

نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث  
Management effectiveness in Algerian local collectivities in the light of the requirements of New public management

<sup>1</sup> أحمد بوشارب <sup>2</sup> أحمد بن يوسف <sup>3</sup> كاتزة بن غالية  
<sup>1</sup> جامعة دالي الجزائر 03 (الجزائر)  
<sup>3.2</sup> جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف (الجزائر)

تاريخ النشر: 2019/07/16

تاريخ القبول: 2019/06/23

تاريخ الإرسال: 2019/06/11

ملخص: تعالج هذه الورقة البحثية "نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث"، وستتطرق من خلالها لمفهوم نجاعة التسيير، ومتطلبات التسيير العمومي الحديث، مع ما يقتضيه من وجوب اعتماد مقاييس للأداء في الإدارات العمومية، وتفعيل دور القطاع الخاص، واستخدام التقنيات الحديثة في التسيير ونحاول قياس مدى نجاعة عمل الجماعات المحلية بالرجوع إلى المجهودات المبذولة وتقييمها ومدى وجود مؤشرات قياس وأبعاد التسيير العمومي الحديث.

وتخلص الورقة من خلال قراءة لتوجهات الجزائر في إصلاح الجماعات المحلية إلى تحديد أوجه الاعتماد على فلسفة التسيير العمومي الحديث، وأثرها في تطوير نجاعة الأداء من خلال استقراء برنامجي إصلاح هيكل الدولة، ومشاريع إصلاح الولاية والبلدية وكذا مشروع الجزائر الالكترونية، وتستنتج استمرار سيادة التوجه المركزي في إدراج الإصلاحات المختلفة وقصور تفعيل جميع جوانب اللامركزية ومقتضيات التسيير العمومي الحديث في عمل الجماعات المحلية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: نجاعة الأداء، التسيير العمومي الحديث، الجماعات المحلية، الجزائر

التصنيف J53:jel

**Abstract:**

This research paper addresses the topic of management effectiveness in Algerian local collectivities in the light of the requirements of New public management. We will discuss through it the concept of management effectiveness and the requirements of New public management, as the necessity of adopting performance measures in public administrations, activating the role of the private sector, and using Modern management techniques, and we try to measure the management effectiveness in local collectivities, referring to the efforts made.

The paper concludes, through Algeria's trends of reform in local collectivities, to identify different aspects of dependence on New public management philosophy, and its impact on developing management effectiveness by extrapolating state structure reform programs, and collectivities reform projects as well as e- Algeria project.

The paper concludes also that centralization trend in incorporating reforms still prevails and that There is a weakness in activating all aspects of decentralization and in providing the requirements of New public management in Algerian collectivities.

**Key words:** management effectiveness, New public management, local collectivities , Algeria

**classification (jel) :** J53

مقدمة:

يشكل النقاش حول النجاعة والتسيير العمومي الحديث اهتماما أساسيا للدول في الوقت المعاصر، خاصة الدول النامية التي تعاني أزمة ثقل وتخلف أجهزتها الإدارية وتخطب في الفساد، وهي بحاجة إلى جميع الجهود من أجل تحسين أداء منظماتها العامة وزيادة فعاليتها.

حيث تستمد المنظمات العامة أهدافها ومهامها من توجهات الدولة وسياساتها، وقد شهدت أدوار الدولة تطورا مع التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة. تركت بصمتها على هذه المنظمات وطريقة تسييرها، وأبرزت شكلا من أشكال التسيير يقرب في فلسفته من توجهات القطاع الخاص ويحافظ على الخصوصية التي تميز منظمات القطاع العام.

حيث ومع بداية تسعينات القرن العشرين بدأ الاتجاه نحو توسيع تطبيق تقنيات التسيير في القطاع الخاص كظاهرة عالمية سعت إليها مختلف الحكومات بهدف خفض التكاليف ورفع جودة الخدمات في ضوء ما واجه الدور الحكومي من انتقادات حول أدائه وكفاءته في تقديم الخدمات، وانتشرت الخصوصية كحركة تقوم على أساس أن المنافسة في السوق في القطاع الخاص وسيلة أكثر كفاءة لتقديم الخدمات التي توفرها الحكومات عادة، واعتبرت اللامركزية أداة تفعيل هذه الإصلاحات.

وقد ساعد على سهولة هذا التحول اعتبار حقل الإدارة العامة أكثر الحقول العلمية مسيرة للتطورات العالمية وقدرة على التكيف معها، وظهور العديد من المداخل لدراسة الإدارة العامة متأثرة بالتطورات في الفكر الإداري، ومنها المدخل الإيكولوجي والذي يهتم بإبراز العلاقة بين الإدارة وبين البيئة التي تعيش فيها.

وأمام بيئة عنوانها العولمة والتطور التكنولوجي الهائل أخذت الدول تعمل على إصلاح نظمها الإدارية وتعظيم استفادتها من التكنولوجيا وتبادل تجاربها مع عالم تنقضي فيه الحدود.

ووجدت الجزائر أمام حتمية إصلاح نظامها الإداري وجماعاتها المحلية على ضوء التحولات العالمية، والذي ألزمها بصياغة توجهاتها الإصلاحية مع ما تفرضه متطلبات المرحلة ومنها جهود إصلاح هيكل الدولة، الولاية والبلدية، ومشروع الجزائر الالكترونية.

إلا أنه وفي نظام ذو خلفية تاريخية خاصة، نجد الجماعات المحلية في الجزائر - باعتبارها واجهة تمثيل الدولة - لا تزال بعيدة عن مقتضيات النجاعة وتجسيد التطبيقات الحديثة للتسيير كحكم عام سائد لدى غالبية المواطنين ، وأنها لا تزال أداة لتطبيق توجهات الأجهزة المركزية في الإصلاح مما يقصي دورها الفاعل في التغيير، ويدفعنا للتساؤل عن مدى وجود الفكر التسييري الحديث السائد في العالم في الجماعات المحلية باعتبارها أساس مشاركة المواطن وتجسيد الدولة محليا. مشكلة البحث: تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن الحكم على نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مبادئ التسيير العمومي الحديث؟  
وتتفرع عن السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي محددات نجاعة الأداء في العمل المحلي؟
- ماهي متطلبات تطبيق فلسفة التسيير العمومي الحديث في الجماعات المحلية؟
- ما هي توجهات الجزائر في إصلاح الجماعات المحلية وما مكانة التسيير العمومي الحديث ضمن هذه التوجهات؟
- أهداف البحث: يرمي البحث إلى تحقيق مجموع الأهداف التالية:
- إبراز التوجهات الحديثة في الإصلاح والتطوير الإداري العمومي.
- تسليط الضوء على أدوات وتقنيات التسيير العمومي الحديث.

- الإشارة إلى أهمية استفادة القطاع العمومي من التطورات الحاصلة في القطاع العام .
  - تقييم توجهات الإصلاح في الإدارة العمومية الجزائرية المحلية على ضوء التطورات والإصلاحات العالمية.
  - الخروج بتوصيات حول سبل ومتطلبات تفعيل العمل العمومي المحلي وتحقيق نجاحته
- أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في:
- التركيز على موضوع يدخل ضمن الاهتمامات الرئيسية للدولة الجزائرية وغيرها من الدول في الوقت الراهن، ويتعلق الأمر بتطوير الاداء في القطاع العام
  - اتجاه غالبية الدول نحو تدعيم اللامركزية وما يقتضيه ذلك من تفعيل الأداء في الجماعات المحلية.
  - متطلبات المرحلة التي تمر بها دول العالم لاسيما الدول النامية ومنها الجزائر، وما تفرضه من ضرورة تقليص الإنفاق العام وترشيد النفقات.
- منهجية البحث: لتحقيق الأهداف السابقة تم تقسيم البحث إلى ثلاث محاور كما يلي:
- أولاً: مفهوم نجاحة التسيير
- ثانياً: التسيير العمومي الحديث (NPM) كنموذج ما بعد البيروقراطية
- ثالثاً: مدى نجاحة عمل الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء التسيير العمومي الحديث

#### أولاً: مفهوم نجاحة التسيير

بصفة عامة، ومن خلال وظائفه المختلفة، يهدف التسيير في مختلف أنواع المنظمات إلى الوصول بنجاحة المؤسسة إلى أعلى مستوياتها، حيث يستعمل تحليل النتائج كأداة فعالة وعملية للوقوف على عناصر ضعف وقوة عملية التسيير ككل، ومن ثم العمل على تحسينه. إذ لا يمكن تحسين نجاحة تسيير المؤسسة دون تحسين نتائج هذه الأخيرة التي تظهر في أغلب الأوقات على شكل مؤشرات من خلال أرقام قابلة للمقارنة والقياس.

نحاول من خلال هذا المحور تحديد مفهوم نجاحة الأداء باعتبارها هدفا تسعى إليه المؤسسات الحديثة، والذي يتعين إقراره في العمل العمومي، لا سيما على مستوى الجماعات المحلية.

#### 1- المفهوم اللغوي للنجاحة

نظرا لأنه نشأت إدارة الأعمال (المناجمت) وتطورت، بهذا المحتوى وبهذه التسمية، في المجتمعات الناطقة باللغة الإنجليزية، فإن ترجمة مصطلحاته ومفاهيمه إلى اللغة العربية قد لا تعكس بالتحديد محتواها والعكس صحيح، لذلك نجد مصطلح النجاحة في اللغة العربية ذو معنى واسع وشامل، فالنجاحة في معجم لسان العرب مننجع، ينجع، نجوعا، بمعنى الفائدة والصلاح، إذ نقول نجع الطعام في الإنسان أي هنا أكله أو تبينت تنميته واستمرأه وصلح عليه، ونجع فيه الدواء وأنجع إذا عمل، ويقال أنجع إذا نفع، ونجع فيه القول والخطاب والوعظ إذا عمل فيه ودخل وأثر<sup>1</sup>، وفي الحديث الموقوف: حدثنا أبو بكر، قال : حدثنا أبو أسامة، قال : حدثنا الثوري، عن سلمة بن كهيل، عن ذر بن عبد الله، عن سعيد بن عبد الرحمن بن أبزي، عن أبيه، قال : سألت أبي بن كعب عن النبيذ فقال: «عليك بالماء، عليك بالسويق، عليك بالعسل، عليك باللبن الذي نجعت به»<sup>2</sup>.

وعليه، نستنتج أن مصطلح النجاحة ليس جديدا ولا دخيلا في اللغة العربية، إذ استعمل كثيرا للدلالة على الإيجابيات المتأتية من الشيء أو العمل المنجز، وبالتالي نستنتج أن أقرب مفهوم لغوي للنجاحة هو النجاح، وبالتالي نجاحة منظمة أو وظيفة ما بداخلها يعني نجاحها، وبالتالي شروط النجاحة تعني شروط النجاح، وتسيير النجاحة هو التسيير الهادف إلى النجاح.

أما في مجال علوم التسيير فمصطلح «النجاحة» قليل الاستعمال، إذ نجده في أغلب الأحيان يعبر عنه المختصون بمصطلح آخر هو «الأداء» والذين يعبران كلمهما عن الترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية والانجليزية «performance». هذه الأخيرة تترجم إلى اللغة العربية في القواميس العامة<sup>3</sup> بمصطلح إنجاز، أداء، فعالية وهي تعني «الطريقة التي يتم بها الفعل، وقدرة الفرد التي تسمح له بأن يؤثر على مجموعة من المراقبين أو الملاحظين المتواجدين بصفة مستمرة في مناسبة معينة»<sup>4</sup>.

كما يعني كذلك مصطلح النجاحة «performance» في قواميس اللغات الأجنبية المتخصصة بأنه تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين، أو كنتيجة حسابية محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين حيث يتم الحكم عليه بالأكثر جهدا، الأكثر كفاءة أو الأمثل... وبالتالي فهو يدل على «النتيجة المتحصل عليها خلال العملية التنفيذية، وهو النجاح الذي يلاحظه الجميع في شكل أرقام تقيس تلك النتائج»<sup>5</sup>، ومنه يقصد بالكلمة الإنجليزية: «performance rate» كمية العمل التي ينجزها العامل خلال فترة زمنية محددة، أو مقدار الزمن اللازم لتنفيذ العمل المطلوب.

وعليه نستنتج أن أقرب تعريف يمكن اقتراحه لتحديد المفهوم اللغوي للنجاحة هو تلك الجهود المبذولة أو الواجب بذلها التي تؤدي بنجاح لنتيجة أو لنتائج مطلوبة، فعبارة «نتائج مطلوبة» تعني أن هناك مجموعة أهداف تم تسطيرها مسبقا، وعلى أساس النتائج المتحصل عليها يمكن قياس مدى تحقيق النجاحة، وبالتالي يرتبط تسيير النجاحة بتحديد طريقة العمل التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف، وهذا يعني أن التعمق في البحث في مفهوم النجاحة يقودنا إلى البحث عن أدوات وطرق قياس (Mesures) علمية وعملية من خلال مجموعة من المؤشرات الدقيقة (indicateurs) التي تعكس معطيات مهمة عن مدى نجاح الجهد المبذول ككل، والتي تقاس في الأخير مقارنة بالأهداف المسطرة.

## 2- المفهوم الاصطلاحي للنجاحة: تحقيق الأهداف التنظيمية

تتوقف استمرارية حياة وديناميكية التنظيمات الحديثة أساسا على قدرة المؤسسة، أو بالأحرى قدرة مسؤوليها، على تحقيق النجاحة، فهذا المفهوم ذو معنى شامل ويعتمد على أدوات قياس نشاطات ونتائج المؤسسة؛ فمثلا، يبرز هنري سافال (HENRI SAVALL)<sup>6</sup> في دراسته وتحليله لهذا المفهوم باعتباره على إبراز التوافق والتكامل بين الجوانب الاجتماعية والجوانب الاقتصادية لتدعيم النجاحة الكلية (Performance globale)، فحسبه النجاحة الكلية ما هي إلا امتداد لتدعيم ما يسمى بالجودة الشاملة، أي أن تحقيق هذه الأخيرة مرتبط بنوعية الهيكل التنظيمية السائدة في المؤسسة، وبالأخص نوعية تداخل وإدماج الموارد البشرية في تحقيق مشروع المؤسسة.

من جهة أخرى، يقوم تجسيد ثقافة النجاحة داخل المؤسسة على تحفيز وتهيئة الجو والمناخ البشري اللازم لذلك، وباعتبار أن الأفراد هم الأساس القاعدي الذي يتوقف عليه تطوير المؤسسة وتحقيق الريح، يبرز الأستاذ علي السليبي أن النجاحة في مجال تسيير الموارد البشرية باعتبارها الأساس القاعدي الذي تتوقف عليه تنمية المؤسسة وتحقيق الريح، تتعلق على الخصوص بـ<sup>7</sup> تقييم إنتاجية الموارد البشرية؛ تقييم السياسات والنظم؛ تقييم الإجراءات؛ تقييم سلامة الهيكل التنظيمي؛ تقييم كفاءة الموارد المستخدمة؛ تقييم أساليب التوجيه؛ وتقييم أساليب الرقابة.

من جهة أخرى، يبرز فرانسوا منغوفاند (FRANÇOIS MINGOFAND)<sup>8</sup> أن النجاحة كمفهوم يرتبط ارتباطا وثيقا بمنهجية القيام بتقييمها، والتي تكون من خلال:

➤ تحديد المعايير اللازمة عن طريق البحث عن المتغيرات التي تندرج والمتغيرات التي لا تندرج في تحديد المفهوم

المعياري (STANDARD):

➤ دراسة أهمية الجوانب الكيفية التي تشكل صعوبة في مجال القياس؛

- ضمان أن العناصر المعتمد عليها في مجال قياس وتقييم النجاحة هي حقيقية وواقعية وملموسة، ويمكن إخضاعها لعملية رقابية؛
- وجوب تحديد مستوى تحليل الفوارق؛
- تقييم واتخاذ القرار.

وحسب فرانسوا منغوفاند، من بين مؤشرات التنبؤ بتحسين النجاحة تحقيق تقارب بين الهياكل والوسائل الممنوحة لوظيفة التسيير من جهة وتحقيق الأهداف المسطرة من جهة أخرى، أو بالأحرى المقارنة بين الموارد المستغلة (مالية، مادية وبشرية) والنتائج المحققة فعليا؛ أي أن المقصود بالنجاحة في المؤسسة هو مدى أو درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة (كنظام) لتحقيقها.

من جهة أخرى، اقترح O.GELINIER في كتابه «سر نجاح المؤسسات العصرية» بعض المؤشرات المهمة من أجل تحسين النجاحة، حيث لخصها في<sup>9</sup>:

- البحث عن الوقائع وأخذها بعين الاعتبار في كل قرار يخص المؤسسة؛
- القيام دوريا بعمليات للتقييم؛
- التحضير الجيد من جميع النواحي التي يتطلبها التسيير؛
- المنافسة الداخلية والخارجية؛
- المرونة في التعامل؛
- العمل والتقييم على أساس المردودية؛
- تعزيز الثقة في اليد العاملة؛
- الحق في الخطأ - غير المتعمد - في حدود الأعمال المنوطة بالفرد؛
- العقاب من خلال تفعيل الجانب التأديبي الخاص بنظام المؤسسة؛
- الحكم على أساس النتائج المحققة فعليا؛
- مبدأ التطور المبني على تشجيع المبادرات الفردية والجماعية.

من كل ما سبق، يمكن تمثيل النجاحة كدالة بدلالة كل من: المردودية، الإنتاجية داخل المؤسسة، كعوامل (متغيرات) مؤثرة<sup>10</sup>، وعليه، كلما ارتفعت وزادت المردودية أو الإنتاجية كلما زادت النجاحة داخل المؤسسة، وكلما اهتمت المؤسسة وخصصت جزءا كبيرا من سياستها ومواردها لقياس ومراقبة نشاطها بشكل دوري، كلما ساعد ذلك في زيادة وتحسين النتائج المحققة. وبالتالي تحسين النجاحة، كما أن تحسن النشاط بحد ذاته يمثل مؤشرا هاما حول نجاحة سياسة المؤسسة المتبناة أمام كل المتعاملين معها.

وإن كانت الملاحظة الأولية تشير إلى ارتباط المفهوم بالمؤسسة الاقتصادية التي تعمل في بيئة تنافسية، إلا أن التطورات والإصلاحات التي شهدتها القطاع العمومي جعلت من المصطلح رائجا في أدبيات التسيير العمومي خصوصا مع نمط التسيير العمومي الحديث، والذي نحاول التطرق له من خلال المحور الموالي.

ثانيا: التسيير العمومي الحديث (NPM) كنموذج ما بعد البيروقراطية

أدى تطبيق النموذج البيروقراطي، إلى سلبيات كثيرة مما دفع بالحكومات والمنظمات إلى البحث عن بدائل بهدف تحقيق نجاحة أكبر في مجال تقديم الخدمات العمومية، التي تميزت بالضعف في المردودية وغياب الفعالية في التقديم وارتباطها بثقل الإجراءات، حيث أن تقديم الخدمة العمومية من طرف منظمات لا تهدف إلى الربح تنشط في محيط قانوني منضبط يحدد بشكل دقيق مهام كل هيئة وكيفية تمويلها، وهو ما يجعل هامش الحرية لدى المسير العمومي أقل بكثير مما

هي عليه في القطاع الخاص، مما يقيد في غالب الأحيان الإبداع والتجديد، وبعبارة أخرى فإن ارتباط ثقافة الهيئة العمومية بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني ينعكس سلبا على أنماط النجاعة فيها.

مجمل هذه الظروف صاحبها تغييرات كبيرة في السياسة والاقتصاد والمجتمع لدرجة جعلت الحكومات نفسها تتحدى التقاليد الإدارية التقليدية، مدعمة بمطالب شعبية بضرورة استحداث برامج فعالة، وهو ما يؤكد معظم المدافعين عن التسيير العمومي الجديد، الذين يرون في هذا الأخير ثورة عالمية لصالح الأشكال ما بعد البيروقراطية (post-bureaucratique)، أطلق على تسميته بالتسيير العمومي الحديث (the new public management) ومبررات ذلك:

- كبر حجم وتكلفة القطاع العام الذي أنتج ضغوطات تدفع نحو تخفيف البرامج وزيادة النجاعة؛
  - الابتكارات التكنولوجية الهائلة المستخدمة في التسيير لا سيما تكنولوجيات الإعلام والاتصال؛
  - العولمة، السرعة وزيادة المنافسة؛
  - بروز الحاجة لتحرير القطاع الاقتصادي العمومي الذي بات يفرض عبئا ثقيلا على خزينة الدولة نتيجة سوء التسيير، عدم الكفاءة، الفساد في إدارة الموارد المتاحة وما إلى ذلك من المظاهر السلبية.
  - المطالبة بالجودة في الخدمات العمومية التي توفرها الإدارات العمومية.
- ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد إلى الباحث كريستوفر هود (CHRISTOPHERHOOD) أواخر الثمانينات، ليتم تعميم التسمية فيما بعد على جل المشاريع العمومية في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية، حيث أصبح التسيير العمومي الجديد هو المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية خاصة في مشاريع إدخال تغييرات على مرافق الدولة وإصلاحها.
- وقبل التطرق إلى خصائص هذا النمط الجديد من التسيير العمومي، نشير إلى أنه لا توجد طريقة وحيدة لتعريف التسيير العمومي، ويعود ذلك إلى صعوبة ضبط مفهوم التسيير في حد ذاته مضافا إليه خصوصية البنية العامة والقطاع العام، مما يطرح بشدة مدى خصوصية التسيير العمومي في حد ذاته.
- وبرغم ذلك يكاد أحد الباحثين ينفي وجود تسيير عمومي قائم بذاته، ويذهب إلى القول بأن هذا التسيير العمومي هو قبل كل شيء تسيير، وأن التفرقة بين عام وخاص لا تفيد دائما، حيث يمكن لمؤسسة خاصة كبيرة أن تقترب في تسييرها من المنظمات العامة بالنظر إلى حجمها وهيكلتها ونموذجها البيروقراطي.<sup>11</sup>

#### 1- تعريف التسيير العمومي الحديث

ظهر وتطور مفهوم التسيير أو المناجمنت في البيئة الانجلوساكسونية أين يحال الفرق بين العام والخاص إلى اختلاف مصادر التمويل وليس إلى متغيرات أخرى قانونية أو إدارية تعزى إلى خصوصية الهيئة أو المنظمة في حد ذاتها.<sup>12</sup> كما كان ظهوره يهدف مراجعة أشكال تدخل الدولة وطرق تسيير المرافق العامة لمواجهة تداعيات الأزمات الاقتصادية وتلاحق انتشاره في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

إلا أنه في المقابل تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الخاصة ومؤسسات القطاع العام ليس لها نفس الأهداف، ولا نفس طريقة التعاطي مع المتغيرات البيئية المحيطة، وهو ما يفرض تبني نمط تسيير يعتمد شخصية علاقة العمل وعقلنة الوسائل وتقييم النتائج بما يتلاءم مع أهداف كل نمط.

وهناك العديد من المحاولات لصياغة مفهوم للتسيير العمومي يتلاءم مع خصوصية القطاع العام، حيث عرفه كل من Carfer & Birland 1980 بأنه طريقة أو منهج، وأن القطاع العام هو المكان الذي يطبق فيه هذا المنهج.<sup>13</sup>

وهو تعريف يتفق مع ما ذهب إليه Kreif 1999 باعتباره كتسيير أو نمط تسيير تمارسه منظمات الخدمة العامة.<sup>14</sup>

ويعرف التسيير العمومي بصيغة أكثر شمولاً بأنه مجموع مسارات التهيئة و التنظيم والتبسيط والمراقبة للمنظمات العامة والذي يعمل على تطوير نجاحها العامة وقيادة نموها وتطورها مع احترام واجباتها، ويقوم على مبدأ أساسي للتسيير وهو الموقف،<sup>15</sup> وهو يفترض بعبارة أخرى تكييف أدوات التسيير لتلائم تنوع وتعدد المواقف والتحديات.

سنة 2004 أعطى Gibert نظريته للتسيير العمومي بتعريفه في مضمونه العام بأنه مفهوم من وجهين، عام يتعلق بتسيير المنظمات العامة من جهة وتسيير السياسات العامة من جهة أخرى، وتكميلي مع التأكيد على أن الغاية الأساسية له هي ضمان تحقيق السياسات العامة لأهدافها.<sup>16</sup>

أما أبحاث Bezes، 2005 فقد قادت إلى إعطاء نظرتين للموضوع، نظرة تاريخية لصيقة بالاقتصاد وتسيير المؤسسات الخاصة، ونظرة حديثة تراه كمذهب متناسق عام (دولي) للتسيير العمومي.<sup>17</sup>

وحدثنا ظهر التسيير العمومي الحديث كحركة تسييرية ذات أبعاد سياسية تعمل على تغيير ممارسات الإدارة العامة بتعويض مبادئ التسيير البيروقراطي التقليدي، والذي يمثل رمزاً لجميع أشكال الخلل في القطاع العام، بمبادئ وقواعد للتسيير أكثر حداثة وعصرية، وحسب بعض الكتاب فإننا نشهد مع ميلاد وانتشار التسيير العمومي الحديث ميلاد منظمات حديثة يطلق عليها منظمات ما بعد البيروقراطية.

وعلى خلاف التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الحديث مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن دوافع وأسباب ظهورها الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي اتسم بها التسيير العمومي التقليدي.<sup>18</sup>

ويعمل هذا التوجه الحديث على تطوير وتحوير مفهوم التسيير الداخلي للمنظمات العامة بغية الوصول إلى أقصى درجة من النجاح، كما يعمل في المقابل على إعادة ضبط أساليب تسيير السياسات العمومية بمعنى الطريقة التي يتم بها تقييم وقياس نتائج هذه السياسات.

ويعتمد في ذلك على ترقية تطبيق أدوات التسيير المالي الحديث والتسيير الفعال للموارد البشرية في القطاع العام، وإدراج فلسفة إدارة الجودة وباقي التقنيات التسييرية الحديثة بنية تحسين تسيير القطاع، وهي أدوات منشؤها في الأصل القطاع الخاص، ما دفع بعض الباحثين إلى اعتبار التسيير العمومي الحديث جامعاً لمجموعة من الإصلاحات الجزئية التي استوحيت من ممارسات القطاع الخاص، وحسب آخرين هي إصلاحات تقوم فلسفتها على ترجمة شكلية للبيروقراطية الجديدة.<sup>19</sup> يمكن مما سبق القول أن التسيير العمومي الحديث مزيج من المذاهب تشكل نتيجة تتابع وتراكم للأحداث، طورت طرقاً جديدة للنظر للمنظمات العمومية انطلاقاً من كل غير متجانس للأدوات مستوحاة من تطور دور الدولة والنظريات الاقتصادية والمسلّمات الناتجة عن تطور الفكر التسييري ومن بيان الممارسات المجربة في إصلاحات مختلف الدول (خصوصاً الانجلوساكسونية) والمساهمات المقدمة من طرف المنظمات المختلفة.

## 2- خصائص التسيير العمومي الحديث

يعمل التسيير العمومي الحديث على نقض التصميم التقليدي للنموذج البيروقراطي ويعمل على قيامه بديلاً عنه، حيث ينظر المروجون لهذا النمط من التسيير إلى الإدارة البيروقراطية على أنها إدارة جامدة، غير منتجة، غير ناجعة ومبذرة للموارد، ويرون في النموذج السوقي والأدوات المعتمدة في تسيير القطاع الخاص حلاً لأزمة البيروقراطية في الإدارة العامة.

وفي تطبيقه لآليات القطاع الخاص على المنظمة العامة مع خصوصيتها، تتضح بعض المميزات للتسيير العمومي الحديث تلخصها الوثيقة الصادرة عن لجنة إصلاح الدولة الصادرة عن وزراء للتوظيف العمومية في النقاط التالية:<sup>20</sup>

- لا مركزية الوحدات الحكومية وتفويض المسؤولية للمستويات الدنيا من الحكومة كالمبديات مثلاً، وتجد هذه الخصوصية تأسيسها طبقاً للمبدأ الذي يقوم على أن كل مستوى أعلى يحظر عليه القيام بنفسه أو تنفيذ ما يمكن لمستوى أدنى القيام به، ويتوافق مع هذا المبدأ مبدأ الفاعلية والذي يؤسس للثقة في الرشادة الاقتصادية

- للفاعلين العموميين، ويؤمن بقدرة السوق والمنافسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة، ويدفع هذا المبدأ نحو التركيز على بعض النشاطات وتفويض النشاطات الأخرى أو لامركزيتها.
  - إعادة تدقيق وضبط النشاطات الحكومية، عن طريق تحديد ما يجب أن تعمله الحكومة وأن تدفع مقابله، وما يجب أن تدفع مقابله ولا تعمله، وما يجب أن لا تعمله ولا أن تدفع ما يقابله.
  - الفصل بين الأنشطة بالنظر إلى أهميتها الإستراتيجية والفائدة المرجوة منها، والاعتماد على منهج الطرد المركزي في تنفيذها - نموذج "مركز/ محيط" -، حيث تراقب المؤسسات الكبيرة نشاط المؤسسات الصغيرة، وتحيل نحو الخارج دائما النشاطات ذات القيمة المضافة المنخفضة، ومعها نشاطات الأعمال الأقل أهمية، ويرى ديرون أن هذا النموذج اخترق كل النشاطات التابعة لجميع المنظمات العامة.<sup>21</sup>
  - تخفيض حجم القطاع العام وخصوصة بعض النشاطات أو خلق هيئات مستقلة للقيام بها، وهو ما يؤكد مبدأ الفصل الصارم بين السياسة والإدارة وبين القرار والتنفيذ خصوصا في ما يتعلق بتقديم الخدمات، مع تشجيع توكيل المهام لوحدة تنظيمية منفصلة أو من خارج القطاع العام في إطار الخصوصية، وغيرها من الإجراءات التي تقود إلى تشكيل ما يسمى الدولة المجوفة.<sup>22</sup>
  - تقليص التكاليف وتحسين مردودية نشاطات الحكومة عن طريق المقابلة من الباطن، تفعيل ميكانيزمات السوق والدفع من طرف المرتفق.
  - إعلام الزبون عن إدراج معايير الجودة للخدمة العامة.
  - المقارنة المرجعية (البنشماركينغ) وتقييم النتائج.
  - إصلاح موجه نحو تبسيط التشريعات وتقليص تكاليفها.
  - انتشار الطرق الحديثة في تسيير الموارد البشرية كتفعيل التقييم على أساس الاستحقاق، النجاحة، الشخصنة وتشجيع العمل بالعقود محدودة الأجل لما تمثله من تخفيض للتكلفة طبقا لثنائية الطرد المركزي.
- ويمكن مما سبق استخلاص بعض أوجه المقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث، والذي نوضحه من خلال الجدول

جدول رقم 01: الفروق الجوهرية بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث

| وجه المقارنة           | التسيير العمومي التقليدي   | التسيير العمومي الحديث   |
|------------------------|--|--|
| مجال التركيز           | تقوم على احترام الشرعية واحترام القاعدة والقانون والخضوع للسلطة العمومية       | ترمي إلى البحث عن أفضل استغلال للموارد لتحقيق الأهداف التطورية حيث تقوم شرعيته على النجاحة، النتائج، والإجابة على الإشكالات المطروحة |
| نمط التنظيم            | اعتماد التنظيمات الهرمية التقليدية التي تتركز السلطات وترفع من مستويات الرقابة | التركيز على اللامركزية وتشجيع التفويض وتمكين العاملين، ويعتمد على فرق العمل والتنظيمات الشبكية                                       |
| حجم الهيئات الإدارية   | نشاطات الهيئات العمومية  | الاتجاه نحو تضخيم الجهاز الإداري واتساع نشاطات الهيئات العمومية  |
| أدوات العمل            | يحددها القانون وفق إجراءات تقييد معاني الإبداع والمبادرة                       | تحدد بميكانيزمات السوق، وتستعين بآليات القطاع الخاص والتقنيات الحديثة في التسيير.  |
| تنفيذ الخدمات الحكومية | ترتبط بسيادة الدولة وتنفيذها هيئات عمومية بحتة                                 | تشارك في تقديم الخدمة العمومية الهيئات العمومية والخواص  |

المصدر: من إعداد الباحثين



### 3- مكانة التسيير العمومي الحديث في الدول المعاصرة

جميع مبادرات الإصلاح للتسيير العمومي ومن بينها التسيير العمومي الحديث تهدف إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية: تحقيق الفعالية، زيادة وتحسين جودة الخدمة المقدمة والتحكم الأمثل في التكاليف.

ولقد أصبح التسيير العمومي الحديث الذي يستوحي من الممارسة المقاولاتية القاطرة الأساسية لكل المشاريع الإصلاحية للدول والمنظمات العامة، ووسيلتها في ذلك البحث عن مطابقة مثلى بين العرض للخدمة العامة والطلب عليها، مع اعتماد فلسفة التقييم الشامل للأنشطة والخدمات العامة كالموظفين والموازنات.

وتختلف محاور تركيز السياسات العامة على التسيير العمومي الحديث باختلاف الدول، ففي ألمانيا يركزون على تقديم الخدمات ذات المنفعة العامة، أو ما يطلق عليه **VeuesSteuerungs** والذي يشكل الإطار لسياسة العصرية للدولة وإدارتها، في حين أن اعتماد التعاقد في الوظيفة العامة في إيطاليا شكل نقطة تحول في عمل المصالح العامة، أما فرنسا فنظرا لخصوصيتها فهي تبحث منذ أكثر من 80 سنة لخدمة عمومية فرنسية خالصة والتي تتجه شيئا فشيئا إلى السياسة ومنطق السوق.

يعرف التسيير العمومي في ألمانيا بـ **Dasinsvrsage** ما يفيد لغويا "ما يتعين لمواجهة احتياجات الوجود"، وهو ما يعني البحث عن تحقيق الخدمات الأساسية، فقط وهو ما يضع فرقا بين الخدمات الأساسية وغير الأساسية. نتج عن الإصلاح واعتماد التسيير العادي الحديث خمس مبادئ أساسية للمنظمة<sup>23</sup>:

- الفصل بين وظيفة الإستراتيجية القيادية والرقابة وبين الوظائف التشغيلية للتنفيذ
  - تجزئة وتكسير وتقسيم البيروقراطية الراسية العمودية عن طريق خلق وحدات إدارية مستقلة (وكالات) عن طريق اللامركزية والتمكين **Empowerment** لمجموعات العاملين.
  - اللجوء المباشر لميكانيزمات السوق (المنافسة بين الفاعلين العموميين وبينهم وبين القطاع الخاص، التحفيز...)
  - تغيير في الهيكل الراسي للإدارة عن طريق تدعيم المسؤوليات واستقلالية مستويات التنفيذ.
  - وضع وتأسيس للتسيير عن طريق النتائج قائم على تحقيق الأهداف، قياس وتقييم النجاحة.
- إن وضع مؤشرات النجاحة وروج الاتجاه الزبوني وغيرها من الإصلاحات التي تدخل ضمن التسيير العمومي الحديث أخذت أشكالا متعددة حسب البلد ومجال النشاط العمومي، فمع مجيء حكومة **New Labor** في المملكة المتحدة عام 1997 ظهرت متغيرات عديدة على طرق التنسيق بين مختلف المصالح في الإدارات العامة والتي كانت تعتمد نموذج ما بعد البيروقراطية نحو اعتماد نموذج جديد للحكومة يقوم على شركاء داخل شبكة بين مجموعة المهنية المواطنين والفاعلين الخواص.

وقد قادت هذه التغيرات نحو علاقات أقل سلمية بين الفاعلين الأساسيين والأعوان، وساعدت على انهيار أشكال التنسيق السوقي كما كان الحال عليه في مرحلة تاتشروذلك لفائدة التنسيق حسب الشبكات.

مع بداية القرن الواحد والعشرين تطورت مفاهيم التسيير العمومي الحديث لتفسح المجال أمام مفاهيم التسيير للقيم العمومية **Public Value Management** ، وعلى خلاف مبادئ التسيير العمومي فإن الاتجاه الجديد يجمع علاقات متعددة وبأشكال مختلفة سواء على مستوى القطاع العام وأيضا بين الحكومات وباقي الفاعلين بما فهم الناخبين.<sup>24</sup>

يوسع أيضا الاتجاه الجديد القدرة على تقديم خدمات الإدارة الالكترونية خارج مجال الحكومة، كما أنه يحمل أيضا مفاهيم المسؤولية، الديمقراطية، المشاركة، الشفافية والشرعية، إضافة أيضا إلى الإبداع المؤسسي والتحول والتغيير والذي أصبح ممكنا مع الإدراج والالتزام المباشر للقطاع غير الحكومي.

ونعيش حاليا تغيرا في مجال تصميم وتقديم الخدمات انطلاقا من براديفم/ اتجاه يركز على المستعمل للخدمات أو المرتفق إلى آخر يقوم على مدى مشاركته، وتقوم المقاربة الجديدة على اعتبار أن الإدارة الالكترونية تذهب بعيدا عن المنهج المركز على المستعمل (والذي يقتضي اخذ احتياجات الزبون والاستفادة من تجارب المستعملين في إعداد استراتيجيات القطاع العام وتنفيذها)، وذلك بدعوته أو دعوة ممثليه إلى الاستثمار مباشرة في مسار تحديد الاستراتيجيات ونشاطات القطاع العام.

نخلص مما سبق أن التسيير العمومي الحديث ظهر نتيجة عدة تطورات شملت الدول الانجلوساكسونية أساسا، التي عملت على إصلاح التسيير العمومي التقليدي نحو نمط تسيير يقوم على التركيز على منهجية أو أسلوب إدارة القطاع الخاص، مع تحويل مجال الاهتمام إلى النتائج، وإعطاء أهمية للقيادة المبدعة على جميع المستويات، التركيز على مبادئ تنظيمية أساسها اللامركزية، قلة عدد المستويات والمرونة في مواجهة التأثيرات الايجابية الخارجية، وتعزيز التعلم التنظيمي سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك التركيز على خدمة العميل أو المنتفع باعتباره المركز الرئيسي للانعكاس أو رد الفعل لمدى جودة عمل المنظمة.

ونستطيع أن نفترض مبدئيا أن التسيير العمومي الحديث هو مدخل أساسي لتطوير وإصلاح المنظمات العامة، وإقرار النجاحة فيها وهو ما نحاول تتبعه في محاولات الجزائر لإصلاح الجماعات المحلية

### ثالثا: مدى نجاحة عمل الجماعات المحلية في الجزائر على ضوء التسيير العمومي الحديث

نحاول تتبع ملامح نجاحة العمل الحكومي المحلي في الجزائر من خلال توجهات الإصلاح المعتمدة لا سيما ضمن أعمال لجنة إصلاح هياكل الدولة واستراتيجية الجزائر الالكترونية.

#### 1- نجاحة الجماعات المحلية من خلال جهود الإصلاح

تعود حتمية الإصلاح الإداري في كل إدارات العالم بمختلف اتجاهاتها وتياراتها ومدارسها إلى عوامل موضوعية متعددة، ففي الدول المتقدمة، الإصلاح الإداري هو إجراء مستمر يسعى لمواكبة التطور والتقدم الذي يشهده المحيط العام، أما الدول النامية، ونظرا لكثرة مشاكلها الإدارية الحادة والمستمرة، وجدت نفسها أما ضرورة الإصلاح الإداري كحل لا بديل له، وسواء كان هذا الإصلاح تصحيحا ظاهريا وإعادة لتأهيل الوضع الإداري السائد، أو إصلاحا جذريا وفق تصور جديد من مختلف الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية، خاصة في حالة تغير الرؤية السياسية العامة للنظام السياسي القائم، فأى تغيير في هياكل أو وظائف هذا الأخير يستدعي بالضرورة تكييفا للإدارة مع هذا الوضع، وهذا ما عرفته الجزائر منذ دستور 1989، حيث كان لزاما على الدولة مباشرة التغييرات المطلوبة على وظائف الإدارة تماشيا مع النهج الجديد الذي اعتمده، كما أنه منذ سنة 1999 كان هناك تصورا مختلفا للإصلاح الإداري خاصة بتشكيل لجنة إصلاح هياكل الدولة ولجنة إصلاح العدالة ولجنة إصلاح التربية وغيرها من الورشات التي تصب في نفس الهدف، وما تبعها من إعادة النظر في القوانين الأساسية للتوظيف العمومية ومراجعة الأجور وموائيق الأخلاقيات المهنية وغيرها.

ومحور تركيزنا ينصب على لجنة إصلاح هياكل الدولة التي تم تأسيسها في نوفمبر 2000 لتضم 70 عضوا من كبار الموظفين والجامعيين والمنتخبين، وقد تضمن تقرير اللجنة التي دامت أشغالها 09 أشهر عرضا مفصلا عن كافة ميادين الإدارات العمومية والمصالح العمومية والموارد البشرية المستخدمة.

اعتبر التقرير نجاح المشروع مشروطا بظهور قيم جديدة وبرز عقد اجتماعي جديد يكرس مكانة المواطن كرهان استراتيجي، مع ضرورة ترقية دولة القانون.

تضمن التقرير الإشارة إلى إقامة 06 ورشات تشكل جوهر إصلاح الدولة تمثلت أهم ورشة فيها في عصنة المؤسسات والمرافق العمومية، والتي ركزت على الاتجاه نحو عقلنة المصاريف، وفتح الأبواب أمام الخواص والمجتمع المدني لتسيير بعض

الخدمات العمومية مما يؤدي إلى الانخفاض المعتبر للتكاليف المادية للدولة، وهو ما يؤكد التوجه نحو أبعاد التسيير العمومي الحديث، وظهور التفكير في البعد المالي أساسا وترشيد الإنفاق العام.

وقد تكفل برنامج الحكومة لسنة 2000 بوضع أهداف الإصلاح الذي تعمل الحكومة على تحقيقها كما يلي<sup>25</sup>:

- عصرنة الإدارة العامة وذلك بهدف تكوين إطارات الإدارة العامة وأعاونها.
  - تعميم استعمال الإعلام الآلي وشبكة الانترنت.
  - تخفيف إجراءات وأجال انجاز المهام الإدارية.
  - تطوير الشفافية والاتصال داخل الإدارة العامة.
  - ترشيد الإدارة العامة عن طريق دعم التناسق بين مختلف الإدارات العامة المركزية والمحلية للإسراع في حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
  - اللجوء للخبرات الأجنبية ومنح الامتياز للتحكم في تكاليف مهام الإدارة العامة وتقليصها.
  - التضامن والتكامل والتنسيق بين مختلف الإدارات ومصالح الرقابة لمكافحة مظاهر الغش والاعتداءات على إطار معيشة المواطنين.
  - رد الاعتبار للإدارة العامة بواسطة محاربة كل أشكال السلوكيات الريعة واللاأخلاقية في المرفق العام.
  - استعادة سلطة الدولة في محاربة كل أشكال الغش والمساس بممتلكات المجموعة الوطنية.
- وعلى ضوء هذه الأهداف تم ضبط المحاور الأساسية لبرنامج الإصلاح المعتمد من طرف الجزائر من طرف لجنة إصلاح هياكل الدولة سنة 2001 والتي ركزت على المحاور التالية:

- تحديد المهام الجديدة للدولة في ظل اقتصاد السوق والعولمة.
- تنظيم الإدارة المركزية من أجل تهيئتها للقيام بالمهام الجديدة بفعالية.
- التأكيد على اللامركزية وعدم التمركز واللذين يعتبران حسب محرري التقرير محورا أساسيا للإصلاح.
- تثمين الموارد البشرية الموظفة من طرف القطاع العام عن طريق إعادة هيكلة هيكله الحقوق والواجبات حول ميثاق الخدمة العمومية، وإعادة تهيئة وتكوين الكفاءات عن طريق نظام للتكوين موجه كليا للتكوين الإداري وقيم المهنية للوظيفة العامة. (النجاعة المسؤولة والأخلاقيات).

طبقا لهذا التوجه تتحدد النجاعة في الإدارة العامة الجزائرية بالاستناد إلى ثلاث محاور:<sup>26</sup>

✓ الأثر أو النتيجة النهائية للعمل العمومي (الفعالية).

✓ جودة الخدمة المقدمة للمرتفق.

✓ الفاعلين أو الكفاءة المعبر عنها عن طريق تثمين العلاقة بين الوسائل المستملكة والتنفيذ.

ميدانيا، تم في أفريل سنة 2003، إعادة بعث المديرية العامة للإصلاح الإداري ولكن تحت الوصاية المباشرة لرئيس الحكومة<sup>27</sup>، ليتم سنة 2006 إلحاقها بوزارة الداخلية والجماعات المحلية<sup>28</sup>، إلى غاية 11 سبتمبر سنة 2013 حيث تم إسناد المهمة إلى وزارة جديدة تسمى الوزارة لدى الوزير الأول مكلف بإصلاح الخدمة العمومية والتي كلفت بـ:<sup>29</sup>

- دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها.
- اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية.
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الاستفادة من الخدمة العمومية.
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين مردود المرفق العام وترقيته.

- ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية.
  - تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها.
  - مساعدة الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها.
  - التشجيع على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.
  - تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام وضمان حماية حقوقهم.
  - العمل على تحقيق المهنية وأخلاقيات المرفق العام.
  - ترقية حقوق مستعملي الخدمة العمومية وحمايتهم.
  - وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال لإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم واقتراحاتهم والرد على شكاويهم.
  - وضع آليات ملائمة للمتابعة والتقييم الدوري لخدمات المرفق العام.
  - اتخاذ التدابير الضرورية لبعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق العام ومستعمليه.
  - ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام.
  - ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لأعوان المرفق العام.
  - تحفيز وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية.
- ولتحقيق هذه الوزارة للمهام المنوطة بها ألحقت بها الهياكل التالية:
- (1) المديرية العامة للخدمة العمومية.
  - (2) المديرية العامة للإصلاح الإداري.
  - (3) المديرية العامة للتوظيف العمومية.
- غير أننا نشير إلى أن هذه الوزارة تم التخلي عنها في أقل من سنة وذلك بتاريخ 05 ماي 2014 مما يطرح تساؤلا جوهريا حول السبب الحقيقي لإنشائها، أما من حيث تقييم عمل هذه الوزارة، فنشير هنا إلى بعض التعليمات المرسله للوزراء والولاية مثل التعليمه رقم 298 المؤرخه في 22 سبتمبر 2014، والتعليمه رقم 321 المؤرخه في 20 أكتوبر 2014 والتعليمه رقم 382 المؤرخه في 11 نوفمبر 2014، وهي بذلك تتصور إصلاح الخدمة العمومية من خلال:
- نشر قائمة الوثائق المكونة للملفات المطلوبة لكل إجراء أو خدمة عمومية؛
  - تكييف مواقيت الافتتاح وأيام استقبال المواطنين؛
  - تقليص عدد الوثائق المكونة للملفات الإدارية، وجعلها مقتصره فقط على الوثائق الضرورية لدراسة هذه الملفات، والحلول محل المواطن عند الإمكان لطلب المعلومات الضرورية لهذا الغرض، مباشرة من المصلحة أو الهيئة المعينه؛
  - توفير الوسائل العصرية للاتصال والإعلام وتوجيه المواطنين؛
  - المطابقة للأصل والمصادقة على الوثائق من طرف المصلحة المعنية بالوثيقة المطلوبة؛
  - جعل اللجوء إلى استدعاء المواطن مقتصره فقط على الحالات التي تقتضيها ضرورات المصلحة وفي غياب طريقة اتصال أخرى؛
  - تهيئة وتوفير هياكل ملائمة تتوفر على جميع المرافق الضرورية لضمان الاستقبال الأحسن للزوار وراحتهم؛
  - وضع نظام التذكرة يسمح باحترام ترتيب مرور الزوار وتفادي التجاوزات في هذا المجال؛

- نظام لإعلام وتوجيه الزوار؛
  - سجل الشكاوى مرقم ومؤشر عليه من طرف مسؤول المصلحة؛
  - انتقاء واختيار أعوان الشبايبك والأعوان المكلفين باستقبال المواطنين من بين المشهود لهم بالكفاءة المهنية ومعرفتهم للقطاع والصفات المهنية؛
  - حمل الشارة والبدلة من طرف أعوان الشبايبك والأعوان المكلفين بالاستقبال؛
  - تعيين موظف ذي كفاءة وسيرة حسنة، كوسيط مسهل بين مختلف المصالح والزوار.
- أما منذ تاريخ 03 جويلية 2014 فقد تم إنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري تابعة مباشرة للوزير الأول تتولى مهمة الإصلاح الإداري.<sup>30</sup>
- نستنتج من كل ما سبق، أن حالة عدم الاستقرار التي عرفتها هيئات الإصلاح الإداري تؤكد تردد الدولة في اعتبار عملية الإصلاح ضرورية، وتؤكد كذلك على عدم وجود هدف واضح ومنهجية واضحة للإصلاح الإداري والهدف المرجو منه، مما يدفعنا إلى الحكم بعدم نجاحة الإصلاحات الإدارية التي اتخذت لحد الآن، وذلك لعدم تناسق الجهود وعدم استمراريتها، وتأثرها بالتوجهات السياسية أكثر من تيارات الفكر الإداري.
- يضاف إلى ذلك بعد الإصلاحات المتخذة عن ما تقتضيه ممارسات التسيير العمومي الحديث من حيث تركيزها على البعد المركزي في الإصلاح خصوصا، وهو ما تجسده الهيئات المنشأة وتسمياتها بالإضافة إلى توصيات لجنة إصلاح هيكل الدولة، حيث وإقرار النجاحة في الجماعات المحلية فإن اللجنة تعتبر النجاحة آلية للرقابة على حسن تسيير المصالح يتم استعمالها من طرف المسؤولين بهدف التسيير الدائم، إذ يقيس المؤشر مدى تنفيذ الهدف الموضوع مركزيا والمطبق محليا.
- 2- مدى تحقيق النجاحة من خلال استراتيجية التحول إلى الحكومة الإلكترونية.
- أما بخصوص إستراتيجية الجزائر الإلكترونية<sup>31</sup> فهي تندرج ضمن الرؤية الرامية إلى بروز مجتمع المعلومات والمعرفة الجزائري، وتقوم على فكرة أن إدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعزيز استخدامها في الإدارة العمومية سيحدث تحولا كبيرا في أساليب تنظيمها وعملها، مما سيجعلها تعيد النظر في كيفية سيرها وتنظيمها وتكييف الخدمة المقدمة للمواطنين بشكل أنسب، لاسيما من خلال وضع خدماتها المختلفة على شبكة الانترنت، وتم في هذا السياق وضع أهداف خاصة وأحيانا مشتركة تخص الجوانب التالية:
- استعمال البنى الأساسية للمعلوماتية.
  - وضع نظم معلومات مندمجة.
  - نشر تطبيقات قطاعية متميزة.
  - تنمية الكفاءات البشرية.
  - تطوير الخدمات الإلكترونية لفائدة المواطنين والشركات والعمال والإدارات الأخرى.
- وعلى المستوى المحلي ركز برنامج الجزائر الإلكترونية 2013 على عصرنة أشكال الحكم المحلي لتحسين ظروف حياة المواطنين، وذلك عن طريق إلزامية ديمومة الخدمة العمومية، مع ضمان النجاحة والجودة في الخدمة المقدمة، والتركيز على مفهوم الخدمة الجوارية.
- وقد حدد البرنامج عدة أهداف على المستوى المحلي:
- إعادة تحديد مهام المؤسسات وتنظيمها على المستوى المحلي.

- تكييف المؤسسات المحلية لحقيقة التعدد السياسي ومتطلبات عدم الإقصاء والشفافية، مع ضمان ديمومة الخدمة العامة.
- تشجيع المشاركة الفعالة للمواطن في تسيير وترقية الديمقراطية المحلية.
- تقليص الفجوة الرقمية بين الجزائر والدول المتقدمة.
- تشجيع إنشاء مجتمع المعلومات عن طريق إستراتيجية وطنية.
- لتحقيق هته الأهداف تم تسطير الأعمال التالية على المستوى المحلي:
- توفير الموارد الموجهة نحو تطوير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على المستويين المركزي والمحلي.
- تدعيم قدرات الشبكة الوطنية للاتصالات بين مختلف الهيئات المحلية والمركزية.
- تحديث البنية التحتية للتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال على المستوى المحلي.
- تطوير أنظمة المعلومات وتطبيقات التسيير الآلي للجماعات المحلية.
- توحيد وتعميم وتوزيع تطبيقات معلوماتية من نفس الصفة على كل المستويات المحلية.
- تأمين الأنظمة المعلوماتية والخدمات المقدمة.
- تكوين الموظفين على استعمال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.
- تطوير العمل بالبريد الإلكتروني في الجماعات المحلية، مواقع الويب المحلية والشبكة الداخلية لقطاع الجماعات المحلية.
- تحسين إجراءات معالجة المعلومة لتحسين الخدمة المقدمة وتسهيل الحصول على مختلف الوثائق.
- تنظيم عملية ولوج المواطنين للمعلومات عبر الخط.
- وعلى أرض الواقع وتنفيذا لمخطط عمل الحكومة الهادف إلى تحسين أداء الإدارة العمومية وجعله يتميز بالفعالية و الشفافية، قامت وزارة الداخلية و الجماعات المحلية بتجسيد عدة مشاريع هامة في مجال عصرنه المرفق العام باستعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة، و تهدف مجمل هذه الإنجازات إلى تمكين المواطن من خدمة عمومية ذات جودة ونوعية.
- واشتملت هذه الجهود على ثلاث محاور، تنظيمية، تكنولوجية، وتشريعية
- وبتركيزنا على نقاط التقاطع مع فلسفة التسيير العمومي الحديث نشير إلى الإجراءات المتخذة لتثمين الموارد المالية والبشرية للجماعات المحلية وإعادة هيكلة الهيئات المحلية وذلك كما هو موضح أدناه:<sup>32</sup>
- أ: تثمين الموارد المالية: ويتحقق ذلك عن طريق:
- ✓ وضع منظومة الإصلاح المالي للجماعات المحلية في محاولة تثمين الموارد الذاتية لها تطبيقاً لأحكام قانون المالية لسنة 2011، حيث شرعت وزارة الداخلية والجماعات المحلية في عمليات عصرنه التسيير المالي للجماعات المحلية لاسيما إعداد ميزانية جديدة للبلديات.
- ✓ من ضمن الطرق التي اعتمدت عليها الوزارة لأجل تطبيق المدونة الجديدة لميزانية جميع بلديات الوطن هو إدخال المعلوماتية: يقوم على إعداد برنامج إعلام آلي موجه للأمين بالصرف حول تحضير وإعداد وتنفيذ الميزانية الجديدة للبلديات.
- ب: تثمين المورد البشري للجماعات المحلية: وذلك من خلال سلسلة تكوين متخصص لإطاراتها و أيضا تدعيم المورد بإطارات جامعية شابة. حيث استفادت خلالها الجماعات المحلية بـ 6000 إطار جامعي منها 778 مهندس في الإعلام الآلي

انتهت العملية سنة 2009، في انتظار توظيف 1600 مهندس إعلام آلي من بين 3200 إطار في عملية توظيف جديدة (طور التخصيص) موجّهين لدعم البلديات و البلديات التي يفوق عدد سكانها 70.000 نسمة.

ويعتبر عدد 1600 مهندس إعلام الآلي ذا أهمية قصوى في إنجاح عملية الإدارة الإلكترونية.

إلا أن الملاحظ أيضا هو التوجه المركزي في الإصلاح وعدم فتح الحرية لمبادرات السلطات المحلية، مما يدفعنا للحكم إلى أن نص استراتيجة الجزائر الإلكترونية أهمل الجماعات المحلية في التصور الخاص بالتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، ولقد جاء رأي المجلس الاقتصادي والاجتماعي في ملف «إ.الجزائر 2013» الصادر بتاريخ 16 سبتمبر 2009 كما يلي « يبدو أن السلطات المحلية، باعتبارها امتدادا للدولة والقناة الرابطة المباشرة بالنسبة للمواطنين، لم تحظ بالاهتمام المطلوب، في الوقت الذي ترمي الإرادة السياسية المؤكدة باستمرار إلى ترقية تسيير جوارى تؤدي تكنولوجيات الإعلام والاتصال في كنفه دورا هاما<sup>33</sup> ».

وبالتعمق أكثر، وبالاطلاع على قانون البلدية لسنة 2011 وقانون الولاية لسنة 2012، لا نجده يُحمل مسؤولية هذا التحويل للمسؤولين على مستوى الولاية او البلدية، بل بالعكس، نجده يلزمهم باتباع طرق العمل التقليدية، خاصة إلزامية استعمال سجلات ورقية، وتسليم الدعوات في ظرف ورقي، وإلزامية الاجتماع حضوريا في مقر البلدية دون النص على مشروعية تواصل وتصويت عضو المجلس في الاجتماع عن طريق الأنترنت (مثلا عن طريق skype)، وإلزامية تعليق الملصقات الورقية المتضمنة نتائج المداولات في مقر البلدية، إذ على سبيل المثال لا الحصر، تنص المادة 21 من قانون البلدية : «تسلم الاستدعاءات، مرفقة بمشروع جدول الأعمال بواسطة ظرف محمول إلى أعضاء المجلس الشعبي البلدي بمقر سكانهم قبل عشرة (10) أيام كاملة على الأقل من تاريخ افتتاح الدورة مقابل وصل استلام<sup>34</sup> ».

أما ما يتعلق بالولاية، فنجد هناك مبادرات لا ترقى إلى اعتبارها دفعا حقيقيا لتحقيق الإدارة الإلكترونية المحلية المنشودة، حيث ورد ذلك في مادتين فقط من قانون الولاية هما: المادة 17 التي تنص على إمكانية استدعاء أعضاء المجلس الشعبي الولائي عبر البريد الإلكتروني، وهذا رغم التناقض الملحوظ من خلال وجوب التوقيع على محضر استلام الاستدعاء في نفس الوقت، أما المادة 18 من القانون نفسه، فإنها تنص على أنه «يلصق جدول أعمال الدورة فور استدعاء أعضاء المجلس الشعبي الولائي عندمدخل قاعة المداولات وفي أماكن الإلصاق المخصصة لإعلام الجمهور، ولاسيما الإلكترونية منها، وفي مقر الولاية والبلديات التابعة لها<sup>35</sup> ».

هذا النقاش يطرح تساؤلين مهمين: الأول حول مدى اعتبار الاستراتيجية الموضوعية سنة 2008 مرجعا للسياسات العمومية القطاعية التي جاءت بعد هذا التاريخ؟ وعن مدى إمكانية تحقيق المشروع بنجاحة دون الإشراك الفعلي للجماعات الإقليمية القريبة من المواطن في التحويل المنشود؟

نستنتج من كل ما سبق أنه يستلزم التحويل إلى الحكومة الإلكترونية وجود آليات ومؤسسات ذات سلطة سياسية وإدارية ومالية قادرة على تنفيذ جميع عناصر الاستراتيجية، بالإضافة إلى تبنيها مؤشرات نوعية لتقييم التقدم نحو التحويل في كل مرحلة من المراحل، وبالتالي محاسبة كل من يتأخر في تنفيذ العناصر والنشاطات الموكلة له ضمن الاستراتيجية.

كما أنه لا بد ان يكون التحويل المنشود أفقيا وعموديا في نفس الوقت، أي أن يشمل كل الدوائر الوزارية والهيئات المركزية من جهة، وأن يمتد إلى الجماعات الإقليمية (الولايات والبلديات) والمرافق العمومية المنوط بها إنتاج و/ أو تقديم خدمات عمومية مثل المستشفيات والجامعات وغيرها.

الخاتمة :

تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم كل من النجاحة والتسيير العمومي الحديث، واستخلصنا العلاقة التي تربط بينهما باعتبار التسيير العمومي الحديث بمختلف متطلباته وخصائصه يهدف إلى تحقيق فعالية ونجاحة الأداء في

القطاع العام، وهو التوجه السائد في غالبية الدول الحديثة، وعرضنا من خلال المحور الثالث للدراسة إلى مدى وجود الأبعاد المختلفة للنجاحة في الجماعات المحلية الجزائرية ومدى توفر أبعاد التسيير العمومي الحديث، وخلصنا إلى وجود جهود مختلفة للإصلاح والتطوير لكن في غياب أهداف محددة وتوالي عمليات الإصلاح في غياب استمرارية واضحة، وتغليب للبعد المركزي في الإصلاح على اللامركزية التي تعتبر أساسا في التسيير العمومي الحديث، مما يدفعنا إلى الخروج بتوصيات في الموضوع نصيغها في ما يلي:

- ضرورة الاسترشاد بالتجارب الرائدة عالميا وإقليميا في الإصلاح والتطوير في القطاع العام.
  - منح أكثر حرية للجماعات المحلية في تصور مناهج وجهود الإصلاح والعمل على ترسيمها في القوانين ذات العلاقة.
  - ضرورة استفادة الجماعات المحلية من تقنيات التسيير في القطاع الخاص، والاتجاه من التسيير بالوسائل إلى التسيير بالأهداف، ووضع مؤشرات قياس عملية لتحقيق ذلك.
  - تجسيد ثقافة النجاحة داخل الجماعات المحلية من تحفيز وتهئية الجو والمناخ البشري والتركيز على استقطاب الكفاءات وتدريب وتطوير المتاح على منهجية العمل بالأهداف.
  - تخصيص جزء من الموارد والسياسات والنشاطات على مستوى الجماعات المحلية للتقييم والرقابة الدورية.
  - تفعيل دور القطاع الخاص في مرافقة الجماعات المحلية في المشاريع والخدمات العمومية، وإعادة ضبط وتدقيق مجال تدخل السلطات العمومية المحلية.
  - إعادة الهيكلة التنظيمية للجماعات المحلية وفقا لمقتضيات المردودية والاتجاه أكثر نحو الهياكل البسيطة والمرنة.
  - تفعيل التقييم على أساس الاستحقاق، النجاحة، الشخصية وتشجيع العمل بالعقود محدودة الأجل لما تمثله من تخفيض للتكلفة وترشيد النفقات.
  - ترقية الإدارة الالكترونية على المستوى المحلي وتشجيع تطوير الحلول التكنولوجية محليا.
- وعلى المستوى المركزي، يتعين توضيح الرؤية والأهداف لجهود الإصلاح، وتفعيل الإصلاحات المقررة وتوصيات اللجان المختلفة، وإشراك الجماعات المحلية في تحديد الأهداف وتصور الوسائل والحلول للمشكلات القائمة، ويبقى أن نشير أن المشكل في الإصلاحات المتخذة هو اتساع هامش التدخل السياسي في جهود الإصلاح، والمشكل في الميدان هو مشكل تجسيد وتطبيق الإصلاحات المتخذة ومشكل استمرارية الأساس.

### الهوامش والمرجع:

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، ص 354

<sup>2</sup> عبد الله بن محمد بن إبراهيم بن أبي شيبة العباسي أبو بكر، تحقيق أسامة بن إبراهيم بن محمد أبو محمد، مصنف ابن أبي شيبة، الحديث رقم: 23152، مكتبة الرشد - الرياض، وهو حديث غريب ورد في كتاب آخر هو: عبد الله بن مسلم بن قتيبة الدينوري أبو محمد، غريب الحديث، مطبعة العاني، بغداد 1977،، ط1، الجزء 2، ص 239

<sup>3</sup> N. S.Doniach, the oxford English arabic dictionary of current usage, ( oxford université, 1972) p 898

مصالح الصالح، الشامل: قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، إنجليزي - عربي، (الطبعة الأولى، دار عالم الكتاب، الرياض، 1999) ص 392.

<sup>5</sup> «Définitions du dictionnaire de français LAROUSSE : « 1. Résultat obtenu par un athlète (un cheval de course, etc.) dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat. 2. Réussite remarquable, exploit. 3. Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. 4. Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel ; ses possibilités. 5. Mise en œuvre par les locuteurs de la compétence linguistique etc. »



<sup>6</sup> «Définitions du dictionnaire de français LAROUSSE : « 1. Résultat obtenu par un athlète (un cheval de course, etc.) dans une épreuve ; chiffre qui mesure ce résultat. 2. Réussite remarquable, exploit. 3. Résultat obtenu dans l'exécution d'une tâche. 4. Ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un matériel ; ses possibilités. 5. Mise en œuvre par les locuteurs de la compétence linguistique etc. »

<sup>7</sup> علي السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997، ص 142

<sup>8</sup> علي السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، 1997، ص 142

<sup>9</sup> Tony ALBERTO ,Comprendre l'entreprise, édition Nathan 1998, P 130

<sup>10</sup> A. HAMADOUCHE ,critères de mesure de performance des entreprise publiques industrielles dans PVD, these de doctorat, université d'Alger, 1993, p135

<sup>11</sup> VAYROU C., « Le management public : discours et fonctions », Travaux et recherche PANTHEON-ASSAS ParisII, 1995, p p 39,42

<sup>12</sup> KamarDamaj, La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers.. Business administration. Con-servatoire national des arts et metiers – CNAM, 2013. French. <NNT : 2013CNAM0874><tel-00880326>, p64

<sup>13</sup> KamarDamaj, La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers.. Business administration. Con-servatoire national des arts et metiers – CNAM, 2013. French. <NNT : 2013CNAM0874><tel-00880326>, p64

<sup>14</sup> KamarDamaj, La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers.. Business administration. Con-servatoire national des arts et metiers – CNAM, 2013. French. <NNT : 2013CNAM0874><tel-00880326>, p64

<sup>15</sup> BARTOLI Annie, « Management dans les organisations publiques »,Dunod, 2ème edition, p. 99-100

<sup>16</sup> GIBERT P. (2004), « Le management public », in Comprendre le management, les formes du management,Cahiers français, n° 321, Juillet-août 2004, pp. 58, 61, 63.

<sup>17</sup> BEZES P. (2005), « l'état et les savoir managériaux : essor et développement de la gestion publique enFrance », in 30 ans de réforme de l'État. Expériences françaises et étrangères : stratégies et bilans, sous la direction de Lacasse F. et Verrier P.-E., Dunod, p246

<sup>18</sup> عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمات العمومية في الوم اوالجزائر، مذكرة ماجستير في الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قسنطينة، 2009، ص 50

<sup>19</sup> Ziller Jacques, « Vrais et faux changements dans les administrations en Europe », Revue française d'administration publique 1/ 2003 (no105-106), p p. 67-79, p 71s

<sup>20</sup> Ziller Jacques, « Vrais et faux changements dans les administrations en Europe », Revue française d'administration publique 1/ 2003 (no105-106), p p. 67-79, p 71s

<sup>21</sup> Christophe Nosbonne, « Le tournant managérial dans le secteur public européen : quelles conséquences sur l'action publique ? », La nouvelle revue du travail [En ligne], 2 | 2013, mis en ligne le 30 mars 2013, consulté le 04 février 2015. URL : <http://nrt.revues.org.faraway.u-paris10.fr/962>,

p9s

<sup>22</sup> Spanou Calliope, « Abandonner ou renforcer l'état webérien ? », Revue française d'administration publique 1/ 2003 (n°105-106), p. 109-120, p112

<sup>23</sup> Spanou Calliope, « Abandonner ou renforcer l'état webérien ? », Revue française d'administration publique 1/ 2003 (n°105-106), p. 109-120, p112

<sup>24</sup> Ubaldi Barbara, « L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics », Revue française d'administration publique 2/ 2013 (N° 146), p. 449

<sup>25</sup> رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة م ولود معمري- تيزي وزو، 2011، ص. ص. 146، 147

<sup>26</sup> BEKKI Rachid, la performance, un enjeu stratégique pour les institutions publiques, étude de cas la douane algerienne, magistere management Universited'oran Es-senia 2011-2012, p171

<sup>27</sup> المرسوم التنفيذي 176-03 المؤرخ في 15/04/2003 المتضمن مهام مصالح رئيس الحكومة وتنظيمها ( الجريدة الرسمية 27 لسنة 2003 ص (17)

<sup>28</sup> المرسوم التنفيذي 176-03 المؤرخ في 15/04/2003 المتضمن مهام مصالح رئيس الحكومة وتنظيمها ( الجريدة الرسمية 27 لسنة 2003 ص (17)

<sup>29</sup> المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 19 نوفمبر سنة 2013 المحدد لصلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية (الجريدة الرسمية رقم 59 لسنة 2013)

<sup>30</sup> المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 3 يوليو 2014 المحدد لصلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري (الجريدة الرسمية رقم 41 لسنة 2014)

<sup>31</sup> الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، اللجنة الالكترونية، مشروع الجزائر الالكترونية، ملخص، 2008

<sup>32</sup> آمال بودودة، دخول الأداة الالكترونية الى الجماعات المحلية في الجزائر، مداخلة مقدمة للملتقى وطني حول الأداة الالكترونية في الوسط الحضري، معهد التقنيات الحضرية، جامعة قسنطينة3، 18 أبريل 2016

<sup>33</sup> الجريدة الرسمية رقم 54 لسنة 2009، الصفحة 18

<sup>34</sup> القانون رقم 11 - 10 المؤرخ في 22 جوان 2011 المتعلق بالبلدية ( الجريدة الرسمية 37 لسنة 2011 ، ص 4) فبراير 2012 المتعلق بالولاية ( الجريدة الرسمية 12 لسنة 2012، ص 5) 21 المؤرخ في 12 - 07 القانون رقم <sup>35</sup>