

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

إصلاح الإدارة العمومية كآلية لمكافحة الفساد بالجزائر

Reform of public administration as an anti-corruption mechanism in Algeria

د. كاس عبد القادر

مخبر التنمية الديمقراطية و حقوق الإنسان في الجزائر جامعة زيان عاشور بالجلفة

Dr. Kasse Abdelkader

Democratic Development and Human Rights Laboratory in Algeria

University of zian Achour Djelfa

kasse\_ena2003@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/12/01

تاريخ القبول: 2019/10/15

تاريخ ارسال المقال: 2019/10/09

المرسل: د. كاس عبد القادر

د . كاس عبد القادر

إصلاح الإدارة العمومية كآلية لمكافحة الفساد بالجزائر

**الملخص:**

تحاول الورقة البحثية تشخيص الأوضاع الإدارية القائمة من خلال أهم مظاهرها و الأسباب الحقيقية لها لتخلص إلى الأسباب الحقيقية لها، ومن ثمة معرفة أهم المحاولات التي تم القيام بها للقضاء على مواطن الخلل والفساد، كما تحاول تقييم هذه الجهودات تقييما علميا بعيد عن الذاتية المفرطة.

وانطلاقا مما سبق نحاول تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نراها مساهمة في تحسين الوضع القائم و تفعيلها للإصلاحات المتبناة.

**الكلمات مفتاحية:** الفساد الاداري ، الاصلاح الاداري، اصلاح الادارة العمومية بالجزائر

**Abstract:**

The research paper tries to diagnose the existing administrative conditions through the most important manifestations and real reasons for them to get rid of the real reasons for them, and thus know the most important attempts to eliminate the imbalances and corruption, and try to evaluate these efforts scientific assessment far from excessive self. In light of the above, we try to present some of the suggestions and recommendations that we see as contributing to the improvement of the status quo and to the implementation of the reforms adopted

**Keywords:** Administrative corruption ; administrative reform ; reform of public administration in Algeria

**1. مقدمة:**

تلعب الإدارة العامة دورا حيويا في حياة كل دولة، فنشاط الدولة وسيرها مرتبط في جانب كبير منه بالتنوع التي تؤدي بها الإدارة وظيفتها، بحيث أن مهامها هي انعكاس لمهام الدولة فهي من جهة أداة تنفيذ للخيارات والسياسات المنتهجة من قبلها كما أنها تشكل الوسيط الذي يضمن الاتصال بين الحكومة والمواطنين، ولكن على هذه الإدارة التكييف مع التغيرات الحاصلة في كافة المجالات وعلى جميع الأصعدة التي تفرض المزيد من الخدمات في مقابل محدودية الموارد والإمكانيات، إلا أن ذلك لا ينبغي أن يشكل عائقا أمام التسيير الجيد لها، إذ أن الإصلاح الإداري يجب أن يعمل على تحسين الإدارة تنظيميا وتسييرا، وتطوير ثقافة السلوك السائدة فيها لتعويض النقص الحاصل وما يتطلبه من آليات وميكانيزمات .

**الإشكالية :**

أمام تعدد مطالب المجتمع المدني والشركاء الدوليين وإرادة السلطة السياسية وأخذا بعين الاعتبار للأوضاع الإدارية القائمة ترسخت القناعة بأن الإصلاح الإداري التابع من داخل المجتمع ذاته أمر ضروري وعاجل، خاصة بعد تجذر الفساد الإداري وبلوغ الإدارة والتسيير الإداري حالة متردية سواء من حيث الطرق والوسائل المستعملة أو الذهنيات البالية والكفاءات المعطلة أو المفقودة مما يحدو بنا إلى طرح التساؤل التالي :

ما هي الأسباب والظروف التي أدت إلى الوضع الحالي للإدارة العامة في الجزائر، كيف تم التعامل معه، ما هي الطرق والوسائل الممكن استعمالها والكفيلة بإصلاحه وتحسينه ضمانا لمكافحة الفساد  
**الفرضية الأساسية :**

يحقق الإصلاح الإداري أهدافه الإستراتيجية كلما اتسم بالشمولية والواقعية والتشاور .

**الفرضيات الفرعية :**

1 - العوامل التاريخية والتوجيهات السياسية والظروف الاقتصادية بالغ الأثر على تطور الهياكل في الإدارة العامة ومدى استجابتها للانفعالات المطروحة وبالتالي مدى فاعليتها .

2 - اتسمت محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر بالجزئية والعشوائية مما يجعلها غير مؤثرة بالشكل المطلوب للقضاء على الفساد، بل يستدعي ضرورة تبني نهج إصلاحي مغاير للأنماط السابقة للإصلاح بالتركيز على أسباب الفشل في الإصلاح .

3 - يقتضي تفعيل الإصلاح الإداري يقتضي إضافة إلى التغيرات الهيكلية، التغيير في الذهنيات السائدة الاعتماد على التقنيات والوسائل الحديثة، مع تبني القيم الداعية إلى تحسين السلوكيات المتبادلة من الإدارة والمواطن

## 2. الاطار المفاهيمي:

نتطرق أولا إلى بعض المفاهيم العامة:

## الإصلاح الإداري :

يرتبط مفهوم الإصلاح الإداري بالنظرة المتأنية والمرحلية في تنظيم جهاز الدولة بأسلوب أكثر رزانة من غيره من الأساليب ،فهو يتركز على وحدة الجهاز الإداري وتكامله وبالتالي شمولية الإصلاح له ككل ،نظرا لارتباطها به .

كما أن للمصطلح مضامين تلقائية تشمل الجوانب السلوكية والتراكم والاستمرارية وأخرى وضعية تشمل القوانين والأنظمة والإجراءات والهياكل التنظيمية وهو يشمل أيضا ضمن ما يشمل عملية التطوير والتحديث والتنمية... فالإصلاح الإداري لا يقتصر فقط على العملية الإدارية الفنية ،بل يشمل التأثيرات المتبادلة مع البيئة الكلية وعلاقتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

## أولا :أسباب ودواعي الإصلاح الإداري :

1 - التخلف الإداري : ويمكن تحديد مظاهر التخلف الإداري في :

- العلاقة القائمة بين الإدارة والموظفين
- أساليب وطرق تنظيم العمل
- تعدد ونوعية العناصر البشرية غير المناسبة

2 - ظهور أشكال مختلفة من الفساد الإداري :تعريف البنك الدولي له إساءة استعمال الوظيفة العامة

للكسب الخاص وتمثل أشكال الفساد الإداري فيما يلي :

- التمييز بين المواطنين
- التسبب في العمل
- الرشوة
- إفشاء المعلومات أو التكتم عليها .
- تزوير الوثائق والسجلات
- السرقة

3-الأسباب الاقتصادية المختلفة

4-العجز الواضح للإدارة في تحقيق أهدافها المرسومة

5-الأسباب الديمغرافية

6-التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع

7-التحولات الديمقراطية

ثانيا : الأهداف والاستراتيجيات المختلفة للإصلاح الإداري :

**1-أهداف الإصلاح الإداري :**

- 1/تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري والرفع من إنتاجيته .
- 2/ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على خفض حجم البرامج والأجهزة والإعداد الفائضة من الموظفين
- 3/تعزيز عملية التحول الديمقراطي ، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بغية تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وصنع القرارات .
- 4/تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء
- 5/تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم طالما أن تقديم الخدمات للمواطنين هو مبرر لوجود الأجهزة الإدارية وبالتالي تعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية

**2-الاستراتيجيات المختلفة للإصلاح الإداري :**

- 1/التركيز على النواحي التنظيمية والهيكلية
- 2/التركيز على إحداث أجهزة الرقابة والتفتيش والمراجعة لعمل الأجهزة الإدارية
- 3/التركيز على توفير الشفافية والوضوح في عمل الأجهزة الإدارية
- 4/التركيز على تحرير الإدارة الحكومية من خلال تفعيل آليات السوق وتطبيقها عليها
- 5/ونضيف هنا ضرورة وجود إستراتيجية شاملة تتناول مختلف الجوانب السابقة مع التأكيد على مفهوم الوظيفة العامة كخدمة لا كسلطة وفيما يلي سنتعرض لمختلف تلك الاستراتيجيات .

**● الإستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري :**

إن الإستراتيجية المثلى والمتكاملة للإصلاح الإداري يجب أن تكون شمولية وقائمة على فهم الترابط الضروري بين مختلف العوامل المؤثرة على عمل الجهاز الإداري الذي لا يمكن نجاح الإصلاح بدون فهمه -هذا الترابط- فقد يكون من الأفضل البدء بإصلاحات بسيطة فما لا يدرك كله لا يترك جله ، فالحل الأمثل والذي يصعب تحقيق إصلاح حقيقي بدونه هو رؤية شاملة للإصلاح تحدد فيها العناصر الأساسية للإصلاح والخطوات الأساسية له .

**● عناصر الإستراتيجية المتكاملة للإصلاح الإداري :**

لهذه الإستراتيجية المتكاملة هي كالتالي :

- التأكيد على الأساسيات والبدئيات المتعلقة بمفهوم الوظيفة العامة والموظف العام
- تفعيل القوانين والمبادئ الموجودة التي تحكم الوظيفة العامة من تعيين وترقية وتقييم الأداء والمساءلة عنه .
- التأكد من وضوح الأهداف والمبررات الموضوعية الخاصة بالأجهزة الإدارية
- إتباع منهج الشفافية والوضوح في العمل
- عمل المسموحات اللازمة (سبر الآراء) والقيام بجولات ميدانية للتعرف على مستوى الخدمات المقدمة ورأي المواطنين فيها .
- تشجيع المشاركة الشعبية من قبل مؤسسات المجتمع المدني لتطوير العمل وسيره
- تزويد الموظفين بالصلاحيات وتمكينهم من القيام بالمبادرات لتطوير الإدارة

- مواكبة المستجدات وإعادة النظر بالهياكل التنظيمية والتشريعات وأساليب العمل ونظم الحوافز التي تحكم عمل الإدارة

-- منهجية إدارة عملية الإصلاح الإداري : إن تنفيذ عملية الإصلاح الإداري كعملية منهجية لا تختلف عن الخطوات المنهجية العلمية في تناول أي موضوع ولما كان موضوعنا هو الإصلاح الإداري لابد و أن نتطرق بنوع من الإنجاز لبعض خطواته وتتمثل في :

- ضرورة توفير الإحساس بالحاجة الماسة التي تستدعي الإصلاح الإداري

- وضع إستراتيجية خاصة بالإصلاح

- تنفيذ الإستراتيجية

- المتابعة والتقييم

3. مراحل تطور الإدارة العامة في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا :

فلسفة تطور الإدارة العامة خلال فترة الحزب الواحد :

لقد ارتبطت الإدارة خلال هذه الفترة ارتباطا وثيقا بالحزب وساهم ذلك في التأثير على نهجها وشكلها وكذا الأهداف التي تسعى لتحقيقها وفقا لتوجهات الحزب وآرائه التي تؤكد على أن " الاشتراكية اختيار الشعب لا رجعة فيه " ، وتجسد ذلك في قيام نظام الحزب الواحد في الجزائر مخططا ومنشطا ومراقبا للسياسة العامة ، فالحزب هو الجهاز السياسي الذي يضطلع بعمليات قيادة ، تخطيط تنشيط توجيه ، ومراقبة السياسة العامة ، والإدارة العامة هي المسؤولة في نهاية الأمر على تنفيذ هذه السياسة العامة ، واستنادا إلى ذلك لابد أن يكون الحزب قريب من مواقع ومراكز اتخاذ القرارات ، وعلى دراية بما حتى يضمن تحقيق وإنجاز وتنفيذ السياسة العامة في نطاق الشرعية السياسية والمذهبية ، وفي حدود الخطط العامة الوطنية .

- بعد التعددية :

وبعد خوض غمار التعددية والانفتاح السياسي - التي فرضتها العديد من الظروف والوقائع فترة انغلاق شديد كان من الطبيعي أن تتأثر مختلف أجهزة الإدارة العامة ونشاطاتها بهذا التغيير ، إلا أن هذا التغيير لم يكن سهلا بسبب تكاليفه الناهضة والمقاومات التي أبدتها مختلف المستويات ، نظرا لكونه لم يأخذ في الحسبان حقائق البلد وظروفه الواقعية مما ساهم في تكريس الفوضى وانعدام المسؤولية .

وتميزت هذه المرحلة بعدة تغيرات جوهرية على المستويات المركزية والمحلية غير أنها كسالم تخل من عدة نقائص ساهمت في تكريس الوضع القائم وتفاقمه مما أنجر عنه وضع يتميز بما يلي :

- سوء استخدام الموارد البشرية لغياب الكفاءة ونقص التحفيز

- ضعف نظم الاتصال وسوء استخدام تكنولوجيا المعلومات لغياب الشفافية والمشاركة وقلة استعمال التكنولوجيا أو سوءه .

- سوء الواقع التنظيمي لإدارتنا العامة الذي يتميز بالمركزية الصارمة وكذا التضخم الإداري والوظيفي وما ينجم عنهما من تجاوزات وانحرافات .

- نقائص التسيير المرتبطة بمشكلة التشريع ،عدم الاعتماد على الوسائل الحديثة .  
4. فلسفة وخصائص النظرة الحالية للإصلاح الإداري في الجزائر

#### أ - فلسفة الإصلاح الإداري

إن تحليل المعطيات السابقة ومحتواها العام يبين ويعطي نظرة عامة حول حجم التحديات وثقل وتعقيد برامج الإصلاح الإداري لمهام وهيكل الإدارة العامة في الجزائر المفترض القيام بها كما يستخرج منه المحاور الأساسية الكبرى للإستراتيجية التي تسجل في إطار مسار حيوي للخروج من هذه الأزمة ، وتجاوزها متمشية في ذلك مع التحولات الداخلية والخارجية للمحيط الذي ساهمت في تطويره ، وعليه فإن مشروع التعديلات والتغيرات المؤسساتية والتنظيمية تدرج في إطار تدابير إعادة تشكيلها (الإدارة العامة ) وفقا لتعاريف ومفاهيم وقيم جديدة قابلة للتشكل والانسجام مع الاتجاهات الرامية إلى الحد من سلطتها وفعاليتها .  
وفي ظل هذه المتطلبات المتعددة لإعادة الإصلاح اعتمادا على أرضية سياسية جديدة مؤسساتية وقانونية ، بحيث يعتبر المواطن أمانها الاستراتيجي على أساس القطيعة مع الفشل وطريقة تنظيم تجاوزها الوقت مورثة لعدم التجانس وعليه يجب أن تتحدد الغايات الإستراتيجية لها أخذا بعين الاعتبار التغيرات الحاصلة في مفهوم الدولة والإدارة العامة ، في تحديد مهامها وتنظيمها ، وكذا علاقاتها بالمواطن . فالإصلاح يهدف في إطار المبادئ الجمهورية والقيم الديمقراطية إلى ما يلي :

- إدارة عامة تخدم دولة القانون وتضمن حقوق وحرريات المواطن  
إدارة عامة تجعل الدولة في خدمة المجتمع وبالقرب من المواطن  
إدارة عامة في خدمة التجانس الاجتماعي والتضامن الوطني من أجل دولة قوية،عصرية وفعالة  
إدارة عامة في مستوى الرهانات والتحديات التي تفرضها العولمة

#### ب-التدابير والإجراءات المتخذة:

#### -قانون الوقاية من الفساد ومكافحته :

فطنت الجزائر لخطورة هذه الظاهرة فتسلحت بنظام رقابي شامل مسنود بترسانة قانونية تمت المصادقة عليها ويرمي هذا النص إلى تحديد وتنظيم كافة الآليات والإجراءات السياسية والاجتماعية والأمنية والقانونية والقضائية والوقائية والعلاجية بالإضافة إلى آليات وإجراءات التعاون مع المجتمع الدولي في هذا المجال، إضافة إلى :

-دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته .

-تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص .

- تسهيل ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية من أجل الوقاية من الفساد ومكافحته ، بما في ذلك استرداد الموجودات .

#### -القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية :

لقد ساهم القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في إرساء عناصر ومقومات إستراتيجية الموارد البشرية وتكثيف مهام الإدارة مع المحيط المؤسساتي والسياسي والاقتصادي الجديد باعتباره لبنة أساسية لسد الفراغ

القانوني الذي عرفته منظومة الوظيفة العمومية لمدة تفوق العقدين من الزمن، ومحاولة لترسيخ مبدأ الحكم الراشد في نطاق مرجعية مؤسساتية تكفل تعزيز دولة القانون وحياد الإدارة، وإطار لتكليف مهام الوظيفة العمومية مع المهام والوظائف الجديدة للدولة، وتوفير للشروط الموضوعية لإدارة فعالة وقريبة من المواطن، وهو يستند من الناحية الفلسفة على تكريس أربعة مبادئ جوهرية هي :

أ - وحدة الوظيفة العمومية : وهو ما يعني تنظيم مختلف الموظفين ضمن بوتقة القواعد المنشأة في نطاق مهام القوة العمومية والمرفق العام، فهو يسري على مجمل المؤسسات والهيئات .

ب - مبدأ المساواة في الحقوق والواجبات في تنظيم مسار الحياة المهنية لمجمل الموظفين على اختلاف أجهزتهم .

ج - مبدأ الحدثة الذي يفرض الاستناد على أحدث الوسائل والرهان على الاستثمار في تكوين مواردها البشرية.

د - مبدأ المرونة في الصياغة للقوانين الأساسية الخاصة بهدف الاستجابة لمتطلبات الخصوصية

كما أدرج نمط التعاقد ضمن علاقة العمل وجاء بتصنيف جديد للأسلاك الوظيفية مع استحداث هيئات استشارية جديدة وتأكيد على أهمية الاستثمار في تكوين الموارد البشرية .

#### - الإصلاحات المتعلقة بالأجور والشبكة الجديدة لها :

بعد إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تمت الموافقة والمصادقة أيضا على إعادة النظر في الشبكة الوطنية للأجور باعتماد شبكة جديدة تعتمد في تصنيفها للموظفين على مستويات التأهيل والشهادات المكتسبة، مما يعطي مضمون للعقد الاقتصادي والاجتماعي، إلا أنه رغم التحسينات التي جاءت بها على الموظفين فإنها بالمقابل أثارت لغطا وصحفا كبيرا وكثيرا من الاحتجاجات .

#### الإصلاحات المتعلقة بتكوين الأطارات "المدرسة الوطنية للإدارة"

تعتبر المدرسة الوطنية للإدارة مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ومرت بعدة مراحل منذ إنشائها في سنة 1964 بهدف تكوين إطارات الإدارة و الدولة ، فكانت تابعة للرئاسة ثم لوزارة الأولى ثم وزارة الداخلية تم أسندت وصايتها إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي . لتسترجعها وزارة الداخلية مؤخرا طبقا للمرسوم الرئاسي رقم 05-440 المؤرخ في 12 نوفمبر 2005 المتضمن إسناد الوصاية على المدرسة إلى وزارة الداخلية و الجماعات المحلية. وهي مكلفة أساسا ب:

- ضمان تكوين إطارات للتصور تلبية لاحتياجات إدارة الدولة و الجماعات الإقليمية و المؤسسات العمومية.

- تنظيم أعمال تحسين المستوى وتحديث المعارف لفائدة مستخدمي التأطير التابعين للإدارات العمومية.

- تطوير نشاطات الدراسات و البحث الإداري والتدقيق و الاستشارة لفائدة المؤسسات و الإدارات العمومية، وبهذه الصفة تشارك في البرامج والشبكات الوطنية و الوطنية لمؤسسات التكوين و البحث.

و منذ إنشائها سنة 1964 ولفترة دامت أكثر من 40 سنة، شكلت المدرسة الوطنية للإدارة، أداة لسياسة

الوظيفة العمومية الهادفة إلى تحضير مستخدمي التأطير لفائدة الإدارات الإقليمية و المركزية.

لقد كان الالتحاق بالمدرسة مخصصا للمتحصلين على شهادة البكالوريا للتعليم الثانوي وذلك نظرا للظروف

السائدة غداة الاستقلال، أما بالنسبة للتكوين الممتد على أربع سنوات فكان ينظم على أساس طور الجذع

المشترك لمدة سنتين متبوعا بطور التخصص لمدة سنتين أيضا، هذا النوع من البرامج المستوحى و المستمد من نظام التدرج التقليدي (الكلاسيكي) لم يتغير منذ إنشاء المدرسة في حين أن تطور الإدارة وتعدادها كان ولا يزال يستدعي القيام بالتكيفات التي تفضل التكوين ذو المستوى ما بعد التدرج، وبالنظر للتحويلات الإستراتيجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية العميقة التي عرفتها وتعرفها البلاد ومسارات الإصلاحات الشاملة والعصرنة التي تم الشروع فيها على مستوى الإدارة، فإن تنمية الموارد البشرية وعلى وجه الخصوص، مستخدمى تأطير مصالح الإدارة، تكتسي أهمية بالغة وتعد من الأولويات الضرورية لنجاح هذا الإصلاح.

وفي هذا الإطار، كان لازما أن يعرف كل من تنظيم وسير المدرسة الوطنية للإدارة العديد من التكيفات لمواكبة التغيرات الجارية والإصلاحات المنجزة من جهة، والبحث عن التلاؤم الأحسن للمؤهلات والتخصصات مع المتطلبات الجديدة للظرف الوطني والمحيط الدولي من جهة أخرى. ويندرج هذا الإصلاح المقترح ضمن الأهداف التي ترمي إلى تعزيز مهام المدرسة كأداة لسياسة الوظيفة العمومية من جهة، وإلى إعادة ترمين وإصلاح القانون الأساسي وكذا تنظيم وسير المدرسة من جهة أخرى.

ويسعى التطور الجديد المقترح ضمن هذا الإصلاح إلى إدخال التعديلات التي تركز على المحاور التالية:

#### أولا : التأكيد على الطابع المهني للتكوين الذي تقدمه المدرسة:

ويترجم ذلك من خلال:

أ- إعادة النظر في شروط الالتحاق بالمدرسة :والتي أصبحت من الآن فصاعدا، مشروطة باجتياز مسابقة عن طريق الاختبارات تفتح سنويا بقرار من وزير الداخلية وتنشر على الأقل ثلاثة أشهر قبل تاريخ إجرائها. وهذه المسابقة مفتوحة للمترشحين من الجنسية الجزائرية الذين تتوفر فيهم إحدى الشروط الآتية:

1- الحصول على شهادة الليسانس في التعليم العالي أو شهادة مهندس دولة أو شهادة معادلة لها وبلوغ سن 28 سنة على الأكثر عند تاريخ المسابقة.

2- الموظفين المرشحين الذين لديهم ثلاث 03 سنوات من الأقدمية وشهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها وبالبالغين من العمر 32 سنة على الأكثر عند تاريخ المسابقة وذلك في حدود 15% من المناصب المفتوحة.

غير أنه يشترط على كل المترشحين أن يكونوا متحصلين على شهادة البكالوريا ومعفيين من واجبات الخدمة الوطنية.

كما يمكن أن يلتحق بها (المدرسة) في إطار التنظيم المعمول به على أساس الشهادة المترشحون الأجانب المتحصلون على شهادة الليسانس أو شهادة معادلة لها بقرار من وزير الداخلية و الجماعات المحلية بناء على اقتراح من المدير العام للمدرسة في حدود 10% من المناصب المفتوحة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال الترشح للالتحاق بالمدرسة أكثر من مرتين وتتضمن هذه المسابقة اختبارات كتابية واختبارا شفويا.

ب- تقاضي منح متميزة: فالمترشحون الناجحون في المسابقة يتقاضون منحة يحدد مبلغها كالتالي

- 60% من الأجر القاعدي الخاص بسلك الاستقبال في السنة الأولى.

- 80% من الأجر القاعدي الخاص بسلك الاستقبال، في السنتين الثانية والثالثة.  
كما يوضع الموظفون الناجحون في المسابقة في وضعية انتداب لدى المدرسة طوال فترة دراستهم.

### ج- إعادة ترمين التكوين الأولي المسبق.

ثانيا : تصور جديد للتكوين وسير المؤسسة:

وذلك من خلال:

أ- مسار تكوين معدل: يمتد على (3) سنوات وأقل تمحورا على الدروس النظرية في التعليم الهادف إلى التحضير لممارسة وظائف المسؤولية والسلطة، كما أن القانون الأساسي الجديد، يركز على المحاضرات والمحاضرات المنهجية والأعمال التطبيقية والندوات والترقيات.

- انفتاح أكبر على المحيط المؤسسي من خلال تمثيل متنوع للمؤسسات و الإدارات العمومية ضمن مجلس الإدارة الذي يضم في عضوية كلا من:

- وزير الداخلية والجماعات المحلية أو ممثله رئيسا.

- ممثل عن وزير الشؤون الخارجية.

- ممثل عن وزير المالية.

- ممثل عن وزير الدفاع الوطني.

- ممثل عن الوزير المكلف بالتعليم العالي.

- ممثل عن الوزير المكلف بالاتصال.

- ممثل عن السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

- وال يعينه وزير الداخلية والجماعات المحلية.

- أستاذين دائمين ينتخبهما نظرائهما.

- أستاذين مناوبين ينتخبهما نظرائهما.

- ممثل ينتخبه المستخدمون الإداريون.

- ممثل ينتخبه الطلبة.

ب - مكانة هامة مخصصة للتشاور العلمي و البيداغوجي: وبهذا الصدد تم تنصيب مجلس علمي و

بيداغوجي تضم تركيبته كلا من

- مدير الدراسات.

- مدير الترقيات.

- مدير التكوين المتواصل والتعاون.

- مدير مركز التنسيق والبحث والخبرة.

- ثلاثة مدرسين دائمين ينتخبهم زملائهم لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

- مدرسين مناوبين ينتخبهما زملاؤهما لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد.

- موظفين أحدهما من الإدارة الداخلية و الآخر من الإدارة المركزية برتبة مدير إدارة مركزية على الأقل.
  - أستاذين من التعليم العالي في التخصصات المراد ترفيتها، يعينها الوزير المكلف بالتعليم العالي.
  - ويرأسه أستاذ دائم بدرجة أستاذ معين بقرار من وزير الداخلية والجماعات المحلية لمدة ثلاث سنوات.
- ييدي هذا المجلس رأيه ويقدم اقتراحاته فيما يخص مشاريع برامج التكوين وتحسين المستوى المعارف، والتظاهرات العلمية وبرامج البحث والتعاون والتبادل مع الهيئات الوطنية والأجنبية.

### ثالثا: تعزيز التنظيم الإداري وهياكل المدرسة.

ويتجسد هذا الهدف من خلال التعديلات التالي:

- الجهود المتبذولة لإعادة ترميم القانون الأساسي لتأطير المدرسة
- إنشاء هياكل جديدة تهدف إلى التكفل بمهام التكوين المتواصل والإدارة العامة والتعاون وكذا تطوير قدرات التدقيق والخبرة والاستشارة وتمثل هذه الأجهزة أساسا في:
- الأمانة العامة وهي مكلفة بالتنسيق والتنسيق بين هياكل ومصالح المدرسة.
- مديرية الدراسات وهي مكلفة بتنظيم التكوين ومتابعته وتقييمه.
- مديرية التربصات وهي مكلفة بتنظيم التربصات ومتابعتها وتقييمها.
- مديرية التكوين المتواصل والتعاون وتكفل بتنظيم دورات تكوينية للتحضير لوظائف المسؤولية وتحسين المؤهلات والتكليف المهني للموظف، وتحضيره لمهام جديدة.
- مركز التوثيق والبحث والخبرة ويكلف بترقية وتطوير نشاطات الدراسات والبحث الإداري والاستشارة والتدقيق والخبرة في مجال التسيير العمومي لصالح المؤسسات والإدارات العمومية.
- وبالإضافة إلى العناصر السابقة تجدر الإشارة إلى نوعية الأساتذة الذين يقومون بالتدريس حيث ينقسمون إلى:
- أساتذة التعليم العالي المنتدبين.

- أساتذة مناوبين من بين أعوان الدولة الذين شغلوا أو يشغلون مناصب عليا متحصلين على شهادة الليسانس على الأقل ويشغلون أو شغلوا وظائف عليا برتبة مدير في الإدارة المركزية لمدة عشر (10) سنوات.
- تلك هي أهم عناصر إصلاح المدرسة الوطنية للإدارة والتي تندرج في إطار برنامج إصلاح هياكل ومهام الدولة.

### 5. تقييم جهود الإصلاح الإداري في الجزائر

رغم ما بذل من جهود كبيرة جدية وهادفة سعت من خلالها السلطات العامة إلى إصلاح الإدارة وتحسين سيرها اليومي والعادي .

إلا أن ذلك لا ينفي عنها جملة من السلبيات التي تكتنف أي عمل أو محاولة إصلاحية كانت ،

- فكونها جهدا بشريا يقتضي ذلك وجود الخطأ والزلل وتعدد الهفوات والشغرات التي تسمح بعرقلتها والتحايل عليها ،ضف إلى ذلك جملة من العقبات والمعوقات الطبيعية أو البشرية التي تعترض سيرها الحسن وتحول دون تأثيرها بالشكل المرغوب فيه .

- فمن حيث المحتوى نلاحظ أن الاهتمام بالعنصر البشري طغى على الإصلاح هذه المرة بخلاف العادة أين كانت مختلف الإصلاحات تهتم بالجانب البيروقراطي ، كما ركز على جانبي الأجور والتكوين للإطارات بعد ما تمت معاينة الأسباب الحقيقية لهجرة الإطارات خارج الوطن بصفة عامة والقطاع العمومي بصفة خاصة ، وهما من العوامل المهمة التي تساهم في جلب الإطارات وتحفزهم للاستقرار هذا نظريا لأن نجاح ذلك أو فشله مرتبط بعدة عوامل أخرى تتمثل أولا في الروح الوطنية ، إضافة إلى الأجر والتكوين الممنوح لأقرانه في الدول الشقيقة والأجنبية لا بل في الدولة ذاتها من القطاع الخاص ، هذا دون أن نغفل الجانب الاستراتيجي الذي يشكل دعامة هامة للإصلاح ألا وهو قانون الوقاية من الفساد ومكافحته ، الذي يعتبر قاطرة للإصلاح الإداري في الجزائر ، إلا أن مما يؤسف له بهذا الخصوص هو الاعتماد شبه المطلق على المبادرات والجوانب القانونية في الإصلاح ، دون الالتفات إلى جوانب أخرى ذات أهمية بالغة خاصة ما تعلق منها بالجانب القيمي ، فالاعتماد على الجانب القانوني البحث في الإصلاح له انعكاسات وخيمة فتتطلب عملية الوقاية من الفساد ومكافحته مثلا تحتاج إلى عدة تنظيمات ولوائح يصعب حصرها في عدد معين مما يوقعنا في إحدى المشكلتين التاليتين :

- إما عدم تغطية الموضوع من كافة جوانبه لسد الذرائع الموصلة إلى الفساد .
- إما إحداث كما هائلا جدا من القوانين والتنظيمات التي يصعب تطبيقها وتحديد مجالاتها ومواكبة التطورات والمستجدات الطارئة عليها .

وفي انتظار حصول ذلك سيكون المفسدون قد عاثوا في الأرض فسادا وأتو على الأخضر واليابس ، ضف إلى ذلك مشاكل التشريع المرتبطة بمدته ودرجة غموضه ، وهي مسألة مرتبطة إضافة إلى ذلك بالقيم وغير ذلك كثير ، مما يدفعنا إلى التفكير أكثر لتعزيز المكاسب المحققة والتقدم أكثر في مجال الإصلاح الإداري .

## 6 . مستقبل الإصلاح الإداري في الجزائر

بالنظر لما تقدم ذكره من العوامل والتجارب السابقة وما اكتنفها من تطورات عميقة وصعوبات جمة أدت في كثير من المرات إلى إفشال المحاولات الإصلاحية المتعددة الجوانب واستنادا إلى كل ذلك نطرح فيما يلي أطرا عامة لصياغة إستراتيجية جديدة للإصلاح الإداري في الجزائر ، مستنديين في ذلك إلى التطورات والمستجدات الراهنة من جهة و إلى الآراء والخبرات المعبر عنها من قبل أولي الشأن والخبرة بهذا المجال ، لنخلص إلى اتخاذ خطوات عملية لتجسيد هذه الإستراتيجية .

الأطر العامة لصياغة الإستراتيجية الجديدة للإصلاح الإداري في الجزائر :

عند صياغة هذه الإستراتيجية تعترضنا عدة صعوبات وإشكاليات ، لاسيما ما تعلق منها بالمتنوع والمجال والمصادر.

## إشكالية الأصالة والمعاصرة :

إن ضعف الأجهزة الإدارية وعدم قدرتها على الإيفاء لمختلف المتطلبات الضرورية للمواطنين تدفع الكثيرين إلى البحث عن أسباب ذلك لإيجاد مبررات الوهن والضعف فيذهب فريق إلى أن مرد ذلك ما هو إلا نتاج للتخلف الاجتماعي والاقتصادي والثقافي ولا سبيل للخروج منه إلا بمزيد من تبني ومعايشة المناهج والأساليب التي أثبتت جدواها وفعاليتها في الدول المتقدمة. فيما يرى فريق آخر أن المعضلة الأساسية ناتجة عن الموروث الإداري من هياكل وأجهزة وأنماط للتسيير تركها المستعمر وهي أجهزة وأنماط مغايرة في منهجها وأساليبها للقيم الأصلية (القيم الاجتماعية والحضارية) للمجتمع وعليه فلا سبيل للنهوض سوى العودة للتراث وبعث تجاربه الماضية لاستعادة الكفاءة التي كانت تتميز بها الإدارة في سابق الأزمنة .

كما تتجلى الصعوبة أيضا في أن كلا الطرفين مبنيان على افتراض مفاده أن الإصلاح الإداري يجب أن يتم وفقا للنمط التراثي (الأصلي) أو يتبنى النهج الحديث المتأثر في جملته بالنموذج الغربي ( المعاصرة )، إلا ان المتمعن في هذه الإشكالية يرى أنه لا يمكننا التنصل من التراث والقيم الحضارية للمجتمع ، كما لا يمكننا من جهة أخرى أن يعيش بمعزل عن التطورات الحاصلة في كافة المجالات .

وبالتالي فإن جوهر القضية الذي يجب أن نضعه موضع الصدارة في إطار الجهود القائمة للإصلاح الإداري ، هو تنمية إستراتيجية تكون بمثابة الإطار الفكري والعملي الذي يمازج في تكامل عضوي بين مقومات الأصالة والمعاصرة بالقدر الذي يحقق التأمل في التراث لإحياء صور متجددة لمفاهيم والمؤسسات ذات الفعالية النابعة من مقوماتنا ومكوناتنا الحضارية بالدرجة ذاتها التي يؤمن فيها الانتقاء الذكي التبصر من التجارب الإنسانية المعاصرة .

إن هذه الإستراتيجية متى تحققت تحفزنا من جانب لاستلها التراث وتعصمنا من الاضطراب بين النظريات المتعددة في الإدارة الحديثة وتمكننا بالجملة من إنتاج وابتكار مفاهيم ونظم تزاوج بين الأصالة والمعاصرة المرتبطة بمصدر الإصلاح ،بقي أمامنا أن نتطرق إلى كيفية صياغة هذه الإستراتيجية ومن أجل صياغة إستراتيجية مثلى للإصلاح الإداري يجب أن نحدد المتغيرات المحورية لها .

## المتغيرات المحورية للإستراتيجية الجديدة للإصلاح الإداري :

تمثل هذه المتغيرات في :

أولا :ميدان تطبيق الإصلاح

ثانيا :الأطراف الفاعلة في الإصلاح

ثالثا :المبادأة والإبداع والتخطيط

ميدان تطبيق الإصلاح :

المعيار الأول :يتمثل في مدى شمول برامج الإصلاح للعناصر الأساسية المحددة لأداء الإدارات العامة

المعيار الثاني :من حيث درجة شمول الإصلاح للإدارات العامة في الدولة .

وبناء على هذين المعيارين يمكننا التمييز بين أربعة بدائل إستراتيجية لنطاق الإصلاح وفقا للمصنوفة التالية :

## مصنوفة نطاق استراتيجيات الإصلاح الإداري :

حل العناصر	بعض العناصر	عناصر الإصلاح
		شمولية القطاعات المنظمات المستهدفة
إستراتيجية الإصلاح القطاعي	إستراتيجية الإصلاح الجزئي	بعض المنظمات أو القطاعات
إستراتيجية الإصلاح الشامل	إستراتيجية الإصلاح الأفقي	كل أو حل المنظمات أو القطاعات

المصدر :د.أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995 ص 18 بتصرف .

وفي الجزائر فإن الإستراتيجية المنتهجة في الإصلاح اتسمت غالبا بكونها أما من النوع الأول (إستراتيجية الإصلاح الجزئي) أو من النوع الثاني (إستراتيجية الإصلاح الأفقي)، إلا أن ذلك لم يمنع من اللجوء مؤخرا إلى النوع الثالث وهو ما يعتبر استفاقة نوعية في انتظار تجسيد اللجوء إلى النوع الرابع منها والذي بدأت تلوح في الأفق بوادر حقيقية للجوء إليه انطلاقا من التوصيات والاقتراحات التي قدمتها مختلف لجان الإصلاح المنشأة لهذا الغرض والتي ركزت على الترابط العضوي الذي لا يمكن تجاهله ولا إهماله وهو ما ترجمه الإرادة السياسية المتحلية في اعتماد نهج يقوم على الجمع بين هذه الإصلاح من خلال تنصيب للجان الإصلاح الثلاث. في ورشات كبرى ألا وهي: لجنة إصلاح المنظومة التربوية، لجنة إصلاح العدالة، لجنة إصلاح مهام وهيكل الدولة، وهنا تم التركيز على جميع الأبعاد إضافة إلى البعد الاقتصادي الذي قطعت فيه البلاد أشواطاً هامة، كما لا ننسى التركيب النوعي لهذه اللجان التي كانت مشكلة من أكاديميين وخبراء متمرسين وممارسين في الميدان مما أعطى لتقاريرها نوعاً من المصداقية وأخص بالذكر هنا لجنة إصلاح مهام وهيكل الدولة برئاسة السيد ميسوم سبيح فقد تم التركيز على الدور الرقابي لما للعدالة من ثقل وأهمية خاصة في الحياة اليومية للمواطن وتقويماً للانحراف الحاصل في الإدارة والمجتمع، ثم أخيراً وليس آخراً الإدارة مكمن الداء وموضع الخلل بإبراز الفساد وعوامل وأسبابه ومحاولة تتبع آثاره، وصياغة نماذج لاستراتيجيات مكافحته والوصول بالتالي إلى إدارة في خدمة المواطن والمجتمع والوطن .

## الأطراف الفاعلة في الإصلاح :

أ -الأجهزة الحكومية والعاملون بها

ب -القيادة السياسية

ج -البرلمان

د -جماعات المصالح والضغط المنظمة

هـ -أجهزة وخبراء الإصلاح الإداري

و -المواطنون

ويتضح مما سبق أن قيام إستراتيجية الإصلاح الإداري على مشاركة هذه الأطراف المتعددة ذات العلاقة بآثاره ونتائجه ،يعتبر من عوامل نجاحها (الإستراتيجية) .

**ثالثا :المبادأة والإبداع المخطط :**

يشترط لنجاح هذه الإستراتيجية أن تتوافر على عنصر المبادأة proactive و الاستباق باعتبار أن توجيهها مستقبلي ،لأنها تستهدف تنمية الأداء وزيادة فعاليته ، وفي هذا الإطار فإن عناصر البيئة المشكلة لسياق عمل المنظمات الإدارية لا تأخذ على أساس أنها معطيات أو متغيرات مستقلة تشكل توجهات وبرامج الإصلاح وفقها الخطوات العملية للإستراتيجية الجديدة للإصلاح الإداري في الجزائر :

بعد تعرضنا للخطوط العريضة والمبادئ الرئيسية لإستراتيجية الإصلاح الإداري وكيفية صياغتها سنتطرق فيما يلي إلى مختلف الخطوات العملية الممكن انتهاجها في إطار إستراتيجية جديدة لإصلاح الإدارة العامة في الجزائر خلال الفترة القادمة .

**خطوة أولى :تصور جديد لمهام الإدارة وهيكلها :**

1 -إعادة صيغة هيكل ومهام الإدارة المركزية :

أولا :وظيفة التصور والتوجيه

ثانيا :وظيفة التقدير والاستشراف

ثالثا :وظيفة التسوية

رابعا :وظيفة التنظيم

خامسا :وظيفة التنشيط والترقية

سادسا :وظيفة الرقابة والتقييم

**2 -الإدارة المحلية :**

أ -إعادة تعريف دور الجماعات المحلية

ب -إعادة النظر في الرقابة المفروضة

**3 -المؤسسات والهيئات العمومية :**

مهام التقدير والاستشراف

-مهام الضبط

-مهام التنشيط والترقية

-مهام الرقابة

وفي إطار الإصلاح يجب أيضا أن تولي العناية لإنشاء سلطات إدارية مستقلة، تتمتع بصلاحيات الضبط والرقابة ومدعمة بسلطة فرض العقوبات الإدارية والتحكيم في النزاعات هذا النوع من الهيئات الذي يجب تشجيعه في كافة الميادين .

#### 4-تجانس الأجهزة و الهياكل :

لضمان التجانس والتوافق مع مهام الإدارة العمومية فإن هياكلها يجب أن تنتظم حول مجموعة متجانسة من قطاعات النشاط التي تتركز على مجموعة من المبادئ والمعايير والهياكل الوزارية والحكومية طبقا لهذه الشروط والأهداف يمكن أن تتمحور حول 18 قطاعا متجانسا للنشاطات تغطي مجموعها كافة المهام والوظائف المنوطة بالدولة وهي كالتالي :

في المجال السيادي :الدفاع الوطني ،الشؤون الخارجية للتعاون ،العدالة، الداخلية والجماعات المحلية،المالية .

في المجال الاقتصادي والنشاط الإنتاجي :الصناعة ،الطاقة والمناجم والفلاحة ، والتجارة والخدمات .

في المجال الاجتماعي :العمل والحماية الاجتماعية ،الصحة والسكان ،الشؤون الاجتماعية للتضامن الوطني .

في المجال الاجتماعي التربوي والثقافي :التربية الوطنية ،الشباب والرياضة ،الثقافة والاتصال والشؤون المدنية والأوقاف ،التعليم العالي .

في مجال التجهيز للبنية التحتية :السكان والعمران ،النقل والمنشآت القاعدية ،الري .

إلا أن هذا التخطيط القائم على التناسق والتجانس بين قطاعات النشاط المتكاملة يستلزم تكفلا خاصا ببعض القطاعات نظرا لطبيعتها لضمان التجانس أكبر في تصور السياسات العمومية ونخص بالذكر منها التخطيط .تهيئة الإقليم .البيئة .تقنيات الإعلام والاتصال والبحث العلمي ،الوظيف العمومي ،الإصلاح الإداري وهذه المهام ذات امتداد أفقي يمكن أن ترفق إما برئاسة الحكومة عبر وزارة منتدبة أو هيكل ذو اختصاص وطني (مديرية عامة ) أو عبر وزارة عن طريق كاتب الدولة أو هيكل الإدارة المركزية .

ومما تجدر الإشارة في هذا السياق أن هذا التصور الجديد لمهام وهياكل الإدارة العامة في الجزائر يرتبط تحقيقه ونجاحه ارتباطا وثيقا بضرورة وجود موارد بشرية فعالة وقادرة على رفع التحدي والقيام بالمسؤوليات المنوطة بها وهذا ما يفرض علينا ضرورة إصلاح طرق التسيير الموارد البشرية بكافة الطرق وهذا ما سيكون محور للدراسة في النقطة الموالية .

الخطوة الثانية :ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري :

أ - تحسين المستوى والرفع من الكفاءة :ولا يتأتى ذلك إلا من خلال :

1-الاعتماد على إستراتيجية محكمة لتكوين الموارد البشرية

2-تحديد دقيق للكفاءات المطلوبة

ب - انتهاز وسائل وطرق محكمة للتحفيز :وتتنوع آليات و وسائل التحفيز كما يلي :

1-الآليات والوسائل القانونية :

-مراجعة سياسة الأجور بالتركيز على مرونتها

- ربط الترقية بالكفاءة لا الأقدمية

## 2- الآليات الميدانية :

- إدخال آليات المناجحت التشاركي

- ترقية العملية الاتصالية الداخلية

- تفعيل الاتصال بين مختلف الوحدات

## ج- ترمين الموارد البشرية :

- تخصص وتحكم الموظف في مجاله

- إقرار مبدأ المساواة

- ترقية فعالية الموظفين

- تحديد المسؤولية

- المشاركة .

- الاهتمام بفتة الإطارات

- التسيير العقلاني والأمثل للموارد البشرية

ولتجسيد هذه الإصلاحات المتعلقة بالموارد البشرية لابد أيضا من إصلاح الجانب القيمي للمنظومة الإدارية وذلك من خلال الحرص على المشاركة الفعالة للموظفين والمواطنين في تسيير الشؤون الإدارية من خلال استشارتهم وكذا الحرص على دعم الشفافية في التعاملات بما يعطي لهذه المشاركة روحا ومعنى ، ويساهم كذلك في قيام رقابة ومحاسبة نوعية وجددية تمكن الإدارة من تخطي الصعاب والعراقيل التي تحول دون تنفيذ الإصلاح الإداري الناجح والفعال .

## الخطوة الثالثة: تفعيل قيم المشاركة والشفافية والمساءلة

أولا: المشاركة

ثانيا : الشفافية

ثالثا : المساءلة ولتحقيق قدر أكبر من المساءلة يجب أن يتم :

أ - تعزيز المساءلة حول الأداء والانجازات في المجتمع

ب - تزويد الهيئات الإدارية بأجهزة مالية ذات فعالية

ج- إقامة رقابة مالية حازمة

إن تجسيد القيم المتعلقة بالمشاركة والشفافية والمساءلة رغم أهميته إلا أنه يبقى غير ذي معنى إن لم يتم دعمه باتخاذ إجراءات تهدف إلى تحديث وتحسين القيم المتعلقة بالسلوك التي يجب أن تكون عليه أطراف العملية (الإصلاح الإداري)

**الخطوة الرابعة :ثقافة السلوك ( القيم )**

في الإدارة الجزائرية على وجه الخصوص برزت هذه العادات والقيم التي ساعدت بعض الظروف والأجواء المحيطة بالإدارة على تنميتها وتوطيدها مما يحتم علينا اتخاذ بعض الإجراءات والتدابير التي يمكن من خلالها تدارك النقائص ومعالجة بعض الاختلالات المسجلة للقضاء على بعض الظواهر أو على الأقل التخفيف من وظائفها على المدى القصير والمتوسط من ذلك :

**ضرورة تبني فكرة العلاقات العامة :****ضرورة وضع وسن مدونات للسلوك في الوسط الإداري :**

وفي هذا الإطار اقترح فريق عمل مشكل داخل منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية للمبادئ الأساسية التالية التي تبقى حسبه قابلة للتكيف حسب كل بلد :

- 1 - ضرورة تقنين الأخلاقيات
- 2 - المعايير المرتبطة بالسلوكيات يجب أن يتسم بالوضوح
- 3 - دعم المبادرات النوعية في هذا المجال
- 4 - إيجاد تدابير ملائمة وعقوبات متناسبة لمواجهة السلوكيات غير الشريفة

إن الإدارة الجزائرية بحاجة ملحة لمثل هذه الآليات الجديدة لجعل الإدارة فضاء للقيم المقبولة والعادية والتي تعكس ملامح المجتمع الجزائري ،فمثل هذه الثقافات والقيم أثرت سلبا على مناهج أساليب الإدارة وطريقة تسييرها وهذا ما يشكل عائقا أمام تقدمها وفتحها وبالتالي فان الإدارة الجزائرية كنسق تحتاج إلى أساليب لتنظيم السلوك وهذه الأساليب والآليات ستجد فاعليتها إذا كان مناخ الإدارة الجزائرية ومحيطها الداخلي والخارجي يدعم الحكم الراشد .

**الخطوة الخامسة :الاستخدام الأمثل للتقنيات الجديدة للإعلام والاتصال "الحكومة الالكترونية "**

إن السعي لإصلاح الإدارة يحتم علينا الاستفادة من التطورات المتواصلة الحاصلة في مجال الإعلام والاتصال بغية ضمان اتصال سريع وفعال بين الإدارة والمواطنين ربح للوقت والجهد ، ومن الحلول الواضحة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة للحصول على الخدمات دون حضور مادي ، ما اصطلح على تسمية بالحكومة الالكترونية لكن ومع الملاحظات التي أبديناها على الجانب السلوكي فهل من الممكن أن تساهم هذه الاستخدامات في إيجاد الحلول لمشاكلنا أم قد تطرح مشاكل أخرى أكثر جدية ؟ نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر مشكل العمالة البشرية وكذا جمود الآلة التي لا تعترف بالحاجات الإنسانية وغير ذلك كثير ضف إلى ذلك أن استخداماتها حتى في الدول المتقدمة لا زال في أطواره الأولى لكننا سنتطرق في ما يلي إلى بعض المفاهيم والنماذج والميزات التي يطرحها هذا الخيار .

وتقوم على ثلاثة ركائز أساسية هي :

- 1 - تجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية في موضع واحد موقع الحكومة الرسمي على الانترنت

2 - تحقيق حالة اتصال دائم بالجمهور مع القدرة على توفير كافة الاحتياجات الاستعلامية والخدمية للمواطن تحقيق سرعة وفعالية الربط والتنسيق والأداء والانجاز بين دوائر الحكومة ذاتها ولكل منها على حدة .

#### 4. خاتمة:

لقد أسهمت عدة عوامل مجتمعة ومتضافرة في الوصول بإدارتنا إلى ما آلت إليه من تراجع رهيب في أداء دورها المنوط بها القيام به ، فمن المفروض أن تكون الإدارة العامة هي القاطرة الأساسية لاقتصاد البلد وتنميته الشاملة، إلا أن هذه العوامل المتمثلة في :

- انتهاج النهج الاشتراكي التي فرضته عوامل عدة منها مخالفة الاستعمار حتى في نهجه الاقتصادي فكان من البديهي أن تخضع الجزائر المستقلة حديثا لنظام الحزب الواحد بما له من انعكاسات على الإدارة العامة التي لم تكن بمنأى عن مختلف التطورات الحاصلة .

- وبعد فترة طويلة من انتهاج هذا النهج فرضت الظروف والمتغيرات مرة أخرى حتمية تغيير النمط الاقتصادي مع ما يحمله من تغيير في الذهنيات والإطار الفلسفي لتبدأ مرحلة مخاض عسير مع الديمقراطية الناشئة ومرحلة التعددية التي ألفت بظلالها على أشكال الإدارة العامة في الجزائر . ورغم التغيرات المحدثة في هذا المجال وما حملته من تحديد إلا أنها لم تكن لتغطي على النقائص المسجلة والتي تمثلت أساسا في :

- سوء استخدام الموارد البشرية والذي كان يترجم من خلال غياب الكفاءة كمعيار لاختيار الموظفين وترقيتهم في وظائفهم لتقلد أعلى الرتب والمناصب السامية من جهة وغياب العوامل التحفيزية المشجعة على العمل والمبادرة والإبداع بل وسيطرة الوسائل الردعية وغياب ثقافة المشاركة .

- ضعف نظم الاتصال وسوء استخدام تكنولوجيا المعلومات ويتجلى ذلك من خلال تعدد المستويات وصعوبة الاتصال أو انعدامه واحتكار المعلومة ،مع غياب شبه كلي للشفافية التي يسود مكانها التعتيم والسرية المبالغ فيها أما بخصوص استخدام تكنولوجيا المعلومات فتعترضها عقبات عدة لعل من أهمها الصعوبات المتعلقة باقتناء هذه التكنولوجيا وكذا تطبيقات استخدامها ،وتوفير الطاقات والقوى العاملة المتخصصة في هذا المجال مما يتطلب ضرورة صياغة واعتماد إستراتيجية وطنية شاملة في هذا المجال .

- سوء الواقع التنظيمي للإدارة العامة الذي يتميز بعدة سلبيات أثرت على السير الحسن للإدارة العامة في تأدية مهامها لاسيما :المركزية الشديدة إداريا واقتصاديا التي لا تعكس من جانب آخر معنى الرقابة وإنما التضيق ،ضف إلى ذلك التضخم الإداري على مستوى الأجهزة والوظيفي الذي نجم عنه عدة تجاوزات تنظيمية كعدم احترام الوقت والتهرب من المسؤولية ،وأخرى سلوكية كسوء استعمال السلطة والوساطة وغيرها .

- النقائص المرتبطة بالتسيير وتمثل في شكل التشريعات المتسارعة التي لا يرتبط تعديلها بمبررات حقيقية وما ينجم عن ذلك من تحايل على القوانين وفي أحيان أخرى التمسك بحرفيته ضف إلى ذلك عدم الاعتماد على الوسائل الحديثة للتسيير مما ينجم عنه عدم التحكم في نفقاتها .

إن تحليل المعطيات السابقة ومحتواها العام يبين ويعطي نظرة عامة حول حجم وثقل وتعقيد التحديات التي تواجهها برامج الإصلاح الإداري لمهام وهيكل الإدارة العامة في الجزائر وفي هذا الإطار جاءت العديد من المحاولات الإصلاحية ومنها الإجراءات والتدابير التي تم التحدث عنها والتي تمثلت أساسا في :

- قانون الوقاية من الفساد ومكافحته
- القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية
- زيادة الأجور واستحداث شبكة جديدة لها .
- الإصلاحات المتعلقة بتكوين الأطارات لاسيما ما تعلق بالمدرسة الوطنية للإدارة

ويأتي ذلك تماشيا مع التحولات الداخلية والخارجية للمحيط الذي ساهمت في تطويره ، وعليه فإن مشروع التعديلات والتغيرات المؤسسية والتنظيمية هذه تندرج في إطار تدابير إعادة تشكيل الإدارة العامة وفقا لتعاريف ومفاهيم وقيم جديدة ، وفي ظل هذه المتطلبات المتعددة لإعادة الإصلاح اعتمادا على أرضية سياسية جديدة مؤسسية وقانونية ، بحيث يعتبر المواطن رهاثها الاستراتيجي وعلى أساس القطيعة مع الفشل وطريقة تنظيم تجاوزها الوقت ، بغية الوصول إلى الأهداف المرجوة .

ورغم هذه الجهود المبذولة خلال هذه الفترة الرامية إلى إصلاح الإدارة وتحسين سيرها اليومي والعادي بكونها جدية وهادفة ، إلا أن ذلك لا ينفى عنها جملة من السلبيات التي تكتنف أي عمل أو محاولة إصلاحية كانت ، لوجود الخطأ والزلل وتعدد الهفوات والثغرات التي تسمح بعرقلتها والتحايل عنها ، ضف إلى ذلك جملة من العقبات والمعوقات الطبيعية أو البشرية التي تعترض سيرها الحسن وتحول دون تأثيرها بالشكل المرغوب فيه .

حيث المحتوى طغى الاهتمام بالعنصر البشري على الإصلاح هذه المرة بخلاف العادة أين كانت مختلف الإصلاحات تهتم بالجانب البيروقراطي والإصلاحات الهيكلية الجوفاء التي تعتمد للتخلص من البيروقراطية خلق وإيجاد هيكل جديدة بزعم محاربة الظاهرة لكنها لا تنفك أن تصبح وبالمقابل أداة بيروقراطية جديدة إن هذا الطابع المميز هو ما دفع بالسيد ميسومسيح إلى القول : (إن النظرة إلى الإصلاح الإداري في الجزائر كانت فقط من زاوية إصلاح الهياكل ) ، كما ركز على جانبي الأجور والتكوين للإطارات بعد ما تمت معاينة الأسباب الحقيقية لهجرة الأطارات خارج الوطن بصفة عامة والقطاع العمومي بصفة خاصة ، وهما من العوامل المهمة التي تساهم في جلب الأطارات وتحفزهم للاستقرار هذا نظريا لأن نجاح ذلك أو فشله مرتبط بعدة عوامل أخرى تتمثل أولا في الروح الوطنية ، إضافة إلى الأجر والتكوين الممنوح لأقرانه في الدول الشقيقة والأجنبية لا بل في الدولة ذاتها من القطاع الخاص ، هذا دون أن نغفل الجانب الاستراتيجي الذي يشكل دعامة هامة للإصلاح ألا وهو قانون الوقاية من الفساد ومكافحته الذي يعتبر قاطرة للإصلاح الإداري في الجزائر ، إلا أن مما يؤسف له بهذا الخصوص هو الاعتماد شبه المطلق على المبادرات والجوانب القانونية في الإصلاح ، دون الالتفات إلى جوانب أخرى ذات أهمية بالغة خاصة ما تعلق منها بالجانب القيمي ، فالاعتماد على الجانب القانوني البحث في الإصلاح له انعكاسات وخيمة فتتطلب عملية الوقاية من الفساد ومكافحته مثلا تحتاج إلى عدة تنظيمات ولوائح يصعب حصرها في عدد معين مما يوقعنا في إحدى المشكلتين التاليتين :

- إما عدم تغطية الموضوع من كافة جوانبه لسد الذرائع الموصلة إلى الفساد .
  - إما إحداث كما هائلا جدا من القوانين والتنظيمات التي يصعب تطبيقها وتحديد مجالاتها ومواكبة التطورات والمستجدات الطارئة عليها .
- ضف إلى ذلك مشاكل التشريع المرتبطة بمدته ودرجة غموضه، وهي مسألة مرتبطة إضافة إلى ذلك بالقيم وغير ذلك كثير، مما يدفعنا إلى التفكير أكثر لتعزيز المكاسب المحققة والتقدم أكثر في مجال الإصلاح الإداري وهو ما يدفعنا إلى ضرورة تبني إستراتيجية جديدة تتسم بالشمول والمنطقية مع التركيز على القيم الجديدة للتسيير العمومي وضرورة تغيير الذهنيات البالية مع الاستخدام الأمثل للتقنيات الجديدة المتوافرة من أجل تحسين التسيير وتجديده بما يوفر الرفاهية والراحة للمواطنين في تعاملاتهم اليومية مع الإدارة التي تبقى لحد الساعة من أهم النقاط السوداء التي ترتبط بذهن المواطنين .

### 6. قائمة المراجع:

- أغادير سالم العيدروس، مقدمة في الإدارة، جامعة أم القرى ، السعودية، د.ت.
- طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000
- فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991
- بشير عباس العلق، الإدارة مبادئ وظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا، 2004
- جاسم مجيد، أساسيات علم الإدارة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- لعربي كريمة، دور القيادة في التغيير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، 2009.
- فيرم فاطمة الزهراء، الموظف العمومي ومبدأ حياد الإدارة في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
- محمد شعال، مجلس الوزراء يصادق على الشبكة الجديدة للاجور، الخبر ، عدد 5020، بتاريخ 2007/09/17.
- صديق يحي، أجور الوظيف العمومي ستزيد ب 56%: خصص لها 166 مليار دج في مشروع قانون المالية 2008 ، آخر ساعة ، بتاريخ 2007/09/15.
- المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 1964/11/07 المتضمن إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة.