتخاب ثلث أعضائه كل سنة. يهدف وجود مجلس العمال أساساً إلى منع التسيير من التحول إلى هيئة منفصلة عن القاعدة، وتتمحور اختصاصاته في الصلاحيات التالية:

أولاً، يتولى مجلس العمال انتخاب لجنة التسيير، وهي الهيئة المشرفة على التسيير اليومي للمؤسسة.

ثانياً، يقوم مجلس العمال بالتقرير والنشر عن التنظيم الداخلي للمؤسسة والعلاقات الخارجية.

ثالثاً، يُكلف مجلس العمال بمراقبة لجنة التسيير في استعراض حسابات نهاية السنة قبل عرضها على الجمعية العامة.

1 محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط 1، دون نشر السنة، ص 11

2 بودة نبيل، إيجيس سليم، "النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في القانون، جامعة عبد الرحمان ميرة 205-2014، ص 32

كما تضمن الهيئات المسيرة ذاتياً وجود لجنة التسيير، حيث ينتخب مجلس العمال من بين أعضائه أعضاء لجنة التسيير، ويتراوح عدد أعضائها بين 3 و 11 حسب أهمية المؤسسة وتعقيدات عملها.

المطلب الثاني: مرحلة الشركة الوطنية " 1965-1971 " المشروع العام "

في مواجهة متطلبات بناء الاقتصاد الوطني، كانت الدولة تولي اهتماماً كبيراً لقضية التصنيع، وكانت الشركة الوطنية هي الشكل القانوني الأكثر انتشاراً للمؤسسة العمومية الاقتصادية. كانت مهمتها الأساسية هي الإنتاج، مما جعلها تحتل مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني. الهدف الأسمى من إنشاء الشركات الوطنية كان بناء هياكل قاعدية وبنية تحتية للاقتصاد الوطني، بهدف خلق اندماج بين القطاعات الإنتاجية المختلفة وإنشاء اقتصاد وطني مستقل عن التبعية.

ومع ذلك، في الواقع، كانت الدولة تعتبر الشريك الوحيد في هذه المرحلة، ونظام الشركات الوطنية كان يميل أكثر نحو الرأسمالية بدلاً من الاشتراكية. قد أطلق عليه بعض الباحثين اسم "رأسمالية الدولة"، حيث تمكن الشركات الوطنية من تحقيق الأهداف الاقتصادية للدولة وتعزيز الاستقلالية الاقتصادية دون الحاجة إلى الاعتماد الكامل على القطاع الخاص أو الاقتصاد العالمي. "Capitalisme De L'état".¹

في هذه الفترة، تميزت بظهور مصطلحين رئيسيين في الاقتصاد الجزائري: الشركة الوطنية والمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري.

كانت الشركة الوطنية تتألف من جهاز إداري أساسي يتكون من جهاز المداولات، الذي يتولى الإشراف والتوجيه للشركة، ويتكون أساساً من لجنة التوجيه والمراقبة، والجهاز التنفيذي الذي يمثله المدير العام للشركة. يتم تعيين المدير العام بموجب مرسوم وباقتراح من الوزارة الوصية.

كان الرئيس الراحل هواري بومدين يروج لفكرة أن الشركة الوطنية هي الصيغة الأنسب لتسيير الصناعة الجزائرية، حيث تمثلت هذه الصيغة في توفير هيكلية إدارية تمكن الدولة من السيطرة على القطاع الاقتصادي الرئيسي، وتعزيز الاستقلال الاقتصادي للبلاد دون الاعتماد الكامل على القطاع الخاص أو الاستثمارات الأجنبية.²

1 سعدي بن يحيى، مرجع سابق، ص 10، 9،

2 بودة نبيل إبيس سليم، مرجع سابق، ص 33.

بناءً على الأهداف المنتظرة من الأسلوب الذي تبنته الجزائر بإنشاء الشركة الوطنية، يمكننا التعرض إلى التنظيم الإداري الذي تميزت به هذه الشركة

1/- الأهداف المنتظرة:

إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تعزيز القطاع الصناعي والتجاري.
تحقيق الاستقلال الاقتصادي من خلال السيطرة على الإنتاج والتصدير وتلبية احتياجات السوق المحلية.
الحد من نفوذ رأس المال الأجنبي وتحقيق السيادة الاقتصادية.
توفير حاجات الاستهلاك الوطني وتحقيق الاكتفاء الذاتي.
إيجاد سوق واسعة لتصريف المنتجات الصناعية المحلية.
استحداث فرص عمل جديدة للشباب وتخفيف مشكلة البطالة.
وفي سبيل تحقيق هذه الأهداف، اتخذت الحكومة الجزائرية خطوات سريعة منذ بداية عام 1966 من خلال عمليات التأميم المكثفة، التي شملت المناجم، البنوك، والعديد من الشركات الوطنية. هذه الخطوة كانت جزءاً من استراتيجية أوسع لبناء قاعدة اقتصادية قوية ومستقلة تعتمد على الموارد والكفاءات الوطنية.

2/- التنظيم الإداري للشركة:

اعتمدت الشركة الوطنية في تنظيمها على جهازين أحدهما للمداولة والآخر للتنفيذ:

أ/- لجنة التوجيه والرقابة:

في سنة 1966، شكلت لجان التوجيه والرقابة في معظم الشركات الوطنية في الجزائر، وكانت مهمتها تقديم المشورة والمساعدة للمدير العام في إدارة الشركة. تتألف هذه اللجان من أعضاء معينين لمدة ثلاث سنوات، ويتم تعيينهم من قبل الوزارات ذات العلاقة.

تمثل صلاحيات لجنة التوجيه والرقابة في النقاط التالية:

- الإبداء برأيها في النظام الداخلي للشركة.
- النظام المعمول به للمستخدمين وفقاً للتشريع العمل الساري.
- النظر في زيادة أو تخفيض رأس المال.
- استعراض والموافقة على برنامج الاستثمارات السنوي أو المتعدد السنوات.
- النظر في قروض الشركة والموافقة عليها إذا لزم الأمر.

• تقديم الاستشارات بشأن تخفيض الأرباح وسياسات توزيع الأرباح.

باعتبارها لجنة استشارية، فإن دور لجنة التوجيه والرقابة يساعد على تعزيز إدارة الشركة وضمان الامتثال للسياسات والإجراءات المعمول بها، مما يساهم في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني.¹
ب/- المدير:

تُعيّن على رأس كل شركة وطنية مدير عام بناءً على المرسوم الصادر بناءً على اقتراح من الوزارة المشرفة، ويمكن إقالته بالطريقة نفسها وفقاً للإجراءات المعمول بها. يتمتع المدير العام بسلطات واسعة وغير محدودة لإدارة وتنظيم الأنشطة الاقتصادية للشركة الوطنية، بما في ذلك التعامل مع العلاقات المتزايدة والمتطورة للشركة. يتضمن اختصاصات المدير العام جميع السلطات اللازمة لضمان فعالية عمل الشركة، ويمثلها بشكل كامل في جميع الأنشطة المتعلقة بموضوع نشاطها، مع الالتزام بالأحكام والقوانين المتعلقة بالمصادقة من قبل السلطات المختصة.

وبهذا النظام، يُمكن المدير العام من تنفيذ السياسات والخطط التشغيلية للشركة والتعامل بكفاءة مع التحديات والفرص الاقتصادية المتاحة، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستقلال الاقتصادي والتنمية المستدامة للشركة الوطنية.²

1 عبد اللطيف بن أشنهو، "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط"، 1962-1980 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 99-100

2 عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سابق، ص 101

المطلب الثالث: مرحلة التسيير الاشتراكي.

في السبعينات، اتخذت الجزائر خطوات مهمة نحو تطوير اقتصادها من خلال تبني مبدأ التخطيط الاقتصادي والاجتماعي، وذلك بداية من عام 1971 وفقا للأمر الرئاسي الصادر في 16 نوفمبر 1971. هذا النظام الاشتراكي الذي اعتمده الجزائر كان يهدف إلى بناء اقتصاد وطني يتسم بالأبعاد الاشتراكية. بموجب هذا النظام، تم تنظيم مشاركة العاملين في المؤسسات العامة والخاصة، حيث تم تضمين أهدافهم ومساهماتهم ضمن إطار المخطط الوطني للتنمية. تمثل هذه الخطوة تحولاً استراتيجياً يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة في الجزائر، من خلال توجيه الاستثمارات والموارد نحو القطاعات الحيوية، وتعزيز البنى التحتية، وخلق فرص عمل جديدة لمواجهة التحديات الاقتصادية. هذا النظام لم يكن فقط استجابة للاحتياجات الوطنية، بل كان أيضاً محاولة للجزائر لتحقيق الاستقلال الاقتصادي والتخلص من الاعتماد الخارجي، مما يعكس التزامها ببناء مستقبل قوي ومستدام يعكس تطلعات شعبها نحو التقدم والازدهار الشامل.¹

حيث اعتبرت المؤسسة الاشتراكية أداة حيوية لتحقيق التغييرات الجذرية في تسيير الاقتصاد. كان تنظيمها الإداري الاشتراكي يهدف إلى تحقيق تقدم كبير على طريق النمو والثورة الاشتراكية. أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات تم اعتماده بشكل رئيسي على مشاركة ومساهمة العمال في إدارة المؤسسة، وذلك من خلال انتخاب مجلس العمال. يعتبر مجلس المديرية، الذي يتكون من 9 إلى 11 عضواً حسب أهمية المؤسسة، جزءاً أساسياً من الهيكل التنفيذي للمؤسسة الاشتراكية. وظيفته الرئيسية هي تسيير الشؤون اليومية للمؤسسة واتخاذ القرارات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المحددة. باعتباره جزءاً من النظام الاشتراكي، كانت المؤسسات الاشتراكية تمثل أحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني في الجزائر، حيث تساهم في تحقيق الاستقلال الاقتصادي وتعزيز القدرة على تنمية مستدامة تخلص البلاد من الاعتماد الخارجي.²

في الجزائر، اعتبرت مرحلة التسيير الاشتراكي في تنظيم المؤسسات خطوة جديدة نحو الثورة الاقتصادية والاجتماعية، وليست مجرد إصلاحات عابرة. هذه المرحلة كانت ضرورية لتكثيف العلاقات الإنتاجية مع

1 رياض عيسى، "النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، د.س.ن، ص 37.

2 محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 33.

المرحلة التي كان يمر بها المجتمع الجزائري آنذاك، وذلك بسبب التغيرات الجذرية التي طرأت على الاقتصاد الوطني.

من بين الأسباب الرئيسية التي ساعدت في الانتقال من مرحلة المؤسسة العامة إلى شكل المؤسسة الاشتراكية كانت:

الضرورة القائمة على بناء دولة عصرية وديمقراطية: بعد انتفاضة 19 جوان 1965، طالب النظام الجديد بإقامة دولة تعتمد على مؤسسات قادرة على تحقيق التنمية الشاملة وتلبية متطلبات العصر. تجربة التسيير الذاتي: تجربة التسيير الذاتي أظهرت الجوانب الإيجابية والسلبية للمؤسسة العامة، مما أدى إلى الحاجة إلى صيغة تسمح بمشاركة العمال في إدارة المؤسسات بشكل فعال. تطبيق أسلوب التنظيم الاشتراكي للمؤسسات، خاصة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، ساهم في تعزيزه وتكريسه في القوانين والنصوص الأساسية للجزائر، مما أسهم في بناء هيكل اقتصادي يستند إلى المشاركة الشعبية والتنمية المستدامة.¹

تحمل المؤسسة الاشتراكية في الجزائر أهمية كبيرة في إدارة الاقتصاد الوطني، حيث دفعت الدولة إلى إصدار تشريعات خاصة بها. كانت الأرباح تُوزع بين العمال والدولة والمؤسسة حسب الحصص المحددة، وكانت هناك رقابة من قبل الوصاية لضمان الشفافية والنزاهة.

ومع ذلك، فشل هذا النهج في العمل الفعلي بسبب انتشار البيروقراطية. البيروقراطية أدت إلى تقليل دور العمال في اتخاذ القرارات وإدارة المؤسسات، خاصة لأن العديد من العمال كانوا غير مؤهلين بشكل كافٍ. هذا الأمر أدى إلى تفاقم الصراعات بين العمال والإدارة، وتسبب في زيادة العبء المالي على الخزينة العامة نتيجة لضعف إدارة الموارد وتكاليف الإدارة الزائدة.

بالتالي، على الرغم من الجهود التي بذلتها الحكومة لإدخال نهج التسيير الاشتراكي، فإن التحديات البيروقراطية وضعف المشاركة الفعالة للعمال أثرت سلبًا على النتائج المتوقعة وأدت إلى تدهور أداء المؤسسات العمومية وتزايد المشاكل المالية.²

1 محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص ص 36-37.

2 عليواش أمين عبد القادر، "أثار تأهيل المؤسسة الاقتصادية على الاقتصاد الوطني"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 22.

المبحث الثالث: إصلاحات المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق

في أواخر الثمانينات، وفي ضوء الوضعية الاقتصادية المتردية التي واجهتها الجزائر، والتحولت الاقتصادية العالمية آنذاك، اضطرت الدولة الجزائرية إلى البحث عن بديل اقتصادي يساعدها في تجاوز الأزمة. تبنت الجزائر مسار الإصلاحات الاقتصادية بهدف بناء اقتصاد حر، قوي وعصري يعتمد قواعد السوق. تمثل مشروع إصلاح المؤسسة العمومية الاقتصادية جزءًا من هذه الجهود، حيث تأتي هذه الإصلاحات متناغمة مع معتقدات النظام الرأسمالي، الذي يُنظر إليه عادة كحلا للأزمات الاقتصادية، وهو ما يتطلب التخلي عن أساليب التسيير الاشتراكي واعتماد الأسلوب الليبرالي في إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى أهم الإصلاحات التي تعرضت لها المؤسسة العمومية.

المطلب الأول: إصلاح المؤسسة العمومية الجزائرية.

لقد شهدت الجزائر تقدمًا كبيرًا في مجال الإصلاحات الاقتصادية، خاصة بعد الأزمة الاقتصادية الشديدة التي تعرضت لها في أواخر الثمانينات. استخدمت الجزائر جهودًا مكثفة للخروج من هذه الأزمة، حيث اعتمدت على مجموعة من المقومات الداخلية والخارجية بهدف تجاوز التحديات الاقتصادية التي واجهتها.¹

1/- المقومات الداخلية للإصلاحات:

الجزائر تمتلك ثروات وإمكانيات مادية هائلة تمثل أساساً قوياً لاستقرار اقتصادها. بالإضافة إلى القوى البشرية المؤهلة والقادرة، استثمرت الحكومة الجزائرية ما يقدر بحوالي 50 مليار دولار في إطار خطة مالية تمتد على خمس سنوات، بهدف الحفاظ على التوازن الاقتصادي والمالي، دعم النمو الاقتصادي، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية المتزايدة. تأتي هذه الخطوات استجابةً للأوضاع الأمنية غير المستقرة التي شهدتها البلاد على مدى أكثر من عقد.

2/- المقومات الخارجية للإصلاحات:

على مدى الخمسة عشر عامًا الأخيرة، شهدت الجزائر حركة اقتصادية نشطة تتمثل في جذب الاستثمارات الأجنبية. أظهر تقرير حكومي أمريكي أن الاستثمارات الأجنبية في البلاد تجاوزت مليار دولار أمريكي منذ بداية عام 2005 حتى أوت من نفس العام، مما يمثل ارتفاعًا غير مسبوق. تزامنًا مع ذلك، شهدت الجزائر نشاطًا

1 سعيد بن يحيى، مرجع سابق، ص 34.

متزايداً في عدة قطاعات خارج قطاع المحروقات، بالإضافة إلى استقطاب العديد من الشركات العالمية للاستثمار في السوق الجزائري. كما شهدت البلاد جذباً كبيراً لرجال الأعمال الأجانب، نظراً للفرص المتاحة لإقامة شركات حقيقية تعود بالفائدة على الجميع.¹

بالإضافة إلى هذه المقاومات التي تتمتع بها الجزائر، سطرت الجزائر مجموعة من البرامج الهدف منها إنعاش الاقتصاد الوطني، ودخول حيز الإصلاح الاقتصادي و من بين أهم هذه البرامج ما يلي:

3/- برنامج الاستقرار الاقتصادي الأول:

تم الاتفاق مع صندوق النقد الدولي على برنامج اقتصادي للجزائر بين أبريل 1994 ومارس 1995، بهدف تحقيق عدة أهداف رئيسية. من أبرز هذه الأهداف كانت وقف تراجع النمو الاقتصادي، واحتواء معدلات التضخم، وتحسين التجارة الخارجية، وإدارة فعالة للطلب المحلي من خلال سياسة نقدية صارمة. كما تضمن البرنامج تعميق الإصلاحات الهيكلية وتخفيف الديون الخارجية.

الهدف الرئيسي من البرنامج كان القضاء على عجز الميزانية العمومية أو على الأقل تقليصه، بهدف تقليل الكتلة النقدية وتوفير بيئة مناسبة للإصلاحات الاقتصادية. تضمن البرنامج أيضاً استعادة التوازن في ميزان المدفوعات والاستمرار في عملية تحرير الاقتصاد.

لتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الحكومة الجزائرية مجموعة من السياسات والإجراءات، بما في ذلك تقليص النفقات العمومية وتحسين إيرادات الخزينة العمومية، ومراجعة سعر الصرف بتخفيض قيمة الدينار ورفع مستوى معدل الفائدة، والحد من التضخم النقدي. كما اضطلعت الدولة بالتمويل الخارجي الثنائي والمتعدد الأطراف.

تم تنفيذ هذا البرنامج في فترة قصيرة للغاية وفي ظروف أمنية واجتماعية صعبة، وقد أشاد الخبراء الماليون وخبراء صندوق النقد الدولي بالتزام الجزائر بتنفيذ كافة الإجراءات المتفق عليها بنجاح.

4/- برنامج التصحيح الهيكلي: من افريل 1995 إلى مارس 1998.

تم اعتبار التصحيح الهيكلي في الجزائر ضرورة حتمية نابعة من الحاجة إلى تطوير الاقتصاد والانفتاح على العالم الخارجي. تمثل هذه الإصلاحات خطوة حاسمة نحو إنعاش الاقتصاد الوطني والانتقال نحو الاقتصاد

11 سعيدي بن يحيى، مرجع سابق، ص 35.

السوقي. الهدف الرئيسي من هذه الإصلاحات كان الحفاظ على استقرار الاقتصاد الوطني، وضمان استمرارية مستويات العمل، وتعزيز عملية تعميق الإصلاحات الهيكلية في المؤسسات العمومية.¹ تم توجيه الإصلاحات أيضًا نحو تحويل مؤسسات القطاع العام ذات الحجم الكبير إلى مؤسسات ذات حجم أصغر، بهدف تعزيز تخصصها وزيادة كفاءتها. تم إدراج سياسة جديدة، تعرف بـ "سياسة التقشف"، التي لم تُطبق على المجتمع بصفة عامة، بل كانت تتمثل في تعديلات وإصلاحات تطبق على المؤسسات العامة في تصرفاتها ومعاملاتها وطريقة تسييرها.²

في إطار الإصلاحات، قامت الدولة الجزائرية باتخاذ عدة إجراءات لتقليص عجز الميزانية وتعزيز الرقابة على السياسة المالية، من خلال تحرير أسعار الفائدة وإصلاح النظام المصرفي، وإنشاء نظام جديد لسعر الصرف الذي يخضع الآن لقوى السوق. بالإضافة إلى ذلك، قامت السلطات العمومية بإصدار التشريعات الضرورية لجعل مؤسسات القطاع العام تتأقلم مع قوى السوق وشروط المنافسة. الهدف الأساسي من هذه الإجراءات هو تحرير الأسعار وتعزيز التجارة الخارجية.³

5/- تنظيم المؤسسة في ظل قانون 2001

يمكن تفسير هذا القانون كمحاولة للفصل بين المؤسسة العمومية والمؤسس الفردي، حيث يُعتبر الدولة مساهمًا في رأسمال المؤسسة العمومية وفقًا للمادة الثالثة من الأمر رقم 01/04. تنص هذه المادة على أن الدولة، أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، يمكنهما تمثيل رأسمالهما المشترك الاجتماعي بشكل مباشر أو غير مباشر عبر الاستثمارات في حصص أو أسهم أو شهادات استثمار. تنظم هذه المادة كذلك كيفية إصدار واقتناء والتنازل عن هذه القيم المنقولة بما يتوافق مع أحكام القانون التجاري.

بالنسبة لسياسة التقشف، فهي تعبر عن استراتيجية حكومية في علم الاقتصاد تهدف إلى خفض الإنفاق الحكومي وتحسين الكفاءة الاقتصادية. تطبيق هذه السياسة يتم من خلال تقليص النفقات العامة ومراقبتها بدقة، وتحسين إيرادات الحكومة، ويمكن أن تشمل أيضًا تعديلات في السياسات النقدية والمالية لتحقيق الاستقرار الاقتصادي والمالي.

1 مصطفى محمد عبد الله وآخرون، مرجع سابق، ص 363-362

2 إسماعيل عرياجي، مرجع سابق، ص 152

23 بطاهر علي، "سياسة التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول،

2016، ص 180.

بالتالي، يتعامل القانون المذكور مع العلاقة بين الدولة والمؤسسة العمومية من خلال تنظيم استثمارات الدولة في رأسمال تلك المؤسسات، بينما سياسة التقشف تتدخل لضمان كفاءة إدارة النفقات الحكومية والحد من الإسراف في الإنفاق العام.

نتج عن الدور الجديد للدولة باعتبارها مساهم نتيجتان أساسيتان:

أولاً، إضفاء الطابع التجاري على الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة، حيث يعكس هذا التغيير النهج الجديد في إدارة المؤسسات العمومية بما يتيح للدولة أن تكون مستثمرة في القطاعات التجارية من خلال استثماراتها في حصص رأسمال هذه المؤسسات. هذا يعزز من التشغيل الأمثل للموارد الاقتصادية والتحكم في الإدارة المالية للمؤسسات.

ثانياً، اعتبار المؤسسة شركة تجارية، مما يعني أن المؤسسة العمومية تُدار بمعايير تجارية تتضمن الربحية والكفاءة في الأداء. يتطلب ذلك تطبيق ممارسات السوق والمنافسة في إدارة الأعمال، بحيث تُعامل المؤسسة ككيان اقتصادي يجب أن يتحمل المسؤولية المالية ويعمل على تحقيق أرباح مستدامة.

بهذه الطريقة، يتم تحويل المفهوم التقليدي للمؤسسة العمومية إلى إطار يسمح بإدارتها كشركة تجارية بما يتناسب مع متطلبات الاقتصاد الحديث والسوق المفتوحة.

6/- اعتبار المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة تجارية:

عند النظر بتمعن في أحكام المادة الثانية من الأمر رقم 01/04، نجد أنها تعتبر المؤسسة العمومية شركة تجارية، وتتبنى شكل شركات رؤوس الأموال وفقاً لنص المادة الخامسة من الأمر ذاته. وبالنسبة لطريقة إنشائها وتنظيمها وتسييرها، فقد نصت المادة الخامسة على أنها "تخضع إنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية وتنظيمها وتسييرها لأشكال التي تنظمها الشركات ذات رؤوس الأموال، والمنصوص عليها في القانون التجاري".

بموجب هذه الأحكام، يتم تطبيق معايير الشركات التجارية على المؤسسات العمومية الاقتصادية، مما يعني أنها تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلالية المالية بما يتماشى مع قواعد الأعمال التجارية. كما تلتزم هذه المؤسسات بالتسيير الإداري والمالي الذي يتمتع به الشركات الخاصة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق وتحقيق الكفاءة والربحية في أداؤها.¹

1 محمد الصغير بعلي، "المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، دون

وعلى هذا الأساس أخضع المشرع الجزائري المؤسسات العمومية لشكل الشركات ذات رؤوس أموال من حيث الإنشاء والتنظيم والسير. لكن هذا الخضوع يبقى نسبياً ويتجلى هذه النسبية من حيث الجوانب التالية:
أ- من حيث الإنشاء:

المؤسسات العمومية تخضع لقواعد مختلفة عن تلك المطبقة على شركات المساهمة العادية بموجب القانون التجاري. فبموجب الفقرة الأخيرة من المادة 592 من القانون التجاري، تُعفى المؤسسات العمومية من شرط وجود سبعة شركاء على الأقل الذي يُطبق عادة على إنشاء شركات المساهمة. بدلاً من ذلك، يُعتبر الدولة هي المساهم الوحيد في رأسمال هذه المؤسسات.

علاوة على ذلك، يمكن للمؤسسة العمومية أن تُنشأ بقرار من مجلس مساهمات الدولة أو بقرار من الأجهزة الاجتماعية لشركات الدولة، بشكل يختلف عن الإجراءات التي تتبع لشركات المساهمة العادية. تُنشأ المؤسسة العمومية عموماً بناءً على عقد تأسيس يحدد مسؤولياتها وحقوقها ونظام تشغيلها، وهو ما يُتاح لها بموجب هذه الأحكام الخاصة التي تميزها عن الشركات الخاصة الأخرى في القطاع التجاري.

ب- من حيث التنظيم: ميز الأمر رقم 01/04 بين حالتين:

حالة المؤسسات المكلفة بتسيير مساهمات الدولة: تتمتع المؤسسات العمومية بنظام خاص بالإدارة والتسيير وفقاً للفقرة الثانية من المادة الخامسة من الأمر رقم 01/04 المشار إليه سابقاً. ينص هذا النظام على أن تخضع هذه المؤسسات لأشكال إدارية خاصة، تم تنظيمها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01/283 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001، الذي يتعلق بالشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسة وتسييرها.

يعتبر هذا الشكل الإداري والتسييري استثناء عن القواعد العامة المنصوص عليها في القانون التجاري، حيث يتم تطبيقه في إطار قاعدة الخاص بقيد العام. هذا يعني أن المؤسسات العمومية تتمتع بمرونة في تنظيم هيكلها الإدارية مما يسمح لها بتكييف عملياتها بشكل أفضل مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها ومتطلبات الخدمات العامة التي تقدمها.

حاله المؤسسة العمومية الاقتصادية: وبصفة عامة، يخضع نشاط شركات الأموال لقواعد القانون التجاري، التي تتضمن تشكيلها بشكل قانوني بواسطة جمعية عامة للمساهمين وتعيين مجلس إدارة أو مجلس المديرين حسب الحالة، إضافة إلى تعيين مدير عام لإدارة الشركة. تدير هذه الأجهزة وفقاً لأحكام عامة متعلقة بشركات المساهمة، مع الالتزام بالأحكام المنصوص عليها في النظام الأساسي للشركة والتشريعات الأخرى المتعلقة بالمؤسسات.

ج/- من حيث التسيير: المؤسسة العمومية الاقتصادية تتميز بخضوعها لرقابة المساهم الرئيسي، الذي غالباً ما يكون الدولة. يتمثل هذا في عدة أنواع من الرقابة، من بينها رقابة مجلس مساهمات الدولة ووزارة المساهمات، التي تنسق الإصلاحات وتتولى متابعة نشاطات المؤسسة العمومية. يجدر بالذكر أن وجود هذا النوع من الرقابة قد يقلص من حجم الاستقلالية التي تتمتع بها المؤسسة، حيث يتم تحديد السياسات واتخاذ القرارات بموجب التوجيهات والضوابط المفروضة من قبل الجهات المشرفة.¹

التغيير الجديد الذي جاء به الأمر الصادر في 01/04 هو أن رأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية لم يعد حكراً على الدولة أو أشخاص القانون العام فقط، بل أصبح ممكناً لأشخاص القانون الخاص أيضاً أن يمتلكوا جزءاً من هذا الرأسمال. بموجب هذا التعديل، تحتفظ الدولة بالأغلبية في رأس المال، بينما يُسمح لأفراد القانون الخاص بالمشاركة بمساهمات فيه. علاوة على ذلك، يمكن لأفراد القانون الخاص المشاركة في الجمعية العامة والمساهمة في إدارتها إلى جانب ممثلي الدولة والعمال..²

1 محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص ص 73، 74.

2 الداودي الشيخ، نفس المرجع، ص 260.

المطلب الثاني: استقلالية المؤسسة العمومية الجزائرية.

في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة التي شهدتها الجزائر، تبنت سياسة إصلاحية جديدة تُعرف بـ "استقلالية المؤسسات العامة الاقتصادية". هذه السياسة الإصلاحية تميزت بكونها أداة لإعادة تنظيم المؤسسات العامة وفقاً لقواعد جديدة. في إطار هذه السياسة، انتقلت وظيفة التسيير العمومي للمؤسسات العامة إلى القطاع الخاص، مع بقاء الدولة كمالك أساسي لهذه المؤسسات. تمت خصخصة أساليب الإدارة والتسيير باعتماد أدوات القانون الخاص.

تحول الاقتصاد الجزائري بفضل هذه السياسة إلى وضع جديد، يتمثل في استقلالية الهياكل الاقتصادية والإدارية، وكذلك استقلالية طرق التعامل الاقتصادي بين مختلف الجهات المعنية بمسألة التنمية. الجزائر تبنت هذه السياسة كجزء من إصلاح شامل لإعادة المؤسسات الاقتصادية إلى دورها الحقيقي المتمثل في الإنتاجية، التي تُعتبر الهدف الأساسي لوجودها.

وتأتي هذه الاستقلالية تلبيةً للتحديات المتعلقة بتقلبات الموارد المالية للاقتصاد الوطني، بالإضافة إلى محاولة جادة لتطبيق الآليات العلمية والتقنية في إدارة وتنشيط المؤسسات العامة بعد تحريرها ماليًا¹. مبدأ الاستقلالية قائم على توفير قانون أساسي ووسائل عمل تمكن المؤسسات العامة من اتخاذ مبادرات وتسيير أعمالها بحرية، بهدف استغلال الطاقة الذاتية وإمكانية المؤسسات في عمليات التعاقد وفقاً لمبادئ القانون التجاري، الذي يجعلها مسؤولة أمام السوق سواء بشكل إيجابي أو سلبي.

الهدف الأساسي من الاستقلالية هو تعزيز تفاعل المؤسسات العامة مع السوق، وتلبية احتياجاته من خلال إنتاج السلع والخدمات التي تشكل مصدراً للتراكم والاستثمارات الممولة ذاتياً. لتحقيق هذا الهدف، كانت المؤسسات العامة مضطرة في ذلك الوقت إلى تقديم دليل على كفاءتها وقدرتها على التنافس، من خلال سياسات تقليل التكاليف والتركيز على جودة المنتجات، سواء كانت موجهة للسوق المحلي أو العالمي. كما تبنت استراتيجيات تهدف إلى تحقيق توفير الأموال، بما في ذلك العملة، للمساهمة في التنمية الشاملة للاقتصاد وزيادة القيمة المضافة الوطنية من حيث الحجم والقيمة².

1 حليلة يونس، "اثر التحولات الاقتصادية في الجزائر على النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص القانون الاقتصادي، جامعة سعيدة سنة 2005/2014 ص 63.

2 لداودي الشيخ، مرجع سابق، ص 261.

القانون رقم 88/01 الصادر في عام 1988 يمثل منعطفاً هاماً في سياسة استقلال المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر. وفقاً لهذا القانون، أصبحت هذه المؤسسات تتخذ شكلاً قانونياً يشبه الشركات المساهمة أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة، حيث تمتلك الدولة مباشرة أو غير مباشرة جميع الأسهم أو الحصص فيها وفقاً للمادة الخامسة من القانون.

بموجب هذا النظام الجديد، بدأت أموال هذه المؤسسات تخضع لأحكام القانون الخاص، وتخلى القانون عن التدخل المباشر في إدارة أموالها. تم إنشاء صناديق المساهمة وفقاً لأحكام صناديق المساهمة، والتي تعد وسيطاً يمكن للدولة المساهمة فيها وممارسة حقها في الملكية، وفقاً للقانون.

الهدف الرئيسي من تبني مبدأ الاستقلالية كان تحسين فعالية المؤسسة العمومية، سواء من حيث نموها الداخلي أو مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة. ذلك تم من خلال احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وتوفير فرص لإدارة أفضل للقواعد التسيير والتنظيم الجديد المتبع من خلال القوانين التي صدرت في عام 1988. كما سعى النظام القانوني الجديد إلى جعل مبدأ الاستقلالية أداة لتحقيق اللامركزية بكل بعدها، ومنح هذه المؤسسات درجات واسعة من الحرية في إلغاء الوصايا القطاعية وتطبيق القواعد التجارية في إدارة أعمالها المستقلة. كما حُرمت من حقها في تحديد أسعار المنتجات وأجور العمال، وكذلك إمكانية تحقيق الاستثمارات دون الحاجة للمرور بالهيئة المركزية للتخطيط، مع فرض عقوبات صارمة في حالة عدم الامتثال لالتزاماتها المالية تجاه الآخرين، بما في ذلك الإعلان عن إفلاسها وحلها.¹

استناداً إلى مبدأ الاستقلالية الذي تم تطبيقه في المؤسسات العمومية الاقتصادية، يمكن استخلاص الأهداف الرئيسية التي جاءت من أجلها هذه السياسة، وتتمثل في:

- إعادة الاعتبار للمؤسسة: من خلال منحها الحق في إدارة أعمالها بشكل مستقل، تمكنت المؤسسات من تحديد أهميتها الاقتصادية والاجتماعية بشكل أكبر، وفرضت مكانتها في السوق من خلال تبني أساليب تسييرية حديثة وفعالة.
- إحداث أشكال تنظيم وتسيير جديدة: تم تعزيز قدرات الإدارة في المؤسسات العمومية لتحسين فعاليتها الداخلية وتطوير عملياتها، سواء على مستوى نموها الداخلي أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

1 بودة نبيل، إجنيس سليم، مرجع سابق، ص 42

- منح المسؤولية المباشرة: تم تفويض المؤسسات المستقلة بالمسؤولية المباشرة في القيام بالعمليات الاقتصادية والتجارية، وتنظيم علاقاتها الاقتصادية بشكل ذاتي، مما ساهم في تعزيز استقلاليتها وقدرتها على التكيف مع متغيرات السوق بشكل أفضل.
- بهذه الطريقة، جاء مبدأ الاستقلالية ليعزز دور المؤسسات العمومية الاقتصادية ويجعلها شركاء فعالين في التنمية الوطنية، ويسهم في تحسين كفاءتها وقدرتها على المنافسة في السوق العالمي بطرق مبتكرة ومدروسة.¹

المطلب الثالث: خصوصية المؤسسات العمومية.

1- ماهي الخصوصية: لخصوصية هي سياسة تتبعها الدولة بهدف تحويل المؤسسات العمومية إلى ملكية أو إدارة للقطاع الخاص، بهدف تحسين كفاءتها وزيادة تنافسيتها في السوق الاقتصادي. تعد الخصوصية جزءاً من إصلاحات السوق التي تهدف إلى تقليص دور الحكومة في التسيير المباشر للاقتصاد، وتعزيز دور القطاع الخاص في توفير السلع والخدمات.

2- أهدافها:

تتضمن أهداف الخصوصية:

تحسين الكفاءة والإنتاجية: من خلال إدخال أساليب إدارة أكثر فعالية ومرونة من قبل القطاع الخاص، مما يمكن المؤسسات من تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية وتقديم خدمات بجودة أفضل.

زيادة التنافسية: بتعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة في السوق، مما يساهم في تحفيز الابتكار وتحسين الخدمات المقدمة.

تحقيق الاستدامة المالية: عن طريق جعل المؤسسات العمومية أكثر قدرة على تحمل التكاليف وتحقيق التوازن المالي، مما يساهم في استمراريتها ونموها المستدام.

تحفيز الاستثمارات: بجذب الاستثمارات الخاصة إلى القطاعات التي تخضع لعمليات الخصوصية، مما يعزز من فرص النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة.

1 بهلول سمية، "أهمية النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012/13 ص ص 31-32.

بشكل عام، تعد الخوصصة استراتيجية لتحسين الأداء الاقتصادي والإداري للمؤسسات العمومية، وتعزيز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة والشاملة.

1/- دوافع اللجوء للخوصصة: دوافع اللجوء الجزائر للخوصصة متعددة ومختلفة نذكر منها:

- لعجز المتزايد للمؤسسات العمومية الاقتصادية: تصبح هذه المؤسسات بمرور الوقت عبئاً ضخماً على ميزانية الدولة، حيث يتعذر عليها تحمل التكاليف والمسؤوليات بفعالية، مما يدفع الحكومة إلى إيجاد حلول لتخفيف هذا العبء من خلال الخوصصة.
 - انعدام فعالية الهياكل الإدارية: تندمج المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بالبيروقراطية والتدخلات الإدارية المتعددة، مما يعيقها من تحقيق كفاءة عالية في إدارة مواردها وتنفيذ استراتيجياتها. الخوصصة تهدف إلى إدخال أساليب إدارة أكثر مرونة وفعالية.
 - غياب المنافسة: نظراً لتفرض الدولة قوانين وقواعد تحكم أداء المؤسسات العمومية، تفتقر هذه المؤسسات إلى التحفيز الكافي لتحسين أدائها وتعزيز المنافسة في السوق. الخوصصة تفتح المجال لدخول المؤسسات الخاصة التي تعمل بناءً على مبادئ السوق والتنافسية.
 - الشروط المفروضة من الصندوق النقد الدولي: بسبب التزاماتها المالية الثقيلة وضغوط الدين، يفرض الصندوق النقد الدولي شروطاً على الدول كشرط للحصول على الدعم المالي، ومن بين هذه الشروط قد تكون إجراءات الخوصصة وتحرير الاقتصاد كوسيلة لتحسين الأداء المالي وتحقيق النمو المستدام.
 - باختصار، الخوصصة في الجزائر تأتي كاستجابة لتحديات متعددة تواجه المؤسسات العمومية الاقتصادية، وهي تهدف إلى تعزيز الكفاءة، وتحفيز الاقتصاد، وتخفيف العبء المالي على الميزانية العامة للدولة، وتحقيق مزيد من التنافسية في السوق المحلية والعالمية.¹
- من بين الشروط الرئيسية التي تمثل جوانب هامة في عملية الخوصصة في الجزائر، والتي تم اعتمادها كجزء من إصلاحات السوق الاقتصادي، ومن ضمنها:
- فتح القطاع العام الاقتصادي: يشير إلى إعطاء الفرصة للقطاع الخاص للدخول إلى القطاعات التي كانت تديرها الحكومة مسبقاً، مما يزيد من التنافسية ويحفز الاستثمارات.

1 بوخدوني وهيبة، "التطهير المالي وخوصصة المؤسسات العمومية الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ

- إعادة النظر في نظام النقد والقرض: يتعلق بضرورة إصلاح وتحسين النظام المالي والبنكي لدعم عملية الخصخصة وتيسير الشروط المالية للقطاع الخاص.
 - تحرير الأسعار: يعني رفع القيود عن تحديد الأسعار من قبل السوق، مما يساهم في زيادة الكفاءة وجذب الاستثمارات.
 - تحرير التجارة الخارجية: يهدف إلى إزالة القيود عن تبادل السلع والخدمات بين الجزائر وبقية العالم، مما يعزز من النمو الاقتصادي والفرص التجارية.
- فيما يتعلق بطرق عملية الخصخصة في الجزائر، تتمثل هذه الطرق في:
- خصخصة الملكية: تتضمن نقل الملكية كلياً أو جزئياً لأصول المؤسسة العمومية إلى القطاع الخاص. يمكن أن تتم هذه الخصخصة من خلال عدة أساليب، بما في ذلك:
 - الخصخصة عبر السوق المالية: حيث يتم عرض بيع الأسهم أو الأصول في بورصة القيم المنقولة بأسعار تحددها السوق.
 - الخصخصة خارج إطار السوق المالية: والتي تتضمن مزايمة علنية أو عقد تراصٍ لتنازل عن الأصول، كما يمكن أن تتم الخصخصة بشكل كلي أو جزئي لصالح الأجراء أو العمال.
 - إن هذه الطرق تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الخصخصة، مثل زيادة الكفاءة، وتحسين إدارة المؤسسات، وتعزيز التنافسية في السوق، وجذب الاستثمارات الخاصة.¹
 - خصخصة التسيير: هي عبارة عن عملية تحويل تسيير المؤسسة العمومية التي تملك فيها الدولة أو الأشخاص المعنويين التابعين للقانون العام بصفة مباشرة أو غير مباشرة جزء من رأسمالها أو كله لصالح أشخاص تابعين للقانون الخاص.

2/- الخصخصة والنظام العالمي الجديد:

1 بوخدوني وهيبة، مرجع سابق، ص 40.

النظام العالمي الجديد الذي يسوده غلبة الحرية التجارية وسيادة الخصوصية والانفتاح الاقتصادي يتسم بعدة سمات رئيسية تؤثر على العلاقات الاقتصادية الدولية وتوجهات التنمية الاقتصادية في الدول النامية:

غلبة الحرية التجارية: يتمثل هذا في عدم وجود قيود كبيرة على حركة السلع ورؤوس الأموال بين الدول، مما يسهل التبادل التجاري والاستثمارات الخارجية.

سيادة الخصوصية: تعني أن الدول تتبنى سياسات تشجع على خصخصة القطاعات الاقتصادية العامة، حيث تتحول المؤسسات الحكومية إلى مؤسسات خاصة تتمتع بدرجة أكبر من الحرية في إدارة شؤونها وتحقيق الكفاءة الاقتصادية.

الانفتاح الاقتصادي: يعبر هذا عن سياسات الدول للتحرر من القيود التجارية والاستثمارية، وتشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتوفير بيئة ملائمة للأعمال.

تأثير المجموعات الكبرى: الدول المتقدمة والمجموعات الدولية الكبرى، مثل الدول الصناعية المتقدمة، تقود تشكيل السياسات الاقتصادية العالمية من خلال منظمات دولية مثل صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، والمنظمة العالمية للتجارة، وتروج للانفتاح الاقتصادي كوسيلة لتعزيز التجارة العالمية والنمو الاقتصادي.

هذه السياسات تعزز الاندماج الاقتصادي العالمي وتفتح الأسواق للمنافسة العالمية، ولكن قد تواجه الدول النامية تحديات في التكيف مع هذا النظام بسبب القيود المالية والتقنية والاجتماعية التي قد تكون لديها

أهداف الخصوصية في الجزائر تتضمن عدة نقاط رئيسية تهدف إلى تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسات العامة وتعزيز دور القطاع الخاص، وتشمل ما يلي:

1. تنمية القطاع الخاص: من خلال التنازل عن أملاك الدولة لصالح الخواص، يهدف ذلك إلى تعزيز نشاطات القطاع الخاص وزيادة مساهمته في الاقتصاد الوطني.
2. الاستعمال الأمثل للموارد النادرة: عن طريق إدخال قواعد السوق في إدارة القطاعين العام والخاص، يتم تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وتحسين كفاءتها.
3. تحسين الوضعية المالية للقطاع العام: عبر تحويل الملكية للقطاع الخاص، يُعزز من قدرة المؤسسات العامة على تحسين أوضاعها المالية والتقليل من العبء على ميزانية الدولة.

4. إحداث فرص عمل: من خلال تنمية القطاع الخاص وتعزيز الاستثمارات، يهدف الخوصصة إلى خلق فرص عمل جديدة على المدى الطويل.
 5. تنمية أسواق المنافسة: بفضح القطاع لقواعد السوق، تعزز الخوصصة من مستوى المنافسة في السوق المحلية والدولية.
 6. زيادة كفاءة وفعالية الأداء: من خلال تحسين إدارة المؤسسات وتعزيز مردوديتها وإنتاجيتها.
 7. الديمقراطية وعدم الاحتكار: تهدف الخوصصة إلى تعزيز الديمقراطية في الاقتصاد من خلال تقليل دور الدولة وزيادة مشاركة القطاع الخاص، مما يحد من التحكم الحكومي والاحتكار في السوق.
 8. تجديد الإدارة والتطوير: بتعزيز كفاءة الإدارة وتوظيف مهارات جديدة، تسعى الخوصصة إلى تحقيق تحسين في الأداء الإداري والتنفيذي للمؤسسات.
 9. تخفيض دور الدولة في الاقتصاد: من خلال نقل الملكية إلى القطاع الخاص، يُقلل الخوصصة من التدخل الحكومي المباشر في الاقتصاد ويزيد من دور القطاع الخاص كمحرك للنمو والتنمية.
- تلك الأهداف تعكس التوجهات الرئيسية للسياسة الاقتصادية في الجزائر نحو تعزيز الخصخصة وتحسين بيئة الأعمال والاستثمارات في البلاد.¹

خلاصة:

في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها الجزائر، شهدت المؤسسات العمومية تحولات كبيرة تجاه التحرير الاقتصادي والخوصصة كجزء من استراتيجية تعزز دور القطاع الخاص وتخفف من تدخل الدولة في الاقتصاد. بدأت الجزائر في أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين بتنفيذ سياسات لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية، حيث اتخذت خطوات نحو نقل الملكية إلى القطاع الخاص لزيادة كفاءة الإدارة وتحفيز المنافسة. بالإضافة إلى ذلك، شكلت الخوصصة جزءاً أساسياً من الجهود الرامية إلى تخفيف العبء المالي على الميزانية العامة، وتحفيز الاستثمارات وإحداث فرص عمل جديدة. بالتوازي مع ذلك، شهدت المؤسسات العمومية تحولاً نحو تسيير عمومي جديد يركز على الشفافية والإدارة الفعالة، مما يعزز دورها في الاقتصاد بمزيد من الكفاءة والتنافسية في سوق الأعمال الوطني والدولي.


1 شيماء مبارك، "الإستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد، 2016، ص438،434

خلاصة الفصل:

في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي خاضتها الجزائر، شهدت المؤسسات العمومية تحولات جذرية نحو تحقيق التحرير الاقتصادي وتعزيز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني. بدأت هذه الإصلاحات في أواخر القرن العشرين واستمرت في القرن الحادي والعشرين، متجاوبة مع متطلبات العولمة والتحول الاقتصادي العالمية. تتمحور الخصوصية كجزء أساسي من هذه الإصلاحات، حيث تهدف إلى نقل ملكية المؤسسات العمومية إلى القطاع الخاص، سواء بشكل كامل أو جزئي، بهدف زيادة كفاءة الإدارة وتعزيز الفعالية والتنافسية. تعتبر هذه الخطوة حلاً للتحديات التي واجهت المؤسسات العمومية، مثل الإدارة البيروقراطية الثقيلة وعدم القدرة على التكيف مع متطلبات السوق العالمية.

علاوة على ذلك، سعت الجزائر إلى تحقيق تسيير عمومي جديد يركز على الشفافية والمساءلة والكفاءة في إدارة الموارد. تحفز هذه الإصلاحات الاستثمارات وتعزز الثقة بالاقتصاد الوطني، مما يساهم في تحقيق نمو اقتصادي مستدام وتنمية شاملة.

بجانب ذلك، فإن الاتجاه نحو التسيير العمومي الجديد يشمل أيضاً تعزيز ثقافة الابتكار وروح المبادرة داخل المؤسسات، بهدف تحسين الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. كما تساهم هذه الإصلاحات في تحقيق التوازن المالي وتخفيف العبء عن ميزانية الدولة، من خلال تحسين إدارة الموارد واستخدامها بكفاءة أكبر. بالختام، تُعد إصلاحات المؤسسات العمومية في الجزائر خطوة حاسمة نحو بناء اقتصاد قوي ومستدام، يعتمد على القطاع الخاص كمحرك رئيسي للنمو، مع الحفاظ على دور الدولة في توفير البيئة التنظيمية والاستراتيجية اللازمة للتنمية الشاملة والمستدامة.



الفصل الثالث:
الجانب التطبيقي

تمهيد :

منذ الاستقلال، شهدت المؤسسات العمومية في الجزائر تحولات كبيرة نتيجة التغيرات السياسية والاقتصادية التي شهدتها البلاد، خاصة مع التحول من النظام الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي. هذا التحول أثر بشكل كبير على طبيعة وإدارة المؤسسات العمومية وطريقة تشغيلها.

لذا، قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة بريد الجزائر، وتحديداً في وحدة خنثلة، بهدف فهم كيفية تطبيق مفاهيم التسيير العمومي الجديد داخل المؤسسة. تمت الموافقة على طلبنا لإجراء المقابلة من قبل أحد موظفي الوحدة، وذلك لجمع المعلومات حول كيفية إدارة المؤسسة وما إذا كانت بؤادر التسيير العمومي تُطبق بالفعل في عملياتها اليومية.

تمثل الدراسة الميدانية هذه محاولة لنا لإسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع، ولفحص مدى تطابق فهمنا لهذه المفاهيم مع ما يحدث فعلياً، بالإضافة إلى تسجيل النقائص في تطبيقها وقدرتنا على التكيف مع التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسات العمومية في الجزائر.

يركز الفصل الثالث من الدراسة على الجانب التطبيقي للمؤسسات العمومية، مما يساهم في فهم أفضل للتحولات التي مرت بها هذه المؤسسات وكيفية تأثير هذه التحولات على الاقتصاد الوطني بشكل عام.

المبحث الأول: عموميات حول مديرية وحدة البريد الولائية

مديرية وحدة البريد الولائية تعد الهيكل القاعدي الأساسي لإدارة خدمات البريد في ولاية خنشلة، حيث تتم فيها جميع العمليات الرئيسية المتعلقة بالبريد، سواء داخل الولاية أو خارجها. هذه المديرية تعد وحدة مركزية تقوم بتنسيق وإدارة كافة الأنشطة البريدية في المنطقة، بما في ذلك توزيع البريد، وتشغيل المكاتب البريدية، وتقديم الخدمات البريدية للمواطنين والمؤسسات.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية وحدة البريد الولائية خنشلة.

مؤسسة بريد الجزائر أنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 02-43 الصادر في 30 شوال عام 1422 هـ الموافق لـ 14 جانفي سنة 2002م. تُعتبر هذه المؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، مما يمنحها الشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتخضع للقوانين والتنظيمات النافذة ولأحكام المرسوم التنفيذي الذي ينظم نشاطها.

تتمتع مؤسسة بريد الجزائر بالقدرة على تحديد مقرها الرئيسي في مدينة الجزائر، وتعتبر تاجرة في علاقاتها مع الغير، مما يعني أنها تشارك في الأنشطة التجارية وتتعامل مع الشركات والأفراد بمثابة كيان تجاري. تقوم مؤسسة بريد الجزائر بأداء مهمة الخدمة العمومية وفقاً لترتيبات دفتر الشروط العامة، والتي يتم اعتمادها بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالبريد والوزير المكلف بالمالية. هذا يعني أنها تلتزم بمعايير محددة ومتفق عليها لتقديم الخدمات البريدية والمواصلاتية بشكل فعال وموحد على مستوى البلاد. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد مؤسسة بريد الجزائر في استغلالها لمختلف نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية على القواعد المالية والمحاسبية العمومية، مما يساهم في تنظيم عملياتها المالية وضمان شفافية وكفاءتها التشغيلية.¹

¹ القائمين بمديرية البريد لولاية خنشلة

المطلب الثاني: تعريف مديرية وحدة البريد الولائية. :

1-بطاقة تقنية لمديرية بريد الجزائر ووحدة خنشلة :

جدول رقم (01/03): تعريف مديرية وحدة البريد الولائية.

العنوان	حي السعادة -خنشلة-
من وزارة	البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية
رقم الهاتف	032.72.25.46
الايمل	Dupw.khenchela@poste.dz
المدير	عابد عبد الحق
النشاط الأساسي	مؤسسة مالية شمولية لخدمة المواطن
عدد العمال	ذكور:239 اناث:85

المصدر: الموقع الرسمي لبريد الجزائر [/https://www.poste.dz/](https://www.poste.dz/)

تضم الوحدة الولائية لخنشلة 53 مكتب كامل الخدمات ومكتب متنقل حيث تتوزع هذه المكاتب البريدية بالمناطق الاهلة بالسكان على تراب الولاية.

2- الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الولائية خنشلة.

1) الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الولائية:

يحتوي بريد الجزائر على هيكل تنظيمي يسمح لها بالانتشار والتواجد في كل النقاط عبر القطر الجزائري وبهذا فقد بنت مؤسسة بريد الجزائر ابتداءً من سنة 2011 هيكلها على مستوى مركزي وآخر على مستوى كل ولاية بغية الحد من مركزية القرار¹.

شكل 01/03 الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر.



المصدر: بالاعتماد على وثائق المؤسسة بريد الجزائر، وحدة خنشلة

¹ القائمين بمديرية البريد لولاية خنشلة

2) صلاحيات الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد الولائية:

1.2) المدير العام: ومن مهامه:

- إعداد واقتراح التنظيم العام للمؤسسة على مجلس الإدارة للموافقة ليرفع إلى وزير المصادقة
- ممارسة السلطة السلمية على كل موظفي المؤسسة.
- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاهدات والاتفاقيات في الإطار القوانين والإجراءات التنظيمية الجاري العمل بها.
- فتح حسابات المصلحة المؤسسة وتشغيلها على مستوى مركز الصكوك البريدية وعلى مستوى المؤسسات البنكية.

2.2) مديرية البريد والطرود: ومن مهامها¹:

- الجمع: عملية تتمثل في جمع ونقل وتسليم المادة البريدية من مكان التعبئة أو الصناديق البريدية التي وضعت فيها إلى غاية الوصول إلى الشبكة البريدية .
- التوزيع: عملية تنطلق من الفرز المنجز في المراكز المكلفة بتنظيم التوزيع إلى غاية تسليم المادة البريدية للمرسل إليهم
- المادة البريدية: كل إرسال تسمح مواصفاته التقنية بالتكفل به في الشبكة البريدية من بينها مواد المراسلة الكتب والمجلات والجرائد واليوميات وكذا الطرود البريدية المحتوية على بضائع بقيمة أو بدون قيمة تجارية.

3.2) مديرية الشبكة البريدية: وتتمثل في المديرية الولائية للبريد وتحتوي على:

1) المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية: ومن مهامه

- وضع وتنفيذ الميزانية الاستثمارية والتشغيلية للوحدة البريدية.
- إقامة روابط وظيفية دائمة مع المراكز المالية الإقليمية والمراكز الإقليمية للبريد والطرود
- تسيير المحاسبة والميزانية للوحدة البريدية والمكاتب البريدية.
- تنفيذ الإجراءات والنظم والأساليب المالية والمحاسبة للمكاتب البريدية.

¹ القائمين بمديرية البريد لولاية خنشلة

تحتوي هذه المديرية على قسمين:

(1) قسم المحاسبة العامة: من مهامه¹

- وضع وتنفيذ الموازنة العامة للوحدة البريدية .
- المتابعة والإشراف على عمليات تحويل الأموال .
- مراقبة الفواتير المقدمة من طرف الموردين
- إصدار شيكات للدفع مستحقات الموردين.

(2) قسم المحاسبة البريدية: ومن مهامه:

- مراقبة والتحقق من حسابات المكاتب البريدية.
- التحقق من المحاسبة الشهرية للمكاتب البريدية.
- إصدار شهادات المحاسبة.
- إقامة روابط وظيفية دائمة مع هياكل الشعبتين المحاسبة العامة والبريدية من أجل تجميع المحاسبتين وتسوياتهما.

المديرية الفرعية للموارد البشرية والوسائل العامة: وتحتوي على قسمين:

(1) قسم الموارد البشرية: من مهامه:

- إعداد الأجور المتغيرة للموظفين.
- تنفيذ نظم معلومات الموارد البشرية.
- تسجيل العمليات في برمجيات الرواتب.
- نشر إجراءات الرقابة المسبقة والبعدية.

(2) قسم الوسائل العامة وأجهزة الإعلام الآلي: من مهامه:

- تحديد احتياجات الإدارة والمكاتب البريدية من أثاث والمعدات.
- إعادة تأهيل وتهيئة المكاتب البريدية.
- ضمان حماية وسلامة الأشخاص والممتلكات.

¹ القائمين بمديرية البريد لولاية خنشلة

- ضمان إدارة وصيانة المعدات.
- (3) المديرية الفرعية للمصالح البريدية والنقدية والطرود والتنويع: وتحتوي على قسمين:
 - (1) قسم النقدية والمالية البريدية: من مهامه:
 - ضمان تعزيز تسويق المنتجات داخل مكاتب البريد.
 - تنفيذ والتكيف مع خطط العمل التجارية التي وضعتها المديرية العامة.
 - إعداد خطة حوافز / مكافأة للبيع وفقا لتعليمات.
 - التأكد من توفر مختلف المنتجات (التعبئة والتغليف للشحن، ختم وغيرها من المواد).
 - (2) قسم البعثات والطرود والموارد المختلفة: من مهامه:
 - الترويج للمنتجات وتقديم تقسيم طرود البريد.
 - قياس طلبات الزبائن في تأجير صناديق التجارية، وصناديق البريد وتطوير الوسائل اللازمة لتوافر منتظم.
 - ضمان الامتثال لأحكام التنظيمية تسليم وشحن وتخزين في الوقت.
 - التأكد من توافر قسم الخدمات البريدية على مستوى المكاتب.
 - (3) المديرية الفرعية لخلية التفتيش: وهو المسئولة عن حماية أصول الشركة وضمنان نشر الدائم والنوعي للأنشطة في المكاتب البريدية في الولاية من خلال تنفيذ ما يلي:
 - وضع وتنفيذ خطة العمل السنوية.
 - التحقق الكامل والمنتظم للسجلات المحاسبية وقواعد سير العمل من مكاتب البريد تحت إشراف الوحدة البريدية الولائية.
 - إبلاغ مدير الوحدة البريدية الولائية بسير تقديم الخدمات، وجودتها كذا سلامة الأشخاص والممتلكات.
 - تنفيذ مهمة التحقيقات الموكلة إليه من قبل مدير ولاية.

¹ القائمين بمديرية البريد لولاية خنشلة

4) المديرية الفرعية لخلية الإعلام الآلي: ومن مهامه

- يضمن تشغيل الشبكة والأجهزة والبرامج
- صيانة أجهزة الحاسوب والشبكة ومعالجة الإعطاب في المكاتب البريدية.
- الوقاية من أي عطل في الشبكة والمساهمة في عمل نظام المعلومات في كل من مكاتب البريد.
- المشاركة في شراء معدات الكمبيوتر، واستخدام الشبكة

المطلب الثالث : مصلحة المحاسبة البريدية والنقدية والطرود والتنويع¹.

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمديرية وحدة البريد تم التوصل إلى أنها تضم العديد من المصالح لكن في هذا المبحث سوف نقتصر على مصلحة الخدمات المالية والنقدية حيث تم التطرق في هذا المبحث إلى تقديم مفهوم عن مصلحة الخدمات المالية والنقدية هيكلها التنظيمي، مهام وأهداف هذه المصلحة.

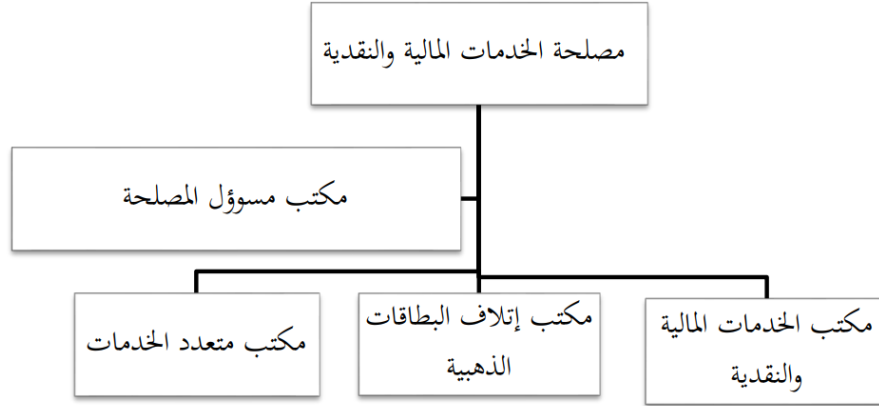
1-تعريف مصلحة الخدمات المالية والنقدية

هي المصلحة الأساسية والقاعدية للمديرية والتي تعني بمالية المديرية تتكون من أربعة مكاتب وهي مكتب مسؤول المصلحة، مكتب الخدمات المالية والنقدية، مكتب البطاقة الذهبية، مكتب متعدد الخدمات.

2- الهيكل التنظيمي للخدمات المالية والنقدية.

¹ القائمين بمديرية البريد لولاية خنشلة

شكل 02/03 الهيكل التنظيمي للخدمات المالية والنقدية.



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

3- مهام مصلحة الخدمات المالية والنقدية.

تنقسم المصلحة إلى أربعة مكاتب وكل مكتب لديه مجموعة من المهام التي يقوم بها.

1- مكتب مسؤول المصلحة:

- استقبال المواطنين والاستماع إلى انشغالاتهم.
- إصدار الأوامر وتوجيه التعليمات على مستوى المصلحة.
- التوقيع على الوثائق الصادرة من المصلحة.

2- مكتب الخدمات المالية والنقدية:¹

- وضعية مراقبة الجداول المحاسبية 1104
- إدخال المعلومات المحاسبية على مستوى نظام الإعلام الآلي مداخيل ونفقات.
- التحقق من صحة الكتابات مقارنة مع الوثائق المحاسبية.
- استخراج شهادة المطابقة وإرسالها إلى المديرية الفرعية للمحاسبة والميزانية لتأكيد حسابات المكاتب.
- استخراج الوضعيات المحاسبية الشهرية وإرسالها لمديرية الشبكة البريدية.
- معالجة دفاتر التوفير والاحتياط التي بها اختلافات.

¹ القائمين بمديرية البريد لولاية خنشلة

- متابعة وضعية القيم الجبائية (الطوايع).
- استقبال التجار الراغبين في البيع بالتقسيط من أجل تسهيل عملية دفع الأقساط عبر الحسابات البريدية (Balayage)
- 3- مكتب البطاقة الذهبية:

- معالجة شكاوى المواطنين والرد عليها.
- معالجة البطاقات الذهبية المعادة من المكاتب (المستلمة والموزعة والمسترجعة).
- استقبال طلبات المشاركة في خدمة الدفع عبر جهاز الدفع الإلكتروني (TPE).
- 4- مكتب متعدد الخدمات:

وهو مكتب مخصص للمتريصين ويقوم بمساعدة مكاتب المصلحة في مختلف المهام. المبحث الثاني :- مقومات تطبيق التسيير الجديد في بريد الجزائر وكالة خنشة في إطار تحديث بنيتها التحتية وتحسين نوعية خدماتها، استحدثت مؤسسة بريد الجزائر مجموعة من الخدمات الرقمية لتقديم خدمة أفضل لزيائنها،
المطلب الأول : الخدمات التي يقدمها بريد الجزائر في اطار التسيير العمومي الجديد :

يمكن شرحها باختصار كما يلي:¹

بريدي نت: هو مكتب إلكتروني موجود على الموقع الإلكتروني البريد الجزائر أين تتوفر كل خدمات المكتب البريدي الحواري ويتم الحصول على خدمات بريدي انت من خلال الدخول إلى الموقع الإلكتروني البريد الجزائر ثم النقر على عامة التبويب بريدي نت " ومن ثم بعد الخدمات المختلفة .
خدمة E-CCP:

تسمح هذه الخدمة عن طريق شبكة الانترنت بإجراء العمليات التالية:

- ✓ الاطلاع على رصيد الحساب البريدي.
- ✓ الاطلاع وتحميل كشف العمليات الخاص بالحساب البريدي الجاري.
- ✓ تغيير الرمز السري.
- ✓ طلب دفتر الصكوك البريدية.

¹ المقابلة مع موظف وحدة بريد الجزائر بخنشة، يوم 2024/03/05 الساعة 14.30.

وللاستفادة من هذه الخدمة يتوجب على الزبون امتلاك حساب بريدي جاري والرمز السري الذي توفره له أي مؤسسة بريد يتقدم إليها، مقابل تقديم طلب.

خدمة E-CNEP:

وهي موجهة للزبائن أصحاب حسابات التوفير والاحتياط، وتسمح لهم بالقيام بالعمليات الآتية:

- ✓ تغيير الرمز السري
- ✓ الاطلاع على رصيد الحساب
- ✓ الاطلاع على كشف الحساب مع إمكانية تحميله
- ✓ الاطلاع على شهادة الفوائد مع إمكانية تحميلها.

للاشتراك في هذه الخدمة، يكفي أن يجوز الزبون على رمز سري يحصل عليه على مستوى المؤسسة البريدية التي فتح بها حسابه المحلي للتوفير والاحتياط، مقابل تقديم طلب اشتراك خطي نسخة طبق الاصل عن بطاقة إثبات الهوية ورقم دفتر التوفير والاحتياط.

خدمة رصيدي:

وهي خدمة للأفراد الذين يملكون حسابا بريديا جاريا وخطا هاتفيا لدى خدمة الهاتف للمتعامل موبيليس، والذين يودون الاطلاع على رصيد حسابهم البريدي الجاري، فإن خدمة رصيدي تسمح لهم بذلك، يكفي القيام بإرسال رسالة قصيرة على الرقم "603" تتضمن رقم الحساب البريدي الجاري دون المفتاح، ثم فراغ ثم الرمز السري الخاص بالخدمة، ويمكن للزبون أن يحصل على الرمز السري على مستوى أي مؤسسة بريدية إضافة إلى ذلك فإنه بواسطة الرمز السري لرصيدي الولوج إلى خدمة "E-CCP" شريطة تغيير الرقم السري بعد أول وولوج إلى الخدمة.¹

خدمة راسيمو:

هي خدمة موجهة للزبائن بريد الجزائر الذين يودون القيام بتعبئة اشتراكهم في خدمة الهاتف النقال الخاصة بالمتعامل "موبيليس" بصفة إلكترونية مقابل خصم قيمة التعبئة من حسابهم البريدي الجاري، وللإشتراك في هذه الخدمة يجب التقدم إلى أي مؤسسة بريدية واتباع الخطوات التالية:

- ✓ تدوين المعلومات الخاصة بالزبون على عقد الاشتراك في خدمة راسيمو.

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر : eccp.com تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

- ✓ تزويد عامل البريد برقم الهاتف النقال وبرقم الحساب البريدي الجاري.
- ✓ وبعد ذلك يتم تأكيد الاشتراك من خلال رسالة نصية تتضمن الرمز السري الخاص بالزبون.

خدمة الاشعار عبر الرسائل القصيرة:

تسمح خدمة الاشعار عبر الرسائل القصيرة بإعلام الزبون بكل العمليات التي تخص حسابه البريدي الجاري (تزويد أو سحب) وكذلك إبلاغه بأن دفتر صكوكه أو بطاقته النقدية جاهزة على مستوى مؤسسة بريدية ما، كما يتم تبليغه بكل عملية سحب يتم إجراؤها على الشبايبك الآلية الأوراق النقدية.

شكل 03/03 خدمة الاشعار عبر الرسائل القصيرة



المصدر: الموقع الإلكتروني لمؤسسة بريد الجزائر WWW.POSTE.DZ

لاشتراك في هذه الخدمة على الزبون أن يدون رقم هاتفه النقال عندما يتقدم للمؤسسة البريدية أو يملا الاستبيان الخاص بالخدمة والمتوفر بمكاتب البريد أو عن طريق خدمة "ECCP"

خدمة Barki@tic¹ برقيتك¹

تم استبدال النمط الكلاسيكي لإرسال البرقيات عن طريق الروابط البرقية عبر الطابعة البرقية أو باستعمال الهاتف بنمط اتصال إلكتروني عبر شبكة الإنترنت، معروف باسم "برقيتك" وهي خدمة بريدية تعتمد على الإيصال الإلكتروني للرسائل زبائن من مؤسسة بريدية إلى أخرى وكذا توزيعها المادي للمرسل إليه.

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر : eccp.com تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

شكل 04/03 : خدمة برقيتك



المصدر: الموقع الإلكتروني المؤسسة بريد الجزائر WWW.POSTE.DZ

خدمة برقيتك موجهة في الأساس إلى الإدارات العمومية، الخواص المؤسسات الاقتصادية، الهيئات المالية والبنوك وشركات التأمين، وأصحاب الأعمال الحرة أهم ما يميز هذه الخدمة السرعة المصدقية، السرية والأمان.

خدمة بريدي موب: هو تطبيق موجه للزبائن المتحصلين على بطاقة الذهبية، يسمح لهم بإجراء العديد من العمليات عن طريقها دون التنقل إلى أي مكان، ويتميز بتصميم بسيط وجميل متوافق تماما مع الهوية الجرافيكية للمؤسسة، وهو متوفر للتحميل المجاني على أجهزة أندرويد. يسمح هذا التطبيق بإجراء كل المعاملات التي تتيحها البطاقة، مثل إرسال واستقبال الأموال، الاطلاع على الرصيد، شحن الرصيد الهاتفي دفع فواتير الماء والكهرباء والهاتف والانترنت دون التنقل إلى شبابيك مكاتب البريد بالإضافة إلى الاطلاع على جميع العمليات السابقة في الحساب ومعرفة آخر العروض الترويجية للمؤسسة. للاستفادة من مزايا التطبيق يتعين على المستخدم التسجيل في المنصة الإلكترونية بإدخال رقم بطاقته الذهبية على الموقع الإلكتروني قبل تحميل التطبيق واستعماله.¹

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر : eccp.com تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

شكل 05/03 : خدمة بريدي موب



المصدر: الموقع الإلكتروني المؤسسة بريد الجزائر WWW.POSTE.DZ

يمكن الاستفادة من هذه الخدمة من خلال الولوج إلى الموقع الإلكتروني المؤسسة بريد الجزائر ووضع رقم التتبع الخاص بالبعيثة ثم كتابة رمز التحقق الموجود في الصورة المرفقة للولوج إلى الصفحة المخصصة الحالة التتبع.

خدمة H@WALATIK

حوالتك خدمة جديدة لمؤسسة بريد الجزائر، وضعتها تحت خبير خدمة المواطن في 24 ماي 2019 وهي خدمة لتحويل الأموال بصفة آنية، بسيطة ومؤمنة، عن طريق حوالة إلكترونية، وتأتي هذه الخدمة الجديدة لإثراء باقة الخدمات المالية لبريد الجزائر.

شكل 06/03 : خدمة حوالتك



يقوم الزبون بملء استمارة العمليات المالية البريدية "01" SFP المتوفرة عبر كل المكاتب البريدية والممكن تحميلها أيضا عبر الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر، ثم يقدم الاستمارة المملوءة مرفوقة ببطاقة هويته الشخصية والمبلغ

النقدي للحوالة إلى المكلف بالزبائن بالمكتب البريدي ليستلم وصل دفع الحوالة، كما تصل رسالة نصية قصيرة لهاتفه النقال وإلى هاتف المستفيد من الحوالة، تحمل هذه الرسالة رمز الحوالة ورقمها السري، بالإضافة إلى دعوة المستفيد للتقدم نحو أي مكتب بريدي لسحب مبلغ الحوالة¹

المطلب الثاني: أهم تجسيد للتسيير العمومي الجديد من خلال الرقمنة في بريد الجزائر وحدة خنثلة: تعتبر البطاقة الذهبية من أهم مشاريع بريد الجزائر وذلك في سبيل تحقيق قفزة نوعية في سبيل تحقيق التسيير الجديد وذلك من خلال هذه البطاقة التي أحدثت ثورة في الجزائر: عموميات حول البطاقة الذهبية:

إن إطلاق مؤسسة بريد الجزائر البطاقتها الجديدة وهي البطاقة الذهبية كان في ديسمبر 2016 والتي جاءت من أجل الانتقال من سحب الأموال إلى خاصيات أوسع وأنفع للمواطنين.

1- مفاهيم أساسية.

البطاقة الذهبية: هي بطاقة الدفع والإزالة الإلكترونية صادرة عن بريد الجزائر ومطابقة المعيار الأمان الدولي EMV (يوروباد - ماستر كارد فيزا) تحمل الرسم البياني البريد الجزائر ويمكن لحامل هذه البطاقة أن يجري مختلف العمليات بواسطتها كعملية سحب. الأموال العمليات الخاصة بالخدمات البنكية الذاتية GAB، وعمليات دفع الأموال غير نهائيات الدفع الإلكتروني TPE.²

ومن الخدمات التي تقدمها هذه البطاقة:

إطلاع على الحساب البريدي الجاري.

تحويل الأموال من حساب الأخر

سحب الأموال من حساب الأخر.

دفع الفواتير عبر الانترنت.

تعبئة الهاتف النقال.

تعبئة الحساب من البنك.

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر : eccp.com تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

² الموقع الرسمي لبريد الجزائر : eccp.com تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

2-الرقم السري (PIN) : هو عبارة عن أربعة رموز عددية متتالية تسمح بالتأكد من هوية حامل البطاقة الذهبية " عند استعمالها على مستوى الشبايبك البنكية الآلية، أجهزة إدخال رقم التعريف الشخصي و أيضا بنهائيات الدفع الإلكتروني .

3-رمز التحقق من قيمة البطاقة : (CV2) يتمثل في الأرقام الثلاثة الأخيرة من الكتابة المشفرة الظاهرة على الجهة الخلفية للبطاقة، وهو الرمز المستعمل للتأكد من هوية صاحب البطاقة لإجراء عملية الدفع عن بعد إلكترونيا.

4-الشبايبك البنكي الآلي : (GAB) هو جهاز الكتروني يسمح بالقيام، وبصفة آلية بمختلف العمليات الاعتيادية التي يتم إحداؤها على مستوى الشبايبك بالبنوك.

5-كلمة السر الخاصة بالدفع : هي عبارة عن مجموعة من الرموز المتتالية ذات الاستعمال الأوحد، يرسلها بريد الجراء عن طريق رسالة نصية قصيرة، عبر الهاتف المحمول الشخصي لصاحب البطاقة .وتسمح كلمة السر هذه بتأكيد هوية صاحب البطاقة أثناء إجراء هذا الأخير العمليات الدفع والتسديد عبر شبكة الإنترنت.

6-جهاز إدخال رقم التعريف الشخصي: هو الجهاز الإلكتروني المتوفر على مستوى مكاتب البريد والذي يسمح بتحديد هوية الزبون أثناء عمليات السحب التي يتم إجراؤها بواسطة مطبوع سحب الأموال. SFP1

7- صاحب البطاقة: هو الشخص صاحب الحساب البريدي الجاري ومالك بطاقة الدفع الإلكتروني "الذهبية". المسموح له بإنجاز مختلف العمليات والمعاملات عبر الشبايبك البنكية الآلية، أجهزة إدخال رقم التعريف السري نهائيات الدفع الإلكتروني وأيضا عمليات الدفع عن بعد عبر شبكة الإنترنت.

8- وصل الدفع الإلكتروني : هو الوثيقة الإلكترونية التي يتم عرضها مباشرة وبشكل آلي عقب كل عملية دفع منجزة بواسطة البطاقة عبر شبكة الإنترنت، مع إمكانية طبع أو حفظ

جملة من المعطيات الخاصة بالعملية المنجزة وبالتاجر عبر الموقع الإلكتروني المعني¹

2- طلب وتتبع البطاقة الذهبية.

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر : eccp.com تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

طلب البطاقة الذهبية

جدول 02/03 : يبين كيفية طلب البطاقة الذهبية

الرقم	كيفية طلب البطاقة الذهبية
01	الولوج إلى الموقع الإلكتروني لبريد الجزائر www.poste.dz .
02	الولوج إلى مكتب البريدي الافتراضي بريدي نت.
03	اختيار خدمة طلب البطاقة الذهبية.
04	الضغط على أدخل enter لطلب البطاقة .
05	ملأ الاستمارة الخاصة بالمعلومات الشخصية (الاسم ، اللقب ، العنوان الإلكتروني، رقم الهاتف النقال.
06	الضغط على تصديق التأكيد على العملية.
07	وبمجرد قبول الطلب بعد التأكد من المعلومات الشخصية يصل المواطن رقم سري ذو استعمال واحد على هاتفه النقال عبر رسالة قصيرة.
08	إدخال الرقم السري بسرعة في خانة طلب التأكيد ليتم التأكد من هوية الشخص.
09	بعد إدخال الرقم السري وتأكيد العملية يؤكد له عبر الانترنت قبول الطلب ويطمأن صاحب الطلب باستلامه للبطاقة عبر المكتب البريدي لمكان إقامته.
10	يتلقى المواطن رسالة قصيرة عبر هاتفه النقال تعلمه بالتقدم للمكتب البريدي من أجل استلام البطاقة الذهبية.
11	ينتقل المواطن إلى المكتب البريدي لمكان إقامته مصحوبا ببطاقة التعريف الوطنية ليستلم البطاقة الذهبية وكذا الرقم السري لاستعمالها الذي سيتطلب منه إدخاله في عديد العمليات المجراة عن طريق

المصدر: الموقع الرسمي لبريد الجزائر [/https://www.poste.dz](https://www.poste.dz)

لا يتم طلب البطاقة الذهبية على مستوي مراكز البريد بل على مستوى الانترنت.
لطلب البطاقة الذهبية لبريد الجزائر كل ما عليك هو أن تكون تمتلك حساب بريدي جاري على مستوى بريد الجزائر و في مايلي الخطوات اللازمة لطلب البطاقة الذهبية
ملاحظة : تقدر المدة التي تستغرق الرجال البطاقة للمعني بالأمر بحوالي 20 يوم من تاريخ طلبها و تصله رسالة قصيرة عبر النقال تؤكد له وصول البطاقة لمركز البريد التابع له.¹
خدمة بريميميوم: يمكن طلب البطاقة الذهبية بريميميوم أو الخدمة السريعة أو المعترف في خدمة جديدة أطلقها مؤسسة بريد الجزائر واستلام البطاقة في 5 أيام فقط من إبداع طلب الاستفادة منها عبر الموقع الإلكتروني المخصص للعملية ، وهذا مقابل دفع مبلغ مالي إطلاق هذه الخدمة جاء بعد تلقي شكاوى من عدم حصول زبائن المؤسسة على البطاقة حتى بعد مرور فترة طويلة على طلبها. وفيما يلي الخطوات الحصول على خدمة بريميميوم:
الدخول موقع طلب البطاقة

الذهبية https://edcarte.poste.dz/fr/order_card_ems.php

نفس الشرح لطلب البطاقة الذهبية في الطريقة العادية.

رسوم إصدار وتوصيل البطاقة الذهبية بريميميوم (طلب البطاقة السريع) هي 1200 دج.

3-تتبع البطاقة الذهبية:

(أ) تتبع البطاقة الذهبية : عداد القيام بذلك يتتبع الخطوات التالية:

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر

جدول 03/03 كيفية تتبع البطاقة الذهبية

الرقم	تتبع البطاقة الذهبية
01	ادخل إلى الموقع التالي https://edcarte.poste.dz/ar/cmd_status.php
02	إملاً بيانات رقم حسابك و رقم الهاتف الذي سجلت به البطاقة بالإضافة إلى رموز الكابتشا و اضغط على تصديق.
03	في النافذة الموالية ستظهر لك المعلومات المتعلقة بحالة بطاقتك كالتالي: -إنتاج البطاقة: بطاقتك لم تدخل بعد مرحلة الإنتاج -في طور الإنتاج: يعني أن بطاقتك قيد التصنيع -البطاقة جاهزة: نهاية عملية التصنيع
04	في طور الإرسال: البطاقة يتم نقلها حالياً من المصنع إلى مركز البريد الخاص بمنطقتك
05	في مكتب البريد: بطاقتك وصلت لمركز البريد، يمكنك الآن استلامها
06	استلام البطاقة: قم باستلام بطاقتك بنجاح "أنظر الملحق"04"

المصدر: بالاعتماد على الموقع الرسمي لبريد الجزائر

مسؤولية بريد الجزائر.

بريد الجزائر مسؤول عن الخسائر المباشرة التي يتعرض لها صاحب البطاقة والناجمة عن أي خلل يطرأ على النظام بشكل مباشر .

توزيع البطاقات على مختلف مراكز البريد.

في حال إبلاغ بريد الجزائر الزبون صاحب البطاقة مسبقاً بوجود خلل تقني بالنظام. عبر بلاغ مرئي بالجهاز الإلكتروني المستعمل أو عبر أي وسيلة أخرى، فإنه لا يعتبر مسؤولاً بتاتا عن أي خسارة ناجمة عن هذا الخلل.

في حال اكتشاف بريد الجزائر لأي خطر كان يتعلق بأمن الخدمة، فإنه لديه الحق في أن يوقف الخدمة تماماً، وذلك حفاظاً منه على مصلحة الزبون من هذا الخطر وإلى عادة إصلاح الخلل، ويتعلق الأمر هنا بالخصوص بالخدمات المرتبطة بشبكة . الإنترنت. لا يتحمل بريد الجزائر أي خسارة محتملة ناجمة عن انقطاع الخدمة. لا يمكن اعتبار بريد الجزائر مسؤولاً عن أي خلل وظيفي أو عن أي تشغيل سيء للخدمات الأسباب خارجة عن نطاقه، لاسيما منها:

-أي خلل معين لدى صاحب البطاقة
-أي خلل وظيفي معين في أجهزة وشبكات الاتصالات السلكية واللاسلكية الانقطاع في الخدمة نتيجة حوادث عرضية أو نتيجة قوة قاهرة.

لا يمكن لبريد الجري أن يلتزم بأي مسؤولية كانت إذا لم يحترم صاحب البطاقة شخصية مصور اياته (المادة (4) والتزاماته المادة 5
لا يمكن لبريد الجزائر أن يلتزم بأي مسؤولية كانت إذا تبين أن صاحب البطاقة قد ارتكب عملية تزوير.
عند الإنجاز الخاطئ لأي عملية، فإن مسؤولية بريد الجزائر تتمثل في تعويض المبلغ الأولي الذي تم اقتطاعه من حساب صاحب المملكة

3- دراسة كيفية للبطاقة الذهبية وخصوصياتها على مستوى مديرية¹
تجميد البطاقة الذهبية.:حالات تجميد البطاقة الذهبية:
الاستعمال المرور للبطاقة أو للمعطيات الخاصة باستعمالها، وهذا في حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة لا تزال بحوزة صاحبها.
إذا كانت عملية الدفع المعترض عنها قد أجريت بطريقة مزورة ، عن بعد بواسطة رقمها و كل المعطيات المبينة عليها ، لكن دون استعمال مادي لها. في حالة ضياع البطاقة.
وجود شبهة بخصوص استعمال البطاقة بطريقة غير مسموح بها أو وجود تزوير عجز صاحب البطاقة عن الوفاء والالتزام بالتسديد.

كيفية تجميد البطاقة الذهبية:
التجميد البطاقة الذهبية هنا كطريقتين.
تجميد البطاقة الذهبية عبر مركز البريد²:
يجب التوجه المركز البريدي لإبلاغهم بمشكلة البطاقة الذهبية وطلب تجميد على البطاقة هذا التجميد قد يكون دائم أو بصفة مؤقتة ينبغي تقديم طلب خطي وسمي للمركز البريدي وتقديم إثبات الهوية.
من الضروري أن يحتوي الملعب على المعلومات التالية:

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر : eccp.com تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

² الموقع الرسمي لبريد الجزائر : eccp.com تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

الأسم واللقب رقم الحساب البريدي العلوي أو رقم البطاقة إذ وجد رقم الهاتف ذكر سبب التجميد

تجميد البطاقة عبر خدمة بريدي موب

يمكن القيام بعملية تجميد البطاقة الذهبية من البيت عبر الانترنت، وذلك بالدخول لبريدي موب الخاص

بكم والقيام بالخطوات التالية:

جدول 04/03 كيفية تجميد البطاقة الذهبية

الرقم	تجميد البطاقة عبر خدمة بريدي موب.
01	الدخول لبريدي موب Baridimob
02	إختيار البطاقات أو cartes
03	الضغط على السهم الموجود بجانب active
04	بعد الضغط على السهم، سوف تظهر نافذة فيها عبارة تجميد البطاقة أو bloquer la carte
05	سوف تظهر نافذتين، وما عليك إلا اختيار ما يناسبك ، النافذة الأولى تجميد البطاقة الذهبية نهائيا أي sans définir la période أو النافذة الثانية فتعني تجميد البطاقة مؤقتة définir la période

المصدر: الموقع الرسمي لبريد الجزائر

يتم إعلام صاحب البطاقة بتجميد هذه الأخيرة و بالأسباب التي أدت إلى ذلك، و يتم إعلامه قبل عملية

التجميد إن أمكن و إلا مباشرة فور التجميد إن تعذر عليه ذلك هذا ما لم يكن إعلامه ممنوعا لأسباب

قانونية أو تتعارض مع النظام والأمن العام.¹

4- إتلاف البطاقة الذهبية.

(أ) إتلاف البطاقة الذهبية : هي عملية إلغاء البطاقة كليا من العمل.

(ب) حالات إتلاف البطاقة:

تواجد الشخص خارج الوطن

¹ القائمين بمديرية البريد لولاية خنشلة

ضياح البطاقة واستلامها من طرف مصالح الأمن
طلب الشخص بإرادته.

جدول 05/03 ، يبين كيفية إتلاف البطاقة الذهبية

الرقم	كيفية إتلاف البطاقة الذهبية
01	إستلام البطاقات من مختلف المراكز البريدية للولاية.
02	التأكد من عدد البطاقات من كل مركز.
03	إدخال رمز المكتب البريدي.
04	تحديد الأشخاص الذين سيتم إتلاف بطاقتهم.
05	إتلاف البطاقات على مستوى حاسوب المديرية ومن ثم إرسالها إلى مراكز الإتلاف أين يتم إتلافها نهائيا.
06	إبداع ثلاث نسخ من استمارة الإتلاف (واحدة للمديرية واحدة للمفتشية وواحدة لمكتب البريد المعني إنظر الملحق "06").

المصدر: بالاعتماد على الموقع الرسمي لبريد الجزائر

المشاكل التي يواجهها زبائن البطاقة الذهبية وبعض الحلول المقترحة:

في الوقت الذي فرضت فيه البطة الذهبية نفسها بقوة في الحياة اليومية للمواطن لا يزال استعمال هذه البطاقة يشوبه الكثير من النقائص والتعقيدات التي حالت دون نت أهدافها.

مشاكل البطاقة الذهبية:

من خلال الدراسة الميدانية وسماع آراء الزبائن توصلت إلى أن البطاقة الذهبية تعاني من بعض المشاكل: عدم وجود تنظيم قانوني واضح يخص العمل بواسطة بطاقات الدفع الإلكتروني ومنها البطاقة الذهبية.

طور الانتظار للحصول على البطاقة (قد تصل إلى عام أو أكثر)

طول فترة استعمال الرمز السري وعدم عمله في حال طلبه عند الضياح ناهيك عن ابتلاع

عديد الموزعات المالية للبطاقة وعدم التمكن من استرجاعها في اليوم نفسه¹.

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر eccp.com : تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

ضعف الثقة والوعي الاجتماعي في إجراء المعاملات التجارية بواسطتها خاصة عبر الإنترنت. المعرفة المحدودة في استخدامها¹.

وحسيت آراء الكثير من المواطنين بنفس المكان فإن هذه الصعوبات والعراقيل أدت بهم إلى فقدان الثقة بالتعامل مع هذه البطاقة في تسديد فواتير الكهرباء والماء والهاتف والتعامل بها في إطار ما يسمى بالتجارة الإلكترونية

تخصيص مكتب لطلب البطاقة الذهبية بدل من توجيه المواطنين نحو مقاهي الانترنت مدام الرقم الحساب البريدي وكل الله صلة بالعمليات المصرفية يدخل في خانة السري للغاية.

ضرورة سد الفراغ التشريعي الحاصل جراء وجود تعامل مالي الكتروني في الواقع وغياب شبه تام للقوانين، الأمر الذي شكل فجوة تشريعية بني الواقع والقانون.

-تقديم الحماية والتسهيلات الضرورية للتاجر والموردين الإلكتروني من أجل توسيع دائرة التعامل البطاقة الذهبية

توسيع دائرة التعامل بالبطاقة الذهبية وجعلها لا تشمل فقط التجارة بل كل تعاملات المواطنين اليومية.

¹ الموقع الرسمي لبريد الجزائر eccp.com : تاريخ الاطلاع : 2024/02/24

المبحث الثالث : استخدام المقابلة

يتم من خلال هذا المطلب تقديم منهج البحث وأدوات الدراسة بدءاً من تقديم مفهوم لأداة الدراسة وهي المقابلة.

المطلب الأول : التعريف بأداة الدراسة

1-المقابلة: هي لقاء يتم بين الباحث والمستجيب بهدف الحصول على المعلومات بصورة شفوية ومباشرة وتعد أداة لجمع المعلومات الخاصة بالبحوث التي لا يمكن الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى .
وقد تكون المقابلة فردية تعقد مع فرد واحد تترك له الحرية بالتعبير أو قد تكون جماعية إذ من خلالها أحيانا يتم التوصل إلى بيانات أكثر فائدة لأن المناقشة الجماعية بين المستجيبين يمكن أن تساعد في تقديم المعلومات أكثر دقة وتفصيلاً.

3-حجم العينة:

يلعب حجم العينة دور مهم في اختيار المقابلة أو الاستبانة ، حيث من ناحية جمع البيانات فالعدد الكبير للعينة يليق بها استبانة ، بينما صغر العينة تصح فيها تطبيق المقابلة ،

4-نوعية أفراد العينة:

ويقصد بنوع أفراد عينة البحث من حيث السن أو المستوى، فقد يصعب على الباحث استعمال تقنية الاستمارة مع الأطفال أو الأميين وعليه يلجأ إلى استعمال المقابلة كتقنية ملائمة أو قد يكون الشخص المقابل له أهمية كبيرة ممن لهم علاقة بالظاهرة المدروسة أو يمتلك معلومات حساسة في الموضوع كمدير أو مسؤول.

5- أنواع المقابلة: وتنقسم المقابلة إلى ثلاثة أنواع هي :

المقابلة المقفلة وتطرح فيها أسئلة تتطلب إجابات دقيقة ومحددة

المقابلة المفتوحة وتطرح فيها أسئلة غير محددة الإجابة.

المقابلة المغلقة المفتوحة وتكون فيها أسئلة مزيجا من النوعين. ولكي تحقق المقابلة أهدافها على الباحث مراعاة الآتي: الإعداد للمقابلة ويستوجب ذلك إعداد خطة للمقابلة في ضوء أهداف البحث وينبغي أن تكون واضحة ودقيقة وتحفز المستجيب للإجابة عنها.

6- أهمية المقابلة تتمثل في:

أنها تمكن الباحث من الالتقاء المباشر بالبحوث دون وسيط قد لا يكون ناقلاً آمناً للمعلومات والبيانات.

أنها تفيد في الدراسة والتشخيص والعلاج للحالات النفسية وسوء التكيف والتوافق الاجتماعي. أنها تمكن الباحث من استقراء ردود أفعال المبحوث والتغيرات التي تطرأ على وجهه أو حركته من خلال استقراء علامات التفاعل والانفعال على سماتهم

تسمح للباحث والمبحوث بتصحيح المعلومات والاستفسار حول أي غموض على الأسئلة المطروحة سواء كانت شفوية أو مكتوبة.

7-مزايا المقابلة:

يمكن تلخيص مزايا المقابلة إلى عدة نقاط وهي كالآتي :

تعتبر المقابلة وسيلة مناسبة للحصول على المعلومات والبيانات من الأفراد الذين لا يجيدون القراءة والكتابة. تتيح الفرصة للقائم بالمقابلة من فهم الظاهرة التي يقوم بدراستها وملاحظة سلوك المبحوث حيث يجتمعان معا في موقف مواجهة الأمر الذي يتيح للباحث أو القائم بالمقابلة فرصة للكشف عن التناقض في إجابات المبحوث ومراجعته لتفسير أسباب هذه التناقض.

تعد المعلومات الواردة عن طريق المقابلة أكثر تعبيرا على الرأي الشخصي للمبحوث قبل الإجابة عنها. تتميز المقابلة بالمرونة حيث يمكن للباحث أو القائم بالمقابلة أن يوضح ويشرح للمبحوثين ما يتعلق بغموض بعض الأسئلة وإيضاح بعض المعاني والمصطلحات الغير مفهومة بالنسبة إليهم.

يشعر الأفراد المعنيين بالمقابلة بأهميتهم أكثر في المقابلة مقارنة بالاستبيان

8 - عيوب المقابلة

هناك بعض العيوب في المقابلة وهي كالآتي:

تحتاج وقت وجهد كبير من الباحث وخاصة إذا كان عدد أفراد عينة الدراسة كبير.

هناك بعض الصعوبات في الوصول إلى بعض الأفراد ومقابلتهم شخصيا.

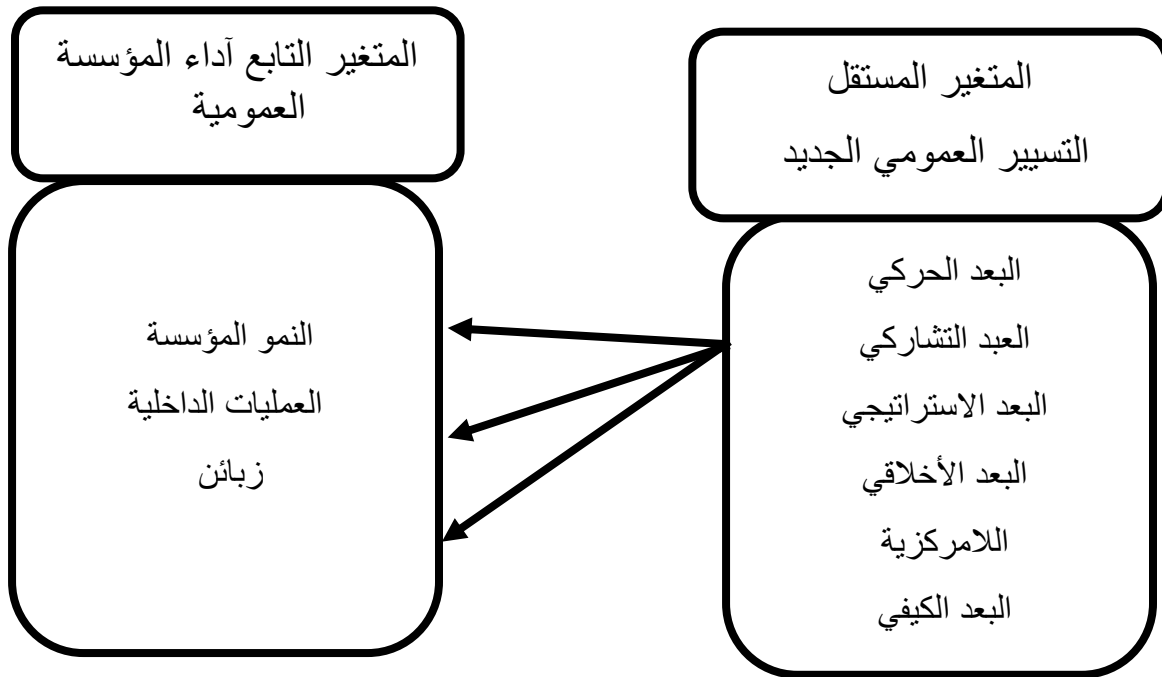
قد يخطئ الباحث في إدراج المعلومات مما يؤثر على صحتها لذلك ينصح باستخدام جهاز تسجيل إذا سمحت الفرصة.

المطلب الثاني :دراسة التحليلية

أنموذج الدراسة: اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين الأول مستقل تمثل في التسيير العمومي

الجديد وأبعاده (البعد الحركي (التعاقد)، البعد التشاركي (إقحام المواطن)، البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف)، البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية)، اللامركزية، البعد الكيفي (الجودة))، أما التابع فتمثل في أداء المؤسسة العمومية و خدمات المقدمة من طرفها (النمو والتعلم، العمليات الداخلية، الزبائن). والشكل الموالي يوضح أنموذج الدراسة المقترح

بعد استعراضنا للإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد وتأثيره على الأداء في المؤسسة العمومية، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري مؤسسة بريد الجزائر وحدة خنشة ، معرفة مدى تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد بهذه المؤسسة ودرجة تأثيرها على تحسين الأداء بها.



-تطبيق المقابلة على مديرية البريد وحدة خنشة موضوع الدراسة :

من أجل الحصول على معلومات وإحصائيات متعلقة بأثر دور الرقمنة في تحسين جودة خدمات البريد وكالة خنشة للإجابة على بعض الفرضيات التي تم طرحها في الجانب النظري قمنا بإعداد المقابلة التالية مع السيد أحد موظفي وحدة بريد و مواصلات الجزائر بخنشة، يوم 05\03\2024 الساعة 14.30 تهدف هاته الدراسة الى معرفة الخدمات الرقمية التي يقدمها بريد الجزائر وكالة خنشة.

أسئلة المقابلة :

حسب البعد الحركي : (التعاقد) :

س1/تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم؟

ج1/ نعم تعتمد وحدة البريد خنشة على التوظيف بصيغة التعاقد لكن هذه الصيغة تصبح دائمة بعد مرور فترة التجريب و بعد 03 سنوات .

س2/ عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية.؟

ج2/ نعم عقود العمال تتوافق و الشروط القانونية كما أنها تمر على المفتشية العامة للعمل

س3/تتعقد إدارتكم مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة.؟

ج3/ لحد علمي لا يوجد تعاقدات خارجية مع مقاولات ، يمكن على المستوى المركزي حيث يتم تعاقد من أجل تمويل العتاد ، او مقاولات لانجاز مد كوابل أو غيرها

س4/نقوم إدارتكم بتفويض بعض مرافقها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة ؟

ج4/ نعم نقوم بتفويض مرافقها لبعض المرافق الأخرى وذلك قصد تحسين الخدمة و تقريب الخدمة من المواطن ،

حسب البعد التشاركي (اقحام المواطن في الإدارة) :

س1/تكرس إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرار المحلي.

ج1/ ليس على حد علمي .

س2/تقوم إدارتكم بمنح المواطن الحق في الإطلاع على الوثائق الإدارية.

ج2/ ليس على حد علمي ، حيث وكالة بريد الجزائر وحدة خنشة ، تعتمد على خصوصية معلومات الزبائن

س3/تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوّاري.

ج3/ ليس على حد علمي

- س4/ تستند إدارتكم إلى سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة.
- ج4/ نعم هناك في آخر كل شهر من يقوم بإيصال ملخص سجل الشكاوي لمدير الوحدة .
- حسب البعد الاستراتيجي :
- س1/ تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.
- ج1/ نعم كما توضح مهمات كل منصب من البداية .
- س2/ يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف.
- ج2/ يمكن ذلك أحيانا من خلال تسطير الأهداف معا .
- س3/ تجتمع إدارتكم مع العمال لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة.
- ج3/ ليس على حد علمي .
- س4/ يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم
- ج4/ لا ليس على حد علمي .
- البعد الأخلاقي (المسألة الإدارية)
- س1/ تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال.
- ج1/ ليس هناك مسألة على أداء العمال
- س2/ يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.
- ج2/ يمكن ذلك ، حيث لكل موظف صلاحيات في منصبه كما عليه تحمل مسؤوليته
- س3/ تمكن إدارتكم المواطنين ذوي العلاقة من الأفراد أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية من محاسبة ومراقبة العاملين بها.
- ج3/ لا يمكن ذلك
- س4/ تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه.
- ج4/ نعم لم يسبق أن تعكّل العمل عند عملية الجرد أو المحاسبة
- س5- تعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقويم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة.
- ج5/ ليس على حد علمي

اللامركزية :

س1/ تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية.

ج1/ ليس لي علم بذلك

س2/ تمتلك إدارتكم الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الذاتية.

ج2/ يمكن ذلك

س3/ لا يحتاج اتخاذ القرار في إدارتكم إلى موافقة الوزارة.

ج3/ لا ، يجب موافقة الوزارة وان كان قرار منخفض الأهمية يجب موافقة المديرية المركزية

س4/ تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات

المركزية

ج4/ لا يوجد كما لا تتمتع باستقلالية القرار

البعد الكيفي (الجودة)

س1/ تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل

ج1/ نعم يمكن قول ذلك

س2/ تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري

ج2/ نعم خصوصا من الجانب المالي حيث دائما تلجئ لآخر تكنولوجيا الحماية و مكافحة القرصنة

س3/ تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجدولها الزمنية

ج3/ ليس لديها جدول زمني ، بل لديها قيمة يجب تحصيلها كونها مؤسسة اقتصادية

س4/ تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلف مستوياتها الإدارية

ج4/ نعم يمكن قول ذلك

س5/ تلتزم إدارتكم بسهولة الحصول على الخدمة من طرف الزبون متى شاء دون تأخر أو انتظار

ج5/ نعم وذلك من خلال تجسيد التسيير الجديد و اللجوء للرقمنة

النمو والتعلم

س1/ تتبع إدارتكم سياسات جديدة في مجال التعيين والترقيات والمكافآت.

ج1/ نعم وذلك من خلال بطاقة تقييمية تحصيلية لكل موظف

س2/ تعمل إدارتكم على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف.

ج2/ نعم و بشدة

س3/ تقوم إدارتكم بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعارف

ج3/ لايمكنني الجزم بذلك

س4/ تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم.

ج4/ أوافق ، من البديهي ،

العمليات الداخلية

س1/ هل يتم تطبيق الادارة الالكترونية اليوم على مستوى مديريتكم كنوع من دعم و تعزيز كفاءة العمل

الاداري ؟

✓ الاشتراك في خدمات التطبيق بريدي موب (الموقع الإلكتروني)؛

✓ تسجيل التطبيق بريدي موب (المحمول).

✓ تغيير رقم هاتفكم النقال الموقع الإلكتروني.

✓ الدفع عبر الإنترنت الموقع الإلكتروني.

✓ البطاقة الذهبية

س2/- هل ترى أن أهداف أفراد التنظيم الفردية تتوافق مع الأهداف العامة و الاستراتيجية للمؤسسة ؟

يحاول الموظفون استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة

س3/ ما هو العدد الاجمالي للبطاقات الذهبية المتداولة؟

أشار التقرير السنوي الأخير لتجمع النقد الآلي إلى أن عدد البطاقات البنكية المتداولة قد ارتفع بنسبة 20 في

المائة مع نهاية سنة 2021 مقارنة بسنة 2020، ليصل عددها إلى 11.6 مليون بطاقة.

س4/ ماهي أبرز الخصائص التي تمتاز بها هذه البطاقات الذكية؟

البطاقة الذكية هي بطاقة بلاستيكية تحتوي على شريحة يمكن حفظ المعلومات الرقمية والأبجدية فيها،

وتتوافق مع أجهزة حاسوبية تعتمد قراءة البيانات داخل الشريحة وتحويلها إلى معلومات مقروءة على طبيعة

البرنامج والشفرة الإلكترونية المحفوظة بها.

س5/ كم نسبة مساهمة بريد الجزائر في حظيرة الموزعات الآلية للأوراق النقدية؟

وقد صاحب زيادة عدد البطاقات البنكية المتداولة ارتفاع الصفقات المنجزة على الموزعات الآلية للأوراق

النقدية 50,14 بالمائة في 2021 مع 87.7 مليون صفقة مسجلة بمبلغ 1.728.9 مليار دينار (+61.13).

س6/ كم يقدر عدد عمليات السحب من الموزعات الآلية باستعمال البطاقات البنكية؟
أما المعاملات الإلكترونية التي تمت عبر أجهزة الدفع الإلكتروني، فقد سجلت هي الأخرى ارتفاعا بنسبة 14.202 بالمائة من 711.777 معاملة في 2020 إلى 2.150.529 في 2021.

الزيائن

س1/ تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم

ج1/ لا يمكن الجزم بذلك

س2/ تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زيائنها

ج2/ نعم وتحرص على ذلك

س3/ تهتم إدارتكم بمعرفة آراء واقتراحات زيائنها والإصغاء لهم

ج3/ نعم خصوصا سجل الشكاوي كما التم التطرق لهما أنفا

س4/ تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزيائن

ج4/ نعم أجزم على ذلك

ثانيا: تحليل أسئلة المقابلة

تم تحليل الأسئلة بالاعتماد على الإجابات المقدمة من طرف موظفي وكالة بريد الجزائر بخنشة الموضحة في الجدول الآتي:

جدول 06/03 يبين تحاليل بعض من الأسئلة الموجهة في المقابلة

السؤال	التحليل
حسب البعد الحركي : () (التعاقد)	وحدة البريد الولائية خنشة تبني بعد الحركي
حسب البعد التشاركي () اقحام المواطن في الإدارة () :	وحدة البريد الولائية خنشة تبني البعد التشاركي حيث يقحم المواطنين في الإدارة أو تمكنه من الاطلاع على خصوصيات المؤسسة

وحدة البريد الولائية خنشلة تبني البعد الاستراتيجي ، حيث يتم تسطير الأهداف المرجوة وذلك بمشاركة الموظفين و علاهم بذلك وحثهم على بلوغ الأهداف	حسب البعد الاستراتيجي :
وحدة البريد الولائية خنشلة تبني (البعد الأخلاقي) حيث من خلال الإجابة لايمكن القول بأن وحدة البريد تبنت هذا البعد	البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية)
وحدة البريد الولائية خنشلة تبني بعد اللامركزية حيث لاتزال مركزية في قرارها	اللامركزية :
وحدة البريد الولائية خنشلة تبني بعد الكيفي ، حيث الوحدة تسعى لتقديم أقصى جودة في خدماتها و تحسين من آداءها	البعد الكيفي (الجودة)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على أجوبة المقابلة

مناقشة الفرضيات :

الفرضية الأولى : توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء المؤسسة الفرضية مثبتة

وجود علاقة بين تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسة، حيث يعكس التسيير العمومي الجديد نهجًا إداريًا حديثًا يهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات العامة. يعتمد هذا النهج على تطبيق مبادئ الإدارة الخاصة، مثل التركيز على الأداء، وتعزيز الشفافية، والابتكار، وتحسين استجابة المؤسسة لاحتياجات المواطنين والمجتمع.

من خلال تنظيم العمليات الداخلية بشكل أكثر كفاءة وبناء على المعايير الدولية لإدارة الجودة، يمكن للمؤسسات التي تعتمد التسيير العمومي الجديد تحقيق تقدم كبير في تحسين الأداء. يساهم هذا النهج في تعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحسين الإدارة المالية، وتعزيز مستوى رضا العملاء وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر.

الأبحاث السابقة تشير إلى أن المؤسسات التي اعتمدت التسيير العمومي الجديد قد شهدت تحسينات ملموسة في أدائها على مختلف المستويات، وهذا يعكس قدرة هذا النهج على تحقيق التغييرات اللازمة لتحقيق الأهداف الإدارية والاستراتيجية بطريقة أكثر فعالية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسة الفرضية مثبتة

بناء على تحليلنا للمقابلة التي تم اجراءها مع أحد موظفي مديرية بريد الجزائر وحدة خنشلة، وماتم الاطلاع عليه سواء على مستوى عين المكان أو الموقع الالكتروني، بالطبع، يمكن مناقشة أثر التسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسة كما يلي:

التسيير العمومي الجديد يمثل نهجًا إداريًا حديثًا يهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسات العامة. يعتمد هذا النهج على مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في أداء المؤسسة على مختلف الأصعدة. أحد الأثر الرئيسية للتسيير العمومي الجديد هو تحسين الأداء العام للمؤسسة يمكن القول إن التسيير العمومي الجديد يشكل إطارًا فعالاً لتحسين أداء المؤسسة، بفضل تركيزه على الأداء الوظيفي، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين التخطيط الاستراتيجي، وزيادة قدرة المؤسسة على التكيف والابتكار. هذه الجوانب تساهم جميعها في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي تحسين خدماتها ورضا العملاء والمجتمع بشكل عام.

الفرضية الثالثة: هناك عقبات وتحديات تحول دون تطبيق التسيير العمومي الجديد مما تؤثر على أداء المؤسسة.

الفرضية مثبتة

من خلال دراستنا للتسيير العمومي الجديد بمختلف خصائصه و دوره في تعزيز الكفاءة الإدارية للمنظمات العمومية

أولاً، الثقافة التنظيمية القديمة: قد تكون هناك مقاومة داخلية للتغيير نتيجة للثقافة التنظيمية التقليدية المتمثلة في العادات والممارسات السابقة. يمكن أن يكون من الصعب على الموظفين والإدارة التكيف مع نموذج جديد للإدارة يتطلب تغييرًا في السلوكيات والمعتقدات القائمة.

ثانيًا، نقص التمويل والموارد: يمكن أن يكون التمويل والموارد المتاحة غير كافية لدعم تطبيق التسيير العمومي الجديد بشكل فعال. قد يحتاج النموذج الجديد إلى استثمارات إضافية في تطوير القدرات وتدريب الموظفين وتحسين البنية التحتية، وهو ما قد لا يتوافر بشكل كافٍ نظرًا للقيود المالية الموجودة.

ثالثًا، المقاومة من قبل الفاعلين الخارجيين: قد يواجه التسيير العمومي الجديد معارضة من بعض الفاعلين الخارجيين مثل الجماعات المهنية أو القطاعات ذات الصلة، الذين قد يرون التغييرات كتهديد لمصالحهم أو لنظامهم القائم.

رابعًا، التشريعات والسياسات الحكومية: قد تكون هناك عقبات قانونية أو سياسية تحول دون تطبيق التسيير العمومي الجديد بشكل فعال. قد تحتاج المؤسسة إلى تعديلات قانونية أو توجيهات جديدة من الحكومة لدعم هذا النموذج الجديد للإدارة.

ختامًا، على الرغم من الفوائد المحتملة للتسيير العمومي الجديد، إلا أن العقبات والتحديات المذكورة يمكن أن تكبح قدرة المؤسسة على تحقيق التحسين المستمر في الأداء. لذا، من الضروري التعامل بجديّة مع هذه العقبات والعمل على تجاوزها بشكل شامل من خلال التدريب، والتوعية، والتخطيط الاستراتيجي المناسب.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع مستوى تطبيق التسيير العمومي الجديد بوحدة البريد لولاية خنشلة ومعرفة مدى تطبيقهم لهذا المفهوم، وذلك من خلال البيانات التي تحتويها المقابلة المجرية مع أحد موظفي البريد من أجل معالجة البيانات وتحليلها للوصول للنتائج المطلوبة.

حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية بوحدة بريد خنشلة، من خلال وضع أبعاد وفقا لأبعاد التسيير العمومي الجديد، وذلك لقياس الواقع الميداني بالمؤسسة محل الدراسة حيث وجدنا أن هناك تفاوت في مستوى التسيير العمومي الجديد بالعينة المدروسة، كما قمنا باختبار الفرضيات التي تم الاعتماد عليها في اثبات مستوى تطبيق التسيير العمومي الجديد بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة :

يُعتبر التسيير العمومي الجديد وسيلة أساسية لتحويل السياسة العامة للدولة إلى أهداف ملموسة وقابلة للتنفيذ. مع تقدم الدول، يُلاحظ أن معيار التقدم لم يعد يعتمد فقط على النمو الاقتصادي أو التطور التكنولوجي، بل يشمل أيضاً كفاءة الجهاز الإداري المسؤول عن تنفيذ السياسات العامة. ولذلك، تركز الدول الحديثة بشكل متزايد على دراسة وتحليل المشكلات الإدارية في أجهزتها العامة بهدف رفع كفاءتها وتحسين أدائها. تواجه الإدارة العمومية العديد من التحديات والضغوط نتيجة تراكمات أنماط التسيير التقليدية، مما أدى إلى ظهور مشكلات متنوعة وآثار سلبية تؤثر بشكل خاص على مستوى تقديم الخدمات العمومية. من هذه المشكلات: البيروقراطية المفرطة، ضعف التنسيق بين الإدارات، والافتقار إلى الابتكار في الأساليب الإدارية. هذه التحديات دفعت الدول إلى تبني نهج التسيير العمومي الجديد، الذي يركز على الفعالية والكفاءة والمرونة في الأداء.

في الجزائر، كما هو الحال في العديد من الدول الأخرى، تجد الإدارة العامة نفسها أمام متطلبات سوسيواقتصادية جديدة تفرض تحسين كفاءتها وفعاليتها. يتطلب ذلك إصلاحات جوهرية تشمل إعادة هيكلة المؤسسات العامة، تعزيز الشفافية والمساءلة، تبني التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، وتطوير قدرات الموظفين من خلال التدريب المستمر. هذه الإصلاحات تهدف إلى جعل المؤسسة العمومية أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق أهدافها، والتخلي عن الخصوصيات التقليدية التي كانت تعيق الأداء الفعال.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق فهم أعمق لكيفية تأثير التسيير العمومي الجديد على تطوير أداء المؤسسات العمومية في الجزائر. لتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الدراسة على فرضيتين رئيسيتين: الأولى تتعلق بكيفية تحسين التسيير العمومي الجديد للأداء العام للمؤسسات، والثانية تركز على العلاقة بين تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد وتحقيق الأهداف المؤسسية. من خلال هذه الفرضيات، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل شامل ودقيق للعلاقة بين هذه المتغيرات ومستوى تحقق هذه العلاقة في الواقع العملي.

قدمت الدراسة الحالية دمجاً لأبعاد متكاملة مرتبطة بالتسيير العمومي، تشمل جوانب مثل التنظيم الإداري، إدارة الموارد البشرية، الابتكار في تقديم الخدمات، واستخدام التكنولوجيا. يهدف هذا الدمج إلى تقديم رؤية شاملة لكيفية تطبيق التسيير العمومي الجديد في سياق المؤسسات العمومية الجزائرية، مما يساعد في تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف العامة للدولة.

نتائج الدراسة :

التسيير العمومي الجديد يُعتبر أحد أهم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، وله تأثير كبير على تحسين الأداء المؤسسي وتقديم الخدمات بشكل أفضل. وفيما يلي تفصيل لمجالات تأثير التسيير العمومي الجديد:

- رفع الأداء وتحسين الخدمات: يساهم التسيير العمومي الجديد في تحسين كفاءة المؤسسات العامة، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. يعتمد هذا التوجه على تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة مثل التركيز على النتائج، وتقييم الأداء بانتظام، واستخدام التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة.
 - إشراك المواطن في اتخاذ القرار: يسمح التسيير العمومي الجديد بإشراك المواطنين في عملية اتخاذ القرار، حيث يتم اعتبارهم كزبائن يجب تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم. هذا التوجه يعزز من الشفافية والمساءلة في المؤسسات العامة، ويزيد من رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.
 - تعزيز مفهوم الأداء بين العاملين: يساهم تعزيز مفهوم الأداء بين عمال المؤسسة في رفع وتحسين الأداء العام. يتم ذلك من خلال تدريب الموظفين، وتحفيزهم على تحقيق أهداف محددة، وتقديم مكافآت مرتبطة بالأداء الجيد، مما يخلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً وإنتاجية.
 - تفعيل أساليب التسيير العمومي في المؤسسات العامة: هناك توجه عام في المؤسسات العمومية نحو تفعيل أساليب التسيير العمومي الجديد بهدف تحقيق فعالية أكبر في تقديم الخدمات للمواطنين. يشمل هذا التوجه تبني أفضل الممارسات الإدارية، واستخدام أدوات قياس الأداء، وتطبيق نظم إدارة الجودة، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الهدر.
- هذه النقاط توضح كيف يمكن للتسيير العمومي الجديد أن يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء المؤسسات العامة وتقديم خدمات ذات جودة عالية للمواطنين. من خلال تبني هذه الاتجاهات الحديثة، يمكن للمؤسسات العامة أن تصبح أكثر استجابة وفعالية في تلبية احتياجات المجتمع.

اقتراحات الدراسة:

من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في أحد أهم المؤسسات العمومية في الجزائر، ما أخذنا لاستخلاص بعض الاقتراحات منها:

-التأكيد على ضرورة إعادة قولبة و تشكيل مبادئ التسيير العمومي الجديد بما يتماشى و واقع الادارة الجزائرية و مبادئها الهادفة الى تحقيق المنفعة العامة .

-ضرورة تطبيق مبادئ وخصائص التسيير العمومي الجديد داخل مؤسساتنا العمومية لتفعيلها والنهوض بالاقتصاد الوطني من جهة وتفعيل دور الإدارة من جهة أخرى.

-تجسيد طابع المنافسة بين المؤسسات العمومية، وبينها وبين مؤسسات القطاع الخاص.

-مراعاة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة لدى تطبيقها لأي برامج جديدة لضمان الاستفادة القصوى منها.

افاق الدراسة:

من خلال تسليطنا الضوء على التسيير العمومي الجديد و اثره على المؤسسات العمومية في الجزائر ، نفتح افاق أمام الزملاء الباحثين:


-أساليب التسيير العمومي الجديد مثل الإدارة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع: يُعتبر تبني الإدارة الإلكترونية أحد الأساليب الحديثة للتسيير العمومي الجديد. دراسة كيفية تطبيق هذه الأساليب في الواقع الجزائري يمكن أن تقدم حلاً فعالاً لتحسين الكفاءة والشفافية في المؤسسات العمومية. يمكن للباحثين استكشاف التجارب الدولية الناجحة وتكييفها مع البيئة الجزائرية لتسهيل الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية التسيير العمومي الجديد كركيزة أساسية في إنجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات العمومية: يُعد التسيير العمومي الجديد أساساً مهماً لتطبيق إدارة المعرفة بفعالية. من خلال تعزيز تبادل المعلومات والمعرفة بين الموظفين وتحسين نظم إدارة المعرفة، يمكن للمؤسسات العمومية زيادة الابتكار وتحسين جودة الخدمات المقدمة. يمكن للباحثين دراسة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإدارة المعرفة وتقديم نماذج تطبيقية لتحقيق التكامل بينهما.

تعزيز الكفاءة الإدارية للمنظمات العمومية: يُسهم التسيير العمومي الجديد في رفع كفاءة الإدارة داخل المنظمات العمومية. يمكن للباحثين تحليل كيف يمكن لمبادئ التسيير العمومي الجديد، مثل الإدارة بالأهداف والتقييم المستمر للأداء، أن تساهم في تحسين العمليات الإدارية وتقليل البيروقراطية وزيادة الفعالية. دراسة حالات تطبيقية من مؤسسات ناجحة يمكن أن توفر رؤى قيمة لتطوير السياسات الإدارية في الجزائر.

توصيات:

ورش عمل تدريبية: تنظيم ورش عمل مكثفة لتدريب الموظفين على استخدام النظم الرقمية وإدارة الأرشيف الإلكتروني. برامج تعليمية مستمرة: توفير برامج تعليمية دورية للحفاظ على مستوى عالي من الكفاءة في استخدام التكنولوجيا الحديثة.

التخطيط الجيد لاستخدام القاعدة الرقمية:
وضع استراتيجية واضحة: تطوير خطة استراتيجية تشمل جميع مراحل الرقمنة من التخطيط إلى التنفيذ،
مع تحديد الأهداف والإجراءات والمواعيد الزمنية.
تحليل الاحتياجات: إجراء تحليل شامل لاحتياجات المؤسسة لتحديد المتطلبات التقنية والبشرية اللازمة.
الاهتمام بحل مشاكل التأخير في الخدمة:
تطبيق نظام إدارة الوقت: استخدام أنظمة إدارة الوقت لمتابعة العمليات وتقليل التأخيرات.

The top section of the page features several black graduation caps with yellow tassels scattered across a white background, interspersed with yellow confetti. Below this, a large, empty rectangular frame with a double-line border is centered on the page. The frame has a wavy bottom edge.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

كتب :

1. إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
2. حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ب ط، المكتب العربي الحديث، 2010.
3. د محمد رفعت عبد الوهاب، مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الجيلي الحقوقية.
4. رق المجذوب: "الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
5. زيد منير عبوي، سامي محمد حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، الأردن الطبعة الأولى، 2006.
6. سامي جمال الدين، أصول القانون الإداري - نظرية العمل الإداري، شركة مطابع الطويجي، 1993.
7. شنوفي نور الدين، المانجمنت العمومي، متاح على الخط: <http://ouarsenis.com/vb//attachment.php?attachmentid=9718>, Le: 25/01/2024.
8. طارق المجذوب، الإدارة العامة العملية الإدارية والوظيفة العامة والاصطلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
9. عارف دليلة كتاب - بحث في الاقتصاد السياسي للتخلف والتقدم والنظام الاقتصادي العالمي، دار الطليعة، بيروت، سنة 1982 ص 45.
10. عارف دليلة محاضرة بعنوان «القطاع العام في سوريا من الحماية إلى المنافسة» تاريخ التحميل 2024/04/29.
11. عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 19.
12. عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، مطبعة أكاديمية شرطة دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2003.

13. عبد اللطيف بن أشهبو، "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط"، 1962-1980 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
14. عبد الله عبد السلام أحمد، التحديات والفرص أمام إدارة أحواض الأنهار العربية مرجعية نهر النيل الإدارة المتكاملة للموارد المائية في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008.
15. عبد المطلب عبد الحميد، التمويل المحلي، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
16. عرباجي إسماعيل: "اقتصاد المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر- ط 1. 1996
17. علي حسين الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
18. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المهمل للنشر، لبنان، 2008.
19. الكايد زهير عبد الكريم ، الحطمانية قضايا و تطبيقات ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ، 2003
20. محمد الصغير بعلي، "المؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، المعهد الوطني للدراسات والبحوث النقابية، دون طبعة، 1988
21. محمد الصغير بعلي، "تنظيم القطاع العام في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط 1، دون نشر السنة
22. محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005.
23. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
24. محمد مصطفى عبد الله وآخرون: "الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1999 ط 1
25. مدحت محمد أبو النصر ، إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات الاجتماعية التعليمية و الصحية ، ط ، 1 مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ، 2008
26. مريزق عدمان ، ال تسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشئي والتوزيع الجزائري ط 2015

27. 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
28. نائل عبد الحافظ العوالم، "إدارة التنمية، الأساسية، النظريات التطبيقات العملية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن 2010
29. نواف كنان - القانون الإداري ، الكتاب الأول ، دار الثقافة للنشر والتوزيع - الأردن سنة 2008
30. هلاي محمد جمال، المحاسبة الحكومية، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
31. وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، دليل منظومة التميز الحكومي ،GEM20 دبي الإمارات العربية المتحدة، 2020.

مجالات :

1. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، منتدى العالم الثالث، دار الشروق، القاهرة 2003
2. أبو القاسم عيسى، نظرية الضبط في القانون الإداري وتطبيقاتها في مجال الوقاية من انتشار فيروس كورونا، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 13، العدد2، 2020،
3. أمينة بواشري، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة دراسة حالة مركز البحث و التطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 10 ، العدد01 2019.
4. حفصي عمروش، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الاليكترونية ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ، المعهد الوطني للعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 05، العدد ، 2018 ،
5. حمد بوسيدي ، الخصائص المميزة العقود التدبير المفوض مقال منشورات في مجلة المتير القانون مطبعة المعارف الجديدة الرباط ، 2222
2. الداودي الشيخ: "الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: العدد 2، سنة 2002

3. رياض عيسى، "النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 1، د.س.ن.
4. شيماء مبارك، "الإستراتيجية المخصصة في المؤسسة الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، العدد 2، 2016
6. صلاح الدين طالي، أبوبكر سالم، دور التسيير العمومي الجديد في إرساء إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مجلد 12، العدد 2020 .
7. صليحة بوسليمان، نوال ظريفي، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث تسيير العمومي، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 01 العدد 02، 2019 .
8. صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد:الوكالة الولائية للتشغيل تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 05 العدد 2018،
9. عبد القادر روشو، قانون الضبط الاقتصادي كآلية لتحسين تسيير المرفق العمومي الاقتصادي في الجزائر نموذج قطاعات، البريد والمواصلات، المياه، الكهرباء والغاز، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي تسمسليت الجزائر، المجلد 04 العدد 01، 2020
10. لطيفة بهلول، سارة حليبي، عواطف مطرف، إستراتيجية العناقيد الصناعية كآلية لتفعيل التجديد التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التجربة اليابانية نموذجا، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، 2020
11. ليلي بن عيسى الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14 ديسمبر 2013،
12. مريم عمراني، يمينة قراري، سياسات الابتكار داخل النظام الابتكار الوطني، مجلة دفاتر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2019

13. مصطفى عوادي، دور ادارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع في الدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد الثالث(03)، العدد، 08، 2015،

14. منيرة دريدي، منيرة حروش، دور البحث والتطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد، 03 العدد، 02، 2020،

ملتقيات :

1. بوخدوني وهيبة، "التطهير المالي وخصوصة المؤسسات العمومية الجزائرية"، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ ،

مداخلات ومقالات :

مذكرات دكتوراه :

1. أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 89،.

2. سلوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، ، 2014/2015

3. فرح شعبان، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر(،) 2010_2000

مذكرات ماجيستر:

1. بطاهر علي، "سياسة التحرير والإصلاح الاقتصادي في الجزائر"، مجله اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الأول، ، 2016،

2. بن عيسى ليلي، "أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي دراسة حالة : جامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر 2005-2006 ،

3. بهلول سمية، "أهمية النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 20/13/2012.
4. بودة نبيل، إجيس سليم، "النظام القانوني للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في القانون، جامعة عبد الرحمان ميرة 205-2014
5. حليلة يونس، "اثر التحولات الاقتصادية في الجزائر على النظام القانوني للمؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص القانون الاقتصادي، جامعة سعيدة سنة، 2014/2015
6. زقوران سامية، عمومية الرقابة الخارجية على أعمال المؤسسة العامة في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001/2002
7. سعدي بن يحيى، "الملكية في الجزائر بين التأميم والخصخصة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في القانون، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، معهد الدراسات والبحوث العربية القاهرة، سنة، 2006-2007
8. شرافي ترومي أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر ادراسة حالقة مؤسسة سونلغاز) (مذكرة غير منشورة .
9. عليواش أمين عبد القادر، "أثار تأهيل المؤسسة الاقتصادية على الاقتصاد الوطني"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007
10. نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/ 2015

مراجع أجنبية :

1. A.G.COHEN, la nouvelle Gestion publique: concepts, outils, structures, bonnes et
2. mauvaises pratiques contrôle interne et audits publique, Paris, Galionl'extenso, éditions,

3. ABATE Bernard : " La Nouvelle Gestion Publique " , Ed LGDJ, Paris 2000.
4. 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.
5. Alison I, Griffith Dorothy, E Smith, .Under new public management, university of Toronto,press, London,2014,
6. ANDRONICEANU Armenia , "New Public Management, a Key Paradigm for Reforming Public Management in Romanian Administration", Academy of Economic Studies, Bucharest ,p07-08.
7. Annie BARTOLI, le Management dans les organisations publiques, 2ème édition , édition Dunod , Paris, 2005, P15.
9. Annie Chemla(2006), Lafay céline Chol, **25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE(convergence et systématique)**, institut de la gestion publique et de développement économique, France,
10. Atreya Binod , Armstrong Anona , " A Review of the criticisms and the future of new public
11. Benoit A. Aubert, Michel Patry, **LES PARTENARIATS PUBLIC-PRIVÉ : LE LONG ET TORTUEUX CHEMIN DU QUÉBEC**, Québec, Canada, Décembre 2005,
12. CHAPUS, R., **Droit Administratif Général, 15ème Edition**, France : Ed Montchrestien, 2001,
13. Christopher Pollitt and Geert Bouckaert, Public Management Reform, Oxford: Oxford University Press, 2000,
14. GREFFE Xavier : " Gestion Publique " ,ed Dalloz ,Paris ,1999.pp151-155

15. Hope Kempe Ronald , " The new public management: context and practice in Africa " , International Public Management Journal ,N°4, 2001
16. Janet Denhardt, RobertDenhardt, the new public service: service not steering, new York Rutledge, Usa, 3rd edition, 2015,
17. 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, p 25-26-27.
18. Lucica MATIE, Octavian MIRICEA CHESARU, Implementation guidelines of the new public management , cases of Romania and Sweden, peer review under responsibility of the organizing committee of CY-ICER, (143), 2014
19. management " , working paper series ,School of Management ,Victoria University ,7/2002
21. 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,
22. Mars1996 ,université de Lousanne,Suisse. www.unil.ch/spulaalez-savoir/as4/osoumm.html
23. P.P.B.S. (**Planning, Programming and Budgeting. System**).
24. XAVIER MERRIEN Francois, il faut batire l'état providence a l'européenne ,allez-savoiresavoir,N°04 ,



الملخص

الملخص :

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد التسيير العمومي الجديد المتمثلة في (البعد الحركي ،التشاركي ،الإستراتيجي ،الأخلاقي ، اللامركزية والكيفي،) بحيث تم الاعتماد على المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي كونه مناسب لموضوع الدراسة ،ولتحقيق أهداف الدراسة تم القيام بمقابلة مع أحد موظفي بريد الجزائر وحدة خنشة تتناسب مع الدراسة وأهدافها ،لغرض جمع البيانات ولمعالجة البيانات الموجودة ضمنها اعتمدنا على التحليل توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

تتبنى بريد الجزائر وحدة خنشة التسيير العمومي الجديد بصفة متوسطة من خلال وجهة نظر العاملين بها، التسيير العمومي الجديد أحد أهم الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة - يساهم التسيير العمومي الجديد في الرفع من الأداء وبالتالي التحسين في الخدمات المقدمة

-يسمح التسيير العمومي الجديد بإشراك المواطن في إتخاذ القرار الأنسب

-تعزيز مفهوم الأداء بين عمال المؤسسة يساهم في الرفع والتحسين في الأداء

- وجود توجه عام بالمؤسسات العمومية لتفعيل أساليب التسيير العمومي من أجل فعالية الخدمة المقدمة للمواطن

الكلمات المفتاحية : التسيير العمومي الجديد ، الموظف ، الأداء الوظيفي ، المؤسسة العامة ، الخدمة العمومية

Abstract:

This study aimed to explore the impact of New Public Management (NPM) on enhancing the performance of public institutions by examining the relationship between its dimensions: dynamism, participation, strategic orientation, ethical behavior, decentralization, and quality. The study employed a descriptive and analytical approach deemed suitable for its objectives. Data was gathered through

an interview with an employee of Algerian Post Office, Khenshela unit, specifically chosen to align with the study's goals.

Key findings of the study include:

1. Algerian Post Office, Khenshela unit, moderately adopts New Public Management principles according to the perspective of its employees.
2. NPM represents one of the significant modern trends in management science, contributing to performance enhancement and service improvement.
3. NPM facilitates citizen engagement in decision-making processes, promoting more appropriate decision outcomes.
4. Enhancing the concept of performance among institution workers contributes to overall performance improvement.
5. There is a general trend among public institutions towards implementing NPM methods to enhance service effectiveness.

Keywords: New Public Management, employee, performance improvement, public institution, public service



الملاحق

