

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة-1-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم الحقوق

تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في الحقوق

تخصّص إدارة محليّة

إشراف الأستاذ الدكتور

زرارة لخضر

إعداد الطالبة:

سهام رابحي

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
أ.د/ مزياني فريدة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة-1-	رئيسا
أ.د/ لخضر زرارة	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة-1-	مشرفا ومقررا
أ.د/ عادل مستاري	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
د/ يمينة خضار	أستاذ محاضر (أ)	جامعة باتنة-1-	عضوا مناقشا
د/ والي عبد اللطيف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2019/2018

الإهداء

التّهادي محبة ووفاء لعهد المحبّة أهدي:
إلى وطن أحبّه وكفى دون تفسير أو مبرّرات...
إلى قلب أمّ لا يعرف سوى المحبّة والرّحمة...
إلى شخصّ أب يستحقّ الامتنان والبرّ...
إلى إخوتي وأخواتي بكلّ ما يجمعنا في تفاصيل الحياة...
إلى كلّ من استقى من مناهل العلم بأمانة وضمير...
إلى كلّ من اجتهد متعلّماً وامتنه صدق العطاء معلّماً...
إلى كلّ من عرفت وعرّفني ذات صدفه عابرة، أو حين موقف مقدر...
إلى كلّ من خصّنا بأمنية أو دعاء، أو أهدانا نصيحة، أو تحمّل شكوى، أو فرح لا بتسامة...
إلى من أحبّ وطنه بإخلاص، وكان شجاعاً بالحقّ، رسولا للمحبّة، وفيا للعهد...

إلى كلّ هؤلاء تحيّة ذكرى ومحبّة

س هـ م

الشكر والعرفان

الشكر أولاً لله سبحانه جلّ جلاله لوافر نعمه وعظيم كرمه أن أعذق علينا من بحر جوده، ووقفنا لارتقاء هذا المقام ويسر لنا انجاز هذا العمل.

الشكر لمن أحبّ بصدق وأدب برفق، نصح فأحسن الإرشاد والتوجيه، وأثنى فأحسن التحفيز والتشويه، الشكر للوالدين الكريمين على ثقتهما فيّ وحبهما لي وتعبهما عليّ.

الشكر للأستاذ زارة لخضر تقديراً له لإشرافه على إنجاز هذا العمل وعلى كل توجيه أو نصيحة وكلّ ما بذله من جهد. الشكر لجميع الأساتذة على مرّ السنوات وأطوار الدراسة على وافر التصامح القيمة والتقدّب البتاء.

الشكر لكلّ من أسدى نصيحة أو أعان بجهد، أو تذكّرنا بدعاء، لكلّ من حمل لنا أملاً أو أمنية بالتّجّاح عن حسن نية... الشكر لكلّ من أدار ظهره عن تقديم العون، لكلّ من خذل أملنا في مساعدة، من أخلف وعدا بدعمنا، لكلّ هؤلاء شكراً على تعزيز دافع الاعتماد على النفس، وتجنّب الاتكالية ...

الشكر لمن قدّم انتقاداً فكان تصحيحاً وتسديداً لآرائنا ومعلوماتنا، أو أثنى بمدح فاستحقّ ردّاً منّا عليه بالشكر والعرفان.

شكرا

سهام

مقدمة

أسهمت التغيرات المختلفة في جميع المجالات في بروز تطورات عديدة وتباين في حاجات ومتطلبات أفراد المجتمع وكذا تغيير البيئة الاجتماعية، مما فرض ضرورة مواكبة ذلك من خلال انتهاج الحكومات والسلطات العمومية في الدولة لسياسات تطوير وإصلاح متعددة المضامين والإجراءات والتدابير تشمل جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وغيرها، ضمن خطة شاملة متكاملة تهدف أساسا لتطوير وترقية المرافق العمومية للدولة، وباعتبار أن الإدارة بشكل عام تشكل واجهة الدولة لتنفيذ السياسة العامة ومن ذلك تلبية الحاجات العامة ومتطلبات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والإدارية للمواطنين، وبغية تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل الاستفادة من الخدمات العامة عمدت الدولة إلى تبني نظام الإدارة المحلية لتنمى ومخططات التنمية وتسعى لتحقيق أهدافها من خلال وحداتها المتمثلة في البلدية والولاية وكذا جميع المؤسسات والمرافق العمومية على المستوى المحلي؛ وذلك بالنظر لموقع الإدارة المحلية في التنظيم الإداري وقربها واتصالها بالمواطنين حيث تشجع على نشر الديمقراطية التشاركية، كما تمكن من الاستفادة من الخدمات العمومية بفعالية أكبر والعمل على رفع مستوى أداء العمل الإداري وتطوير المرافق من خلال تحسين المحيط العام للإدارة.

ونظرا لتأثير التغيرات المختلفة في إشباع طلبات وحاجات الأفراد والرغبة المتزايدة في الحصول على خدمات ذات جودة وبطرق سهلة ونتيجة المعوقات الكثيرة التي تعانيتها والمتعلقة بالجوانب التنظيمية والإجرائية وكذا القانونية وحتى السلوكية المرتبطة بالقائمين على الخدمة العمومية تجد الإدارة المحلية عدة عراقيل تقود إلى تراجع وتدهور الخدمة العمومية وتدني مستوى تقديمها ومدى إشباعها لحاجات الأفراد وهو ما يدعو بالضرورة لتبني مناهج جديدة للإصلاح والتحسين مع السهر على تفعيل جميع الجوانب التنظيمية ونظم التسيير داخل الإدارة، بالإضافة إلى تعزيز مكانة الإدارة في المجتمع وعلاقتها مع فواعله المختلفة ومحاربة جل مظاهر الفساد وسلبيات البيروقراطية، من خلال مناهج وآليات التحسين المختلفة المؤسساتية وتلك المتعلقة بجوانب التنظيم والتسيير.

أهمّية الموضوع:

إنّ دراسة موضوع تحسين الخدمة العموميّة على مستوى الإدارة المحليّة في الجزائر يكتسي أهمّية كبيرة على المستوى العلميّ والعملّي، فبالنسبة لأهمّية الموضوع العلمية فهي تبرز من خلال البحث في النصوص القانونيّة التي تنظّم الإدارة المحليّة وكذا ذات العلاقة بنظام الخدمة العموميّة، إضافة إلى البحث في مختلف الإجراءات المرتبطة بالجوانب التنظيمية أو الوظيفية التي ساهمت في تعطيل النهوض بالخدمة العموميّة على المستوى المحليّ، كما تبرز الأهمّية كذلك من خلال دراسة مختلف الجوانب المرتبطة بالوظيفة الإداريّة والإدارة المحليّة وكذا اقتراح الحلول لتحسين الخدمة العمومية .

أمّا الأهمّية العملية فتبرز من خلال البحث في واقع الخدمة العموميّة على مستوى الإدارة المحليّة من جانب مدى تحقيقها وتلبيتها لحاجات ومتطلّبات الأفراد ومدى مساهمة الأجهزة الإداريّة المحليّة للتطورات والتغيّرات في جميع المجالات، وكذا الاختلالات والمشاكل التي تعاني منها الخدمة العموميّة والتي تؤديّ إلى تراجعها وعدم تطوّرها من أجل تداركها وإصلاح الإدارة المحليّة وضمان نجاعة الخدمة العموميّة.

أسباب اختيار الموضوع:

ويعود اختيار دراسة هذا الموضوع إلى جملة من الأسباب منها أسباب ذاتية تتعلق التخصّص وأهمّية موضوع الدّراسة والرّغبة بالبحث في مجال الإدارة المحليّة وارتباطه بالخدمة العمومية، وأسباب موضوعية ترتبط بالبحث في مجال الخدمة العمومية وإبراز علاقة الإدارة المحليّة بتقديم الخدمة العمومية وكذا استظهار المشاكل المتعلّقة بواقع الخدمات وتدنيّ الوضع الاجتماعي للمواطن وتدمره من أداء المرافق العامة، إضافة إلى تشخيص علاقة الإدارة بالمواطن وبقية الأطراف الأخرى الفاعلة في المجتمع، ودراسة آليات ومناهج التحسين المفعّلة والمستحدثة المعتمدة من قبل السّلطات المسؤولة ونتائجها.

حدود الدراسة:

تمّ دراسة الموضوع ضمن الحدود الموضوعية التي تشمل تحديد مختلف الإجراءات والآليات القانونية لتحسين الخدمات العمومية، والحدود المكانية ضمن النصوص التشريعية والتنظيمية والهياكل المؤسسية التي تعنى بالتحسين في الجزائر، خلال إطار زمني يعتمد الإصلاحات الحديثة باعتماد بعض منها بداية من سنة 2000 إلى سنة 2018 كتقدير عام.

الصعوبات:

وجدت بعض الصعوبات فيما يتعلّق بالدراسة كان لها تأثير على النتائج المتوصّل إليها حول الموضوع؛ حيث كانت في غالبيتها نتائج عامّة ذات طابع نظريّ دون الحصول نتائج واضحة ودقيقة حول التحسينات المتعلقة بالخدمة العمومية خاصّة من جانب النتائج والآثار التي حققتها الإصلاحات المضمّنة في مختلف النصوص القانونية والإجراءات المختلفة وذلك راجع في غالبية الأمر إلى عدم وجود مصادر ثابتة متاحة لتحصيل الوثائق كالتعليمات والقرارات بالنظر لضرورة تحيينها المستمرّ ومواكبتها، مع عدم وجود دراسات متخصصة كافية في مجال الخدمة العمومية، نقص المراجع ذات القيمة العلمية في المجال التي تتناول موضوع تحسين الخدمة العمومية وتطوير أداء الإدارة المحليّة.

الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** شعبان فرج، بعنوان: " الحكم الرّاشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحدّ من الفقر " 2012/2011، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، يتناول الموضوع الحكم الرّاشد وعلاقته بالتنمية المستدامة ومكافحة الفساد ودور مؤشّراته في ترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، ومن أهمّ النتائج:
- ارتباط مفهوم الحكم الرّاشد بتحقيق الصالح العام وإدارة الموارد في الدّولة، وتعزيز قيم المشاركة.

- أثر سيادة مفهوم الحکامة على تحقيق التنمية المستدامة وارتباط ضعف الحكم في الدولة بانعدام الشفافية والمساءلة في القطاع العام وانتشار الفساد.
- حاجة الحكومات لتعزيز مشاركة الأطراف الفاعلة في المجتمع وتفعيلها، وكذا تأثير ضعف الرقابة ونقص الشفافية على تسيير الموارد.

● **الدراسة الثانية:** وهيبه غربي، بعنوان: " استخدام الشراكة لتحقيق خدمة عمومية متميزة في الإدارة المحلية" 2015/2014 وهي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بسكرة، يتناول الموضوع مفهوم الخدمة العمومية والادارة المحلية ودور الشراكة بين هذه الأخير والقطاع الخاص وكذا منظمات المجتمع المدني في تقديم خدمة عمومية متميزة، ومن أهم النتائج:

- أهمية الشراكة بين القطاع الخاص والإدارة المحلية في تقديم خدمة عمومية متميزة.
 - دور الشراكة مع منظمات المجتمع المدني في التقليل من عبء المؤسسات في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية.
 - تواجه البلديات العديد من المشاكل والتحديات التي تؤثر على أداء الخدمات وتحقيق التنمية.
- هذا إضافة إلى مجموعة من العناصر تعنى بالموضوع في جزئيات معينة تناولتها عدد المقالات والبحوث لكنها تبقى قاصرة عن احتواء عناصر الموضوع وتفصيل العديد منها حسبما تتطلبه الدراسة

وتعليقا على هذين الدراستين من حيث نقاط التشابه والاختلاف نجد التشابه في بعض الجزئيات فيما يتعلق بواقع الخدمة العمومية وتحسينها من بعض الجوانب المتعلقة بالبيئة الداخلية للإدارة، بالإضافة إلى بعض جزئيات الإصلاح والتحسين التي تضمنها، كذلك التطرق لمفهوم الخدمة العمومية وبعض إجراءات تحسينها، الحكم الراشد ودور مؤشرات المختلفة في

تحقيق التنمية وتسيير الموارد ودعم الإصلاحات، وجوانب أخرى ترتبط بالإدارة المحلية ودور الشراكة بين مختلف فواعل المجتمع في تقديم خدمات عمومية متميزة.

لكن تختلف من حيث أنها دراسات جزئية لم تتعرض لعدد الجوانب فيما يخص التطرق لتنظيم الإدارة المحلية بجميع مستوياتها ومجالات تدخلها وكذا من حيث التوسع في مفهوم الخدمة العمومية وأنواعها، بالإضافة إلى تحديد منظّات الخدمة ومعوقات الخدمة العمومية من جانب علاقة الإدارة مع فواعل المجتمع الأخرى وداخل محيط الإدارة نفسها و مختلف إجراءات التحسين من جانب استخدام التكنولوجيا وتفعيل العمليات الإدارية والاهتمام بالمحيط الداخلي للإدارة من حيث تأثيرها وتأثرها بفواعل المجتمع، وكذا جوانب التحسين فيما يخص بعض الأساليب والمفاهيم و الإصلاحات المؤسسية.

هدف الدراسة:

من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف من هذه الدراسة وهو تحديد جملة المشاكل التي تعيق نجاعة الخدمة العمومية في الإدارة المحلية ومحاولة تشخيصها، وكذا الوصول إلى حلول من شأن تجسيدها أن يؤدي إلى معالجة مشاكل الإدارة على المستوى المحلي، إضافة إلى التركيز على أهمّ النقائص التي تسهم في عرقلة إصلاح الإدارة المحلية وتلك المتعلقة منها بمدى نجاعة الآليات والوسائل المنتهجة ضمن خطط الإصلاح، محاولة الوصول إلى حلول لتطوير الإدارة وتحسين الأداء الوظيفي للارتقاء بالخدمة العمومية، اقتضى الأمر البحث من خلال الإجابة على جزئيات الإشكال التالي:

الإشكالية

- كيف يمكن الارتقاء بمستوى تقديم الخدمة العمومية في ظلّ المشاكل التي تعانيها الإدارة المحلية الجزائرية؟

التساؤلات الفرعية:

- ماهي الأسباب والعوامل المتعلقة بتدني الخدمة العمومية على المستوى المحلي؟
- ما الإجراءات الكفيلة بمعالجة مختلف المشاكل التي تعيق تطوّر وجودة الخدمات العمومية؟
- ماهو دور الأساليب والمفاهيم الحديثة للإدارة في تحسين الخدمات العمومية؟
- كيف يمكن أن يسهم تبني الإدارة الإلكترونية ومناهج التسيير الحديث وكذا إنشاء هياكل تتعلق بالخدمة العمومية في تحسين هذه الأخيرة؟

منهج الدراسة:

بالنظر لطريقة دراسة الموضوع والمعالجة النظرية لجزئياته تمّ الاعتماد بصفة أساسية على **المنهج التحليلي** من خلال البحث في النصوص القانونية المنظمة للإدارة المحلية وأطر تقديم الخدمات العمومية وإصلاح المرافق العمومية وتحسين أدائها وشرح مضمون تلك النصوص وتفصيل الإطار النظري لعملية التحسين بمختلف جزئياتها ومضامينها وآلياتها.

بالإضافة إلى اعتماد **المنهج الوصفي** وهو المناسب لتحديد المفاهيم وتوضيح التعاريف الخصائص والمميزات واستخلاص النتائج بالنظر للطبيعة النظرية للدراسة من خلال البحث في مختلف الآليات والوسائل والأساليب والمفاهيم ذات العلاقة بالجوانب التنظيمية الإدارية للإدارة المحلية وكذا المرتبطة بالخدمة العمومية ومناهج التحسين المدروسة.

هيكل الدراسة:

استنادا إلى ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية تمّ تقسيم الموضوع إلى بابين:

الباب الأول المعنون ب: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها في فصلين، يتناول الفصل الأول: الإدارة المحلية وتقديم الخدمة العمومية، والفصل الثاني يتضمّن تحديات تحسين الخدمة العمومية المحلية.

الباب الثاني المعنون ب: الأساليب والآليات الحديثة لتحسين الخدمات العمومية في فصلين،
الفصل الأول يتناول المناهج المستحدثة لتحسين الخدمات العمومية، ويتناول الفصل الثاني
الآليات المؤسّساتية وأنماط التسيير المستحدثة لتحسين الخدمات العموميّة.

واقع الخدمة

العمومية المحلية

في الجزائر وسبل

إصلاحها

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

تمثل الوحدات الإدارية المحلية لبنة أساسية للإدارة في الجزائر إذ تمثل الرّابط الوسيط بين الإدارة المركزية والمواطن خاصّة حين يتعلّق الأمر بتنفيذ السياسة العامّة للدولة وتقديم الخدمات العموميّة ومن هذا المنطلق فإنّ تقديم الخدمات العامّة والسّهْر على تحسينها وتطويرها يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرات الإدارة المحلية وأجهزتها ومواردها وكذا علاقتها مع المواطنين، وبالنّظر لما يشهده الواقع من مشاكل خدمائيّة وإدارية مختلفة ينبغي البحث في مفهوم الخدمة العمومية وواقعها وعوائق تطويرها وارتباط ذلك بمختلف الجوانب الهيكلية والتّسييرية وكذا بالموارد البشرية، بالإضافة إلى علاقة الإدارة المحلية ووحداتها وأجهزتها المختلفة بذلك، وكذا كيفية تفعيل دور المرافق العامّة وتطوير مستوى أدائها للخدمات عن طريق التّحديثات والتّغييرات في محيطها الداخليّ سواء من جانب التّسيير أو الهيكلية والتّنظيم وحتىّ العلاقات والسلوكيات، وكذلك في محيطها الخارجيّ وعلاقتها داخل المجتمع مع مختلف الفواعل من سلطات رقابية ومؤسسات مجتمعية المتمثّلة في تنظيمات المجتمع المدني وتأثير دوره في عديد الفعاليات والمخطّطات والبرامج المحلية، وكذا دور القطاع الخاص وفوائد الشراكة وأهمية كلّ ذلك في الرّفْع من مستوى الخدمات العمومية المقدّمة للأفراد والتي يقاس مستوى تطوّر المجتمع من خلال قدرة الأجهزة الإدارية المختلفة على استيعاب مطالب المواطنين لهذه الخدمات والقدرة على ايفائها بالجودة والنّوعية المطلوبة وذلك من خلال الفصلين التّاليين:

الفصل الأول: الإدارة المحلية وتقديم الخدمة العمومية

الفصل الثّاني: تحديّات تحسين الخدمة العمومية المحليّة.

الفصل الأول: الإدارة المحلية وتقديم الخدمة العمومية

تعبّر الإدارة المحليّة عن نظام من أنظمة الإدارة العامّة حيث تسهم في تسهيل عمليّة اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف التّتمويّة عن طريق تقديم الخدمات التي تهدف لإشباع الحاجات العامّة للمواطنين على مستوى الأقاليم، وللإدارة المحليّة في الجزائر تنظيمها ومستوياتها وأجهزتها المنصوص عليها قانونا، كما للخدمة العموميّة مفهومها وأنواعها ومنظّماتها، بحيث تتدخّل الإدارة المحليّة لتقديم الخدمات العموميّة في عديد المجالات، وسنتطرق لكل ذلك في هذا الفصل من خلال المبحثين التّاليين:

المبحث الأول: تنظيم الإدارة المحليّة في الجزائر

المبحث الثاني: الخدمة العموميّة ومجالات تقديمها

المبحث الأول: تنظيم الإدارة المحليّة في الجزائر

الإدارة المحليّة أسلوب من أساليب التنظيم الإداريّ للدولة تسهم في التّتمية المحليّة عن طريق نقل بعض صلاحيات السّلطة المركزيّة للوحدات المحليّة، مع ضرورة التّسيق بين الإدارة المركزيّة والإقليمية، وباعتبار هذه الوحدات المحليّة وجدت لتنظيم شؤون وحياة المواطنين وتلبية حاجاتهم فمن الضّروريّ دراسة تنظيم الإدارة المحليّة في الجزائر من خلال التّطرق إلى تعريفها ومقوماتها وأهدافها وكذا مستوياتها المختلفة.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحليّة

تشكّل الإدارة المحليّة في الجزائر نموذج تطبيق اللامركزيّة الإقليمية وتهدف إلى ضمان تقديم الخدمات للجمهور بفعاليّة أكبر بعيدا عن التّعقيدات وطول الإجراءات في حالة اللّجوء للإدارة المركزيّة، وتتمتع بمقومات تشكّل ركيزة أساسيّة في تكوين الوحدات المحليّة.

الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية ومقوماتها

يختلف الاهتمام بدراسة الإدارة المحلية كل حسب زاوية اهتمامه، ومن زاوية القانون تحلّ الإدارة المحليّة مكانة مهمة وخاصة إذ تناولتها مختلف الوثائق القانونية (الدستور، قانون الولاية، قانون البلدية)، كما تشكّل الإدارة المحلية مجال اهتمام مشترك بين علماء الاجتماع والإدارة والباحثين في العلوم السياسية، والقانون ويدرستها كل حسب اختصاصه.

أولاً: تعريف الإدارة المحلية

اختلفت التعاريف لمفهوم الإدارة المحلية أو التنظيم الإداري المحلي بالنظر لاختلاف المقومات والأسس التي تعتمدها الدول في التنظيم الإداري، حيث عرّفت:

- "الإدارة المحلية هي عملية توزيع الوظائف الإدارية بين السلطة المركزية والهيئات المحلية المنتخبة من مجموع سكان الوحدة الإقليمية والذي يعطي لها سلطة البت والتصرف في المسائل التي تخص مصالح هؤلاء السكان المحليين تحت رقابة السلطة المركزية⁽¹⁾
- كما تعرّف " جزء من النظام العام للدولة منحها الحكومة المركزية شخصية معنوية وجدت من أجل تلبية احتياجات مجتمعها المحلي ممثلة بهيئة منتخبة تعمل تحت رقابة وإشراف السلطة المركزية⁽²⁾

ومن هذا المنطلق تكتسي الإدارة المحليّة أهمية بالغة وذلك لعدّة اعتبارات أهمّها الحفاظ على مقومات وقيم المجتمع المحلي والتأكيد على استقلالية التسيير المحلي، كما يمكن من تلبية متطلبات وحاجيات الأفراد ورغباتهم والاستجابة لظروفهم المحليّة، باعتبارها أكثر احتكاكا ودراية

(1): جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2014، ص 34.

(2): محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم، الفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 18-20 أوت 2003، ص 09.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

بالواقع المحلي والظروف المعيشية للمواطنين إضافة إلى التخفيف من تركيز السلطة وتقسيم الوظائف على المستوى المحلي⁽¹⁾

وبذلك تشكل الإدارة المحلية المجال الأكثر أهمية في نظرية التنظيم الإداري ومرتكزا يبنى عليه التنظيم في الإدارة العامة

ثانيا: مميزات ومقومات الإدارة المحلية:

يستند نظام الإدارة المحلية إلى أسس ومقومات تميّزها:

1- **الشخصية المعنوية:** تتميز الإدارة بتمتعها بالشخصية المعنوية التي هي نتيجة قيام اللامركزية وبالتالي تمتلك الشخصية القانونية التي تؤهلها الحصول على الحقوق وأداء الواجبات وكذا التمتع بالاستقلال في تسيير المصالح المحلية الخاصة بها⁽²⁾.

2- **وجود مجالس منتخبة لتسيير المصالح المحلية (الاستقلالية):** إضافة إلى التمتع بالشخصية القانونية تميّز الإدارة المحلية بوجود مجالس منتخبة تنوب عن المواطنين في إدارة شؤونهم⁽³⁾ وتتمتع باستقلال عضوي ووظيفي عن السلطة المركزية، وقد اختلفت الآراء فيما يتعلّق بمدى نجاعة أسلوب الانتخاب أو التعيين في تكوين الإدارة المحلية وعلى اعتبار أنّ الانتخاب يحقق الديمقراطية في تسيير الشؤون المحلية كون العضو المنتخب أكثر استقلالية من العضو المعين لكن بالنظر إلى أنّ الانتخاب قد يترتب عنه إسناد مهمة إدارة الشؤون المحلية لأفراد غير أكفاء يجعل من الضروري التوفيق بين التعيين والانتخاب.

(1): جمال زيدان، المرجع السابق، ص 35.

(2): محمد علي الخلايلة، الإدارة المحلية وتطبيقاتها في كلّ من الأردن، بريطانيا، فرنسا ومصر (دراسة مقارنة)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 50.

(3): فاطمة الزهراء مغبر، سمير بطاهر، "الإدارة المحلية في الجزائر ومساهمتها في التنمية المحلية"، Les cahiers du

MECAS، العدد 11، جامعة تلمسان (ديسمبر 2015)، ص 246.

انظر أيضا: محمد علي الخلايلة، المرجع السابق، ص 49.

3- الخضوع للرقابة الوصائية: يقصد بالرقابة الوصائية السلطات التي يخولها القانون للسلطة المركزية قصد مراقبة نشاط الهيئات المحلية حفاظا على المصلحة العامة ومنعا لأيّ تخاذل أو انحراف⁽¹⁾، وحتى تضمن أن سيرها بالشكل الذي يتناسب مع السياسة العامة للدولة وتكون الرقابة الوصائية على الأعمال وعلى الهيئة وكذا على الأشخاص، وفي الحدود التي يرسمها القانون⁽²⁾.

هذا وبالنظر إلى أنّ مختلف النظم القانونية قد تبنت الإدارة المحلية تنظيمًا فإنّ هناك أسبابا دفعت لاعتماد نظم الإدارة المحلية.

ثالثا: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية: يعود اعتماد التنظيم الإداري المحلي إلى عدّة أسباب أهمّها:

1- تزايد مهام الدولة:

باننتقال وظيفة الدولة من حراسة تشمل خدماتها جميع أنحاء الدولة إلى دولة متدخلة تعنى بجميع المسائل والقطاعات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والأمنية..... وغيرها، فرض خلق هياكل أخرى وتغيير التنظيم الإداري لمساعدة الدولة أو السلطة المركزية في القيام بإشباع الحاجات العامة وتقديم الخدمات للأفراد وعلى رأس هذه الهياكل، وحدات الإدارة المحلية⁽³⁾ أو التنظيم الإداري المحلي.

(1): جمال زيدان، المرجع السابق، ص36.

(2): فاطمة الزهراء مغبر، سمير بطاهر، المرجع السابق، ص247.

(3): عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط3، دار جسر للنشر والتوزيع، 2013، ص227.

2-التفاوت بين أجزاء إقليم الدولة:

تتشابه أجزاء إقليم الدولة في مسائل معينة وتختلف في أخرى مثل الناحية الجغرافية والتعداد السكاني وغيرها، ومما لاشك فيه أنّ هذا الاختلاف والتباين يجعل من الصعوبة بما كان الرجوع للإدارة المركزية لتوفير المتطلبات وتسيير الشؤون المختلفة لذلك يفرض الأمر وجود إدارة محلية يمكنها مسايرة العوامل والإمكانيات تقوم على حلّ المشاكل والاستجابة لحاجات سكان الإقليم⁽¹⁾.

3-تجسيد الديمقراطية:

الإدارة المحلية كأسلوب للتنظيم الإداري اللامركزي، نجد أنّها صورة للتسيير الذاتي وتقوم على الاستقلالية وإشراك أفراد الشعب المنتخبين في ممارسة السلطة، وهو ما يعبر عن الديمقراطية؛ فالإدارة المحلية تجسد حكم الشعب لنفسه⁽²⁾ على اعتبار أنّ المجالس المحلية تشكل من أعضاء منتخبين من أفراد الشعب.

الأكد أنّ وجود نظام إداري محلي يراد به تحقيق أهداف مختلفة تصبّ كلّها في الصالح العام وخدمة المواطن المحلي بالتنسيق مع مختلف الوحدات والمستويات المكوّنة للإدارة المحلية.

الفرع الثاني: أهداف الإدارة المحلية

تسعى الدولة من خلال اعتماد تنظيم إداري محلي أو الإدارة المحلية إلى تحقيق عدّة أهداف تختلف باختلاف القطاعات والأنشطة إلى أهداف سياسية، اقتصادية، إدارية...

(1): عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر 2012، ص 57.

(2): المرجع نفسه، ص 58.

أولاً: الأهداف السياسية: يمكن تلخيصها في: (1)

(1) الديمقراطية والمشاركة: يسعى نظام الإدارة المحلية إلى تحقيق الديمقراطية من خلال المجالس المحلية المنتخبة وتقريب الإدارة من المواطن، وكذا تجسيد المشاركة من خلال إشراك المواطنين في اتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الشؤون المحلية استناداً إلى مبدأ حكم الشعب لنفسه في إدارة الخدمات وتوزيع المشاريع الإنمائية، كما أنها تحقق رفع مستوى الوعي السياسي وحس المشاركة لتحمل مسؤولية إدارة الشؤون المحلية.

(2) تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة: وذلك من خلال تقسيم العمل والنشاطات بين الحكومة المركزية والمحليات، حيث أن توزيع الاختصاصات بدل تركيزها في العاصمة من شأنه أن يخفف عبء تقديم كافة الخدمات للمواطنين من قبل السلطة المركزية، كما أن وجود التنظيم الإداري المحلي ومنح وحداته الاستقلالية وحرية التصرف وتحمل المسؤولية يساعد في تخفيف آثار الأزمات التي قد تتعرض لها الدولة والتي قد تضعف البناء التنظيمي المركزي فتبقى الإدارة المحلية واقفة على تسيير الشؤون المحلية.

(3) دعم الوحدة الوطنية: تبني نظام الإدارة المحلية يسهم في القضاء على تركيز السلطة وانتشار القوى السياسية داخل الدولة مما يخلق نوعاً من التوازن ويدعم وحدة الدولة، بالإضافة إلى تدريب وتأهيل القيادات المحلية على أساليب الحكم.

ثانياً: الأهداف الإدارية: تعتبر الإدارة المحلية وسيلة ناجعة لتسيير وإدارة الشؤون المحلية لتحقيق الأهداف التالية: (2)

(1) تحقيق الكفاءة الإدارية: من خلال قيام النظام اللامركزي بتزويد المواطنين بالخدمات والسلع تناسبا مع تباين الأقاليم وعلى قدر الطلبات.

(1): محمد محمود الطعمنة، المرجع السابق، ص 15.

(2):، المرجع نفسه، ص، ص 15، 16.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- (2) تكيف النظام الإداري ليلتئم الأفراد ويلبي حاجاتهم.
 - (3) القضاء على البيروقراطية: التي تتميز بها الإدارة المركزية ومنه تنتقل صلاحية تقديم الخدمات المحلية إلى هيئات وأشخاص يدركون الحاجات المحلية ويستجيبون لها دون عوائق من خلال رقابة وإشراف المستفيدين من الخدمات وبذلك يتم القضاء على الإجراءات المعقدة ويختصر الوقت والجهد والتكلفة ويتم تقريب الإدارة من المواطن.
 - (4) خلق التنافس بين وحدات الإدارة المحلية: وبذلك تمنح فرصة التجريب والاستفادة من أداء بعضها البعض.
 - (5) تقريب الإدارة من المواطن: والمستهلك من المنتج حيث يقرر ممثلو الهيئات المحلية الخدمات التي يحتاجها المجتمع المحلي ويتولون إدارتها والإشراف عليها ويشتركون في دعمها وتمويلها.
- ثالثا: الأهداف الاجتماعية:** تمثل الإدارة المحلية وسيلة لتقريب الإدارة من المواطن وتلبية حاجاته وإجابة مطالبه تحقيقا لأهداف اجتماعية أهمها⁽¹⁾:
- (1) تسهم الإدارة المحلية في ربط الإدارة المركزية بالقاعدة الشعبية وهو ما يضمن التكامل والتناسب في إدراك الحاجات المحلية وتحديد الاحتياجات ووسائل تميمتها اقتصاديا واجتماعيا.
 - (2) ضمان العدالة في توزيع الخدمات داخل الأقاليم بالإضافة إلى تكافؤ الأعباء المالية للخدمات المقدمة للمواطنين.
 - (3) تجسيد الثقة بالمواطن واحترام حرّيته ورغبته في إدارة شؤونه المحلية في إطار التنمية الشاملة للوطن.

(1): محمد محمود الطعمانة، المرجع السابق، ص 16.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

4) ثقة المواطنين في الإدارة وتعزيز انتماءاتهم الإقليمية وفكّ العزلة التي يفرضها التنظيم الحديث للمدينة والتوسّعات الحضريّة⁽¹⁾.

5) حصول الأفراد داخل المجتمعات المحليّة والأقاليم النائيّة على احتياجاتهم وتلبية مطالبهم.
6) تدعيم الروابط الاجتماعية بين أفراد المجتمعات المحليّة.

هذه أبرز الأهداف التي تسعى الإدارة المحليّة لتحقيقها من خلال التكامل بين عمل جميع وحداتها على المستوى الإقليميّ.

المطلب الثاني: مستويات الإدارة المحليّة

الإدارة المحليّة ليست كتلة واحدة بل تتوزّع في شكل وحدات أو أقسام على مستويات من أجل نجاعة قيامها بمهامّها واستيعاب جميع المطالب والمشاكل المحليّة والقدرة على الاستجابة لها وحلّها وكذا إمامها بجميع قطاعات الخدمات العموميّة التي يحتاجها الواقع المحليّ.

تعمل الإدارة المحليّة في الجزائر لتحقيق أهدافها من خلال جملة من القواعد التنظيميّة وبناءات اجتماعيّة متكوّنة من أفراد ومصالح وكذا من خلال مستويات تنظيميّة تحدّد في مراكز وأدوار ومسؤوليات فهناك مدراء ومشرفين ورؤساء وصولا للعمّال البسطاء في آخر السّلم الإداريّ.

تتشكّل الإدارة المحليّة في الجزائر من الولاية والبلديّة كأهمّ وحدتين إداريتين دون تجاهل دور الدائرة كهمزة وصل بين البلديّة والولاية، إضافة إلى المقاطعات الإداريّة المستحدثة داخل التنظيم الإداريّ اللامركزيّ.

(1): محمد محمود الطعامة، المرجع السابق، الصّفحة نفسها.

الفرع الأول: الولاية

تضمّنت مختلف الدساتير في الجزائر الإشارة للولاية باعتبارها شكلا من أشكال لامركزية النظام الإداري بداية من دستور 1963م في مادته (9) ثم دستور 1967م المادة (36)، فدستور 1989م وتعديل 1996م في المادة (15) وتعديل 2016م في المادة (16)⁽¹⁾.

كما نظمت القوانين المتعاقبة للولاية هذه الأخيرة بداية بقانون الولاية لسنة 1969م إلى آخر قانون رقم 07-12 لسنة 2012م الذي ينظم الولاية من خلال تعريفها وتحديد هيئاتها والصلاحيات التي تدخل في اختصاصها وكذا نظام سيرها.

أولا: تعريف الولاية

عرّفت الولاية في المادة الأولى (1) من قانون الولاية لسنة 1969م وكذا قانون الولاية رقم 09-90 لسنة 1990م⁽²⁾، وقد عرّفها المشرع في المادة الأولى (1) من القانون رقم 07-12 المتضمن قانون الولاية لسنة 2012م: (الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة).

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة.

وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

(1): المادة 16 من القانون رقم 01/16 المؤرخ في 06/03/2016 المتضمن مشروع تعديل الدستور، ج ر عدد 14 صادرة في 07/03/2016.

(2): المادة 01 من القانون رقم 09-90، مؤرخ في 07/04/1990، المتضمن قانون الولاية، ج ر عدد 15، صادرة سنة 1990: (الولاية هي جماعة إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتشكل مقاطعة إدارية للدولة).

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون.

شعارها هو بالشعب وللشعب⁽¹⁾.

وبذلك يكون المشرع قد فصل في هذه المادة تعريف الولاية من حيث أنها جماعة إقليمية للدولة وهنا يبرز العلاقة بين الولاية كتنظيم إداري والدولة كوحدة أساسية، كما نص على صفة الولاية كدائرة إدارية غير ممرضة وعنايتها بتنفيذ السياسات العمومية ضمن حدود صلاحياتها وبذلك التوفيق بين المصالح الوطنية والمحلية.

تنشأ الولاية بموجب قانون طبقا لنص المادة الأولى من القانون 07-12 وهو ما يمنحها أساسا قانونيا قويا، كما تملك الولاية اسما ومقرا⁽²⁾.

وبالتالي تعتبر الولاية مجموعة إدارية لامركزية تتمتع بالاستقلالية والشخصية المعنوية وتعدّ همزة وصل بين الحاجات والمصالح والمقتضيات المنجزة عن مصالح الدولة ككل واحتياجات المصلحة العامة وهي مقاطعة إدارية ذات مكانة خاصة في النظام الإداري للدولة حيث يلتقي فيها اللامركزية وسلطة عدم التركيز.

ثانيا: هيئات الولاية

حسب المادة (2) من قانون الولاية 07-12 فإن الولاية تتوفر على هيئتين: الوالي والمجلس الشعبي الولائي.

(1): شعار بالشعب وللشعب يبرز مكانة وتأثير السلطة الشعبية في التنظيم الإداري الجزائري، المادة 01 من القانون 07-12، مؤرخ في 2012/02/21، المتعلق بالولاية، ج ر عدد 12، صادرة في 2012/02/29.

(2): نص المادة 09 من القانون 07-12 المتعلق بالولاية.

1. **الوالي:** هو جهاز التنفيذ على مستوى الولاية يتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي طبقا للمادة 78 من التعديل الدستوري لسنة 1996م والمادة 92 من تعديل 2016م، وبذلك يعدّ منصب الوالي من المناصب السامية في الدولة يتمتع بجملة من الصلاحيات سواء كمثل للدولة أو كمثل للولاية نظّمها قانون الولاية 07-12.

1. صلاحيات الوالي كمثل للدولة:

- يعتبر الوالي ممثلا للدولة ومفوضا للحكومة على مستوى الولاية (المادة 110 من القانون 07-12) وبذلك ينسق ويراقب نشاط المصالح غير الممركزة للدولة ويعهد إليه بتنفيذ تعليمات مختلف الوزراء على مستوى إقليمه ويتولّى التنسيق بين مختلف المصالح على مستوى الولاية باستثناء بعض القطاعات⁽¹⁾.
- الحفاظ على النظام والأمن والسلامة والسكينة العامة (المادة 114)، حيث يلزم باتخاذ جميع الإجراءات لتحقيق ذلك حتى ممارسة سلطة الحلول.
- حماية حقوق المواطنين وحرّياتهم⁽²⁾.
- السهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات واحترام رموز الدولة وشعاراتها على تراب الولاية.
- كما يعدّ مسؤولا عن وضع تدابير الدفاع والحماية التي لا تكتسي طابعا عسكريا ويشرف على تنفيذها (المادة 117)، ويسهر على تنفيذ مخططات الإسعافات وتحيينها ويملك أيضا تسخير الأشخاص والممتلكات طبقا للقانون، وتتسع صلاحيات الوالي كمثل للدولة في الحالات الاستثنائية.
- يسهر على المحافظة على أرشيف الدولة والولاية والبلديات.

(1): القطاعات المستثناة حسب المادة 111 من القانون 07-12 (العمل التربوي والتنظيم في مجال التربية والتكوين والتعليم العالي والبحث العلمي، وعاء الضرائب وتحصيلها، الرقابة المالية، إدارة الجمارك، مفتشية العمل، مفتشية الوظيفة العمومية، المصالح التي يتجاوز نشاطها بالنظر إلى طبيعته أو خصوصيته إقليم الولاية).

(2): المادة 112 من القانون 07-12.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

• يعدّ الأمر بالصّرف لميزانيّة الدّولة الخاصّة بالبرامج التّتمويّة على مستوى الولاية (1). هذا فيما يتعلّق بصلاحيات الوالي كممثل للدّولة والتي تبرز مدى اتّساع صلاحيات الوالي في هذا الجانب، حيث يملك صلاحيات أخرى تدخل في اختصاصاته المحليّة كممثل للولاية.

2. **صلاحيات الوالي كممثل للولاية:** يملك الوالي بهذه الصّفة صلاحيات باعتباره هيئة تنفيذيّة للمجلس الشعبيّ الولائيّ وأخرى مرتبطة بتمثيل الولاية (2):

أ- **كهيئة تنفيذيّة للمجلس الشعبيّ الولائيّ:** يتمنّع بالصّلاحيات التّالية:

- ينفذّ مداورات المجلس الشعبيّ الولائيّ، ويلزم بتقديم تقرير في كلّ دورة يتضمّن تنفيذ مداولة المجلس الشعبيّ الولائيّ السابقة.
- يطّلع على نشاط مصالح الدّولة على مستوى الولاية ويزوّد المجلس بكافة الوثائق والمعلومات لحسن سير أعماله ودوراته.
- يسهر على إشهار مداورات المجلس الشعبيّ الولائيّ ويوجّه التّعليمات لمختلف المصالح بغرض تنفيذ ما تداول حوله المجلس.

ب- **تمثيل الولاية:** يقوم الوالي بما يلي (3):

- تمثيل الولاية في مختلف التّظاهرات الرّسميّة وجميع الأعمال الإداريّة والمدنيّة.
- يتولّى إدارة أملاك الولاية والحقوق التي تتكوّن منها الولاية وبيّغ المجلس الولائيّ بذلك.
- يمثّل الولاية أمام القضاء.
- الأمر بالصّرف على مستوى الولاية.
- يعدّ مشروع الميزانيّة ويتولّى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبيّ الولائيّ عليها.

(1): المادّة 121 من القانون رقم 07-12.

(2): عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، دار جسر للنشر والتّوزيع، الجزائر 2012، ص ص 242، 243.

(3): المواد 105-109 من القانون رقم 07-12 المتعلّق بالولاية.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- يبرم العقود والصفقات باسم الولاية.
- يقدم أمام المجلس الشعبي الولائي بيانا سنويا حول نشاطات الولاية يتبع بمناقشة مع إمكانية الخروج بتوصيات ترفع لوزير الداخلية.
- يتولى الإشراف على المصالح التابعة للولاية.
- يمارس السلمية على الموظفين التابعين للولاية باستثناء المنتخبين.

II. المجلس الشعبي الولائي: هو هيئة المداولة، وقد نصّ عليه الدستور بأنه الإطار الذي يعبر فيه الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية، كما جاء في قانون الولاية 07-12 بأن (المجلس المنتخب يمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية)، وقد تولى القانون العضوي للانتخابات 16-10⁽¹⁾ تفصيل طريقة انتخابه فيما نظم قانون الولاية 07-12 نظام وقواعد سيره واختصاصاته.

يعدّ المجلس الشعبي الولائي إطارا للتعبير عن الديمقراطية ومكان مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية ذات الطابع المحلي، مما يبرز مكانته في النظام القانوني الجزائري كأداة تسيير تنظيم إداري محلي الذي هو الولاية بما يجسد الوجه السياسي كونه أداة تعبير وأسلوب من أساليب المشاركة في الحكم، وقد نصّت المادة 12 من قانون الولاية 07-12 على المجلس الشعبي الولائي والذي يتم انتخابه عن طريق الاقتراع العام، كما نظم القانون نفسه سير المجلس باعتباره هيئة مداولة في كلّ مجالات نشاطه سواء ما تعلّق بإعداد نظامه الداخلي أو نظام الدورات وإجراء المداولات وتطرّق للقاعدة والاستثناء، كذلك الأمر بالنسبة لتنظيم الجلسات وتشكيل اللجان وكلّ ما يتعلّق بالمجلس الشعبي الولائي خاصة مجالات تدخّله واختصاصاته في جميع المجالات.

(1): قانون عضوي رقم 16-10، مؤرخ في 25/08/2016، يتعلّق بنظام الانتخابات، ج ر عدد 50، صادرة في 28/08/2016.

❖ أجهزة الإدارة العامة للولاية: حسب نصّ المادة 127 من قانون الولاية 12-07 توضع إدارة الولاية تحت سلطة الوالي وتتكوّن من مختلف المصالح غير الممركزة للدولة على مستوى الولاية وتشمل:

1-الكتابة العامة: وتتشكّل من مصالح مقسّمة إلى مكاتب ويشرف عليها أمين أو كاتب عام للولاية وتحدّد المادة 05 من المرسوم 94-215⁽¹⁾ المحدّد لأجهزة الإدارة العامة للولاية صلاحيات الأمين العام للأمانة العامة.

2-المفتشية العامة: تنشأ بكلّ ولاية داخل إدارة الولاية يسيّرهما مفتش عام بمساعدة مساعدين تحت السلّطة الرئاسي للوالي، وقد حدّد اختصاصها من حيث المجال والصّلاحيات كلّ من المادة (1) و(2) من المرسوم التنفيذي رقم 94-216⁽²⁾.

3-مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحليّة: تنشأ داخل إدارة الولاية أجهزة ومصالح تتمثّل في مديرية التقنين والإدارة ومديرية الإدارة المحليّة التي تتولّى التنسيق بين الولاية والبلديات وممارسة الوصاية عليها⁽³⁾.

4-الديوان: يتمثّل في جهاز يوضع تحت إشراف الوالي ويتولّى إدارته رئيس الديوان ويساعده ملحقون يتراوح عددهم بين 05 و 10 حسب أهميّة الولاية.

الديوان يكلف بمساعدة الوالي في مهامّه بالإضافة إلى اختصاصات نصّت عليها المادة 07 الفقرة 02(العلاقات الخارجية والتشريعات-العلاقات مع أجهزة الصحافة والإعلام -أنشطة مصلحة الاتصالات السلكيّة واللاسلكية والشفرة).

(1): المرسوم التنفيذي رقم 94-215، مؤرّخ في 1994/07/23، يحدّد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها، ج ر عدد 48، صادرة في 1994/07/27.

(2): المرسوم التنفيذي رقم 94-216، مؤرّخ في 1994/07/23، يتعلّق بالمفتشية العامة في الولاية، ج ر عدد 48، صادرة في 1994/07/27.

(3): المرسوم التنفيذي رقم 94-217، يحدّد قواعد تنظيم مصالح التقنين والشؤون العامة والإدارة المحليّة.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

5- رئيس الدائرة: يساعد الوالي في تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات الحكومة وقرارات المجلس الشعبي الوطني وكذلك قرارات مجلس الولاية، ينشط وينسق ويراقب أعمال البلديات الملحقة به ويتصرف في الميادين المحددة وفي أي مهمة يفوضها له الوالي بالإضافة إلى عدة صلاحيات منظمة في إطار القانون اتجاه الولاية واتجاه البلديات (1).

6- مجلس الولاية: ينشأ على مستوى الولاية ويتولى الوالي تنشيطه وتنسيق ومراقبة نشاطه حيث يعتبر المجلس إطارا قانونيا للتنسيق بين مختلف القطاعات والمرافق العامة التي تتولاها المصالح غير المركزية للدولة على مستوى الولاية وهي أجهزة لا تتمتع بالشخصية المعنوية حيث تبقى مرتبطة بالوزارة المعنية (المادة 111 من قانون الولاية 12-07 والمادة 03 من المرسوم التنفيذي 94-215).

هذا فيما يتعلق بتنظيم الولاية باعتبارها أحد مستويات الإدارة المحلية والوحدة اللامركزية صاحبة سلطة الوصاية على البلدية تبعا لدورها الرقابي والسلطات الممنوحة للوالي محليا.

الفرع الثاني: البلدية

تعتبر البلدية الجماعة القاعدية الأساسية في التنظيم الإداري الجزائري، (المادة 15 من التعديل الدستوري 1996م والمادة 17 من تعديل 2016م)، ولها وجود دستوري ووجود مدني (المادة 49 القانون المدني) ووجود خاص جاءت به قوانين البلدية على مدى التطورات والتعديلات آخرها القانون رقم 11-10 (2).

(1): المواد من المادة 09 إلى المادة 16 من المرسوم 94-215.

(2): القانون رقم 11-10، مؤرخ في 2011/06/22، يتعلق بالبلدية، ج رعد 37، صادرة في 2011/07/03.

أولاً: تعريف البلدية

"البلدية هي البنية القاعدية في التنظيم الإداري الجزائري وتعتبر منظمة إقليمية مستقلة تمارس مهامًا محددة في القانون على مستوى رقعة جغرافية (1)"

"تشكل البلدية القاعدة الإقليمية اللامركزية ومكان ممارسة المواطنة حيث تشكل إطار مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (2) ."

مما لا شك فيه أن البلدية بالخصائص التي تملكها فإنها تساهم مع الدولة في إدارة الشؤون المحلية في مختلف المجالات وذلك باعتبارها التنظيم الإداري الأقرب للمجتمع والأكثر احتكاكا بالمواطن ومن ذلك الاطلاع على احتياجات الأقاليم على المستوى المحلي وتلبيتها.

ثانياً: هيئات البلدية

للبلدية هيئتان طبقاً للمادة 15 من قانون البلدية رقم 10-11:

1. رئيس المجلس الشعبي البلدي:

نص قانون البلدية رقم 10-11 أن رئيس المجلس الشعبي البلدي هو متصدر القائمة الحاصلة على أغلبية الأصوات، حيث يستدعي الوالي المنتخبين خلال 15 يوماً الموالية لإعلان النتائج (3) وبعد تنصيب الرئيس يتولى مهامه المسندة له بموجب القانون إما بصفته ممثلاً للبلدية أو ممثلاً للدولة:

(1): عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، مرجع سابق، ص 79.

(2): انظر المادة 01 و02 من قانون البلدية رقم 10-11.

(3): انظر المادة 64 و65 من قانون البلدية رقم 10-11.

1. صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلديّ كممثل للبلدية:

يملك رئيس المجلس الشعبي البلديّ بهذه الصّفة صلاحيات كهيئة تنفيذية وكممثل للبلدية⁽¹⁾:

أ- كهيئة تنفيذية للمجلس الشعبي البلديّ: يتولّى مايلي:

- التّحضير لجلسات المجلس الشعبي البلديّ يستدعي الأعضاء ويبلّغهم بجدول الأعمال.
- يتّخذ كلّ الإجراءات التي تسهّل عمليّة تنفيذ مداورات المجلس.
- يقدّم بين كلّ دورة وأخرى تقريراً يضمّنه تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلديّ.
- يعرض قائمة نوابه للمصادقة عليها من قبل المجلس الشعبي البلديّ.
- تنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلديّ.

ب- كممثل للبلدية: يقوم بما يلي:

- يتولّى رئاسة المجلس الشعبي البلديّ ويمثّل البلدية في جميع التّظاهرات الرّسمية وأعمال الحياة المدنيّة والإداريّة.
- يتولّى رئاسة المجلس الشعبي البلديّ وبذلك يعهد إليه استدعاء الأطراف وإعداد مشروع جدول أعمال الدّورة ويتولّى تنفيذ ميزانيّة البلدية ويتّخذ المبادرات لتطوير مداخل الدولة.
- يتمتّع بصفة الأمر بالصّرف.
- يبرم العقود باسم البلدية ويقبل الهبات والوصايا طبقاً للتّشريع المعمول به.
- يمثّل البلدية أمام القضاء.
- يقوم بجميع التّصرّفات الخاصّة بالحفاظ على الأملاك والحقوق المكوّنة للممتلكات البلدية وإدارتها (المادّة 82 من قانون البلدية 10-11).
- يسهر على وضع المصالح والمؤسّسات العموميّة وحسن سيرها.

(1): انظر الموادّ 77-83 من قانون البلدية 10-11.

2. صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلديّ كممثل للدولة: يتولّى ما يلي⁽¹⁾:

- يمثل رئيس المجلس الشعبي البلديّ الدولة على مستوى إقليم البلدية.
 - يتمتّع بصفة ضابط الحالة المدنيّة (يضي الطابع الرّسمي على عقود الحالة المدنيّة).
- ويمكن أن يفوض إمضاءه تحت مسؤوليته إلى المندوبين بلديين أو خواصّ أو كلّ موظّف بلديّ (المادّة 87 القانون 10-11).
- تبليغ وتنفيذ القوانين والتنظيمات والسّهر على النّظام العام وحسن تنفيذ التدابير والوقاية والتّدخل في مجال الإسعاف على مستوى إقليم البلدية تحت إشراف الوالي.
 - يتّخذ التدابير الضّروريّة لحماية الأشخاص والممتلكات في الأماكن العامّة التي يمكن أن يحدث فيها كارثة أو حادث.
 - يأمر في حالة الخطر الجسيم أو الوشيك بتنفيذ تدابير الأمن التي يستوجبها وضع البلدية أو ظروفها، كما يخوّل له الأمر بالهدم للبناءات الآيلة للسقوط ضمن احترام القانون.
 - الأمر بتفعيل المخطّط البلديّ لتنظيم الإسعافات طبقاً للتّشريع المعمول به في حالة الكوارث.
 - القيام بتسخير الأشخاص والممتلكات طبقاً للتّشريع.
 - له صفة ضابط الشرطة القضائيّة، كما يمكن له تسخير قوات الشرطة والدرك المختصّة إقليمياً.
 - السّهر على حفظ النّظام العام وحماية التّراث ورموز الثّورة وكذا حماية المظهر العام ونظافة المحيط والبيئة.

(1): الموادّ 85-95 من قانون البلدية رقم 10-11.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

■ يسلم رخص البناء والهدم والتجزئة حسب الشروط المحددة في التشريع واحترام التشريع والتنظيم المتعلقين بالعقار والسكن والتعمير وحماية التراث الثقافي والمعماري على إقليم البلدية⁽¹⁾.

ومن خلال كل هذه الصلاحيات يتضح أنّ رئيس المجلس الشعبي البلدي بالرغم من كونه منتخبا إلا أنّه يمثل هيئة عدم تركيز فيما يتعلق بصلاحياته كمثل للدولة.

II. المجلس الشعبي البلدي:

يمثل هيئة المداولة وهو مجلس منتخب يشرف على شؤون البلدية ويتشكل من مجموعة منتخبين يتم اختيارهم من طرف سكان البلدية عن طريق الاقتراع العام السري المباشر لعهدتها مدتها 05 سنوات⁽²⁾ ويختلف عدد الأعضاء حسب عدد السكان داخل إقليم البلدية بين 13 و 43 عضوا⁽³⁾، وقد حدّد القانون العضوي للانتخابات 16-10 كل ما يتعلق بشروط انتخاب وتشكيل المجلس الشعبي البلدي، كما حدّد قانون البلدية 11-10 ضمن نصوصه كل ما يتعلق بسير المجلس الشعبي البلدي من حيث اختصاصاته المختلفة، نظامه الداخلي، دوراته العادية وغير العادية وأجالها، تنظيمها، الاستثناءات الواردة وكذا نظام المداولات، إجراءات الجلسات ووضع الأعضاء، نظام الاستدعاءات، إعلان المحاضر، اللجان ومجالات تدخلها، إضافة إلى توضيح مجالات تدخل المجلس الشعبي البلدي في مجال التنمية، المجال الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، المالي وأثر ذلك في تفعيل دور البلدية.

هذا وأغفل القانون العضوي للانتخابات 16-10 عند تحديد قواعد وشروط انتخاب المجلس الشعبي البلدي دور المستوى التعليمي ضمن شروط الترشح خاصة مع تطوّر

(1): المادة 95 من قانون البلدية رقم 11-10.

(2): المادة 65 من القانون العضوي رقم 16-10 المتعلق بالانتخابات.

(3): المادة 80 من القانون العضوي رقم 16-10 المتعلق بالانتخابات.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

المجتمعات وتعقيدات الحياة الإدارية حيث كان من الضروريّ اشتراط مستوى معين كحدّ أدنى على الأقل، وهو ما يمكن أن يسهم في تفادي المشاكل المرتبطة بعدم فعالية المجالس المنتخبة من حيث عدم قدرة الرّئيس أو الأعضاء على التّخطيط والتّسيير الفعّال.

تعمل الولاية والبلدية كهيئتي اللامركزية الإقليمية على تنفيذ برامج التّمية وتسيير الشّأن المحليّ وتعمل الدائرة كوسيط عن طريق ممارسة بعض الصّلاحيات المرتبطة بدورها على مستوى إقليم الولاية.

الفرع الثالث: الدائرة والمقاطعات الإدارية في التّظيم الإداري اللامركزي

تقوم على الرّبط بين الولاية والبلدية الدائرة كوسيط بالنّظر لما يعهد لأجهزتها بموجب القوانين والتّنظيمات إضافة إلى استحداث المقاطعات الإدارية في التّظيم الإداري اللامركزي.

أولاً: الدائرة

هي جهاز إداريّ تابع للولاية تضمّ مجموعة من البلديات بالولاية تضمّ مجموعة من البلديات بالولاية غير أنّها لا تتمتع بالشخصية المعنوية وكلّ ما يترتّب عن ذلك من نتائج قانونية يشرف على تسييرها رئيس الدائرة دائماً تحت سلطة الوالي السّلمية ذلك أنّها مقاطعة تابعة للولاية (المادة 2 من المرسوم 82-31 المتعلّق بصلاحيات رئيس الدائرة⁽¹⁾).

- يمارس رئيس الدائرة اختصاصاته تحت السّلمة الرّئاسية للوالي حيث يملك جملة من الصّلاحيات ويساعد الوالي في تنفيذ القوانين والتّنظيمات وقرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي وكذا قرارات مجلس الولاية.

(1): المرسوم التّنفيذي رقم 82-31، مؤرّخ في 1982/01/23، المحدّد لصلاحيات رئيس الدائرة، ج ر عدد 04، صادرة في 1982/01/26.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- ينسّق ويراقب أعمال البلديات الملحقة به ويتصرّف في الميادين المحدّدة له وفي أيّ مهمّة يفوضها الوالي.

وقد حدّد المرسوم التنفيذي 94-215 في مواد عديدة اختصاصات رئيس الدائرة سواء اتّجاه الولاية أو البلدية⁽¹⁾، حيث تتدخّل الدائرة بالإضافة إلى مجمل المهام المنوطة بها (الرقابة الوصائية على البلديات، المصادقة على مداوات المجالس المحلية التابعة لإقليم الدائرة، تمثيل الدولة على المستوى المحليّ من خلال صلاحيات تنفيذية وإعلامية واستشارية، وكذا التنسيق بين البلديات والسهر على حسن سير المصالح التابعة للبلدية، واختصاصات أخرى في إطار اللامركزية تتعلّق بالسكن، الصّحة، النّظافة، والمنازعات الضّريبية...) في بعض المسائل التي تندرج ضمن الشؤون المحلية وضمان سير العمل الإداري والمرافق العمومية تحقيقا لرغبات الأفراد وتوفير الخدمات اللازمة من خلال ضمان استمرارية المرافق العمومية لتفادي الوقوع في أزمات محلية وجمود تقديم الخدمات للمواطنين خاصة المجّانية منها⁽²⁾، وتعدّ كذلك أحد الأساليب المعتمدة في تقريب الإدارة من المواطن ومحاولة تخفيف الأعباء على الولاية وتسهيل الحصول على بعض الوثائق وتكريب الخدمة من المواطن والسهر على حسن استقبال المواطن من طرف الإدارة بإقامة هياكل ملائمة لذلك وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية للبلديات التي تكون موجهة لإنشاء هياكل ووسائل من طبيعتها تلبية احتياجات مهمة للمواطنين.

ومن ذلك تعتبر الدائرة تقسيما إداريا مهما في التنظيم الإداري الجزائري تلعب دورا بارزا في الحياة الإدارية للمواطن.

(1): انظر المواد 09-16 من المرسوم 94-215 السّالف الذّكر.

(2): بن ترجا الله علي، "مستويات التّنظيم الإداري الجزائري"، مجلة أفاق العلوم، العدد 02، جامعة الجلفة، (2016)، ص، ص 37، 38.

ثانيا: المقاطعات الإدارية المستحدثة

نتيجة لاتّساع مساحة العديد من الولايات ومن أجل التّحكّم في مسار التّميّة وتسهيل تسيير شؤون المواطنين وتلبية متطلّباتهم عمدت الدّولة من خلال التّقسيم الإداريّ الجديد إلى دعم الجماعات المحليّة من خلال استحداث نظام المقاطعات الإدارية وتوفير التّجهيزات والمرافق العامّة ومرافقة المشاريع المحليّة وبالتالي تحقيق التّوازن على المستوى المحليّ وتقريب الإدارة من المواطن.

1. تنظيم المقاطعات الإداريّة

صدر المرسوم الرّئاسي رقم 15-140 والمرسوم التّفيذيّ رقم 15-141⁽¹⁾ الذين ينظّمان

المقاطعات المستحدثة داخل بعض الولايات⁽²⁾، والتي تعتبر صورة من صور عدم التّركيز الإداريّ لعدم توفّر خصائص الجماعة المحليّة فيها وعدم وجود مجلس منتخب، حيث نصّ المرسوم الرّئاسي رقم 15-140 في مادّته الأولى على إنشاء هذه المقاطعات وتحديد القواعد الخاصّة المطبّقة على تنظيمها وسيرها وكذا مهامّ الوالي المنتدب، ويشرف على هذه المقاطعات ولآة منتدبون حيث يتولّى الوالي المنتدب تنسيق ومراقبة أنشطة البلديات التّابعة للمقاطعة الإداريّة ومصالح الدّولة الموجودة بها كلّ ذلك تحت سلطة والي الولاية (المادّة 03 من المرسوم الرّئاسي 15-140).

(1): المرسوم الرّئاسي رقم 15-140، مؤرّخ في 27/05/2015، يتضمّن إحداث مقاطعات إداريّة داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصّة المرتبطة بها، ج ر عدد 29، صادرة في 31/05/2015.

- المرسوم التّفيذيّ 15-141، مؤرّخ في 28/05/2015، يتضمّن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها، ج ر عدد 29، صادرة في 31/05/2015.

(2): تم استحداث مقاطعات إدارية على مستوى ولايات الجنوب، واستحداث مقاطعات أخرى بموجب المرسوم رقم 18-337، المؤرّخ في 25/12/2018، المتضمّن احداث مقاطعات إدارية.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- **صلاحيات الوالي المنتدب:** يملك صلاحيات عديدة تحت إشراف الوالي (المواد 4،5،6 من المرسوم الرئاسي 15-140):
- يبادر بأعمال تأهيل المصالح والمؤسسات العمومية على مستوى المقاطعة الإدارية ويتابعها ويقودها.
- يسهر على تنفيذ القوانين والتنظيمات وقرارات الحكومة ومجلس الولاية ومداولات المجلس الشعبي الولائي على مستوى المقاطعة.
- يسهر تحت سلطة الوالي وبمساهمة أمن المقاطعة الإدارية والتنسيق معها على حفظ النظام العام.
- يكفّف بكلّ ما يضمن السير الحسن للمصالح والمؤسسات العمومية وحفظ البيئة وبرامج التجهيز والاستثمار...
- وكلّ ما يرتبط بالنشاط الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وغيرها، كلّ ذلك تحت سلطة الوالي.
- **إدارة الولايات المنتدبة:**

تتشكّل إدارة الولايات المنتدبة أو المقاطعات الإدارية المستحدثة من⁽¹⁾:

والي منتدب يزوّد بإدارة تتشكّل من:

- أ- أمانة عامّة يديرها أمين عام.
- ب- ديوان يديره رئيس الديوان.
- ت- مديرية منتدبة للتنظيم والشؤون العامة والإدارة المحليّة يديرها مدير منتدب وتحدّد مهام هذه الهياكل، تنظيمها وسيرها عن طريق التنظيم.

(1): المادة 02 و03 من المرسوم التنفيذي رقم 15-141 السابق الذكر.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

❖ تنظّم المصالح غير الممركزة للدولة على مستوى المقاطعة الإدارية في شكل مديريات منتدبة (المادة 09 من المرسوم الرئاسي 15-140)، وتتشكّل لدى الوالي المنتدب هيئة تنفيذية تدعى مجلس المقاطعة الإدارية تتشكّل من المديرين المنتدبين التابعين للمقاطعة الإدارية ويشارك رؤساء المجالس الشّعبيّة البلدية المعنية في أشغال مجلس المقاطعة الإدارية مشاركة استشارية.

❖ يتلقّى الوالي المنتدب تفويضا من الوالي للإمضاء على القرارات ذات الصلة بمهامه وكذا يتلقّى تفويضا بالإمضاء بمنحه صفة الأمر بالصرف ويلزم الوالي المنتدب والمديرون المنتدبون بإعلام الوالي بالعمليات التي يباشرونها حيث يتم إرسال تقرري شهري عن تطوّر الوضع في المقاطعة الإدارية⁽¹⁾.

❖ تصنيف وظيفة الوالي المنتدب ورئيس ديوانه والمدير المنتدب كوظائف عليا في الدولة يعين فيها بموجب مرسوم رئاسي⁽²⁾.

II. أهداف التقسيم الإداري الجديد ومعوقات تجسيده

يسعى التقسيم الإداري الجديد إلى تحقيق جملة من الأهداف خدمة للتنمية المحلية ومواجهة المشاكل التي تسهم في عرقلة البرامج التنموية وتدني مستوى الخدمة على مستوى عديد الأقاليم، إلا أنّ تجسيد نظام المقاطعات الإدارية تعترضه عدّة معوقات تحول دون فعالية تلك الأهداف.

(1): المادة 12 و13 من المرسوم الرئاسي 15-140.

(2): المادة 14 من المرسوم الرئاسي 15-140.

1. الهدف من إنشاء المقاطعات الإدارية

يحمل إنشاء المقاطعات الإدارية تحقيق جملة من الغايات أهمّها (1):

أ- ضمان احتكاك المواطن بالإدارة المحلية من خلال تقريب هذه الأخيرة من المواطنين وسرعة الاستجابة لانشغالاتهم.

ب- توزيع الوظيفة الإدارية وبالتالي تخفيف العبء على عاصمة الولاية مما يحسّن الأداء الإداري ويحارب البيروقراطية ويختصر الوقت والجهد والتكاليف.

ت- تخفيف الضّغط على الولايات التي تحتوي بلديات كثيرة، ومساعدة الولايات ذات المساحة الشّاسعة على تلبية مطالب السّاكنة ووصول الخدمات للمواطنين حيث يكون التّخطيط والتّنفيد داخل إقليم جغرافيّ صغير بإمكانيات ماليّة واقتصاديّة أكبر وبالتالي تلبية الاحتياجات المحلية وتحقيق التّنمية.

ث- تحقيق التّنمية المحلية عن طريق تدعيم المقاطعات الإدارية بالتّجهيزات والمرافق وتطوير بنيتها التّحتية وقاعدتها الاقتصادية وتحويلها إلى مراكز خدمة إقليمية، بالإضافة إلى إشراك المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية، ممّا ينعكس إيجابيا على البلديات التّابعة للمقاطعة الإدارية.

غير أنّ تطبيق نظام المقاطعات الإدارية تعترضه عدة إشكالات تسهم في عدم تحقيق الأثر الإيجابي المنتظر من تجسيد هذا النظام.

(1): حاحة عبد العالي، يعيش تمام أ مال، الطّبيعة القانونيّة للمقاطعات الإدارية في الجزائر، الملتقى الدّولي الثّالث حول الجماعات المحلية في الدّول المغاربية في ظلّ التّشريعات الجديدة والمنظرة، جامعة حمّة لخضر، كليّة الحقوق، وادي سوف، 02 ديسمبر 2015، ص، ص 36،37.

2. إشكالات ومعوّقات تطبيق نظام المقاطعات

أبرز هذه المعوّقات⁽¹⁾:

- أ. عدم دستورية نظام المقاطعات الإدارية حيث اقتصر الدستور على ذكر الولاية والبلدية عند النص على الجماعات المحليّة، بالإضافة إلى أن التقسيم الإقليمي للبلاد حسب المادة 140 من الدستور من اختصاص البرلمان وليس السلطة التنفيذية، وتنظيم المقاطعات الإدارية بموجب مرسومين رئاسيّ وتنفيذيّ يتنافى ونصّ الدستور⁽²⁾.
- ب. عدم استقلالية الوالي المنتدب لممارسة عديد الصّلاحيات رغم كثرتها بالنظر لكونه هيئة تابعة للوالي ويعمل تحت سلطته (الرجوع للوالي وإعلامه بكلّ العمليات التي يباشرها على مستوى المقاطعة) المادة 12 من المرسوم 15-140.
- ج. تداخل صلاحيات الوالي المنتدب مع رئيس الدائرة حيث أصبح هناك وسيطين بين الولاية والبلديات بدل وسيط واحد، بالإضافة إلى عدم تمتّع المقاطعات الإداريّة بالشخصية المعنوية وبروز المعوّقات المالية بالنظر لسياسة التّكشف المعتمدة لتقليل الإنفاق.
- د. عدم وجود مجلس منتخب على مستوى المقاطعة الإدارية وعدم إشراك المجالس المنتخبة في تسييرها، وبالرّغم من إشراك رؤساء المجالس الشّعبية البلدية في الاجتماعات التي تخصّ المقاطعات إلا أنّ حصر دورها في الوظيفة الاستشارية لا يخدم كثيرا مسار التّتمية. هذا بالإضافة إلى عدم مراعاة الانتماءات العرقية والقبلية عند اعتماد مخطّط التقسيم.

(1): حاحة عبد العالي، يعيش تمام أمال، المرجع السابق، ص 47-49.

انظر أيضا: الأزهر لعبيدي، جرية الصّادق، التقسيم الإداري الجديد في الجزائر، الملتقى الدّولي الثالث حول الجماعات المحلية في الدّول المغاربية في ظلّ التشريعات الجديدة والمنتظرة، جامعة حمة لخضر، كلية الحقوق، وادي سوف، 01 و02 ديسمبر 2015، ص 145 وما بعدها.

(2): انظر المادة 16 و140 من الدستور.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

وبالتالي فإنه من أجل تحقيق الغاية من تبني التقسيم الإداري الجديد بإنشاء المقاطعات الإدارية ينبغي اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتخطي جميع المشاكل التي تعيق تجسيد هذا النظام وذلك بمراعاة معدلات الفوارق التنموية بين الأقاليم وتنفيذ مخططات دقيقة تأخذ في الحسبان التنظيم الهيكلي للمرافق ومواقعها لتقريبها من المواطن وتمكينه من الاستفادة منها، وكذا توزيعها على مستوى الأقاليم بشكل فعال وإيجابي وموازنة ذلك مع الموارد المالية المتاحة مع الاستغلال الأمثل للموارد المحلية للأقاليم حتى ينتج الأثر المنتظر منه بتحسين الواقع المحلي ورفع مستوى التنمية من خلال جودة الخدمات المقدمة للمواطنين بما يلبي احتياجاتهم ويستجيب لمطالبهم.

يعتبر اعتماد نظام الإدارة المحلية من أهم خيارات السلطة العليا في الدولة؛ بالنظر لما يمكن الاستفادة منه من خلال تنظيم محلي مؤطر قانونا يسمح بحصول أفراد المجتمع المحلي على الخدمات المختلفة وتلبية مطالبهم والمشاركة في تسيير شؤونهم المحلية بالاحتكاك مع ممثليهم بالمجالس المنتخبة خاصة على مستوى البلدية باعتبارها الجماعة القاعدية التي تحتضن المبادرات المحلية وتعزز الديمقراطية التشاركية والأكثر دراية بالشأن المحلي، دون إغفال دور الولاية في التنمية المحلية وكذا الدائرة كجهاز وسيط، بالإضافة إلى استحداث نظام المقاطعات ومجمل الصلاحيات المسندة للولاة المنتدبين وما يمكن تحقيقه مستقبلا من خلال تفعيل هذا النظام.

المبحث الثاني: الخدمة العمومية ومجالات تقديمها

تبنّت الدولة أسلوب التنظيم الإداري اللامركزيّ أو الإدارة المحليّة من أجل تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل تقديم الخدمات العموميّة وإشباع حاجات الجمهور حيث تتباين هذه الخدمات بالنظر لتعدّد مجالات تقديمها والأطراف التي تقدّمها كما تختلف الخدمات حسب طبيعة وحاجات المجتمعات المحليّة.

المطلب الأوّل: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

ترتبط الخدمات العموميّة باحتياجات الأفراد في مجتمع معيّن وتختلف أهميّة الخدمة وشدّة الحاجة إليها حسب طبيعة الإقليم وموقعه، وتتعدّد أنواع الخدمات وفق عنصر الضّرورة أو باختلاف المجال الذي تنتمي إليه وغيرها، وتتميّز بعديد الخصائص وتستند إلى عدّة مبادئ.

الفرع الأوّل: مفهوم الخدمة العموميّة ونظمها

تنتج المنظّمات العامّة وتقدّم خدمات متعدّدة ومتنوّعة للمواطنين في المجتمع لإشباع حاجاتهم الأساسيّة؛ وبذلك تختلف الخدمات المقدّمة من حيث الخصائص والمبادئ خاصّة بالنظر لما تشهده المجتمعات من تراجع لمستوى أداء المنظّمات والأجهزة الإداريّة للخدمات المطلوبة من قبل الجمهور وما يعنيه إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم بتوفير وتقديم هذه الخدمات.

أوّلاً: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها

على الرّغم من أنّ الخدمة العموميّة عنصر موجود بشكل دائم في حياتنا داخل المجتمع وتعبّر عنها الكثير من الأعمال والتفاصيل إلّا أنّ هناك الكثير من الاختلافات في تعريفها.

1. تعريف الخدمة العمومية:

يعبر مصطلح الخدمة العمومية عن تلك الرابطة التي تنشأ بين الإدارة العامة والمواطن بهدف تلبية الطلبات المختلفة لأفراد المجتمع وإشباع حاجاتهم من طرف الأجهزة الإدارية العمومية، أو هي: " تلك الرابطة التي تقوم بالجمع بين الإدارة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من قبل الجهات الإدارية والمنظمات العامة⁽¹⁾، وتعرف وفق القانون الإداري الفرنسي بأنها تلك التي تعدّ تقليدياً خدمة فنية تزود بصورة دائمة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمون على إدارتها مبادئ المساواة والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام⁽²⁾، ومن ثمّ فإنّ تعريف الخدمة العمومية يكون من خلال منظورين:

1- الخدمة العمومية كعملية:

يعبر عن الخدمة التي تقدّمها المنظمات الحكومية على أنّها عملية متكاملة تتطوي على مدخلات، تشغيل، مخرجات⁽³⁾، وبالنسبة للمدخلات فإنّ هناك ثلاثة أنواع يمكن أن تجري عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المطلوبة وهي⁽⁴⁾:

(1) عبد اللاوي صبيحة، "الارتقاء بالخدمة العمومية ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، مجلة البحوث والدراسات

القانونية والسياسية، العدد 01، جامعة البلدة 2، المجلد 06، (جانفي 2017).

أيضا: Gilles J.Guglielmi , Geneviève Koubi, Droit du service public, Montchrestien, France 2000, p59,6.

(2) المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة - النظرية والتطبيق - الدار الجامعية، مصر، 2004، ص، ص30، 29.

(3) منال قناوي، سارة حمايدية، واقع الخدمة العمومية في وسائل الإعلام - أين يقع المواطن في الأجندة الإعلامية - الملتقى الوطني حول: الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة التكوين المتواصل، مستغانم، 29 و 30 أكتوبر 2014، ص4.

(4) ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص، ص457، 456.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

أ. الأفراد: بحيث يمثل المواطنون طالبي الخدمة العامة أحد المدخلات عندما يكون المواطن ذاته محلّ الخدمة وتؤدّي العمليّات عليه، فنكون العمليّة تشغيل أفراد (مثلا خدمات الصّحة، التّعليم والسّفر...).

ب. الموارد: إذ يمكن أن تكون بعض الأشياء والموارد أحد أنواع المدخلات وتجري عليها عمليّات الخدمة التي تقدّمها المنظّمات العامّة، حيث يكون محلّ عمليّات الخدمة هنا الأشياء وليس الأفراد فنكون العمليّة تشغيل أشياء مملوكة (مثلا: ترخيص السيّارات، ضرائب العقارات، خدمات الإطفاء ورصف الطّرق...).

ج. المعلومات: وتكون نوعا من أنواع المدخلات في عمليّات الخدمات العامّة والحديثة كجانب لتطوير وتحديث الخدمات العموميّة وهو ما يعكس التطوّر التكنولوجيّ (مثل خدمات تشغيل وتحليل البيانات ومراكز البحث وغيرها...).

ويمكن في الحياة العمليّة أن تتضمّن الخدمة المقدّمة للمواطنين أكثر من نوع من المدخلات أو حتّى تتضمّن الأنواع الثلاثة معا.

2. الخدمة العموميّة كنظام:

انطلاقا من مفهوم النّظم يمكن النّظر للخدمة العموميّة المقدّمة من قبل الإدارة العامّة كنظام مكوّن من⁽¹⁾:

أ. نظام عمليّات تشغيل أو إنتاج الخدمة: ووفقه تتمّ عمليّات التّشغيل على مدخلات الخدمة لإنتاج العناصر الخاصّة بالخدمة.

(1): منال قناوي، سارة حمايدية، المرجع السّابق، ص، ص04، 05.

Alain-serge Mescheriakoff, Droit des services publics, 2édition, Presses Université de France, 1997, p46.

انظر أيضا: ثابت عبد الرحمن ادريس، المرجع السّابق، ص 58-62.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

ب. نظام تسليم الخدمة: والذي يتمّ خلاله التّجميع النهائيّ لعناصر الخدمة ثمّ تسليمها للمواطن طالب الخدمة.

ويتضمّن مفهوم الخدمة كنظام أجزاء مرئية ومنظورة لمستقبل الخدمة (المواطن) وهو الجزء الذي يتوافق مع نظام تسليم الخدمة رغم أنّ هذا الأخير لا ينعكس فقط على الجزء المرئيّ من الخدمة، حيث يتعلّق هذا النظام ب(أين، متى، كيف) يتمّ تسليم الخدمة للمواطن الذي يطلبها إذ أنّه في بعض الخدمات العامّة التي تتطلّب درجة اتّصال عالية بين مقدّم الخدمة وطالبيها تستلزم التّفاعل بين الطرفين لتحقيق رضا المواطن بالخدمة في حين أنّ بعض الخدمات التي تحتاج إلى اتّصال أقلّ يمكن تقديمها عن بعد من خلال وسائل التّكنولوجيا الحديثة.

أجزاء أخرى غير مرئية (جوهر الخدمة الفنيّ)⁽¹⁾، وهنا في هذا الجزء يوجد نظام عمليات تشغيل الخدمة وهذا الجزء غير المرئي لا يشكّل أهميّة كبيرة لمستقبلي الخدمة من المواطنين حيث يقيّمون الخدمة على أساس النتائج وأيّ فشل يسجّل في عمليات التشغيل يظهر لدى مستقبلي الخدمة في شكل سوء الأداء، كما أنّ الجزء المرئيّ من عمليات تشغيل الخدمة يختلف من خدمة لأخرى ويتوقّف على طبيعة الخدمة ويتأثرّ بدرجة الاتّصال بين مقدّم الخدمة ومستقبليها حيث كلّما كانت عمليّة الاتّصال أكبر كان الجزء المرئيّ لعمليات تشغيل الخدمة أكبر والعكس صحيح.

مثلا عند تسجيل مواطن لسيارته أو استخراج رخصة فإنّه يقدّم جميع الأوراق المطلوبة (الجزء المرئي من الخدمة)، وتستكمل إجراءات أخرى لا يراها المواطن (الجزء غير المرئي)⁽²⁾.

(1): نصيرة يحيوي، مراد مهدي، أثر الإدارة الالكترونية في تفعيل الخدمة العمومية في الجزائر-دراسة نموذج مؤسسة بريد

الجزائر-الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية -حالة البلدان العربية-كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 29 و30 أكتوبر 2014، ص09.

(2): ثابت عبد الرحمن ادريس، المرجع السابق، ص458.

4) قابلية الخدمة للتألف (التلاشي): تنتج هذه الخاصية من عدم قدرة الخدمة إلى التخزين لذلك فإن الكميات التي لا تستخدم خلال العرض ستختفي للأبد وإن تمتعت بإمكانية خزن المدخلات المعتمدة في إنتاجها وتقديمها، وتزامن إنتاجها واستهلاكها⁽¹⁾.

5) عدم تماثل الخدمة: تتغير الخدمة حسب أوقات وظروف تحققها وذلك راجع لكون الخدمة تعتمد على من يقدمها وكيف يقدمها والظرف الذي تقدم فيه وبالتالي يصعب مماثلة الخدمات بالنظر أولاً أن المستهلك تأثراً على نوعية الخدمة وثانياً لمقدم الخدمة تأثراً أيضاً على نوعية الخدمة المقدمة⁽²⁾.

6) التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد منها: تعتبر هذه الخاصية من خصائص الخدمة العمومية كعملية وليس كمنتج وتعني التفاعل العالي والمباشر بين مقدم الخدمة والمستفيد منها ومدى قوة وتأثير الاتصال بين الطرفين على أداء الخدمة وإشباعها للحاجة المطلوبة⁽³⁾.

هذا وتكون بعض خصائص الخدمة ظاهرة كما قد تكون هناك خصائص ضمنية يدركها طالب الخدمة والمستفيد منها عند مقارنته لتكلفة الخدمة ومدى إشباعها لحاجاته.

ثانياً: مبادئ ونظم الخدمة العمومية

تستند الخدمات العامة إلى عدة مبادئ وتحدد بنظم تشكل إطار ممارستها:

(1): ميسون علي حسين اللبيلة، "الحكومات المحلية ودورها في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات"، مجلة جامعة بابل، العدد 04، (2016)، ص 10.

(2): ثابت عبد الرحمن ادريس، المرجع السابق، ص 450.

(3): ميسون علي حسين اللبيلة، المرجع السابق، ص 10.

1. مبادئ الخدمات العمومية:

من أجل تحقيق الخدمات العمومية للأهداف التي تسعى إليها الدولة فإنه من الضروري خضوعها لمجموعة من المبادئ تحقق هذه الأهداف.

ومن أهم هذه المبادئ والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمبادئ التي تحكم المرافق العامة انطلاقا من كون المرافق العامة تقدم الخدمات العمومية تلك المحددة في⁽¹⁾:

1. مبدأ المساواة: ويعني حصول الأفراد في مجتمع معين على الخدمة العمومية بنفس الجودة وأن يدفعوا بنفس الطريقة وأن يحصلوا على نفس الضمانات في حالة وجود أي قرار أو شكوى أو قانون، ومن ذلك فإن هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العمومية بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين بصورة عادلة دون استثناء⁽²⁾.

2. مبدأ الاستمرارية: بالنظر لكون الخدمات العمومية تهدف لتلبية الحاجات العامة أو الحصول عليها فإنه من أجل تحقيق هذا الهدف يشترط عدم انقطاعها⁽³⁾ ومن ذلك فإن مبدأ الاستمرارية يعدّ مبدأ أساسيا وجوهريا لقيام الخدمة العمومية بحكم أنها تعدّ أساسا ينظم الأفراد شؤونهم وفقا لها، ولذلك لا بدّ من استمرارها بانتظام حتى لا يحدث خلل (مثلا: خدمات الكهرباء...).

3. مبدأ التكيف والملاءمة: وهي قابلية التغيير؛ أي مواكبة جميع الظروف والاحتياجات، باعتبار أنّ المنفعة تتطور بتغير الزمن لذلك لا بدّ أن تستجيب الإدارة أو المؤسسة العمومية

(1): المرسي السيد حجازي، المرجع السابق، ص30.

انظر أيضا: Giraudon Anne, La notion de service public, Mémoire du étude , école national supérieur des sciences de l'information et des bibliothèques, France, Janvier 2010, p19,20.

(2): سعيدة طيب، المرجع السابق، ص07.

Marie Christine Roualt et autre, Droit administratif, Gualino editeur, France 2005, p156,157.

(3): مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 18 و.

Martine Lombard et Gilles Dumont, Droit administratif, 7 édition, Dalloz, France 2007, p315.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

لذلك التغيرات لتتمكّن من تقديم الخدمات التي وجدت من أجلها⁽¹⁾، فمبدأ التكيف أو المرونة يعدّ شرطاً أساسياً لمتابعة تطوّر الإدارة أو التنظيم وهو ما يبرّر التغيرات التي تحدث على الخدمات العمومية تبعاً للتطوّر التكنولوجي وكذا تغيرات الجانب الاجتماعي والحاجات الاجتماعية وبما يتلاءم ورغبات ومتطلبات الجمهور.

وبذلك نخلص إلى أنّ مبادئ الخدمات العمومية مهمة وأساسية لتطوير وتحسين إنتاج وتقديم الخدمات ووجودها وتجسيدها مرتبط بحاجة الأفراد داخل المجتمع لهذه الخدمات وكذا جدية الإدارة في العمل على تطوير وتحسين أساليب تقديمها.

II. نظم الخدمات العمومية:

كما هو معمول به في مجال الوظيفة العمومية هناك نظامين اثنين للخدمة العمومية وهما:

1. نظام الخدمة العمومية المفتوحة: ينظر للوظيفة العمومية في النظام المفتوح على أنّها مثل أية مهمة مجتمعية يتمّ إعداد الفرد لها ويتفرّغ لممارستها طوال حياته العملية، وتقوم المؤسسات وفقاً لهذا النظام باستقطاب عدد من الموظفين بالنظر لنوع الخدمة أي حسب متطلبات العمل الحقيقية بغية تقديم خدمة محدّدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة⁽²⁾ وتتميّز بالمرونة.

• يتميّز نظام الخدمة العمومية المفتوحة بعدّة خصائص⁽³⁾:

(1): سعيدة طيب، المرجع السابق، ص، ص08، 09.

انظر أيضاً: Martine Lombard et Gilles Dumont, op.cit., p318.

(2): بن أمّ السعد فتيحة، يحيوي نعيمة، "دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتّصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظلّ الحوكمة الإلكترونية"، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدّمة، المجلّد 04، العدد 11، (نوفمبر 2014)، ص08.

(3): حوشين كمال، هارون سميرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، الملتقى الدولي حول: جودة

الخدمة العمومية في ظلّ الحوكمة الإلكترونية-دراسة حالة البلدان العربية-كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 29 و30 أكتوبر 2014، ص12.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- **البساطة:** حيث يقوم الموظفون بتدريب أنفسهم ولا تترتب مسؤولية للإدارة عن برامج التدريب كما تتم المحافظة على نفس تصنيف الوظائف.

- **المرونة:** حيث يمكن للإدارة إلغاء الوظائف في حالة عدم الحاجة إليها، كما تمكن الموظف من هامش حرية للبحث عن وظيفة مناسبة أكثر بالنسبة له.

- **نظام اقتصادي:** حيث يمكن اختيار موظفين متخصصين دون الالتزام بتدريبهم إذ يتطلب مهارات خاصة، ومن عيوب النظام المفتوح للخدمة العمومية أنه يتطلب مهارات وذهنيات خاصة تختلف عن تلك التي تتطلبها القطاعات الخاصة إضافة إلى الحاجة لوجود أنظمة تعليمية تقوم بتدريب وإعداد موظفين مؤهلين.

2. نظام الخدمة العمومية المغلقة: وفقا لهذا النظام تقوم الإدارة غالبا بعمليات إعداد الموظفين

قبل التحاقهم بالعمل واستمرار التدريب أثناء العمل لرفع المستويات المهنية وتنمية القدرات واكتشاف الاستعدادات، كما أن القاعدة العامة في هذا النظام هي استمرارية عمل الموظف مع الإدارة ضمن توازن الحقوق والواجبات (1) ويستند النظام المغلق على محورين (2):

أ. **قانون الموظفين:** ويتمثل في مجموعة قواعد قانونية تحدد أوضاع الموظفين في المنظمات الحكومية وتسهم في تمييزهم عن القطاعات الأخرى، ويحتوي قواعد تتعلق بالتعيين والجوانب المادية والمعنوية وكذا يحدد المسؤوليات والواجبات ومختلف الإجراءات المتبعة بمخالفة شروط العمل في الخدمة العامة.

ب. **حياة وظيفية متميزة:** حيث يختلف النظام المقفل عن النظام المفتوح إذ يتم التوظيف وفقه من خلال موافقة الإدارة على استخدام موظف بالنظر إلى ما يمكن أن يقدمه طوال حياته من خلال أداء وظائف كثيرة، ويتميز نظام الوظيفة المغلق بعدة مميزات منها:

- إمكانية الحصول على موظفين يملكون القدرة على التجاوب مع الإدارة وتفهم أهدافها.

(1): بن أمّ السعد فتيحة، يحيوي نعيمة، المرجع السابق، ص 09.

(2): نصيرة يحيوي، مراد مهدي، المرجع السابق، ص 09.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- تنمية الشعور والالتزام بالمصلحة العامة لدى الموظفين.

- إعداد وتدريب الموظفين من قبل الإدارة التي ينتمون إليها.

ويعاب على هذا النظام كثرة الحقوق والامتيازات التي تقود عادة للتخاذل والانتكالية وغياب عنصر التجديد والابتكار وكذا مشكل الرواتب (1)....

هذه النظم التي تعطي أسلوبا للتسيير الإداري للمنظمات أو الإدارات العمومية لتقديم الخدمات العمومية في المجالات المختلفة تلبية لحاجات الأفراد المتعددة من خلال مؤسسات عامة حسب نوع الخدمات المطلوبة.

الفرع الثاني: أنواع الخدمات العمومية

تتباين وتختلف الخدمات العمومية حسب المعيار المستخدم والمعتمد في التصنيف والذي ينظر إليها من خلاله، حيث تقدم الدولة (السلطة العامة) جملة من الخدمات العمومية في إطار منظم يمكن تقسيمها إلى:

أولاً: حسب مجال الخدمة: تقسم إلى (2):

1-خدمات إدارية: وهي الخدمات التي تتعلق بالحياة الإدارية للمواطنين مثل: استخراج وثائق الحالة المدنية بالبلديات، إصدار وتسليم مختلف الوثائق الإدارية...

2-خدمات اجتماعية وثقافية: وتتمثل في مختلف الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي تطورت بشكل ملحوظ وتخدم المواطن من الناحية الاجتماعية والثقافية كالتعليم، والصحة، الإعلام، المساعدات الاجتماعية...

(1): حوشين كمال، هارون سميرة، المرجع السابق، ص13.

(2): عائشة قادة بن عبد الله، فائزة سبتي، تطبيقات الحوكمة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية-كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 29 و30 أكتوبر 2014، ص 09.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

3-خدمات صناعية وتجارية: وظهرت مع تطوّر دور الدولة وتدخلها في الحياة الاقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية كخدمات النقل، الكهرباء والغاز، الاتصالات...

ثانياً: حسب التكلفة: تقسم إلى (1):

- 1-الخدمات المجانية:** وهي خدمات تقدّم دون مقابل حيث تتحمّل الدولة تكلفتها (تمولها الدولة)، كحملات التلقيح، الأمن العمومي، الإنارة العمومية.
- 2-الخدمات بمقابل:** وهي خدمات يتحمّل المستفيد منها تكلفتها كلياً وبشكل مباشر، مثل: الكهرباء، الهاتف، الماء الشروب...

ثالثاً: حسب المنفعة: تنقسم الخدمات العمومية إلى (2):

- 1-خدمات ذات نفع عام:** وهي الخدمات التي تقدّمها الإدارة المحلية بهدف الصالح العام مثلاً: الصّرف الصّحي، المياه، صيانة الطّرق والحدائق...
- 2-خدمات ذات نفع فردي:** وهي الخدمات التي ينتفع بها كلّ فرد على حدى مثل: خدمات الصّحة، التّعليم، الرّفاهية الاجتماعية...
- 3-خدمات ذات صلة بتطوير البنية التّحتية:** تتضمن الأراضي، إنشاء المباني العامّة، حماية البيئة...
- 4-خدمات متعلّقة بالسيادة والأمن الداخلي:** وهي الخدمات التي ترتبط عموماً بالدّور التّقليديّ للدولة كخدمات العدل والقضاء، والأمن ...

(1): عائشة قادة بن عبد الله، فائزة سبتي، المرجع السابق، ص 09.

(2): المرجع نفسه، الصّفحة نفسها.

رابعاً: حسب موضوع الخدمة ومحطها: تقسم الخدمات العمومية إلى (1):

1. **خدمات ضرورية لبقاء المجتمع وسلامته:** كخدمات التعليم، الصحة...، وهي خدمات تقدّمها الدولة وتضمن استمراريتها مهما كانت تكلفتها.
2. **خدمات ضرورية لأفراد المجتمع:** وهي خدمات لا يمكن الاستغناء عنها وهي خدمات تقدّم لأفراد المجتمع على اختلاف مستوياته وقطاعاته، كخدمات التّموين بالكهرباء والغاز، والماء، النّقل...
3. **خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية:** تعود بالفائدة على أفراد المجتمع لكن قد لا تكون ذات فائدة وأهمية كبيرة بالنسبة لبعضهم كخدمات المكتبات العامّة، المتاحف، المنتزهات العامّة...
4. **خدمات اجتماعية:** وهي خدمات يمكن للأفراد تأديتها بأنفسهم إذا توفّرت الإمكانيات إلا أنّ القصور في تلبيةها يؤثر على المجتمع ممّا يقود إلى تدخّل السلطة العمومية لتوفير هذا النوع من الخدمات، مثل السّكن.
5. **خدمات رأسمالية مكلفة مستمرة:** تمتد آثارها مستقبلاً مثل بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات، المعاهد...

• وهناك من يختصر هذه التّقسيمات في ثلاثة أنواع للخدمات العمومية (2):

- خدمات عامّة ترتبط بسيادة الدولة: العدالة، الأمن، الدّفاع، المالية...
- خدمات عامّة اجتماعية وثقافية: التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية...
- خدمات عامّة ذات طابع اقتصادي: النّقل، الاتّصالات، الطّاقة...

(1): مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 16.

(2): Leila Metali, op.cit. , p5

-أنظر أيضا: مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 17.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

هذه أشهر التقسيمات المعتمدة لتصنيف الخدمات العمومية بحيث هناك خدمات يكون المستفيد منها جزء من الخدمة وهناك خدمات تؤدي دون تدخله، وخدمات تصنف تبعا لشدة التفاعل مع المستفيد منها، في حين هناك خدمات تمتاز بالتركيز على كثافة قوة العمل (كالتعليم مثلا) وأخرى على كثافة رأس المال، وغيرها من المعايير والتي على أساسها قسم كتاب القانون والإدارة أنواع الخدمات العمومية.

المطلب الثاني: منظمات الخدمة العمومية ودورها في تقديم الخدمات العمومية

تتنوع وتتباين الخدمات العمومية مع تنوع حاجات الأفراد في المجتمع وكذا اختلاف بيئة المجتمع وشدة الحاجة إلى خدمة معينة أو ندرة الحاجة إليها، ومع وجود العديد من الخدمات العمومية في أي مجتمع يقود ذلك لزاما إلى وجود مرافق أو منظمات تقوم على توفير وتقديم هذه الخدمات، وبذلك ظهرت منظمات الخدمات العمومية واهتمت على اختلافها بتقديم الخدمات حسب اختصاصها.

الفرع الأول: منظمات الخدمات العمومية

يعتبر تحقيق المنفعة العامة من بين أهداف المنظمات العامة التي تعدّ الركيزة الأساسية في خدمة المجتمع وتلبية حاجات أفرادها المختلفة على اعتبار أنّ نشاطها موكول للدولة بالنظر لتطور دور هذه الأخيرة وتدخلها في المجال الاقتصادي، ومع التطور الحاصل نجد عدّة تصنيفات لمنظمات الخدمة العمومية وذلك راجع لأسباب مختلفة سياسية وإدارية وإيديولوجية وإن اختلف التعريف أو المعيار المتبع في التصنيف (قانوني أو اقتصادي) فإنها تشترك في المضمون كونها تعود كليا أو جزئيا للدولة وتهدف أساسا لتقديم خدمات عامة ومن ذلك تحقيق منفعة عامة.

أولاً: مفهوم المنظمات العامة

بالنظر لتزايد المطالب الاجتماعية وتطور دور الدولة وتدخلها في مختلف مجالات النشاط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي، أصبح من الضروري إنشاء منظمات عامة بجانب الوحدات الحكومية للجهاز الإداري لتتولى مهمة وظائف وواجبات الدولة التي باتت قاصرة على أدائها كلها وتنظيمها بشكل دقيق.

1. **تعريف المنظمات العامة:** تتمثل المنظمة العامة في كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج وتوفير خدمة عامة بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع أو هي كل مشروع يفوق قدرة الأفراد والجماعات الخاصة أو يمتنعون عن أدائه؛ وذلك لضخامة موارده وإمكانياته أو لقلّة وانعدام الربح، وتختلف المنظمات العامة عن المنظمات الخاصة من حيث الملكية؛ حيث تمتلك الدولة المنظمات العامة فيما تعود ملكية المنظمات الخاصة للأفراد⁽¹⁾، كما لا تقتصر المنظمات العامة على تلك التي تملكها الدولة بالكامل بل تشمل المشروعات التي تملك الدولة نسبة من رأسمالها (كالشراكة بين الدولة والقطاع الخاص)، وقد تمتلك الدولة المنظمات بشكل دائم أو مؤقت، بالإضافة إلى أن المنظمات العامة تسعى لتحقيق أهداف عامة تتضمن إشباع حاجات عامة لأفراد المجتمع⁽²⁾.

وتعرف دراسات أخرى المنظمات العامة انطلاقاً من تعريفات المرفق العام بالمعنى

العضويّ بأنه: منظمة أو هيئة تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة، أو هو: "كلّ

منظمة عامة تنشئها الدولة وتخضع لإدارتها بقصد تحقيق حاجات الجمهور"⁽³⁾.

ويتميّز المرفق العام أو المنظمة العامة بمايلي:

(1): ثابت عبد الرحمن ادريس، المرجع السابق، ص 92.

(2): المرجع نفسه، ص 93.

(3): عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 414.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- تحدث من طرف الدولة وهي التي تقرّر إخضاع نشاط ما للمرافق العامة وبناء على قانون معيّن، وليس من الضروريّ أن تتولّى الدولة مباشرة إدارة كلّ مشروع فقد تعهد بإدارته للأفراد أو شركة خاصة لتقديم خدمة عامّة (1).
 - تهدف لتحقيق مصلحة عامّة باعتبار المصلحة العامة الهدف الرئيسيّ من النشاط الذي يأتيه الشّخص القانونيّ.
 - الخضوع لسلطة الدولة وهو ما يفرض ممارسة جملة من السّطات على هذا المرفق أو المنظمة مع الخضوع لنظام قانونيّ متميّز.
 - وبذلك فالمنظمة العامة هي مرفق عام يقوم بأداء خدمات عموميّة بهدف إشباع حاجات عامّة لأفراد المجتمع مع مراعاة تحقيق المصلحة العامة.
- II. أسباب ودوافع إنشاء المنظمات العامة:** يعتبر وجود وإنشاء منظمات عامّة التي تمتلكها الدولة بصفة كاملة أو جزئية أمراً متوقّراً في جميع الدّول حتّى تلك التي تتبنّى مبدأ الملكية الفرديّة (الدّول الرأسماليّة)، ومن أبرز أسباب قيامها (2):
- أسباب ترتبط بعدم قدرة القطاع الخاصّ على إنشاء هذه المنظمات إمّا لضخامة رؤوس أموالها، أو لارتفاع تكاليف تشغيلها ورغبة من الحكومة في تقديم خدمات في متناول جميع طبقات المجتمع، أو لانخفاض العائد.
 - أسباب تتعلّق بسعي الدولة لإقامة مشروعات بهدف تقديم خدمات لصغار المنتجين لحمايتهم من استغلال الرأسماليّة (مثلاً بنوك الائتمان الزراعيّ...).
 - ارتفاع المخاطر التجاريّة فتقوم الدولة بإنشاء مشاريع يتردّد الأفراد والجماعات في قبولها.
 - الأمن القوميّ وانفراد الدولة بإنشاء مشروعات مرتبطة بالمجال.

(1): عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 416-419.

(2): ثابت عبد الرحمن ادريس، المرجع السابق، ص 96، 97.

- التأميم ونقل ملكية بعض المنظمات لمنع فرض سياسات اقتصادية من طرف أصحابها تضرّ بالمجتمع (استغلال ثروات مثلاً...).
- الإشراف والرقابة وتدخّل الدولة بجزء من رأس المال مقابل تسهيلات أو مرافق أو تغطية خسائر كما أنّ الدولة تمتلك هيئات رقابية إدارية ومالية.
- حماية الموارد؛ حيث تهدف الكثير من المنظمات الحكومية لحماية مظاهر الحياة في المجتمع (موارد، ممتلكات) كالإطفاء والشرطة...

III. أهداف المنظمات العامة

تسعى المنظمات العامة على اختلافها إلى تحقيق العديد من الأهداف في عدّة مجالات أهمّها:

1. الأهداف الإدارية والاقتصادية: تتمثل في توفير خدمات إدارية مختلفة ذات جودة وتوفير السلع والخدمات اللازمة والضرورية لبقاء المجتمع والتي تحقّق الاستقرار وتزيد النمو الاقتصادي للمجتمع وهو ما يسهم في توفير قدر أكبر من السلع والخدمات (1).
2. الأهداف السياسية: تتجسّد في تحقيق الاستقرار السياسي وحماية النظام الاجتماعي وحسن التعامل مع المشاكل وحماية المجتمع (2).
3. الأهداف الاجتماعية والثقافية: تتمثل في توفير التعليم لأفراد المجتمع ودعمه في مختلف مراحل ومستوياته، ونشر الثقافة وتشجيعها وكذا الاهتمام بتحقيق العدل والمساواة وإشباع الحاجات الدينية، بالإضافة إلى الاهتمام بالحفاظ على الصحة العامة ومكافحة الأمراض وتوفير مختلف الخدمات الحيوية الأساسية في المجتمع (رصف وتخطيط الطرق، الإنارة العمومية...) والحفاظ على البيئة (3).

(1): نصيرة يحيوي، مراد مهدي، المرجع السابق، ص 10.

(2): ثابت عبد الرحمن ادريس، المرجع السابق، ص 94.

(3): المرجع نفسه، ص، ص 94، 95.

انظر أيضا: نصيرة يحيوي، مراد مهدي، المرجع السابق، ص 10.

ثانياً: أنواع المنظمات العامة

تتعدد أشكال المنظمات العامة بالنظر لعدة معايير سواء حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به أو دائرة نشاطها فتتخذ أحد الأشكال التالية⁽¹⁾:

I. **المرافق الإدارية:** وهي التي تؤدي الخدمات المرفقية التقليدية وتتميز بارتباطها بالجانب السيادي للدولة؛ وبذلك تقوم الدولة بأداء هذه المهام والنشاطات بنفسها دون أن تعهد بها للأفراد، كما أنها تدعمها ماليًا وتسييرها بصفة مباشرة، وتعدّ وظيفة المنظمات الإدارية من واجبات الدولة تجاه الأفراد وأبرز هذه المنظمات مرافق الدفاع، الأمن، القضاء، الصحة، التعليم.

II. **المرافق الاقتصادية:** تزامنت نشأتها مع التطور الاقتصادي وتدخل الدولة في نشاطات كانت معقودة للأفراد، وباعتبارها تخضع لمبدأ المنافسة فهي تحتاج إلى تحرر أكبر من تعقيدات الإجراءات التي تتميز بها المنظمات أو المرافق الإدارية وتشمل المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري.

III. **المرافق الاجتماعية:** وهي المرافق التي تستهدف تقديم خدمات اجتماعية لأفراد المجتمع وتخضع لقواعد القانونين العام والخاص، ومثال هذه المنظمات تلك التي تقدم إعانات ومساعدات للجمهور كمراكز الضمان الاجتماعي والتقاعد، ومراكز الراحة....

IV. **المرافق المهنية:** وهي المرافق التي تهدف إلى تنظيم بعض المهن في الدولة وتنسم بإجبارية الانضمام إليها من قبل ممارسي المهنة وتتخذ شكل التنظيمات النقابية، كما أنها تسيّر من قبل مجموعة من المنخرطين فيها عن طريق مجلس منتخب، وهي منظمات تهدف للحفاظ على حقوق أصحاب المهنة مثل منظمات المحامين، الأطباء ...

(1): عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص 419-434.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

وبالتالي تشمل منظّات الخدمة العمومية جميع المرافق التي تعنى بتقديم الخدمة للمواطنين والتي تتمثل في (1):

❖ **مرافق عامة وطنية:** وهي التي تستهدف تلبية حاجات مشرّكة لجميع المواطنين المقيمين على إقليم الدّولة، حيث تشمل خدماتها أراضي الدّولة ولا تقتصر على إقليم أو جهة معينة؛ كمرافق القضاء، الأمن والدفاع (شرطة، درك...)، الضرائب والجمارك...

❖ **مرافق عامة محلية:** وهي المرافق التي تهتمّ بتقديم خدمات وتلبية حاجات سكّان منطقة معينة أو إقليم معين كإدارة الولاية والبلدية، ومجمل المرافق على المستوى المحلي. وتشمل تلك المرافق العمومية: المؤسّسات العمومية الإدارية (المدارس، المستشفيات، الجامعات...) والاقتصادية (محطّات الوقود، مصالح الكهرباء والغاز، المياه، النّقل، البريد والاتّصالات، المصارف...) والاجتماعية (خدمات الضّمان الاجتماعيّ، الرّعاية، محطّات الرّاحة،...)، المهنية (النّقابات والتنّظيمات المهنية...) والثّقافية (المكتبات، دور الثّقافة، المتاحف...)، وكذا مرافق الخدمات التّرفيهية والنّسلية (الحدائق، المنتزهات، المسارح...)، ومختلف المكاتب والوكالات وغيرها (2).

هذه المرافق يمكن أن تكون مدارة من طرف الدّولة (مباشرة أو بأسلوب المؤسّسة)، أو من طرف أحد أشخاص القانون الخاص كأسلوب الامتياز (3)، وبالتالي فإنّ تنوّع نشاط الدّولة

(1): فريجة حسين، شرح القانون الإداري (دراسة مقارنة)، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 79.

(2): ميسون علي حسين اللّيلة، المرجع السابق، ص، ص 15، 16.

(3): الامتياز: هو أن تعهد الدّولة أو الولاية أو البلدية إلى أحد الأفراد أو أشخاص القانون الخاص بإدارة مرفق اقتصادي لمدّة محدّدة عن طريق عمال وأموال يقدّمها الملتزم ويتقاضى في مقابل ذلك رسوما يدفعها المرتفقون المنتفعون من خدمات المرفق، وفيما يتعلق بالامتياز من جانب الإدارة المحلية فقد ورد النصّ عليه في المادّة 149 من قانون الولاية رقم 12-07، وفي قانون البلدية رقم 11-10 في نصّ المادّة 155 حيث مضمون الامتياز هو المصالح المذكورة في المادّة 149 من القانون 11-

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

واختلاف حاجيات ومطالب الجمهور فرض تنوع واختلاف وتعدد المنظمات التي تقدم الخدمات العمومية للمواطنين.

الفرع الثاني: دور وحدات الإدارة المحلية في تقديم الخدمة العمومية

نتيجة التغيرات التي تحدث في جميع المجتمعات وتغير مفهوم الدولة ووظائفها فقد استدعى الأمر إعادة النظر في توزيع الوظائف والمهام بالنسبة للسلطات المركزية والوحدات المحلية، وقد حددت القوانين المتعلقة بالإدارة المحلية اختصاصات الوحدات المحلية والتي تتأثر اتساعا أو ضيقا حسب المعطيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

أولا: دور البلدية

يتناول قانون البلدية رقم 10-11 مختلف الصلاحيات التي تناط بها البلدية كوحدة محلية قاعدية إما مباشرة أو بواسطة هيئاتها ومؤسساتها وأجهزتها المحلية، وتتوسع هذه الصلاحيات حسب المجالات التي تدخل في مجالها الإقليمي.

1. **المجال الاجتماعي:** تعتبر البلدية الوحدة المحلية الأكثر تأثيرا ومحورا رئيسيا للنشاطات الاجتماعية، حيث تقدم خدمات كبيرة للأفراد في الميدان الاجتماعي فقد نصت المادة 122 من القانون 10-11 المتعلق بالبلدية على أنه للمجلس الشعبي البلدي حق المبادرة باتباع كل إجراء قصد إنجاز مؤسسات التعليم الابتدائي وصيانتها، بالإضافة إلى إنجاز المطاعم المدرسية والسهر على ضمان توفير وسائل النقل للتلاميذ، كما تقوم البلدية في حدود إمكاناتها باتخاذ التدابير اللازمة لترقية وتوفير مرافق الطفولة (حدائق، مرافق التعليم التحضيري...)، وتساهم في إنجاز مرافق الرياضة والشباب، وكذا مرافق الثقافية (المكتبات، مرافق التسلية والفنون)⁽¹⁾.

(1): عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، المرجع السابق، ص، ص 201، 202.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- كما تتاط بالبلدية في إطار مهامها بالتواصل مع الجمهور والاهتمام بمصالحهم وتحقيق انشغالاتهم مع إمكانية حصولها في هذا على دعم الدولة، وزيادة على كل ما ذكر تساهم البلدية في صيانة المساجد والمدارس القرآنية الموجودة على إقليمها، وكذا التّكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومساعدتها في مجال الصّحة والتّشغيل والسّكن، كما تقوم بإنجاز المراكز الصّحية وقاعات العلاج وصيانتها في حدود إمكانياتها الماليّة ومؤسّسات التّعليم وفق الخريطة المدرسيّة وصيانتها واتّخاذ الإجراءات التي تكفل تسهيل عمليّة النّقل المدرسيّ، وفي مجال السّكن تشجّع البلدية مبادرات التّرقية العقاريّة وتشجيع التّعاونيات في المجال العقاريّ، كما يمكن لها إنشاء المؤسّسات العقاريّة(1).

وما يلاحظ أنّك هذه الصّلاحيات تبرز أهميّة البلدية التي تحظى بها كقاعدة اللامركزية الإدارية

II. المجال الثقافيّ والسياحي والفنيّ: تقوم البلدية في إطار مهامها الثقافيّة والفنيّة (2) بحماية التّراث العمرانيّ والمواقع الطّبيعيّة والآثار والمتاحف وكلّ شيء ينطوي على قيمة تراثيّة تاريخيّة جماعيّة.

- تسيير وإدارة المرافق الخاصّة بالسينما والفنّ والقيام بالمهامّ الثقافيّة ذات المصلحة العامّة. - ترقية المواقع السياحيّة والترفيهيّة وحماية الآثار التاريخيّة وترميمها وحفظ المواقع الطّبيعيّة. - تشجيع ترقية الحركة الجمعيّة في ميادين الشّباب والثّقافة.

(1): عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، المرجع السّابق، ص 202.

(2): المادة 122 من قانون البلدية 10-11.

III. مجال الرعاية الصحيّة والنظافة والطّرق: تسهر البلدية طبقاً لنصّ المادة 123 من قانون البلدية 10-11 بمساهمة المصالح التّقنيّة للدولة على احترام التّشريع والتنّظيم المعمول به فيما يتعلّق بحفظ الصّحة والنظافة العموميّة خاصّة في مجالات (1):

- توزيع المياه الصّالحة للشّرب.
- صرف المياه المستعملة ومعالجتها.
- جمع النّفايات الصّلبة ونقلها ومعالجتها.
- مكافحة نواقل الأمراض المتنقّلة.
- الحفاظ على صحّة الأغذية والأماكن والمؤسّسات المستقبلية للجمهور.
- صيانة طرقات البلدية وإشارات المرور التّابعة لشبكة طرقاتها.
- تهيئة المساحات الخضراء ووضع العتاد الحضريّ والمساهمة في صيانة فضاءات التّرفيه والشواطئ.

وهو ما أدّى إلى وجود مكاتب تناط بحفظ صحّة ونظافة البلدية.

IV. المجال الاقتصاديّ: سعيًا من الدّولة لتطوير النّشاط الاقتصاديّ وتحقيق تنميّة للمجتمع بغرض الاستخدام الكامل للقوى العاملة ورفع المستوى المعيشي من خلال (2):

- إبداء الرّأي المسبق قبل إقامة أيّ مشروع استثمار أو تجهيز على إقليم البلدية.
- القيام بكلّ مبادرة أو عمل من شأنه تطوير الأنشطة الاقتصاديّة المسطّرة في البرنامج التّنمويّ، وتشجيع المتعاملين الاقتصاديين.

(1): المادة 123 من قانون البلدية 10-11.

انظر: كمال جعلاب، المرجع السّابق، ص 138.

(2): عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، المرجع السّابق، ص 203.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- ترقية الجانب السياحي وتشجيع المتعاملين في المجال.

- إنشاء مؤسسات عامة ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية.

V. مجال حماية البيئة (1): نظرا للسعي المستمر لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقد أنتجت مشاريع مختلفة أثرت في الجانب الايكولوجي، وبذلك طرحت مسألة إحداث توازن بين النمو الاقتصادي ومتطلبات حماية البيئة فأنشئت هيكل إدارية وطنية، أما على المستوى المحلي فتتولى البلدية باعتبارها الوحدة الرئيسية تطبيق تدابير حماية البيئة من خلال تنفيذ نصوص القانون في هذا المجال.

- إيداء الرأي المسبق للبلدية قبل إقامة أي مشروع يندرج في إطار البرامج القطاعية للتنمية لاسيما في مجال حماية الأراضي الفلاحية والتأثير في البيئة (2).

- السهر على حماية الأراضي الفلاحية والمساحات الخضراء خاصة عند إقامة المشاريع.

- تساهم في حماية التربة والموارد المائية وتسهر على الاستغلال الأفضل لها (المادة 112 من قانون البلدية 10-11).

- رفض أي مشروع من شأنه الإضرار بالبيئة والصحة العمومية على إقليم البلدية.

- السهر على احترام تعليمات نظافة المحيط ونظافة البيئة.

(1): ناجي عبد النور، "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)"، دفاتر السياسة والقانون، العدد 01، جانفي 2009، ص145.

- انظر: المادة 109 و 110 و 114 من قانون البلدية 10-11.

(2): المادة 109 من قانون البلدية 10-11.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

VI. مجال التهيئة والتعمير والتجهيز: تختص البلدية في هذا المجال بعدد الصلاحيات منها (1):

- إعداد عمليات تهيئة الإقليم والتنمية المستدامة وتنفيذها.

- المبادرة بأول إجراء أو عملية من شأنها التحفيز وبعث تنمية نشاطات اقتصادية توافق طاقات البلدية.

- التأكد من احترام تخصيصات الأراضي وقواعد استعمالها.

- السهر على المراقبة الدائمة لمطابقة عمليات البناء ذات العلاقة ببرامج التجهيز والسكن.

- السهر على احترام الأحكام في مجال مكافحة السكنات الهشة غير القانونية.

- حماية الأملاك العقارية الثقافية والحفاظ على الانسجام الهندسي للتجمعات السكنية وحمايتها.

- المساهمة أو القيام بتهيئة المساحات الموجهة لاحتواء النشاطات الاقتصادية أو التجارية أو الخدماتية.

- ترقية برامج السكن وتسمية كافة المجموعات العقارية والتجهيزات الجماعية ومختلف الطرق البلدية.

- حماية المساحات الخضراء عند إقامة المشاريع على مستوى البلدية وهدم البناءات الآيلة للسقوط.

VII. مجال الأمن والخدمات الطارئة: تتولى البلدية في هذا الإطار مايلي (2):

- حفظ النظام العام وأمن الأشخاص والممتلكات.

(1): راجع المواد 108-120 من قانون البلدية 10-11.

(2): راجع المواد 88، 89، 94 من قانون البلدية 10-11.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- توفير الإسعافات في حالة حدوث الكوارث.
 - تنظيم ضبطية الطرقات في إقليم البلدية.
 - الحفاظ على أمن المواطنين.
 - اتخاذ التدابير الوقائية لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات من الأخطار والكوارث.
 - السهر على حسن تنفيذ التدابير الاحتياطية والوقاية والتدخل في مجال الإسعاف.
 - تنفيذ تدابير الأمن في حالة الخطر الوشيك.
- هذه أهمّ صلاحيات البلدية في إطار تقديم الخدمات للمواطنين في المجتمع المحلي والتي ترتبط بإطارها الإقليمي والاختصاصات الممنوحة لها في إطار القانون.

ثانيا: دور الولاية

تتعدّد اختصاصات الولاية حسب القانون 07-12 المتعلق بالولاية وتقوم بعدة صلاحيات ترتبط بتقديم الخدمات وتطوير وتنمية الشأن المحلي.

1. **الاختصاصات العامة:** حسب نصّ المادة 77 من قانون الولاية 07-12 فقد حدّدت اختصاصات المجلس الشعبي الولائي العامة في (1):

- 1-الصحة العمومية وحماية الطفولة والأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة.
- 2-السياحة.
- 3-الإعلام والاتصال.
- 4-التربية والتعليم العالي والتكوين.
- 5-الشباب والرياضة والتشغيل.
- 6-السكن والتعمير وتهيئة إقليم الولاية.

(1): عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، المرجع السابق، ص300.

7- الفلاحة والرّي والغابات.

8- التّجارة والأسعار والنّقل.

9- الهياكل القاعدية الاقتصادية.

10- التّضامن ما بين البلديات لفائدة البلديات المحتاجة والتي يجب ترقيتها.

11- التّراث النّفائى المادى وغير المادى والتّاريخى.

12- حماية البيئة.

13- التّمية الاقتصادية والاجتماعية والتّقافية.

14- ترقية المؤهلات النوعية المحلية.

II. مجال التّمية الاقتصادية: وتتمثل صلاحيات المجلس الشعبى الوطنى مرتبطة بالتّمية

الاقتصادية فى (1):

1- إعداد مخطط للتّمية على المدى المتوسّط يبين الأهداف والبرامج والوسائل المعبّاة من

الدّولة فى إطار التّمية وتعتمد هذا المخطّط كإطار للتّمية الاقتصادية والاجتماعية فى الولاية

(المادة 80)، وفى إطار هذا المخطّط:

- يحدّد المجلس الشعبى الولائى المناطق الصناعية التي سيتمّ إنشاؤها والمساهمة فى تأهيل

المناطق الصناعية ومناطق النّشاط ويسهّل استفادة المتعاملين من العقار الصناعى.

-يسهّل ويشجّع الاستثمارات فى الولاية ويساهم فى إنعاش نشاطات المؤسّسات العمومية

بالولاية (2).

(1): كمال جعلاب، المرجع السّابق، ص 179.

(2): المادة 82 من قانون الولاية 07-12.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

2- إنشاء على مستوى كل ولاية بنك معلومات يجمع الدراسات والمعلومات والإحصائيات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للولاية (1).

3- كما يبادر طبقا لنصوص المواد 88 إلى 91 من قانون الولاية 12-07 بالأعمال المتعلقة بأشغال تهيئة الطرق والمسالك الولائية وصيانتها والحفاظ عليها.

- تصنيف وإعادة تصنيف الطرق والمسالك الولائية.
- المبادرة بالأعمال المتعلقة بترقية وتنمية هياكل استقبال الاستثمارات بالاتصال مع المصالح المعنية.
- المبادرة بكل عمل يشجع التنمية الريفية لا سيما مجال الكهرباء وفك العزلة.

III. مجال الفلاحة والري: (المادة 84 _ 87): يتولى المجلس الشعبي الولائي مايلي (2):

- تنفيذ كل عمل في مجال حماية وتوسيع وترقية الأراضي الفلاحية والتهيئة والتجهيز الريفي.
- تشجيع أعمال الوقاية من الكوارث والآفات الطبيعية (وبذلك المبادرة بكل الأعمال لمحاربة مخاطر الفيضانات والجفاف).
- اتخاذ الإجراءات الهادفة لإنجاز أشغال تهيئة وتطهير وتنمية مجاري المياه في حدود الإقليم.
- المبادرة بكل الأعمال الموجهة إلى تنمية وحماية الأملاك الغابية في مجال التشجير وحماية التربة وإصلاحها.
- المساهمة في تطوير كل أعمال الوقاية ومكافحة الأوبئة في مجال الصحة الحيوانية والنباتية بالاتصال مع المصالح المعنية.

(1): المادة 81 من قانون الولاية 12-07.

(2): عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص، ص 233، 234.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- العمل على تنمية الرّي المتوسّط والصّغير، ويساعد البلديات ماليًا وتقنيًا في مشاريع التّزود بالمياه للشّرب والتّطهير وإعادة استعمال المياه التي تتجاوز الإطار الإقليمي للبلديات المعنية.

IV. المجال الاجتماعي والثقافي والسياحي: تضمّنت المواد (93- 99) من قانون الولاية

- صلاحيات هذه الأخيرة في المجال الاجتماعي والثقافي والسياحي، حيث تتولى مايلي (1):
- إنجاز مؤسسات التعليم المتوسّط والثّانوي والمهني وتكفّل بصيانتها والمحافظة عليها، وتجديد تجهيزاتها على الحساب الميزانية غير الممركزة للدولة المسجّلة في حسابها.
 - تشجيع أو المساهمة في برامج ترقية التّشغيل بالتّشاور مع البلديات والمتعاملين الاقتصاديين خاصة تجاه الشّباب والمناطق المراد ترقيتها.
 - إنجاز تجهيزات الصّحة التي تتجاوز إمكانيات البلديات في ظلّ احترام المعايير الوطنية.
 - تطبيق تدابير الوقاية الصّحية.
 - اتّخاذ كلّ التدابير لتشجيع إنشاء هياكل تكفّل بمراقبة وحفظ الصّحة في المؤسسات المستقبلية للجمهور والمواد الاستهلاكية.
 - المساهمة في تنفيذ كلّ الأعمال المتعلّقة بمخطّط تنظيم الإسعافات والكوارث والآفات الطّبيعية والوقاية من الأوبئة ومكافحتها بالاتّصال مع البلديات.
 - المساهمة بالتنسيق مع البلدية في كلّ نشاط اجتماعي يهدف إلى ضمان تنفيذ البرنامج الوطني للتّحكّم في النّمّو الديمغرافي وحماية الأمّ والطفّل ومساعدة الطّفولة، مساعدة المسنّين وذوي الاحتياجات الخاصة، مساعدة الأشخاص في وضع صعب والمحتاجين والتكفّل بالمشرّدين والمختلّين عقليًا.
- وهنا يظهر اهتمام المنتخبين المحليين بالشّأن المحلي وإصلاح الجوانب الاجتماعية فيه عن طريق تقوية علاقتهم بالسّكان ومراعاة أحوال الطّبقة الهشّة منهم.

(1): عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص 234-236.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

أما فيما يخص الشأن الثقافي والسياحي فيبرز دور الولاية في (1):

1) المساهمة في إنشاء الهياكل القاعدية الثقافية والرياضية والترفيهية للشباب وحماية التراث التاريخي والحفاظ بالتشاور مع البلديات والهيئات المكلفة بترقية هذه النشاطات وكذا الجمعيات التي تنشط بالمجال.

2) تقديم المساعدات والمساهمات في برامج النشاطات الرياضية والثقافية والخاصة بالشباب.

3) المساهمة في حماية التراث الثقافي والفني والتاريخي، بالتنسيق مع البلديات وكل هيئة أو جمعية معنية وتطوير كل ما يرمي إلى ترقيته ويقترح كل التدابير لتنمينه والحفاظ عليه.

4) السهر على حماية القدرات السياحية على مستوى الولاية وتنمينها وتشجيع كل استثمار متعلق بذلك.

V. مجال السكن: يبرز من خلال (2):

1- المساهمة في إنجاز برامج السكن من منطلق الاهتمام بالشأن المحلي وانشغالات المواطنين ومحاولة الاستجابة لها.

2- المساهمة في عمليات تجديد وإعادة تأهيل الحظيرة العقارية المبنية والحفاظ على الطابع المعماري.

3- المساهمة بالتنسيق مع البلديات والمصالح التقنية المعنية في برنامج القضاء على السكن الهش وغير الصحي ومحاربه.

هذا بالإضافة إلى دور الدائرة وما يمارسه رئيس الدائرة من مهام مفوضة له من قبل الوالي وبالتعاون مع البلديات وتنشيطها وكذا صلاحيات المقاطعات الإدارية المستحدثة وما تهدف له من إحداث توازن في خدمة المجتمع المحلي وتقديم الخدمة لكل المواطنين وتقريب

(1): المواد 97-99 من قانون الولاية 12-07.

(2): المواد 101 و102 من قانون الولاية 12-07.

- انظر: عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص 236.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

الإدارة من المواطن، وبذلك تعتبر هذه الصّلاحيات الإطار العام حول أبرز ما تسهم به الجماعات المحليّة في إطار ما تسمح به القوانين والتّنظيمات في مجال تقديم الخدمات لأفراد المجتمع وتنمية وتطوير الشّأن المحليّ.

وعلى اعتبار أنّ الإدارة المحليّة بوحداتها وأجهزتها وجدت لتنظيم وتسيير الشّأن المحليّ وتلبية حاجات الأفراد من خلال برامج محدّدة وآليات مقلّنة، وعلى الرّغم من جلّ التّغييرات والتّحديثات إلّا أنّ كلّ هذه الصّلاحيات وتنوّع مجالاتها وتوفير الأجهزة والوسائل والقرارات لتجسيد ذلك لم تتجح في تجاوز الكثير من العوائق والمشاكل التي تؤثّر سلبا في مدى نجاعة عمل المجالس المحليّة وتراجع في مستوى تقديم الخدمة العموميّة ومن ذلك كانت رهانات لمحاولة تفعيل وإصلاح الأمر.

الفصل الثاني: تحديات تحسين الخدمة العمومية المحلية

رغم اعتماد الدولة لنظام اللامركزية الإدارية وما يتبعه من سياسات ومناهج تسهم في تقريب المواطن من الإدارة ومن مراكز الخدمات وتهدف إلى تطوير نوعية وجودة الخدمات العمومية وتوفيرها للمواطن على المستوى المحلي بصورة أحسن إلا أن الخدمة العمومية مازالت تعاني من تراجع مستواها وعدم كفايتها وتلبية حاجات ومتطلبات الجمهور، لهذا كان من الضروريّ البحث عن طرق وأساليب وآليات لتحسين مستوى الخدمة العمومية المحلية، ولهذا سنتطرق من هذا الفصل إلى معوقات تقديم الخدمة العمومية وسبل تحسينها في مبحثين:

المبحث الأول: المعوقات التي تواجه الإدارة المحلية في تقديم الخدمة العمومية

المبحث الثاني: سبل تحسين وتفعيل تقديم الخدمة العمومية

المبحث الأول: المعوقات التي تواجه الإدارة المحلية في تقديم الخدمة العمومية

تعترض الإدارة المحلية في دورها لتقديم الخدمة العمومية للجمهور المحلي منها ما ارتبط بالإدارة في حد ذاتها ومنها ما تعلق بالمحيط الخارجي وعلاقتها مع الجمهور طالب الخدمة.

المطلب الأول: معوقات مرتبطة بالمحيط الداخلي للإدارة

تعاني الإدارة كتنظيم يضم هيكله تنظيمية وموارد بشرية عدة عوائق تؤثر سلبا على أدائها مما يسبب بالنتيجة تراجع إنتاجيتها وبذلك خدمة عمومية يشوبها النقص ولا تلبّي حاجات المواطن

الفرع الأول: من جانب الموارد البشرية

باعتبار المورد البشريّ عنصرا مهماً في أيّ تنظيم أو جهاز إداريّ فإنّ تأثيره على أداء الإدارة سواء بالسلب أو الإيجاب يكون كبيرا ولذلك فإنّ المشاكل التي تعيق أداء المورد البشريّ

لمهامه داخل الإدارة تؤثر سلبا على الخدمات المقدّمة من طرف تلك الإدارة وتقود إلى تراجع مستوى الأداء، وترتبط هذه المعوّقات بعدّة جوانب مختلفة تتعلّق أساسا بصفة الموظّف.

أوّلا: المسار الوظيفي للموظّف

يمرّ المسار الوظيفي للموظّف بعدّة مراحل تحمل كلّ منها مجموعة شروط وقواعد يؤدّي عدم احترامها أو تطبيقها بطريقة خاطئة إلى الحصول على نتائج سلبية ومشاكل عدّة تنعكس على مستوى العمل الوظيفي ومخرجاته.

1. مشاكل التوظيف

1- يعتمد التوظيف في أيّ نظام قانوني على وجود مناصب ماليّة شاغرة بحيث يؤثر عدد الموظّفين على مستوى كلّ إدارة على سيرورة العمل الإداري والتأثير بالنتيجة على أداء المرفق وبذلك يتضرّر المنتفع من خدمات هذا الأخير⁽¹⁾ وهذا راجع لعدم التقيّد بشروط تولّي المناصب الوظيفيّة وهو ما يقود إلى وصول الأشخاص غير المناسبين للمناصب المفتوحة، بالإضافة إلى ضرورة توفّر شروط في الشّخص المترشّح لتولّي الوظيفة؛ والتي يؤدّي عدم احترامها إلى اختلال الوظيفة⁽²⁾، زيادة على ذلك ينبغي توفّر شرط المؤهل الذي يعدّ شرطا ضرورياً لممارسة أيّ وظيفة ويشكّل عنصرا هاما لضمان استثمار الطّاقات والقدرات⁽³⁾، حيث أنّ اختلاف الوظائف وتنوّعها وتباين قطاعات النشاط يقود إلى وجوب الاختيار الأمثل للمؤهلات لأنّ ما يصلح لوظيفة معيّنة قد لا يصلح لغيرها.

(1): عمار بوضياف، الوظيفة العامّة في التشريع الجزائري، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 90.

(2): المرجع نفسه، ص 91-99.

(3): المادة 79 من الأمر 03-06 المؤرّخ في 2006/07/15، يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العموميّة، ج ر عدد

46، صادرة في 2006/07/16.

2- إنَّ عدم احترام إجراءات التوظيف من حيث الإعلان عن المسابقة وتحديد كلِّ ما يتعلَّق بالمناصب المفتوحة وشروط المشاركة والمؤهلات المطلوبة وكيفية الانتقاء⁽¹⁾؛ يقود إلى عدم سلامة الإجراءات وخرق المبادئ التي تحكم الوظيفة العمومية وبالتالي عدم نزاهة وموضوعية انتقاء الموظَّفين وبالنتيجة موظَّفين غير مؤهَّلين يشغلون مناصب تقدِّم خدمات عامَّة وهو ما يؤثِّر على مصداقية الخدمة ومستواها.

3- يمرُّ المترشَّح بعد تعيينه في الوظيفة بمرحلة تجريبية لاختبار كفاءته وإظهار قدراته لذلك فإنَّ عدم التقيّد بإجراءات التريّص يثبت أنَّ الإدارة لم تنتق موظَّفيها نظير كفاءتهم أو قدرتهم أو حتَّى التأكّد من جدّيتهم وهذا ما يفقد المترشَّحين الجدد فرصة التوظيف من جهة ويؤثِّر سلبا على إنتاجية الوظيفة ونشاط الإدارة وبالنتيجة التأثير على خدمات الإدارة المقدّمة للجمهور العام، ثمَّ إنَّ الترسيم⁽²⁾ لا يكون إلَّا للمترصِّص الذي أثبت جدارته للمنصب ومنه فإنَّ ترسيم شخص غير مؤهَّل نتيجة عدم نجاعة فترة التريّص يؤثِّر سلبا على الوظيفة والإدارة ككلّ.

II. مشاكل تسيير المسار المهني للموظَّف

1- لكلِّ موظَّف على مستوى الإدارة ملفّ يحوي كلَّ شهاداته ومؤهلاته يتابع ويحيين بصفة مستمرة دون أن يحتوي هذا الملفّ أية آراء دينية أو سياسية أو مواقف نقابية طبعا مع الحفاظ على حقوق الموظَّف كاملة وبيّغ بالقرارات المتعلقة بوضعيته الإدارية⁽³⁾، لذلك فإنَّ عدم اتّباع الإدارة لأساليب متطورة ومنظمة في تسيير مواردها البشرية أو السّماح بالتّحزب داخل الوظيفة أو التّعاس في فرض الرّقابة من شأنه إحداث مشاكل داخل الإدارة وبالتالي عرقلة السّير الحسن للمرفق.

(1): الموادّ 80-82 من الأمر 06-03 المتضمّن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

(2): الموادّ 83-91 من الأمر 06-03 المتضمّن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

(3): عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، المرجع السابق، ص، ص 108، 109.

2- يبنى تقييم الموظف على متابعة أدائه وعمله الوظيفي (المادة 97 القانون الأساسي الوظيفة العمومية) ويكون بصفة مستمرة ولذلك فإن غياب التقييم على مستوى الإدارة العمومية يقود إلى بروز مظاهر التماطل في أداء العمل من قبل الموظفين إضافة إلى التأجيل والتكاسل في أداء الواجبات الوظيفية⁽¹⁾ وهو ما يقود بالنتيجة إلى تراجع مستوى العمل الإداري والذي يشكل أساس الكثير من الخدمات العمومية ومنه تأثر المنتفعين من خدمات المرافق العمومية، كما أن عدم احترام استمرارية التقييم وقواعده يؤدي إلى عدم العدل في توزيع الامتيازات التي يحصل عليها الموظف؛ إذ يتباين الموظفون في الجهد المبذول والمردود المقدم وبذلك عدم إجراء التقييم لا يسمح بقياس جهد وأداء الموظفين وعدم معرفة من وفى التزاماته الوظيفية ومن تماطل وأهمل وبالتالي عدم العدل في المكافأة مقابل الأداء.

3- يحتاج الموظف إلى تنمية قدراته العلمية والعملية ومواكبة التغيرات بهدف تحسين أدائه لوظيفته ويتم ذلك عن طريق التكوين لاكتساب مهارات جديدة⁽²⁾ لذلك فإن عدم اهتمام الإدارات العمومية بخلق فرص التكوين وتأطير عمليات التدريب للموظفين يقود إلى عدم تنمية وتطوير معارف الموظف فتبقى مؤهلاته وقدراته التي انظم بها للوظيفة كما هي وبالتالي لا يمكنه بمعارفه البسيطة دون اكتساب أية خبرات جديدة مواكبة التغيرات الحاصلة سواء في المحيط الداخلي للمؤسسة أو الإدارة التي يعمل بها أو المحيط الخارجي مما يقود إلى تراجع وضعف أدائه وهو ما قد يؤدي كنتيجة إلى إنهاء مساره الوظيفي.

4- الترقية من أهم حقوق الموظف بالنظر لتأثيرها المادي والمعنوي على المسار المهني للموظف وهي اعتراف وتبوية لمجهوداته المبذولة، وتمثل الترقية محققاً مهماً يدفع الموظف لتحقيق ذاته⁽³⁾، وفي حال عدم استفادة الموظف من الترقية سواء في الرتبة أو الدرجة أو

(1): عمار بوضياف، الوظيفة العامة في التشريع الجزائري، المرجع السابق، ص 110.

(2): المادة 104 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

(3): شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية، الجزائر 2011، ص 90.

في حال عدم العدل في أعمالها من قبل المسؤولين فإن ذلك سيؤثر سلبا على مردوديته ويثبط رغبته في تطوير مهاراته لأنه لا يحصل على امتيازات مقابل ما يقدمه وما يبذله من جهد، كما يشكل أعمال الترقية استنادا إلى عوامل أخرى كالمحاباة والتحيز مساسا بمبادئ الوظيفة العمومية ويسمح بوصول غير ذوي الكفاءات لمناصب مهمة ومؤثرة في المجتمع.

5- عدم مراعاة المسؤولين في الإدارة لتطبيق الرقابة أو إيلاء أهمية لهذا العنصر وكذا عدم تفعيل المساءلة والمحاسبة بطريقة فعالة ومجدية من شأنه التسبب في حالات التسبب والتخاذل في أداء واجبات الوظيفة من قبل الموظفين⁽¹⁾ وكذا التهرب من المسؤولية والكثير من الآثار السلبية الأخرى على سير الإدارة ككل.

ثانيا: مشاكل غياب ضمانات الموظف وتراجع أخلاقياته

بانتماء الموظف للوظيفة وارتباطه بعلاقة قانونية مع الإدارة المستخدمة تقوم جملة من الضمانات والحقوق للموظف مقابل ترتيب مجموعة من الواجبات حيث يؤدي غياب هذه الضمانات والحقوق إلى تراجع مستوى أداء الموظف وتخاذله في أداء عمله الوظيفي، كما أن عدم التزامه بأداء واجباته الملقاة على عاتقه بحكم الوظيفة يقود إلى فساد جهاز الإدارة وتعطيل تقديم الخدمة، وبذلك تبرز عدة مشاكل مرتبطة بغياب الضمانات الممنوحة للموظف وتراجع أخلاقياته الوظيفية:

1. يتمتع الموظف بعدة ضمانات يمنحها قانون الوظيفة العمومية كحرية الرأي ومبدأ المساواة وعدم التمييز وحرية الانتماء الجمعي والحزبي والنقابي⁽²⁾ لكن تمارس في إطار محدد ودون أن يؤثر ذلك على حياته الوظيفية، مع جملة من الحقوق كحق الراتب وحق الحماية،

(1): حاحة عبد العالي، يعيش تمام أمل، "ثر الإهمال الوظيفي على أداء الخدمة بالمرافق العامة"، مجلة الاجتهاد القضائي،

العدد 15، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، سبتمبر 2017، ص154.

(2): المواد 26، 27، 28 من الأمر 06-03، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

التقاعد، الحصول على الخدمات الاجتماعية، الإضراب، الحق في العطل⁽¹⁾، وغيرها لكن في حال تغييب هذه الضمانات واختراق تلك الحقوق التي أقرها القانون للموظف من طرف الإدارة المستخدمة سيؤدي ذلك إلى تخاؤل الموظفين عن أداء واجباتهم واختراقهم للقوانين والتعليمات التي تحكم الوظيفة وكذا نظام الإدارة، كما أنهم سيتوجهون لاتباع أساليب مغايرة للحصول على امتيازات مقابل حقوقهم المهضومة وكل ذلك سيرجع بصورة سلبية على مستوى أداء الإدارة وبالتالي فقدان ثقة المتعاملين معها في خدماتها.

2. ترتبط الأخلاقيات الوظيفية بمدى التزام الموظف بالواجبات الوظيفية التي يفرضها انتماءه للوظيفة والتي تناولها قانون الوظيفة العمومية وكذا النصوص الخاصة، حيث تندرج الواجبات الوظيفية من حيث ضرورة الالتزام وبالموازاة مع ذلك تندرج آثار اختراق وعدم احترام هذه الواجبات وما يترتب عن ذلك من إساءة للوظيفة وللإدارة وكذا لسمعة الموظف، حيث يؤدي عدم الالتزام بالواجبات الوظيفية إلى ظهور ونقشي الفساد الإداري داخل محيط الإدارة وتأثيراته السلبية على الخدمات التي تقدمها وذلك لتراجع أخلاقيات الموظفين وعدم اهتمامهم بأداء واجباتهم المنصوص عليها قانونا والتي تحكم عملهم الوظيفي⁽²⁾.

ويرتبط تراجع الأخلاقيات الوظيفية بعدة أسباب أبرزها ما يرتبط بطريقة اختيار الموظفين والتي لا تعتمد انتقاء الموظف المناسب، إضافة لضعف التقييم وغياب الحوافز، وضعف حركات النقل مما يؤدي إلى الروتين والتماطل في الأداء وكذا تشكيل علاقات مع المتعاملين مع الإدارة مقابل امتيازات غير قانونية، ومنه تظهر صور الفساد من رشوة - والتي استفحلت

(1): المواد 30-39 من الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

-انظر: شنوفي نور الدين، المرجع السابق، ص، ص 115، 116.

(2): بسام حمد الطراونة، باسم محمد ملحم، قوانين وأخلاقيات الأعمال والإدارة، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن،

ص 350، 351.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

كثيرا بين الموظفين - ومحسوبيّة ووساطة وكذا استغلال تجهيزات الإدارة واختلاس المال العام⁽¹⁾ وهو ما يقود إلى عجز الأجهزة الإداريّة عن تطوير عملها وتراجع مستوى خدماتها.

4- ضعف القيادات الإداريّة والتي تعبّر عن فنّ التأثير في الآخرين، حيث يلعب القائد الإداريّ دورا مهمّا من خلال أدائه للعمليات الإداريّة⁽²⁾ والتّواصل مع الموظّفين بالتّوافق مع ذلك ويتّخذ القرارات اللّازمة لتحسين وتطوير العمل الإداريّ وبذلك يعدّ ضعف القيادة الإداريّة سببا في ضعف القرارات الصّادرة عنها، كما أنّ لشخصيّة القائد الإداريّ تأثيرا كبيرا على البيئة الداخليّة للإدارة أو المنظّمة بشكل عام، حيث تعاني الأجهزة الإداريّة التي تتميّز بانفراد سلطة القائد في اتّخاذ القرارات أو من ضعف وهشاشة علاقته برؤسائه أو نقص في عمليّة تدريبه من مشاكل ترتبط أساسا بسوء التّقدير في اتّخاذ القرارات وضعف التّخطيط ومشاكل أخرى في العلاقات بين الموظّفين ورؤسائهم.

الفرع الثاني: الجوانب التّظيميّة والتّسيير

تعاني الإدارات العموميّة بشكل خاصّ من عدّة مشاكل تنظيميّة تتعلّق أساسا بالجانب الهيكلّي للتّنظيم أو عمليّة التّسيير

أولا: معوقات هيكلية تنظيمية: تتعدّد العوائق والمشكلات التّظيميّة المرتبطة أساسا بالبناء الهيكلّي للأجهزة الإداريّة وأسلوب تنظيمه أبرزها:

(1): بسّام حمد الطّراونة، باسم محمّد ملحم، المرجع السّابق، ص351.

(2): كمال حبيب، جان بولس، أخلاقيات الأعمال الإداريّة والاقتصاديّة في عالم متغيّر، ط2، المؤسّسة الحديثة للكتاب، 2010، ص 59 وما بعدها.

- محمّد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص209.

I. التنظيم البيروقراطي، حيث يشكّل التنظيم الإداري للإدارة في شكله الهرمي التقليدي عائقا في وجه تطوّر التنظيم وجودة الأداء المقدم من قبلها نتيجة الهيكلة الكبيرة والإجراءات المعقّدة⁽¹⁾ بالإضافة إلى توظيف عدد كبير من الموظفين وما ينتج عنه من صعوبة تأهيلهم وتدريبهم وبالتالي ضعف أداء الإدارة.

II. ضعف عملية التنسيق بين أجزاء ووحدات الإدارة وعرقلة الاتصال بينها نتيجة كثرة الأقسام والمستويات الإدارية وعدم التناسب بين أجزاء الهيكل التنظيمي للأجهزة الإدارية وكذا ضعف الرقابة والمساءلة⁽²⁾.

III. الحاجة المتزايدة للموارد والإمكانيات المادية خاصة بالنسبة للإدارات العمومية والتي غالبا ما توجد صعوبة في توفيرها بالنظر لطابع المجانية في الخدمات التي تقدّمها المرافق العمومية وكذا ضعف الموارد المالية واعتمادها على دعم الدولة بالإضافة إلى مشكلة سوء استغلال موارد الإدارة العمومية.

IV. مركزية الإدارة كأسلوب تنظيمي⁽³⁾ يشكّل عوقا في طريق تطوير وتغيير الهيكل الإداري، حيث أنّ خضوع الوحدات المحلية والمرافق العمومية على المستوى المحلي للإدارة المركزية يمنعها من تغيير وتعديل أسلوب التنظيم وشكله استنادا لقرار أو رؤية محلية إن لم تصدر الإدارة المركزية ما يسمح بإجراء ذلك التغيير.

V. تعدّد المستويات الإدارية وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية بسبب التنظيم البيروقراطي للإدارة يقود بالإضافة إلى مشاكل التنسيق بين الوحدات واستنزاف الموارد إلى عدم القدرة

(1): محمّد عبد الفتّاح ياغي، المرجع السابق، ص 209.

-انظر: هادي عبد الوهاب عبد الإمام، "الهيكل التنظيمي وأثره في فاعلية المنظّمات المصرفية (دراسة ميدانية)"، مجلة دراسات إدارية، العدد 01، جامعة البصرة، العراق، (2006)، ص 106.

(2): محمّد عبد الفتّاح ياغي، المرجع السابق، ص 210.

(3): مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 23.

على توفير مستلزمات جميع الأقسام والوحدات وهو ما يؤدي إلى وجود نقائص لها تأثيراتها على العمل الإداري ونتائجه.

ثانياً: معوقات في التسيير

بالإضافة إلى مشاكل التنظيم والتقسيمات الإدارية توجد أيضاً مشاكل تتعلق بأسلوب وآليات التسيير والتي تؤدي هي الأخرى إلى تراجع وتدني مستوى أداء الإدارة.

1. مشكلات عامة في التسيير: أبرزها:

1. تعدد مشكلة البيروقراطية من أبرز المعوقات الإدارية⁽¹⁾ وذلك راجع بالأساس لعدم نظم التسيير ومشاكل الروتين وغياب التجديد وعدم مواكبة التغييرات وضعف القرارات الإدارية التسييرية، إضافة إلى ضعف المواقف السياسية فيما يتعلق بإقرار مشاريع التطوير الإداري⁽²⁾ وعدم نضج مقترحات الإصلاح في الإدارة العمومية زيادة على ذلك يشكل الفساد الإداري بصوره المختلفة كالرشوة، المحسوبية، الوساطة والاختلاس أكثر المشاكل إضراراً بالأجهزة الإدارية نظراً لما يسببه من اختلالات سواء بالنسبة للموظفين وعلاقتهم ببعضهم ومسئولياتهم في الإدارة أو بالنسبة لعلاقتهم مع الجمهور وما يسببه من كسر للثقة بين هذا الأخير والإدارة والإساءة لسمعتها.

2. غياب التفويض والتّمكن⁽³⁾ مما يؤدي إلى تراكم المسؤوليات وتركيز القرارات في قمة الهرم الإداري دون إشراك باقي الموظفين وبذلك تتضاعف المسؤوليات على الرئيس الإداري

(1): حاحة عبد العالي، يعيش تمام أمال، "أثر الإهمال الوظيفي على أداء الخدمة بالمرافق العامة"، المرجع السابق، ص 153.

(2): المرجع نفسه، ص 24.

(3): التفويض: هو نقل جزء من صلاحيات الرئيس الإداري إلى أحد مرؤوسيه في السلم الإداري مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات باعتبار رابطة التبعية والرقابة.

-التّمكن: إشراك الموظفين في مختلف المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرار والتصرف في الظروف التي تنشأ.

وتتعدّد العلاقة بينه وبين مرؤوسيه ممّا يحدث فجوة في تسلسل وتناسق العمل الإداري ويخلّ بعملية الاتّصال وبالنتيجة التأثير السلبيّ في أداء الإدارة بشكل عام.

3. افتقار العديد من الإدارات إلى استخدام التّجهيزات والبرامج المعلوماتية وكذا الموارد البشرية الكفؤة للقيام بذلك، إضافة لنقص وضعف النّصوص القانونية والتّظيمية التي توطّر استخدام التّكنولوجيا واعتماد الإدارة على الأسلوب التقليديّ الورقيّ من شأنه إعاقة عملية التّحسين والتّطوير الإداري، كما أنّ أسلوب الإدارة الورقية باعتماده على كثرة الأوراق والملفات والأدراج والدواليب يشكّل عبئاً زيادة على ذلك اضطرار المواطنين طالبي الخدمة إلى التّقلّب إلى مقرّ الإدارة⁽¹⁾ واكتظاظهم في طوابير للحصول على الخدمة.

4. نقص الموارد المالية للإدارة خاصّة الوحدات المحلية⁽²⁾ وتأثيرات ذلك على عملية التسيير.

5. غياب وظيفة العلاقات العامة على مستوى الأجهزة الإدارية أو عدم إعمالها وكذا عدم وجود معايير لاختيار موظّفي العلاقات العامة وعدم حصولهم على خلفيات علمية وعملية لممارسة الوظيفة خاصّة في الأجهزة والإدارات الحكومية⁽³⁾ وعدم وضوح اختصاصات الوظيفة وما ينتج عنه من مشاكل بالنظر لأهمية العلاقات العامة وتأثيرها في تحقيق التّسيق والتّواصل داخل بيئة الإدارة وحتّى مع البيئة الخارجية.

II. ضعف العمليات الإدارية داخل الإدارة: والتي يؤدي ضعف أيّ منها إلى مشكلات في

باقي العمليات نتيجة ارتباطها وتكاملها، ومن أبرز المعوّقات المرتبطة بالعمليات الإدارية

مايلي:

(1): مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 28.

(2): سليمان السعيد، الخدمة العمومية المحلية بين النّصّ والواقع، اليوم الدّراسي حول: الخدمة العمومية في الجزائر واقع وآفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة جيجل، 2015، ص 07.

(3): سامية جفال، بوزيد سليمة، "العلاقات العامة في المنظّمة بين المفهوم والوظيفة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2 و3، جامعة بسكرة، جانفي-جوان 2008، ص 15.

1-مشكلات التخطيط:

- عدم انتهاج الإدارة لخطط فعّالة متوسّطة أو بعيدة المدى، مع عدم تناسب الخطط الفرعية مع الخطة الشاملة وافتقاد الإدارة للتخطيط الاستراتيجي وعدم التناسب بين الخطط والموارد المتاحة وكذا ضعف الابتكار والتطوير في عملية التخطيط (1).
- صعوبة تحديد احتياجات الإدارة بسبب عدم وجود معايير نموذجية وغياب معايير دقيقة لتحديد الوظائف التي تتطلبها الإدارة ممّا يقود إلى زيادة الإنفاق على وظائف جديدة.
- عدم وجود أهداف واضحة تسعى الإدارة لتحقيقها ولذلك تغلب العشوائية وعدم الجدية في التخطيط، بالإضافة إلى عدم الواقعية في تحديد الأهداف وغياب الأدوات القانونية والسياسية لتحديد المشاكل وحلّها (2).

2-مشكلات التنظيم (3):

- غياب التنظيم السليم للأجهزة وعدم التحديد الجيد للمهام والمسؤوليات وتكدّس عدد كبير من الموظفين في بعض الوظائف دون الحاجة لذلك.
- عدم اعتماد التغيير والتطوير التنظيمي وتشابك العلاقات والإجراءات بين الوحدات القائمة على أداء الخدمة.
- تضارب وتداخل الاختصاصات والصلاحيات وعدم التوزيع الصحيح للكفاءات والخبرات داخل الوحدات والأقسام الإدارية.
- ضعف تحديد وتنظيم الموارد البشرية المؤهلة.

(1): مريزق عدنان، المرجع السابق، ص 23.

-انظر: محمدي صبيحة، "طرق وأساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية"، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة عين الدفلى، 2016، ص88.

(2): مريزق عدنان، المرجع السابق، ص 82.

(3): محمّد السعيد جوال، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظلّ مقارنة التسيير العموميّ الجديد - دراسة نظرية تحليلية-" مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 14، جامعة الشلف، (2016)، ص، ص 60، 61.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

وهو ما يسهم في تفشي مظاهر الفساد الإداري والبيروقراطية السلبية للإدارة.

3- مشكلات القيادة⁽¹⁾:

- ضعف الكفاءة لدى القادة الإداريين ونقص القدرات الإشرافية والتأطيرية لديهم وكذا التداخل بين مستويات اتخاذ القرار.
- غياب المشاركة في إعداد الخطط واتخاذ القرارات التي من شأنها تنمية الإدارة وتطويرها.
- عدم وجود معايير موضوعية لاختيار القادة وعدم اعتمادهم أساليب إشراف واضحة.
- غياب برامج فعّالة لتدريب القادة وضعف القرارات القيادية بشأن رفع كفاءة وفعالية التنظيم وكذا نقص التفويض والتّمكن خاصة في المستويات الدنيا للإدارة، وغياب إجراءات المساءلة والرقابة الفعّالة لقرارات القادة.

4- مشكلات التنسيق والاتصال⁽²⁾:

- إهدار الموارد في ظل غياب الجدّية في استقطاب رضا الجمهور في خدمات الإدارة.
- عدم التّحديد الواضح للصّلاحيات في معظم الأجهزة الإدارية وعدم التّناسب في شغل المناصب بحيث يوجد أعداد من الموظّفين في بعض الأقسام أكثر من غيرها، ووجود الكثير من الموظّفين يشغلون وظائف خارج تخصصّاتهم.
- غياب الاتّصال بين الإدارة والجمهور طالب الخدمة، بالإضافة إلى تعقيد الإجراءات وعدم وجود قنوات اتّصال بين الجمهور والمسؤولين في مختلف المستويات الإدارية ممّا يصعب وصول الشكاوى والمطالب والاقتراحات.
- تعدّد وتعارض الأهداف والأولويات بالنسبة للمرافق العموميّة، وعدم وجود شبكة اتّصال جيّدة ونقص المعلومة الدّقيقة ومنه ضعف القرارات المتّخذة.

(1): محمّد عبد الفتّاح ياغي، المرجع السّابق، ص 209.

-انظر: مريزق عدمان، المرجع السّابق، ص 71.

(2): محمّد السّعيد جوال، المرجع السّابق، ص 59.

-محمّد عبد الفتّاح ياغي، المرجع السّابق، ص 210.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- وجود اختلال في علاقة المواطن بالإدارة وبالتالي عدم رضاه بمستوى الخدمات المقدّمة.

5-مشكلات الرقابة⁽¹⁾:

- ضعف نظام المتابعة والتقييم للخدمات العمومية وعدم التّحقّق من تلقّي الجمهور للخدمة.
 - الخروج عن الأطر القانونيّة وخرق التّشريعات من قبل أعوان الإدارة نتيجة عدم فعالية الرقابة.
 - الإهمال واللامبالاة وانتشار التّجاوزات من قبل الموظّفين وطالبي الخدمة نتيجة تغليب المصلحة الخاصّة وقصور الرقابة الدّاخلية والخارجية في أداء مهامّها.
 - عدم الجدّيّة في تطبيق المساءلة والمحاسبة على مستوى الإدارة العمومية وعدم وجود آليات واضحة للمتابعة والتقييم.
- هذا بالنّسبة للعوائق والمشكلات التي تتعلّق بالإدارة في حدّ ذاتها في حين توجد مشكلات ومعوّقات أخرى لها صلة بالمحيط الخارجيّ وتعاملات الإدارة مع الجمهور.

المطلب الثّاني: معوّقات تتعلّق بالمحيط الخارجيّ للإدارة.

زيادة على المشاكل التي ترتبط ببيئة الإدارة الدّاخلية والتي أدت لتدنّي مستوى الخدمات وتراجع دور الإدارة في تقديمها توجد عدّة عوائق متعلّقة أساسا بعلاقة الإدارة بالمواطنين وأخرى لها علاقة بفواعل أخرى في المجتمع.

الفرع الأوّل: اختلالات في علاقة الإدارة بالمواطن

وجدت الإدارة في أساسها خدمة للمواطن وتلبية لاحتياجاته لكن تظلّ العلاقة -مرفق ومرتفق - تشوبها العديد من النّقائص والاختلالات في عدّة جوانب لها تأثيراتها الآنيّة والمستقبليّة.

⁽¹⁾: مريزق عدمان، المرجع السّابق، ص، ص 22، 23.

أولاً: اختلالات في نظرة المواطن للإدارة (1)

1- نظرة المواطن السلبية للإدارة خاصة فيما يتعلق بالاستقبال وأسلوب التعامل حيث يشتكي وجود إجراءات معقدة في ظل غياب الإيضاحات والمعلومات الدقيقة حول هذه الإجراءات والمعاملات.

2- تدمر المواطنين من بطء سيرورة المرافق وعدم كفاءة الموظفين خاصة في المستويات الدنيا للإدارة والتماطل في انجاز المعاملات وتقديم الخدمة.

3- عدم المساواة بين المواطنين وتغليب المحسوبية والوساطة في تقديم الخدمات والتي تعدّ من أكثر المشاكل التي يعاني منها المواطن في علاقته بالإدارة.

4- شكوى المواطنين المتكررة من عدم اهتمام الإدارة بتظلماتهم وشكاويهم وعدم تمكينهم من طلباتهم في الوقت المحدد، بالإضافة إلى كثرة الملفات والأوراق المطلوبة لإنجاز خدمات بسيطة.

5- تأخر الإدارة ومماطلتها في الاستجابة لمطالب المواطن خاصة من خلال كثرة تحويله بين المصالح والمستويات والجهات الإدارية واستنزاف وقته وجهده.

ثانياً: غياب المشاركة

1- بالنظر لكون مشاركة المواطن في تسيير الشؤون المحلية عنصراً مهماً سواء مباشرة أو من خلال المجالس المنتخبة والممثلين المحليين (2) فإن غياب هذا العنصر يعدّ عائقاً في طريق تحديد القضايا والمشكلات المحلية وتشخيصها والبحث عن حلول ناجعة لها.

(1): عمران نزيهة، "الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة -تشخيص الاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية"، مجلة المفكر، العدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2015، ص 478.

-انظر: الحسن الوزاني الشاهدي، تشخيص الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة مع المواطنين، اليوم الدراسي حول جودة الخدمات العمومية، ولاية الدار البيضاء، المغرب، جانفي 2003، ص، ص4، ص5.

(2): المادة 01 قانون البلدية رقم 11-10

2- صراعات الانتماءات الحزبية داخل المجالس المحلية⁽¹⁾ على حساب الدور التمثيلي للمصالح المحلية للمواطن وتجاهل التعبير عن اهتماماته وعدم الاهتمام بمعرفة انشغالاته ومطالبه الرئيسية مما يقود لفقدان الثقة في المسؤولين المنتخبين باعتبار أنهم لم يكونوا في مستوى التطلعات وبالتالي ابتعاد المواطن عن مجريات الساحة السياسية وجل ما يجري في المحيط المحلي وقطع الاتصال مع القيادة المحلية.

3- عزوف المواطنين عن المشاركة في الحياة السياسية ومن ثم ضعف الاستجابة لأيّ تغيير إصلاحي مطبق أو مقترح على المستوى المحلي بالإضافة إلى عدم الاهتمام بإدارة الشؤون المحلية نتيجة الخلل العميق في علاقة المواطن بالإدارة المحلية وغلق القيادات المحلية لأيّ قنوات حوار واتصال مع المواطن وعدم التعبير عن مصالحه وصلت حدّ تعمّد الغياب من قبل المسؤولين في أوقات الاستقبال المخصصة للمواطنين⁽²⁾ والتّحجج بالانشغال ممّا خلق صورة سلبية أدت إلى العزوف والامتناع عن المشاركة في أداء أو إدارة أيّ مهمة محلية.

4- غياب الأطر القانونية والمؤسسية التي تنظّم وتضبط طرق مشاركة المواطنين في إدارة الشؤون المحلية.

ثالثا: غياب الإعلام⁽³⁾

1- انعدام الاتصال مع المواطنين من قبل الهيئات المحلية وما ينتج عنه من عدم وصول المعلومة والحيلولة دون اطلاع المواطن عمّا يجري في المحيط المحلي.

(1): سليمان السعيد، المرجع السابق، ص 09.

(2): جمال زيدان، المرجع السابق، ص، ص 160، 161.

(3): المرجع نفسه، ص، ص 132، 160.

- انظر: عمران نزيهة، المرجع السابق، ص 478.

- بالرغم من أنّ حقّ الإعلام والاستشارة حول خيارات التنمية في مختلف المجالات، وحقّ الاطلاع على الوثائق والمداومات والقرارات مكفول قانونا. انظر المادة 11 و14 من قانون البلدية 11-10، والمرسوم 88-131، مؤرخ في 04/07/1988/ ينظّم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج ر عدد 27، صادرة في 06/07/1988.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

2- عدم التّواصل مع المواطنين وعدم استشارتهم حول مختلف أوجه وخطط التّثمية المحليّة بمجالاتها المتعدّدة الاقتصاديّة والاجتماعيّة والثّقافيّة وبذلك خلق فجوة في علاقة المواطن بالإدارة المحليّة.

3- تجاهل وتغييب دور الإعلام كوسيط بين الإدارة والمواطن خاصّة بالنّسبة للمجالس المنتخبة كونها تمثّل الأساس والإطار المؤسّساتيّ المنوط بتلبية حاجات المواطن والاهتمام بتحسين ظروف معيشته والاضطلاع بكافّة شؤونه ومطالبه.

4- تغييب وتجاهل أحقيّة المواطن بالاطّلاع على مجريات السّاحة المحليّة وإحاطته علما بكلّ المستجدّات ذات العلاقة بتسيير الشّؤون المحليّة وتمكينه من حقّه في مراقبة ممثّليه المحليّين، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بمعرفة مدى رضاه عن مستوى أداء الأجهزة المحليّة للخدمة.

5- عدم وضع المواطن في أولويات الإدارة⁽¹⁾.

6- عدم تمكين المواطن من حقّه في الحصول على المعلومات والوثائق الإداريّة وتعليل القرارات الإداريّة المتعلّقة بتسيير الشّؤون المحليّة.

7- فقدان المواطن لاهتمامه بالشّؤون العموميّة وعدم مبالاته بضرورة بناء علاقته مع ممثّليه المحليّين والتّخلي عن حقوقه في رقابتهم ومتابعة أعمال المجالس المحليّة من اجتماعات ونقاشات واقتراحات ذات العلاقة بالتّثمية المحليّة خاصّة والشّأن المحلّي عموما أدّى إلى قيام مسؤوليته تجاه ما يحصل من اختلالات في العلاقة بين الإدارة والمواطن.

هذا فيما يتعلّق بالمشاكل في علاقة المواطن بالإدارة، لكن تجد من جهة أخرى اختلالات تتعلّق بعلاقة الإدارة بمحيطها المحلّي ومختلف الفواعل المكوّنة له.

(1): عبد اللاوي صبيحة، المرجع السابق، ص309.

الفرع الثاني: مشاكل علاقة الإدارة بالمجتمع

الإدارة مكوّن من مكّونات المجتمع وتنظيم ذو أهمّية كبيرة تحمي مصالح الأفراد وتخدمهم وتلبّي مطالبهم بمختلف مجالاتها وبذلك تتفاعل مع المحيط الذي توجد فيه وتزيد أو تنقص أهمّية هذا التفاعل بالنظر لنوع الإدارة ومجال عملها وأساليب تدخّلها، لكن الأمر لا يخلو من وجود مشاكل وعراقيل ومعوّقات تسهم إلى حدّ كبير في تدنّي مستوى الخدمات المقدّمة للمواطنين.

أولاً: مشاكل علاقة الإدارة بالسلطة المركزيّة (1)

- 1- ضعف حلقة الاتّصال بين الإدارة المحليّة والسلطة المركزيّة وما ينتج عنه من سلبيات باعتبار أنّ بناء الدولة يقوم على التّناسق والتّكامل بين مختلف الكيانات السّياسية والاجتماعيّة والاقتصاديّة والثّقافية والتي تشكّل مختلف نشاطات المجتمع (2) وبالتالي الاعتماد على كفاءة المؤسّسات وفعاليتها.
- 2- غياب ميكانيزمات الحكامة الرّشيدة ممّا يعرقل تحسين علاقة الإدارة بمحيطها، وانحصار تمثيل المجتمع المحليّ بمنح سلطة القرار لمسؤولين معيّنين وغير منتخبين.
- 3- عدم التّناسب بين التّغيرات وحركة التّشريعات والقوانين، بالإضافة إلى غياب المعايير العلميّة لتطبيق مناهج الإصلاح والتّطوير والبطء في إقرارها بشكل عام.

(1): بومدين طامشة، "الحكم الرّاشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحليّة في الجزائر"، مجلة التّواصل، العدد 26، جامعة عنّابة، (جوان 2010)، ص، ص 10، 11.

(2): مولفوعة فاطمة الزهراء، مختار عصماني، "دور الإدارة المحليّة في صنع السّياسة العامة في الجزائر كمدخل لتحقيق التنمية المحليّة المستدامة"، مجلة البشائر الاقتصاديّة، العدد 01، جامعة بشّار، (سبتمبر 2014)، ص 135.

- 4- عدم مراعاة تأثير التغيرات المحلية وغير المحلية في البيئة المحيطة بالإدارة والمتمثلة في التغيرات السياسية والتشريعية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والتي تؤثر في الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة التابعة (1) لها نتيجة عدم توفر المعلومات الدقيقة عنها.
- 5- هشاشة التنظيم اللامركزي بالنظر لضعف التنظيم والاستقلالية النسبية خاصة من الناحية الوظيفية (نقص الاستقلال الوظيفي) (2)، والرقابة الشديدة من طرف السلطة المركزية على هيئات الإدارة المحلية.
- 6- نقص الموارد المالية وعدم وجود آليات جادة تكفل تغطية ذاتية للتفقات المحلية، بالإضافة إلى عدم توفر إمكانيات مالية وتأطير قانوني يمكن الجماعات المحلية من إعداد خطط تنمية ملائمة لإمكانياتها (3) تسمح بتقديم خدمات تلبي حاجات الأفراد.
- 7- تنامي الفوارق الجهوية بين الأقاليم وبالتالي عدم تمكن الدولة من تحقيق تنمية محلية متوازنة وعدم القدرة على التنسيق بين مختلف الوحدات الإقليمية.
- 8- قصور الوحدات المحلية عن تحقيق التنمية في ظل اقتصاد السوق نتيجة التوزيع غير العادل للموارد المالية وعم وجود تخطيط فعال للجباية المحلية (4) وضعف المداخل المحلية وعدم كفايتها وكذا اعتمادها بشكل كبير على دعم الدولة.
- 9- صغر حجم الأسواق المحلية وضعف هيكل الإنتاج خاصة في بعض الأقاليم بالإضافة إلى سوء توزيع البرامج التنموية (5) وكذا الهياكل والمشاريع الاستثمارية والمرافق ذات الأهمية الاقتصادية والاجتماعية.

(1): ثابت عبد الرحمن إدريس، المرجع السابق، ص 137.

(2): مولفوعة فاطمة الزهراء، مختار عصماني، المرجع السابق، ص 134.

(3): جمال زيدان، المرجع السابق، ص 148.

(4): المرجع نفسه، ص 150.

(5): المرجع نفسه، ص 157.

- 10- عدم فعالية نظام توزيع الموارد الجبائية وعد كفايتها مقارنة بالتفقات المحليّة (1) وكذا تحكّم السلّطة المركزيّة في توزيعها (2) ممّا يخلق عدم التّوازن بين مختلف الأقاليم.
- 11- كثرة النّصوص والتّظيمات دون وجود أطر واضحة لتطبيقها سواء من قبل الأفراد أو الجماعات خاصّة في مجالات تنظيم الإدارة وتقديم الخدمات.

ثانيا: مشاكل علاقة الإدارة بالمجتمع المدنيّ

- 1- تراجع دور المجتمع المدنيّ على اختلاف مؤسّساته وفواعله عن تاديّة الدّور المنوط داخل المجتمع المحليّ بالنّظر لأهمّيّته وتأثيره حيث يلاحظ ضعف إن لم نقل غياب دور المجتمع المدنيّ ومساهمته في توجيه الرّأي العام وخلق الوعي الاجتماعيّ (3) فيما يتعلّق بعدد القضايا والمسائل ذات البعد الاجتماعيّ والسياسيّ.
- 2- انحصار وأحيانا غياب دور المجتمع المدنيّ فيما يخصّ حماية الطبّقة الهشّة داخل المجتمع والدّفاع عن الفئات المحرومة والمهمّشة (4).
- 3- غياب وتغييب دور مؤسّسات المجتمع المدنيّ من جمعيات ونقابات وأحزاب في دعم التّتمية المحليّة وإصلاح المجتمع خاصّة من جانب دوره الرّقابيّ على تنفيذ الأجهزة الرّسميّة للسياسة العامّة ومدى تحقيقها المساعي المطلوبة.
- 4- ولاءات بعض مؤسّسات المجتمع المدنيّ لجهات معيّنة أو طبقات أو شخصيات وحيادها عن دورها الأساسي في خدمة المجتمع، واستيلاء الأفراد الأقوى في المجتمع على حيّز الاهتمام في المجتمع المحليّ.

(1): شوقي جباري وعولمي بسمة، "تعبئة الموارد الجبائية كخيار استراتيجيّ لتغطية العجز المالي للبلديات الجزائريّة"، المجلّة الجزائرية للتّتمية الاقتصاديّة، العدد 02، (جوان 2015)، ص 33-35.

(2): المرجع نفسه، ص 32.

(3): غربي محمد، "الديمقراطية والحكم الرشيد"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص، جامعة ورقلة، (2011)، ص 375.

(4): المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- 5- خلوّ البرامج والسياسات والأنظمة الداخليّة لمؤسّسات المجتمع المدنيّ من وجود أهداف واضحة وجادّة وبنّاءة، بالإضافة إلى بعدها عن تجسيد ثقافة المواطنة وتنمية الحسّ المدنيّ.
- 6- ارتباط جُلّ مؤسّسات المجتمع المدنيّ في نفقات تأسيسها وتمويل مشاريعها وخططها على دعم الدّولة ممّا يشكّل قيوداً تمنع تحقيق نجاعة وفعالية أهدافها.

ثالثاً: مشاكل علاقة الإدارة بالقطاع الخاص:

- 1- ضعف الاهتمام بإشراك القطاع الخاص في العمليّة التّنمويّة المحليّة، حيث يشكّل تجاهل دور مؤسّساته بكلّ مكوناتها ومجالاتها خسارة للدّعم الذي يمكن أن يقدّمه من خلال توفير المال والخبرة والمعرفة لتجسيد التّنمية.
- 2- قصور التّشريعات في تنظيم مشاركة القطاع الخاص في تقديم الخدمات العموميّة وتعارضها مع عديد المبادئ وأساليب الاستثمار الحديثة وحتىّ مع طبيعة بعض المرافق والمشروعات العامّة، وتعدّد وتناقض بعض النّصوص التي تنظّم الاستثمارات الخاصّة في بعض الأنشطة الاقتصادية الخدميّة⁽¹⁾.
- 3- احتكار القطاع العام لتنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات وهو ما يسهم في تراجع دور القطاع الخاص والحيلولة دون تطوّره، بالإضافة إلى سوء استخدام التّمويل المحتكر للقطاع العام⁽²⁾ في بعض القطاعات خاصّة الخدميّة منها يثبت عجزه في إنجاح تلك المشاريع بالنّظر لعدم إشراك القطاع الخاصّ وغياب المنافسة.
- 4- ارتباط فكرة المصلحة العامّة بالقطاع العام والملكية العامّة ورعاية مصالح جميع الأفراد وبذلك تجد فكرة إشراك القطاع الخاص في أي مجال لتقديم الخدمة معارضة من قبل العديد

(1): وهيبية غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة عمومية متميّزة في الإدارة المحلية (دراسة حالة)، (أطروحة دكتوراه) تخصّص

علوم التّسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التّسيير، جامعة بسكرة، 2014/2015 ص 117.

(2): وهيبية غربي، المرجع السّابق، ص 117.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

من أفراد المجتمع وأصحاب المصالح خشية تغيير أساليب الاستفادَة منها أو الزيادة في أسعارها وتكاليفها.

5- اعتماد القطاع الخاصّ على مناهج وآليات السوق فيما يتعلّق بالخدمات العموميّة واستناده على الكفاءة والقدرة وهو ما يشكّل تهديدا للموظّفين الذين يفنقون تلك المهارات إذا ما تمّ الاستغناء عن خدماتهم في القطاعات العامّة وبذلك يرفضون ويعارضون تدخّل القطاع الخاصّ.

6- ضعف الوعي العام بأهميّة تدخّل القطاع الخاصّ في تمويل وتطوير عديد المشاريع المتعلقة بالخدمة العموميّة ومختلف الآثار الإيجابية من الناحية الاقتصادية والاجتماعيّة، وارتباط فكرة المشاركة بالخصوصة فقط (1).

رابعاً: مشاكل علاقة الإدارة بالإدارة

1- غياب آليات ومبادرات التّعاون بين مختلف الأجهزة الإداريّة و وحدات الإدارة المحليّة
2- عدم وجود أطر قانونيّة واضحة تنظّم طرق وأساليب المشاركة والتّعاون.
3- تجاهل أهميّة التّعاون المشترك بين مختلف المؤسّسات والهيئات المكوّنة للمجتمع المحليّ في تنمية الأقاليم وضمان التّسيير الحسن للمرافق العموميّة والمقدّمة منها للخدمات على الأخصّ.

4- إهمال وتهميش دور التّعاون المشترك والتّضامن المالي بين مختلف الوحدات المحليّة بالنّظر لأهميّة ذلك في دعم إمكانيات هذه الأخيرة لتحقيق تنمية محليّة لأقاليمها وذلك نتيجة الجهويّة والتّحزّب للانتماءات السياسيّة والاجتماعيّة والعرقية وحتىّ الإيديولوجيّة من طرف المسؤولين بالإضافة إلى غياب الجدّيّة في تجسيد التّعاون وعدم وجود رؤية وأهداف واضحة

(1): وهبية غربي، المرجع السّابق، ص 119.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

له، وكذا العجز المالي لصندوق التعاون المشترك بالنظر لضعف موارد البلديات المشتركة⁽¹⁾.

5- اختلاف مستويات التنمية والخدمات المقدّمة نتيجة عدم التوازن وبروز العديد من الفوارق بين الهيئات المحليّة على مستوى الأقاليم من حيث الإمكانيات الماديّة.

مختلف هذه المعوّقات والمشاكل والاختلالات أدّت إلى تراجع مستوى أداء الإدارة وتدني الخدمات المقدّمة من قبل أجهزتها وتراجع مستويات التنمية المحليّة عموما وما تخلفه من تأثيرات سلبية تضعف قدرة الإدارة المحليّة على تلبية وإشباع حاجات ومتطلّبات المواطنين لذلك كان لزاما إيجاد حلول لهذه المشاكل عن طريق خلق آليات أو أساليب كسبل كفيلة بإصلاح وتحسين أداء وتقديم الإدارة للخدمات العموميّة.

المبحث الثاني: سبل تحسين وتفعيل تقديم الخدمة العموميّة

تحسين الخدمة العمومية ضرورة مجتمعيّة تتطلّب البحث عن الأساليب والآليات الكفيلة برفع مستوى الخدمة المقدّمة للمواطنين من خلال تجاوز المعوّقات التي تعانيها الخدمات العمومية واستحداث أخرى لتحقيق النتيجة المطلوبة، مع الأخذ بعين الاعتبار الإطار القانوني الذي يؤسّس لعملية التحسين.

المطلب الأوّل: الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمات العمومية

أصبح تحسين الخدمات العمومية ورفع مستوى جودتها ضرورة ملحة وانشغالا مهما لدى السّلطات العموميّة وهو ما يستدعي تجسيدها في واقع المجتمع من خلال تضمين فكرة التحسين في عديد النصوص القانونيّة والتي تشكّل أساس هذه الفكرة.

(1): بن شعيب نصر الدين وشريف مصطفى، "الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحليّة في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، (2012)، ص164.

الفرع الأول: التشريع

نتناول فيه التأسيس للفكرة دستورياً وقانونياً كما يلي:

أولاً: الدستور

نصّ الدستور الجزائري في عديد المواد على الخدمة العمومية كحق للمواطن وواجب على الدولة توفيرها من خلال مؤسساتها حيث تستمدّ الدولة شرعيتها من إرادة الشعب وتكون في خدمته، وذلك من خلال تسخير أجهزتها وموظفيها للسهر على تقديم تلك الخدمات، وبالرجوع لنصّ المادة 6/99 من الدستور⁽¹⁾ نجد أنه من صلاحيات الوزير الأول السهر على حسن سير الإدارة العمومية، وباعتبار هذه الأخيرة تؤدي وظائف تقديم الخدمات لجمهور المواطنين فإنّ سهر الوزير الأول على حسن سيرها من خلال إصدار المراسيم والتعليقات التي تضمن حسن أداء العمل الإداري في مختلف الإدارات وقطاعات النشاط من شأنه أن يسهم في تحسين جودة ونوعية الخدمات التي تقدمها، وهو ما يثبت أهمية وضرورة تحسين الخدمات العمومية.

ثانياً: القانون

1- القانون رقم 07-12 المتضمن قانون الولاية

الولاية كوحدة إقليمية بالإضافة إلى دورها كدائرة إدارية غير ممرضة للدولة تتولى تنفيذ السياسات العمومية، تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية في عديد المجالات، كما تقوم على حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين⁽²⁾؛ من خلال تفعيل دور

(1): المادة 99 الفقرة 6 من الدستور المعدل والمتّم بالقانون 01-16، المؤرخ في 06/03/2016، المتضمن التعديل

الدستوري، ج ر عدد 14، صادرة في 07/03/2016.

(2): المادة 1 من قانون الولاية 07-12.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

المرافق الخدمية في تقديم خدمات أكثر جودة تلبي حاجة المواطن المحلي وهو ما يعبر عن ضرورة تحسين الخدمة العمومية.

2- القانون 11-10 المتضمن قانون البلدية

تضمن قانون البلدية فكرة تحسين الخدمة العمومية من خلال نصّ المادة 03 من خلال مساهمة البلدية في تهيئة الإقليم والتنمية و الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه عن طريق تحسين الخدمات المقدّمة للجمهور، بالإضافة إلى نصّ المادة 11 التي تعزز من فكرة الديمقراطية التشاركية على مستوى البلدية واتخاذ تدابير إعلام المواطنين وتفعيل الاستشارة حول أولويات وخيارات التنمية في مختلف المجالات وكذا تأطير المبادرات المحليّة وحث المواطنين على المشاركة في تسوية مشاكلهم وتحسين ظروف معيشتهم (المادة 12 من قانون البلدية 11-10)، كل هذا يؤسس لفكرة تحسين الخدمة العمومية وضرورة ذلك لتحقيق التنمية المحليّة.

3- القانون التوجيهي للمدينة 06-06⁽¹⁾

نصّ القانون التوجيهي للمدينة في مادّته 10 على تحسين ظرف وإطار المعيشة للسكان فيما يتعلّق بالجانب الاجتماعيّ، كما نصّت المادة 11 على توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها في مجال التسيير في إطار سياسة المدينة لتحقيق التنمية المستدامة، وبذلك نجد أساسا قانونيا آخر لفكرة تحسين الخدمة العمومية.

الفرع الثاني: التّظيم

فيما يلي أمثلة عن النصوص التّظيمية التي تناولت فكرة تحسين الخدمة العمومية:

⁽¹⁾: القانون رقم 06-06، مؤرخ في 20/02/2006، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج ر عدد 15، صادرة في 2006/03/12.

1- المرسوم رقم 88-131(1)

يعتبر المرسوم رقم 88-131 من أهم النصوص القانونية التي تنظم علاقة المواطن بالإدارة، وقد تناول فكرة تحسين الخدمة العمومية وهو ما يثبت أهمية الأمر وأنه ليس بالاهتمام الحديث للسلطة العمومية، بحيث اعتبر المرسوم تحسين الخدمة العمومية التزاما يقع على الإدارة تأديته، وقد نصت المادة 1/21 منه أنه: " يجب على الإدارة حرصا منها على تحسين نوعية خدماتها باستمرار وتحسين صورتها العامة باعتبارها تعبيراً عن السلطة العمومية أن تسهر على إجراءاتها وطرقها ودوائر تنظيم عملها وعلى تخفيف ذلك".

كما نصّ المرسوم على الآليات التي تلزم الإدارة باتّباعها لتحسين نوعية خدماتها أهمّها:

- تطوير أيّ إجراء ضروري لتلاؤمها الدائم مع التّقنيات الحديثة في التّنظيم والتّسيير.
 - الحرص على أن تقتصر الأوراق المطلوبة من المواطنين على الوثائق اللازمة لدراسة الملف.
 - تسليم الوثائق والعقود التي لا يتطلّب تسليمها أجلا معيّنا فوراً...
- وبذلك يؤسّس المرسوم لضرورة تحسين الخدمة العمومية.

2- المرسوم التنفيذي رقم 13-381(2)

يتناول المرسوم فكرة تحسين الخدمة العمومية من خلال مجمل الصّلاحيات المنوطة بالوزير لدى الوزير الأوّل المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، حيث أعطى صلاحيات واسعة في مجال تحسين الخدمة العمومية من خلال تقييم تنظيم الخدمة العمومية وتحسين أدائها ونوعيتها

(1): المرسوم رقم 88/131، المؤرخ في 04/07/1988، ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن.

(2): المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 19/11/2013 المتضمّن صلاحيات الوزير لدى الوزير الأوّل المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، ج ر عدد، 59 صادرة في 20/11/2013.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

وتسهيل الاستفادة منها، وكذا جميع التدابير والاجراءات التي تسهم في تحسين الخدمة العمومية.

3- المرسوم التنفيذي 14 - 193(1)

يتناول المرسوم فكرة تحسين الخدمة العمومية من خلال صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري فيما يتعلق بصلاحياته في مجال الإصلاح الإداري من خلال تحسين سير الإدارة العامة وتحسين مردود العمل الإداري وتثمينه وتجديد الإدارة وعصرنتها، وتحسين علاقة الإدارة بالمواطن، وغيرها من الصلاحيات التي تهدف لتحسين الخدمة العمومية وترقيتها.

4- المرسوم الرئاسي 16 - 03(2)

يؤسس هذا المرسوم لفكرة تحسين الخدمة العمومية من خلال المهام المنوطة به فيما يتعلق بتطوير الإدارة وتحسين المرفق العام ونجاعة الخدمات التي يقدمها ومواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية من خلال اتخاذ جميع الاجراءات اللازمة والتنسيق مع جميع القطاعات.

وتجدر الإشارة إلى أن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام جاء ضمن مسعى الإصلاحات التي اعتمدها الدولة لترقية الخدمة العمومية وتحسينها.

(1): المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 03/07/2014، المتضمن صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية

والإصلاح الإداري، ج ر عدد 41، صادرة في 06/07/2014.

(2): المرسوم الرئاسي رقم 16-03، مؤرخ في 07/01/2016، المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج ر عدد 02، صادرة في 13/01/2016.

الفرع الثالث: المناشير والتّعليمات

صدرت العديد من التّعليمات والمناشير التي تهدف لتفعيل إجراءات وتدابير تحسين الخدمات العموميّة منها:

1- التّعليمة رقم 1599(1)

تتضمّن هذه التّعليمة النصّ على التّخفيف من الإجراءات الإداريّة المتعلّقة بتكوين العديد من الملفّات خاصّة طلبات الحصول على جواز السّفر، بطاقة التعريف الوطنيّة، رخصة السيّارة وبطاقة ترقيم السيّارات.

تضمّنت هذه التّعليمة العديد من الإجراءات التي تهدف لضبط علاقة الإدارة بالمرتفقين وتحسين نوعيّة الخدمة.

2- التّعليمة رقم 321(2)

جاءت هذه التّعليمة كتأكيد لمسعى السّلطات العمومية لتطوير الإدارة وتفعيل علاقتها مع المواطنين وذلك في إطار مخطّطات وبرامج تحسين الخدمة العمومية.

3- المنشور الوزاريّ رقم 2102(3)

يؤسّس المنشور لفكرة تحسين الخدمة العموميّة من خلال اتّخاذ إجراءات عديدة تشمل الموارد البشريّة على مستوى الإدارات وتكوينهم، والتكفّل بشكاوى وطلبات المواطنين وتحسين

(1): تعليمة وزير الداخليّة والجماعات المحليّة رقم 1599، مؤرخة في 25 ماي 2011، تتعلّق بتخفيف الملفّات الإداريّة والإجراءات وتحسين الخدمات الصّادرة عن الإدارات المحليّة.

(2): التّعليمة الصّادرة عن الوزير الأوّل رقم 321، مؤرخة في 20/10/2013، متعلّقة بإصلاح الخدمة العموميّة.

(3): منشور وزاريّ عن وزير الداخليّة والجماعات المحليّة رقم 2102، مؤرخ في 14/11/2012، يتعلّق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العموميّة الإداريّة.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

ظروف استقبالهم وتوجيههم وإعلامهم، وكذا محاربة مظاهر البيروقراطية والمحسوبية وكذا تنظيم المصالح في إطار تأهيل المرافق الخدمية.

هذا بالإضافة إلى العديد من المراسيم والتعليقات والقرارات التي تتضمن عديد الإجراءات المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية من خلال إصلاح الإدارة وترقية المرافق العمومية وتنظيم وتعزيز علاقة المواطن مع الإدارة، وتنمية بيئة العمل الإداري، وبالنتيجة تحقيق التنمية.

المطلب الثاني: إصلاح بيئة الإدارة وتحسين الخدمات العمومية

يرتبط تحسين الخدمات العمومية التي تقدمها المرافق والأجهزة الإدارية بعدة جوانب ويعتمد أساليب وآليات متعددة حسب مجالات التحسين ومحيطه وإجراءات تجسيده

الفرع الأول: تحسين البيئة الداخلية للإدارة

يتطلب التحسين كمنهج نظري وعملي للارتقاء بمستوى العمل وتحسين المخرجات المتمثلة في الخدمات التي تقدمها الإدارة اجتماع عدة عوامل وعناصر من أجل تحقيق جودة الخدمات العمومية وبذلك تشمل العملية الموارد البشرية والجانب التنظيمي للإدارة.

أولاً: من جانب الموارد البشرية للإدارة

بالنظر لأهمية الكبيرة لدور الموارد البشرية داخل أي جهاز إداري حيث يوفر الإعداد الجيد للموظفين والبحث في أساليب تطويرها وتحسينها يضمن تطوير الإدارة ورفع مستوى أدائها لمهامها ووظائفها من أجل خدمات أفضل ومن أهم الجوانب الواجب مراعاتها:

1. تطوير وتنمية المسار المهني للموظف: من خلال الاهتمام بعدة عناصر وجزئيات منها:

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

1. الاختيار الأمثل للموارد البشرية ذات الكفاءة عند التوظيف من خلال التنظيم الجيد لمسابقات التوظيف ودقة الشروط وفرض منطق التخصص والاعتماد على معيار الموظف الأنسب للوظيفة⁽¹⁾.
2. احترام شروط التوظيف وتجسيد المساواة وإفساح المجال لأصحاب الكفاءات والمؤهلات والذين لديهم القدرة على تحمّل مسؤوليات المنصب مع مراعاة تناسب المؤهلات والخبرات مع المناصب المفتوحة للتوظيف⁽²⁾.
3. الاستثمار الأمثل لفترة التربّص بغية تنمية خبرات المتربّصين وإعدادهم جيدا لمهام المنصب الوظيفي، مع اعتماد شروط جادة تسمح بنجاح التربّص وانتقاء الموظف المناسب.
4. جدية برامج التقييم وتفعيله على مستوى الإدارات العمومية خاصة كآلية مراقبة لمستوى أداء الموظفين لمهامهم وبالتالي تجسيد العدالة في توزيع الامتيازات على قدر الجهد المبذول من طرف كلّ موظف.
5. اعتماد نظام التحفيز حيث يحتاج الموظفون على مستوى الأجهزة الإدارية وفي مختلف المستويات إلى التحفيز سواء المادي (المنح، العلاوات...) أو المعنوي (الترقية، التقدير...) من أجل تجديد طاقاتهم وتطوير أدائهم⁽³⁾ باعتبار أنّ اتباع أسلوب التحفيز يعطي الموظف ثقة في مستوى أدائه وكفاءته وحاجة الإدارة لخدماته مما يدفعه لزيادة العمل من أجل تحسين مهاراته ونيل ثقة ورضا الرؤساء الإداريين وبالنتيجة تحقيق نتائج إيجابية في مستوى العمل والخدمات المقدمة.
6. تفعيل نظام الترقية بناء على الكفاءة والخبرة والجدية في الأداء وتكون نظير النتائج الإيجابية التي يحققها الموظف مما يدفعه لتحسين مستواه في كلّ مرة.

(1): شتّوفي نور الدين، المرجع السابق، ص، ص 40، 41.

(2): حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم

السياسية، جامعة بسكرة، 2012/2013، ص 355.

(3): محمد عبد الفتّاح ياغي، المرجع السابق، ص 202.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

7. حسن التّكفل بحقوق الموظّفين وتوفير مناخ ملائم لهم وهو ما يزيد تمسّكهم بوظائفهم ويثبّت ولاءهم ويضاعف من الجهد المبذول لتحسين مستوى أدائهم للمهامّ والمسؤوليات.
8. التّدريب وتطوير خبرات الموظّفين من خلال تنظيم دورات تكوينيّة دوريّة واستخدام أساليب حديثة تتناسب مع برامج تطوير وعصرنة الإدارة⁽¹⁾ وهو ما يمكّنهم من زيادة كفاءتهم وتقبّلهم لخطط وبرامج التّغيير والتّحسين وتحيين وتنميّة معارفهم، كما أنّ للتّدريب أثره الإيجابيّ خاصّة بالنّسبة لموظّفي المستويات الدّنيا للإدارة إذ يسمح بتحسين أساليب التّعامل مع المرتفقين وأصحاب المصالح ويساعد في تطوير وظيفة الاستقبال والتّوجيه على مستوى القاعدة وتحقيق الفعالية المطلوبة.
9. دعم عملية التّكوين ببرامج تنميّة بشريّة وبرامج إعلام واتّصال فعّالة⁽²⁾ وتأطيرها من قبل مختصّين مع الأخذ بعين الاعتبار التّناسب بين برنامج التّكوين والوظيفة.
10. اهتمام الإدارة بتحسين الوضع الاجتماعيّ للموظّفين من خلال تفعيل نظام الأجور واستحقاق التّعويضات والإجازات وتوفير مناخ العمل المريح ممّا يؤثّر إيجابا في إنتاجيتهم ويعزّز قدرتهم وكفاءتهم في أداء مهام وظائفهم ويرفع من مجهوداتهم نتيجة استقرارهم الاجتماعيّ الذي يسمح لهم بالتركيز على مسؤولياتهم.
11. تفعيل نظام الرّقابة من قبل الإدارة وكذا إجراءات المساءلة في مختلف المستويات الإداريّة بغية إصلاح أيّ اختلالات وضبط وتقويم أيّ تجاوزات أو تقاعس في أداء المهامّ⁽³⁾ يمكن أن يؤثّر على سمعة المرفق وسيره ومستوى أداء الخدمات.

(1): محمّدي صبيحة، المرجع السّابق، ص 90.

(2): المرجع نفسه، ص 90.

(3): المرجع نفسه، ص 311.

12. توفير الضمانات والحقوق التي أقرها القانون للموظف وجميع الشروط التي تمكن من الاستفادة منها وفي المقابل أداء الموظف للواجبات المقابلة لتلك الحقوق لتحقيق التكامل وضمان السير الحسن للإدارة.

13. مراعاة مصالح الموظفين المستخدمين والتكفل بجميع شكاويهم والردّ عليها لبناء الثقة بين الإدارة وأعوانها⁽¹⁾.

II. تفعيل الأخلاقيات الوظيفية

1. مراجعة وتحيين التّنظيمات والإجراءات والأطر القانونية التي ترتبط بتنظيم السلوك الأخلاقي.

2. التّحديد الواضح والدّقيق لأساليب تطبيق العلاقة بين الإدارة والموظف انطلاقا من القوانين التي تنظّمها ومراعاة متطلبات المصلحة العامة.

3. التّحديد الواضح لسلطات الموظفين وتفعيل الجزاءات تجاه المخالفات الأخلاقية⁽²⁾ والتّجاوزات التي تضرّ بمصالح الإدارة والمتعاملين معها.

4. اعتماد الشّفافيّة والمساءلة لتقويم السلوك الأخلاقي وتقويم الاختلالات في جوانب الرّقابة والجوانب المالية للحدّ من الفساد⁽³⁾.

5. التّركيز على أهميّة الأخلاق كعنصر أساسيّ خلال اعتماد برامج التّدريب.

6. تفعيل نظام الرّقابة والمتابعة لإلزام الموظف على احترام أوقات العمل والمحافظة على سمعة الوظيفة.

7. التّطبيق الجادّ والملتزم لجميع النّصوص القانونية واللوائح الإدارية التي تحكم الوظيفة.

8. خلق مناهج فعّالة لترسيخ الأخلاقيات وتوجيه سلوك الموظفين داخل الأجهزة الإدارية.

(1): تعليمة الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية رقم 470، مؤرّخة في 2014/04/24، متعلّقة بالتكفل بشكاوى المستخدمين وعرائضهم.

(2): مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 102.

(3): المرجع نفسه، 122.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

9. خلق جوّ تعاون قائم على الاحترام المتبادل بين زملاء الوظيفة وبين الموظفين ورؤسائهم.
 10. ضرورة تحلّي الموظفين بأخلاقيات عالية تسمح بخدمة القطاع العام والمستفيدين من خدماته⁽¹⁾.
 11. وجوب تجسيد أخلاق الموظف كعون للإدارة وكمواطن في المجتمع من أجل تخليق بيئة الإدارة.
 12. التّعامل بموضوعيّة في إطار علاقة موظّف ومرتفق ونبذ أيّ تمييز أو محسوبية أو وساطة من أجل القضاء على جميع صور الفساد في الأجهزة الإداريّة واعتماد المساواة بين طالبي الخدمة والتزام الحياد وتجنّب المحاباة⁽²⁾.
 13. تعزيز التنافس المشروع بين مختلف الأجهزة والوحدات والمستويات الإداريّة مع الرّقابة عليها من أجل تطوير أساليب العمل وتحسينها.
- وبذلك يؤدي الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العموميّة إلى تنظيم علاقة الموظف بالإدارة وتحسين التّعامل مع المتعاملين معها وتقوية وتعزيز ثقة المواطن في الإدارة، بالإضافة إلى احترام حقوق الآخرين ومصالحهم ويقوي رابطة العمل كفريق ويرفع كفاءة الموظفين والجهاز الإداري ككلّ ويفعل الرّقابة الذاتيّة والمساءلة ممّا يحدّ من انتشار الفساد وبالنتيجة تحقيق مستوى أداء أفضل.

ثانيا: من الجانب التّنظيمي للإدارة (تعزيز وتقوية القدرات التنظيمية)

إضافة إلى حاجة الإدارات العموميّة للكثير من التّحسين والتّغيير في جانب الموارد البشريّة كونها عنصرا مهماً ضمن أيّ خطة إصلاح أو تغيير لضمان نجاعة الخدمات والارتقاء بمستوى أداء المرافق العامّة فإنّ الاهتمام بتطوير الجانب التّنظيمي للإدارة لا يقلّ

(1): محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق، ص 198.

(2): المرجع نفسه، ص 199.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

أهمية وذلك بالتركيز على عدّة جوانب ترتبط بشكل عام بتغيير الجوانب الهيكلية التنظيمية وأساليب الإدارة والتسيير.

1. تطوير الهيكل التنظيمي:

أ- تحديد الهيكل التنظيمي للإدارة بما يمكن من تحديد الأهداف حيث أنه من الضروري إيجاد هيكل تنظيمي واقعي وموضوعي مع مراعاة تكامل العلاقات الخارجية المتعلقة بالسياسة العامة والخطط والبرامج المرتبطة بالتشريع والموظفين والأفراد المتعاملين مع الإدارات العمومية، وكذا العلاقات الداخلية المنصبة على العلاقات داخل الإدارة في حد ذاتها وبين المستويات فيما بينها عمودياً وأفقياً، بالإضافة إلى علاقات التداخل المتمثلة في العلاقة بين الجهاز الإداري المركزي والأجهزة والفروع المحلية أو المقاطعات الإدارية اللامركزية⁽¹⁾.

ب- التدرج والتسلسل الإداري مع مراعاة مرونة الهيكل التنظيمي والتحديد الجيد للمسؤوليات وتنظيم العلاقات.

ت- التوصيف والتحديد الدقيق للمهام بما يسمح بتنظيم الأقسام والمستويات وفكّ الازدواجية في ممارسة المهام لتحديد المسؤوليات⁽²⁾ وتضييق بنية الهيكل التنظيمي بما يتناسب وخطط التحسين وما يضمن تطوير الإدارة.

ث- تجميع الوظائف المتشابهة مما يمنع وجود وحدات إدارية دون الحاجة إليها كما يحدّ من تداخل صلاحيات الأقسام فيما بينها.

ج- التركيز على تطوير الوحدات الإدارية واستبدال الهيكل الهرمي التقليدي ذات التسيير البيروقراطي والمركزية الشديدة بتنظيم أكثر حداثة يسمح بمواكبة خطط الإصلاح والتحسين ويسهّل سير العمل وتفعيل نظام الرقابة وبالتالي جودة إنتاج وتقديم الخدمات.

(1): مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 82.

(2): المرجع نفسه، ص 81.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- ح- اعتماد خطط التغيير والتطوير التنظيمي مع الاهتمام بجميع الجوانب التي قد تتأثر جراء ذلك، والتنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام.
- خ- التركيز على إصلاح المستوى التشغيلي للإدارة كونه الأكثر احتكاكا بجمهور المواطنين من خلال توفير أماكن استقبال مناسبة ووضع إشارات ولافتات توضح توزيع الأقسام ووظائفها.
- د- وضع الموظفين لشارات تبيّن هويتهم ومجال عملهم مع الاعتماد على التكنولوجيا لتسهيل تواصل الجمهور مع الموظفين.
- ذ- تنسيق الأقسام والوحدات حسب الأهمية والأولوية من أجل سلاسة تنقل طالبي الخدمة بينها وتسهيل حصوله على الخدمة.
- ر- توضيح العلاقات التنظيمية بين الأجهزة والوحدات الإدارية وبين التقسيمات المختلفة داخل الجهاز أو الوحدة الواحدة⁽¹⁾، وتحقيق التوازن بين الهياكل.

II. تحسين أساليب التسيير

- ✓ لامركزية التسيير كأسلوب تنظيم بالنظر لمجمل التعقيدات التي يسببها نظام المركزية الإدارية نتيجة ضعف التنسيق والاتصال والبيروقراطية المفرطة وبالتالي يجب اعتماد أسلوب تسيير لامركزي⁽²⁾ أكثر قربا من المواطنين لتحسين التواصل معهم ووصول مطالبهم.
- ✓ تمكين الموظفين من المشاركة واتخاذ القرار وتحميلهم المسؤولية مما يدفعهم للالتزام نحو الوظائف الموكلة لهم وتقديم خدمة أكثر جودة.
- ✓ تفويض السلطة مما يسمح بتقاسم المهام وسهولة أدائها وشعور الموظف بأهميته داخل الإدارة كمسؤول إداري.

(1): محمد السعيد جوال، المرجع السابق، ص 61.

(2): بومدين طامشة، المرجع السابق، ص 13.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

- ✓ تتناسب السّلطة والمسؤولية، وفصل الوظائف البسيطة المعتمدة على المهارة عن المهامّ متعدّدة الوظائف⁽¹⁾.
- ✓ خلق أنماط تنظيمية فعّالة وتبني أساليب تسيير تسمح بكسر الروتين من خلال تغيير المهامّ الموكلة للموظّفين ومناصب عملهم حسب الحاجة.
- ✓ الجدّية في عملية التّوظيف والتّدريب وحتى نوعية البرامج ومتابعة أثرها على الأداء.
- ✓ التّسيق بين الهيكلية والمضمون من مهامّ ووظائف، وارتباط التّظيم بالمؤسّسات والأهداف وليس الأشخاص والمصالح الشخصية.
- ✓ استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات لتحديث الإدارة وأساليب التّسيير الإداري وإضفاء سهولة وسرعة في أداء المهامّ⁽²⁾، بالإضافة إلى أنّ استخدام التكنولوجيا يعزّز عملية التّسيق بين وحدات الإدارة المختلفة ويسهل عملية الاتّصال ويختصر الوقت والجهد ويزيد من جودة المخرجات ويؤثر إيجابا في الأداء ونوعية الخدمات المقدّمة.
- ✓ تخفيف الإجراءات للحدّ من البيروقراطية وتسهيل عملية الاتّصال والتّواصل وانتقال المعلومات ووصول الطّلبات والشكاوى ونزول التّوجيهات والتّعليمات داخل الجهاز الإداري.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد والوسائل المتاحة من خلال أساليب ترشيد مناسبة تمكّن من الاستخدام الأحسن لما تملكه الإدارة مقارنة بما تحتاجه من تكاليف ونفقات واستثمار مواردها في الأوجه المخصّصة لذلك حتى لا يؤثّر الأمر سلبا على المخرجات وكذا وضعيّة الموظّفين ومستوى أدائهم داخل الإدارة بالإضافة إلى إشراك الموظّفين في العملية لتحقيق التّكامل والتّناسق في استغلال موارد الإدارة برشادة وفعاليّة.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد بعيدا عن المصالح الشخصية للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجّوة والحفاظ على الممتلكات العموميّة المخصّصة لخدمة الصّالح العام.

(1): محمّد السّعيد جوال، المرجع السابق، ص 63.

(2): بن أمّ السّعد فتيحة، يحيوي نعيمة، المرجع السابق، ص 09.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

✓ تحديث أنظمة التسيير بما يتناسب مع استخدام التكنولوجيا ومواكبة التغيرات الحديثة.

✓ تفعيل العمليات الإدارية داخل الإدارة من حيث:

❖ التخطيط:⁽¹⁾

- تحديد الأهداف ورسم الخطط ووضع برامج قابلة للتنفيذ.
- التركيز أكثر على التخطيط الاستراتيجي.
- وضوح الأهداف وتحديد الموارد والوسائل اللازمة لتحقيقها.
- اعتماد معايير لتحديد الوظائف المهمة وتسهيل توزيع الاعتمادات المالية.

❖ التنظيم:

- تناسب توزيع الموظفين على المناصب والاختصاصات⁽²⁾ للحدّ من الضّغط في بعض المستويات، وكذا لإحداث توازن وتناسق بين عدد الموظفين والمهام والوظائف الموجودة.
- وحدة الأمر بحيث يتلقّى المرؤوس أوامر من مسؤول واحد.
- وضع موظفين مؤهلين ذوي كفاءة لوظيفة الاستقبال والتوجيه.
- الاستقبال الجيد والمعاملة الحسنة مع منح معلومات وتوضيحات وإرشادات، والإجابة على المكالمات وإجابة الشكاوي والتظلمات.

❖ القيادة:

- وضع معايير دقيقة لاختيار القيادات الإدارية واعتماد برامج تدريب فعّالة في تكوينها بحيث تحتاج الإدارة لقيادة يمكنها التعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل واتخاذ استراتيجية تتوافق ومتطلبات البيئة المحيطة وإشراك الموظفين من مختلف المستويات في عملية اتخاذ

(1): مريزق عدان، المرجع السابق، ص، ص 82، 83

(2): محمّد عبد الفتّاح ياغي، المرجع السابق، ص 202.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

القرار⁽¹⁾، وفتح قنوات الاتصال بين القادة الإداريين ومروّسيهم وكذا بينهم وبين المواطنين طالبي الخدمة.

- ضرورة وجود قيادة قادرة على رسم خطط وتوجّهات واضحة يمكن من خلالها للإدارة العموميّة تحقيق أهدافها بصورة أفضل.

❖ التّسيق والاتّصال:

- تعزيز التّعاون بين الموظّفين وتوثيق الاتّصال بينهم وبين المتعاملين مع الإدارة، وبين المركز والفروع من أجل تحقيق أنجع للأهداف.
- توفير شبكة اتصال فعّالة للحصول على المعلومات الدّقيقة وبالتالي صنع قرارات رشيدة وتحقيق التّوافق بين الهيكل التّنظيمي وطبيعة الوظائف ومجموع العمليات⁽²⁾ للحصول على الكفاءة والفعاليّة اللّازمتين لتطوير مستوى أداء الإدارة لمهامّها.
- توفير المعلومات الكافيّة لتعزيز قدرات صنع القرار والتّسيق بين مقوّمات الإدارة فيما بينها من أجل تمكينها من التّعامل مع البيئّة المتغيّرة.

❖ الرّقابة: من أهمّ العمليات الإداريّة لذلك يجب مراعاة العديد من الإجراءات عند تطبيقها وتفعيلها على مختلف الوحدات والأجهزة ومسيريها

- تعزيز قيم الشّفافيّة والمساءلة⁽³⁾ من أجل الحدّ من مظاهر الفساد المختلفة داخل الأجهزة الإداريّة وتفعيل أنظمة الرّقابة واعتماد الموضوعيّة والحياديّة في تطبيقها.
- تلازم الرّقابة مع جميع مراحل التّسيير وأن تطبّق في جميع المستويات، واعتماد الرّقابة الوقائيّة أي قبل وقوع المشكلة.

(1): محمّد عبد الفتّاح ياغي، المرجع السابق، ص 203.

(2): محمّد السّعيد جوال، المرجع السابق، ص 63.

(3): محمدي صبيحة، المرجع السابق، ص 89.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

• اشراك الموظفين عملية الرقابة⁽¹⁾ من خلال الحرص على جودة أعمالهم وحلّ المشاكل التي تحدث وتحملهم المسؤولية، وبذلك تخفيض شدة الرقابة والضوابط الخارجية وتعزيز الرقابة من الدّاخل.

• التّركيز على مراقبة سير الخطط المرسومة للوصول للأهداف والتّركيز على الرقابة بالأهداف⁽²⁾.

✓ وضع العلاقات العامّة في مستوى إداريّ مناسب وتوفير معلومات تمكّن لموظّفين من ممارسة هذه الوظيفة بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى إيجاد معايير لانتقاء موظّفي العلاقات العامّة على مستوى الإدارة وتوضيح اختصاصات ومهامّ المنصب.

هذا بالنسبة لعناصر التّحسين والإصلاح على مستوى البيئة الدّاخلية للإدارة إلاّ أنّه في البيئة المحيطة بالإدارة عدّة عناصر تحتاج إلى تقويمها لتكتمل خطة التّحسين.

الفرع الثاني: التّحسين في المحيط الخارجيّ للإدارة

يحتاج منهج الإصلاح أو التّحسين في خدمات الإدارة تكامل عدّة عناصر فلا يكتمل الأمر بتطوير الإدارة من الدّاخل فقط بل يجب التّعامل مع فواعل أخرى وتقويمها لتحقيق النتيجة المرجوّة.

أولاً: تحسين علاقة المواطن بالإدارة

تحتاج علاقة المواطن بالإدارة إلى تشخيص عميق للمشاكل التي تؤثر فيها وإيجاد حلول فعّالة باعتبار المواطن فاعلاً أساسياً في تطوّر أيّ إدارة أو تراجع مستواها.

(1) : Denis Proulx, "Le contrôle et la gestion tradition et autre possibilités", Management des organisations publiques théorie et applications, 2édition, l'université du Québec, Canada,(2008), p165.

(2): مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 81.

أ. تحسين نظرة المواطن للإدارة⁽¹⁾

1. تغيير الصورة السلبيّة للإدارة البيروقراطيّة في نظر المواطن من خلال تخفيف الإجراءات⁽²⁾ وتحسين أسلوب التّعامل والاستقبال مع توفير الأطر والوسائل المناسبة لذلك، وتقديم التّوضيحات والمعلومات والتّوضيحات والمعلومات الكافية حول مختلف الإجراءات التي تتولّى الإدارة تطبيقها.
2. العمل على تلبية طلبات المواطنين في مواعيدها المحدّدة واختصار الوقت وتقليص الإجراءات لكسب ثقة المواطن.
3. تطبيق مبدأ المساواة بين المستفيدين من خدمات المرافق العامّة ونبذ الوساطة والمحسوبيّة والتّعامل بشفافيّة مع المواطنين.
4. إجابة الطّلبات والردّ على الاستفسارات والاستجابة للشكاوى والتّطلّبات التي يطرحها المواطن لتعزيز التّثقة في الإدارة⁽³⁾.
5. سرعة إجابة الطّلبات البسيطة وعدم المماطلة والتّأجيل في معالجة مختلف القضايا والملفّات.

ب. تعزيز المشاركة⁽⁴⁾

1. إيجاد أطر واضحة تكفل تنظيم حقّ المواطن في المشاركة في تسيير شؤونه المحليّة⁽⁵⁾.
2. استشارة المواطنين حول إجراءات التّغيير التي قد تمسّ بحقوقهم.

(1): الحسن الوزّاني الشّاهدي، المرجع السّابق، ص، ص 6،7 وعمران نزيهة، المرجع السّابق، ص 479.

(2): Guedeche Khaled, "Faire la qualité dans le service public", *Revue Economie et Société*, N°10, Université de Constantine, (2014), p100.

(3): Guedeche Khaled, *Ibid*, p102

-المادة 15 من القانون رقم 06-01، مؤرّخ في 20/02/2006، المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، ج ر عدد 14، صادرة في 08/03/2006.

(4): غربي محمّد، "الديمقراطية والحكم الراشد رهانات المشاركة السياسيّة وتحقيق التّمتية"، *دفاتر السّياسة والقانون*، عدد خاص، (أفريل 2011)، ص 373.

(5): جمال زيدان، المرجع السّابق، ص 160.

3. توطيد العلاقة بين الناخب والمنتخب من أجل تنمية روح المسؤولية ونبذ الصراعات الحزبية والجهوية والتزام الموضوعية في خدمة المواطن وبذلك إعطاء دافع للمواطن للتحملي بروح المواطنة والمشاركة في الحياة السياسية والاجتماعية.

4. رعاية المبادرات من أجل استقطاب المواطنين للاهتمام بتسيير الشؤون المحلية وخدمة المجتمع المحلي.

III. توظيف الإعلام:⁽¹⁾

1. ضمان حقّ المواطن في الاطلاع على الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير شؤونه المحلية⁽²⁾.
2. تنظيم استطلاعات الرّأي وسبر الآراء حول خطط التحسين والتنمية.
3. الاستماع للمواطن ودراسة مطالبه وشكاويه والردّ عليها.
4. الاهتمام بالإعلام كوسيط مهمّ بين الإدارة والمتعاملين معها.
5. اعتماد نظام الحملات الإعلامية والأبواب المفتوحة لتوثيق علاقة المواطن بالإدارة وتسجيل الاقتراحات لتطوير المرافق الخدمية.
6. التّواصل مع المواطن وإطلاعه على مختلف خطط التنمية بمجالاتها المتعدّدة⁽³⁾.
7. ضرورة تحليّ المواطن بالمسؤولية لممارسة حقوقه وواجباته اتّجاه المجتمع منها المشاركة في مجريات السّاحة المحليّة ومراقبة ممثليه في المجالس المنتخبة.

ثانيا: إصلاح علاقة الإدارة بالمجتمع

بما أنّ الإدارة أحد أهمّ عناصر المجتمع فإنّه لا يمكن تحقيق خطة تحسين كاملة إلاّ بتقويم علاقتها بجميع العناصر الأخرى الفاعلة في المجتمع.

(1): حسن الوزاني الشّاهدي، المرجع السابق، ص06.

(2): المرسوم التّنفيذي رقم 16-190 مؤرّخ في 2016/07/30، يحدّد كيفية الاطلاع على مستخرجات مداولات المجلس

الشّعبيّ البلديّ والقرارات البلدية، ج ر عدد41، صادرة في 2016.

³ : Guedeche Khaled, op.cit. p101.

I. مراجعة علاقة الإدارة بالسلطة المركزية

1. إصلاح المنظومة القانونية وتحسينها بما يخدم علاقة الإدارة بالمواطن.
2. تحديث التشريعات والأنظمة والأدوات القانونية لتعزيز خطط الإصلاح والتنمية وتحسين الخدمات.
3. دعم الوحدات المحلية بسلطات قانونية لتنفيذ البرامج والسياسات وهو ما يضفي الشرعية على نشاطات واختصاصات الموظفين العموميين.
4. منح الوحدات المحلية الاستقلالية الوظيفية الكافية عن طريق دعم التنظيم اللامركزي وضبط إجراءات الرقابة المركزية على هيئات الإدارة المحلية⁽¹⁾.
5. خلق توازن بين مختلف الأقاليم والحدّ من الفوارق الجهوية⁽²⁾ بينها لتحقيق تنمية وطنية شاملة.
6. وضع تخطيط فعال لتوزيع الموارد المالية بين مختلف الأقاليم، واعتماد التخطيط طويل المدى⁽³⁾.
7. وضع خطط استثمارية داخل الأقاليم لتطويرها مع الحفاظ على الموارد المحلية⁽⁴⁾ المستغلة.

II. تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني⁽⁵⁾

1. دعم مؤسسات المجتمع المدني في توجيه وتنظيم الرأي العام وخلق الوعي الاجتماعي لدى المجتمع المحلي بحماية بعض الفئات المهمشة وتأطيرها ومساعدتها.

(1): جعفر عرارم، صالح جابر، التغيير في دور الإدارة المحلية وضرورة الإصلاح الإداري، الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنظرة، جامعة واد سوف، 01 و02 ديسمبر 2015، ص96.

(2): جمال زيدان، المرجع السابق، ص 152.

(3): Kaid Tilane Nouara, "Le service public local un élément de stratégie de développement durable", Les Cahier des Mecas, Université de Tlemcen, (03/04/2007), p115.

(4): Ibidem., p115.

(5): غربي وهيبية، المرجع السابق، ص 182.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

2. اعتماد برامج وسياسات غنيّة بالأهداف الواضحة والجديّة من قبل مؤسّسات المجتمع المدنيّ.

3. تفعيل دور مؤسّسات المجتمع المدنيّ في تنمية المواطنة لدى المواطن المحليّ وتأطير مشاركته في إدارة شؤونه المحليّة.

4. حياديّة مؤسّسات المجتمع المدنيّ وتنمية مهامّها ووضع أهدافها لخدمة الصالح العامّ.

5. استقلالية مصادر تمويل مؤسّسات المجتمع المدنيّ ممّ يزيد من حرّيتها وبالتالي تحسين دورها ونجاعة أهدافها.

III. دعم مشاركة القطاع الخاص⁽¹⁾

1. ايجاد أطر قانونية تنظم مشاركة القطاع الخاصّ بأساليبه ومناهجه الحديثة في تقديم الخدمات العمومية.

2. إشراك القطاع الخاصّ في تنفيذ المشاريع للحدّ من احتكار القطاع العام لها وخلق منافسة فعّالة في تقديم الخدمة وجودتها.

3. تفعيل دور القطاع الخاصّ وتوضيح مجالات تدخّله لتحقيق المصلحة العامّة، وتغيير الدّهنيات المتعلّقة بربط المصلحة العامّة بالقطاع العامّ فقط.

4. ايجاد بدائل لتمويل المرافق العامّة من أجل ترقّيتها وتحسين خدماتها من خلال إشراك القطاع الخاصّ عن طريق التفويض⁽²⁾.

(1): مصطفى بلعور، تطوير أداء الإدارة الاقليمية في الجزائر -دراسة في التحدّيات والآليات، الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظلّ التشريعات الجديدة والمنظرة، جامعة واد سوف، 01 و 02 ديسمبر 2015، ص 80.

(2): أرزيل الكاهنة، "عن استخدام تفويض المرفق العام في القانون الجزائري"، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد 03، (2017)، ص 22 (انظر المادة 110 من المرسوم الرئاسيّ رقم 15-247، المؤرّخ في 16/09/2015، يتعلّق بتنظيم الصّفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، ج ر عدد 50، صادرة في 20/09/2015)، والمادة 09 من المرسوم التّفيزي رقم 18-199، المؤرّخ في 02/08/2018، يتعلّق بتفويض المرفق العام، ج ر عدد 48، صادرة في 05/08/2018.

IV. تقوية علاقة الإدارة مع الإدارة

1. دعم مبادرات التعاون بين مختلف الأجهزة والإدارات العمومية في الوسط المحلي.
 2. خلق أطر قانونية وتنظيمية واضحة وجادة تدعم المشاركة والتعاون بين وحدات الإدارة المحلية.
 3. الاهتمام بالتعاون المشترك بين مختلف الهيئات والمؤسسات المحلية في تنمية الأقاليم وتحسين المرافق العمومية وأدائها لخدمات ذات جودة ونبذ الجهوية والتخزبات لما لها من آثار سلبية على المواطن والتنمية.
 4. تعزيز التضامن المالي⁽¹⁾ مما له من أهمية في دعم إمكانيات الإدارة المحلية لتحقيق تنمية محلية لأقاليمها وبناء علاقة تشاركية بين البلديات ومصالح الضرائب بدل التبعية، ومحاربة التهرب الضريبي⁽²⁾.
 5. خلق توازن في مستويات التنمية من خلال التخطيط الجيد والدعم المتوازن للأقاليم المحلية.
- ومن ذلك فإنه ينبغي إصلاح البيئة الخارجية للإدارة من حيث علاقاتها وتعاملاتها مع فواعل المجتمع الأخرى حتى يكون تأثير عملية التحسين إيجابيا إذ أن وجود الإدارة كتنظيم يفرض تعاملها مع المواطنين والشركاء والمنافسين، ولا يمكن أن تكتمل الإصلاحات إذا تم إغفال ذلك.

ومن خلال واقع الخدمة العمومية وما تعانیه من مشاكل أدت إلى تراجع وتدني مستوياتها وضعف نجاعتها في تلبية وإشباع حاجات أفراد المجتمع فإن عملية تحسينها تركز على بناء خطة إصلاح شاملة تمس الإدارة من الداخل من حيث الموارد البشرية واختيار الكفاءات وحسن التخطيط والتنظيم وتفعيل عمليات التسيير وتمتد إلى تحسين مركز وتأثير الإدارة في المجتمع

(1): المادة 212 من قانون البلدية 10-11.

(2): هاشمي الطييب، شيخ يحي، "تعبئة المورد الجبائي المحلي"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 01، جامعة الجلفة، (جانفي

2016)، ص78.

الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها

وعلاقتها مع المواطن والمجتمع المدني والقطاع الخاص وحتى في علاقتها مع باقي الإدارات والسلطة المركزية، للقضاء على المعوقات التي تسهم في عرقلة مسار تطوير الإدارة وتحقيق التنمية المطلوبة.

وباعتبار أنّ الإدارة المحلية تعنى بخدمة المجتمع المحلي والسهر على تحقيق التنمية من خلال البرامج والمخططات التي تقوم على تنفيذها تطبيقا للسياسة العامة للدولة وحدات الإدارة المحلية؛ بحيث تتولّى الولاية والبلدية أداء العديد من الصّلاحيات التي تدخل ضمن تقديم الخدمات والمنافع العمومية لمواطني المجتمع المحلي وتحقيق التنمية المحلية بتطوير الهياكل وتحديث التّجهيزات ونظم التسيير وتفعيل الخطط للرفع من جودة ونوعية الخدمات المقدّمة، بالإضافة لمساهمة الدائرة كجهاز تابع للولاية، كما أنّ استحداث نظام المقاطعات الإدارية يهدف لتعزيز جهود الحكومة في تنمية الأقاليم المحلية من خلال تجسيد مجمل الصلاحيات للوصول إلى الغايات التي أحدث التقسيم الإداري الجديد بغية تحقيقها.

وبالنظر لما يعانيه الواقع المحلي فيما يتعلّق بضعف التنمية و عدم كفاية استجابة البرامج لحاجات المجتمع و عدم نجاعتها في تلبية الطلب العام، واستنادا لما يبرزه واقع الخدمات العمومية وما يعيقه من مشاكل في إنتاجها وتقديمها و تحسين نوعيتها، والضعف العام للأجهزة والأساليب والوسائل وحتى الخطط، وكذا مظاهر الفساد المختلفة وتأثيرها السلبي على سير الإدارة وتنفيذ البرامج وكل ما يعيق تطور الإدارة من مشاكل داخلية وخارجية في علاقتها مع مختلف فواعل المجتمع، فإنّ عملية إصلاحها وتحسين نوعية خدماتها إذ يرتبط بتفعيل وإصلاح ما سبق ذكره فهو يحتاج إلى آليات أخرى تهتمّ بتحديث وتطوير الإدارة مما يسمح بتقديم خدمات عمومية ذات جودة.

الأَسَالِيبُ وَالآلِيَاتُ

الْحَدِيثَةُ لِتَحْسِينِ

الْخِدْمَاتِ الْعَمُومِيَّةِ

مع ما يميّز المرافق العموميّة _خاصّة ما تعلّق منها بقطاع الخدمات_ من تراجع في مستوى الأداء وتدني جودة الخدمة وعديد المشاكل الأخرى المرتبطة بالتسيير وانتشار الفساد داخل أجهزة الإدارة وبالرغم من المجهودات المبذولة لإصلاح الإدارة ومحيطها الاجتماعيّ إلا أنّ الأمر يحتاج إلى أكثر من تفعيل لبعض الآليات وتحديث بعض الأساليب المنتهجة عادة في إنتاج وتقديم الخدمة وتسيير المرافق العامّة وكذا إصدار النصوص القانونيّة دون وجود أساس فعّال لتطبيقها؛ حيث أضحت عمليّة تحسين أداء الإدارة للخدمات تحتاج إلى تحديّ إيجاد وخلق آليات وأساليب حديثة من طرف الحكومة أو الإدارة المحليّة تهدف من خلالها إلى القضاء على الفساد الإداري وإعادة تنظيم إدارة قادرة على أداء الخدمة وتحقيق رضا المواطنين من حيث مفاهيم وأنماط التسيير وكذا تدعيم مضامين برامج وخطط الإصلاح بإحداث آليات مؤسّساتية تسهم من خلال فحوى الأعمال والأنشطة التي تقدّمها في تطوير تقديم الإدارة للخدمات العمومية وتحسين نوعيتها والقضاء على مختلف الإشكالات المرتبطة بمستوى فعالية المرافق العامّة في إيجاد السبل الكفيلة بمواكبة التّطوّرات والتغيّرات المستمرة والقدرة على التكيّف معها وبالنتيجة مرافق عمومية خدمية في مستوى تطلّعات المواطن وتلبية مطالبه.

وهو ما سنتطرّق إلى تفصيله من خلال الفصلين:

الفصل الأول: المناهج المستحدثة لتحسين الخدمات العموميّة

الفصل الثاني: الآليات المؤسّساتية وأنماط التسيير المستحدثة لتحسين الخدمات العموميّة

الفصل الأول: المناهج المستحدثة لتحسين الخدمات العمومية

نتيجة التغيرات الكثيرة التي تشهدها المجتمعات وامتداد التكنولوجيا لمختلف المجالات كان لزاما على الأجهزة الإدارية إيجاد حلول لعديد المشاكل من خلال اعتماد أساليب جديدة أو استثمار مفاهيم تنظيمية إدارية يمكنها إحداث أثر إيجابي في عمل أجهزة الإدارة وبالتالي تحسين أدائها وجودة خدماتها، مع تهيئة الظروف المناسبة لتطبيقها وتأطيرها ومراعاة مدى تناسبها مع بيئة ومحيط الإدارة والمجتمع حتى تحقق النتائج المتوخاة والتي تراهن عليها الإدارة من أجل تنظيم فعال وخدمة عمومية ذات جودة، وللبحث في هذه المفاهيم والأساليب سنتطرق إلى تفصيلها في هذا الفصل من خلال مبحثين:

المبحث الأول: المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في تحسين الخدمة العمومية

المبحث الثاني: أساليب الإدارة المستحدثة وأثرها في تحسين أداء الخدمات العمومية

المبحث الأول: المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في تحسين الخدمة العمومية

تبنت العديد من المنظمات العمومية مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة تتوافق ومتطلبات الإصلاح والتحسين كونه ضرورة ملحة مع ما تشهده من مشاكل وتدني في مستوى الأداء وعدم قدرتها على تلبية مطالب وحاجات الأفراد في المجتمع، وقد ساهمت في انتشار هذه المفاهيم التغيرات الكثيرة التي طرأت على المجتمعات والحاجة إلى تحديث عمل الأجهزة الإدارية.

المطلب الأول: الحكم الرشيد (الحكامة)

يعدّ مفهوم الحكم الرشيد أهمّ المفاهيم المرتبطة بالإصلاح والتحسين والأكثر انتشارا واعتمادا من قبل الهيئات والمنظمات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي بالنظر لمضمونه الغني بالقواعد والأساليب وأسسها وعناصره ومؤشراته البناءة.

الفرع الأول: مفهوم الحكم الرشيد

هناك الكثير من الاصطلاحات والمفاهيم والتعريفات التي تتعلق بالحكم الرشيد كما أنّ هناك عدّة أطراف معنيّة بتجسيده.

أولاً: تعريف الحكم الرشيد

- ورد مصطلح الحكم الرشيد في عديد التعاريف الأكاديمية والمؤسّساتيّة الدوليّة والإقليميّة (البنك الدولي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي)⁽¹⁾
- تعريف البنك الدولي: " الحكم الرشيد هو أسلوب ممارسة الحكم في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من أجل التنمية".
 - وعرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE: " الحكم الرشيد هو استعمال السلطة السياسيّة وتطبيق الرقابة على تسيير الموارد في المجتمع من أجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية".
 - كما عرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP الحكم الرشيد على أنّه: " هو ممارسة السلطة الاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة في كلّ المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسّسات يستطيع من خلالها الأفراد والجماعات التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونيّة والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم".
- ويتباين تعريف الحكم الرشيد بالنظر لعدّة اعتبارات تختلف من باحث لآخر ومن مؤسّسة لأخرى وحسب توجهات واهتمامات كلّ منها، حيث يمكن تعريفه: " هو الحكم الذي يستطيع ضمان حاجات المجتمع في الوقت الزّاهن وحاجات الأجيال القادمة وهذا بمعنى استدامة الموارد والحفاظ عليها وعدم الإفراط في الاستهلاك ويكون ذلك عن طريق الأخذ بضروريّات التنمية الاقتصادية المتوازنة لفائدة كلّ السكّان لتساهم في بسط الاستقرار داخل الدولة⁽²⁾ ".

(1): نقلا عن: بن عيسى ليلي، "الحكم الرشيد أحد مقومات التسيير العموميّ الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإداريّة، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة (2013)، ص 198-200.

(2): غربي محمّد، المرجع السابق، ص 372.

وقد تعددت المصطلحات الدالة على الحكم الرّاشد كالحوكمة، الحكامة، الحاكميّة، الحكامانيّة، وجميعها تصبّ في معنى واحد وتهدف إلى نفس الهدف وهو خلق إطار وظيفيّ مناسب وتحديث أساليب التّسيير ووسائله وترشيد استخدام الموارد وضمان توفير خدمة ذات فعاليّة تستجيب لمتطلّبات المجتمع، حيث يشتمل مفهوم الحكم الرّاشد على عدّة جوانب إداريّة تتعلّق بالأسس والقواعد المتمثّلة في استخدام مبادئ الإدارة العامّة، وجوانب اقتصاديّة استنادا للفكر الاقتصاديّ للتّميّة وأخرى اجتماعيّة وقانونيّة تهدف لتحقيق العدالة، ويبنى على عدّة أبعاد⁽¹⁾: بعد سياسيّ يرتبط بطبيعة السّلطة السّياسيّة وشرعيّة تمثيلها وممارستها لأعمالها في ظلّ حكم القانون واحترام مبادئ الديمقراطيّة وحقوق الإنسان، وبعد اجتماعيّ يتعلّق بطبيعة وبنية المجتمع المدنيّ وحيويّته واستقلاله وممارسته لدوره في التّميّة، وبعد فنيّ يرتبط بعمل الإدارة وكفاءتها وفعاليتها وفتيات إصدار القرار المناسب والرّؤية الاستراتيجية وضمان حقّ الأجيال اللاحقة⁽²⁾.

هذا ويعزى الاهتمام بتجسيد آليات الحكم الرّاشد إلى سعي المجتمعات لتحقيق التّميّة بالنظر للمشاكل التي تعيق تطورها والتي أدت إلى البحث عن أساليب وطرق ناجعة؛ فانتشار الفساد وضعف مستوى التّميّة، العولمة، تراجع دور الدّولة، الحاجات المتزايدة والنّمّو السّكانيّ، عدم القدرة على التّجاوب مع التّطوّر التّكنولوجيّ وغياب العدالة في توزيع الثّروات⁽³⁾ كلّها أسباب أسست لخلق أسس الحكم الرّاشد كحلّ شامل، خاصّة وأنّه مفهوم متكامل للتّميّة والإصلاح يشمل مجالات عديدة اقتصادية، اجتماعية وسياسية، وعلى مختلف المستويات الوطنيّة، الجهويّة والمحليّة وحتى على مستوى المؤسّسات⁽⁴⁾.

(1) : الكر محمّد وبن مرزوق عنتر، "الحكم الرّاشد وإصلاح الإدارة المحليّة الجزائرية بين المعوقات والمتطلّبات"، مجلة البحوث

السّياسية والإدارية، العدد 02، جامعة الجلفة، 2013، ص46.

(2) : عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، المرجع السّابق، ص 136.

(3) : بن عيسى ليلي، المرجع السّابق، ص، ص 202، 201.

(4) : Traki Dalila, L'impact de gouvernance sur l'efficacité des collectivités locales dans le développement local, séminaire international sur la qualité du service public dans le cadre de la gouvernance électronique cas des pays arabes ,29 et30 octobre2014, p03.

ثانيا: أطراف الحكم الرّاشد

يشمل مفهوم الحكم الرّاشد بالإضافة للهيئات الدّوليّة، على المستوى الدّاخليّ الإدارة المركزيّة والإدارة المحليّة وسلطات الدّولة، كما يتجاوز المؤسّسات الرّسميّة ليشمل المؤسّسات غير الرّسميّة (مؤسّسات المجتمع المدنيّ) والقطاع الخاص، حيث لا يوجد تنميّة دون تدخّل فكرة الحكم الرّاشد.

I. **الدّولة وأجهزتها المركزيّة:** تعتبر الدّولة من خلال مختلف سلطاتها المركزيّة وهيئاتها الوطنيّة أوّل طرف يعنى بتجسيد مفهوم الحكم الرّاشد من خلال توفير الإطار التّشريعيّ والتّنظيميّ اللّازمين لضمان ظروف أحسن بغية تحقيق الأهداف والمقاصد الكبرى للحكم الرّاشد ولا يتأتّى ذلك إلاّ بوجود تشريعات تكفل الحريّات العامّة وتسمح بالمشاركة السّياسيّة وتحترم حقوق الإنسان، وخلق قنوات الاتّصال والحوار عبر المجالس المنتخبة حول تطبيق السّياسات العامّة بالإضافة إلى الإشراف على تنفيذ جلّ القوانين والتّنظيمات ذات العلاقة بالمجالات المذكورة⁽¹⁾.

II. **الإدارة المحليّة:** بحكم موقع الإدارة المحليّة وقربها من المواطن واحتكاكه بها وهو ما يفرض فتح سبل المشاركة في العمليّة التّنمويّة للمواطنين وإشراكهم في عمليّة صناعة القرار المحليّ وممارسة الرّقابة الشّعبية، بالإضافة إلى ضرورة الاحتكاك بمنظّمات المجتمع المدنيّ والاستجابة لانشغالاته، ثمّ إنّ معايير الحكم الرّاشد تفرض على الإدارة المحليّة التّمعّ بشفافية أكبر في التّعامل مع الجمهور وتوفير المعلومات اللّازمة في وقتها وبما يقرّه القانون وأن تحرص على توطيد النّقة بين السّلطات المحليّة والمواطن والمجتمع المدنيّ⁽²⁾.

III. **المؤسّسات والمرافق العامّة:** يتّسع مجال الحكم الرّاشد ليشمل مختلف المرافق العامّة والمؤسّسات والمنظّمات العموميّة على اختلاف طبيعتها ونظامها القانونيّ.

(1): عمّار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص165.

(2): المرجع نفسه، الصّفحة نفسها.

IV. **منظمات المجتمع المدني:** باعتبارها طرفا فاعلا ومهما داخل المجتمع فإنّه بالإضافة إلى ضرورة تواصل واقترب السلطات المحليّة من هذه المنظمات يقع على عاتق منظمات المجتمع المدنيّ التّواصل مع السلطات المحليّة والمشاركة في تأطير المواطنين وأن يكون لها دور فعّال في تنمية الشّأن المحليّ على اختلاف ميادين ومجالاته كلّ ذلك في إطار القانون وبالتزام الشّفافيّة التي تفرض النّقيد بنظم المحاسبة والمساءلة الداخليّة وانتخاب هيكلها وتكريس مبدأ التّداول على السّلطة، حيث يجب أن تجسّد نموذجا لتكريس مبادئ الحكم الرّاشد⁽¹⁾.

V. **القطاع الخاص:** لا يمكن أن تتحقّق التنمية الشّاملة دون إشراك القطاع الخاصّ والاعتراف له بدوره الفعّال في العمليّة التّنمويّة، حيث تقع عليه المسؤوليّة الاجتماعيّة والاقتصاديّة للنّهوض بأعباء التّنميّة بالتعاون مع باقي الأطراف⁽²⁾ وهذا ما يدعو لاحتكاك القطاع الخاصّ بالأجهزة الرّسميّة للدولة وكذا الإدارة المحليّة بغية ضمان مشاركة فعّالة في العمل التّنمويّ.

وبذلك فإنّ اتّساع مفهوم الحكم الرّاشد وأهمّيته في مختلف المجالات ساهم في تعدّد الأطراف المعنيّة بتطبيقه وتجسيده، كما أنّ ذلك أدّى إلى توسّع العناصر والمؤشّرات التي يركّز عليها تكوينه ومضمونه كمفهوم مرتبط بطرق الإدارة وصنع القرار.

الفرع الثاني: مؤشّرات الحكم الرّاشد

يشتمل مفهوم الحكم الرّاشد على عدّة مفاهيم جزئيّة تشكّل عناصره الأساسيّة والتي تمثّل أهمّ المرتكزات لتبني خطط التّحسين والإصلاح الإداريّ.

(1): بسّام بن عبد الله البسّام، الحوكمة في القطاع العام، معهد الإدارة العامّة، السّعودية، 2017، ص، ص 28، 29.

(2): غريبي محمّد، المرجع السابق، ص 375.

أولاً: المساءلة

"تقوم المساءلة على ضرورة تحمّل الموظّفين والمسؤولين في أيّ جهاز إداريّ لمسؤولياتهم الناتجة عن الوظيفة التي يشغلونها، حيث يخضع صنّاع القرار في الحكومة أو القطاع الخاصّ أو المجتمع المدنيّ للمساءلة من طرف الجمهور، وتختلف طبيعة المساءلة حسب المؤسسات وحسب مصدر القرار داخليّ أو خارجيّ⁽¹⁾".

وتتمثّل في: " خضوع صانع القرار لمحاسبة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة⁽²⁾، ويقصد بها أن تتحمّل المنظّمات والأفراد مسؤوليّة الأداء ومواجهة ذلك أمام الأطراف المعنيّة، وهو ما يفرض على كلّ طرف محلّ المساءلة تقديم التّوضيحات حول المسائل المرتبطة بممارسة صلاحياته وأداء واجباته وفي المقابل تحمّل ما قد يوجّه له من انتقادات ويقع عليه عبء إثبات شرعيّة عمله⁽³⁾ ".

ويمكن أن تتمّ المساءلة في المستويات الرّأسيّة والأفقيّة أو كليهما، حيث تفرض المساءلة الرّأسيّة على الحكومة من الخارج أو رسميّاً من خلال الانتخاب أو بصورة غير مباشرة من خلال المواطنين والمجتمع المدنيّ بما في ذلك وسائل الإعلام، وتعتمد هذه الأطراف الخارجيّة إلى فرض معايير للأداء الجيّد على المسؤولين، فيما تفرض المساءلة الأفقيّة من الدّاخل من خلال آليات الرّقابة المؤسّسيّة والضّوابط، وتشير إلى قدرة مؤسسات الدّولة على ضبط المخالفات التي ترتكبها الوكالات والهيئات العامّة والسلّطات الحكوميّة الأخرى أو اشتراط قيام الهيئات بالإبلاغ عن التّجاوزات، فالإلى جانب الضّوابط والتّوازنات المتبادلة التي تقدّمها السلّطات التنفيذيّة والتّشريعيّة والقضائيّة توجد في الدّولة هيئات أخرى للرّقابة مثل: لجان مكافحة الفساد وآليات حقوق الإنسان، الهيئات الرّقابيّة والقطاعيّة...، والمساءلة الاجتماعيّة التي تنبثق عن أفعال المواطنين ومنظّمات المجتمع المدنيّ الهادفة إلى مساءلة الدّولة وكذلك الجهود المبذولة

(1): بن عيسى ليلي، مرجع سابق، ص 204.

(2): مدحت محمد محمود أبو النصر، الحكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2005، ص 57.

(3): عمّار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص 168.

من الأطراف الفاعلة الأخرى كالقطاع الخاص والإعلام⁽¹⁾، كما يمكن أن تكون للمستويات الأعلى والأدنى، حيث تكون في شكل تدرج هرمي يقدم فيه من يشغل درجة أدنى تقريراً عن سير عمله للدرجة العليا كما تكون الحكومة مسؤولة أمام الشعب الذي فوضها استخدام المال العام وبالتالي يفرض عليها مشاركته في إعداد الموازنة العامة ووضع الخطط العريضة للإنفاق عن طرق ممثليه وإطلاعه عليها من خلال نشرها⁽²⁾.

تعدّ المساءلة أحد أهم أدوات الرقابة ضدّ الفساد إذ تعدّ ضابطاً للأداء الحكومي وأداة قانونية لتقويم الموظفين في مؤسسات الدولة حيث تتم محاسبتهم من قبل الهيئات المخول لها رسمياً ذلك أو منظمات المجتمع المدني والرأي العام للحدّ من الخروقات والانحرافات وبالتالي تحسين أداء الإدارة للخدمات.

ثانياً: الشفافية

تقوم الشفافية على التصرف بطريقة مكشوفة فهي تتيح للجمهور جمع معلومات دقيقة حول شأن أو أمر ما وتسمح لهم بحماية مصالحهم بالكشف عن المساوئ التي قد ترتكب داخل الأجهزة الإدارية المقدّمة للخدمات، كما أنّ الأنظمة ذات الشفافية تسمح بفتح قنوات اتصال بين أصحاب المصالح والمسؤولين وتمكين الجمهور العام من المعلومات إضافة إلى امتلاك إجراءات واضحة حول كيفية صنع القرار⁽³⁾، إذ أنّ اتخاذ القرارات على جميع المستويات يجب أن يتمّ في شفافية ووضوح ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توفير القدر اللازم من المعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب، فلكلّ طرف معنيّ بالأمر الحقّ في الاطلاع على كافّة المعلومات حتّى يتمكّن من الحفاظ على مصالحه والدفاع عنها.

(1): المشاركة بالرأي والمساءلة لتحسين الخدمات العامة، وثيقة معلومات أساسية، فعاليات التدريب الإقليمية التابعة لبرنامج

الأمم المتحدة الإنمائي للدول العربية، مصر 3-5 أكتوبر 2010، ص 6.

(2): عبير مصلح وآخرون، "النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، ط3، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة،

فلسطين، (2013)، ص 59.

(3): عدمان مريزق، المرجع السابق، ص 116.

وتعني الشفافية حرية تدفق المعلومات بأوسع مفاهيمها أي توفير المعلومات بطريقة منفتحة تسمح لأصحاب الشأن بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم واتخاذ القرارات المناسبة وفي الزمن المناسب واكتشاف الأخطاء⁽¹⁾.

وبذلك فهي تفرض توفير المعلومات الكاملة عن نشاط الجهاز للصحافة والرأي العام والمواطنين الراغبين في ذلك خاصة حين تتعلق المعلومات بمراكزهم الفردية كما يستوجب مبدأ الشفافية وضوح الإجراءات ومصادقيتها لتمكين المعنيين من اتباع ما يروونه مناسبا إداريا وقضائيا.

يسهم تفعيل مبدأ الشفافية في التسيير في مختلف أوجه نشاط الإدارة والأجهزة الرسمية وعلاقتها بالجمهور في التأسيس لعلاقة متينة بين المواطن والإدارة مبنية على الصدق والنزاهة ومنه ارتفاع معدلات ثقة المواطن في الإدارة، وقد زاد من توسع مفهوم الشفافية التطور الحاصل في مجال الإعلام والاتصال وكذا اهتمام الإدارة بالاقتراب من المواطن وبالتالي سعيها لاعتماد الوضوح من خلال تجسيد الشفافية الإدارية، كما يدعم مبدأ الشفافية أيضا الرقابة بجميع أنواعها ويوسع مجال الرقابة الشعبية على أعمال الإدارة عن طريق رصد السلوكيات السلبية والأخطاء وتسجيل الملاحظات وهو ما يقود بالنتيجة لمحاربة الفساد⁽²⁾.

يحتاج مبدأ الشفافية إلى توافر عدة عناصر كوضوح القوانين والإجراءات والتنسيق بين مختلف أجهزة التنظيم وتوعية الموظفين بحقوقهم وواجباتهم وتطوير شبكة المعلومات وتعزيز دور الأجهزة الرقابية وتطبيق الحوكمة الالكترونية وإشراك منظمات المجتمع المدني في محاربة الفساد لتحقيق الأهداف والمقاصد المتمثلة في تمكين الجمهور من ممارسة الرقابة على أعمال الإدارة ومكافحة الفساد إضافة إلى توفير المعلومات اللازمة وتمكين الإعلام

(1): بوزيد سايح، "سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 10، 2012، ص58.

(2): عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، المرجع السابق، ص162.

من المشاركة في محاربة الفساد وتأدية دوره في المجتمع ومساعدة السلطتين التنفيذية والتشريعية على رصد النقص في حركة التشريع والتنظيم وتعديله وتكريس دولة القانون⁽¹⁾، وبذلك ترتبط الشفافية والمساءلة بعلاقة تكاملية حيث لا يكون للشفافية قيمة دون وجود مساءلة وفي نفس الوقت لا وجود لمساءلة دون شفافية.

وبذلك تشكل الشفافية مبدأ مهماً ومؤشراً فعالاً من مؤشرات الحكم الرشيد وفاعلاً في تحقيق التنمية الإدارية وتحسين الأداء.

ثالثاً: المشاركة

يعدّ من أبرز المبادئ التي يقوم عليها تغيير وتطوير التسيير الإداري وتقوم على إشراك ومساهمة الأفراد أو أطراف أخرى في اتخاذ القرار على مستوى الأجهزة أو التنظيمات الإدارية، ويختلف مفهوم المشاركة بالنظر للزاوية التي ينظر إليه منها فقد تتعلق بمساهمة الموظفين في تسيير الإدارة في حين يقصد بها من جانب آخر مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية وبذلك عرفت:

"تتمثل المشاركة في تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين من أجل الإسهام في عمليات صنع القرارات ذات الطابع العام"⁽²⁾.

(1): عمار بوضياف، شرح قانون البلدية، المرجع السابق، ص، ص 162، 163.

(2): مدحت محمد محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص 57.

* المشاركة نصت عليها المادة 17 الدستور لسنة 2016 التي تنصّ على أنه: "يمثل المجلس المنتخب قاعدة اللامركزية، وكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية".

كما نصت المادة 34 على تسهيل مشاركة المواطنين في الحياة السياسية والاقتصادية...

هذا ونصّ قانون البلدية رقم 11-10 على مبدأ المشاركة في نصّ المادة 02، كما نظم مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم المحلية ضمن أحكام الباب الثالث.

ويقصد به في إطار الإدارة المحلية " تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المنتخبة"⁽¹⁾.

ويعود الانتشار الواسع لمصطلح المشاركة إلى أهمية دورها في تحقيق التنمية على اعتبار أن الحكومة لا يمكنها تحقيق أهداف التنمية بالكفاءة والفعالية اللزمتين دون إشراك المواطنين في العملية، حيث تأخذ المشاركة عدة أنماط منها المشاركة الاجتماعية من خلال مختلف الأنشطة التي تهدف إلى التغلب على بعض المشكلات اليومية وتسهم في تحقيق التضامن والتكافل بين أفراد المجتمع، والمشاركة الاقتصادية عن طريق مساهمة المواطنين في مشاريع التنمية الاقتصادية ودعم الاقتصاد الوطني كدفع الضرائب والرسوم، في حين ترتبط المشاركة السياسية بمختلف الأنشطة التطوعية في المجتمع أو القيام بصورة مباشرة أو غير مباشرة بتشكيل السياسة العامة (التصويت، المناقشة، حضور الاجتماعات، الانضمام لحزب سياسي⁽²⁾)، وتتمثل المشاركة الإدارية في مشاركة المواطنين المحليين في اتخاذ القرارات التي تمس مصالحهم من خلال مشاركة في التعبير عن وجهات نظر الجماعات المحلية ومشاركة في تقديم الخدمات بانتخاب أعضاء المجالس المحلية وأخذ رأي المواطنين في السياسة المحلية ونفوذ جماعات الضغط المحلي⁽³⁾.

وقد جاء قانون البلدية الجديد 10-11 بالنص على هذا المبدأ في المادة 02 منه حيث فتح سبل المشاركة للمواطنين في تسيير الشؤون المحلية عن طريق المجلس الشعبي البلدي

(1): عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص180.

(2) : تسهم الأحزاب السياسية من خلال تجسيد المشاركة السياسية في ربط المواطن بخدمة الشأن والتنمية المحلية عن طريق تشكيل الإرادة السياسية وتكوين الرأي العام، وتشجيع مساهمة المواطنين في الحياة العامة وتعزيز علاقتهم بمؤسسات الدولة وترقية قيم المجتمع...-انظر: مراد بلكعبيات، "دور الأحزاب السياسية في تفعيل الإصلاحات في الجزائر"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، (2014)، ص 150-153.

(3): لعجال أعجال محمد أمين، محرز مبروكة، تكريس مبدأ التشاركية في الجزائر وتطبيقاتها في قانون البلدية، الملتقى الدولي الثالث حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وادي سوف، 01 و 02 ديسمبر 2015، ص 17.

المنتخب وبذلك توحيد الجهود بين المواطنين وممثلهم لتحقيق الصالح العام عن طريق المشاركة الديمقراطية في كل مجالات التنمية، وخصّص قانون البلدية 10-11 بابا كاملا لتوسيع نطاق مبدأ المشاركة وإضفاء الصفة القانونية وإبراز دوره في تسيير البلديات عن طريق استخدام الوسائط الإعلامية والتكنولوجيا الحديثة وكذا استشارة المواطنين حول خيارات التنمية المحلية، وتتخذ مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية شكل المشاركة المباشرة من خلال الحوار والاتصال المباشر بين المواطنين والممثلين أو بين الإدارة والمواطن ويظهر هذا النوع من المشاركة من خلال (الاعتراض، الاقتراح، الاستفتاء، المشاركة الالكترونية)، ومشاركة غير مباشرة تتم عن طريق انتخاب أعضاء المجالس المحلية الذين يمثلون المواطنين وعن طريق الإعلام بإعلام المواطنين واستشارتهم حول خيارات وأولويات التنمية واستخدام وسائط الإعلام المتاحة، بالإضافة إلى مشاركة المجتمع المدني عن طريق مشاركة كل شخصية محلية أو خبير أو ممثل جمعية أو حزب سياسي، وكذا الاستشارة كآلية لتطبيق القرارات لكن هذه الآلية ورغم نصّ المشرع عليها فإنه لم يحدّد كيفية إعمالها أو مدى إلزاميتها، كما تكون المشاركة غير المباشرة عن طريق تقديم عرض عن النشاط السنوي من قبل المجلس الشعبي البلديّ أمام المواطنين رغم افتقاد الأمر لصيغة الإلزام⁽¹⁾.

ومشاركة المجتمع المدني الذي يمثّل التّنظيمات والوسائل التي تعمل على توسيع مجال المشاركة وإيصال انشغالات المواطنين وتشخيص المشاكل التي يعاني منها المجتمع، حيث يمثّل حلقة مهمّة في توازن علاقة المواطن بالإدارة ويلعب دورا مهمّا في توجيه المؤسسات العمومية وشريكا أساسيا في دفع التنمية، كما يعدّ القطاع الخاصّ من خلال هذا المبدأ شريكا مهمّا في تحقيق التنمية من خلال تدخّله في إدارة بعض المرافق العمومية⁽²⁾ بالنظر لميزة التنافسية⁽³⁾ ودور التغيّرات التكنولوجية ومفاهيم العولمة التي ساعدت في ذلك.

(1): لعجال أعجال محمّد أمين، محرز مبروكة، المرجع السابق، ص، ص26،25.

(2): المادّة 155 من قانون البلدية رقم 10-11، والمادّة 149 من قانون الولاية رقم 07-12.

(3): شعبان فرج، الحكم الزائد وترشيده الإنفاق العام، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

الجزائر، 3، 2011-2012، ص 24.

وبالتالي يكون مبدأ أو مؤشّر المشاركة من أكثر مؤشّرات الحكم الرّاشد فعالية وله أهميّة كبيرة في تحقيق التّميّة خاصّة فيما يتعلّق بإصلاح مشاكل الإدارة المحليّة.

رابعاً: مؤشّرات أخرى

بالإضافة إلى المساءلة والشفافية والمشاركة كأهمّ مؤشّرات ومرتكزات الحكامة هناك مؤشّرات أخرى تتمثل في:

I. الكفاءة والفعالية

وتتمثّل في البعد الفنّي للحكامة وقدرة الأجهزة الإداريّة على تحويل الموارد والبرامج التي تلبي احتياجات المواطنين، بحيث تتوافق نتائج العمليّات والمؤسّسات مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والقائم على الاستدامة للموارد الطّبيعيّة وحماية البيئة⁽¹⁾، وبذلك تلزم مختلف الإدارات تطبيقاً لمؤشّرات الحكم الرّاشد بالاستجابة للحاجات العامّة وتحقيق أعلى مستوى للأداء بغية الاقتراب أكثر من المواطن وتحقيق انشغالاته⁽²⁾ ولا يتأتّى ذلك إلاّ بترشيد الإمكانيّات الماديّة والبشريّة، ويجسّد هذا العنصر حسن تعامل الإدارة مع ما تملكه من موارد برشادة كافية للحصول على المستوى المطلوب الذي يلبي مطالب المواطنين.

II. اللامركزية و الرؤية الاستراتيجية

يفرض مؤشّر الرؤية الاستراتيجية على مختلف الإدارات مراعاة التطوّر داخل المجتمع في جميع الجوانب والتكيف مع الظروف المستجدة وكذا تهيئة الخطط والبرامج للتنبؤ بكل المتغيّرات واتّخاذ الإجراءات اللاّزمة لمواجهتها⁽³⁾، حيث يجب أن يمتلك القادة وكذا المسؤولون والقائمون على المؤسّسات رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتّميّة⁽⁴⁾.

(1): مدحت محمد محمود أبو النصر، المرجع السابق، ص 57.

(2): عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص 169.

(3): المرجع نفسه، ص 169. انظر أيضاً: سعاد عمير، "الشفافية والمشاركة على ضوء أحكام القانون 07-12 المتضمّن

قانون الولاية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 07، جوان 2013، ص 24.

(4) مدحت محمد محمود أبو النصر، المرجع السابق، ص 57.

ومنه يعدّ هذا المؤشّر مهمّاً في رسم آفاق التّمنية المحليّة وخلق رهانات جديدة لتحسين أداء الأجهزة الإداريّة.

كما يعتبر نظام اللامركزيّة ذا أهميّة في عمليّة إحلال الديمقراطيّة إذ تقوم على أساس نقل السّلطة من الحكومة المركزيّة إلى مستويات إقليميّة ومحليّة، ومنه تجسيد قرب الإدارة من المواطن ومشاركته في صنع القرار المحلي⁽¹⁾ وتعزيز مسؤوليّة الحكومة تجاه مواطنيها وتلبية حاجاتهم، كما توضّح اللامركزيّة أنّ السياسات والخدمات العامّة المحليّة تتحدّد بشكل أفضل على المستوى المحليّ بالإضافة إلى تمكّن الإدارة المحليّة من تشخيص المشاكل وحلّها أفضل من النّظام المركزيّ كونها أقرب للمواطن وأدرى بوضع الشّأن المحليّ.

وبهذا تكون اللامركزيّة من أبرز مؤشّرات الحكم الرّاشد والتي تهَيّئ الأرضيّة المناسبة لحكامة أكثر رشادة وتطبيق أحسن لخطط وبرامج التّمنية.

III. حكم القانون

يتطلّب تجسيد الحكم الرّاشد وجود إطار قانونيّ عادل تعمل ضمنه جميع الجهات الرّسميّة بمختلف مستوياتها وأنواعها وينفّذ بحياديّة مع احترام حقوق الإنسان وحمايتها، وبالتالي لا يمكن تكريس الحكم الرّاشد إلّا إذا كان القانون هو الإطار الذي يضبط الأطراف المعنيّة من أفراد ومؤسّسات وبيّن الحقوق والمهامّ ويضبط الإجراءات ويضمن الحرّيات ويفرض الجزاء عند الإخلال⁽²⁾.

ومن ذلك يرتبط مدى وجود حكمة جيّدة بمدى سيادة القانون في الدّولة المعنيّة ومدى التزام هيئاتها ومؤسّساتها بتحقيق المصلحة العامّة ومحاربة الفساد.

(1): ميلاد مفتاح الحرّاثي، منظمات الإدارة المحليّة وعلاقتها بالديمقراطية الجوارية (دراسات مستقبلية)، دار الكتاب الجامعي،

الإمارات العربيّة المتحدّة-الجمهورية اللبنانيّة، 2016، ص 32.

- سعاد عمير، المرجع السّابق، الصفحة نفسها.

(2): عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السّابق، ص 169.

IV. المساواة وحماية حقوق الإنسان

تعني أن يضمن تطبيق الحكم الرّاشد إشاعة المساواة بين أفراد المجتمع وعدم التّمييز بينهم من حيث الحقوق والحريّات العامّة والكرامة، إضافة إلى تعزيز احترام وحماية حقوق الإنسان باعتبارها مؤشراً مهماً من مؤشّرات الحكامة والتي تعدّت حدود الشّأن الدّاخليّ لتصبح شأنًا دوليًا تتضمّنه الاتّفاقيات والدّساتير ولا يمكن احترام حقوق الإنسان في غياب الحكم الرّاشد⁽¹⁾.

وهو ما يعزّز قيم المساواة والإنصاف ويسمح بتمكين المواطنين من الاستفادة من حقوقهم وتلبية مطالبهم وبالتالي تحسين علاقتهم بالإدارة والمجتمع ككلّ.

V. الإنصاف والعدل الاجتماعيّ

يقصد به ضمان حصول جميع فئات المجتمع على اختلاف أوضاعهم على فرصة لتحسين ظروفهم المعيشيّة وأوضاعهم الاجتماعيّة وشعورهم بالانتماء للمجتمع وضمن أمنهم الاجتماعيّ⁽²⁾ وتوفير حاجاتهم بما يمكنهم من الحفاظ على مصالحهم وإتاحة المجال لهم لتطوير وتحسين رفايتهم وخلق الانسجام والتّضامن والتّماسك⁽³⁾ داخل المجتمع.

وبذلك ستضمن الحكامة للجميع انتماءهم للمجتمع وشعورهم بأنهم غير مهمّشين وبأنهم شركاء فاعلين في تطوير الشّأن المحليّ.

VI. السّلك لأخلاقيّ ومكافحة الفساد

لتطبيق مبادئ الحكم الرّاشد يجب على الحكومات تهيئة البيئة المناسبة لذلك وأهمّ ما يجب اعتماده هو برامج وخطط فعّالة لمحاربة الفساد بجميع صورته ومجالاته وفي القطاع العام والخاصّ، والتّركيز على تعزيز السّلوّكيات الإيجابيّة وتفعيل الجانب الأخلاقيّ حتّى تتحقّق الرّشادة المطلوبة.

(1): تقرير مفوّضة الأمم المتّحدة السّامية لحقوق الإنسان عن دور الخدمة العامة كعنصر أساسي من عناصر الحكم الرّشيد في مجال تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها، الجمعية العامة، مجلس حقوق الإنسان، الدّورة 25، 2013/12/23، ص5.

(2): عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص170.

(3): المادة 02 من القانون رقم 06-06، المتضمّن القانون التّوجيهي للمدينة.

VII. تبسيط الإجراءات وسرعة الاستجابة

تستلزم تلبية احتياجات المواطنين وإجابة الطلبات العامة ضرورة التخفيف وتبسيط الإجراءات لفعالية أكثر في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى سعي التنظيمات والمؤسسات لأن تكون في مستوى مطالب الجميع دون تهميش وخدمة كافة الأطراف والاستجابة لمطالبهم دون ممانعة وتأجيل⁽¹⁾ مما يسهم في تحسين الخدمة وكسب الثقة وبالتالي تطوّر الإدارة.

جميع هذه العناصر والمفاهيم والمبادئ والتي تشكل قوام وأساس الحكم الرأشد تتداخل وتتكامل مع بعضها البعض لتشكّل نظاماً يضم مجموعة ممارسات ومبادئ يعبر عن الرّشادة في التسيير والقيادة والإدارة ويوجّه التنظيمات والأجهزة المختلفة نحو اعتماد أهداف تنموية تحقق تحسين الخدمة والاستجابة الفعّالة لمطالب واحتياجات الجمهور العام خاصة بالنظر لما تعانيه الإدارة المحلية من معوّقات انتشار الفساد وضعف النظام القانوني للأجور، تضخم العمالة مع وجود صراعات داخلية وتأثير الأمية داخل المجالس المحلية نتيجة ضعف الإطار القانوني للترشح، التباين بين الجانب النظري والتطبيقي في التسيير⁽²⁾، وغيرها من المشاكل التي تستدعي تجسيد آليات الحكامة المحلية من شفافية وشرعية ومشاركة ومجمل عناصر الحكم الرأشد لتنمية المجتمع المحلي وتحسين الخدمة ذلك أنّ مجموع مؤشرات الحكامة لها من الأهمية الكثير والأثر البالغ في احتواء العديد من المشاكل والمعوّقات التي تحول دون تحقيق الفعالية الكافية في أداء المرافق والأجهزة الإدارية للخدمات المنوطة بها وبالتالي فإنّ غياب قيم المساءلة والشفافية وضعف المشاركة وعدم تجسيد القانون وغيرها من المقومات أو في حالة عدم توفر المناخ الكفيل بتجسيدها من شأنه أن يسهم في حرمان الإدارة من الاستفادة من جملة العناصر والمبادئ التي توفرها وآثارها الإيجابية وما يمكن أن تضيفه للرفع من مستوى إداء الخدمات.

(1) : مدحت محمّد محمود أبو النصر، المرجع السابق، ص 57.

(2) : الكر محمّد، المرجع السابق، ص 47-49.

المطلب الثاني: مفاهيم أخرى للتطوير والتحسين

لا يتعلّق التحسين والتطوير في المنظّمات والأجهزة الإداريّة بمبادئ ومؤشّرات الحكم الرّاشد فقط بل توجد العديد من المفاهيم المستحدثة الأخرى التي لها من الأهميّة الكثير والتي ارتبطت عموماً بمجال التسيير في القطاع الخاصّ وبالتّظر لما أفرزته من نتائج أدت إلى تطوير أدائها وتحديث نظم التسيير وحتى التّأثير في مخرجات مختلف الأجهزة والتّنظيمات وتحقيق نتائج إيجابية فقد ظهرت مبادرات اعتمادها في القطاع العام من أجل الاستفادة من ميزاتها وهوما يسهم في تحسين الإدارة إذا اعتمدها المسؤولون وتمّ تجسيدها فعلياً على أرض الواقع.

الفرع الأوّل: الإبداع الإداري والمسؤوليّة الاجتماعيّة

تتبنى عديد المفاهيم الحديثة المستخدمة في التسيير والإدارة على أسس ومبادئ ترتبط أساساً بالموارد البشريّة كونها تعتبر عنصراً هاماً في مكّونات أيّ نظام إداري أو التّظيم المؤسّسي من النّاحية الهيكلية والتسييرية لما لتحديثها من الأثر الإيجابي على المخرجات المتمثّلة في الخدمات المطلوبة في المجتمع، ومن أبرزها الإبداع الإداري والمسؤوليّة الاجتماعيّة.

أولاً: الإبداع الإداري

يرتبط الإبداع الإداري بمجموعة العمليّات التي يستخدمها الفرد بما يملكه من قدرات وما يحيط به من مؤشّرات للوصول على فكرة أو أسلوب يحقّق المنفعة داخل التّظيم ومنه يعرف على أنّه:

" القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقى التّجاوب الأمثل من العاملين وتحفّزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التّظيميّة(1)".

(1): هواري معراج، خليل عبد الرزاق، عن سعيد يس عامر(2004)، "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري"، دراسة ميدانيّة، مجلة العلوم الاقتصاديّة وعلوم التسيير، العدد 06، 2006، ص 68.

- "الإبداع هو استحداث فكرة أو نظرة أو افتراض علم جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة منظمة(1)".

ويتضمن الإبداع الإداري الإجراءات والأدوار والهيكل التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم الوظيفة إضافة إلى النشاطات الإبداعية الهادفة لتحسين العلاقة بين الأفراد والتفاعل بينهم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهو مصطلح يشير إلى التجديد ويعتمد على المبادرة بتكوين أشياء مبتكرة انطلاقاً من أفكار ومعارف بحيث يتضمن منتجات أو تقنيات عمل جديدة أو أدوات أو عمليات إدارية حديثة(2).

وهناك العديد من الإيجابيات والمزايا التي يقدمها الإبداع داخل المنظمات والتي تبرز أهميته حيث يساهم في تحقيق القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة وهو ما يضمن الاستقرار للتنظيم، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات التي يقدمها المرفق وهو ما ينعكس إيجاباً على التنظيم والأفراد، والإسهام في تنمية القدرات الفكرية للموظفين وتمكينهم من اختبارها وترشيد الموارد المالية انطلاقاً من استخدام أساليب علمية تتواءم وتتناسب مع التطورات الحديثة، وكذا الاستثمار الأمثل للموارد البشرية للاستفادة من خبراتهم وإتاحة الفرصة لهم للبحث عن الجديد في مجال الوظيفة والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتناسب والتغيرات المحيطة(3).

رغم أهمية الإبداع الإداري في تطوير المنظمات إلا أن هناك العديد من المشاكل والمعوقات من حيث صرامة القوانين والتنظيمات والتعليمات واختلال الثقة لدى بعض المديرين بالموظفين إضافة إلى غياب المناخ التنظيمي الملائم وعدم وجود قيادة كفؤة وفعالة مع عدم

(1): هواري معراج، خليل عبد الرزاق، المرجع السابق، الصفحة نفسها.

(2): قلس عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، انظر: www.siironline.org,19/01/2018,15:12

(3): سعيد دجال، أسامة هزلة، تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لمندراء البلديات، ملتقى آليات تطوير أداء الإدارة المحلية ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2014، ص04.

قدرة الهيكلية التنظيمية على مواكبة أيّ إجراءات تغيير أو ابتكار جديدة والآثار السلبية المختلفة المرافقة لضعف العمليات الإدارية، وبذلك يجب تحضير الأرضية المناسبة لتبني مبادئ وعناصر الإبداع الإداري إذا كانت هناك إرادة جادة لتطبيق هذا المفهوم بما له من إيجابيات تؤثر في أداء الموظف والتنظيم ككلّ.

عبر مستوياته المختلفة يشكّل الإبداع الإداري مفهوما حديثا مهماً في تطوير التسيير الإداري حيث يؤثر سواء على مستوى الفرد من خلال قدرات هذا الأخير على تطوير العمل انطلاقاً من توفر ظروف وسمات إبداعية في بعض الموظفين تساعدهم على التميّز، أو على المستوى الجماعيّ بوجود جماعات أو فرق عمل تتعاون وتتناسق لتطبيق أفكار تسهم في إحداث تغيير أفضل، أو على مستوى التنظيم ككلّ عن طريق تكامل الإبداع الفرديّ والجماعيّ إضافة إلى المؤثرات التنظيمية وبذلك تكون المنظمة قادرة على تطوير نفسها دون إهمال دور العمليات الإدارية ومختلف الظروف المحيطة بالعملية الإبداعية⁽¹⁾.

يحقق الإبداع الإداري كمفهوم حديث للمنظمات التطور والتميّز من خلال تنمية الموارد البشرية وتعزيز قدراتهم، وكذا تحديث الأطر التنظيمية وتطوير الإجراءات والأساليب والاستراتيجيات وتبني أفكار وعمليات ونظم عمل جديدة تحسّن البيئة التنظيمية للإدارة وتشجّع على رفع مستوى الأداء من خلال الاستثمار في الطاقات الإبداعية للموارد البشرية داخل الوحدات الإدارية وبالنتيجة تحديث الأفكار والأساليب وابتكار طرق جديدة لزيادة جودة الخدمات.

(1): بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة-دراسة تجارب وطنية ودولية-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 18 و19 ماي 2011، ص9.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية (المجتمعية)

تزايد الاهتمام بتجسيد مفهوم المسؤولية الاجتماعية كنتيجة لإخفاق المنظمات في الاستجابة لاحتياجات البيئة الاجتماعية ولمصالح الأطراف الأخرى فيها، خاصة بالنظر للدور الذي تلعبه المنظمات في مجال التنمية المستدامة ومسئوليتها الكبيرة في تحقيق تطوّر اقتصاديّ ينعكس على الوضع الاجتماعيّ.

ومن ذلك كان الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية كأحد أكثر المفاهيم الحديثة توسّعا والتي

تعني:

" التزام أخلاقيّ بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام وهو ما ينعكس على أدائها ويحسّنه مستقبلا(1)"

كما تعني المسؤولية الاجتماعية للمنظمة أو الإدارة: "أنه على الإدارة وهي تتخذ قرارا مراعاة التأثيرات الإيجابية والسلبية لهذه القرارات على كافة الأطراف التي تعمل معها، وتحاول جاهدة زيادة التأثيرات الإيجابية بما يخدم جميع الأطراف وبما لا يتعارض مع أهداف المنظمة(2)"

تكتسي المسؤولية الاجتماعية أهمية كبيرة؛ حيث يضمن قيام المؤسسات بدورها تجاه المسؤولية الاجتماعية دعم أفراد المجتمع لأهدافها ورسالتها التّتمويّة والاعتراف بوجودها والمساهمة في نجاح أهدافها، إضافة إلى المساهمة في سدّ احتياجات المجتمع ومتطلباته وخلق فرص عمل جديدة من خلال إقامة مشاريع خيرية واجتماعية ذات طابع تنمويّ، كما أنّ المسؤولية الاجتماعية تساعد الموظفين على الشعور بالفخر والارتياح في وظائفهم وخفض

(1): فؤاد محمّد حسن الحمدي، الأبعاد التّسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، (أطروحة دكتوراه)، غير منشورة، جامعة بغداد، 2003، ص 40.

(2): أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات-جامعة الشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016، ص03.

التغيب عن العمل، ويضمن كذلك التزام المسؤولين بالمسؤولية الاجتماعية مساعدة الموظفين على العمل بجديّة لزيادة الإنتاج والتركيز على الجودة وتعزز ثقتهم برؤسائهم وتحفزهم على رفع مستوى الأداء، كما تسهم المسؤولية الاجتماعية في تحسين الاتصال بين العاملين وتقوية الوازع الأخلاقيّ للالتزام نحو الجماعة والمجتمع⁽¹⁾.

كما تتميز المسؤولية الاجتماعيّة بالتوازن بين الحقوق والواجبات بحيث يرتبط هذا التوازن بارتباط الفرد بمجتمعه وهو ما يدعم المواطنة ويجسد الاستقرار الاجتماعيّ، إضافة لارتباط المسؤولية الاجتماعية بعدة متغيرات سواء تعلّقت بالفرد أو بيئة المجتمع ومختلف المؤثرات فيها وتتسع باتّساع مساحة التفاعل الاجتماعيّ.

هذا وتقوم المسؤولية الاجتماعية على عدّة أبعاد تتمثّل في البعد الاقتصادي والذي يركز على مبادئ المنافسة والتطوّر التكنولوجيّ، البعد القانونيّ الذي يقوم على أساس مبادئ حماية البيئة والسّلامة المهنيّة والعدالة وقوانين حماية المستهلك ويحتوي مجموعة عناصر يجب أن تحترم من قبل المنظمات، البعد الأخلاقيّ والذي يراعى من خلاله الجانب الأخلاقيّ في كلّ قرار تتّخذه المنظمة تحبّبا لأيّ أذى قد يلحق بالمجتمع، والبعد الخيريّ الذي يشمل التبرّعات والمساعدات الاجتماعيّة والخيريّة التي تخدم المجتمع وكذا تبنيّ المنظمات لقضايا المجتمع ودعمها⁽²⁾.

وبذلك فإنّ المسؤولية الاجتماعيّة ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنمية المستدامة كون هذه الأخيرة تتبنّى أبعاد حماية البيئة وترشيد استخدام الطّاقة والموارد الطّبيعيّة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ورفع المستوى المعيشي وتحسينه ورفع مستوى الخدمات وتحقيق تنمية اقتصادية متوازنة وبالتالي فهي تتوافق مع تكريس المسؤولية الاجتماعيّة؛ حيث أنّ تحليّ المنظمات بالمسؤولية الاجتماعيّة بأبعادها المختلفة من شأنه دعم التنمية من خلال المعايير الأخلاقيّة والاجتماعيّة وتشجيع حماية البيئة وخدمة المجتمع.

(1): زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات، دار الخلدونية للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2012، ص338.

(2): أمينة فهواجي، حكيم بن حسان، المرجع السابق، ص06.

الفرع الثاني: التنمية

يعتبر موضوع التنمية من أكثر المواضيع تأثيرا بالمجتمعات وخاصة الدول النامية وهو ما دفع إلى البحث في هذا المفهوم وإيجاد الطرق والوسائل التي تتيح الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية بغية تحقيق أهداف التنمية بتضافر جميع الجهود في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية ومن ذلك وجود جهاز إداري قادر على تجسيد مختلف الخطط والبرامج التنموية ومن هنا يبرز كل من مفهوم التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة.

أولاً: التنمية الإدارية

تجسد في: "مختلف التغيرات والتحديثات التي تجري داخل الجهاز الإداري على مستوى القوانين والنظم وعلى مستوى الموارد البشرية وإجراءات العمل وعلى مستوى الهياكل الإدارية بهدف تطويرها وتنميتها بالشكل الذي يجعلها قادرة على مواكبة تنفيذ مختلف برامج وخطط التنمية قصد تلبية احتياجات المجتمع والرقى به⁽¹⁾".

" هي عملية حضارية شاملة تركز على قدرات ذاتية راسخة ومتطورة تتمثل في قدرة اقتصادية دافعة ومتعاظمة وقدرة اجتماعية متفاعلة ومشاركة وقدرة سياسية واعية وقدرة إدارية كفؤة ومنفذة⁽²⁾".

تعتبر التنمية الإدارية عنصراً مهماً لضمان توظيف أفضل للموارد البشرية والاقتصادية بحيث توفر الإطار والنموذج الإداري المناسب وبذلك تضمن استغلالاً أمثل للموارد، كما تسهم

(1): رشيد زرواني، يامنة تراكية، "التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية (دراسة ميدانية)"، مجلة الإحياء، العددان 17 و18، جامعة باتنة (2014/2015)، ص 236.

(2): الوليد يزيد بشار، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن 2009، ص 289

في ترشيد الإنفاق العام نتيجة تبني أساليب إدارية ذات كفاءة وفعالية⁽¹⁾ وهو ما يحد من انتشار الفساد ويدعم أداء الإدارة في تقديم الخدمات.

هذا وتحتاج التنمية الإدارية لتجسيدها من قبل الأجهزة الإدارية إلى وجود إرادة سياسية وإدارية في التنمية الإدارية كسبيل للتنمية الشاملة واتباع أسلوب علمي منظم في التخطيط لها بمختلف أبعادها بشكل متكامل ومتوازن، إضافة إلى الوعي الاجتماعي بأهميتها والانفتاح في تبادل الخبرات والربط بين فكر الإدارة وممارستها مع مراعاة الظروف البيئية والخصوصيات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والإدارية، وتوفير كافة مستلزمات التنمية الإدارية ومتطلباتها من أنظمة معلومات حديثة ونظام رقابة فعال وكذا تخصيص المصادر المالية الكافية وتصميم الخطط بشكل علمي وواقعي وحسن اختيار الموارد البشرية المسؤولة عن خطط التنمية الإدارية وتنفيذها ومتابعتها، وتتبنى عمليات التنمية الإدارية باعتبارها جهودا مشتركة ومترابطة العديد من الأجهزة الإدارية والمؤسسات (الأجهزة المركزية المتخصصة، المؤسسات المستقلة المتخصصة بالتنمية الإدارية، المؤسسات التعليمية التي تقدم ضمن برامجها مجالات التنمية بأبعادها العلمية والعملية، مؤسسات مهنية مرتبطة بالتنمية الإدارية، جهود فردية فرعية في المؤسسات العامة)⁽²⁾.

وبالنظر لأهمية التنمية الإدارية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتحسين الإنتاجية، تحقيق التوازن والانسجام في النشاطات الاقتصادية في المجتمع، تطوير أساليب وطرق التدريب وزيادة فعالية الدراسات الإدارية وترشيد استخدام الموارد المالية، فإنها تغطي مختلف الجوانب الهيكلية والوظيفية للأجهزة الإدارية وكذا الجوانب الإنسانية، الإجرائية، التشريعية والبيئية⁽³⁾.

(1): بسام بن عبد الله البسام، المرجع السابق، ص 86.

(2): الوليد يزيد بشار، المرجع السابق، ص 291-294.

(3) المرجع نفسه، ص 297.

وبالتالي فإنّ التّميّة الإداريّة أحد المفاهيم الإداريّة الحديثة التي تهدف لتحسين أداء الأجهزة الإداريّة الحكومية ومؤسسات القطاع العام الاقتصاديّ والخدماتيّ وحتى القطاع الخاصّ ومنه تحقيق تنمية شاملة ومن ذلك فهي ترتبط بمفهوم تنمية الموارد البشرية من منطلق تكامل المفاهيم لدعم التطوير والتّغيير داخل التّنظيم وتحقيق أداء فعّال على مستوى العمل الإداري.

ثانيا: تنمية الموارد البشريّة

تعدّ تنمية الموارد البشريّة تحديًا قويًا لإحداث تطوّر في الأداء على مستوى المنظّمات والأجهزة الإداريّة، بحيث تعبّر عن مختلف الجهود والنّشاطات التي تستهدف تطوير العنصر البشريّ ورفع قدراته وإعداده وفق متطلّبات المجتمع وتنميّة قدراته وكفاءته العلميّة والعملية وذلك رفع مهاراته وأدائه لمهامّه الوظيفيّة.

وبذلك تعرّف تنمية الموارد البشرية بأنّها: "إعداد العنصر البشريّ إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، بهدف زيادة معرفة وقدرة الإنسان⁽¹⁾"، حيث يزداد ويتطوّر استغلاله للموارد الطبيعيّة، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.

" استخدام كلّ الإجراءات والتدابير لإحداث تغييرات على مستوى القدرة العضليّة والفكرية للمورد البشريّ من أجل تقديم خبراتهم ومعلوماتهم للخدمات أو الأعمال التي يقومون بها من أجل تحسين الإنتاج والمردوديّة أكثر، وهذا لا يتسنى إلاّ بتغيير وإحداث تحولات جذريّة على مستوى الآليات المطبّقة من قبل التّنظيم السائد بالمؤسّسات الإداريّة⁽²⁾".

تهدف عملية تنمية الموارد البشريّة إلى زيادة الفعاليّة والإتقان عن طريق تجديد وتحسين المعارف والمعلومات لدى الموظّفين بما يحقّق التّفاعّل بين المكتسبات وأدوات وأساليب العمل

(1) : مليكة عرعور، نقلا عن موسى اللوزي، "أساليب التّميّة وأهدافها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 23، نوفمبر 2011، ص160.

(2) : عزيز قودة، "التّنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشريّة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ديسمبر 2013، ص 43.

وهو ما يعزز الأداء، بالإضافة إلى تقوية ارتباط المورد البشري بالمنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي تحقيق التكيف وتقليل الأخطاء وزيادة النشاط وهو ما يؤثر إيجاباً على مخرجات المنظمة ويحسن مستوى الخدمات المقدمة ويحقق الأهداف المرسومة⁽¹⁾.

المورد البشري هو أساس قيام أي تنظيم أو إدارة لذلك يعدّ تحسين مستوى الموظفين وتنمية قدراتهم من أبرز الأساليب المعتمدة لتحسين وتطوير أداء المنظمات والمؤسسات من خلال اعتماد التدريب والتخطيط الجيد والتحفيز من أجل تعزيز قدرات وكفاءة الموظفين لتحسين أدائهم ورفع مستوى إنتاجيتهم.

لا يقتصر مفهوم التنمية على تحقيق التنمية الإدارية داخل المنظمات وتفعيل مبادرات تنمية الموارد البشرية فقط؛ بل يتعدى مفهوم التنمية وضرورة تحقيقها مجال الإدارة وإطار تعاملاتها لتشمل مفهوم التنمية المستدامة هذا المفهوم الذي ينسحب على المستقبل من حيث ضمان عديد العناصر المتعلقة بالأجيال اللاحقة والتأكيد على أحقيتها في الاستفادة من مجمل الثروات والموارد وكذا ضمان البيئة السليمة والعيش الكريم وتحقيق العدالة وتحصيل الحقوق.

ثالثاً: التنمية المستدامة

"يرتبط مفهوم التنمية المستدامة بالجانب الاقتصادي من حيث تمحورها حول الاستغلال الأمثل للثروات والموارد مع ضمان المحافظة على البيئة والتوازن الطبيعي ومستوى المعيشة في المستقبل وتحسينه، كما تشمل تحقيق التنمية البشرية من خلال تحسين المستوى المعيشي والرعاية الصحية وتحقيق الرفاه الاجتماعي، وكذا تشجيع المشاركة في صنع القرارات والسياسات، وتجسيد العدالة والانصاف في ضمان حق الأجيال الحالية واللاحقة"⁽²⁾.

(1): مليكة عرعور، المرجع السابق، ص، ص 164-165.

(2): نور الدين حاروش، "مؤشرات التنمية المستدامة والخدمة العمومية المحلية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 06، جانفي 2014، ص، ص 86، 87.

تتطلب التنمية المستدامة تحسين ظروف المعيشة دون زيادة في استخدام واستغلال الثروات والموارد الطبيعية وتستهدف تحقيق النمو الاقتصادي وحفظ الموارد الطبيعية والبيئة، وكذا التنمية الاجتماعية، وتعتبر عملية ضرورية للتغيير تبرز أهمية المشاركة والعدالة وضمان الأبعاد التنموية في جميع المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وعلى جميع المستويات⁽¹⁾.

وبغض النظر عن مجمل العوائق التي تعانها السياسات التنموية والتي تتسبب في تعطيل مسار الإصلاحات لتحقيق التنمية المستدامة فإن هذه الأخيرة تبقى عملية ضرورية لتحسين واقع المجتمع المحلي ولها انعكاسات إيجابية على تطور الدولة ككل.

غير بعيد عن فكرة التنمية وبالنظر لارتباط العديد من المشاكل المرتبطة بإنتاج وتقديم الخدمات العمومية بتراجع مستوى المرافق العامة القائمة على ذلك من خلال الصبغة الاحتكارية وعدم وجود التنافسية وضعف قنوات الاتصال ومبادرات الشراكة بين القطاع العام والخاص لذلك كانت مفاهيم جديدة تدعم هذه التوجهات من أجل الرفع من مستوى أداء المرافق والأجهزة الإدارية من خلال تطبيق الشروط والقواعد والمعايير التي تفرزها هذه المفاهيم.

الفرع الثالث: التنافسية والخصوصية

مع التغيرات الحديثة والتي شملت جميع المجالات والبيئات ازداد الاهتمام بالمشاركة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق أهداف تنموية من خلال خلق التنافسية واعتماد الخصوصية (أو الخصخصة) كسبل حديثة في تسيير المنظمات تهدف لتطوير خدمات الإدارة لأفراد المجتمع وتحسينها.

(1): نور الدين حاروش، المرجع السابق، ص، ص 87، 88.

أولاً: الخصوصية

تعرف الخصوصية على أنها: " تحويل ملكية المشروعات التابعة للقطاع العام إلى القطاع الخاص سواء كلياً أو جزئياً وبذلك تنتقل ملكية الخدمات من القطاع العام المدعوم ضريبياً وسياسياً إلى القطاع الخاص حيث التنافسية والمبادرات الخاصة لرجال الأعمال، كما قد لا تنتقل الملكية بل فقط إدارة المنشأة أو المشروع تعهد للقطاع الخاص من أجل زيادة كفاءتها ورفع جودة خدماتها والتخلص من الاحتكار والبيروقراطية وبالتالي زيادة النمو الاقتصادي⁽¹⁾".

" هي زيادة الملكية الخاصة مع دعم القطاع الخاص للقيام بدور إيجابي في التنمية عن طريق بيع معظم القطاعات الإنتاجية العامة كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص، أو تحويل القطاع العام (أو بيعه) إلى قطاع خاص⁽²⁾".

تهدف الخصوصية إلى تخفيض العجز المالي للحكومة بإيجاد مصادر تمويل تتحمل عبء ضمان استمرارية عملية التنمية، وزيادة المنافسة من خلال تحفيز القطاع الخاص على الاستثمار والمشاركة الفعالة في العملية التنموية وتحسين جودة الإنتاج، ولتطبيق الخصوصية يجب تهيئة المناخ المناسب لذلك ففي ظل بيئة اقتصادية ضعيفة وغير قادرة على المنافسة وباعتبار تطبيق الخصوصية يحتاج إلى تنافسية كبيرة للقضاء على الاحتكار ستكون هذه العملية غير فعالة ولا توتي آثارها⁽³⁾، لذلك فإن نجاح هذه السياسة رهين توفير العديد من الأسس التي تتضمن تكامل هذه السياسة مع السياسات الأخرى في المجتمع (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية)، بحيث ينبغي تهيئة الرأي وتوضيح مفاهيم الخصوصية وآثارها

(1): المرسي السيد حجازي، المرجع السابق، ص 292.

(2) : الوليد يزيد بشار، المرجع السابق، ص 259.

(3) : الخصوصية، نشرة إضاءات معهد الدراسات المصرفية، العدد 06، الكويت، جانفي 2011، ص، ص 3،4.

المتوقعة من خلال الإعلام والندوات والاجتماعات، وتحقيق الإصلاحات في السياسة المالية والنقدية، وتأهيل المؤسسات الإدارية وتحضير المحيط الاقتصادي لتبني العملية⁽¹⁾.

وبالرغم من الجدل القائم حول مدى تحقيق خصوصية المؤسسات للأهداف المتوخاة منها بين مؤيد ومعارض فإن اتجاه الأنظمة في الوقت الراهن نحو استحداث آليات وأساليب تسيير جديدة وخطط وبرامج تستهدف أساسا تحسين كفاءتها وفعاليتها في إطار تقديم الخدمة للجمهور وتحقيق التنمية وبالنظر للتوجه الحديث نحو اعتماد أساليب القطاع الخاص كونه أثبت فعاليته إلى حد ما فإن تبني الخصوصية (أو الخصخصة) يعتبر مفهوما حديثا ذا أهمية خاصة من الناحية الاقتصادية مع احتفاظ الدولة بتسيير القطاعات السيادية، وبالتالي فإن تجسيد مفهوم الخصوصية يدفع بمؤسسات القطاع العام نحو تغيير وتحديث الأفكار المتضمنة في مخططات العمل وأساليب التسيير المختلفة مما يرفع من مستوى التنافسية ويعزز قدرة هذه المرافق في مواكبة التطورات وتلبية المطالب المختلفة بجودة وفعالية أكثر.

ثانيا: التنافسية

بالحديث عن ضرورة استحداث طرق وأساليب جديدة تسمح بتطوير المنظمات والأجهزة الإدارية، يطرق موضوع التنافسية باعتبار المؤسسات بحاجة إلى تخفيف الركود الناتج عن احتكار القطاع العام لتقديم الخدمات المختلفة حيث تعبر التنافسية: " عن قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات والتحديات البيئية وتملك القدرة على البقاء، بحيث تتحدد التنافسية في الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات المنظمة بإمكانياتها في دعم مركزها ومواجهة التحديات من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تشكل القدرة التنافسية، والعوامل والقدرات

(1) : المرسي السيد حجازي، المرجع السابق، ص 307.

الداخلية والجودة والمرونة والتي تشكل الميزة التنافسية التي تختلف بها المنظمة عن منافسيها(1)".

والتنافسية مفهوم متعدد الأبعاد ينظر إليه من زوايا مختلفة حسب العوامل المتحركة فيها أو من منظور السوق أو كسلوك، وتأخذ شكل المنافسة المباشرة وهي التي تحدث بين المؤسسات في قطاع واحد، والمنافسة غير المباشرة التي تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة فيه(2).

ومن خلال مفهوم التنافسية فإن الكثير من المجالات -والقطاعات الخدمية خصوصا- والتي تعاني من تراجع مستوى أدائها للخدمة تحتاج لتوظيف التنافسية من أجل تعزيز قدراتها خاصة وأن اضطلاع القطاع العام بمعظم الخدمات واحتكارها لا يشجع على تطويرها وتحسينها وبذلك يكون توظيف هذا المفهوم المرتبط أساسا بالقطاع الاقتصادي ضرورة ملحة للرفع من مستوى الخدمات المقدمة وجودتها.

الفرع الرابع: المرونة والتمكين

تحتاج المؤسسات إلى مواكبة التغيرات المختلفة بالنسبة لمحيطها الداخلي أو الخارجي بالنظر لموقعها في المجتمع والتكيف والتعامل معها وفق إجراءات ممنهجة تعبر عن قدرة وكفاءة التنظيم على التعامل التغيرات المستجدة، إضافة إلى الاستفادة من الخبرات والكفاءات عن طريق اشراك المورد البشري داخل التنظيم في اتخاذ القرارات ومنحه صلاحيات ومسؤوليات كفيلة بدعم دوره من خلال التمكين.

(1) : قلش عبد الله، المرجع السابق، انظر www.siironline.org, 19/01/2018, 15:12

(2) : زايد مراد، المرجع السابق، ص، ص 140 و 141.

أولاً: المرونة

تلعب المرونة داخل مختلف المؤسسات والتنظيمات دوراً مهماً في تحسين الأداء من خلال تسهيل الإجراءات وتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة، والمرونة التنظيمية تحتاج بشكل كبير لموظفين ذوي كفاءة يمكنهم التعامل مع مختلف التغيرات والتحسينات بفعالية.

المرونة: " هي قدرة الإدارة على التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت عملية فكرية أو عملية بيئية بحيث أن الإدارة من الناحية العلمية أكثر تأثراً بالفكر الإداري وما يولده من أفكار ونماذج وأساليب عمل، أما من الناحية البيئية فقد أصبحت أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة وإحداث التحسينات المناسبة"، أما المرونة التنظيمية فتعني قدرة المنظمة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية⁽¹⁾."

وترتبط المرونة بتكيف التنظيم مع البيئة الداخلية والخارجية وجميع المستجدات لذلك تدل على: "إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة"⁽²⁾.

وتهدف المرونة كمفهوم يلزم الإدارة الحديثة إلى التخفيف من الإجراءات التي تفرضها البيروقراطية الإدارية والتي لا تسمح عموماً بتطوير العمل الإداري وتحول دون تقديم خدمات ذات جودة، كما تمكن من تنفيذ المهام الوظيفية بأقل جهد وأكثر سرعة خاصة في وجود موظفين ذوي كفاءة زيادة على اكتساب القدرة على التطوير.

لكن لتجسيد تنظيم مرن قادر على الاستجابة لمتطلبات المجتمع والتكيف مع التغيرات البيئية يجب أن تتكامل العملية داخل المنظمة مع القدرة على التحكم في المتغيرات الخارجية وتوافق ذلك مع مختلف إجراءات العمل واللوائح التنظيمية داخل الإدارة بالإضافة إلى ضرورة وجود موظفين يملكون الخبرة الكافية والقدرة على التغيير والتكيف.

(1): قلش عبد الله، المرجع السابق، انظر www.siironline.org,19/01/2018,15:12

(2) : زايد مراد، المرجع السابق، ص 184.

ثانياً: التمكين

يعتبر الاهتمام بالتمكين عنصراً مهماً وأساسياً للمنظمات في ظلّ الاتجاه نحو تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة حيث دعت إلى تبنيّه كمفهوم إداري جملة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تفرض على المؤسسات والأجهزة الإدارية مواكبتها وتطوير أساليب تسييرها وتطوير خدماتها، إذ يعرف التمكين أنّه: " العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم(1)".

وبذلك يعبر التمكين عن منح الموظّفين سلطة أكبر في ممارسة مهامهم الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات مع تحمّل المسؤولية عن ذلك، ويبنى على أبعاد تتمثّل في تفويض السلطة أي منح صلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بحيث يمكن ذلك من التأثير في القرارات الصادرة، إضافة إلى أسلوب فرق العمل وما يوفره من خلال العمل الجماعي داخل المنظمة أو الجهاز الإداري، كما يشكّل التدريب عنصراً مهماً في إكساب الموظّفين مهارات جديدة تؤثر بشكل إيجابي في اتخاذ القرارات، والاتصال الفعّال بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية وبين الموظّفين والمسؤولين والذي يعدّ عاملاً مهماً في تمكين الموظّفين داخل أيّ تنظيم(2).

يحتلّ التمكين أهمية كبيرة من حيث أنّه يعزّز الثقة بين الإدارة والموظّفين ويدفعهم لتحسين أدائهم لمهامهم الوظيفية ويزيد من اندفاعهم للعمل، كما يسمح للمسؤولين بتمييز الكفاءات ومنحهم صلاحيات الاضطلاع بالمهام والشؤون الإدارية المهمة، وتفعيل الاتصال والعمل الجماعي مما يؤثر إيجاباً على جودة الخدمات المقدّمة.

(1) : أحمد عباس حمادي، ياسر لطيف خلف، "التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 16، جامعة الأنبار، العراق، (2016)، ص113.

(2) : جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، (2010)، ص64.

ومنه التمكن هو من الموضوعات الحديثة التي تعبر عن فلسفة إدارية تهدف من خلال متطلباتها الأساسية إلى تحقيق أداء أفضل ويحتاج تطبيقه إلى وجود ثقة بين الموظفين والمسؤولين واتصال فعال داخل الإدارة وتعزيز المشاركة وتوفير إطار قانوني وتنظيمي يسمح بمنح السلطات والصلاحيات التي تمكن من تجسيد التمكين الإداري.

مختلف هذه المفاهيم ومفاهيم أخرى أنتجتها التغيرات المستمرة في التسيير الإداري وتأثير تطورات الفكر الإداري والتي يرجع اعتماد المنظمات الحديثة لها إلى دور هذه المفاهيم في تحسين أدائها وتطوير مناهج تسييرها لتحقيق أداء أفضل، إذ تتضمن الكثير من القواعد والشروط والمبادئ التي تدعم رغبة التنظيمات المختلفة في تحديث سياساتها ومخططاتها وبرامجها وأساليب أداء عملها وكذا أنماط تسيير وحداتها وأجهزتها؛ والتي في حال تجسيدها يمكن تحقيق فعالية في أداء المرافق العامة وبالتالي الحصول على نتائج إيجابية وخدمة عمومية متميزة.

وبالنظر لكون مختلف هذه المفاهيم مرتبطة أساسا بمنظمات الأعمال ومؤسسات القطاع الخاص فهي أكثر مرونة وتغير كما أن مجالها قابل للتوسع لتشمل مفاهيم أخرى عكس القطاع العام الذي تحكمه إجراءات أكثر بيروقراطية وهو ما دفع بالتنظيمات والمؤسسات الحديثة التي تنتمي للقطاع العام إلى محاولة تبني هذه المفاهيم والبحث عن السبل الأحسن لتجسيدها.

إلى جانب اهتمام المنظمات والمؤسسات بتطبيق المفاهيم الإدارية الجديدة في نظم تسييرها فإن هناك العديد من الأساليب المستخدمة في الإدارة والتي ظهرت في إدارة الأعمال والمؤسسات الاقتصادية وأضحت منها مهمًا لتطبيقه في القطاع العام.

المبحث الثاني: أساليب الإدارة المستحدثة وأثرها في تحسين أداء الخدمات العمومية

ظهرت الكثير من الأساليب الحديثة في الإدارة في إطار بحث المنظمات عن طرق تمكّنها من تحسين أدائها، حيث تبنت هذه الأساليب منظمات الأعمال وفي إطار المخططات والبرامج المنتهجة من طرف الحكومات تسعى مؤسسات القطاع العام لتبنيها وتجسيدها في التسيير الإداري، ومن أبرز هذه الأساليب وأكثرها شيوعا إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات الإدارية، حيث يعتبر هذان الأسلوبان من بين عديد الأساليب الأخرى الأكثر جدلا من حيث إمكانية تطبيق الأسس والعناصر التي يقوم عليها كلّ أسلوب في مؤسسات القطاع العام ومدى توافق ذلك مع طبيعة تلك المؤسسات وتأثير كلّ أسلوب في نظام ونمط سير المؤسسة.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

تشهد المؤسسات الحديثة تنافسا حادا في مختلف المجالات وهو ما يفرض على كلّ مؤسسة البحث عن الأسلوب الأمثل والأنسب لاكتساب قدرة تنافسية تمكّن من مواجهة باقي المؤسسات وتحقق أداء أحسن ونتائج أفضل ترضي بها موظفيها والمستفيدين من خدماتها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

أضحت الجودة مطلبا ضروريا لإصلاح الإدارة وتحسين الخدمة، حيث تعدّ الجودة الشاملة ركنا مهماً وأساسياً من أركان الوظيفة الإدارية للمدراء إذ يمكن الاهتمام بها التنظيم من التميّز، وقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة كمدخل إداري يركّز على الجودة والتي تعتمد أساسا على مساهمة جميع أفراد المنظمة في تحقيق المنافع لهم وللمجتمع ككلّ.

أولا: تعريف إدارة الجودة الشاملة

تعنى الجودة الشاملة بضمان أفضل المنتجات والخدمات من جميع النواحي وبأفضل المقاييس، وقد ظهر مفهوم الجودة الشاملة بداية في اليابان ثمّ الولايات المتحدة الأمريكية لينتقل إلى الدول الصناعية وشبه الصناعية، وهي مفهوم مرّن يختلف حسب المبادئ والعناصر

المكوّنة له⁽¹⁾، وانطلاقاً من ذلك اختلفت تعاريف إدارة الجودة الشاملة، حيث تعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنّها:

" فلسفة إدارية لخلق إطار فكري وثقافة مشتركة تؤدي من إدارة أكثر تعقيداً إلى التغيير والتّحسين⁽²⁾".

" هي فلسفة تتضمّن إشراك كلّ فرد في المنظمة من إدارة وعاملين لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على تلبية توقّعات العميل وإجراء التّحسينات المستمرة لجميع الأنشطة وعلى مستوى المنظمة ككل⁽³⁾".

ومنه فإنّ إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية متكاملة تهتمّ بالتّحسين المستمرّ للمنظمة من جميع الجوانب (الهيكل التّظيمي، العمليات الإدارية، والمخرجات) وتهدف لتلبية حاجات المتعاملين مع المنظمة.

وبذلك تكون إدارة الجودة الشاملة من الأساليب الحديثة في الإدارة تتميزّ بعدد الخصائص وتقوم على جملة من المبادئ التي يمكن لأيّ مؤسسة تطبيقها والتي تهدف إلى تحسين وتطوير الأداء باستمرار من حيث الاستجابة لمتطلّبات المتعاملين مع الإدارة والمستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، وهي أسلوب متعدّد العناصر يتضمّن تحقيق الجودة في كلّ جزئيات التّظيم سواء ارتبط الأمر بالهيكلية والجوانب المادية أو العمليات الإدارية وتفعيلها وحتى في ضمان نتائج إيجابية في عمل المنظمة وتضمن من خلال ذلك الاستجابة لمتطلّبات المتعاملين معها والتّكيف مع التطوّر المستمرّ لمواصلة التّحسين.

(1) : زايد مراد، المرجع السابق، ص 257.

(2) : محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 25.

(3) : قيس زهير عبد الكريم جعفر، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 37، جامعة بغداد، (جوان 2014)، ص 133.

ثانيا: مميزات إدارة الجودة الشاملة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بعدة خصائص تجعل من اعتمادها كأسلوب إداري أمرا ضرورياً لتحسين أداء المؤسسات المختلفة ومن أهم مميزاتنا:⁽¹⁾

1. الاستثمار الأحسن للموارد المتاحة وتحسين بيئة العمل بتوفير الخدمات اللازمة.
2. اختصار الوقت في أداء المهام والمسؤوليات، وتقليل الأخطاء داخل الإدارة.
3. تخفيف الرقابة الخارجية نتيجة تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين، وضبط الاجتماعات واللجان وتحديد المسؤولية.
4. تعزيز الولاء والانتماء في علاقة الموظف بالإدارة.
5. تحقيق رضا المستفيدين من الخدمات عن مستوى الأداء.
6. الاعتماد على مشاركة الموظفين والعمل الجماعي والتواصل والمساندة من مختلف مستويات الإدارة.

كلّ هذه العناصر تتحقّق عن طريق تطبيق إدارة الجودة الشاملة كونها أسلوباً إدارياً فعالاً ومتكاملاً لتطوير وتحسين نظم التسيير بالمؤسسات والإدارات المختلفة، وبالتالي تظهر من خلال تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة الاختلافات بين هذه الأخيرة وبين طريقة التسيير التقليدية من مختلف الجوانب سواء من حيث التنظيم الهيكليّ أو نمط التسيير وكذا مدى حداثة الإجراءات والعمليات وحتى مدى فعالية النتائج المحقّقة خاصة مع فارق الجودة والدقة والسرعة وغيرها من المعايير، وكذلك من ناحية التعامل مع الموارد البشرية ومفاهيم المشاركة والمسؤولية والتكيف مع مستجدات البيئة المحيطة، بالإضافة إلى نظام الرقابة والمتابعة ومدى تدعيم الجانب الاجتماعي ومراعات تأثير العلاقات بين القادة والمروّوسين وغيرها من الجوانب التي تحدّد حجم الاختلاف بين الأسلوب التقليدي والحديث.

(1): ديمينغ وروبيرت هاغستروم، تر: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)، كنوز للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص16.

ثالثا: الفرق بين الإدارة التقليديّة وإدارة الجودة الشاملة

باعتبار إدارة الجودة الشاملة أسلوبا إداريا حديثا فإنها تختلف عن أساليب الإدارة التقليديّة في جوانب متعدّدة ترتبط أغلبها بالأسس والإجراءات والأهداف وتتمثّل هذه الفروقات في (1):

1. تهدف الإدارة التقليديّة لزيادة العائد فيما تهدف إدارة الجودة الشاملة لتحقيق رضا المتعاملين مع الإدارة.
2. يكون الهيكل التنظيمي عموديا في الإدارة التقليديّة وأفقيا في إدارة الجودة الشاملة.
3. يركّز تخطيط في إدارة الجودة الشاملة على الموازنة والتكامل بين المدى القصير والطويل في حين يكون قصير المدى بالنسبة للإدارة التقليديّة.
4. مسؤوليّة شخصيّة جزئيّة ومحدودة في الإدارة التقليديّة وشاملة جماعيّة في إدارة الجودة الشاملة.
5. قيادة ديمقراطيّة قائمة على المشاركة في إدارة الجودة الشاملة، وقيادة سلطويّة في الإدارة التقليديّة.
6. تكون السّلطة لامركزيّة تؤكّد على التفويض في إدارة الجودة الشاملة وسلطة مركزيّة في الإدارة التقليديّة.
7. التّحفيز المادّي في الإدارة التقليديّة ومادي ومعنوي في إدارة الجودة الشاملة.
8. الهدف من الرّقابة في الإدارة التقليديّة هو الكشف عن الأخطاء ومحاسبة المسؤولين من خلال الإشراف، في حين تهدف في إدارة الجودة الشاملة كشف الأخطاء وتحديد الأسباب ووصف العلاج وتّمية الرّقابة الذاتيّة.
9. التّطوير والتّحسين يكون مستمرا في إطار إدارة الجودة الشاملة حيث تكون متطلّبات العمل واضحة ويكون التّخصص واسعا من خلال العمل الجماعي وهو ما يدعم انتماء وولاء

(1) : زايد مراد، المرجع السابق، ص 269-271.

للمزيد أنظر: رابح قميحة، محمّد شرايطية، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظّمات، المجلّد 01، العدد 01، (2013)، ص، ص 181، 182.

الأفراد للمنظمة، بينما في الإدارة التقليدية لا يكون التحسين إلا عند الضرورة في ظلّ عدم وضوح متطلبات العمل وضيق التخصص والعمل الفردي وتوجيه الإدارة الأفراد نحو الاهتمام بالعمل فقط.

10. يرتبط الرّيح بالإنتاج بالنسبة للإدارة التقليدية في حين يرتبط بالجودة ورضا الأفراد في إدارة الجودة الشاملة.

وبالتالي تشكّل إدارة الجودة الشاملة تحديًا وتطويرًا لأسلوب الإدارة بما يتيح تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات والمنتجات المقدّمة للمتعاملين مع الإدارة.

الفرع الثاني: تحديات وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تسعى إدارة الجودة الشاملة لتحقيق مجموعة من الأهداف انطلاقًا من توفير متطلبات تجسيدها كأسلوب إداري متميز يسهم في تحسين العمل الإداري وتعزيز الإنتاجية في مختلف الإدارات والمؤسسات، وبغية تحسين الخدمة العمومية التي تقدّمها الإدارات العمومية فإنّه لتطبيق إدارة الجودة الشاملة يقتضي الأمر توفر عدّة متطلبات لتحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة

للوصول إلى تحقيق الجودة الشاملة في الخدمات العمومية المقدّمة للمواطنين يتوجّب على الإدارة العمومية مراعاة عدّة عناصر لتوفير البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال:⁽¹⁾

1- الاهتمام بتوقعات المواطنين نحو الخدمات العمومية والعمل على توفير خدمة توافق تلك التوقعات.

2- إجراء دراسات تقييمية مستمرة حول جودة الخدمة ومدى تغيّر توقعات المواطنين.

3- تطوير الخدمة الرئيسية وتحسين الخدمات الإضافية.

(1) : عدنان مريزق، المرجع السابق، ص 109.

-ديمينغ وروبيرت هاغستروم، المرجع السابق، ص، 17

- 4- بناء معايير موضوعية للجودة الشاملة وإيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية تعزز أهمية جودة الخدمات.
 - 5- اعتماد التدريب والتحفيز وتحسين ظروف العمل حرصا على إرضاء المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة.
 - 6- التغيير والتطوير في التنظيم للتخلص من المعوقات التنظيمية بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
 - 7- تطوير الأجهزة والمعدات وكذا التسهيلات المادية المستعملة في إنتاج وتقديم الخدمة مع الحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
 - 8- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها وكذا منظمات الخدمة العمومية باستعمال التكنولوجيا وتعزيز نظام التغذية الراجعة.
 - 9- تعليم وتوعية المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية وكيفية الحصول عليها وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.
 - 10- التغلب على أسباب تبذير المال كالاختلاسات والإهمال، من خلال ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية.
 - 11- تفعيل الرقابة للقضاء على الفساد والانحراف داخل منظمات الخدمة العمومية.
 - 12- تشجيع العمل الجماعي ودعم التعاون بين الموظفين داخل التنظيم⁽¹⁾.
 - 13- وجود نظام اتصال فعال بين الإدارة وموظفيها وكذا مع المحيط لضمان نجاعة وصول المعلومات وتبادلها.
- ونتيجة لضرورة توفير كل هذه العناصر والمتطلبات فإنه تبني أسلوب إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة والإدارات العمومية يشكل تحديا بالنظر لعدد الصعوبات التي تعيق ذلك.

(1) : زايد مراد، المرجع السابق، ص، ص266، 267.

ثانيا: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تعرض إدارة الجودة الشاملة كأسلوب إداري حديث عدّة عوائق أبرزها: (1)

- 1- عدم القدرة على التّحديد الدّقيق لعملاء الحكومة.
 - 2- صعوبة قياس مستوى إنتاج وأداء الخدمات العامّة.
 - 3- التّركيز على المدخلات والعمليات أكثر من المخرجات.
 - 4- ضعف المتابعة الإداريّة ونقص الخبرة لدى بعض المسؤولين (2).
 - 5- ضعف بعض القرارات ونقص التّسيق بين الوحدات والأجهزة وعدم وضع الموظّف المناسب في المكان المناسب.
 - 6- وجود الكثير من الحواجز والعوائق التّنظيميّة وعدم تكيّف المسؤولين مع المتغيّرات الداخليّة والخارجيّة.
 - 7- ضعف أنظمة الاتّصال وغياب برامج تدريب وتحفيز للموظّفين.
 - 8- النّقافة المتنبّاة من قبل الأجهزة العامّة وعدم اقتناع القيادة العليا بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وعدم إمكانيّة تثبيتها.
 - 9- عدم وضوح الأهداف وغياب الخبرة التّجربيّة وبرامج التّقييم للتّمكّن من التّحسين المستمرّ.
 - 10- اعتماد الأفكار قصيرة المدى وغياب الرّؤية ورفع التّكاليف دون تحقيق إضافة للخدمة.
- وبالرّغم من وجود كلّ هذه العوائق إلّا أنّ الأجهزة الإداريّة تسعى لتحقيق أهداف مختلفة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحقيق جودة الخدمات والمنتجات وتقليل الجهد والوقت والتّكاليف الضّرورية لتحسين الخدمة وكسب رضا المستفيدين والمتعاملين مع الإدارة.

(1): مريزق عدمان، المرجع السابق، ص، ص 111، 110.

(2) : ديمينغ وروبيرت هاغستروم، المرجع السابق، ص، ص 16، 17.

ثالثاً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تسعى المؤسسات من خلال تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق عديد الأهداف منها:⁽¹⁾

1. تحقيق درجة أعلى من الإشباع لطالبي الخدمة، وخلق انطباعات رضا لجمهور المواطنين حول أداء القطاع العام.
2. تحسين صورة المؤسسات العامة من خلال جودة الخدمة، وتقليل الشكاوي المقدمة من طالبي الخدمة ومنه خفض الضغط المفروض من الرأي العام.
3. زيادة الفعالية التنظيمية وهو ما يؤدي إلى خفض التكاليف.
4. تحسين العلاقة بين الإدارة العامة والمستفيدين من الخدمات وكذا تفعيل قنوات الاتصال.
5. زيادة الإيرادات نتيجة تقديم خدمات أعلى جودة، وتحسين نوعية المخرجات.
6. تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات، وإشراكهم في عمليات التطوير والتنمية.
7. زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.
8. تقليل المهام اللازمة لتحويل الموارد الأولية لمنتجات وخدمات ذات قيمة.
9. خلق بيئة تدعم التطوير المستمر وتحسين الإنتاجية.

هذه أهم الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها من خلال تجسيد أسلوب إدارة الجودة الشاملة عن طريق تهيئة البيئة والمناخ الملائم لذلك وإشراك الأطراف الفاعلة وكذا إيجاد الإطار التنظيمي المناسب والذي يمكن من تجسيد هذا الأسلوب، لكن هذا الأسلوب الإداري يواجه عوائق فيما يتعلق بتطبيقه في القطاع العام في الجزائر بالنظر لعدم توفر البيئة المناسبة لتجسيد عملية تحسين شاملة بالنسبة لمنظمات القطاع الحكومي ولذلك لا نجد صورة واضحة لإدارة الجودة الشاملة واقعا إذ مازالت الصورة التقليدية للإدارة هي المتبناة وهو ما استدعى ضرورة البحث عن سبل تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.

(1) : إباد محمد فاضل التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006/04/01، ص 05.

إدارة الجودة الشاملة ليست الأسلوب الإداري الوحيد المستحدث من أجل تطوير الإدارة وتحسين الخدمات حيث ظهرت الكثير من الأساليب الأخرى التي تدعم فكرة التحسين والتطوير تمتاز وتتباين من حيث مدى تركيزها على عناصر معينة أو مدى شموليتها، وترجع إمكانية تبنيها واعتمادها في القطاع العام إلى قدرة هذا الأخير على احتواء القواعد والخصائص المميزة لذلك الأسلوب بالنظر لاختلاف البيئة بين القطاعين العام والخاص، ومن أبرز هذه الأساليب وأكثرها انتشارا أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية.

المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية

من بين الأساليب الناجعة في معالجة مشاكل المؤسسات التي تعاني من نتائج سلبية تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية أكثرها فعالية؛ حيث أحدث هذا الأسلوب تغييرا كبيرا في مجال الإدارة ومفاهيم التنظيم والتطوير لتحسين الأداء.

الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية

يعدّ مفهوم إعادة الهندسة حديثا نسبيا إذ ظهر في منتصف سنة 1990 في أمريكا⁽¹⁾، كأسلوب إداري يستهدف تغيير طريقة التسيير انطلاقا من العمليات الإدارية التي يؤثر تحسينها إيجابا على الإنتاجية والأداء بشكل عام ويطلق على هذا الأسلوب إضافة لمصطلح إعادة هندسة العمليات الإدارية، إعادة الهندسة، إعادة البناء، هندسة التغيير، الهندسة.

أولا: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها⁽²⁾".

(1) : زايد مراد، المرجع السابق، ص 291.

(2) : الوليد يزيد بشار، المرجع السابق، ص 308.

" أن إعادة الهندسة ماهي إلا منهج للتطوير والتحسين، يسمح بالربط بين تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال تسيير الموارد البشرية، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري، انطلاقاً من الاختيار والتعيين وصولاً إلى التكوين وتقييم الأداء، وكذا تنمية مهارات العاملين... إلخ من أجل تحقيق أهداف المؤسسة(1)".

ومن ذلك فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية هي مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لنتناسب مع متطلبات هذا العصر عصر السرعة والثورة التكنولوجية، ولقد أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات والتنظيمات بشكل عام.

ثانياً: خصائص ومبادئ إعادة الهندسة الإدارية

يتميز أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية بجملة من الخصائص ويرتكز على عديد المبادئ التي تمكن من تجسيده كأسلوب إداري يرتبط بجانب التسيير في الإدارة لإحداث التغيير والتطوير الإداري.

1. خصائص إعادة الهندسة: يمكن تحديد هذه الخصائص في:

1- إعادة التفكير بالأساس وإعادة التصميم الجذري وتحقيق التحسينات، والتوجه نحو دراسة العمليات وليس الجزئيات الفرعية(2).

2- استخدام تكنولوجيا المعلومات بأسلوب مبتكر وتجديد أساليب الإدارة والتكيف مع التغييرات والتطورات.

• إضافة إلى خصائص أخرى تتمثل في(3):

(1) : بن لحبيب بشير، "أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية- مدخل إعادة هندسة العمليات أنموذجاً- "مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة عمار تليجي، الأغواط، (نوفمبر 2016)، ص 45.

(2) : الوليد يزيد بشار، المرجع السابق، ص 309.

(3) : زايد مراد، المرجع السابق، ص 292-295.

3- دمج الوظائف وتجنّب تعدّد جهات الاختصاص وبذلك التّخلّص من الأخطاء وتأخير العمل، إضافة إلى خفض التكاليف وتحسين مستوى الرّقابة نتيجة وجود عدد أقلّ من الموظّفين.

4- تمكين الموظّفين من اتّخاذ القرار بحيث تصبح القرارات جزء من عملهم.

5- تتناسب الخطوات والإجراءات مع طبيعة العمليّة نفسها دون اللّجوء إلى أسلوب الترتيب عبر خطوات تتسبّب في تأخير العمل.

6- توافق العمليّات مع الحالات المناسبة لها دون الحاجة لإجراءات واستثناءات خاصّة.

7- انجاز العمل في مكانه وبالتّالي حصول الإدارة على احتياجاتها من الموارد بسرعة وتكاليف أقلّ عن طريق اختصار الجهات والخطوات المتّبعة في تأمينها.

8- خفض مستوى المراقبة وتوحيد جهات الاتّصال عن طريق التّنسيق.

9- الجمع بين المركزيّة واللامركزيّة بحيث يمكن للإدارات العمل باستقلاليّة وفي نفس الوقت الاستفادة من خصائص المركزيّة في ربط الإدارات بشبكة اتّصالات واحدة.

وبالنّظر لكلّ هذه الخصائص فإنّ هندسة العمليّات الإداريّة أضحت ضروريّة ومهمّة من أجل التّحسين والتّغيير ومواكبة التّحدّيات والتّطوّرات التّكنولوجيّة، ولذلك ينبغي تهيئة البيئة المناسبة لتجسيد هذا الأسلوب.

II. عناصر هندسة العمليّات الإداريّة

يعتمد أسلوب الهندسة الإداريّة على مجموعة من العناصر يجب توفرها حتّى يتمّ تمييز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب التّحسين والتّطوير أهمّها:⁽¹⁾

1- أن يكون التّغيير أساسياً وجذرياً بحيث لا يكون سطحياً بل إعادة البناء بما يتوافق ويتناسب مع المتطلّبات الحالية وأهداف المنظّمة.

2- أن تكون النّتائج هامّة وجوهريّة وليست نسبيّة.

(1) : رفاع شريفة وآخرون، "دور الرّقابة والتّقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العموميّة الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، (09 ديسمبر 2012)، ص 50.

3- أن يرتكز التغيير على العمليات الإدارية وليس الهياكل التنظيمية والمهام والمسؤوليات الوظيفية.

4- الاعتماد في عملية التغيير على تقنية المعلومات واستخدامها بشكل فعال وتوظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق تنفيذ العمل.

5- أن يعتمد التغيير على الاستقراء أي البحث عن التطوير دون الانتظار حتى ظهور المشكلة.

هذه أهم العناصر التي ينبغي التركيز عليها عند اعتماد هندسة العمليات الإدارية حتى يكون لهذا الأسلوب أثره الإيجابي على مستوى المؤسسات والتنظيمات، لذلك تحتاج عملية تجسيد هذا الأسلوب توافر عدة شروط لتحقيق الأهداف المرجوة وتحسين مستوى الأداء.

الفرع الثاني: متطلبات وأهداف هندسة العمليات الإدارية

يحتاج أسلوب إعادة الهندسة الإدارية إلى توافر العديد من المتطلبات التي تشكل القاعدة لتجسيد صحيح وناجح لهذا الأسلوب بما يحقق أهداف المنظمة وسعيها الحثيث نحو التطور والتقدم.

أولاً: متطلبات تطبيق هندسة العمليات الإدارية في الإدارة العمومية

يجب على الإدارة توفير المتطلبات التالية:⁽¹⁾

1- الاستراتيجية: حيث على المنظمات الإدارية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تبني أسلوب

إعادة الهندسة الإدارية من خلال الدمج بين أهدافهم الاستراتيجية وعملية الهندرة.

2- تكنولوجيا المعلومات: بحيث أن عملية إعادة الهندسة تحتاج إلى استخدام التكنولوجيا

الحديثة.

(1) : رفاعة شريفة وآخرون، المرجع السابق، ص، ص 52، 53.

- انظر أيضا: بوحنية قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة،

(2007)، ص 141.

- 3- الاتصال: ويعدّ من أهمّ العناصر المساعدة لتنفيذ عمليّة إعادة الهندسة حيث تحتاجه المنظمة من خلال المراحل المختلفة للعمليّة وكذا جميع العمليات الإداريّة.
- 4- التّمكن: حيث لا يمكن تجاهل دور التّمكن وأهمّيته في نجاح إعادة الهندسة.
- 5- الاستعداد للتّغيير: ويمثّل أحد أهمّ الصّعوبات والتّحدّيات التي تواجه المنظمات العامّة عند انتهاج أسلوب الهندرة بحيث يصعب إدخال تغييرات جديدة وتغيير النّقافة التّنظيميّة القديمة.

ثانياً: أهداف تطبيق إعادة الهندسة الإداريّة

تسعى التّنظيمات من خلال تطبيق أسلوب إعادة هندسة العمليات الإداريّة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمّها⁽¹⁾:

- 1- تخفيض تكلفة العمل: حيث أنّ تخفيض تكاليف العمليات يمكن أن يؤثّر إيجاباً على نشاط المؤسسة من خلال:
 - إلغاء العمليات المتكرّرة وغير المفيدة.
 - الحدّ من اللّوائح والتّنظيمات التي تعيق العمل.
 - إعادة تنظيم الدّورات وتكوينات التّحسين التي تأخذ وقتاً طويلاً.
 - الحدّ من المصاريف الإداريّة غير الضّروريّة.
- 2- زيادة الاهتمام بإدارة تكاليف الوحدات: عن طريق تحديد قيمة المنتجات والخدمات الخاصّة بكلّ وحدة أو إدارة وكذا العمليات داخلها، وذلك باستخدام مبادئ تسمح بتقليل التّكلفة وضمان جودة المنتجات والخدمات في الوقت نفسه.
- 3- استمراريّة عمليّة التّحسين: من خلال الدّراسة المستمرّة من قبل المديرين لحاجات الأفراد ومواكبة ذلك بجودة الخدمات والمنتجات المقدّمة، حيث أنّ إعادة الهندسة عن طريق إجراء تغييرات جذريّة لا يعني التّوقّف عن عمليّة التّحسين.

(1) : بن لحبيب بشير، المرجع السابق، ص، ص 64، 65.

انظر أيضاً: معين أمين السيد، "مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيّرات العالمية الزاهنة"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 03، المجلد 01، عدد (سنة 2012)، ص، ص 89، 90.

4- وجود قيادة متفتحة وواعية: حيث الهدف من إعادة الهندسة هو إيجاد مديرين مسؤولين تتوفر فيهم خصائص وسمات القيادة المتعلمة والواعية.

5- السرعة في إنجاز المهام والتقليل من أغلب المهام المكلفة وبالتالي تنظيم العمليات وإرساء الشفافية.

6- تحقيق المرونة: من خلال تكيف العمليات والتنظيمات ككل مع المتغيرات والمنافسة الشديدة وتمكين المؤسسة من معرفة نقاط الضعف ومواكبة متطلبات البيئة المحيطة.

7- تهدف إعادة الهندسة إلى تحقيق التميز وتعزيز الإنتاجية، والتركيز على الكفاءة والفعالية، وتلبية احتياجات الأفراد.

وبالتالي تستهدف إعادة الهندسة الإدارية تحقيق أداء أحسن داخل التنظيمات من خلال إعادة تصميم العمليات الإدارية والتركيز على التكيف مع المتغيرات والتركيز على الكفاءة والفعالية، وبذلك تطور الإدارة.

الفرع الثالث: نتائج تطبيق هندسة العمليات الإدارية

ينتج عن تجسيد أسلوب إعادة الهندسة الإدارية أو الهندرة جملة من النتائج تعود على المنظمات بكفاءة وفعالية وبشكل يحافظ على استمراريته أبرزها⁽¹⁾:

- 1- تحوّل وحدات العمل من أقسام وظيفية إلى فرق عملية.
- 2- تغيير الوظائف من المهام البسيطة إلى وظائف ومهام مركبة ذات أبعاد متعدّدة.
- 3- تغيير دور الأفراد إلى العمل المستقلّ بدل المراقبة المستمرة.
- 4- تحوّل الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم بإدراك أكبر لمحيط العمل وإيجاد موظفين قادرين على اكتشاف متطلبات العمل، وتعزيز قدراتهم في خلق المجالات الوظيفية المناسبة لهم.

(1) : الوليد يزيد بشار، المرجع السابق، ص 309.

وانظر أيضا: خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، (ديسمبر 2012)، ص 160-162.

- 5- مكافأة الموظفين على أساس النتائج.
- 6- التركيز على إنتاجية المنظمة ورضا المتعاملين معها ونوعية الخدمة.
- 7- تحوّل المسيرين إلى موجهين بدل مشرفين.
- 8- تحوّل التنظيم من هرمي إلى مستوي أفقي يضم أفراد متكافئين يملكون الصلاحيات اللازمة واستقلالية كبيرة.

كما تؤثر عملية إعادة الهندسة الإدارية في التنمية الإدارية والتي تستهدفها المنظمات الحديثة، حيث ترتبط إعادة الهندسة بالتنمية الإدارية من خلال التقليل من عدد الموظفين والموارد البشرية للمنظمة والاستغناء عن القيود الرقابية، تعزيز استخدام التكنولوجيا ووضع آليات لكشف الأخطاء وتطوير الإدارة بالاعتماد على الجانب الإلكتروني⁽¹⁾.

وبذلك يكون تجسيد أسلوب إعادة الهندسة الإدارية واقعا على مستوى المنظمات من أهمّ التحديثات وطرق التطوير التي يمكن أن تسهم إلى حدّ كبير في تحسين الأداء وتقديم خدمات ومنتجات ذات جودة أكبر للمتعاملين مع الإدارة وبشكل عام تعزيز مكانة المؤسسة أو الإدارة في المجتمع، ثمّ إنّ ارتباط هذا الأسلوب بتحديث وتحسين العمليات الإدارية وفق ما تتطلبه ضرورة تحسين الخدمات التي تقدّمها المنظمة والتي هي نتاج مختلف هذه العمليات يجعل من تطبيق أسلوب إعادة الهندسة مرغوبا في القطاع العام إذ يمكن تطبيقه من تحسين وظائف الإدارة وضمان جودة المخرجات وبالتالي خدمات عمومية أكثر جودة.

إعادة هندسة العمليات الإدارية أسلوب منتهج في القطاع الخاص بالنظر لمتطلبات تطبيقه، وانطلاقا من المبادئ التي يبني عليها فإنّ إمكانية تطبيقه في القطاع العام سيكون لها من الإيجابيات ما يزيد من فعالية الأجهزة الإدارية على مستوى القطاع، لكن لا توجد اثار ملموسة لتجسيد إعادة هندسة العمليات الإدارية في القطاع الحكومي في الجزائر حيث سيطرة نموذج الإدارة البيروقراطية التقليدية وهو ما أفرز عديد المشاكل التي عرقلت نجاعة تقديم المرافق العامة للخدمات وهو ما دفع بنا لدراسة هذا الأسلوب كآلية لتحسين تقديم الخدمة العمومية.

(1) : الوليد يزيد بشار، المرجع السابق، ص 310.

نخلص في ختام الفصل إلى أنّ المنظّمات الحديثة وسعيها منها لتحسين مستوى أدائها وتعزيز دورها في تلبية حاجات الأفراد داخل المجتمع فإنّها لجأت إلى تبني عديد المفاهيم واعتماد جملة من الأساليب التي تساهم إلى حدّ كبير في تغيير طريقة تسيير أجهزتها ووحداتها، وكذا مواردها البشرية وتغيير أو تطوير مناهجها في إعداد الخطط والبرامج، حيث يؤثّر تجسيد الحكم الرّاشد بمؤشّراته ومقوماته المختلفة كأحد أهمّ المفاهيم الإدارية الحديثة وكذا ما يقود إليه تجسيد كلّ من مفهوم التّمتية بأبعادها، والخصخصة وأثرها في خلق مناخ أكثر تنافسية لتقديم الخدمات مع تمكين الموظّفين ودور ذلك في تعزيز المشاركة والمبادرة وإصدار قرارات إيجابية تخدم الإدارة والمجتمع.

هذا بالإضافة إلى مختلف الأساليب الإدارية المنتهجة أهمّها إدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث في القطاع العام وتأثيره في توفير خدمة أكثر جودة وفعالية من خلال مجمل عناصر هذا الأسلوب، وكذا أسلوب إعادة هندسة العمليات الإدارية وما يقدمه من خلال تفعيل عملية التّسيير وتأثيره في رفع الأداء عن طريق تعزيز العمليات الإدارية داخل التّظيم، حيث أنّ هذان الأسلوبان الأكثر شيوعا من خلال بحث ودراسة تفعيلهما في القطاع العام بالنّظر للخصائص المهمة والأبعاد الإيجابية في تحسين الخدمة.

وبغضّ النّظر عن وجود أثر لتجسيد هذه المفاهيم والأساليب الإدارية من عدمه في القطاع العام تبقى لها أهمّيّتها في تحسين الأداء على مستوى الأجهزة الإدارية والتّنظيمات المختلفة الخاصّة والعامّة، وبما أنّ موضوع دراستنا مرتبط بالقطاع العام فإنّه لا يمكن إغفال أنّه في حال توفرّ البيئة المناسبة لتجسيد هذه المفاهيم والأساليب فإنّها ستؤثّر إيجابيا على سيرورة الإدارة وتضفي إلى تحسين أدائها وبالنتيجة خدمات أفضل للمواطن إذ أنّ ذلك ما ساهم في ظهور العديد من التّوجّهات التي تدعو إلى تطبيقها في القطاع العام بعدما اثبتت نجاعتها في القطاع الخاصّ.

الفصل الثاني: الآليات المؤسسية وأنماط التسيير المستحدثة لتحسين الخدمات العمومية

بالإضافة إلى مختلف الإجراءات الإدارية المعتمدة في تفعيل نظم سير الإدارة وعديد المفاهيم والأساليب الحديثة التي تناولتها الكثير من الدراسات واعتمدت خصائصها العديد من تشريعات وتنظيمات الدول وواكبت الدولة الجزائرية هذا المسار لما تتضمنه تلك الأساليب والمفاهيم من قواعد ومبادئ وأفكار تطورية تسهم في تعزيز عملية إصلاح وتحسين المرافق العامة وخدماتها خاصة مع ما تعانيه هذه الأخيرة من مشاكل في التنظيم والتسيير وتفشي الفساد سعت الحكومة الجزائرية استكمالاً لمسعى الإصلاحات باتّباع آليات أخرى ترتبط بالجوانب الهيكلية المؤسسية وكذا الجانب التسييري من خلال أساليب ومناهج مطوّرة تخدم هذا التوجّه كمقاربة التسيير العمومي الحديث ونظام الإدارة الإلكترونية، بالتوافق مع النصوص التشريعية والتنظيمية في مجال التحسين، وكذا دور وزارة الخدمة العمومية ومديرية الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ومدى فعالية المرصد الوطني للمرفق العام، وسنتناول ذلك من خلال مبحثين:

المبحث الأول: التسيير العمومي الحديث والإدارة الإلكترونية كمدخل لترقية الخدمة العمومية
المبحث الثاني: الإصلاحات الهيكلية وأثرها في عملية التحسين.

المبحث الأول: التسيير العمومي الحديث والإدارة الإلكترونية كمدخل لترقية الخدمة العمومية

يعدّ تبني مقاربة التسيير العمومي الجديد واعتماد الإدارة الإلكترونية من أهمّ الآليات المرتبطة بجانب التسيير، والتي تمّ استحداثها للارتقاء بالخدمة العمومية ورفع مستوى أداء المؤسسات القائمة على إنتاج وتقديم هذه الخدمات.

المطلب الأول: ترقية الخدمة العمومية في ظلّ مقاربة التسيير العمومي الجديد

يشكل موضوع تطوير وتحديث الإدارة والمنظمات العامة وتحسين أدائها أحد أهمّ الأولويات التي تهتمّ لها مختلف الحكومات وبذلك تتبني مختلف الأساليب والمناهج التي من شأنها تحقيق ذلك، بحيث يعتبر التسيير العمومي الجديد أحد أبرز هذه الآليات والمناهج كاتّجاه

عام لتسيير المنظمات العامة ظهر التسيير العمومي الحديث في الدول الأنجلوسكسونية وأخذ في الانتشار، (دول أعضاء منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية)، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي فإن أفكار ومبادئ التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية وسياسات التسيير في القطاع الخاص وليس من العلوم القانونية والإدارية، ويعود سبب ذلك كمحاولة لتحسين ومعالجة المشاكل والنقائص والاختلالات التي تميز بها نظام التسيير التقليدي (البيروقراطية) بالإضافة إلى الارتقاء بالإدارة العمومية لمستوى الكفاءة والفعالية، كما يركز في تسيير المنظمات العمومية على تقنيات ومناهج لاقت نجاحا في القطاع الخاص، ويقوم على تحسين مستوى الأداء عن طريق إصلاح أنماط التسيير وترشيد استغلال الموارد العمومية⁽¹⁾.

الفرع الأول: ظروف ظهور نظام التسيير العمومي الجديد:

ظهرت نظم التسيير العمومي الجديد نتيجة عدة عوامل وأسباب أهمها:⁽²⁾

1_ كبر حجم وتكاليف القطاع العام وتراجع فعالية برامج المنظمات العامة وكفاءتها.

2_ تطوّر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على العمل التسييري.

3_ العولمة الاقتصادية وتزايد المنافسة.

4_ سوء الإدارة العامة وعدم كفاءتها زيادة على نقشي ظاهرة الفساد في القطاع الحكومي.

5_ بيروقراطية المنظمات العمومية.

6_ المنافسة وما تفرضه من تحديات على المؤسسة لمزيد من الجودة والفعالية في الخدمات العمومية المقدمة وبذلك فإن التسيير العمومي الجديد يجسد مدخلا فكريا وعمليا لإصلاح القطاع العام عن طريق تفعيل أداء المنظمات العمومية باستخدام أساليب وأدوات اقتصادية وإدارية أثبتت فعاليتها في القطاع الخاص (إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة...) مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف الأساسية المرتبطة بتحسين جودة الخدمات

(1) : Pierre Bauby, "Les modèles de service public", Université de Paris, France 2005, p 24, 25.

(2) : محمد السعيد جوال، المرجع السابق، ص 67.

المقدّمة للمواطن وكذا البيئة وأهمّيتها في تحديد نوعيّة الوسائل والآليّة المستخدمة وطريقة تطبيقها بالنظر لخصوصيّة القطاع العامّ.

الفرع الثاني: خصائص التسيير العمومي ومبادئه

يتميّز التسيير العموميّ الجديد بمجموعة من الخصائص ويرتكز على جملة من المبادئ تدعم تطبيقه كآلية ونظام تسيير جديد على مستوى أجهزة الإدارة العموميّة.

أولاً: خصائص التسيير العموميّ الجديد

يتميّز التسيير العموميّ الجديد بالعديد من الخصائص التي تخلق صورة التغيّر في أسلوب التسيير الإداري بالنظر للفروق بين التسيير العموميّ الجديد والتسيير العموميّ التقليدي، ومن أهمّ هذه الخصائص أو المميّزات: (1)

- 1_ التّركيز على النتائج وإرضاء المواطنين وكذا البحث عن الكفاءة والفعاليّة ورفع مستوى الأداء تهدف على عكس التسيير التقليدي الذي يركّز على القواعد والاجراءات القانونيّة.
- 2_ لامركزيّة التّنظيم مع تفويض الصّلاحيّات وهيكل تنظيمي مرّن أقل هرميّة (نظام حوكمة).
- 3_ اعتماد الاستحقاق والأداء كأساس للتّرقية مع الاستقلاليّة في تنفيذ المهام.
- 4_ التّركيز على المواطن واعتماد العمل الجماعيّ.
- 5_ التّركيز على الأشخاص والتّوجّه نحو التّغيير.
- 6_ التّحلي بروح المسؤوليّة والتّمسك بفعاليّة الموارد وبذلك تلتزم الإدارة العموميّة في ظلّ تطبيق هذا الاتّجاه الحديث بما يفرضه عليها التّغيّر من نظام التسيير البيروقراطي إلى نظام التسيير الجديد والتي تتمثّل في:

أ. التكيّف المستمر مع المتغيّرات البيئيّة ومحاولة التّأقلم معها.

(1) : محمّد السّعيد جوال، المرجع السّابق، ص 76.

ب. توجيه مهام الإدارة العمومية نحو اتجاه جديد بالسعي للفعالية وتحقيق مطالب ورغبات المواطن عن طريق تقديم خدمات أكثر نوعية من خلال اعتماد موظفين ذوي كفاءة والاهتمام بالموارد البشري.

ج. تحسيس الموظفين العموميين بالمسؤولية.

د. السعي لتحقيق الفعالية والكفاءة عن طريق تحقيق الأهداف وترشيد الموارد.

هـ. التقرب من المواطن بغية استجابة أكثر لمتطلباته وإشراكه في إدارة المنظمات العمومية.

و. اتباع أساليب لتخفيف الإجراءات المرتبطة بتقديم الخدمات اختصارا للوقت والجهد.

هذه أبرز الخصائص التي تميز مقاربة التسيير العمومي الجديد وتشجع على أهمية وضرورة تجسيده على مستوى الإدارات والتنظيمات الحديثة في إطار تحديث أنظمة التسيير.

ثانيا: مبادئ التسيير العمومي الحديث

ينبني التسيير العمومي الحديث على جملة من المبادئ أهمها: (1)

- 1- التدريب العملي على تسيير محترف للمنظمات العمومية.
- 2- التركيز على تنفيذ السياسات بدلا من تنمية ووضع السياسات في الإدارة العمومية.
- 3- التأكيد على الكفاءة والفعالية.
- 4- إدخال الممارسات التسييرية الإدارية للقطاع الخاص في القطاع العام.
- 5- نزع المسؤولية ونقل السلطة في مقابل تأسيس إدارة للمسؤولية وهياكل للمساءلة العامة.
- 6- إقامة إدارة عامة قادرة على المنافسة.
- 7- نظام حوكمة غير مركزية.
- 8- إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.
- 9- التركيز على مخرجات النظام والآثار الايجابية الواردة من المحيط أكثر من التركيز على المدخلات.

(1) : محمد السعيد جوال، المرجع السابق، ص73-75.

-انظر أيضا: مريزق عدمان، المرجع السابق، ص، ص 127، 128.

- 10- التسيير وفقا لمنظور التنبؤ بالمشاكل وليس معالجتها بعد حصولها.
- 11- التسيير بغية تحسين الإيرادات وليس إنفاق الأموال.
- 12- الشفافية بشأن تخصيص الموارد والنتائج المحققة.
- 13- تصنيف الوحدات في القطاع العام (أي تقسيم الوحدات الكبيرة وتمويلها منفصلة).
- 14- الانضباط في استخدام الموارد في القطاع العام.
- 15- الفصل بين الأهداف وكلّ من القرارات الاستراتيجية والعملية (فصل بين السياسة والإدارة).

وانطلاقا من جملة المبادئ المذكورة فإنّ تطبيق هذه الآلية داخل الأجهزة الإدارية يركز على أسس من أجل التأثير الإيجابي في مستوى الخدمات المقدّمة من قبل هذه الأجهزة.

الفرع الثالث: أسس التسيير العمومي الحديث وأثر تطبيقه على تقديم الخدمات العمومية

يرتكز التسيير العمومي الحديث على أسس تضمن تطبيقه كمدخل لتحسين أداء الإدارة للخدمات المنوطة بها بشكل أفضل.

أولا: أسس التسيير العمومي الجديد

يقوم التسيير العمومي الحديث على ثلاثة أسس أو مرتكزات هي: (1)

1. **تغيير آلية الحكومة:** حيث يتضمّن التسيير العمومي الجديد إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات وكذا إنشاء وحدات لتقديم الخدمة، لامركزية السلطة والمسؤولية عن طريق منح الصلاحيات للمستويات الدنيا والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات بالإضافة إلى تغيير الثقافة التنظيمية وتحسين الجودة وممارسة المشاركة الإدارية والتوجه نحو آلية السوق زيادة على استخدام الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية، وتقديم خدمات للمواطنين تستجيب لتطلعاتهم وتلبي مطالبهم وحاجاتهم.

(1) : مريزق عدمان، المرجع السابق، ص، ص 133، 134.

II. **التغيير في أسلوب الإدارة:** يرتبط التغيير في الإدارة بتغيير نمط التسيير المعتمد من خلال عدة عناصر: (1)

_ تبني الممارسات المعتمدة في القطاع الخاص باستخدام إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة قياس الأداء والحوافز...

_ التركيز على الكفاءة والفعالية.

_ الانتقال من التحكم في المدخلات والاجراءات والأنظمة نحو قياس المخرجات.

_ اتباع أسلوب المنافسة في تقديم الخدمات.

_ تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الأدنى.

III. **تقليص دور الدولة:** وفقا لمفهوم التسيير العمومي الجديد فإن تقليص دور الدولة يشمل

توجّها نحو التخصيص واعتماد برامج تخفيض الميزانية، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية وتشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، وقد ظهر هذا النموذج أو الاتجاه في التسيير لعدة حقائق: (2)

_ كبر حجم القطاع العام وضخامة التكاليف.

_ حاجة المنظمات لتكنولوجيا المعلومات بغية تحسين الكفاءة.

_ حاجة المواطنين المتزايدة لخدمة ذات جودة والتحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

وبالنظر للتغيرات المشتركة التي تمرّ على القطاع العام اقتضى الأمر اعتماد مفاهيم تتناسب مع هذه التغيرات وتضمّ مجموعة قيم أهمّها: (3)

_ قيام الموظفين العموميين بتقديم الخدمة وتلبية مطالب بدل محاولة إدارة المجتمع.

(1) : المرجع نفسه، ص، ص 134، 135.

(2) : محمّد السعيد جوال، المرجع السابق، ص 72-مريزق عدنان، المرجع السابق، ص، ص 135، 136.

(3) : مريزق عدنان، المرجع السابق، ص، ص 135، 136.

_ تلبية احتياجات المواطنين من خلال برامج وأهداف ذات فعالية عن طريق الجهد الجماعي.

_ بناء علاقة ثقة وتعاون مع المواطنين.

_ جعل الخدمة العامة الهدف النهائي والاهتمام ببناء وحدة تعاونية تخدم المصلحة العمومية التي تسهم في بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة (بمعنى الاهتمام بعمليات ما قبل تقديم الخدمة).

- المساواة: المساواة الوظيفية طبقاً للأنظمة والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.
 - الاهتمام بالأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنتاجية بحيث يمكن للمنظمات العامة أن تتجح في تحقيق أهدافها إذا اعتمدت الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة من خلال المشاركة واحترام الأفراد.
 - تقدير المواطنين ومنحهم الأولوية في الخدمة (قبل المستثمرين)
- هذا فيما يتعلق بالأسس التي تركز عليها مقارنة التسيير العمومي الجديد ومن خلال مضمون هذه الأسس يتضح مدى أهمية اعتماد هذه المقاربة وأثر ذلك على الخدمة العمومية

ثانياً: أثر تطبيق التسيير العمومي الجديد على تقديم الخدمات العامة

انطلاقاً من كون الحكم الرشيد يقدم مقاربة تبرز تحول إدارة شؤون الدولة من شكلها التقليدي إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وذلك يستند لعدة مبادئ ومقومات كالمشاركة والمساواة، الشفافية، حسن الاستجابة، حكم القانون، المساواة، الكفاءة والفعالية، الرؤية الاستراتيجية...، وبذلك فالحكم الرشيد وجد لتحسين أداء وفعالية القطاع العام من خلال مكافحة الفساد الإداري والمالي وتحسين البيئة الاجتماعية وتلبية الحاجات والمتطلبات المختلفة، بالإضافة إلى عصنة القطاع العام وتقديم خدمات ذات جودة للمواطن وتخطي مظاهر البيروقراطية وترسيخ الشفافية والمشاركة في التسيير الإداري ومن أجل بلوغ هذه الأهداف ينبغي

على المنظمات أو الأجهزة الإدارية تبني اتجاه التسيير العمومي الجديد⁽¹⁾ بما يتضمّنه من مبادئ وأسس خاصة مع التغيرات التي تفرضها العولمة وتدخّلات الدولة في الحياة الاقتصادية وهو ما يفرض مواكبة هذه التغيرات.

ثم إنّ العديد من مبادئ الحكم الرشيد تشكّل دعامة لتجسيد مقاربة التسيير العمومي الجديد كالمساءلة التي تعدّ أهمّ المتطلّبات في تحسين الأداء في ظلّ التسيير العموميّ كذلك مبدأ هام ومن مقومات الحكامة إضافة إلى الشفافية، الكفاءة والفعالية وغيرها، وبذلك تكون هذه المبادئ بمختلف شروطها ومفاهيمها ضرورية لتطبيق وتجسيد التسيير العمومي الجديد في إطار منظمات الخدمة العامة لتفعيل أداء المرافق العامة والتي تعدّ بدورها ضرورة يسعى الحكم الرشيد لتكريسها عن طريق خلق نمط جديد في تسيير شؤون الدولة والمجتمع⁽²⁾، وبذلك يشكّل الحكم الرشيد الهيكل العام لإصلاح قطاعات مختلفة أهمّها القطاع العام والذي يشكّل التسيير العموميّ الحديث أهمّ المداخل أو النماذج المتبنّاة لإصلاحه وبالتالي يهيئ المناخ المناسب لتطبيق التسيير العمومي الجديد بكلّ عناصره ممّا يحقّق كفاءة ورشادة وريحية الإدارة الحكومية.

وحثّى يكون تطبيق أنظمة التسيير الحديث فعّالا يحتاج إلى دعومات أخرى تسهم في تحقيق نتائج إيجابية وتخلق الإطار المناسب لذلك، خاصة وأنّ التغيرات التي تشهدها الإدارات والمنظمات المعاصرة تفرض استخدام التكنولوجيا وأنظمة المعلومات وبذلك يحتاج الأمر إلى التحوّل نحو الإدارة أو الحكومة الإلكترونية.

المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية

في ظلّ التغيرات الجديدة وبالنظر لحاجة المنظمات والأجهزة الإدارية المتزايدة والضرورية لتبني مختلف الآليات والأساليب الحديثة التي تمكّنها من مواكبة التطوّرات على مستوى أنظمة التسيير الإداري، وباعتبار أنّ تطبيق التسيير العموميّ الجديد يحتاج إلى تجسيد دعائمه

(1) : بن عيسى ليلي، المرجع السابق، ص 206.

(2) : المرجع نفسه، ص 207.

ومقوماته وتوفير متطلباته من أجل تحقيق فعاليته وبذلك رفع مستوى جودة الخدمات العمومية، فإنّ أحد أهمّ هذه الدعامات هي الإدارة الإلكترونية.

الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية

ترتبط الإدارة الإلكترونية كامتداد للمدارس الإدارية في تطوّر الإدارة بتغيير المفاهيم والأساليب التقليدية المستخدمة داخل الأجهزة والوحدات الإدارية وتتعلّق أيضا بتغيير المفاهيم والعادات المتعارف عليها بين المواطنين، حيث تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة كفاءة وفعالية أداء الأجهزة الحكومية.

أولا: تعريف الإدارة الإلكترونية

"الإدارة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة لتنفيذ الأعمال الإدارية وتقديم الخدمات الكترونيا في أيّ مكان وزمان مما يؤدي إلى زيادة جودة الأداء وسرعة التنفيذ وخفض التكلفة والدقة والسرعة في تقديم الخدمات وتطوير التنظيم الإداري وتبسيط الاجراءات وتوفير المعلومات الصحيحة وسرعة اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة(1)".

" الإدارة الإلكترونية هي الانتقال في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني من أجل استخدام أمثل للوقت والمال والجهد(2)".

وبذلك تقوم على مجموعة عناصر تسهم في تمييز الإدارة الإلكترونية كنمط تسيير جديد داخل مختلف التنظيمات والمؤسسات والأجهزة الإدارية.

(1) زرزار العياشي، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، (2013)، ص30.

(2) صدام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 78.

ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية: تتمثل في⁽¹⁾:

- 1_ إدارة بلا ورق: تتكوّن من الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني، الأدلة والمفكرات والرسائل الصوتية ونظم المتابعة الآلية.
 - 2_ إدارة بلا مكان: زعيم التقيد بمكان معيّن حيث هناك المؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد (الهاتف المحمول)
 - 3_ إدارة بلا زمان: حيث يقتضي اختلاف الزمن بين الأماكن المختلفة مواصلة العمل 24 ساعة حتّى يكون من الممكن التّواصل والاتّصال وقضاء المصالح.
 - 4_ إدارة بلا تنظيمات جامدة: حيث تساهم التكنولوجيا في تسهيل عملية التسيير والحدّ من التّعقيدات التي تفرضها ضخامة وتشابك هيكله الإداري، إذ يمكن خلق وحدات مؤقتة والتّواصل والربط الإلكتروني عبر الشبكات دون الحاجة للتّجسيد الفعليّ والعاؤها بإنهاء وظيفتها ممّا يختصر الوقت والجهد والتكاليف.
- هذا وتقوم الإدارة الإلكترونية انطلاقاً من هذه العناصر على جملة من المبادئ تجعل من تجسيدها على مستوى الإدارات خطوة مهمّة في مسار اصلاح وتطوير أدائها وتحسين مخرجاتها.

ثالثاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية:

ترتكز الإدارة الإلكترونية على جملة من المبادئ أهمّها⁽²⁾:

1. إزالة الفجوة بين مختلف المستويات التنظيمية.
2. تحديث أساليب التسيير وإلغاء التقييم التقليدي للإدارة.
3. إعادة بناء الأدوار والوظائف داخل التنظيم.

(1) : زايد مراد، المرجع السابق، ص 356.

(2) : صفية زادي، "تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 08، ج1، (جوان 2017)، ص 280.

انظر أيضا: Ceaser H. Husieen, " Application to use electronic mail system in the electronic management", مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق(2012)، ص 19.

4. استخدام الآلات والبرمجيات التي تتعلّق بالوظائف والعلاقات ممّا يساعد في تسريع العمل وانجازه عن بعد.
5. تبادل المعلومات والبيانات الكترونياً ممّا يساعد في وصولها لجميع الموظفين والمتعاملين مع المؤسسة.
6. التفاعل الإلكتروني وتقديم أحسن الخدمات للمواطنين.
7. خلق بيئة مناسبة لتجسيد مهارات وكفاءات التكنولوجيا الحديثة.
8. سهولة الاستخدام والإتاحة للجميع بحيث يمكن استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية لجميع الأفراد في المجتمع ممّا يمكن من تحسين التواصل.
- 9- التّحديث المستمر لأنظمة الإدارة الإلكترونية بالتّوافق مع متطلّبات المجتمع.

وبذلك تحتاج التّنظيمات والإدارة المختلفة عند تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفير البيئة المناسبة لذلك مع مراعاة المبادئ والخصائص التي تمكن من تطبيق جيد لهذه الآلية حتى تحقّق نتائج ايجابية، وكذا وضوح الأهداف المتوخّاة من وراء ذلك، من أجل خدمة ذات جودة لجمهور المواطنين.

الفرع الثاني: التّحوّل إلى الإدارة الإلكترونية وتبني الحوكمة الإلكترونية:

إنّ التحوّل نحو تبني الإدارة الإلكترونية يخضع للعديد من الأسباب التي تفرض مواكبة التحوّلات والتغيرات الحديثة إلا أن ذلك يتطلب العديد من الإجراءات.

أولاً: أسباب ومتطلّبات التّحوّل إلى الإدارة الإلكترونية:

1. أسباب التّحوّل الإلكتروني:

التّحوّل الإلكتروني ضرورة تفرضها التّطورات والتّغيرات المختلفة حيث أوضحت فكرة المشاركة والتّكامل وتوظيف المعلومات أحد أهم محددات النّجاح لأيّ مؤسسة، وباعتبار أنّ التّقدم العلمي يفرض رفع الجودة والتّطور الإداري ولا يتأتّى ذلك إلا بتبني الإدارة الإلكترونية حيث يرتبط تطوّر المؤسسات بمدى اغتنامها للفرص وتحكّمها في الوقت وعدم التّأخر في تنفيذ

عمليات التحسين، وقد دعت العديد من الأسباب لتبني الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين التسيير أهمها: (1)

1- الإجراءات والعمليات المعقدة وازدياد المنافسة بين المؤسسات وحثمية وجود آليات للتميز داخل كل مؤسسة.

2- وجوب تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل، وهذا ما يكسب الإدارة الإلكترونية أهمية كبيرة نتيجة قدرتها على التوافق والانسجام مع التغيرات والتطور السريع الذي يشهده عالم الأعمال وقطاعات الخدمات المختلفة، بالإضافة إلى العديد من الفوائد أهمها: (2)

_ تبسيط الإجراءات وخفض التكاليف وتقديم خدمات أكثر جودة وفعالية.

_ اختصار الوقت والجهد في تنفيذ المعاملات الإدارية (وتقديم الخدمة).

_ الدقة والموضوعية في انجاز العمليات وكذا تسهيل عملية الاتصال بين وحدات الإدارة ودوائرها المختلفة ومع المؤسسات الأخرى.

_ التقليل من استعمال الأوراق مما يؤثر إيجابياً على أداء المؤسسة ويعالج مشكل حفظ وتوثيق المعاملات وبذلك فإن الإدارة الإلكترونية تعمل على سدّ الفجوة بين الإدارة والموظفين وإلغاء التقييم التقليدي البيروقراطي وإعادة بناء الأدوار والوظائف.

وحتى يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية بالشكل الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من فعاليتها لابدّ من توافر العديد من المتطلبات.

(1) : زايد مراد، المرجع السابق، ص 358.

انظر أيضاً: المكي دراجي، راشدة موساوي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر (دراسة نموذجين قطاعيين: العدالة-الداخلية والجماعات المحلية)"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 17، (جانفي 2018)، ص 27.

(2): صدام الخميسة، المرجع السابق، ص 81.

انظر أيضاً: زايد مراد، المرجع السابق، ص 360.

II. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

يحتاج تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى توفر العديد من العناصر من أجل تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة المشروع وباعتبار الإدارة جزء من البيئة المجتمعية ينبغي مراعاة جملة من المتطلبات:⁽¹⁾

- 1- خلق توعية شاملة لدى الموظفين بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية.
 - 2- إيجاد البنية التحتية للاتصالات والتأكد من صلاحيتها.
 - 3- إيجاد نظام معلومات مكوّن من نظم فرعية لإيجاد وخلق التوازن والتكامل في المعلومات.
 - 4- إعداد دراسات متكاملة لنظم المعلومات الموجودة وكذا الأجهزة والمعدات والشبكات في الإدارات الحكومية للاستفادة منها في تنفيذ الإدارة الإلكترونية.
 - 5- توفر الإرادة السياسية مع وجود التشريعات والنصوص القانونية التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتجسد مشروعيتها ومصداقيتها.
 - 6- توافر الأمن والسرية الإلكترونيين بغية حماية البيانات والمعلومات الوطنية والشخصية.
- وبالرغم من المعوقات والمشاكل التي تواجه تنفيذ وتطبيق الإدارة الإلكترونية والتي يرجع أغلبها لغياب التشريعات والنصوص القانونية المناسبة وكذا نقص الاعتماد المالي وضعف الكفاءة بالنسبة للموارد البشرية، بالإضافة إلى تداخل المسؤوليات والمهام وضعف التنسيق بين مختلف الأقسام، الخوف من التغيير، قلة الوعي بمزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية لدى المواطنين، زيادة على غياب الشفافية وتحكم أصحاب المصالح والعديد من المعوقات المرتبطة خاصة باستخدام التكنولوجيا ومدى التحكم فيها⁽²⁾، بالرغم من كل ذلك لا تبرر

(1) : العربي بوعمامة، رقاد حليلة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية: رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، (ديسمبر 2014)، ص، ص 38، 39.

انظر أيضا: زايد مراد، المرجع السابق، ص 366.

(2) : زايد مراد، المرجع السابق، ص، ص 368، 369.

هذه المشاكل عدم التغيير والبقاء على الوضع التقليدي، وعدم انتهاج سبل للتطور الإداري من أجل خدمة أكثر جودة وفعالية.

لذلك ينبغي أن تقوم الحكومات بالتخطيط لهذه التقنية ووضع السياسات التي تهدف لنشرها واستخدامها مع تسهيل وإتاحة الوصول إليها والتعامل معها بالإضافة إلى تحديد الاجراءات الإدارية وكذا تغيير السلوكيات بما يتناسب مع استخدام التكنولوجيا وباعتبار الرشادة والفعالية مطلوبتان في العمل الإداري للرفع من مستوى الأداء وتحسينه.

لم يقف مسار التطورات والإجراءات المتخذة لمواكبتها والتكيف معها عند تجسيد الإدارة الإلكترونية بل انتد الأمر ليشمل إطارا أكثر حداثة ضمن مسألة اعتماد تكنولوجيا المعلومات ومسايرة التغييرات التقنية التكنولوجية على مستوى الإدارات من خلال الحوكمة الإلكترونية وتأثير شمولية مفهوم الحكامة على مختلف الإصلاحات والأساليب والإجراءات المتخذة.

ثانيا: الحوكمة الإلكترونية

تعدّ الحوكمة الإلكترونية الصورة المحدثّة والأكثر فعالية للإدارة الإلكترونية كأحد الوسائل أو الآليات الجديدة في التسيير المنتهجة من طرف الكثير من الدول، حيث تتميز بخصائص الحكامة الضرورية التي تهدف لتعزيز مشاركة المواطن في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحسين وجودة الخدمات العمومية.

1. تعريف الحوكمة الإلكترونية

تعرف الحوكمة الإلكترونية على أنّها: "طريقة للتسيير خاصة بالحكومة الإلكترونية التي تسمح لهذه الأخيرة باستعمال الوسائل التكنولوجية لتحسين الخدمات العمومية بتطوير الشفافية والمساءلة في العلاقات بين المواطن والإدارة وهذا بتعزيز مجتمع المعلومات وتحقيق الديمقراطية الإلكترونية"⁽¹⁾.

(1): مريزق عدمان، نقلا عن: Cissi Brahima، المرجع السابق، ص 90.

"هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جوانب نواحي أعمال الحوكمة لتحسين الكفاءة والفعالية في تحقيق السياسات ونتائج البرامج"⁽¹⁾. وبالتالي الحوكمة الإلكترونية هي امتداد للإدارة الإلكترونية أي الممارسة الرشيدة للأعمال باستخدام التكنولوجيا ومواكبة التغيرات. وبذلك تعتبر الحوكمة الإلكترونية نمطا حديثا للتسيير، أساسه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة مع إجراء تغييرات تنظيمية وعلى مستوى سلوكيات الأفراد كذلك، بهدف تحقيق مشاركة المواطن تجسيدا لمبدأ الديمقراطية الإلكترونية بالإضافة لإعادة النظر في دور الحوكمة ووظائفها تحقيقا للشفافية والمساءلة في عملية اتخاذ القرار وجودة الخدمات العمومية⁽²⁾.

II. متطلبات الحوكمة الإلكترونية

لتطبيق الحوكمة الإلكترونية ينبغي مراعاة جملة من المتطلبات:⁽³⁾

1- تحقيق التفاعل بين الإدارة والمواطن والأطراف ذات المصلحة، بغية إشراك المواطنين في مناقشة القضايا المهمة واستطلاع آرائهم حول التعامل مع المشكلات العامة من خلال الاعتماد على العلاقات العامة بالتعامل مع المواطن وكسب ثقته وتأييده، وتوسيع المشاركة الإلكترونية عن طريق تشجيع مشاركته في المسائل المطروحة، وتعزيز الديمقراطية الإلكترونية من خلال المساءلة والمحاسبة الإلكترونية بتوفير المعلومات الكافية عن أداء الإدارة بحيث يبدي المواطنون آراءهم ويمارسون الرقابة، بالإضافة إلى التقرب من المواطن والإجابة على تساؤلاته واستفساراته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها، وبناء الثقة داخل الإدارة ومع المواطن في أهمية الحوكمة الإلكترونية ومدى الحماية التي تتمتع بها وأهمية التغيير بالنسبة للإدارة.

(1) : أونيس عبد المجيد، بن يحي حميدة، الحوكمة الإلكترونية - رؤيا شاملة - الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية -، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 29 و30 أكتوبر 2014، ص 06.

(2) : مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 91.

(3) : المرجع نفسه، ص 96-99.

2- الاهتمام بالموارد البشري، من خلال برامج التدريب والتطوير التي تعتمد على الإدارة وفقا للأساليب الحديثة المتناسبة مع عصرنة الإدارة، وتفعيل نظام الأجور كتحفيز للموظفين ورفع معنوياتهم، والتعامل مع مشكل الخوف من التغيير لديهم، بالإضافة إلى تكريس الأخلاقيات الإلكترونية للحد من الفساد الإداري وتعزيز قيم الشفافية وضمان حق المواطن في الحصول على المعلومة إلى جانب التأطير القانوني للأخلاق داخل المرفق العام، وتحقيق العمل الجماعي الإلكتروني من خلال الاهتمام بالرسائل الإلكترونية وتنظيم الاجتماعات عن بعد....

3- تأهيل الإطار القانوني من خلال سن القوانين التي تؤكد حتمية وضرة تبني الإدارات العمومية للحكومة الإلكترونية بغية تحسين جودة الخدمة العمومية، وكذا تحديد قانون التعامل الإلكتروني عن طريق تحديث القوانين بما يتناسب واستخدام الوثائق والمعاملات الإلكترونية ووضع السياسات تدعم إنشاء الحكومة الإلكترونية لتجنب تعقيدات التنفيذ.

واستنادا لجملة المتطلبات الواجب توفرها تحقق الحكومة الإلكترونية جملة من المزايا والإيجابيات إلا أنه تعترضها عدة عوائق تستوجب تفاديها لتحقيق الأهداف المتوخاة من تطبيق الحكومة الإلكترونية.

III. مزايا الحكومة الإلكترونية وعوائق تطبيقها:

للحكومة الإلكترونية العديد من المزايا أهمها: (1)

- 1- إيجاد نماذج جديدة لحل المشاكل السياسية كإدارة، اللقاءات عبر شبكة الأنترنت.
- 2- إيجاد قنوات اتصال بين الحكومة والأطراف الفاعلة الأخرى في المجتمع كالمنظمات والمجتمع المدني وكافة الأطراف المشاركة في صنع القرار السياسي.
- 3- نقل مسؤولية تطوير المنظمات العامة للمواطن عن طريق المشاركة في تقييم الأداء.
- 4- الشفافية من خلال إتاحة المعلومات الكافية في الأداء الحكومي وبذلك محاربة الفساد ومنح المواطن حق مساءلة الحكومة.

(1) : أونيس عبد المجيد وبن يحي حميدة، المرجع السابق، ص 07.

- 5- توفير مصادر تمويل لمشاريع التنمية استنادا لمشاركة منظمات الأعمال.
- وبالرغم من كل هذه المزايا يواجه تبني وتطبيق الحوكمة الإلكترونية عدّة معوّقات أهمّها: (1)
1. ضعف المشاركة من قبل المواطنين جرّاء قلة الاطلاع على مواقع الهيئات العمومية.
 2. التكاليف المرتفعة للبنية التحتية.
 3. ضعف خبرة الموارد البشرية في مجال التكنولوجيا.
 4. قلة انتشار المعلومات وغياب إطار قانوني للحوكمة الإلكترونية.
 5. الافتقار للشفافية في تداول المعلومات وضعف الثقة بين المواطن والأجهزة الحكومية.
 6. مشاكل الفساد الإداري ومقاومة التغيير نحو الحوكمة الإلكترونية بسبب قلة الوعي لدى المواطن بالإضافة إلى ضعف العلاقة بين القطاعين العام والخاص في مجال تقديم الخدمات العمومية.
 7. عدم توفر الجدية والجاهزية لتبني الحوكمة الإلكترونية وكذا ضعف القابلية لتنفيذ الأنظمة الإلكترونية.
- وبناء عليه فإنّه لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في القطاع العام خاصّة ينبغي توفر قاعدة بيانات مفتوحة تتضمّن معلومات دقيقة وواضحة، ومحيّنة، كما ينبغي توفر العديد من المتطلّبات والتي من خلالها يمكن تجسيد الحوكمة الإلكترونية.

IV. أهداف تطبيق الحوكمة الإلكترونية

للحوكمة الإلكترونية أهداف استراتيجية تسهم وتساعد في إدارة المنظّمات والإدارات وهي: (2)

(1) : أونيس عبد المجيد وبن يحي حميدة، المرجع السابق، ص 13.

(2) : مريزق عدمان، المرجع السابق، ص، ص 92، 93.

-انظر أيضا: شيخي بلال، منصور ناصر الرجي، الحوكمة الإلكترونية كمنطلق لإصلاح وترشيد الخدمة العمومية حالة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظلّ الحوكمة الإلكترونية - حالة البلدان العربية-، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 29 و30 أكتوبر 2014، ص 05.

- 1- تجسيد الشفافية: بغية نجاح استراتيجية الحوكمة الإلكترونية ينبغي وجود الوضوح ودقة التعامل مع المواطنين، وكذا وضوح مختلف الإجراءات الإدارية على مستوى الهيئات الحكومية، ومن أجل تحقيق ذلك يجب توفر معلومات واضحة ومتاحة للجميع وتوفير الخدمات للمواطن بطريقة بسيطة وصالحة للاستخدام.
- 2- الإدماج والمشاركة: حيث لكل مواطن الحق في المشاركة في الرأي العام بإتاحة فرصة الاستفادة من الخدمات والمعلومات من خلال برامج الإعلام وطرح الأفكار عن طريق الوسائل التكنولوجية⁽¹⁾.
- 3- الفعالية والفاعلية: والتي تكون في التنظيم ووظائف الهياكل الحكومية التي تقدم الخدمات من خلال تقليل التكاليف واختصار الآجال وتحقيق جودة الخدمات حسب متطلبات الجمهور، ولذلك يجب تبسيط الإجراءات الإدارية وتحرير إدارات المنظمات والمواطنين من الأعباء الإدارية الثقيلة، حيث يمكن للإدارة التركيز على الإجراءات والخدمات الضرورية فيستفيد المواطن من الخدمات التي تلبي احتياجاته بأقل وقت وأكثر جودة.
- 4- التنافسية:⁽²⁾ تسمح الحوكمة الإلكترونية بتحقيق التنافسية من خلال التسابق بين المنظمات العامة على تزويد المواطنين بخدمات أكثر كفاءة وفعالية من منظمات القطاع الخاص وذلك ما يخلق مناخا ملائما لتطوير أنشطة جديدة وهو ما يسمح بتسريع الإجراءات وتحقيق الفعالية، ويتعزز هذا الأمر أكثر بالاهتمام بالبحث والإبداع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- 5- المعرفة: يمكن للحوكمة الإلكترونية الإسهام في إنتاج المعرفة ونشرها⁽³⁾ والتنظيم والتكوين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإعطاء أساليب جديدة للتعلم، حيث على الحكومة الاعتماد على سياسة نشر معلومات متناسقة ومفهومة وتنويع وسائل نشرها من أجل توفير معلومات أكثر شفافية وفعالية.

⁽¹⁾: Dahak Nadgia, **Réflexion sur la stratégie et le rôle de e-santé en Algérie**, séminaire international sur la qualité du service public dans le cadre de la gouvernance électronique cas des pays arabes, Université Boumerdes, 29 et 30 octobre 2014, p6, 7.

⁽²⁾ : Dahak Nadgia, op.cit., p7, 8.

⁽³⁾ : مريزق عدمان، المرجع السابق، ص 93.

وبذلك يكون تبني الإدارة الإلكترونية وتجسيد الحكامة الإلكترونية آلية أكثر فعالية من أجل تحقيق أوجه ومداخل التحسين الضرورية للارتقاء بالخدمات العمومية المقدمة من قبل المرافق والأجهزة الإدارية ومنظمات الخدمة العمومية، وتمكن من التخلص من صور البيروقراطية السلبية وسوء الإدارة وتعزيز الديمقراطية والمشاركة وتسهيل الاتصال وتحقيق العدالة في تقديم الخدمة، وكذا ترقية الحوار والتشاور والقضاء على حالات الوساطة والمحاباة في تقديم الخدمات، بالإضافة إلى تحقيق أعلى قدر من الرقابة والتخفيف من المركزية ورفع مستوى أداء الموظفين، وبالنتيجة تحقيق مستوى أكبر من الفعالية في الأداء في تسيير التنظيم وتلبية متطلبات المواطنين في الحصول على خدمات ترضي رغباته وتلبي حاجاته.

لا يمكن إغفال دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطور نوعي على مستوى مؤسسات الخدمة العمومية حيث تعتبر آلية للتغيير التنظيمي تؤثر في طريقة عمل الأفراد داخل مؤسسات الخدمة العمومية وحتى على هدف المنظمة وتزيل المشاكل.

الفرع الثالث: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات

ينتج عن تبني التنظيمات على اختلافها للإدارة الإلكترونية خاصة المرافق الخدمية عدة نتائج وآثار إيجابية تصب في تحسين جودة تلك الخدمات وتحقيق رضا المستفيدين منها، وأهم هذه النتائج: (1)

- _ إنجاز المعاملات إلكترونياً مما يضمن صحتها ودقتها وتقليل الأخطاء.
- _ تقليص التكاليف المالية عند استخدام التكنولوجيا وتقديم الخدمة إلكترونياً.
- _ سهولة الاتصال بين مختلف الأقسام والوحدات والأجهزة وهو ما يوفر إدارة أكثر فعالية وخدمة أكثر جودة.
- _ الاستفادة من الخدمات الحكومية عن طريق بوابات الخدمات الإلكترونية.

(1) : العربي بوعمامة، رقاد حليلة، المرجع السابق، ص، ص 40، 41.

- _ سهولة الوصول للمعلومات التي تحتاجها الإدارات وتعزيز التفاعل بين مختلف الأجهزة الحكومية وبذلك اختصار الوقت والتخلص من مظاهر الطوابير الطويلة لطالبي الخدمة.
- _ تخفيض حاجة أجهزة الإدارة لاستخدام الملفات والأوراق عن طريق توفير شبكة إلكترونية فعالة وهو ما يؤثر إيجاباً في تقديم الخدمة.
- _ توفير الخدمة للأفراد في الوقت المناسب.
- _ تسمح الإدارة الإلكترونية بتأهيل الموظفين لمواكبة التطورات الجديدة داخل المؤسسة وبذلك تمييز الموظفين المؤهلين من غيرهم.
- _ محاربة مظاهر الفساد الإداري خاصة البيروقراطية والمحاباة بين الموظفين وطالبي الخدمة.
- وبالبحث في تطبيقات الإدارة الإلكترونية في مجال تحسين الخدمة العمومية نجد خاصة:
- ❖ التوقيع والتصديق الإلكتروني بموجب القانون 15-04⁽¹⁾ الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني.
- ❖ إصدار بطاقة التعريف وجواز السفر البيومتريين: حيث نصّ المرسوم الرئاسي 17-143⁽²⁾ على كيفية إعداد وتسليم وتجديد بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، بالإضافة إلى رخصة السياقة البيومترية والبطاقة الرمادية البيومترية.
- ❖ السجل التجاري الإلكتروني: بموجب المرسوم التنفيذي 18-112⁽³⁾ الذي يحدّد نموذج مستخرج من السجل التجاري الإلكتروني عن طريق معطيات مشفرة عن التاجر وهو ما يدعم التوجّه نحو الإدارة الإلكترونية.

(1): قانون رقم 15-04، مؤرخ في 01 فيفري 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، ج رعد 06، صادرة في 10 فيفري 2015.

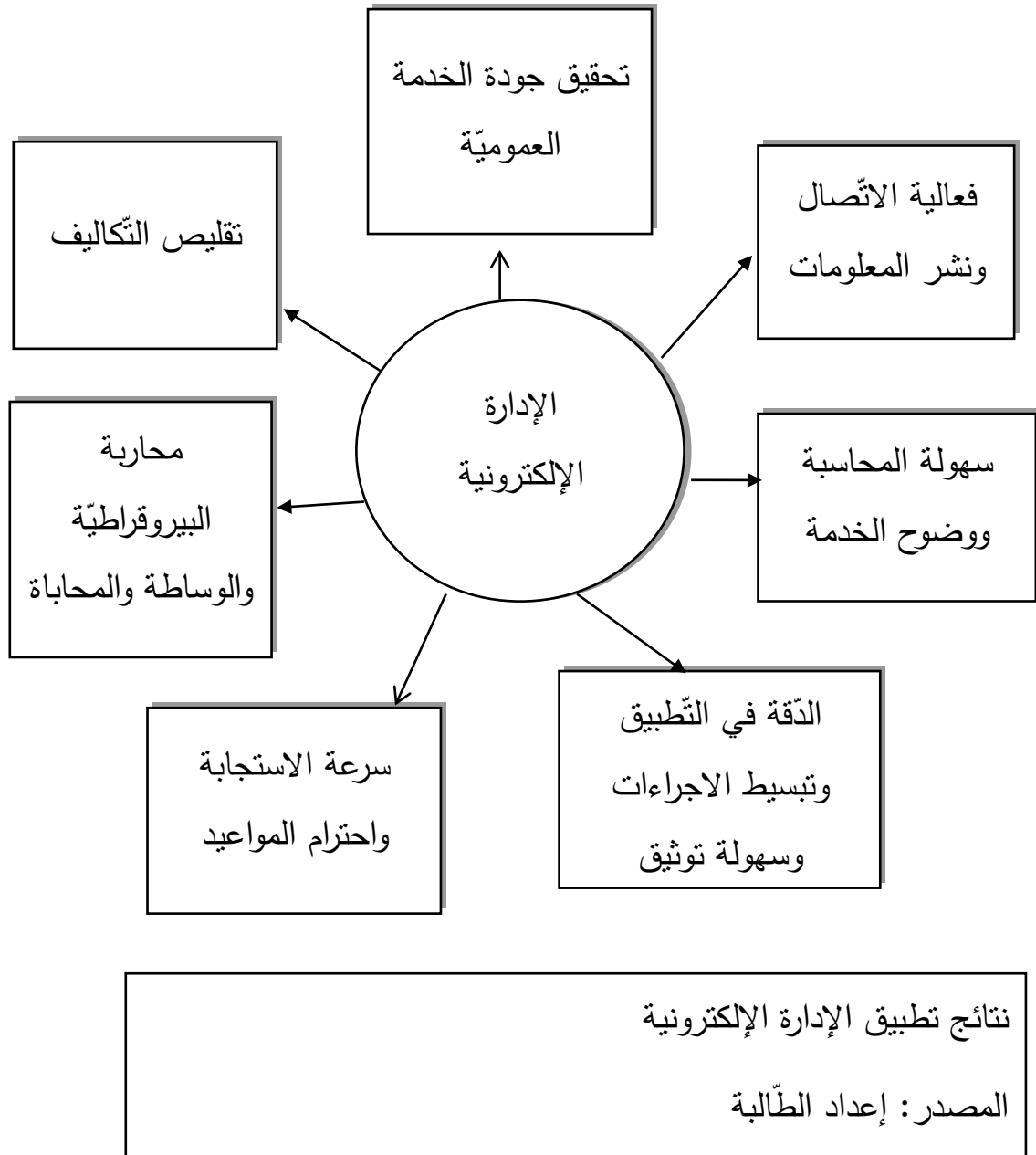
(2): المرسوم الرئاسي رقم 17-143، مؤرخ في 18/04/2017، يحدّد كفاءات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، ج ر عدد 25، صادرة في 19/04/2017.

(3): مرسوم تنفيذي رقم 18-112، مؤرخ في 05 أفريل 2018، يحدّد نموذج مستخرج السجل التجاري الصادر بواسطة إجراء إلكتروني، ج ر عدد 21 صادرة في 11 أفريل 2018.

- ❖ عقود الحالة المدنية بموجب 08-14 المعدل بموجب القانون 03-17⁽¹⁾ المتعلق بالحالة المدنية وتصحيح الأوامر والأحكام القضائية الصادرة بشأنها وإرسالها بالطريق الإلكتروني.
 - ❖ السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني: وهي سلطة إدارية مستقلة لدى الوزير الأول منظمة بموجب القانون 04-15 وكذا المرسوم التنفيذي 16-134⁽²⁾ مكلفة بترقية استعمال التوقيع والتصديق الإلكترونيين.
- هذه أبرز النصوص التي تدعم تبني الإدارة الإلكترونية من أجل تحسين خدمات المرافق العمومية.

(1): القانون رقم 03-17، المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتعلق بالحالة المدنية، ج رعد 02 صادرة في 11 جانفي 2017.

(2): المرسوم التنفيذي رقم 16-134، مؤرخ في 25 أفريل 2016، يحدد تنظيم المصالح التقنية والإدارية للسلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني وسيرها ومهامها، ج رس عدد 26 صادرة بتاريخ: 28 أفريل 2016.



وبناء عليه فإنّ تبني مقاربة التسيير العمومي الجديد بكل عناصره وأسس وخصائصه كمنهج تسيير مستمدّ من قواعد القطاع الخاص وتفعيل تطبيقه على مستوى أجهزة الإدارات العمومية واعتماده ضمن أساليب وأنماط التسيير بالنظر لما يشتمل عليه كمنهج محدث يمكن من خلاله إحداث تغييرات كثيرة تعزّز من فعالية التنظيم، وكذا مشاريع التحوّل نحو الإدارة الإلكترونية ودورها في توجيه الإدارة بأجهزتها المختلفة نحو مواكبة التغييرات على مختلف الأصعدة وتطوير وتيرة العمل الإداري والرفع من مستوى الأداء وترشيد الإدارة كمطلب مجتمعي ضروري في إطار تبني آليات تحسين وتطوير جديدة من شأنها إحداث الأثر الإيجابي على مستوى تنظيم وتسيير الإدارة وتحسين نوعية خدماتها في حال تجسيدها كمنهج متكامل بمختلف عناصره ومتطلباته حتى تتحقّق النتائج المطلوبة بفعالية أكبر.

المبحث الثاني: الإصلاحات المؤسّساتية وأثرها في عملية التحسين

زيادة على ما سبق التطرّق إليه من إصلاحات من خلال مقاربة التسيير العمومي الجديد ونظام الإدارة الإلكترونية وما يشكّله تبني هذين المنهجين في عملية تحسين الخدمة العمومية وإصلاح الإدارة، تواصلت خطط ومساعي ترقية وإصلاح المرافق والإدارات العمومية من خلال النصوص التشريعية والتنظيمية المتعدّدة التي تضمّنت إجراءات وتدابير كثيرة تدعم فكرة التحسين، كما أسّست لهياكل بصلاحيات ومهام تخدم هذا المجال، وذلك بغية نجاعة تطبيق السياسة العامّة للحكومة وتطوير الوظيفة الإدارية وكذا تأهيل وتحسين المرافق والمؤسّسات العمومية وتكييف أنشطتها وبرامجها مع جملة التغيّرات الحاصلة في المجتمع؛ وإنتاج وتقديم خدمات عمومية ذات نوعية وجودة للمواطنين.

المطلب الأول: وزارة الخدمة العمومية والإصلاحات المزامنة لها

بالنظر لما يعانيه المواطن من بيروقراطية وعديد المشاكل الأخرى المرتبطة بتقديم الخدمات العمومية، وفي إطار مسيرة الإصلاحات الواسعة التي تعتمدها الدولة وكدعم لمجمل الإجراءات والنصوص القانونية والتنظيمية في مجال تحسين الخدمة العمومية⁽¹⁾، فقد تم استحداث وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلفة بإصلاح الخدمة العمومية، والتي كان قد سبق صدور المرسوم المنشئ لها إحداث لجنتين؛ لجنة إصلاح هياكل الدولة واللجنة الولائية المكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.

(1): صدرت العديد من النصوص القانونية والتنظيمية التي تهتم بتحديث الأجهزة والمرافق الإدارية و الرفع من مستوى الخدمات العمومية وجودتها وعصرنة المرفق العام وكذا محاربة الفساد بمظاهره المختلفة، أهمها : قانون الوقاية من الفساد ومكافحته رقم 06-01، القانون التوجيهي للمدينة رقم 06-06 (2006/02/20)، المرسوم الرئاسي رقم 2000-372 المتضمن إحداث اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل ومهام الدولة (2000/11/22)، المرسوم التنفيذي رقم 07-05 المتضمن تشكيلة المرصد الوطني للمدينة وتنظيمه وعمله وسيره (2007/01/08)، المرسوم التنفيذي رقم 10-211 يحدد قائمة مطبوعات الحالة المدنية (2010/09/16)، المنشور الوزاري رقم 2102 المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية (2012/11/14)، المنشور عن الوزير الأول رقم 273 بخصوص كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية (2013/08/17)، التعلية رقم 298 متعلقة بإصلاح الخدمة العمومية (2013/09/22)، التعلية رقم 321 متعلقة بإصلاح الخدمة العمومية تنص على تحسين استقبال المواطنين، تخفيف الإجراءات الإدارية، التكاليف الفعلية بشكاوي المواطنين وكل مبادرة أو إجراء لتحسين الخدمة العمومية (2013/10/20)، التعلية رقم 195 متعلقة بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية (2013/11/11)، تعلية الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية رقم 82 تتعلق بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية (12 ديسمبر 2013)، تعلية وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 16712 متعلقة بدراسة شكاوي وعرائض المواطنين ومعالجتها (2013/02/31)، برقية عاجلة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 3138 تتضمن إعادة تأهيل المرافق العمومية من خلال تقليص أجال إصدار الوثائق وتخفيف الملفات الإدارية (2013/10/31) ، تعلية الوزير الأول رقم 333 بخصوص كفاءات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية (2013/11/10)، التعلية رقم 1477 عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية تتعلق بإنشاء لجان ولائية مكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية (2013/09/30) وغيرها من النصوص التي سبقت إنشاء وزارة الخدمة العمومية والتي واكبت مرحلة نشاطها ومنها ما صدر بعد التخلي عن هذه الوزارة مواصلة لمساعي الإصلاح.

الفرع الأول: إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة واللجنة الولائية لإعادة تأهيل المرافق العمومية

أنشئت لجنة إصلاح هياكل الدولة واللجنة الولائية لإعادة تأهيل المرافق العامة بهدف تحسين الخدمة العمومية حسب إجراءات عمل كل منها ومضامين أهدافها.

أولاً: لجنة إصلاح هياكل الدولة

أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي رقم 2000-372⁽¹⁾، تكلف بتحليل وتقييم جوانب تنظيم الدولة وسيرها باقتراح الإصلاحات المواتية من خلال:

- الاضطلاع بدراسة مهام الإدارات المركزية للدولة وهيكلها وسيرها والتنسيق والتشاور والضبط والمراقبة.
- دراسة الجوانب المتعلقة بتنظيم الجماعات الإقليمية والإدارة المحلية والمصالح المتفرعة للدولة وصلاحياتها وسيرها.
- دراسة طبيعة مجمل المؤسسات العمومية والهيئات التي تنهض بالخدمة العمومية وكذا مهامها وقوانينها الأساسية وصلاتها بالإدارات المركزية والمصالح المتفرعة للدولة.
- دراسة إعادة الصياغة المتلائمة لكافة القوانين الأساسية الخاصة بأعوان الدولة، وكذا الآثار القانونية والمؤسسية للإصلاحات.

نصبت اللجنة في 25 نوفمبر 2000 من طرف رئيس الجمهورية وألقى خطاباً يحث من خلاله على تعزيز دور الجماعات المحلية وتوزيع مهام التسيير نحو اللامركزية والتخفيف على السلطة المركزية⁽²⁾.

(1): المرسوم الرئاسي رقم 2000-372، مؤرخ في 2000/11/22، يتضمن إحداث اللجنة الوطنية لإصلاح هياكل ومهام الدولة، ج ر عدد 71، صادرة في 2000/11/26.

(2): مقطع من خطاب رئيس الجمهورية بمناسبة تصويب لجنة إصلاح هياكل الدولة، نقلاً عن: عمار بوضياف، شرح قانون الولاية، المرجع السابق، ص 176.

أعقب ذلك صدور المنشور الوزاري رقم 2102 المتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية نوفمبر 2012⁽¹⁾، الذي تضمّن النصّ على توضيح مجهودات الدولة ضمن مسار الإصلاحات من خلال تزويد الإدارات المحليّة بمنشآت قاعدية وتجهيزات ضرورية لأداء مهامّها وتأطير الموارد البشرية وتفعيل برامج عصرنة المرفق العام وإدخال المعلوماتية، كما تضمّن نصّ المنشور التأكيد على ضرورة تحسين الخدمات بالنظر لجملة النقص والمشاكل الملموسة خاصّة في جانب تعامل الإدارة مع المواطن من حيث غياب التّواصل، التّوجيه، والتّكفل بالانشغالات وتغييب عنصر الإعلام والعديد من المشاكل التنظيمية، وهو ما يستدعي العديد من الإصلاحات تضمّنها نصّ المنشور تتعلّق بالاستقبال والتّكفل بشكاوى وطلبات المواطنين، تحسين ظروف الاستقبال، التّوجيه والاتّصال وإعلام المواطنين، محاربة مظاهر البيروقراطية والمحسوبية، وإجراءات أخرى تتعلّق بتنظيم الإدارة وتأهيل الموارد البشرية.

تلى هذا المنشور عدّة إصلاحات حمل مضمونها العديد من التّصوص التشريعية والتنظيمية وكذا إصلاحات هيكلية.

ثانيا: اللّجنة الولائية المكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الولائية:

نصّ على إنشائها تعليمة وزارة الدّاخلية والجماعات المحليّة رقم 1477⁽²⁾ حيث في إطار برنامج وزارة الدّاخلية لإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية تحدث هذه اللّجنة يرأسها الولاية وتتشكّل من:

الأمين العام للولاية، مدير التّنينم والشؤون العامّة، المفتش العام للولاية، مدير الإدارة المحليّة، 04 ولاية منتدبين أو رؤساء دوائر و04 رؤساء مجالس شعبية بلدية على الأكثر، 04 أمناء

(1) : المنشور الوزاري رقم 2102، المؤرخ في 2012/11/14، يتعلّق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية.

(2) : التعليمة رقم 1477 عن وزارة الدّاخلية والجماعات المحليّة تتعلّق بإنشاء لجان ولائية مكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحليّة مؤرّخة في 2013/09/30.

عامين للبلديات على الأكثر مع مراعاة التنوع في البلديات، عضوين من المجالس الشعبية الولائية، ويمكن للجنة دعوة الجامعيين وممثلي الحركة الجمعوية الذين يمكنهم إثراء أعمالها والمشاركة في اجتماعاتها.

تتولى هذه اللجنة عدّة مهامّ تنصبّ حول حصر العراقيل والصّعوبات التي تعترض عملية إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية، وتقديم الاقتراحات والتوصيات الكفيلة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية الولائية - موافقة المصالح الإدارية المحليّة في إعداد وتنفيذ مخطّطاتها الخاصّة بإعادة تأهيل المرافق العموميّة الإداريّة-التقييم الدّوري لنشاطات المصالح المحليّة الموجهة عادة لتأهيل المرافق العموميّة الإداريّة⁽¹⁾.

ترسل بصفة دورية تقارير شهرية عن نشاطها إلى الإدارة المركزية لوزارة الداخلية والجماعات المحليّة يتضمن اقتراحاتها فيما يخصّ إعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحليّة من حيث استقبال المواطنين والتكفل بانشغالاتهم، وتوجيههم وإعلامهم، وكذا تخفيف الإجراءات الإدارية، تحسين نوعية الإطار البشريّ للمرافق العمومية الإدارية ووضعها هذه المرافق، بالإضافة إلى التقييم الدّوري لبرامج العمل.

تتأسّس هذه اللجنة بقرار يتّخذها الوالي يحدّد فيه تشكيلتها وترسل نسخة منه إلى الإدارة المركزية لوزارة الداخلية

توالت عمليات الإصلاح من ضمنها إصدار المرسوم التنفيذي الذي أنشأ وزارة الخدمة العمومية والتي تتمتع بأهميّة كبيرة في المجال حيث يتولّى الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العموميّة مهمّة تصور واقتراح القواعد العامّة المتعلقة بتنظيم الخدمات وسيرها بالتشاور مع الوزراء المعنيين لتكثيفها مع التّطوّرات الاقتصاديّة والاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العامّ ليتمّ إلغاؤها في نفس السنّة مع إصدار مرسوم تنفيذي سنة 2014 لتحديث مهام وصلاحيّات المديرية العامة للوظيفة العموميّة والإصلاح الإداري بما يتوافق

(1) : بن الدين فاطمة، "الدور التّموي للجماعات المحليّة وعلاقته بالجامعة"، مجلة الإنسان والمجال، العدد 03 (عدد خاص)، المركز الجامعي البيّض، (أفريل 2016)، ص، ص 22، 23.

والمستجّدات والمتغيّرات على المستوى الوطنيّ وجملة من النصوص التنظيمية الأخرى وكذا ما حمله مخطط الحكومة لتحسين الخدمة العمومية.

الفرع الثاني: دور وزارة الخدمة العموميّة وتحديث المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في تحسين الخدمات العموميّة.

أنشئت وزارة الخدمة العمومية كخطوة هادفة في مجال تحسين الخدمة العمومية وحمل تنظيمها العديد من القواعد والاجراءات التي تهدف لترقية المرافق العمومية والرفع من جودة الخدمات المقدّمة، ثمّ كان الغاؤها وإصدار مرسوم تنفيذيّ ينظّم صلاحيات وهيكلية المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

أولاً: دور وزارة الخدمة العمومية في تحسين الخدمة العمومية

تمّ إنشاء وزارة الخدمة العموميّة وتنظيمها من خلال المرسوم التنفيذي 13-381 المؤرخ في 19 نوفمبر 2013 والذي يجدد صلاحيّات الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العموميّة، وأسندت لها عدّة صلاحيّات تصبّ جميعها في مجال تحسين الخدمات المقدّمة لمواطنين وتأهيل المرافق المقدّمة لتلك الخدمات، والمرسوم 13-382 الذي يحدّد تنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، والتي تتشكّل من:⁽¹⁾

- الأمين العام
- رئيس الديوان.

الهيكل الآتية:

- المديرية العامة للخدمة العمومية.
- المديرية العامة للإصلاح الإداري.
- المديرية العامة للوظيفة العمومية.

(1): المادّة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 13-382.

• مديرية الإدارة العامة.

وقد حدّد المرسوم المهام وتنظيم الهياكل والصّلاحيات، وفيما يتعلّق بالمديرية العامّة للخدمة العمومية والتي تتولّى مهمة تصوّر واقتراح القواعد العامّة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها بالتشاور والتنسيق مع الوزارات المعنية، فإنّه من خلال الصّلاحيات المنوطة بالمدير المكلف بتحديث الخدمة العمومية وعصرنتها تعمل على اقتراح وترقية التدابير والاجراءات والأعمال الموجهة لتحسين الخدمة العمومية وتطوير وتنسيق تبسيط الاجراءات الإدارية وتشجيع تطوير الإدارة الالكترونية وترقية خدمات المرفق العام.

كما يشير هذا المرسوم لفكرة تخليق المرفق العام لما للأخلاقيات من تأثير إيجابي فيما يتعلق بسير المرفق العام وعلاقته مع المرتفقين.

لقد أعطى المرسوم التنفيذي 13-381 صلاحيات واسعة للوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في مجال تحسين الخدمة العمومية حيث يتولّى:

- دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العموميّة وسيرها واقتراح كلّ تدبير يهدف إلى تحسين أدائها.
- دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الاستفادة من الخدمة العموميّة وكلّ تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين مردود المرفق العام وترقيته.
- ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعيّة الخدمة العموميّة وتنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإداريّة وتخفيفها.
- مساعدة الإدارات والمؤسّسات والمهنيّات في إعداد برامجها الخاصّة بعصرنة الخدمة العموميّة وتنفيذها.
- التّشجيع على تطوير الإدارة الالكترونيّة بإدخال التّكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتّصال وتعميمها.
- تحسين ظروف عمل الموظّفين وحماية حقوقهم والعمل على تحقيق المهنيّة وأخلاقيّات المرفق العامّ.

- ترقية حقوق المرتفقين ووضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال وإعلام المواطنين حول خدمات المرافق العامة وتحسين حصول المستعملين على المعلومات وجمع آرائهم واقتراحاتهم والردّ على شكاويهم.
 - إيجاد آليات مناسبة للمتابعة والتقييم الدوري للخدمات العمومية وترقية الأخلاقيات المرتبطة بنشاط أعوان المرافق العامة وتشجيع مشاركة المرتفقين والمجتمع المدني في تحسين الخدمة العمومية، إضافة إلى ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشخصي لدى أعوان المرفق العام كما يؤكّد الوزير المنتدب لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية على جملة من الأولويات أهمّها: (1)
 - التأكيد على ضرورة وظيفة عون الشباك على مستوى الإدارة وضمان تكوين مناسب لشاغليها وكذا اختيار عناصر أكثر كفاءة بحيث تسمح بمعالجة الوثائق من قبل أشخاص مؤهلين، ويكون هناك أشخاص ذوي خبرة لتلبية حاجيات المواطنين.
 - اقتراح إنشاء دار الخدمة العمومية في ولايات الجنوب لتسهيل عملية استخراج الوثائق لمواطنين هذه المناطق، وتعتبر من المطالب المقترحة لتحسين الخدمة وتقريب الإدارة من المواطن، بالإضافة إلى التحقيق من ملفات الترشح لمسابقات التوظيف بالتنسيق مع المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- استحداث وزارة الخدمة العمومية جاء نتيجة تفشي الفساد والبيروقراطية في الإدارة العمومية الجزائرية وروتين استخدام أساليب البدائية، من أجل ترقية وتحسين الخدمة العمومية وقد تمّ تسجيل محاولات إصلاحية أقلّ ما يقال عنها أنّها خطوة مهمّة في مسار الإصلاح من خلال مختلف المراسلات التي قامت بها للإدارات العمومية من أجل تقديم أحسن لخدمة عمومية، ومن هذا المنطلق يمكن أن نستنتج من خلال النصوص السابقة أنّ إصلاح الإدارة ومحاربة مرض البيروقراطية يحتاج إلى آليات وإجراءات تتركز على:

(1) : عدنان مريزق، المرجع السابق، ص 160.

- تكوين موظفي الإدارات العمومية خاصة أعوان الشبائيك كونهم الأكثر احتكاكا بالجمهور مع مراجعة واستحداث قوانين وتنظيمات من أجل مرونة أكثر.
 - مساهمة جميع الأطراف المعنية في عملية إصلاح الخدمة العمومية بالأخص المجتمع المدني باعتبار اتّصاله واحتكاكه بالمواطنين.
 - الاهتمام بتنميين الجانب الأخلاقي وتفعيل الرقابة على جميع المستويات.
 - تبني مبادئ الحوكمة بتجسيد الشفافية والمساءلة.
- ❖ وما يمكن ملاحظته من خلال المرسوم أنه حصر صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في تصوّر واقتراح القواعد العامة المرتبطة بتنظيم الخدمة العمومية ولم يمنحه آلية قانونية يمكنه من خلالها متابعة تنفيذ السياسات المتخذة في مجال تحسين الخدمة العمومية.
- ❖ رافق إصلاحات وزارة الخدمة العمومية إصدار نصوص تشريعية وتنظيمية تؤكد مسعى الدولة نحو ترقية المرافق العمومية وتحسين خدماتها ومثال ذلك المرسوم 14-75(1) المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، الذي نص على إلغاء العديد من الوثائق الإدارية التي نصّ عليها سابقا المرسوم التنفيذي 10-211(2)، من أجل تسهيل الإجراءات وتخفيف الملفات الإدارية على المواطنين.
- لكن تمّ التخلي عن الوزارة بعد أقلّ من سنة من إنشائها رغم الانجازات المهمة التي حققتها في مجال تحسين الخدمة العمومية بموجب المرسوم الرئاسي 14-154(3).

(1): المرسوم التنفيذي رقم 14-75، المؤرخ في 17/02/2014 المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، ج ر عدد 11، صادرة في 26/02/2014.

(2): المرسوم التنفيذي رقم 10-211، المؤرخ في 16/09/2014، المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، ج ر عدد 54، صادرة في 19/09/2014.

(3): المرسوم الرئاسي 14-154، المؤرخ في 05 ماي 2014، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، ج ر عدد 26، صادرة في 07 ماي 2014.

❖ هذا ووفق مسار التّوجه الإصلاحى جاء مخطّط عمل الحكومة سنة 2014⁽¹⁾ ليعزّز ذلك من خلال ما تضمّنه، حيث جاء فى الفصل الأول بعنوان توطيد أركان دولة القانون وتعزيز الاستقرار وترقية الحوار الوطنى الذى تضمّن ست محاور وهى:

- مواصلة تنفيذ ميثاق السلم والمصالحة الوطنية.
- ترقية الديمقراطية التشاركية واللامركزية.
- العلاقات بين الحكومة والبرلمان.
- ترقية خدمة عمومية ناجعة.
- مواصلة إصلاح العدالة وتدعيم استقلاليتها.

وفىما يتعلّق بمحور ترقية الخدمة العمومية أكّد المخطّط على تحسين نوعية الحكامة واقتلاع جذور البيروقراطية والفساد، وكذا مواصلة تحديث الخدمات العمومية وتحسين نوعيتها بغية الاستجابة لطلبات المواطنين الملحة والمتنامية باستمرار.

ويشير مخطّط عمل الحكومة إلى مواصلة عملية إعادة تأهيل الخدمة العمومية وتجديدها وضمان تكيفها مع محيطها ومع تطوّر حاجيات المواطنين وتطلعاتهم، وبالتالى إعادة الثقة بين الإدارة والمواطن واستعادة هبة الدولة، وأكّد المخطّط على أنّه سيتمّ اتّخاذ تدابير تجعل من عمل السّطات مطابقا للقانون وتقضى على التّجاوزات ومظاهر الفساد.

وبالتالى يبرز مخطّط عمل الحكومة ارتباط إصلاح الخدمة العمومية بإصلاح الدولة من حيث أن الخدمات التى تقدمها المرافق العامة تعكس علاقة الدولة بمواطنيها وبذلك إصلاح الدولة هو إصلاح مرافقها وإدارتها.

(1): مخطّط عمل الحكومة، ماي 2014، منشور على الموقع الرسمى premier-ministre.gov.dz.

ثانيا: المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري.

بعد إلغاء وزارة الخدمة العمومية فقد تم إصدار مرسوم تنفيذي رقم 14-193⁽¹⁾ يتضمن مهام المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، والمرسوم التنفيذي 14-194⁽²⁾ المتضمن تنظيم المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، حيث أعطى المرسوم التنفيذي 14-193 للمدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري اختصاصات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية خاصة فيما يتعلق بمجالي التوظيف العمومية والإصلاح الإداري مع تراجع فكرة تحسين الخدمة العمومية من خلال مضمون النص.

ا. الصلاحيات في مجال التوظيف العمومية:

يتولى المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري عدة مهام ترتبط بمجال التوظيف العمومية:⁽³⁾

- ✓ اقتراح السياسة الحكومية في مجال التوظيف العمومية وتدابير تنفيذها وكذا ضمان مطابقة النصوص التي تحكم الموظفين والأعوان العموميين مع مبادئ قانون التوظيف العمومية،
- ✓ تحديد وإعداد الأطر القانونية المتعلقة بالوظائف وتنظيم المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين وتكييفها مع تطور مهام الإدارة، من خلال:
- إعداد النصوص الخاصة التي تحكم المسار المهني للمستخدمين بالاشتراك مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية.
- إعداد الأحكام القانونية الأساسية المشتركة بين جميع الوظائف العمومية وتنفيذها طبقا للتشريع في مجال التوظيف العمومية.
- تجديد القواعد المتعلقة بالتوظيف وتنظيم المسابقات لالتحاق بالوظائف العمومية وسيرها.

(1) : المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المتضمن صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري.

(2): المرسوم التنفيذي رقم 14-194، مؤرخ في 03/07/2014، يتضمن تنظيم المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري، ج ر عدد 41، صادرة في 06/07/2014.

(3) : المادة 02 من المرسوم التنفيذي 14-193، السالف الذكر.

- إعداد منظومة المرتبات ونظام التعويضات الخاص بالموظفين العموميين، بالاتصال بالمؤسسات والإدارات العمومية المعنية ووفقا للإجراءات المعمول بها، وكذا النصوص المتعلقة بتصنيف الوظائف العمومية.
- السهر على تنفيذ الإجراءات المتصلة بتسوية المنازعات الفردية والجماعات الخاصة بالعمل في قطاع الوظيفة العمومية.
- توجيه المؤسسات والإدارات العمومية ومساعدتها في تسوية منازعات الوظيفة العمومية ومتابعة معالجتها.
- القيام عند الحاجة بتفسير التشريع والتنظيم المتعلقين بالوظيفة العمومية.
- العمل بالاتصال مع الإدارات المعنية على تثمين الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية لاسيما بتحديد سياسة تكوين الموظفين العموميين وتحسين مستواهم.
- إعداد التدابير العامة والخاصة المتعلقة بالوظائف العليا في الدولة واقتراحها ومتابعة تطبيقها.
- ضمان تسيير المسار المهني للإطارات الذين يشغلون وظائف عليا في الدولة بالاتصال مع السلطات المعنية.
- اقتراح كل تدبير من شأنه أن يساعد في تحسين الحماية الاجتماعية للموظفين والأعوان العموميين وتدعيمها ولا سيما في مجال النظام الاجتماعي والتقاعد، بالاتفاق مع المؤسسات المعنية.
- المساهمة في وضع إطار للتشاور الاجتماعي والمهني وفي تحسين الظروف العامة للعمل في قطاع الوظيفة العمومية.
- الالتزام بتثمين الموارد البشرية وترشيدها في المؤسسات العمومية وذلك بهدف ضمان ضبط تعداد المستخدمين قصد الاستعمال الأمثل للموارد البشرية في الوظيفة العمومية، وكذا ترقية التسيير التقديري للموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية قصد ضمان التنسيق والتطابق بين حاجيات المؤسسات والإدارات العمومية إلى المستخدمين على الصعيدين الكمي والنوعي وبين مهام هذه المؤسسات والإدارات.

- تحديد عدد المناصب العليا في الإدارات والمؤسسات بالاشتراك مع المؤسسات المعنية وكذا مع وزارة المالية.
- ضمان تخطيط عمليات التكوين التي تحضّر للالتحاق بالوظائف العمومية وفقا لحاجات المؤسسات والإدارات العمومية كما ونوعا وتنسيق ذلك.
- تحديد القواعد والشروط المتعلقة بتكوين الموظفين العموميين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- السهر على وضع معلومة للمنظومة الإحصائية والجمع والتحليل والتلخيص، تتعلق بوضعية التشغيل بالمؤسسات والإدارات العمومية.
- تقديم تقرير سنوي عن تطوّر التشغيل في هذه المؤسسات والإدارات العمومية للوزير لدى الوزير الأول واقتراح كلّ تدبير يندرج ضمن إطار السياسة الوطنية في هذا المجال.
- كما يتولّى السهر على احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية والتي تحكم الوظيفة العمومية من خلال ضمان مراقبة القرارات المرتبطة بتسيير المسار المهني للموظفين والأعوان العموميين، وإجراء مهام التفتيش والتدقيق حول تسيير الموارد البشرية على مستوى الإدارات والمؤسسات العمومية.
- بالإضافة إلى اختصاصات أخرى مرتبطة بترقية التعاون الدولي في مجال الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

II. في مجال الإصلاح الإداري: يتولى: (1)

- ✓ اقتراح عاصر السياسة الوطنية في مجال الإصلاح الإداري وضمان تنسيقها متابعة تنفيذها بالتشاور مع الإدارات المعنية.
- ✓ دراسة القواعد العامة التي تتعلق بتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والهيئات العمومية وعملها وإعداد ذلك واقتراحه بالاتصال مع الوزارات المعنية قصد التكيّف مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ومع حاجات المواطنين وذلك عن طريق:

(1) : المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 14-193.

الباب الثاني : الأساليب والآليات الحديثة لتحسين الخدمات العمومية

- دراسة واقتراح كل التدابير المتعلقة بسير الإدارة العمومية وتحسين نجاعتها.
- السهر على التّطابق بين حاجيات التّمية الاقتصادية والاجتماعية وتنظيم الجهاز الإداري.
- دراسة واقتراح كلّ تدبير من شأنه تّمين العمل الإداري وتحسين مردوده.
- دراسة واقتراح كلّ تدبير يرمي إلى ضبط المقاييس والشكليات والاجراءات الإدارية وتبسيطها.
- إبداء رأي تقنيّ مسبق في مشاريع القوانين والتنظيمات المتعلقة بتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية وسيرها.
- ترقية المناهج والتقنيات العصرية لتنظيم الإدارة العمومية وذلك عن طريق:
 - المبادرة بكلّ عمل لتجديد الإدارة العمومية وعصرنتها باللجوء للتقنيات الحديثة في التسيير والتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال.
 - المبادرة بكلّ دراسة تتعلّق بمسائل الإصلاح الإداري والتي تباشرها مختلف الدوائر الوزارية والمساهمة فيها.
 - تصوّر واقتراح كل تدبير يرمي إلى إدخال تقنيات تقييم العمل الإداري وتطوير مهام التدقيق.
 - توزيع كل دراسة ووثيقة ومعلومة في هذا المجال بانتظام على الإدارات العمومية.
 - ترقية كل تدبير عموميّ لتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وذلك ب:
 - دراسة واقتراح كل تدبير يرمي إلى التعريف بالإجراءات الإدارية.
 - دراسة واقتراح كلّ تدبير يسمح بتحسين ظروف استقبال المواطنين وأعلامهم وتوجيههم.
 - دراسة واقتراح كلّ تدبير يرمي إلى ترقية الأعمال الجوارية لمستعملي المرفق العام والإصغاء إليهم.

كما يتولّى⁽¹⁾ المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري إضافة لجميع المهام المذكورة إدارة الهياكل والأجهزة المركزية للمديرية العمومية للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري وكذا مفتشيات الوظيفة العمومية التابعة لها وتنشيطها وتنميتها من خلال القيام بعدد المهام

(1) : المادّة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 14-193.

والصلاحيات المرتبطة بهذا الجانب، ويمكن في إطار صلاحياته أن يقترح إنشاء أيّ جهاز للتشاور والتنسيق.

وما يلاحظ من خلال كل هذه الصلاحيات أن فكرة تحسين الخدمة العمومية لم تحض بمكانة واهتمام كما في نصّ المرسوم التنفيذي المتعلق بصلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية.

وبالرجوع لنصّ المرسوم التنفيذي 14-194 الذي يحدّد تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري نلاحظ تضخّم الهياكل المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في مقابل تقليص الاختصاصات، كما تمّ تقليص اختصاصات مديريةة العصرية والتطوير الإداري⁽¹⁾ في مجال الخدمة العمومية من خلال صلاحية الاتصال بالوزارات والهيئات المعنية بضبط أيّ تدبير من شأنه ترشيد طرق وتقنيات تنظيم العمل الإداري وتنفيذه وتخفيف الشكليات وتبسيط الشبكات الإدارية قصد التشجيع على تقريب الإدارة من المواطنين وتسهيل عمل الأعوان العموميين.

كما يلاحظ من خلال المرسوم تراجع وضعف الاهتمام القانوني بتفعيل أخلاقيات المرفق العام.

❖ هذا ومواصلة لمسار الإصلاحات صدر القانون 14-08⁽²⁾ (يعدّل ويتّم الأمر 70-20، المؤرخ في 19/02/1970، المتعلق بالحالة المدنية)، وجاء بفكرة إنشاء السجل الوطني الآلي للحالة المدنية الذي يُحدّث لدى وزارة الداخلية والجماعات المحلية ويرتبط بالبلديات وملحقاتها الإدارية، البعثات الدبلوماسية والدوائر القنصلية، المؤسسات العمومية، المصالح المركزية لوزارة العدل، كخطوة مهمّة نحو اعتماد التكنولوجيا ورقمنة الوثائق والعقود الإدارية،

(1): انظر المادة 07 من المرسوم 14-194.

(2): القانون رقم 14-08، المؤرخ في 09 أوت 2014، يعدّل ويتّم الأمر رقم 70-20، المؤرخ في 19/02/1970 والمتعلق بالحالة المدنية.

وكذا المرسوم التنفيذي رقم 14-363⁽¹⁾ الذي يلغي الأحكام التنظيمية فيما يخص التصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية؛ بحيث يسهم بذلك في تيسير الحياة الإدارية للمواطنين والتخفيف من الإجراءات الكثيرة التي تعرقل عديد المصالح وتؤخرها.

كذلك صدور القانون رقم 15-03⁽²⁾ المتعلق بعصرنة العدالة، والقانون 15-04⁽³⁾ الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني والذي نظم السلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني؛ وهي سلطة إدارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تنشأ لدى الوزير الأول تكلف بترقية استعمال التوقيع والتصديق الإلكتروني وتطويرهما وضمان موثوقية استعمالهما⁽⁴⁾ تتبعها كل من السلطة الحكومية للتصديق الإلكتروني والسلطة الاقتصادية للتصديق الإلكتروني.

وهو ما يعدّ توجّها مهماً نحو استغلال التكنولوجيا والمعلوماتية والرقمنة في ترقية المرافق العمومية وعصرنتها وتحسين نوعية الخدمات من خلال الاستعمال الأمثل لوسائل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال وبرامج المعلوماتية في تطوير المرافق لمواكبة التغيرات وتسهيل تسيير أنشطة المؤسسات العمومية بحيث يمكن من تقريب الخدمات من المواطن وضمان سرعة وفعالية ذلك.

وما جاء به المرسوم التنفيذي رقم 15-21⁽⁵⁾ حيث تتدخل المفتشية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري في مجال الإصلاح الإداري بتقييم وتنظيم إدارات الدولة والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية وسيرها وتكيفها مع التطورات الاقتصادية

(1): المرسوم التنفيذي 14-363، المؤرخ في 2014/09/15، يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق

الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، ج ر عدد 72، صادرة في 2014/12/16.

(2): القانون رقم 15-03، مؤرخ في 2015/02/01، المتعلق بعصرنة العدالة، ج ر عدد 06، صادرة في 2015/02/10.

(3): القانون رقم 15-04، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، السابق ذكره.

(4) : انظر القانون رقم 15-04 المتعلق بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، والمرسوم التنفيذي رقم 16-134، يحدد تنظيم

المصالح التقنية والإدارية للسلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني وسيرها ومهامها، السابق ذكرهما.

(5) : المرسوم التنفيذي 15-21، مؤرخ في 2015/02/01، يحدد صلاحيات المفتشية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح

الإداري، ج ر عدد 06، صادرة في 2015/02/10.

والاجتماعية ومع احتياجات المواطنين ونقترح كل تدبير يهدف إلى تحسينها ونجاحتها من خلال دراسة واتخاذ تدابير تتعلق بالإصلاح الإداري، بالإضافة إلى ما جاءت به التعلية رقم 2174⁽¹⁾ فيما يتعلق بالتكفل بشكاوي وعرائض المستخدمين وأهمية ذلك في مسار عملية التحسين.

وعلى المستوى المحلي يعتبر استحداث المقاطعات الإدارية من أهم الخطوات نحو تحقيق التنمية المحلية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 15-140، والمرسوم التنفيذي رقم 15-141 المنظمين لهذه التقسيم الإداري الجديد⁽²⁾، حيث يهدف هذا الأخير إلى تقريب الإدارة من المواطن وتخفيف الفوارق التنموية بين الأقاليم المحلية بغض النظر عن مدى تحقيق نتائج ملموسة من التقسيم.

كل هذه الإجراءات والهيكل التي تعنى بتحسين الخدمة العمومية استكملت بإنشاء جهاز يهتم بإصلاح المرفق العام وتحسين خدماته يتمثل في المرصد الوطني للمرفق العام.

المطلب الثاني: المرصد الوطني للمرفق العام.

بغية ترقية أداء المرافق العامة والرفع من مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين، صدر المرسوم الرئاسي 16-03⁽³⁾ المتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، لدى الوزير المكلف بالداخلية (المادة 01 من المرسوم) وهو عبارة عن هيئة استشارية (المادة 02).

الفرع الأول: التنظيم والسير:

يتشكل المرصد الوطني للمرفق العام من عدة شخصيات تحت رئاسة الوزير المكلف بالداخلية الذي يتولى رئاسة هذه الهيئة وتتمثل التشكيلة في:

(1) : التعلية رقم 2174، المتعلقة بالتكفل بشكاوي وعرائض المستخدمين، مؤرخة في 14/05/2014.

(2) : المرسوم الرئاسي رقم 15-140، والمرسوم التنفيذي رقم 15-141، المتعلقين بتنظيم المقاطعات الإدارية.

(3) : المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07 جانفي 2016، يتضمن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج ر عدد

02، صادرة في 13/01/2016.

- خمس شخصيات يختارون لخبرتهم من بين الإصدارات السامية الذين مارسوا وظائف عليا على مستوى مؤسسات الدولة يقترحهم وزير الداخلية والجماعات المحلية.
- ممثلو القطاعات الوزارية المذكورة أدناه ذو رتبة مدير على الأقل:

وزارة المالية - وزارة الصناعة والمناجم - وزارة الطاقة - وزارة التجارة - وزارة السكن والعمران والمدينة - وزارة النقل - وزارة التربية الوطنية - وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي - وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات - وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال - ممثل (1) عن المديرية العامة للوطنية العمومية والإصلاح الإداري - ممثل عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي - ممثل (1) عن الديوان الوطني للإحصاء - رئيس (2) مجلسين شعبيين ولأئيين يعينهما الوزير المكلف بالداخلية - رئيس (2) مجلسين شعبيين بلديين يعينهما الوزير المكلف بالداخلية.

_ ممثلان (2) عن الجمعيات ذات الطابع الوطني يختاران من بين الجمعيات الأكثر تمثيلا. وممثل (1) عن وسائل الإعلام.

كما يمكن للمرصد أن يستعين في أشغاله بمساهمة كل شخص بحكم كفاءته⁽¹⁾.

يتم تعيين أعضاء لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوزير المكلف بالداخلية وبناء على اقتراح من المؤسسات والهيئات التي يخضعون إليها، وفي حالة انقطاع عهدة أحد الأعضاء يتم استخلافه حسب الأشكال نفسها للمدة المتبقية (حسب نص المادة 09 من المرسوم).

يعدّ المرصد نظامه الداخلي ويصادق عليه في أول اجتماع له، كما يجتمع في دورة عادية أربع سنوات في السنة ويمكن أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب عن رئيسه أو ثلثي أعضائه على الأقل، ولا تخول صفة عضو في المرصد الحق في أي تعويض غير أن الأعضاء يستفيدون من تعويض التفرقات المرتبطة بمشاركتهم في أشغال المرصد طبقا للتنظيم

(1) : المادة 08 من المرسوم الرئاسي رقم 16-03.

المعمول، كما تدوّن نتائج أشغال المرصد في محاضر تسجّل في سجل خاصّ مؤشّر وموقّع عليه ويوقّع المحاضر رئيس المرصد⁽¹⁾.

يعدّ المرصد تقارير مرحليّة ترسل للوزير الأوّل، كما يرفع تقريراً سنويّاً حول المرفق العام إلى رئيس الجمهوريّة، وتسجّل النّفقات الضّروريّة لسير المرصد في ميزانيّة تسيير وزارة الدّاخليّة والجماعات المحليّة (نصّ الموادّ 14، 15، 16 من المرسوم المذكور).

الفرع الثاني: صلاحيّاته

يعهد للمرصد الوطني للمرفق العام القيام بعدّة صلاحيّات تتمثّل في:

- I. تقييم أعمال تنفيذ السياسة الوطنيّة والإشراف عليها في ميدان ترقية المرفق العام والإدارة وتطويرها بالتشاور مع الدوائر الوزاريّة والمؤسّسات المعنيّة الأخرى، وبهذه الصّفة يكلف على الخصوص بما يأتي:⁽²⁾
 - اقتراح القواعد والتدابير الرّامية إلى تحسين تنظيم المرفق العام وسيره قصد تكييفها مع التّطوّرات الاقتصاديّة والاجتماعيّة والتكنولوجيّة وكذا مع حاجات مستعملي المرفق العام.
 - اقتراح أعمال تنسيق وربط عبر الشّبكات بين الدوائر الوزاريّة والإداريّة والهيئات العموميّة قصد ترقية الابتكار والنّجاعة في مجال خدمات المرفق العام (نصّ المادّة 3).
- II. في مجال استفادة المواطنين من المرفق العمومي: دراسة واقتراح كلّ تدبير يرمي على الخصوص إلى ما يأتي:⁽³⁾

- 1- ترقية حقوق مستعملي المرفق العام وحمايتها وكذا المساواة في الاستفادة من المرفق العام.
- 2- العمل على إعداد كلّ الدّراسات والآراء والمؤشّرات والاحصائيّات والمعلومات التي من شأنها ترقية الأعمال الموجّهة لتحسين نوعيّة خدمات المرفق العام.

(1) : الموادّ 11-13 من المرسوم الرّئاسي رقم 16-03.

(2) : المادّة 03 من المرسوم الرّئاسي رقم 16-03.

(3) : المادّة 04 من المرسوم الرّئاسي رقم 16-03.

3- العمل على دفع وتشجيع مشاركة مستعملي المرفق العام وكذا المجتمع المدني في تحسين خدمات المرفق العام.

4- المساهمة في تبسيط الاجراءات الإدارية وتخفيفها.

III. في مجال عصرنة المرفق العام: يكلف بدراسة واقتراح كل تدبير من شأنه المساهمة في قيام الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية بتنفيذ برنامجها الخاص بعصرنة المرفق العام وبهذه الصفة يقترح كل تدبير من طبيعته أن: (1)

1- يحفز تطوير الإدارة الالكترونية بإدخال التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها.

2- يحفز وضع أنظمة وإجراءات فعالة للاتصال قصد ضمان إعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام وتحسين الوصول للمستعملين على المعلومة وجمع آرائهم واقتراحاتهم والزّد على شكاويهم.

IV. بهدف المساهمة في إرساء المهنيّة والآداب داخل المرفق العام: يقترح كل تدبير من طبيعته: (2)

1- العمل على تحسين ظروف أعوان المرفق العام.

2- بعث الثقة والحفاظ عليها بين أعوان المرفق ومستعمليه.

3- التشجيع على الإرساء الدائم لمبدأ الأئسنة في العلاقات بين أعوان المرفق العام ومستعمليه.

4- ترقية القيم الأخلاقية المرتبطة بنشاطات أعوان المرفق العام.

5- العمل على ترقية ثقافة المردودية والاستحقاق الشّخصي لأعوان المرفق العام.

- كما يمكن للمرصد في مجال التعاون المبادرة بتبادلات مع الشركاء الأجانب وترقيتها وكذا تنظيم تنفيذها مع السّطات المختلفة.

وبذلك يكون النص على صلاحيات المرصد الوطني للمرفق العام قد شمل جوانب

متعدّدة ومهمّة مرتبطة بترقية المرفق العام من حيث الاهتمام بتحسين قواعد تنظيمه وسيره

(1): المادّة 05 من المرسوم الرّئاسي رقم 16-03

(2) : المادّة 06 من المرسوم الرّئاسي رقم 16-03.

وتكيفه مع التطورات وتعزيز شبكات الاتصال والابتكار في مجال الخدمة، والاهتمام كذلك بمستعملي المرفق العام وتشجيع مشاركتهم في تحسينه، يبرز مدى أهمية تجسيد مضامين هذه النصوص في انتظار ما سيقدمه هذا الجهاز للخدمة العمومية والمرفق العام انطلاقاً من الإجراءات التي ستقرها نشاطاته في المجال.

ومن منطلق أنّ المرفق العام مرتبط بتقديم الخدمات العمومية وتحكمه الإجراءات التي تحكم مؤسسات القطاع العام وتبعاً لسياسة الدولة في تأهيلها وترقيتها وبغية الاستمرار في مسار الإصلاحات من خلال التأطير القانوني المناسب واعتماد الآليات الحديثة واستغلال فرص الاستثمار والشراكة لإضفاء حركية وتنافسية أكثر في القطاع العام فإن اعتماد أسلوب التفويض¹ في إدارة هذه المرافق العامة جاء كخطوة مهمة للاستفادة من مختلف الامتيازات التي تقدمها الشراكة مع القطاع الخاص، إذ من شأن ذلك أن يدخل العديد من التحسينات والتحديثات على نمط سير وإنتاجية المرافق العامة، من خلال السرعة والبساطة في تقديم الخدمة للمواطنين، وحيث أنّ عقد الامتياز هو أكثر أنواع العقود المتضمنة في أسلوب التفويض وقد بدأ تطبيقه منذ وقت بعيد فإنّ التحديثات التي جاء بها التنظيم المتعلق بتفويض المرافق العامة من خلال عقد الامتياز وغيره من العقود المدرجة تحت أسلوب التفويض من شأنه أن يقدم إضافة مهمة في تأهيل وتطوير أداء المرافق للخدمات وتحسينها وتعزيز فاعليتها من خلال إسناد تسييرها لأشخاص القطاع الخاص واستخدام القواعد والإجراءات الكفيلة بتحسين إنتاجها وتقديمها للخدمة العمومية وبالتالي تلبية مطالب وحاجات المواطنين.

كلّ هذه الإصلاحات ومازالت الإجراءات والتدابير لترقية المرافق العمومية وتحسين نوعية وجودة الخدمة العمومية مستمرة في مجالات عديدة كتفعيل دور الإدارة الإلكترونية وإصلاح القطاعات الخدمية المهمة كقطاع الصحة، العدالة، الاتصال والبريد، وكذا تعزيز خدمات الجماعات المحلية فيما يتعلق بوثائق الحالة المدنية، ومختلف الشهادات والوثائق والتراخيص،

(1) : الرسوم الرئاسي رقم 15-247، والمرسوم التنفيذي رقم 18-199، المؤرخ في 02/08/2018، المتعلق بتفويض المرفق العام، ج ر عدد 48، صادرة في 05/08/2018.

من خلال مجمل التّحديثات والتّعدّلات⁽¹⁾، سواء ما تعلّق منها بما تحمله المراسيم والتّعليمات أو ما تضمّنته الخطابات والاجتماعات والندوات في انتظار تجسيدها واقعا وتجاوز العوائق وحصاد الأثر الإيجابي المنتظر من كلّ هذه التّحسينات.

بالنّظر النّصوص والقواعد والإجراءات المختلفة التي تضمّنتها مناهج تحسين الخدمة العمومية من خلال مختلف الإصلاحات في نظم وقواعد التّسيير بتبني الإدارة الإلكترونية والتوجّه نحو استغلال التّكنولوجيا وكذا نظم التّسيير العمومي الجديد ودوره في تحديث نظم التّسيير التّقليدية في القطاع العام، زيادة على الإصلاحات في الجوانب الهيكلية المؤسّساتية من خلال إنشاء وزارة الخدمة العمومية ثمّ تحديث تنظيم المديرية العامّة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري والمرصد الوطني للمرفق العام، وبالبحث في النّصوص المنظّمة لصلاحيات هذه الهياكل نجد أنّها تحمل قواعد وإجراءات ومبادئ مهمّة يمكن في حال التزام المسؤولين بتطبيقها بصورة سليمة أن تؤثر بصورة إيجابية في تطوير وعصرنة المرافق العمومية وتحسين الخدمة، وبالتالي أهميّة تجسيد هكذا نصوص يفرض على السّلطات العليا في الدّولة بحث وإيجاد السّبل الكفيلة بتجسيدها.

(1) : الإصلاحات المتعلّقة بالحصول على مستخرجات مداوات المجلس الشّعبي البلديّ (المرسوم التّفيذي رقم 16-190) والوثائق البيومترية (جواز السّفر وبطاقة التّعريف)، وكذا ما حمله برنامج عمل الحكومة في 2017 وكذلك بالنّسبة للانتخابات وقانون المرور، ونموذج السّجل التجاري الإلكتروني في 2018 (المرسوم التّفيذي رقم 18-112)، المرسوم التّفيذي المتعلّق بتفويضات المرفق العام (رقم 18-199)، غيرها من الإصلاحات التي حملتها مختلف التّعليمات والمناشير واللّقاءات والندوات.

ختاما تعتبر المفاهيم الحديثة والأساليب الإدارية المنتهجة التي ولّدتها التغيرات المختلفة والتي تزامنت وظهور العديد من المشاكل وعرقلت تطوّر المجتمعات جزء مهمّا في برامج الإصلاح التي تتبناها مختلف الحكومات إذ لها من التأثير الإيجابي في حال تطبيق فعليّ لمضامينها وقواعدها في عمليات الإصلاح خاصّة في الجانب الإداري، إضافة لتجسيد مناهج أخرى ترتبط بالجانب المؤسّساتي وطرق التسيير الإداري من خلال مواكبة التطورات بتفعيل نظام الحكومة الإلكترونية والإدارة الإلكترونية ومنهج التسيير العمومي بقواعده الحديثة، بالإضافة إلى تحقيق الغايات المستهدفة من إنشاء الهياكل المؤسّساتية للتّحسين والإصلاح لما يتضمّنه تنظيمها من قواعد ذات فعالية في المجال كما هو الحال بالنسبة لوزارة الخدمة العمومية وما حقّفته من نتائج والمديرية الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري التي تضطلع في جانب الإصلاح الإداري بعدد المهام التي تتعلّق بتطوير الإدارة وأجهزتها ومواردها المادية والبشرية، بالإضافة للمرصد الوطني للمرفق العام هذا الأخير الذي يهدف أساسا لترقية المرفق العام وتحسين علاقة المواطن به وضمان خدمة عمومية ذات جودة، كلّ هذه الإصلاحات تمّ تعزيزها بإطار قانوني وتنظيمي يمكن أن يحقّق النتيجة المرجوة في حال تمّ إيجاد حلول ناجعة تكفل تدليل العوائق التي تحول دون كفاءة واستمرارية خطط التّحسين وفعاليتها في إنتاج الأثر المستهدف والذي يمكن أن ينعكس إيجابيا على واقع الخدمة العمومية وجودتها.

الخاتمة

بناء على الإشكالية المطروحة ومن خلال ما سبق بحثه من حيث أنّ الإدارة المحلية من خلال وحداتها تعمل على تلبية حاجيات ومطالب الأفراد على مستوى الأقاليم؛ بحيث تتدخل الأجهزة والمرافق المختلفة التابعة لها في إنتاج وتوفير مختلف الخدمات والسهر على ضمان نجاعتها وجودتها من خلال عديد الإجراءات والآليات التي تسمح بتحسين العمل الإداري والحصول على خدمات جيدة، خاصّة وأنّ المرافق العمومية تعاني العديد من الاختلالات في سلوكيات الموظّفين القائمين على تسييرها وتلك التي ترتبط بالخدمة العمومية وآليات التّظيم ونظم التسيير وغيرها من المشاكل والنقائص التي أفرزت الكثير من المعوقات في إنتاج وتقديم الخدمات وكان لها أثر كبير في تراجع مستوى الأداء وكذا قيمة الإدارة في نظر المواطن، ومن خلال البحث في مدى نجاعة الإصلاحات المؤسّساتية ومجمل النصوص القانونية والتّظيمية من عدمها في تحقيق النتائج المنتظرة من عمليات الإصلاح والتّحسين المنتهجة، نستنتج ما يلي:

1. ضعف دعائم التّظيم اللامركزي بالنظر لعدم وجود توازن في الجانب التّموي بين الأقاليم.
2. معالجة نظريّة في إطار النصوص والتّقارير بعيدا عن وجود نتائج تطبيقية واقعية فعّالة.
3. ضعف التّخطيط على المستوى اللامركزيّ وتعدّد الهياكل في ظلّ غياب صلاحيات ناجعة تحقّق التّمية المحليّة.
4. غياب التّخطيط للمشاريع القطاعية والولائية بناء على بيئة الإقليم وحاجات الساكنة ممّا يفرز برامج غير منسّقة لا تلبي مطالب المواطنين وآفاق التّمية.
5. معالجة قانونية غير كافية لمشاكل الإدارة المحلية وضعفها فيما يتعلّق بإيجاد وفرض سبل التّحسين.
6. إهمال بعض المضامين المهمّة في علاقة المواطن بالإدارة من خلال عدم وجود استراتيجيات واضحة (استمرار الإصلاح).

7. الذّهنية التّحرّبية وضعف كفاءة الموظّفين وأعوان الإدارة وكذا ضعف مستوى المسؤولين المنتخبين محلياً وما ينتج عنه من عوائق في حلّ المشاكل واستدراك النّفائص في تسيير الشّؤون المحلية وتلبية مطالب المواطنين.
8. ارتباط مفهوم الخدمات العمومية بالقطاع العام وهو ما يسهم في تراجع جودتها بالنّظر لغياب المنافسة والبحث عن الجودة.
9. سلبية البيروقراطية والمماطلة والتّأجيل في إنتاج وتقديم الخدمة وهو ما يسهم في رسم الصورة السلبية للإدارة في نظر المواطن.
10. تفشّي المحاباة والمحسوبية وغيرها من مظاهر الفساد داخل الأجهزة الإدارية وهو ما يدفع بالمواطن لاتباع نفس الأساليب للحصول على الخدمة.
11. غياب ثقافة التّنظيمات ومنظّمات المجتمع المدنيّ وإغفالها لضرورة المشاركة في تسيير الشّأن المحليّ.
12. ضعف الموارد وغياب برامج وخطط الاستثمار والتّمويل الذاتي المحليّ وهو ما يعرقل مختلف مشاريع التّنمية المحليّة.
13. ضعف آليات المساءلة والرّقابة محلياً واستمرار التّبعية للسلطة المركزية وظيفياً ومالياً.
14. قصور مساهمات القطاع الخاصّ في تقديم الخدمة العمومية وعدم تجسيد الإطار الذي يسمح بإشراكه في ذلك.
15. عدم التّنسيق بين المسؤولين بما يضمن مواصلة مشاريع الإصلاح وهو ما يقود إلى تبذير الموارد، استنساخ البرامج، عدم وضوح النّتائج، ضعف وغياب الهدف، وبالنتيجة عدم وجود نتائج إيجابية على أرض الواقع.
16. غياب الآليات التي تسمح بتجسيد المفاهيم الحديثة المرتبطة بالحكامة والتّنمية وتحسين الواقع المحليّ في جميع المجالات.
17. عدم تحديث خطط وبرامج الإصلاح بالقدر الكافي.

18. ضعف الربط بين أهمية إصلاح الخدمة وإصلاح الدولة حيث أنّ إصلاح هذه الأخيرة يسمح بتوفير البيئة المناسبة وتوجيه السياسات نحو خدمة في مستوى تطلّعات المواطن.
19. ضعف مبادرات إصلاح الخدمة في الأقاليم (عدم النجاعة وهو ما يبرزه وضع المرافق العامة).
20. الأساليب المعتمدة في تسيير المرافق العامة وثقافة الطّبيعة الاحتكارية الخدماتية للقطاع العام لا تسمح بتبني الأساليب الحديثة في الإدارة والتّسيير.
21. الاختلاف بين خصائص وبيئة القطاع العام والقطاع الخاص وهو ما يسهم في عرقلة الاستخدام الأمثل للعديد من الإجراءات والأساليب المعتمدة في القطاع الخاص وتجسيدها في القطاع العام.
22. صعوبة تطبيق مضامين التّسيير العمومي الحديث في القطاع العام بالنظر لمتطلّبات تطبيقه والتي تحتاج توفير بيئة تنظيمية فعالة وتنافسية.
23. تبني الإدارة الإلكترونية كخطوة فعالة نحو تطوير المرافق العمومية والنظر لما قدمه هذا الأسلوب مازال يحتاج لمجهودات أكثر تضمن فعاليته من حيث كفاءة الموارد البشرية، التّخصّص، توفير البيئة القاعدية المناسبة، توفير الإمكانيات المادية، التّخطيط الجيد وغيرها من المتطلّبات للوصول إلى تجسيد إدارة إلكترونية فعالة.
24. تجزئة خطط الإصلاح والتّحسين وهو ما يحدث خلافاً في استمرارية ونجاعة مختلف الخطط والأساليب المقترحة والمعتمدة واستهلاك الأغلفة المالية دون تحقيق نتائج ملموسة.
25. توفير الهياكل المؤسّساتية دون إيجاد الآليات التي تسمح بتنشيطها وتحقيق النتائج المنتظرة من إنشائها.

❖ ومن خلال جملة النتائج نقترح مايلي:

1. اصلاح قطاع التّوظيف واعتماد الكفاءة والاستحقاق والمناسبة للتّوظيفة وتعزيز إجراءات حصول المواطن على المعلومات والوثائق الإدارية من خلال إلزام الإدارة بتفعيل دور الإعلام ونشر المعلومات والتعليمات والمناشير.

2. تحقيق العدالة الاجتماعية بين المواطنين ودعم أسس اللامركزية من أجل تنمية محلية شاملة وتفعيل مساءلة الإدارة والرقابة الدورية على الموظفين والأعوان المستخدمين.
3. تشجيع التنافسية على مستوى القطاع العام للتخلص من آثار الاحتكارية التي تعرقل سيرورة المرافق وتحسين تقديم الخدمات.
4. إيجاد آليات تسمح بدعم التوازن التّمويّ بين الأقاليم المختلفة.
5. تحقيق التوازن بين الهياكل ومختلف الصّلاحيات الممنوحة للأجهزة المحليّة بما يخدم فعالية أدائها للمهام المنوطة بها.
6. التنسيق بين تخطيط المشاريع وحاجات الأقاليم وجموع الساكنة من أجل تحقيق نتائج إيجابية للمشاريع التنموية.
7. تنظيم علاقة المواطن بالإدارة وتجسيد النصوص القانونية ذات العلاقة ممّا يسمح بتجاوز الإشكالات في التّواصل والاتّصال بين الإدارة ومستعمليها وتحقيق الرّضا عن أداء وتقديم الخدمة.
8. إيجاد الآليات المناسبة التي تسمح باستمرار عمليّات الإصلاح وتناسقها وعدم التعارض في مضامينها.
9. ضرورة احتواء جميع الكفاءات والخبرات وانتهاج مبدأ التّداول على المناصب من أجل استغلال أمثل للطاقات البشريّة وعدم السماح باستغلال توظيف العلاقات الشخصية.
10. اعتماد التكنولوجيا ودعم استخدامات الإدارة الالكترونيّة على مستوى مختلف نشاطات المرافق والأجهزة الإداريّة بغية تطوير أدائها والتقليل من عديد المشاكل المرتبطة بالاحتكاك المباشر بين الإدارة ومستعملها.
11. دعم التّوجّه نحو الحكومة الالكترونيّة وتبني مبادئ الحوكمة الالكترونية من خلال اعتماد مؤشرات الحكامة في استخدام التكنولوجيا والمعلوماتية وشمولية استعمالات الإدارة الالكترونية مع توفير البيئة والآليات المناسبة لتجسيدها.
12. تحديث برامج وخطط الإصلاح ودعمها بالسند القانوني والآليات المناسبة.

13. تشجيع مشاركة القطاع الخاص.
 14. ضرورة تفعيل الرقابة الفرعية على مختلف التجاوزات واعتماد الرقابة الوقائية ودعمها بالوسائل الممكنة.
 15. متابعة المشاريع والمخططات والإصلاحات المختلفة من أجل الحصول على برامج متكاملة ومتناسقة وتفاذي التكرار والمخططات المفرغة من محتواها.
 16. تبني مبادئ الحكامة تطبيقياً لا نظرياً وكذا جميع إجراءات وتدابير التحسين.
 17. القيام بتغييرات على مستوى البناء التنظيمي وأساليب التسيير وفق استراتيجيات وحسب ما تقتضيه التغيرات والتطورات المختلفة والتركيز على العمل الميداني من خلال تطبيق مختلف إجراءات الإصلاح وعدم الاكتفاء بالجانب التنظيمي فقط.
 18. تعزيز ثقافة المشاركة الفردية ومن خلال التنظيمات المختلفة ومنظمات المجتمع المدني في تسيير الشؤون العمومية، ومشاركة هذه الأخيرة في رسم مخططات التحسين وتفصيلها وتنسيقها بما يتناسب مع الواقع المحلي دون الاعتماد على الإطار المرجعي للسلطة المركزية فقط.
 19. ضرورة توزيع مشاريع الإصلاح بحسب حاجة الأقاليم بالإضافة إلى الاهتمام بالبيئة كونها العنصر المشترك بين مختلف المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية مما يحقق التنمية.
 20. تحضير البيئة المناسبة لتبني الحوكمة الإلكترونية ومواكبة التغيرات التكنولوجية في ظل حكومة إلكترونية فعالة، وكذا التنسيق بين مختلف آليات الإصلاح وبحث كيفية تجسيدها.
- ومنه يبقى موضوع تحسين الخدمة العمومية رهين تنسيق الجهود بين مختلف الفواعل في المجتمع وكذا توجيه أفكار وبرامج المسؤولين نحو مواكبة وتنسيق نشاطاتهم بما يحقق التنمية بعيداً عن تجزئة المشاريع وضياع الموارد وتكرار الأفكار، وبذلك وضع مجمل الإصلاحات المضمّنة في القوانين والتنظيمات موضع التنفيذ وتحقيق نتائج إيجابية تخدم الواقع المحلي وتحقق التنمية المنشودة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: المصادر (النصوص التشريعية والتنظيمية)

I. التشريع الأساسي:

دستور الجمهورية الجزائرية لسنة 1996م المعدل بالقانون رقم 16-01، المؤرخ في 2016/03/06، المتضمن التعديل الدستوري، ج ر عدد 14، صادرة في 2016/03/07.

II. القوانين والأوامر

1. القانون رقم 90-09، مؤرخ في 1990/04/07، المتضمن قانون الولاية، ج ر عدد 15، صادرة سنة 1990.

2. القانون رقم 06-01، مؤرخ في 2006/02/20، المتضمن قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، ج ر عدد 14، صادرة في 2006/03/08.

3. القانون رقم 06-06، مؤرخ في 2006/02/20، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، ج ر عدد 15، صادرة في 2006/03/12.

4. أمر 06-03 المؤرخ في 2006/07/15، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج ر عدد 46، صادرة في 2006/07/16.

5. القانون رقم 11-10، مؤرخ في 2011/06/22، يتعلق بالبلدية، ج ر عدد 37، صادرة في 2011/07/03.

6. القانون رقم 12-07، مؤرخ في 2012/02/21، المتعلق بالولاية، ج ر عدد 12، صادرة في 2012/02/29.

7. القانون رقم 14-08، المؤرخ في 09 أوت 2014، يعدل ويتمم الأمر رقم 70-20، المؤرخ في 1970/02/19 والمتعلق بالحالة المدنية.

8. القانون رقم 15-03، مؤرخ في 2015/02/01، المتعلق بعصنة العدالة، ج ر عدد 06، صادرة في 2015/02/10.

9. قانون رقم 15-04، مؤرخ في 01 فيفري 2015، يحدد القواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني، ج ر عدد 06، صادرة في 10 فيفري 2015.

10. قانون عضوي رقم 16-10، مؤرخ في 25/08/2016، يتعلّق بنظام الانتخابات، ج ر عدد50، صادرة في 28/08/2016.

11. القانون رقم 17-03، المؤرخ في 10 جانفي 2017، المتعلّق بالحالة المدنية، ج ر عدد 02 صادرة في 11 جانفي 2017.

III. المراسيم الرئاسية

1. المرسوم 88-131، مؤرخ في 04/07/1988/ ينظّم العلاقات بين الإدارة والمواطن، ج ر عدد 27، صادرة في 06/07/1988.

2. المرسوم الرئاسي رقم 2000-372، مؤرخ في 22/11/2000، يتضمّن إحداث اللّجنة الوطنية لإصلاح هياكل ومهامّ الدّولة، ج ر عدد 71، صادرة في 26/11/2000.

3. المرسوم الرئاسي 14-154، المؤرخ في 05 ماي 2014، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة، ج ر عدد26، صادرة في 07 ماي 2014.

4. المرسوم الرئاسي رقم 15-140، مؤرخ في 27/05/2015، يتضمّن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها، ج ر عدد 29، صادرة في 31/05/2015.

5. المرسوم الرئاسي رقم 15-247، المؤرخ في 16/09/2015، يتعلّق بتنظيم الصّفقات العمومية وتقويضات المرفق العام، ج ر عدد50، صادرة في 20/09/2015.

6. المرسوم الرئاسي رقم 16-03، المؤرخ في 07 جانفي 2016، يتضمّن إنشاء المرصد الوطني للمرفق العام، ج ر عدد 02، صادرة في 13/01/2016.

7. المرسوم الرئاسي رقم 17-143، مؤرخ في 18/04/2017، يحدّد كفاءات إعداد بطاقة التعريف الوطنية وتسليمها وتجديدها، ج ر عدد25، صادرة في 19/04/2017.

IV. المراسيم التنفيذية

1. المرسوم التنفيذي رقم 82-31، مؤرخ في 23/01/1982، المحدّد لصلاحيات رئيس الدائرة، ج ر عدد04، صادرة في 26/01/1982.

2. المرسوم التنفيذي رقم 94-215، مؤرخ في 23/07/1994، يحدّد أجهزة الإدارة العامة في الولاية وهيكلها، ج ر عدد 48، صادرة في 27/07/1994.

3. المرسوم التنفيذي رقم 94-216، مؤرخ في 1994/07/23، يتعلق بالمفتشية العامة في الولاية، ج ر عدد 48، صادرة في 1994/07/27.
4. المرسوم التنفيذي رقم 94-217، يحدد قواعد تنظيم مصالح التقنيين والشؤون العامة والإدارة المحلية، ج ر عدد 48، صادرة في 1994/07/27.
5. المرسوم التنفيذي رقم 10-211، المؤرخ في 2014/09/16، المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، ج ر عدد 54، صادرة في 2014/09/19.
6. المرسوم التنفيذي رقم 13-381 المؤرخ في 2013/11/19 المتضمن صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، ج ر عدد، 59 صادرة في 2013/11/20.
7. والمرسوم 13-382، المؤرخ في 2013/11/19، يحدد تنظيم الإدارة المركزية للوزارة لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، ج ر عدد 59، صادرة في 2013/11/20.
8. المرسوم التنفيذي رقم 14-75، المؤرخ في 2014/02/17 المتضمن تحديد قائمة مطبوعات الحالة المدنية، ج ر عدد 11، صادرة في 2014/02/26.
9. المرسوم التنفيذي رقم 14-193، المؤرخ في 2014/07/03، المتضمن صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر عدد 41، صادرة في 2014/07/06.
10. المرسوم التنفيذي رقم 14-194، مؤرخ في 2014/07/03، يتضمن تنظيم المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر عدد 41، صادرة في 2014/07/06.
11. المرسوم التنفيذي 14-363، المؤرخ في 2014/09/15، يتعلق بإلغاء الأحكام التنظيمية المتعلقة بالتصديق طبق الأصل على نسخ الوثائق المسلمة من طرف الإدارات العمومية، ج ر عدد 72، صادرة في 2014/12/16.
12. المرسوم التنفيذي 15-21، مؤرخ في 2015/02/01، يحدد صلاحيات المفتشية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، ج ر عدد 06، صادرة في 2015/02/10.
13. المرسوم التنفيذي 15-141، مؤرخ في 2015/05/28، يتضمن تنظيم المقاطعة الإدارية وسيرها، ج ر عدد 29، صادرة في 2015/05/31.

14. المرسوم التنفيذي رقم 16-134، مؤرخ في 25 أبريل 2016، يحدد تنظيم المصالح التقنية والإدارية للسلطة الوطنية للتصديق الإلكتروني وسيرها ومهامها، ج ر عدد 26 صادرة في 28 أبريل 2016.

15. المرسوم التنفيذي رقم 16-190 مؤرخ في 2016/07/30، يحدد كيفية الاطلاع على مستخرجات مداوات المجلس الشعبي البلدي والقرارات البلدية، ج ر عدد 41، صادرة في 2016،

16. مرسوم تنفيذي رقم 18-112، مؤرخ في 05 أبريل 2018، يحدد نموذج مستخرج السجل التجاري الصادر بواسطة إجراء إلكتروني، ج ر عدد 21 صادرة في 11 أبريل 2018.

17. المرسوم التنفيذي رقم 18-199، مؤرخ في 2018/08/02، يتعلق بتفويض المرفق العام، ج ر عدد 48، صادرة في 2018/08/05.

V. التعليمات والمناشير

1. تعليمة وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 1599، مؤرخة في 25 ماي 2011، تتعلق بتخفيف الملفات الإدارية والإجراءات وتحسين الخدمات الصادرة عن الإدارات المحلية.

2. منشور وزاري عن وزير الداخلية والجماعات المحلية رقم 2102، مؤرخ في 2012/11/14، يتعلق بتحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن وإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية

3. المنشور عن الوزير الأول رقم 273 بخصوص كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية مؤرخ في 2013/08/17.

4. التعليمية رقم 298 متعلقة بإصلاح الخدمة العمومية مؤرخة في 2013/09/22.

5. التعليمية رقم 1477 عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية تتعلق بإنشاء لجان ولائية مكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الإدارية المحلية مؤرخة في 2013/09/30.

6. التعليمية رقم 321 متعلقة بإصلاح الخدمة العمومية تنص على تحسين استقبال المواطنين، تخفيف الإجراءات الإدارية، التّكفل الفعلي بشكاوى المواطنين وكل مبادرة أو إجراء لتحسين الخدمة العمومية 2013/10/20.

7. برقية عاجلة عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية رقم 3138 تتضمن إعادة تأهيل المرافق العمومية من خلال تقليص أجال إصدار الوثائق وتخفيف الملفات الإدارية 2013/10/31.

8. تعليمية الوزير الأول رقم 333 بخصوص كفايات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية 2013/11/10.
 9. التّعليمية رقم 195 متعلّقة بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية مؤرّخة في 2013/11/11.
 10. تعليمية الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية رقم 82 تتعلق بتطبيق تدابير إصلاح الخدمة العمومية 12 ديسمبر 2013.
 11. تعليمية الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية رقم 470، مؤرّخة في 2014/04/24، متعلّقة بالتكفل بشكاوى المستخدمين وعرائضهم.
 12. التّعليمية رقم 2174، المتعلّقة بالتكفل بشكاوى وعرائض المستخدمين، مؤرّخة في 2014/05/14.
 13. مخطط عمل الحكومة ماي 2014، منشور على الموقع premier-ministre.gov.dz
- ثانيا: المراجع باللّغة العربية

ا. الكتب

1. بسّام بن عبد الله البسّام، الحوكمة في القطاع العام، معهد الإدارة العامّة، السّعودية، 2017
2. بسّام حمد الطّراونة وباسم محمد ملحم، قوانين وأخلاقيات الأعمال والإدارة، دار الميسرة للطباعة والنّشر والتّوزيع، الأردن، 2015
3. ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامّة، الدّار الجامعية للطباعة والنّشر والتّوزيع، مصر، 2001
4. جمال زيدان، إدارة التنمية المحلية في الجزائر، دار الأمة للطباعة والنّشر والتّوزيع، الجزائر 2014.
5. ديمينغ وروبيرت هاغستروم، تر: هند رشدي، إدارة الجودة الشاملة (أسس ومبادئ وتطبيقات)، كنوز للنّشر والتّوزيع، مصر، 2009.
6. زايد مراد، الاتّجاهات الحديثة في إدارة المنظّمات (مدخل تسيير المؤسّسات)، دار الخلدونية للنّشر والتّوزيع، الجزائر 2012.
7. شنوفي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسّسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التّربية، الجزائر، 2011.

8. صدّام الخمايسة، الحكومة الإلكترونية الطّريق نحو الإصلاح الإداري، دار عالم الكتب الحديث للنّشر والتّوزيع، الأردن، 2013.
9. عمار بوضياف، الوجيز في القانون الإداري، ط3، دار جسور للنّشر والتّوزيع، الجزائر 2013.
10. — —، الوظيفة العامّة في التّشريع الجزائري، دار جسور للنّشر والتّوزيع، الجزائر 2015.
11. — —، شرح قانون البلدية، دار جسور للنّشر والتّوزيع، الجزائر 2012.
12. — —، شرح قانون الولاية، دار جسور للنّشر والتّوزيع، الجزائر 2012.
13. فريجة حسين، شرح القانون الإداري (دراسة مقارنة)، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
14. كمال جعلاب، الإدارة المحلية وتطبيقاتها الجزائرية، بريطانيا، فرنسا، دار هومة للطباعة والنّشر والتّوزيع، الجزائر 2017.
15. كمال حبيب، جان بولس، أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغيّر، ط2، المؤسسة الحديثة للكتاب، 2010
16. محمد عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
17. محمّد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دار وائل للنشر والتّوزيع، الأردن، 2012
18. محمد على الخلايلة، الإدارة المحليّة وتطبيقاتها في كلّ من الأردن، بريطانيا، فرنسا ومصر (دراسة مقارنة)، دار الثقافة للنّشر والتّوزيع، الأردن، 2009.
19. مدحت محمد محمود أبو النصر، الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر 2005.
20. المرسي السيّد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامّة - النظرية والتّطبيق -الدار الجامعية، مصر، 2004

21. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار جسر للنشر والتوزيع، الجزائر 2015.
22. ميلاد مفتاح الحراثي، منظمات الإدارة المحلية وعلاقتها بالديمقراطية الجوارية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة - لبنان، 2016.
23. الوليد يزيد بشار، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن 2009.

II. الرسائل العلمية

1. حاحة عبد العالي، الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، (أطروحة دكتوراه)، غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، 2013/2012.
2. شعبان فرج، الحكم الرشيد وترشيد الإنفاق العام، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012-2011.
3. عبد القادر براينيس، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2006.
4. فؤاد محمد حسن الحمدي، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك، (أطروحة دكتوراه)، غير منشورة، جامعة بغداد، 2003.
5. وهيبة غربي، استخدام الشراكة لتحقيق خدمة عمومية متميزة في الإدارة المحلية (دراسة حالة)، (أطروحة دكتوراه) تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015/2014.

III. المقالات

1. أحمد عباس حمادي، ياسر لطيف خلف، "التمكن الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي"، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 08، العدد 16، جامعة الأنبار، العراق، (2016).
2. أرزبل الكاهنة، "عن استخدام تفويض المرفق العام في القانون الجزائري"، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، العدد 03، (2017).
3. بن الدين فاطمة، "الدور التنموي للجماعات المحلية وعلاقته بالجامعة"، مجلة الإنسان والمجال، العدد 03 (عدد خاص)، المركز الجامعي البيّض، (أفريل 2016).

4. بن أم السعد فتيحة، يحياوي أمينة، "دور تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصال في تحسين نظام الخدمة العامة في ظل الحوكمة الالكترونية"، المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية المتقدمة، المجلد 04، العدد 11، (نوفمبر 2014).
5. بن ترجا الله علي، "مستويات التنظيم الإداري الجزائري"، مجلة آفاق العلوم، العدد 02، جامعة الجلفة، (2016).
6. بن شعيب نصر الدين، شريف مصطفى، "الجماعات الإقليمية ومفارقات التنمية المحلية في الجزائر"، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، (2012).
7. بن عيسى ليل، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، (2013).
8. بن لحبيب بشير، "أثر المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي على تنمية الموارد البشرية- مدخل إعادة هندسة العمليات أنموذجا-"مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 21، جامعة عمار تليجي، الأغواط، (نوفمبر 2016).
9. بوحنية قوي، "إعادة هندسة الأداء الجامعي مقارنة معاصرة"، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، (2007).
10. بوزيد سايح، "سبل تعزيز المساءلة والشفافية لمكافحة الفساد وتمكين الحكم الراشد في الدول العربية"، مجلة الباحث، ورقلة، العدد 10، (2012).
11. بومدين طامشة، "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، مجلة التواصل، العدد 26، جامعة عنابة، (جوان 2010).
12. جواد محسن راضي، "التمكين الإداري وعلاقته بإبداع العاملين"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، (2010).
13. حاحة عبد العالي، يعيش تمام أمال، "أثر الإهمال الوظيفي على أداء الخدمة بالمرافق العامة"، مجلة الاجتهاد القضائي، العدد 15، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، (سبتمبر 2017).

14. خان أحلام، "إعادة هندسة العمليات كمدخل لتميز إدارة الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، عدد 12، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، (ديسمبر 2012).
15. رابح قميحة ومحمد شرايطية، "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الإدارات العمومية"، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 01، العدد 01، (2013).
16. رشيد زرواني، يامنة ترايكية، (التتمية الإدارية في الدوائر الحكومية الجزائرية (دراسة ميدانية)"، مجلة الإحياء، العددان 17 و18، جامعة باتنة (2015/2014).
17. رفاع شريفة وآخرون، "دور الرقابة والتقييم في دعم إعادة البناء الهندسي لإدارة الخدمة العمومية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 02، (09 ديسمبر 2012).
18. زرزار العياشي، "أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية على كفاءة العمليات الإدارية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، (2013).
19. سامية جفال، بوزيد سليمة، "العلاقات العامة في المنظمة بين المفهوم والوظيفة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 2 و3، جامعة بسكرة، (جانفي-جوان 2008).
20. سعاد عمير، "الشفافية والمشاركة على ضوء أحكام القانون 12-07 المتضمن قانون الولاية"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 07، (جوان 2013).
21. شوقي جباري وعولمي بسمة، "تعبئة الموارد الجبائية كخيار استراتيجي لتغطية العجز المالي للبلديات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للتتمية الاقتصادية، العدد 02، (جوان 2015).
22. صفية زادي، "تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التقليدية"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 08، ج1، (جوان 2017).
23. عبد اللاوي صبيحة، "الارتقاء بالخدمة العمومية ضرورة لتحقيق التنمية المستدامة في الجزائر"، مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية، العدد 01، جامعة البليدة 2، المجلد 06، (جانفي 2017).
24. عبير مصلح وآخرون، "النزاهة والشفافية والمساءلة في مواجهة الفساد"، ط3، الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة، فلسطين، (2013).

25. العربي بوعمامة، رقاد حليلة، "الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، (ديسمبر 2014).
26. عزيز قودة، "التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، (ديسمبر 2013).
27. عمران نزيهة، "الإدارة العمومية والمواطن أية علاقة -تشخيص الاختلالات وسبل الإصلاح على ضوء التجربة الجزائرية"، مجلة المفكر، العدد 12، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، (2015).
28. غربي محمد، "الديمقراطية والحكم الراشد رهانات المشاركة السياسية وتحقيق التنمية"، دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص، (أفريل 2011).
29. غربي محمد، "الديمقراطية والحكم الراشد"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، عدد خاص، جامعة ورقلة، (2011).
30. فاطمة الزهراء مغبر، سمير بطاهر، "الإدارة المحلية في الجزائر ومساهمتها في التنمية المحلية"، Les cahiers du MECAS، العدد 11، جامعة تلمسان، (ديسمبر 2015).
31. قيس زهير عبد الكريم جعفر، "أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة الجودة الشاملة (دراسة حالة)"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 37، جامعة بغداد، (جوان 2014).
32. الكر محمد وبن مرزوق عنتر، "الحكم الراشد وإصلاح الإدارة المحلية الجزائرية بين المعوقات والمتطلبات"، مجلة البحوث السياسية والإدارية، العدد 02، جامعة الجلفة، (2013).
33. محمد السعيد جوال، "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظلّ مقارنة التسيير العموميّ الجديد - دراسة نظرية تحليلية-" مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 14، جامعة الشلف، (2016).
34. محمدي صبيحة، "طرق وأساليب تحسين خدمات الإدارة المحلية"، مجلد الاقتصاد الجديد، المجلد 01، العدد 14، جامعة عين الدفلى، (2016).

35. مراد بلكعبيات، "دور الأحزاب السياسية في تفعيل الإصلاحات في الجزائر"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02، جامعة غرداية، (2014).
36. معين أمين السيد، "مقومات إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات وترسيخ مكانة المنظمة ضمن المتغيرات العالمية الراهنة"، مجلة دراسات في الاقتصاد والتجارة والمالية، جامعة الجزائر 03، المجلد 01، (عدد سنة 2012).
37. المكي درّاجي، راشدة موساوي، "دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية والمرفق العام في الجزائر (دراسة نموذجين قطاعيين: العدالة-الداخلية والجماعات المحلية)"، مجلة العلوم القانونية والسياسية، عدد 17، (جانفي 2018).
38. مليكة عرعور، "أساليب التنمية وأهدافها"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 23، (نوفمبر 2011).
39. مولفوعة فاطمة الزهراء ومختار عصماني، "دور الإدارة المحلية في صنع السياسة العامة في الجزائر كمدخل لتحقيق التنمية المحلية المستدامة"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 01، جامعة بشار، (سبتمبر 2014).
40. ميسون على حسين الليلة، "الحكومات المحلية ودورها في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات"، مجلة جامعة بابل، العدد 04، (2016).
41. ناجي عبد التّور، "دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة (تجربة البلديات الجزائرية)"، دفاتر السياسة والقانون، العدد 01، (جانفي 2009).
42. "الخصوصية"، نشرة إضاءات معهد الدراسات المصرفية، العدد 06، الكويت، (جانفي 2011).
43. نور الدين حاروش، "مؤشرات التنمية المستدامة والخدمة العمومية المحلية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 06، (جانفي 2014).
44. هادي عبد الوهاب عبد الإمام، "الهيكل التنظيمي وأثره في فاعلية المنظمات المصرفية (دراسة ميدانية)"، مجلة دراسات إدارية، العدد 01، جامعة البصرة، العراق، (2006).

45. هاشمي الطيّب وشيخ يحي، "تعبئة المورد الجبائي المحلي"، مجلة تاريخ العلوم، العدد 01، جامعة الجلفة، (جانفي 2016).

46. هوارى معراج، خليل عبد الرزاق، عن سعيد يس عامر (2004)، "الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 06، (2006).

IV. الملتقيات والأيام الدراسية

1. الازهر لعبيدي، جارية الصادق، التقسيم الإداري الجديد في الجزائر، الملتقى الدولي الثالث حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظلّ التشريعات الجديدة والمنتظرة، جامعة حمة لخضر، كلية الحقوق، وادي سوف، 01 و 02 ديسمبر 2015

2. أمينة قهواجي، حكيم بن حسان، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجية التنمية المستدامة _ الواقع والرهانات-جامعة الشلف، يومي 14 و 15 نوفمبر 2016.

3. أونيس عبد المجيد، بن يحي حميدة، الحوكمة الإلكترونية - رؤيا شاملة-الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظلّ الحوكمة الإلكترونية -حالة البلدان العربية-، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 29 و 30 أكتوبر 2014.

4. إياد محمّد فاضل التميمي، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في الأداء، المؤتمر العلمي الثاني حول: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 01/04/2006.

5. جعفر عرارم وصالح جابر، التغير في دور الإدارة المحلية وضرورة الإصلاح الإداري، الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظلّ التشريعات الجديدة والمنتظرة، جامعة واد سوف، 01 و 02 ديسمبر 2015.

6. حاحة عبد العالي، يعيش تمام أمال، الطبيعة القانونية للمقاطعات الإدارية في الجزائر، الملتقى الدولي الثالث حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظلّ التشريعات الجديدة والمنتظرة، جامعة حمة لخضر، كلية الحقوق، وادي سوف، 01 و 02 ديسمبر 2015

7. الحسن الوزاني الشاهدي، تشخيص الاختلالات الرئيسية في علاقة الإدارة مع المواطنين، اليوم الدراسي حول جودة الخدمات العمومية، ولاية الدار البيضاء، المغرب، جانفي 2003.
8. حوشين كمال وهارون سميرة، دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظلّ الحوكمة الإلكترونية-دراسة حالة البلدان العربيّة-كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 29 و30 أكتوبر 2014.
9. سعيد دجال، أسامة هزلة، تأثير الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي لمدرء البلديات، ملتقى آليات تطوير أداء الإدارة المحليّة ودورها في التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2014.
10. بديسي فهيمة وآخرون، تنمية الإبداع ودوره في الرّفح من أداء المنظّمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتّغيير التّطبيقي في المنظّمات الحديثة-دراسة تجارب وطنية ودولية-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011.
11. سعيدة طيب، إصلاحات الخدمة العمومية وتحسين صورة الإدارة لدى المواطن، الملتقى الوطني حول الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة التكوين المتواصل، مستغانم، 29 و30 أكتوبر، 2014.
12. سليمان السعيد، الخدمة العمومية المحليّة بين النّصّ والواقع، اليوم الدراسي حول الخدمة العمومية في الجزائر واقع وآفاق، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة جيجل، 2015.
13. شيخي بلال، منصور ناصر الرّجى، الحوكمة الإلكترونية كمنطلق لإصلاح وترشيد الخدمة العمومية حالة قطاع التّعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظلّ الحوكمة الإلكترونية -حالة البلدان العربيّة-، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 29 و30 أكتوبر 2014.
14. عائشة قادة بن عبد الله، فايّزة سبتي، تطبيقات الحوكمة الإلكترونية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، الملتقى الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظلّ الحوكمة الإلكترونية

- حالة البلدان العربية-كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة بومرداس، 29 و30 أكتوبر 2014.

15. لعجال أعجال محمد أمين، محرز مبروكة، تكريس مبدأ التشاركية في الجزائر وتطبيقاتها في قانون البلدية، الملتقى الدولي الثالث حول الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وادي سوف، 01 و02 ديسمبر 2015.

16. محمد محمود الطعمنة، نظم الإدارة المحلية (المفهوم، الفلسفة والأهداف)، الملتقى العربي الأول: نظم الإدارة المحلية في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سلطنة عمان، 18-20 أوت 2003

17. مصطفى بلعور، تطوير أداء الإدارة الاقليمية في الجزائر -دراسة في التحديات والآليات، الملتقى الدولي الثالث حول: الجماعات المحلية في الدول المغاربية في ظل التشريعات الجديدة والمنتظرة، جامعة واد سوف، 01 و02 ديسمبر 2015.

18. منال قناوي، سارة حمايدية، واقع الخدمة العمومية في وسائل الإعلام -أين يقع المواطن في الأجندة الإعلامية- الملتقى الوطني حول: الخدمة العمومية في الجزائر، جامعة التكوين المتواصل، مستغانم، 29 و30 أكتوبر 2014.

19. نصيرة يحيوي، مراد مهدي، أثر الإدارة الالكترونية في تفعيل الخدمة العمومية في الجزائر -دراسة نموذج مؤسسة بريد الجزائر- الملتقى الدولي حول: جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية -حالة البلدان العربية-كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 29 و30 أكتوبر 2014.

v. التقارير والمواقع الإلكترونية

1. تقرير مفوضية الأمم المتحدة السامية لحقوق الإنسان عن دور الخدمة العامة كعنصر أساسي من عناصر الحكم الرشيد في مجال تعزيز حقوق الإنسان وحمايتها، الجمعية العامة، مجلس حقوق الإنسان، الدورة 25، 2013/12/23.

2. قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، انظر: (www.siironline.org)

19/01/2018,15:12

3. المشاركة بالرأي والمساءلة لتحسين الخدمات العامة، وثيقة معلومات أساسية، فعاليات التدريب الإقليمية التابعة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للدول العربية، مصر 3-5 أكتوبر 2010.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

I. Les livres

1. Alain-serge Mescheriakoff, Droit des services publics, 2édition, Presses Université de France, 1997.
2. Gilles J.Guglielmi, Geneviève Koubi, Droit du service public, Montchrestien, France2000.
3. Marie Christine Roualt et autre, Droit administratif, Gualino editeur, France2005.
4. Martine Lombard et Gilles Dumont, Droit administratif, 7édition, Dalloz, France2007.

II. Les thèses

5. Giraudon Anne, La notion de service public, (Mémoire de l'étude), école national supérieur des sciences de l'information et des bibliothèques, France, Janvier2010.

III. Les articles

1. Ceaser H. Husieen, "Application to use electronic mail system in the electronic management," مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق (2012).
2. Denis Proulx, "Le contrôle et la gestion tradition et autre possibilités", Management des organisations publiques théorie et applications, 2édition, l'université du Québec, Canada.(2008)
3. Guedeche Khaled, "Faire la qualité dans le service public", Revue Economie et Société, N°10, Université de Constantine, (2014)
4. Kaid Tlilane Nouara, "Le service public local un élément de stratégie de développement durable", Les Cahier des Mecas, Université de Tlemcen, (03/04/2007).
5. Leila Metali, "Le marketing des services publics : Fondements et Spécificités", Maaref Revue académique, N°21, Université Bouira,(06-2016)
6. Pierre Bauby, "Les modèles de service public", Université de Paris, France (2005).

IV. Les séminaires

- 1- Dahak Nadgia, **Réflexion sur la stratégie et le rôle d'e-santé en Algérie**, séminaire international sur la qualité du service public dans le cadre de la gouvernance électronique cas des pays arabes, Université Boumerdes, 29 et30 octobre2014.

- 2- Traki Dalila, **L'impact de gouvernance sur l'efficacité des collectivités locales dans le développement local**, séminaire international sur la qualité du service public dans le cadre de la gouvernance électronique cas des pays arabes, Université Boumerdes, 29 et30 octobre2014.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الإهداء
	الشكر والعرفان
01	مقدمة
09	الباب الأول: واقع الخدمة العمومية المحلية في الجزائر وسبل إصلاحها
10	الفصل الأول: الإدارة المحلية وتقديم الخدمة العمومية
10	المبحث الأول: تنظيم الإدارة المحلية في الجزائر
10	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المحلية
11	الفرع الأول: تعريف الإدارة المحلية ومقوماتها
11	أولاً: تعريف الإدارة المحلية
12	ثانياً: مميزات ومقومات الإدارة المحلية
13	ثالثاً: أسباب الأخذ بنظام الإدارة المحلية
14	الفرع الثاني: أهداف الإدارة المحلية
15	أولاً: الأهداف السياسية
15	ثانياً: الأهداف الإدارية
16	ثالثاً: الأهداف الاجتماعية

فهرس المحتويات

17	المطلب الثاني: مستويات الإدارة المحلية
18	الفرع الأول: الولاية
18	أولاً: تعريف الولاية
19	ثانياً: هيئات الولاية
24	الفرع الثاني: البلدية
25	أولاً: تعريف البلدية
25	ثانياً: هيئات البلدية
29	الفرع الثالث: الدائرة والمقاطعات الإدارية في التنظيم اللامركزي
29	أولاً: الدائرة
31	ثانياً: المقاطعات الإدارية المستحدثة
37	المبحث الثاني: الخدمة العمومية ومجالات تقديمها
37	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية
37	الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية ونظمها
37	أولاً: تعريف الخدمة العمومية وخصائصها
42	ثانياً: مبادئ ونظم الخدمة العمومية
46	الفرع الثاني: أنواع الخدمات العمومية
46	أولاً: حسب مجال الخدمة

فهرس المحتويات

47	ثانيا: حسب التكلفة
47	ثالثا: حسب المنفعة
48	رابعا: حسب موضوع الخدمة ومحلها
49	المطلب الثاني: منظمات الخدمة العمومية ودورها في تقديم الخدمات العمومية
49	الفرع الأول: منظمات الخدمة العمومية
50	أولا: مفهوم المنظمات العامة
53	ثانيا: أنواع المنظمات العامة
55	الفرع الثاني: دور وحدات الإدارة المحلية في تقديم الخدمة العمومية
55	أولا: دور البلدية
60	ثانيا: دور الولاية
66	الفصل الثاني: تحديات تحسين الخدمة العمومية المحلية
66	المبحث الأول: المعوقات التي تواجه الإدارة المحلية في تقديم الخدمة العمومية
66	المطلب الأول: معوقات مرتبطة بالمحيط الداخلي للإدارة
66	الفرع الأول: من جانب الموارد البشرية
67	أولا: المسار الوظيفي للموظف
70	ثانيا: غياب ضمانات الموظف وتراجع أخلاقياته
72	الفرع الثاني: الجوانب التنظيمية والتسيير

فهرس المحتويات

72	أولاً: معوّقات هيكلية تنظيمية
74	ثانياً: معوّقات في التسيير
78	المطلب الثاني: معوّقات تتعلّق بالمحيط الخارجي للإدارة
78	الفرع الأول: اختلالات في علاقة الإدارة بالمواطن
79	أولاً: اختلالات في نظرة المواطن للإدارة
79	ثانياً: غياب المشاركة
80	ثالثاً: غياب الإعلام
82	الفرع الثاني: مشاكل علاقة الإدارة بالمجتمع
82	أولاً: مشاكل علاقة الإدارة بالسلطة المركزية
84	ثانياً: مشاكل علاقة الإدارة بالمجتمع المدني
85	ثالثاً: مشاكل علاقة الإدارة بالقطاع الخاص
86	رابعاً: مشاكل علاقة الإدارة بالإدارة
87	المبحث الثاني: سبل تحسين وتفعيل تقديم الخدمة العمومية
87	المطلب الأول: الأساس القانوني لفكرة تحسين الخدمات العمومية
88	الفرع الأول: التشريع
88	أولاً: الدستور
88	ثانياً: القانون

فهرس المحتويات

89	الفرع الثاني: التّظيم
92	الفرع الثالث: المناشير والتّعليمات
93	المطلب الثاني: إصلاح بيئة الإدارة وتحسين الخدمات العمومية
93	الفرع الأول: تحسين البيئة الداخليّة للإدارة
93	أولاً: من جانب الموارد البشريّة للإدارة
97	ثانياً: من الجانب التّظيميّ للإدارة (تعزيز القدرات التّظيمية)
103	الفرع الثاني: التّحسين في المحيط الخارجي للإدارة
103	أولاً: تحسين علاقة المواطن بالإدارة
105	ثانياً: إصلاح علاقة الإدارة بالمجتمع
111	الباب الثاني: الأساليب والآليات الحديثة لتحسين الخدمات العمومية
112	الفصل الأول: المناهج المستحدثة لتحسين الخدمات العمومية
112	المبحث الأول: المفاهيم الإداريّة الحديثة ودورها في تحسين الخدمة العمومية
112	المطلب الأول: الحكم الرّاشد (الحكامة)
113	الفرع الأول: مفهوم الحكم الرّاشد
113	أولاً: تعريف الحكم الرّاشد
115	ثانياً: أطراف الحكم الرّاشد
116	الفرع الثاني: مؤشّرات الحكم الرّاشد

فهرس المحتويات

117	أولاً: المساءلة
118	ثانياً: الشفافية
120	ثالثاً: المشاركة
123	رابعاً: مؤشرات أخرى
127	المطلب الثاني: مفاهيم أخرى للتطوير والتحسين
127	الفرع الأول: الإبداع الإداري والمسؤولية الاجتماعية
127	أولاً: الإبداع الإداري
130	ثانياً: المسؤولية الاجتماعية
132	الفرع الثاني: التنمية
132	أولاً: التنمية الإدارية
134	ثانياً: تنمية الموارد البشرية
135	ثالثاً: التنمية المستدامة
136	الفرع الثالث: التنافسية والخصوصية
137	أولاً: الخصوصية
138	ثانياً: التنافسية
139	الفرع الرابع: المرونة والتمكين
140	أولاً: المرونة

141	ثانيا: التمكن
143	المبحث الثاني: أساليب الإدارة المستحدثة وأثرها في تحسين أداء الخدمات العمومية
143	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة
143	الفرع الأول: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
143	أولاً: تعريف إدارة الجودة الشاملة
145	ثانيا: مميزات إدارة الجودة الشاملة
146	ثالثاً: الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة
147	الفرع الثاني: تحديات وأهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة
147	أولاً: متطلبات إدارة الجودة الشاملة
149	ثانيا: عوائق تطبيق إدارة الجودة الشاملة
150	ثالثاً: أهداف تطبيق إدارة الجودة الشاملة
115	المطلب الثاني: إعادة هندسة العمليات الإدارية
151	الفرع الأول: مفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية
151	أولاً: تعريف إعادة هندسة العمليات الإدارية
152	ثانيا: خصائص ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية
154	الفرع الثاني: متطلبات وأهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية
154	أولاً: متطلبات تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية في الإدارة العمومية

فهرس المحتويات

155	ثانيا: أهداف تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
156	الفرع الثالث: نتائج تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية
159	الفصل الثاني: الآليات المؤسسية وأنماط التسيير المستحدثة لتحسين الخدمات العمومية
159	المبحث الأول: التسيير العمومي الحديث والإدارة الإلكترونية كمدخل لترقية الخدمة العمومية
159	المطلب الأول: ترقية الخدمة العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد
160	الفرع الأول: ظروف ظهور نظام التسيير العمومي الجديد
161	الفرع الثاني: خصائص التسيير العمومي الجديد ومبادئه
161	أولاً: خصائص التسيير العمومي الجديد
162	ثانيا: مبادئ التسيير العمومي الحديث
163	الفرع الثالث: أسس التسيير العمومي الحديث وأثر تطبيقه على تقديم الخدمات العمومية
163	أولاً: أسس التسيير العمومي الجديد
166	ثانيا: أثر تطبيق التسيير العمومي الجديد على تقديم الخدمات العمومية
166	المطلب الثاني: الإدارة الإلكترونية
167	الفرع الأول: مفهوم الإدارة الإلكترونية
167	أولاً: تعريف الإدارة الإلكترونية
168	ثانيا: عناصر الإدارة الإلكترونية
168	ثالثاً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

فهرس المحتويات

169	الفرع الثاني: التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية وتبني الحوكمة الإلكترونية
169	أولاً: أسباب ومتطلبات التحوّل إلى الإدارة الإلكترونية
172	ثانياً: الحوكمة الإلكترونية
177	الفرع الثالث: نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية في جودة الخدمات
181	المبحث الثاني: الإصلاحات المؤسّساتية وأثرها في عملية التحسين
182	المطلب الأول: وزارة الخدمة العمومية والإصلاحات المزامنة لها
183	الفرع الأول: إحداه لجنة إصلاح هياكل الدولة واللجنة الولائية لإعادة تأهيل المرافق العمومية.
183	أولاً: لجنة إصلاح هياكل الدولة
184	ثانياً: اللجنة الولائية المكلفة بإعادة تأهيل المرافق العمومية الولائية
186	الفرع الثاني: دور وزارة الخدمة العمومية وتحديث المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في تحسين الخدمة العمومية
186	أولاً: دور وزارة الخدمة العمومية في تحسين الخدمة العمومية
191	ثانياً: المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري
197	المطلب الثاني: المرصد الوطني للمرفق العام
197	الفرع الأول: التنظيم والسير

فهرس المحتويات

199	الفرع الثاني: صلاحياته
205	الخاتمة
211	قائمة المراجع

الملخص:

يتناول الموضوع دراسة نظرية تحليلية حول تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة العمومية في الجزائر من خلال التطرق لتنظيم الإدارة المحلية بمستوياتها وأهميتها وأهدافها وكذا تنظيم الخدمة العمومية من حيث مفهومها وأنواع الخدمات العمومية ونظمها ومبادئها، بالإضافة إلى مجالات تدخل وحدات الإدارة المحلية في تقديم الخدمات، كما يتناول الموضوع المشاكل والمعوقات التي تحول دون تقديم الإدارة المحلية للخدمات في المستوى المطلوب المتعلقة منها بالمحيط الداخلي والخارجي للإدارة واقتراح الحلول المناسبة لذلك من خلال تفعيل ما سبق واستحداث آليات ومناهج تحسين جديدة مؤسسية وأخرى مرتبطة بتحديث نظم التسيير، وقد رافقت هذه الإصلاحات العديد من النصوص القانونية واللوائح بهدف تجسيدها في الواقع، حيث تم تحقيق بعض النتائج الإيجابية لكن تبقى غير كافية في انتظار نتائج أخرى أكثر فعالية تخدم مسار الإصلاح والتنمية.

Summary

Dealing with the topic of analytical theory study on improving public service at the level of local administration in Algeria by addressing to organize local administration by levels and their importance, objectives and organization of the public service in terms of its concept and types of public services, systems and principles, as well as The areas within the local administration units in providing services, It also addresses the problems and obstacles to provide local management of services at the required level of inner and outer perimeter for management and propose appropriate solutions by activating what ever new improved mechanisms and institutional platforms and other associated Update management systems, These reforms have been accompanied by many legal texts and regulations with a view reflected in reality, achieving some positive results but remain inadequate waiting more effective results serve path of reform and development.