جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التسيير العمومي الحديث في مكافحة الفساد في الجزائر

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

إعداد الطالبة:

- براجة نعيمة

إشراف الدكتورة :

- صحراوي جميلة

السنة الجامعية : 2023/2022

جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور التسيير العمومي الحديث في مكافحة الفساد في الجزائر

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي في علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

إعداد الطالبة:

- براجة نعيمة

إشراف الدكتورة :

- صحراوي جميلة

السنة الجامعية : 2023/2022

إهداء

إلى من جعل مشواري العلمي ممكنا الـ . ي من ساندني وازرني في دراستي الـ . ي

التي من تحت قدميها تكمن الجنة الـ ي امـ . ي

الـ ي الذين سرت من اجلهم سرت في دربي هذا إلي أبنائي وقرة عيني كوثر سريام

وعبد الرءوف ونيس .

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين، محمد الحبيب و على آله و صحبه و من تبعه بالإحسان إلى يوم الدين.

الحمد لله العلي القدير الذي قدرني لهذا العمل المتواضع و ما كنت من غيره فاعلة حمدا يليق بجلال وجهه الكريم و عظيم سلطانه، فلا اله إلا الله وحده لا شريك له، له الملك و له الحمد و هو على كل شيء قدير .

أتقدم بالشكر الخاص و الجزيل إلى العزيزة المكرمة و الغالية أستاذتي المشرفة **صحراوي جليلة** "التي كانت لي نعم المشرفة و المرشدة و الموجهة التي سرني كثيرا التعامل معها ، و اقدر لها جميع النصائح و الإرشادات و المساعدات التي لم تبخل في تقديمها لي،فشكرا.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث حول أهمية التسيير العمومي الحديث لمكافحة الفساد على ضوء المستجدات التي يعرفها عمل الإدارة العمومية.

تطرقت الدراسة إلى المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي الحديث لاسيما المبادئ التي يقوم عليها والنموذجين البريطاني والأمريكي، والوظائف والأركان التي يقوم عليها، إلى جانب متطلبات مكافحة الفساد الإداري والمقومات والمبادئ التي يقوم عليها والعراقيل التي تحول دون تحقق ذلك، كما أنه تم ادراج مختلف الاجراءات التي اعتمدت في الجزائر في مجال مكافحة الفساد.

توصلت الدراسة إلى أن تحدي مكافحة الفساد تحدي يمكن تجاوزه من خلال الإصلاح الإداري بتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث، والجزائر تعاني صعوبة في تنفيذ ذلك نظرا لطبيعة نظامها الاقتصادي الريعي الذي يشجع مظاهر الفساد ، حيث قامت بالعديد من الإجراءات بداية بإصلاح إدارتها العمومية وذلك بتقليص دور الدولة وترشيد النفقات والتنسيق بين القطاع العام والخاص، وتركيزها على تقوية الجانب القانوني والتشريعي لمواجهة هذه الظاهرة حيث كان اخر تعديل قامت به هو تعديل دستور 2020، بالإضافة إلى انضمامها إلى المنظمات الدولية والمصادقة على أهم الاتفاقيات الدولية والإقليمية في اطار التعاون من اجل كشف وتسليم المفسدين.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الحديث، مكافحة الفساد.

Abstract :

This study aimed to investigate the importance of modern public management to face corruption in the light of developments that occurred in the work of public administration.

The study touched on the concepts related to modern public management, especially the principles on which it is based, and the British and American models, in addition to the requirements of facing administrative corruption, the elements and principles on which it is based, and obstacles that prevent this from being achieved, It has also been insert the various measures adopted in Algeria in the field of facing corruption.

This study concluded that the challenge of facing corruption is a challenge that can be overcome through administrative reform by applying the principles of modern public administration. Algeria suffers from a many difficulties in implementing this, due to the nature of its rentier economic system, which encourages the appearances of corruption, Where it took many procedures, starting with reforming its public administration by reducing the role of the state, rationalizing expenditures, and coordination between the public and private sectors, And its focus on strengthening the legal and legislative aspect to confront this phenomenon, as the last amendment of the constitution of 2020, In addition to its accession to international organizations and the authentication of the most important international and regional agreements within the framework of cooperation in order to detect and hand the corrupt.

Key words: Modern public administration, facing corruption

- الفهرس
- الإهداء
- شكر وعرفان
- مقدمة
- **الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي والتسيير العمومي الحديث.**
  - تمهيد

✓ **المبحث الأول: أساسيات حول التسيير العمومي والتسيير العمومي الحديث.**

- **المطلب الأول:** مدخل التسيير العمومي
- **المطلب الثاني:** مدخل التسيير العمومي الحديث.

✓ **المبحث الثاني: نظريات وأركان التسيير العمومي الجديد.**

- **المطلب الأول:** نظريات التسيير العمومي الجديد
- **المطلب الثاني:** أركان التسيير العمومي الجديد.

✓ **المبحث الثالث: نماذج وبعض تجارب الرائدة في التسيير العمومي الجديد.**

- **المطلب الأول:** نماذج ونظرية التسيير العمومي الجديد
- **المطلب الثاني:** النموذج البريطاني.
- **المطلب الثالث:** النموذج الأمريكي.

✓ **المبحث الرابع: أهم التحولات في ظل التسيير العمومي الجديد.**

- **المطلب الأول:** الفرق بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الجديد.

- **المطلب الثاني:** الفرق بين مهام المدير في ضل التسيير العمومي الجديد.
- **المطلب الثالث:** محتوى وظائف المنظمات العمومية في ضل التسيير العمومي الجديد.

-الفصل الثاني: أساسيات حول مكافحة الفساد في الإدارة العمومية من خلال الإصلاح الإداري في ضل التسيير العمومي الحديث.

✓ **المبحث الأول: أساسيات حول الفساد.**

- **المطلب الأول:** مفهوم الفساد
- **المطلب الثاني:** خصائص الفساد وأسبابه.
- **المطلب الثالث:** أنواع الفساد ومظاهره .
- **المطلب الرابع:** هيئات مكافحة الفساد وآثاره.

✓ **المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة العمومية والإصلاح الإداري في ضل التسيير العمومي الحديث.**

- **المطلب الأول:** ماهية الإدارة العمومية
- **المطلب الثاني:** مفهوم الإصلاح الإداري وأهم مقوماته
- **المطلب الثالث:** علاقة الإصلاح الإداري بالتسيير العمومي
- **المطلب الرابع:** تقييم نجاعة الإصلاح الإداري كمدخل مهم من مداخل التسيير العمومي الحديث.

✓ **المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية.**

- **المطلب الأول:**ضبط مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها.
- **المطلب الثاني:**أنواع الخدمة العمومية.
- **المطلب الثالث:** المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.

✓ **المبحث الرابع: طبيعة العلاقة بين الفساد الإداري و تردي الخدمة العمومية.**

- **المطلب الأول:** العراقيل والمشاكل التي تواجه تقديم الخدمة العمومية.
- **المطلب الثاني:**دور التسيير العمومي الحديث في ترقية الخدمة العمومية
- **المطلب الثالث:**التأثر المادي والمعنوي للفاسد على خدمة العمومية والنتائج التي يؤدي إليها في المؤسسة العمومية.

- الفصل الثالث: واقع التسيير العمومي الحديث في الجزائر ودوره في مكافحة الفساد

- تمهيد

✓ **المبحث الأول: إصلاح الإدارة العامة من خلال مقاربة التسيير العمومي الحديث في الجزائر.**

- **المطلب الأول:** واقع الإدارة العامة الجزائرية وآليات إصلاحها.
- **المطلب الثاني:** مشاكل الإدارة العامة في الجزائر
- **المطلب الثالث:** إصلاح الإدارة العامة الجزائرية وطبيعة الهيئات المسؤولة عن ذلك.
- **المطلب الرابع:** محاور الإصلاح الإداري في جزائر والعراقيل التي تعترض مسارها.

✓ **المبحث الثاني: الفساد في الجزائر**

- **المطلب الأول:** الجهود المبذولة في مكافحة الفساد في الجزائر

- **المطلب الثاني**:دور الحوكمة في تفعيل سياسة مكافحة الفساد
- **المطلب الثالث**: الإدارة الإلكترونية ودورها في مكافحة الفساد

.

- **المبحث الثالث : رهانات تحديد في الجزائر من خلال مقاربة التسيير العمومي الحديث.**
- **المطلب الأول** : إجراءات ترشيد النفقات
- **المطلب الثاني** : آليات تطبيق مناجمنت العمومي الحديث في الجماعات المحلية .
- **المطلب الثالث** : دواعي تبني قانون 18-15 ومحاوره الرئيسية
- الخاتمة
- قائمة المراجع.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفة
01	مقارنة ما بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد	36
02	مقارنة ما بين مهام المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي ومهامه في ظل التسيير العمومي الجديد	38
03	التغيرات التي تطرأ على محتوى بعض الوظائف بعد تطبيق التسيير العمومي الجديد	40
04	الجدول رقم04: مجموعة تعاريف لفساد لمختلف الهيئات والمنظمات الدولية	45
05	الجدول رقم5: أنواع الفساد	48-50
06	التسيير العمومي في الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الحديث	73
07	**مؤشر مدركات الفساد الجزائري (2012-2019):**	125
08	**تطور مؤشر الحكم الراشد في الجزائر (2009-2019):**	134

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العلاقة بين الحكم الراشد والتسيير العمومي	132

المقدمة:

إن المتمعن لشأن الاقتصادي العالمي يري أن هناك تسارع هائل للتطور والنمو في شتى الميادين من خلال التسلح التكنولوجي والعلمي وفي المقابل تطور هائل للعراقيل وأزمات والظواهر السلبية التي تدمر التنمية الاقتصادية مما استوجب ديمومة البحث عن الحلول الآتية والمستقبلية لمواكبة الأزمةوخير دليل علي ذلك ما ولدته أزمة سبعينيات في اقتصاديات الدول المتقدمة حيث مثلت هذه الأخيرة منعرجا هاما في تسير العمومي للدول لتتجه للبحث عن أنجع الطرق التي تسعي ولا مركزية والمتسبب في ظهور مظاهر علية مثل الفساد إلي طابع أكثر حداثة و على ترقية أداء منظماتها العمومية وذلك من أجل نقلها من نظامها التقليدي المعروف بارتين البيروقراطية لنهوض بقتصادياتها المتعثرة وفي نفس الوقت محاربة الظواهر الداخلية المعرقلة لتنميتها الاقتصادية وهنا تكون في صدد الحديث عن الخروج انتهاج نموذج التسيير العمومي الحديث والذي كان سلاح ذو حدين أولاً جاء للإرتقاء بالتنمية الاقتصادية من جهة ومحاربة الظواهر السلبية الداخلية من جهة أخرى مثل الفساد الذي لا يختلف بشأنه اثنان بأنه ظاهرة الأكثر انتشار في العالم وأكثر خطورة لسرعة إنتشارها وصعوبة إحتوائها مما حتم علي الدول دق ناقوس الخطر وفعلا هذا ما قامت به الدول أجلو سكسونية بتبني هذا النموذج الذي يستوحي مبادئه في التسيير من القطاع الخاص ، الخروج من أزماتها و مجابهة الفساد وبعد ذلك تم تعميمه في معظم دول جنوب أسيا وأمريكا وكغيرها الجزائر بإدارتها العامة ليست في معزل عن هذه

التغيرات العالمية وتأثيراتها في زمن تحكمه الثورة التكنولوجيا لذا قامت الجزائر بتجربة هذا النموذج في العديد من القطاعات ولو بشكل جزئي كتجربة الخوصصة بعض القطاعات ،الشراكة بين القطاع العام و الخاص وربما تكون تجربة تبني الإدارة الإلكترونية في العديد من القطاعات هي التجربة الأبرز التي خاضتها الجزائر سعيا وراء إصلاح إدارتها ومكافحة الفساد بالإضافة إلى استباقها الانضمام إلى هيئات ومنظمات دولية مناهضة ومحاربة لظاهرة الفساد بالإضافة لوضع ترسانة قانونية لإحتواء الظاهرة ومحاربتها ذهبت إلى أكثر

من ذلك مؤخرا بإعطاء لموضوع اهتمام بالغ و توجه بأسمى النصوص القانونية في الدولة ألا وهو الدستور ليوضع تحت التعدىل مما يتماشى وتسهيل مكافحة الظاهرة من تجسيد المبادئ التيسير العمومي الحديث من التنافسية ونزاهة. وبهذا تكون الجزائر أمام تحدي لمكافحة الفساد النهوض بإقتصادها لتسلك أسلوب مغاير وحديث ألا وهو التسيير العمومي الحديث ما يطرح الإشكالية الدراسة التالية .

- كيف أثر التسيير العمومي الحديث في مكافحة الفساد في الجزائر .
- والإجابة على الإشكالية تندرج التساؤلات الفرعية الآتية:

1-ما هو التسيير العمومي الحديث ؟

2-ما واقع الفساد في الجزائر والمراحل التي مر بها الإصلاح الإدارة الجزائرية لمواجهته من خلال مقاربة التسيير العمومي الحديث؟

3-ما هي التحديات والرهانات التي رفعتهما الجزائر لمكافحة الفساد من خلال انتهاجهما مبادئ التسيير العمومي الحديث.

- وللإجابة على هذه التساؤلات الفرعية ندرج الفرضيات التالية:
- 1 التسيير العمومي الحديث هو نمط تقوم مبادئه علي أساليب القطاع الخاص
- 2 انتشار الفساد بصورة رهيبة في الجزائر مما استوجب إصلاح متماشيا مع مبادئ التسيير العمومي الحديث
- 3 من بين التحديات والرهنات التي حملتها الجزائر علي عاتقها انتهاج أساليبالقطاع الخاص والتي تصب في مبادئ التسيير العمومي الحديث

- **أهمية الدراسة:** تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ألا وهو دور التسيير العموميالحديث في مكافحة الفساد المتمعن للعنوان الموضوع يري انه ينقسم أو يطرح عدة مواضيع في نفس الوقت لا تقل أهمية كل واحد منهم عن الآخر بحيث موضوع الدراسة يمكن أن يناقش ثلاث مواضيع في نفس الوقت أول موضوع التكسير العمومي الحدىث كموضوع ذو أهمية في حد ذاته وثانيا الفساد وبالخصوص الفساد في جزائر موضوع حساس لا يقل عنه في الأهمية وكلهما مواضيع الساعة والجمع بينهما في مقاربة للخروج من أزمة هو في حد ذاته خطوة نحو التنمية الإقتصادية.

- **أهداف الدراسة :تهدف الدراسة إلى:**

1- بلورة مفهوم التسيير العمومي الجديد كمقاربة تسييرية وإظهار مبادئه في القطاع العام

2-التعرف علي الفساد وتسليط الضوء على الفساد في الجزائر وعلى الإستراتيجيات التي تبعتها الجزائر من اجل مكافحته .

3-ما مدي تأثير التسيير العمومي الحديث علي سياسة مكافحة الفساد

- **مبررات الدراسة :**

1-الانجذاب الخاص نحو العنوان

2-حداثة الموضوع والرغبة الذاتية للإطلاع على طلباته.

ب- مبررات موضوعية:

- هناك مبررات موضوعية مثل القيمة العلمية الكبيرة لهذا الموضوع لأنه يقيس العصب الحساس في المجتمع سواء على الصعيد الاقتصادي أو الاجتماعي .
- قلة الدراسات في هذا المجال وهذا ما زاد في رغبتي الاختيار الموضوع محاولة مني تقديم إضافة لهذا التخصص في هذا الموضوع. رغم قلة الدراسات التي في هذا الموضوع إلى أنه يتسم بميزة ألا وهي أنه يدرس من قبل تخصصين أي يمكن الطلبة الحقوق دراسته من وجهة نظر قانونية وطلبة الاقتصاد من وجهة نظر

إقتصادية وفي الأخير للحماية كلهما يكمل وجهة نظر الآخر والخروج بحلول متكاملة وبالتالي إحاطة جيدة للدراسة

- **منهجية الدراسة:** سعيا منا لتحقيق التناسق والانسجام المنهجي في موضوع الدراسة ارتأينا إلى الاعتماد علي مجموعة من المناهج.

أ- **المنهج الوصفي التحليلي:** وقد اعتمدنا عليه قصد إعطاء صورة كلية لتسيير العمومي الحديث من خلال تجميع البيانات والمعلومات والحقائق عن الموضوع و مراحل دراسته .

- وكذلك إعطاء صورة كلية لظاهرة الفساد من خلال وصفها وصفا دقيقا تم العمل علي تفسيرها عن طريق تفسير العوامل التي ساعدت علي إنتشارها وأهم الآثار التي انجرت عنها:

ب- **منهج دراسة الحالة:** إن هذا المنهج يقتضي التعمق في دراسة واحدة سواء كانت فرد أو مؤسسة أو نظام أو مجتمع من خلال دراسة الفسادوإسقاطه علي حالة الجزائر بهدف الحصول علي أهم المعطيات والحقائق المتعلقة بهذه الظاهرة في الجزائر

وتندرج فيه ما يلي :

1-**المقترب القانوني:** لقد اعتمدنا عليه من خلال دراسة الإتفاقيات الدولية في مجال مكافحة الفساد التي صادقت عليها الجزائر بإضافة إلى تحليل قانون الوقاية من الفساد ومكافحته.

أ- **منهج تاريخي:** لقد اعتمدنا عليه من خلال :

1- التتبع التاريخي لظهور التسيير العمومي الحديث

2-وتتبع تاريخي للإصلاحات التي قامت بها الجزائر لمكافحة الفساد من 1962 إلى 2020 الإصلاحات القانونية واتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد .

- **أدوات الدراسة:**
- دراسات سابقة :لقد أستفينا أدبيات هذه الدراسة من خلال الاعتماد على جملة من العنب والمذكرات والمقالات والبحوث العلمية والأكاديمية التي تعني بموضوع التسيير العمومي الحديث و مواضع تعني بالفساد أخري تعني بالفسادفي الجزائر و التي تناولته من زاويا مختلفة ومتشابهة معه في أحد جوانبه ومن أهمها:

1-مذكرة عن جامعة باتنة ماجستير العلوم السياسية بعنوان التسيير العمومي كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري التي تهدف إلى دراسة لتسيير العمومي الحديث من خلال التسليط الضوء على المفاهيمي والنظري له وتركيز الدراسة على إستغلال التسيير العمومي الحديث لمقاربة عقلانية لإصلاح المنظمات

العمومية من خلال إستغلال جوهر وميكانيزم هذه المقاربة في ترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري.

2- مذكرة ماستر بعنوان إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر عن جامعة مستغانم وتعني بالموضوع من خلال تطرقها لسياسة إصلاحية للدولة الجزائرية والتحولات الداخلية لتحسين مستوى الفعالية والكفاءة في جهازها الإداري لتسير في نفس الإتجاه الذي يسير معظم الدول المتقدمة لمحاربة الفساد .

3-مذكرة ماستر في قسم الحقوق بعنوان دور مجلس المحاسبة في مكافحة جرائم الفساد المالي في تشريع الجزائري عن جامعة أم بواقي، الجزائر.

والتي تهدف إلى دراسة موضوع من خلال تسليط الضوء على مختلف الآليات القانونية المخولة لمجلس المحاسبة في مجال حماية المال العام ومحاربة مختلف الجرائم فساد.

- **حدود الدراسة:**

1-**الحدود النظرية:** دراسة الظاهرة الفساد

2-**الحدود الزمانية:** من سبعينات القرن الماضي أي بوادر ظهور التسيير العمومي الحديث إلى يومنا هذا.

- من 1962-2020 الإصلاحات القانونية الإتفاقيات الدولية لمكافحة الفساد في الجزائر.

- **هيكل الدراسة:** لقد تطلب الموضوع تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول وذلك بناء على منهجية علمية مناسبة لمعالجة القائمة على تسلسل عملي ومنطقي حيث خصص الفصل الأول: لطرح الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي والتسيير العمومي الحديث في حين سيعالج الفصل الثاني : أساسيات حول مكافحة الفساد في الإدارة العمومية في ضل التسيير العمومي الجديد، ويعالج الفصل الثالث: واقع التسيير العمومي الحديث في الجزائر ودوره في مكافحة الفساد.
- **صعوبات الدراسة:** وجهتنا في عملية البحث حول الموضوع هذه الدارسة العديد من الصعوبات ولعل أبرزها:
- صعوبة إيجاد إحصائيات ومعطيات عن الفساد في الجزائر.
- صعوبة الربط بين مقاربة التسيير العمومي الحديث في مكافحة الفساد في الجزائر لأن ظاهرة مستأصلةفي المجتمع.

قائمة المراجع

أولا– القران الكريم والسنة

- **سورة المائدة الاية 33**

ثانيا النصوص التشريعية

–**1** قانون البلدية 10–11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ الأحد أول شعبان، 1432 الموفق ل 3 يوليو 2011،

–**2** قانون البلدية 10–11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ الأحد أول شعبان ، 1432 الموفق ل 3 يوليو 2011،

الكتب

–1مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة،الطبعة2، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018

–**2** عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الجزائر، الجسور للنشر والتوزيع 2015،

–3حمد أحمد، مكافحة الفساد في التشريع الفلسطيني والمقارن دراسة تحليلية تأهيلية مقارنة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2019

-**4**المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004

-**5**محمد جمال إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن،2014

-**6**ياسر العدوان، الإدارة العامة ولإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986

-7دكتور عبد الله طلب، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، مديرية الكتب الجامعية، المغرب،1980- 1981

-**8**مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015

-**9**عبد الله طلب، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، مديرية الكتب الجامعية، المغرب،1980- 1981

-**10** أحمد عثمان صلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية من منظور إستراتجي، دار حامد للنشر للتوزيع ،عمان، 2007م

-11رضا هاشم حمدي، الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، 2011

-**12** عاشور ردمان ذبيح، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2010

13 علي محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة الإلكترونية، إجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، 2005،

-**14**عبد الحافظ محمد، محمود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومتطلبات التنمية، الإمكانيات والتحديات الحالة المصرية في ضوء التجارب الدولية، منظمة العربية للتنمية القاهرة، 2013

[1] ليت عبد الله القهيوي، بلال مجهود الومادي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص الإطار النظري والتطبيق العلمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عان، 2012

مقالات ومجلات

1فاطمة بوداودي وأحمد بوشنانة " دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الرشد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية ببشار، مجلة البشائر الاقتصادية،العدد02، جامعة بشار، 2018،

-**2** بليه الحبيب، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام ورقة بحثية مقدمة في ملتقى الدولي الأول بعنوان التفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية لنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات، البليدة 28/27 نوفمبر 2018

-**3** محمد السعيد جوال ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديددراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، جامعة شلف، الجزائر،.

-**4** نسمية نوري، التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجمعية دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والحقوق ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة 2001-2019

-**5** بن عزوز محمد، الفساد الإداري والاقتصادي وآثاره وآليات مكافحته، حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016

-**6** داود ابتهال محمد رضا، الفساد الإداري وأثاره السياسية والاقتصادية مع الإشارة إلى تجربة العراقية في الفساد، دراسات دولية العدد 48 جامعة بغداد العراق 2011.

- **7** وارت محمد، الفساد وآثره على الفقر إشارة إلى حالة الجزائر، دفاتر السياسة والقانون، جامعة سعد دحلب البليدة، المجلد 5، العدد 8، الجزائر

- **8** عماد بوروج، بلقاسم بوقرة، الفساد الإداري أنواعه أسبابه مظاهره، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 38، جامعة المسيلة، الجزائر،2018

-**9**فصيلة بوطورة، نوفل سمايلي، تأثير الفساد على تمتع الإنسان بحقوقه الأساسية، الملتقى المعنون بتأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة الأهم الوسائل القانونية لمكافحته،جامعة العربي التبسي الجزائر

-**10** سعد عبد الفتاح محمد، أهمية حكومة الشركات في مراجعة الفساد المالي والمحاسبين، بحوث منشورة بمجلة النزاهة، العدد 3، فلسطين، 2007

-**11** ولهي وبعلام، عجلان العياشي، التهرب الجنائي كأحد مظاهر الفساد الاقتصادي مجلة الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 08 جامعة فرحات عباس سطيف دار المهدي للطباعة والنشر عين ميلة الجزائر 2008

[1]بن عزوزة محمد، الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة وأساسيات الاقتصادية العدد 7، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 205.

-12 غزلاني وداد،حكار حنان، البلدية الالكترونية وأفاق تحسين الخدمة العمومية بلدية دبي الالكترونية نموذجا، الملتقى الوطني الأول التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

-12 كاتي يمينة، الفساد الإداري والمالي، مفاهيمه وأسبابه وآثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الفساد وآثاره على التنمية الاقتصادية، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

-**12** عاتقي يمينة، الفساد الإداري والمالي مفاهيمه أسبابه وأشكاله وآثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقي الوطني الأول حول الفساد وتأثره على تنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

-13 قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، مجلة الجزائر للمالية العامة العدد، جامعة تلمسان، الجزائر، 08 ديسمبر 2018

-14رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود، مجلة الباحث عدد 11 ،جامعة ورقلة، الجزائر، 2012

-15سمان فيصل محجوب، إعادة اختراع الجامعة مدخل إستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول استشراف مستقبل التعليم مصر، 2005 ص 21 [1]

-16 محمد أكحل، رقية عواشرية، إشكالية التدبير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسيرية، دراسة حالة الجزائر " مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة الجلفة، الجزائر

15-معيزة نوال، شعباني مجيد، التسيير العمومي الجديد كآلية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مجلة إقتصاد المال والأعمال- مجلد 5 العدد 4 ، جامعة الواد، الجزائر، 2021/11/31

16- سارة بوسعيود، عقون شراف ، واقع الفساد في الجزائر وآليات مكافحته، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، مجلد 5 العدد الأول، جامعة أم بواقي، الجزائر، جوان 2018

17- خضري حمزة، الوقاية من الفساد ومكافحته في إطار الصفقات العمومية، مجلة دفاتر السياسية والقانونية العدد السابع، جوان، جامعة ورقلة، 2012
18-سارة بوسعيود، عقون شراف، واقع الفساد في جزائر وآليات مكافحته، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، مجلد الخامس، العدد الأول، جامعة الواد، جوان 2018
19- خلف الله شمس الدين، سعيدي خيرة، آليات الوقاية من الفساد في التعديل الدستوري 2020، مجلة الدراسات والبحوث القانونية المجلد السابع 7 ، العدد 1 ، جامعة العربي التبسي، تبسة ، الجزائر، 2022/01/15

20- عبد الكريم قلاتي، الحكم الراشد وعلاقاته بالإستقرار السياسي والتنمية المستدامة، مجلة الإدارة، المجلد 20، العدد1،المدرسة الوطنية حيدرة، الجزائر، 2010
21-حمودة ليلى، المجتمع المدني والحكم الراشد، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية، المجلد عدد 1، المركز الجامعي تيبازة، 2011،

20- قبلتي عبد الكريم، الحكم الراشد وعلاقته بإستقرار السياسي و التنمية المستدامة، مجلة الإدارة، المجلد 20، العدد، المدرسة الوطنية حيدرة، الجزائر، 2010، ص 22-23
21- صادق جميلة، دربال عبد القادر، إجراءات ترشيد النفقات العمومية في الجزائر في ضل التقلبات، أسعار النفط منذ 2014، مجلة التكامل الإقتصادي مجلد 7 العدد2 جوان 2019، جامعة أدرار، 2019/06/01
-**22** أكحل محمد، القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية وإصلاح تسيير المالية العمومية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، مجلد 7 العدد الثاني، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر 2022/06/01.
-**23**سلامي تومي، مشروع عصرنة أنظمة الميزانية نحو ترشيد الاتفاق العمومي، مجلة دراسات، العدد الإقتصادي جامعة الأغواط، الجزائر، عدد 17 جوان، 212

24فاطمة مفتح، الميزانية العامة القانون الأساسي، 17-84 ومشروع القانون العضوي الجديد القوانين المالية، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد الرابع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، جوان 2016

-**25** خلف الله شمس الدين، سعيدي خيرة، آليات الوقاية من الفساد في التعديل الدستوري 2020، مجلة الدراسات والبحوث القانونية المجلد السابع 7 ، العدد 1 ، جامعة العربي التبسي، تبسة ، الجزائر، 2022/01/15

ثالثا اطروحات ومذكرات

اطروحات دكتورة

سلوى نيشات، أفاق الوظيفة العمومية في ضل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض حالات التجارب الأجنبية،(نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية) أطروحة دكتوراه منشورة في الالعلوم السياسية ، بومرداس 2014

-2 سليمان نسرين، تسير الخدمات العامة المحلية دراسة حالة ولاية تلمسان أطروحة الدكتوراه، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان 2017-2018

رفاعي شريفة، نحو إدماج مفهوم الإدارة في خدمة العمومية في الدول النامية نحو التسيير العمومي الجديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 94.

-3 رفاعي شريفة، نحو إدماج مفهوم الإدارة في خدمة العمومية في الدول النامية نحو التسيير العمومي الجديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009

4- عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه في علوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013 .

5-رضا مهدي، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 06-03، أطروحة دكتوراه في الحقوق، بن يوسف بن خدة، قسم القانون العام، جامعة الجزائر 2016،01-2017

6-شعبان فرج، الحكم الرشاد كمدخل لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر 2000-2010 ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص نقود ومالية، كلية الحقوق والعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2012

مذكرات ماستر وماجستار

[1] شريف موسى وحمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية دراسة، تحليلية ونقدية في القانون 11-10 المتعلق بالبلدية، مذكرة ماستر منشورة في العلوم السياسية جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/ 2015

-[1]2نسمية نوري، التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجمعية دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والحقوق جامعة محمد بوضياف – المسيلة 2001-2019

-3 بسمة صابري، آليات مكافحة الفساد في جزائر مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم علوم سياسية جامعة أم بواقي، الجزائر،2015- 2016

-3 صبري أحمد صلبي، دور الحكومة في الإصلاح الإداري، دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية الأكاديمية العربية في الدانمرك، كلية القانون والسياسة، الدنمارك، 2013

-4 شيبوني راضية، محاضرات في المناجمنت العمومي، محاضرات ألقيت على طلبة السنة ثانية ماستر علوم إدارية، جامعة الإخوة منوري، قسنطينة1 كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2020، 2021

-5 عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

-6 زبير إسياس، شويحة محمد، الإطار القانوني لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص الدولة والمؤسسات، جامعة الجلفة، الجزائر،2020-2021.

- 7أعمرش بهية، حماد الطاوس، الشراكة بين القطاع العام والخاص كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة بلدية عزازقة بولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر،2016- 2017

-8مسعودي إشراق دور المؤسسة العمومية المحلية في تطوير الخدمة العمومية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة دكتور يحيى فارس المدية،2018- 2019

-9ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، مجلة الجزائرية للمالية العامة العدد 8 ديسمبر، جامعة تلمسان، 2018

-10مسعودي إشراق، دور المؤسسة العمومية المحلية في تطوير الخدمة العمومية، مذكرة ماستر في علوم تسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2018، 2019

-11 سامي محمود أحمد، أحمد البحري، مدخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء،مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011،

-12معاضدي برديس، تأثير الفساد الإداري على جودة الخدمة العمومية في جزائر، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة محلية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2022- 2023،

-13 سعي حنان، دور الإدارة الإلكترونية تقليل من الفساد الإداري دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015- 2016

-14أعمرش بهية، حماد الطاوس، الشراكة بين القطاع العام والخاص كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة بلدية عزازقة بولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر،2016- 2017

-15 خدوجة بومحكاك، إصلاح الإدارة العامة في جزائر من خلال مبادئ المناجمنت العمومي الجديد،دراسة تطبيقية، وزارة المالية 2018/2013، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق جامعة بومرداس، الجزائر، 2019/2018

16حنان تيغزة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية الأوراس- باتنة، مذكرة ماجستر في علوم الإجتماع، تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع جامعة قسنطينة، الجزائر 2013/2012

-18رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر (2001م-2002م) ، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (جامعة ملود معمري تيزي وزو)، كلية حقوق والعلوم السياسية قسم علوم السياسية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية 2011،

-19عنترة بن مرزوق، الوكالة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية 2008

-20المتحدة وكلائها المتخصصة، مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم علوم السياسية، تخصص إدارة دولية،جامعة الحاج الأخضر باتنة، الجزائر، 2012-2013.

-20 مراح سليمة، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجيستر في قانون فرع إدارة المالية العامة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية ، جامعة الجزائر 2000-2001 .

-21بودحوش راضيا، بودحوش صونيا، إطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر، خطوة نحو إرساء الحكم الراشد مذكرة ماستر في الحقوق ، كلية الحقوق وعلوم السياسية، جامعة بجاية جزائر، 2016-2017

-22بودخوش راضيا، بودخوش صونيا، الإطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر خطوة نحو لإرساء الحكام الراشد، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون جمعات الإقليمية والهيئات المحلية، كلية حقوق وعلوم سياسية، بجاية جزائر، 2016-2017

23-خروبي بلال، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد وفي المجالس المحلية دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة محلية وإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2012

-24 عرباوي مصعب ، واقع الحكم الراشد في الدول العربية، دراسة تحليلية في مؤشرات السياسية والاقتصادية دراسة حالة الجزائر 2000-2014 مذكرة ماستر تخصص الأنظمة السياسية المقارنة والحكومة، كلية الحقوق وعلوم سياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015

25- بلخيري أسيا، إدارة الحكمانية، ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق (الجزائر نموذجا 2000-2007 ، مذكرة ماجستر في علوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة يوسف بن خدة،الجزائر، 2009

-26عراب عبد المجيد، حماية وترقية حقوق الإنسان في إطار الحكم الراشد، مذكرة ماجستر في علوم القانون، تخصص القانون دولي لحقوق الإنسان كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بويرة، الجزائر، 2015 .

- 27 والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية، كلية علوم سياسية وحقوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2022-2023

-28بودخوش راضيا، بودخوش صونيا، الإطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر: خطوة نحو إرساء الحكم الراشد مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون جامعات الإقليمية والهيئات المحلية ، كلية الحقوق وعلوم السياسية جامعة بجاية، الجزائر 2016-2017

- 29 عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، مذكرة الماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، عزة، 2011،

- 30 شريف موسى، حمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية ، دراسة تحليلية ونقدية في قانون 10/11 المتعلق بالبلدية، مذكرة ماستر في علوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجامعات المحلية، كلية الحقوق بود واو - بومرداس- الجزائر 2013/2012

-31نزيهة عبد المقصود، محمد مبروك، شفافية موازنة العامة للدولة، أهميتها وآليات تعزيزها، كلية الشرعية والقانون، جامعة الأزهر، مصر 2015

مواقع الكترونية

1- www.islamonline.,et/arabic/mafaheem/2004.01article01/html

2- http://www.dr-saud.a.com/vb/ :p9383.show thread /pro

3-[1]محاضرات في ماهية التسيير العمومي على الموقع
http://vituelcampusunivmsilads/faccegc/wpcontent/uploadas/2022/12/ct% c3% a9ch-et-l'analyse.com temporaire de l'administration -publique.pdf

4-[1]هيئة الرقابة الإدارية بالجمهورية المصرية، أنظر موقع الهيئة على الرابط: http://bit.ly/3z44bju

5-[1]هيئة الرقابة الإدارية بالجمهورية المصرية، أنظر موقع الهيئة على الرابط: http://bit.ly/3z44bju

6-

7-الموقع الإلكتروني لجامعة الدول العربية
http://carjj.orglsites/default/files/achivemnts ltfqy-irby-tmkfh-fsd.pdf/ 2023/02/23.

8- drabdo68@yahoo.com

9-

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفة
01	مقارنة ما بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد	36
02	مقارنة ما بين مهام المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي ومهامه في ظل التسيير العمومي الجديد	38
03	التغيرات التي تطرأ على محتوى بعض الوظائف بعد تطبيق التسيير العمومي الجديد	40
04	الجدول رقم04: مجموعة تعاريف لفساد لمختلف الهيئات والمنظمات الدولية	45
05	الجدول رقم5: أنواع الفساد	48-50
06	التسيير العمومي في الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الحديث	73

07	**مؤشر مدركات الفساد الجزائري (2012-2019):**	128
08	**تطور مؤشر الحكم الراشد في الجزائر (2009-2019):**	138

فهرس الأشكال

الرقم	**العنوان**	**الصفحة**
01	**العلاقة بين الحكم الراشد والتسيير العمومي**	**135**

تمهيد

لقد شهد العالم بعد الأزمات التي تعرض لها بعض الدول الصناعية في نهاية السبعينيات من القرن الماضي والتي تمثلت في ارتفاع حجم الدين العام وتراجع دور الدولة وفقدان ثقة المواطنين فيها مما أدي بهذه الدول إليإعادة النظر في السياسات المطبقة في أنظمة تسيرها والبحث عن آلياتوأدوات جديدة للتسيير خالية من الروتين والمركزية والسعي إلي تحسين فعالية الحكومات أمام متطلبات المجتمع مما أديإلي ظهور ما يسمي بالتسيير العمومي الجديد الذي جاء كرد فعل للانتقادات التي وجهت للإدارة العمومية التقليدية او التسيير العمومي التقليدي مما استوجب علينا في دراستنا هذه التطرق لايطار ألمفاهيمي للتسيير العمومي ومن ثم إلي الإطار ألمفاهيمي لتسيير العمومي الحديث واهم لنظرياته وأركانه وفي الأخير تطرق إلي بعض النماذج بعض الدول الرائدة في التسيير العمومي الحديث

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي والتسيير العمومي الجديد

لقد مثلت ازمة السبعينيات منعرج هام في التسيير المرفق العام اذا تراجع دور الدولة صاحبه إعادة النظر في نموذج التسيير فضهر نموذج جديد يحاكي التسيير في منظمات الأعمال والذي يعرف بالتسري العمومي الجديد الذي بدوره مثل احد اهم التطورات والمداخيل الفكرية التي اثرت في بروز الامركزية الحكم الراشد كمقاربة اخذت حيزا لايستهان به من اهتمامات الباحثين والمنظمات الدولية التي رات في انتهاج هذا المسار يساعد الدول ولاسيما السائرة في طريق النمو علي تخطي العديد من التحديات التي تشوب نشاط المنظمات الحكومية وعليه فان ظهور نموذج التسيير العمومي الجديد ضرورة لإصلاح الإدارة العامة .

المطلب الأول: مدخل التسيير العمومي

سنقوم في هذا المطلب بتحليل مختلف التعريفات المتقدمة للتسيير العمومي وكذا أهم المميزات التي يختص بها.

أولا: تعريف التسيير العمومي

قبل التعرف على مفهوم التسيير العمومي لا بد من التطرق إلى مفهوم التسيير أو المناجمت، حيث حاول العديد من المفكرين تحديد مفهوم التسيير من بينهم (BERGERON.P.C) الذي عرف التسيير بأنه العملية التي بواسطتها تخطط، تنظم، تدير، تراقب، موارد المنظمة للوصول إلى أهداف معينة.

كما عرف التسيير بأنه طريقة عقلانية يتم بواسطتها لتنسيق من الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف معينة، هذه الطريقة تترجم في عملية تتضمن التخطيط، التنظيم، إدارة ورقابة النشاطات بطريقة تؤدي إلى مردود أفضل.

ومن خلال التعريفات السابقة بمكن اعتبار التسيير العمومي هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها [1]

أما بالنسبة للتسيير العمومي فقد تعددت التعريف واختلفت الاتجاهات في تعريفه حيث إهتم البعض بالجانب الموضوعي المتصل بالعملية الإدارية والبعض الآخر يصف الجانب العضوي منه والذي يتعلق بتنظيم الجهاز الإداري والوظيفة العمومية والموظفين العموميين.

ثانيا: مميزات وأساليب التسيير العمومي:

أ- **مميزات التسيير العمومي:** يتميز التسيير العمومي بخصائص ينفرد بها مقارنة بغيره وهي كالتالي:

- التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام
- يعمل التسيير العمومي في إطار النظام المفتوح فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعة عديدة من أجل الصالح العام للمجتمع
- التسيير العمومي يرتبط بالعملية السياسية في الدولة
- يتميز التسيير العمومي عن إدارة العمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الإدارة
- استعمال التقنيات الحديثة لا سيما تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تحسين نوعية الخدمات المتقدمة.[2]

---

[1] سلوى نيشات، أفاق الوظيفة العمومية في ضل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض حالات التجارب الأجنبية،(نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية) أطروحة دكتوراه منشورة في الالعلوم السياسية ، بومرداس 2014ص 12

[2] فاطمة بوداودي وأحمد بوشنانة " دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الرشد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية ببشار، مجلة البشائر الاقتصادية،العدد02، جامعة بشار، 2018، ص 449.

ثالثا: وظائف التسيير العمومي:

تتمثل وظائف التسيير العمومي فيما يلي:

1-**التخطيط الإداري:** هو تحديد أهداف الدولة ذات الصبغة الإدارية مع تحديد الوسائل اللازمة لتطبيقهما خلال فترة محددة يوجه العملية الإدارية، يعتمد على التنبؤ والاستعداد للمستقبل، حيث يقوم التخطيط على ثلاثة عناصر رئيسية وهي تحديد الأهداف، الوسائل والمدى الزمني

2-**التنظيمالإداري:** من إحدى الوظائف المهمة التي تلقي على عاتق الإدارة العمومية وذلك لكثرة الحاجات المستجدة للمواطنين وندرة الموارد الولية التي تخدم هذه الحاجات فوظيفة التنظيم هي عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي بين المهام والسلطات

3-**القيادةالإدارية:** إن القائد الإداري يقوم بدور بارز في نجاح الأجهزة الإدارية أو إخفاقها في الوصول إلى هدفها، لذلك ينبغي على الحكومات العناية في اختيار القادة الإداريين ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم من أجل ضمان استمرار المرفق العام في أداء مهمته

4-**التوجيه:** تتضمن وظيفة التوجيه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلا تندرج تحت وظيفة التوجيه ثلاثة عناصر أساسية وهي الاتصال، التحفيز، والقيادة

5-**الرقابة:** تعتبر هذه الوظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة، تقوم أدوات وأساليب كمية ووظيفة يتم من خلالها التحقيق من مدى تحقيق الأهداف

والسياسات العمومية، وتصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية ومدى و..... المواطنين على مستوى الخدمة العمومية[1]

رغم ما يظهر من خلاف بين المفكرين بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال إلا أن الإنفاق يبرز في أنهما فرعان الأصل واحد(الإدارة) وأن كلاهما تعتمدان على أساليب وتقوم بوظائف متماثلة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والتنسيق)

وعليه فالاختلاف يكمن أساسا في الأهداف لكليهما وليس في الوظائف، وأن من بين ما يمكن ملاحظته الإختلافات بينهما، أن الإدارة العامة هي أقل مرونة أما إدارة الأعمال تتميز بالمرونة والحداثة والإعتماد الدائم على الأساليب العلمية والتكنولوجية في التسيير.

المطلب الثاني: مدخل لتسيير العمومي الجديد:

عرفت الإدارة العامة في العديد من الدول العالم إصلاحات إدارية على مستواها من أجل تعزيز كفاءة القطاع العام والرفع من مستوى أدائها وزيادة فاعليتها وذلك تزامنا مع مختلف التغيرات وكذا واستجابة للضغوطات التي أصبحت تعاني منها المرافق العمومية مما أدى بالإدارة العامة التي تبني نموذج جديد في التسيير وهو المناجمت أو بالتسيير العمومي، حيث سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على هذا المفهوم.[2]

---

[1]مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهاتالكلاسيكيةوالاتجاهات الحديثة،الطبعة2، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018 ص 35.

[2] شريف موسى وحمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية دراسة، تحليلية ونقدية في القانون 11-10 المتعلق بالبلدية، مذكرة ماستر منشورة في العلوم السياسية جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/ 2015 ،ص 23 .

أولا: مفهوم ونشأة التسيير العمومي الجديد:

أ- تعريف اللغوي للتسيير العمومي الجديد:

يعتبر المناجمت مصطلح إنجليزي الأصل، مشتق من الفعل (TO MANAGE) الذي يعني أدار وسير، وقد يكون هذا المفهوم قريب من كلمة الفرنسية (MAGEMENT) التي تعني حسن التسيير وقد يكون هذا المفهوم قريب من كلمة الفرنسية (MANGEMENT) التي تعني حسن التسيير والصيانة كما يتطابق الفعل يسير (MANAGE) بالفرنسية بمعنى يدير (ADMINISTRE) ويسير (Géré). وهذا حسب القاموس الفرنسي (L'INTIMATES) وحسب قاموس لاروس (la rousse) فإن كلمة مانجمت تعني: تقنية وإدارة تسيير المؤسسة : technique de direction et de gestion de l'entreprise ويعتبر (bermath.w)أن المناجمت العمومي الجديد هو مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارة العمومية والتي تفرض عليها التخلي عن المنطق والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الإقتصادي من خلال إدماج مفهومي الأداء الناجح والجودة .

ب- التعريف الإصطلاحي للتسيير العمومي الجديد:

يعتبر الباحث كريستي سوف نفوت كريستوفر هود (cristopher.hood) أول من استخدم مصطلح التسهيل العمومي الجديد واعتبره عقيدة إدارية تدل على الأفكار التي تبحث عن ماذا يجب أن تقوم به في الادارة .

كما عرفته اللجنة ونجمه العمومي الجديد لمنظمه التعاون والتنميةالاقتصادية باعتباره نموذجا جديدا يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي بالتقليل من لمركزيته ويدعو هذا النموذج إلى:

- التركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية وفعالية الجودة الخدمة

- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرافق العمومي ووضع انظمه تسيير تسمح بتحسين مردودية سياسات المعتمدة
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية.وتبنيمفهومالمنافسة.
- تعزيز القدرة الاستراتيجيةللحكومةالمركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها وتمكينها من الاستجابة بصوره المنهجيةوسريعةوبأقل تكلفه للتغييرات التي تحدث على ..... المستويات[1].

والتحسين من أدائها وكذا المساهمة وعرف أيضا بأنه نمط التفكير نيوليبرالي يهدف إلى تقديم الخدمات في القطاع العام بنفس النمط الذي يعمل به القطاع الخاص ومنه يمكن تعريف التسيير العمومي الجديد على انه نمط حديث في التسيير يرتكز على إدخال مجموعه تقنيات المستوحاة من التسجيل في القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام بهدف تطوير في عصرنتها ومعالجه مختلف المشاكل

التي تعرض لها الادارة العامة والارتقاء بها إلى مستوى الكفاءة والفعالية وتبنا اللامركزية في التسيير وزيادة من استقلالية المسيرين العموميين وإتاحة كل الموارد لهم بشكل يضمن السير نحو تحقيق الأهداف وتقديم خدمات الجودةعالية للمواطنين.

ثانيا نشأه تسيير العمومي الجديد:

شهد مفهوم التسيير العمومي الجديد انتشارا واسعا لأواخر 1970 وذلك تزامنا مع تطورات الفكرية الإدارية على مستوى الإداراتالعامة واهم المناقشات الجديدة حول تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمات العامة ومن أسباب انتشار هذا النموذج الإداري تفوق تقنيات الإداريةللقطاع الخاص على تقنيات القطاع العام مع افتراض أن تطبيق هذه

[1] شريف موسي وحمودي وليد، مرجع سابق ذكره، ص 24.

التقنيات على تقديم الخدمات العامة سيؤدي تلقائيا إلى تحسين كفاءة هذه الخدمات وفعاليتها[1].

كانت بداية ظهور التسيير العمومي الجديد نتيجة للنكسةالبترولية سنه 1973 والأزمةالماليةالدولية التي صاحبتها وكان أول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت السياسةالعمومية هناك تعاني من مشاكل عديدة وذلك بسبب فلسفه..... المبنية انطلاقا من التركيز على الوسائل وغياب الرقابة وعدم الاهتمام بالنتائج مما سبب في ارتفاع حجم الدين العام الذي صاحبه عجز ملك كبير للولايات المتحدة الأمريكية ولما كانت الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك تيارا ليبراليا قويا استنكر الوضع الذي أصبحت عليه الولايات المتحدة الأمريكية ودعا بذلك إلى ضرورة تغيير الأوضاع من خلال الانتقال من منطقة الوسائل إلى منطقة النتائج.

وتقليص من حجم دور الدولة كما أدى إلى الخصوصية وإدخال المناجمت على السياسيات العمومية.[2]

وفي نفس الإطار يرجعوا معظم الطلاب الإصلاح الحكومي الفضل في بدء حركة تسيير العمومي الجديد إلى "مارغريت تانشر" التي أعلنت منصبها في بريطانيا سنه 1979 بعدما أدارت حمله انتخابية أصبحت فيها الخدمة المدنية ماده للحوار السياسي حتى الآن وتتبع انتخابات سنه 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية.

"وبريان ميليون وين" في كندا سنه 1984 وكلاهما ... حملات إنتقادية شرسة ضد بيروقراطية في فالحركة العالمية للإصلاح الحكومي كانت وفق مرحلتين بدأت الأولى بالنسبة لمعظم دول العالم وبحسم "غراهم سكوت" وزير الخزينة السابق في نيوزيلندا بإخراج الحكومة من الأعمال كشركات الطيران والهاتف وما شابه ومنه ينظر أن

---

[1] عاشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كألية لتقويم تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، جامعة ورقلة، 2012، ص 22.

[2] سلوى فيشات، مرجع سابق الذكر، ص 128.

الإصلاح الحكومة في السياق الاستقلال إلى الاقتصاد السوق الحرة الذي بدا في جميع أنحاء العالم أما العقد الثاني من حركه الإصلاح الحكومي العالمية والتي بدأت مع التسعينات والتي ركزت بصوره اقل على الخصخصة واهتمت بشكل كبير من إصلاح الإداري وأخذت الدول بتقليص حجم بيروقراطية حكومتها سعيا منها لجعلها أكثر كفاءة أو حداثة أكثر استجابة للمواطن [1]

وعليه فان الإصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاقتصادية والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحه للنشاط وكان الآلية تسوق المنافسة دورا متزايدا في ضبط الاقتصاديات وهو ما يؤدي إلىمراجعه أشكال تدخل الدولة بما فدلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري وبناءا عليه ظهرت عده نظريات أخذت على عاتقها البرلمان البرهان على أنآلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصاديةوالكفاءةوالفعالية في تقديم الخدمات.

ثانيا: مبادئ ودوافع تغيير أساليب التسيير العمومي:

يرتكز التسيير العمومي الجديد على مجموعة من المبادئ يعتمد عليها في التسيير تساعده على النجاح في تغيير الأساليب التسيير في الادارة العمومية إضافة إلى مبررات وأساليب التغيير في التسيير يمكن طرحها كالأتي:

أ- **مبادئ التسيير العمومي الجديد:**

استنادا إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد المعتمد بشكل أساسي هي رفع القيود وتفويض الحكومة أو إحدى إداراتها سلطات، للمؤسسات أعادت الحكومات في العديد من الدول تعريف دورها كالسلطات عمومية وهذا يندرج تحت إطارإصلاح اشمل للهيئات

[1] عاشور طارق، مرجع سابق الذكر، ص 11.

العموميةيعطي مكانه هامه للمركزية سلطته القرار والتحذير المرافق ولإفراد والتفاوض بشأن الأهداف والغايات والرقابة على النتائج والنظام التمويل قائم على تقسيم النتائج.[1]

ويمكن تلخيص مبادئ الرئيسية التي تميز هذا المفهوم على نحو التالي:

1- التركيز على نتائج من حيث الفعاليةوالكفاءة وجودةالخدمة

2-تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والأهداف وفقا لنماذج كمية

3-تحويل أنشطة الهيئات العمومية ومسؤوليات تسيرها إلى وكالات جديدة شبه حكومية وتتبني التعامل بالعقد والصفقة أو شبه الصفقات [2]

4-تحويل الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة بهيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية اتخاذ القرارات بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة والتي توفر نطاق ردود الفعل من العملاء ومجموعة المصالح الأخرى.

5-المرونة لاستكشاف البدائل ولتوجيه لأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر النتائج السياسة الفعالة [3]

و ..... الأدبيات الاقتصادية والإدارية التي تناولت التسيير العمومي الجديد في هذا الأخير يقوم على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- ✓ تقليص دور الدولة
- ✓ التغير في آلية الجهاز الحكومي

---

[1] بليه الحبيب، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام ورقة بحثية مقدمة في ملتقى الدولي الأول بعنوان التفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية لنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات، البليدة 28/27 نوفمبر 2018 ص 04.

[2] نسمية نوري، التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجمعية دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والحق، جامعة محمد بوضياف – المسيلة 2001-2019 ص 33.

[3] بليه الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 05.

- ✓ التغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام.

ب- مبررات أو أسباب طهور التسيير العمومي الجديد:

يعد ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من أسباب التي يختلف الباحثون في طرحها إلا أن معظمهم يجمعون حول العوامل الرئيسية الثلاث:

1- **البيروقراطية:** ضلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتهى القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض الاختلافات التي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن والإدارة العامة مما ساعد في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعي بتخطي هذه الظاهرة.

2- **تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية:** مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهد الأسباب التي أدت لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد ففي منتصف السبعينات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصاديتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينات وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تنادي بتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح المجال للخوصصة والآلية السوق والمنافسة

3- **تأثير النظريات الحديثة:** توسع اهتمام المختصين في منتصف السبعينات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسيرية إنطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية فظهرت مساهمات و نظريات متعلقة بدور (الدولة في الحياة الاقتصادية فظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور (الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختبارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغيرات على أساليب تسيير

المنظمات العمومية، حيث مثلت هذه التغيرات الأسس الأولية التي بنى عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد.[1]

ثالثا: خصائص ووظائف التسيير العمومي الجديد:

أ- خصائص التسيير العمومي الجديد:

إنطلاقا من مفهوم التسيير العمومي الجديد حاول الباحثون تحديد معالمه من خلال شرح خصائصه وفي هذا الصدد تجمع الدراسات المختصة على أن خصائص هذا التحول تظهر من خلال ثلاثة مجلات رئيسية وهي تغير في آلية الحكومة وتغير في نمط وأسلوب الإدارة بالإضافة إلى تقليص دور الدولة

1-تغيير في آلية الحكومة: يقوم التسيير العمومي الجديد أساسا على تغير جذري في البناء الهيكلي للحكومة ويضمن ذلك إعادة الهيكلة للأقسام والإدارة وإنشاء وحدات لتقديم الخدمات بالإضافة إلى التأكيد على اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا والأهم هو الفصل ما بين السياسة وتقديم الخدمات وكذلك ينادي التسيير العمومي الجديد إلى تغيير في الثقافة التنظيمية وتحسين الجودة والاستجابة للزبائن والمشاركة الإدارية و الاتجاه نحو آليات السوق واستخدام الموارد بأسلوب يتسم بالكفاءة ومثلا في مجال الطبيعة دور المنظمات العمومية وعلاقاتها بالمواطنين تبنت العديد من الدول أشكالا معينة لميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال وميثاق المواطن في المملكة المتحدة وميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكيا وميثاق مستخدمي الخدمة العمومية في فرنسا والهدف الأساسي من هذا البرنامج والمواثيق هو

[1] لحبيب بليه، مرجع سابق ذكر ص 3،4

تحسين الخدمات العمومية بالنسبة للمواطنين وتزويدهم بخيارات متعددة وإمدادهم بكافة المعلومات المتعلقة بالخدمة أو الخدمات.[1]

2-**التغيير في أسلوب الإدارة:**

ويشمل على تبني القطاع العام لممارسات التسيير المطبقة في القطاع الخاص، وذلك من خلال التركيز على مؤشرات أساسية هامة أهمها:

- ✓ القيمة مقابل النقود
- ✓ قياس الأداء والحوافز
- ✓ خدمة العملاء
- ✓ الربحية
- ✓ تقليل العمالة

3-تقليص دور الدولة: وهنا يجب التأكد على أن الدول يجب أن تسعى في ظل التسيير العمومي الجديد إلى التركيز على العديد من المتطلبات أهمها:

- ✓ الاتجاه نحو التخصيص
- ✓ تخفيض الموازنة العامة
- ✓ تشغيل الخدمات بالأسلوب تجاري
- ✓ تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية

وفي هذا الصدد نلخص خصائص التسيير العمومي الجديد من خلال النقاط الآتية:

1-التركيز على النتائج من حيث الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات

[1] محمد السعيد جوال ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديددراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، جامعة شلف، الجزائر، ص 71.

2-إستبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة بيئيات تسيرية تعتمد أساس على اللامركزية بحيث تكون عملية إتخاذ القرار بشأن تخصيص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة التسليم أو تقديم الخدمة الأقرب إلى نقطة التسليم وهذا ما يوفر فرصا أكثر للتواصل ومعرفة ردود أفعال المواطنين (العملاء) ومجموعة المصالح الأخرى [1]

3- المرونة لإكتشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسية الفعالة

4-زياد التركيز على الكفاءة في تقديم الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام والتي تنطوي على وضع وتحديد الأهداف الإنتاجية وخلق بيئة تنافسية داخل وبين مؤسسات القطاع العام

5-تعزيز القدرات الإستراتجية في المراكز لتوجيه عملية تطور الدولة مما يتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا بمرونة وبأقل تكلفة [2]

ب- وظائف التسيير العمومي الجديد:

نجد التسيير العمومي الجديد له عديد من الوظائف أهما الوظيفة الإستراتجية والوظيفة المالية والوظيفة التسويقية ووظيفة الموارد البشرية

- **الوظيفة الإستراتجية:** تتمثل في:
  - التسيير عن طريق الأهداف
  - التخطيط الإستراتيجي

[1] د/ محمد السعيد جوال مرجع سابق ذكره ص 72

[2] د/ محمد السعيد جوال مرجع سابق ذكره ص 72

- الشراكة ما بين القطاع العام والخاص
- الفصل بين الوظائف
- اللامركزية
- تعميم عمليات التقويم

- **الوظيفة المالية:** تتمثل في الاهتمام بالنفقات والميزانية على أساس وضع برامج واضحة ودقيقة كذلك نجد أن هنالك تنافسية أكبر في المحاسبة خاصة التحليلية وتوضح النفقات حيث لا بد من التوضيح بين النفقات المباشرة وغير المباشرة وكذلك الخفية منها.
- **الوظيفة التسويقية:** عن طريق التسويق العمومي ومحاولة معرفة العلاقة بين الوحدة الإدارية والعالم الخارجي
- **وظيفة الموارد البشرية:**أصبح ينظر إلى التسيير العمومي الجديد على أنه مورد الطاقة لا بد من استغلالها على أحسن وجهة مثلا الاهتمام بالعاملين عن طريق تحفيزهم ومن خلال الوظائف نجد أن التسيير العمومي الجديد لا يبحث عما هو كائن وإنما يبحث عن إعطاء معني محدد لهذا العامل المستقبل لن يكون للتنظير في مجال بل التدبير في ظل المقاربات البعدية للتحليل والتي لا تقوم بتقديم أجوبة منهجية بل تؤدي لإعادة إنتاج سياسات جديدة لتفسير التنسيق القيمي والبيئي للإدارة العامة في مستوياتها الجديدة وأبعادها المستقبلية [1]

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سابق الذكر، ص 72 .

المبحث الثاني نظريات وأركان التسيير العمومي الجديد :

المطلب الأول: نظريات التسيير العمومي الجديد:

تعود نظرية التسيير العمومي الحديث إلى الفكر الليبرالي التي ظهرت بحلة جديدة في مطلع السبعينات من القرن الماضي عندما اشتدت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية وأكد هذا الفكر على أن أحد الأسباب هذه الأزمة هو التدخل المفرط للدولة.

حيث تفرقت عدة نظريات تصب في مجملها على التوجه إلى رفع أداء والكفاءات المرافق العمومية والتركيز على مكنز مات السوق من خلال الحد من تدخل الدول في النشاط الاقتصادي ومن بين هذه النظريات.

أ- **نظرية الاختيار العمومي:** إن التضخم المنظم يقصد به أن الهيكل التنظيمي معتقد ويحتوي على عديد كبير من العمال بدون أي فعالية في أداء على المستوى الإدارة العمومية وكذا عدم فعالية التسيير الداخلي للدولة، يمكن التصدي له من خلال إبرام عقود امتياز للوكالات الخارجية والتي من أهدافها الحفاظ على هيكل التنظيمي البسيط يسمح بتغطية القواعد والمكاسب عن طريق أداء شرعي ومنه مجمل هذا القول فيما يخص هذه النظرية هو أن الدولة تتنازل عن بعض نشاطاتها المتعلق بالخدمات العمومية إلى القطاع الخاص وفقا للتعاون (الصفقات العمومية) ومقابل التزامات على طرف المستفيد مع الرقابة على هذا النشاط.

ملاحظة: ليس بالضرورة والصفقات العمومية بل هناك نشاطات أخرى مثل النقل والصحي .... إلخ .

ب- نظرية تكاليف المعاملة:

تعود هذه النظرية إلى سنة 1973 حيث تقوم هذه النظرية على لجوء المنضمات العمومية إلى عقد الصفقات داخلية دون اللجوء إلى آليات السوق وذلك من خلال مقارنة التكاليف ومنه فإن الدولة تقلص كل من تكاليف عقد الصفقات + تكاليف إبرام الصفقة وتعتمد فقط على سعر السوق ومثال ذلك هو أن المؤسسة عمومية تريد بناء 1000 وحدة سكنية فتعمل على تقدير تكاليف هذا المشروع عن طريق الأسعار الموجودة في السوق وتتبنى على هذا الأساس ثم توكل المؤسسة العمومية تختص في هذا المجال بالسعر الموجود في السوق وبالتالي اعتمدت ميكانيزمات السوق دون اللجوء إليه.[1]

ت- **نظرية الوكالة:** تقوم هذه النظرية على أنه يمكن اعتبار المنظمة على أنها مجموعة علاقات بين الملاك والمسيرين الذين في أغلب الحالات تفوض لهم صلاحيات كبيرة قي تسيير المنظمة وتكون علاقة الزبائن مع المسيرين بصفة علاقاتهم مع المالك والمالك هنا ينظر فقط الأرباح السنوية ولا يهتم بعملية رقابة متمثلة في الاجتماعات التي تعتمدها مجالس الإدارة من خلال الإطلاع على أبرز النقاط المحورية المتعلقة بنشاط المنظمة وانتقال هذا المفهوم إلى التسيير العمومي حيث تهدف الحكومة من خلال هذا إلى خلق وكلات تتمتع بحكم شبه ذاتي في المنظمات التي يتم فيها فصل وظيفة التنفيذ عن وظيفة صنع السياسات حيث أن هذه الوكالة تتمثل في إنشاء علاقة تعاقدية بين الطرفين:طرف رئيسي الذي يطلب السلع والخدمات والوكيل الذي يوردها أي أن الوكالة باختصار خلق علاقة تعاقدية بين الوكالة (غالبهم المواطنون).

[1] محمد سعيد جوال، مرجع سابق، ص 73.

– إن نظرية الاختيار أو التكاليف المعاملة أو الوكالة ما هي إلا الأساليب لتخفيف العبء على الدولة وتسهيل نشاطاتها نظرا لزيادة مهامها وكذا التقليص من حجم التكاليف المنبثقة عن الكم الهائل من العمال والهياكل التنظيمية الضخمة.[1]

المطلب الثاني: أركان التسيير العمومي الجديد:

1-التمكين:

إن عنصر العولمة وتسارع المعرفة وازدهارها تستوجب تبني مفاهيم متطورة كالتمكين وهذا الأخير يعد أمرا هاما في الألفية الثالثة نتيجة للتطورات الحاصلة باعتباره إعطاء العاملين بعض الصلاحيات والمسؤوليات وتشجعيهم على المشاركة والمبادرة في اتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة العليا وكذا كسر الجهود الإداري التنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، هذا ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العاملين عنصرا أساسيا النجاح المؤسسة وتأقلمها مع المتغيرات الحاصلة باعتبار أن المؤسسة تنشط ضمن ظروف سيئة تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحدته في ظل اعتبار أنها تمثل نظاما مفتوحا تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات البيئة التي تنشط بها من أجل ضمان استقرارها و المحافظة على التنافس وتطويره(التمكين) الفكر التنظيمي الحديث [2]

2-إدارة المعرفة:تلعب دورا أساسا في تقديم خدمة العملاء على مستوى عالمي، إنها توفر الأعضاء الفريق في المؤسسة القدرة على تأليف المعلومات وتصنيفها وتسليمها وتحليلها ومشاركاتها من خلال قاعدة معارف.

- فوائد إدارة المعرفة:

---

[1] محمد السعيد، مرجع سابق، ص 73

[2] صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ضل التسيير العمومي الجديد– الوكالة الوطنية الولائية للتشغيل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد09، جامعة تبسة، الجزائر، 2018.

1) بإمكان توفير الخدمات الرئيسية، مثل المندوبين، البحث عن المعلومات في قاعدة معرف لحل استعلامات العملاء في حل مما يؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجهم
2) من خلال خلق الوصول إلى موارد المعرفة الثرية ذات الجودة العالية عبر تجارب متنافسة وسياقية في استخدام القناة متعددة الاتجاهات بإمكان المندوبين خل المشاكل بشكل أسرع، مما يؤدي إلى تقليل متوسط وقت تعامل المندوبين مع المكالمات
3) بإمكان العملاء استخدام إمكانيات البحث في إدارة المعرفة عبر القنوات لحل المشاكل بأنفسهم، مما يؤدي إلى تعزيز رضا العميل

3-الإبداع: هو كل فكر أو إجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم أو كبارهم يتسم بالتجديد وبالإضافة ويعود بمنافع إدارية أو الاقتصادية أو الاجتماعية على المؤسسة أو الفرد وهو عملية تسعي إلى إحداث نقلة مميزة على مستوى التنظيم من خلال توليد مجموعة من الأفكار الاستعمارية، وتنفيذها من قبل الأفراد وجماعات العمل [1]

المبحث الثالث: نماذج التسيير العمومي الحديث:

انعكست مبادئ التسيير العمومي الجديد على معظم التجارب الإصلاحية في القطاعات العمومي بصورة متباينة وهذا راجع لاختلاف الدول في تبني الإصلاحات حيث ظهرت عدة تصنيفات لنماذج التسيير العمومي الجديد ومن بين أهم هذه التصنيفات تصنيف فارلي FARLIوتصنيف موناكس MONAKOSE

[1] محمد السعيد جوال مرجع سابق ص 74

المطلب الأول: تصنيف فارليFARLI

حيث قدم هذا الأخير عدة نماذج للتسيير العمومي الجديد

1-نموذج الكفاءة:

ويعود هذا النموذج إلى الثمانينات مطلع القرن الماضي حيث بادرت به دول الانجلو ساكسون من مختلف العمليات الإصلاح التي قامت بها للمرافق الإدارية لرفع كفاءتها بالمقارنة مع القطاع الخاص كما يرى أصحاب هذا النموذج ضرورة اللجوء الدولة إلى عقود لتقديم الخدمات تتم الإنفاق على ميزانية محددة لتمويل النشاط الإدارة المعينة مقابل مهام محددة وذلك من خلال وضع مخططات تفصيلية تتضمن النتائج والأهداف الموجودة حسب العقد مما يسمح بقياس مستوى الأداء في هذه الإدارات من جهة آخري.[1]

2-**نموذج اللامركزية وتقليص الحجم:** إن فكرة هذا النموذج تتمحور حول استعمال واستخدام واعتماد نسبة عالية من اللامركزية في الهيكلة والتسيير المنظمة العمومية بغرض تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لا سيما المالية منها:

3-نموذج البحث عن الامتياز:

يشمل هذا النموذج على تغير ثقافة المنظمة بشكل عام وبشكل أدق هو بناء مقدرة على تطوير التسيير والأداء بصورة مستمرة فهو يؤكد على اللامركزية في المسؤوليات واتخاذ القرارات مقابل الاهتمام بالأداءات وتطوير وتبني روح الانتماء ومسؤولية القيادة بالاعتماد على دورات تكوينية وتعليمية.

[1] فاطمة بوداودي، وأحمد بوشنافة مرجع سابق ذكره ص 72

4-نموذج التوجه للخدمة العمومية:

وهذا النموذج هو عبارة عن دمج أفكار القطاع العام من أفكار قطاع الخاص حيث يتم دعم القطاع العام بطرق التسيير المستخدمة في القطاع الخاص إن هذا النموذج يركز على نوعية الخدمات يغرض بلوغ الامتياز في القطاع العام مع المحافظة عل القيم والمهام الخاصة بالقطاع العمومي .

المطلب الثاني: تصنيف مونكس

ويقوم هذا التصنيف على أربعة نماذج تتمثل في:

1-**نموذجالكفاءة:** يهتم هذا النموذج برفع كفاءات المنظمات العمومية مع تقليص التكاليف المتعلقة بالنشاط كما يمكن أن تعتمد المنظمة من خلال هذا النموذج على سياسات التالية:

- ✓ محاولة الانفتاح على المنافسة
- ✓ قياس الأداء من خلال وضع مؤشرات له
- ✓ اعتماد الميزانية الكلية بدلا من الاهتمام بالموارد
- ✓ تقليص حجم الإدارة [1]

2-نموذج المرونة التنظيمية:

ويقوم هذا النموذج على:

- ✓ إبرام عقود بين الدولة والوكالات أو الأعوان.
- ✓ تقليص الهيكل التنظيمي وتفويض السلطات إلى المصالح المتعاقد معها وتدعيم اللامركزية برقابة وفعالية.

[1] فاطمة، بوداودي وأحمد بوشنفة مرجع سابق ذكره ص 72،73

3-**نموذج النوعية:** يمكن من خلال الاهتمام برأي المستعملين حول الخدمات الإدارية المقدمة عن طريق دراسة وقياس الإشباع أو باعتماد مقياس International organisations ISO for standarastion

حيث ينصب الاهتمام على نوعية مخرجات المنظمة التي يجب أن توضع ضمن أولويات أهدافهما

4-**نموذج التساهمي:** من خلال المشاركة الواسعة للمواطنين في تحديد نوعية الخدمات المقدمة لهم فهم يساهمون بشكل أو بأخر بعملية اتخاذ القرار [1]

المبحث الثالث: نماذج وبعض التجارب الرائدة في التسيير العمومي الجديد:

عرفت الكثير من الدول الغربية إصلاحات إدارية على مستوى معظم القطاعات التي كانت الكثير من المشاكل وقامت بتطبيق النموذج الأسلوب الخاص بها ليصبح بعد ذلك نموذجا وعليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نموذجين هما: النموذج البريطاني والنموذج الأمريكي في تجربتهما في تطبيق التسيير العمومي الجديد

المطلب الأول: النموذج البريطاني:

يجمع الملاحظون أن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا تعود بدورها إلى وصول MITHACHERالسلطة سنة 1979، حيث شهد القطاع العام تحول في السياسات التسيرية من أهمها الخوصصة التي تمثل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ومن أجل معالجة هذه الاختلافات تم اعتماد هذا المبدأ للقضاء على قطاع عمومي موحد المبادئ انطلاقا من ما سبق تم تحقيق هدفين من هذه الإصلاحات:

[1] فاطمة بوداودي وأحمد بوشنافة مرجع سابق الذكر ص 73

- توضيح كل المهام الأهداف
- وضع طريقة للحكم على إمكانيات المصالح الإدارية على تقديم الخدمات التي على مسؤولياتها

❖ **أبعاد الإصلاح:**

أ- تحديد نوع الوكالات وسبل إنشائها:

تتمثل أبعاد هذا الإصلاح في تحديد ماهية الوكالات وإنشائها التي سميت بالوكالات انطلاقا من كون مختلف المصالح الإدارية [1] العمومية غير متجانسة وغير متطابقة من جانب المهام والخصائص لذا وجب التمييز بينهما لتحديد طريقة إدماجها في الإصلاح

ب-تحديد ميثاق المواطن:

أصدرت الحكومة البريطانية سنة 1991 وثيقة أسمتها ميثاق المواطنين والهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي تقرير ثاني عنوانه المنافسة بهدف النوعية " كانت الدعوة موجهة للمصالح الحكومية الوكالات ولكل مصالح القطاع العمومي وذلك للاختبار المستمر لمستوى لنوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا تدور الإصلاحات في بريطانيا حول هدف مركزي يتمثل في جعل منظمات القطاع العام أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية وأكثر فعالية في تقديم الخدمات للجمهور الذي تخدمه.

[1] نسيمة نوي مرجع سابق ص 38-37.

المطلب الثاني: النموذج الأمريكي:

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

أ- **وثيقة مراجعة الأداء الوطني:** PERFORMANCE REVIEW THE NATIONAL

تستند هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع والاستكشاف لكل من "أوربور ثوغابلار" وتشمل كل الإدارات والغرض منها غرس[1] الثقافة لإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية حيث يقصد بمبدأ لإبداع محاولة تطبيق مبادئ وطرق التسيير التي تستخدم في القطاع الخاص واعتمادها في القطاع العام وذلك عن طريق تكيفها وليس تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص.

حيث تم الإعلان عن هذا الإصلاح من خلال تقرير النشرة المعنون إنشاء الإدارة تعمل أحسن تكلفة أقل الذي سعى إلى تحقيق أهداف وهب:

- ✓ القضاء على التشكيلة البيروقراطية وجعل المستهلك في مقدمة اهتمامات الإدارة
- ✓ جعل المستهلك (المستعمل) في مقدمة اهتمامات الإدارة
- ✓ دفع أعوان القطاع العمومي إلى مستوى يجعل هم قادرين على بلوغ النتائج بمفردهم

[1] نسيمة نوري مرجع سابق ص 38

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

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

- تحسين مستوى ثقة المواطنين في حكومتهم وذلك بجعل الإدارات مسؤولة عن أنشطتها.
- تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجا لتجارب ناجحة على كافة المشاريع
- حتمية توضيح الأهداف ومدتها الزمنية من قبل الإدارة
- السهر على التحسين المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية كما تم تطبيق الإصلاحات عن طريق أربعة مراحل وهي:

- ✓ الخطة الإستراتجية: على كل وكالة أو مصلحة إدارية أن تعرف مهامها بصورة دقيقة وكاملة في ظل السياق المطلوب كما يتم إعداد الخطة الإستراتجية من خلال الوصف الشامل لمهام وأهداف وغايات الوكالة من خلال صياغة أهداف ملموسة.
- ✓ برنامج بالأداءات السنوية: هذا البرنامج يتعلق بكل الأنشطة التي لها صلة بالميزانية وهو أن ينظر لهذه الأنشطة من حيث النتائج ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق الأهداف الوكالة أو المصالح الإدارية

- ✓ التقرير حول الأداءات السنوية: هذا التقرير حول مستوى الأداء في الوكالات الإدارية يسند إلى نص القانون الذي يحدد طبيعة ونوع المهام التي يجب القيام بها دقيق لنتائج البرنامج مقارنة بالأهداف وقياس الآثار المترتبة عنها وحساب نتائج المشروع بصيغة كمية، كما يجب على مؤشرات الأهداف أن تؤكد على أبعاد المشروع خاصة الأساسية منها.
- ✓ مرونة الحسابات التسيرية: إنها العملية الأكثر تعقيدا، الهدف هو أن لا يكون الإجراءات الواردة في المستويات الثلاثة السابقة معزولة عن بعضها البعض بل يجب أن تكون مترابطة فيما بينها [1]

– تقييم هذه الإصلاحات يمكن أن يرد في ثلاثة ملاحظات :

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

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

3– إذا كانت الإصلاحات أثر إيجابيا على السلوكيات فإن عدم القدرة على تغيير البني الإدارية للمنظمات يمثل عائقا هيكليا لهذه النزعة نحو البحث عن النتائج أفضل باستمرار.

[1] نسيمة نوري مرجع سابق ص 40

4- إن تنفيذ هذه الإصلاحات قد تم التخطيط لها على فترة متوسطة إلى طويلة المدى بحيث أن التطبيق في الواقع أجل سنة 1997 وتم تقييم أولى خطط الأداء لسنة 1999.[1]

المبحث الرابع: أهم التحولات في ظل التسيير العمومي الجديد:

يعبر التسيير العمومي الجديد عن فلسفة إدارية تحمل في طياتها العديد من التغيرات المحتملة على شكل وأسلوب ومحتوى العمليات الإدارية والاقتصادية داخل المنظمات العمومية، هذه الأخيرة التي اعتادت عبر التاريخ على ممارسات أصبحت تعرف على أنها الطابع المميز لها لكنها اليوم أصبحت مطالبة بتغيرها أو على الأقل تعديلها للتكيف مع متطلباتها و التحول والمرحلة.

وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى أن التحولات التي قد تحدث في المنظمات العمومية جراء تبني فلسفة التسيير العمومي الجديد كثيرة ومن الصعب جدا حصرها وتحديدها، لذا سنحاول إجراء تحليل مقارن اعتمادا على ثلاثة مؤشرات أساسية وهي: طبيعة التسيير العمومي الجديد مقارنة بالتسيير العمومي التقليدي ومهام المسير في ضل التسيير العمومي الجديد مقارنة بمهامه في ظل التسيير العمومي التقليدي بالإضافة إلى عرض محتوى بعض وظائف المنظمات العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد [2]

المطلب الأول:الفرق بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي

كما أشرنا سابقا، يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثروة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي، محاولا بذلك نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من

---

[1] حيواني خالد، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لت. الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري، دراسة على ضوء التجارب الرائدة الولايات المتحدة الأمريكية بريطانيا وسنغافورة، مذكرة ماجستير منشورة في العلوم، جامعة الحاج الأخضر باتنة 2015/2014 ، الجزائر، ص 94،97

[2] محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 75.

الروتين والجمود إلى حركية والمرونة من أجل ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها وهنا لا بد من الإشارة إلى أن أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري بل عي نتائج ممارسات أثبتت نجاعتها في إدارة الأعمال والمطلوب اليوم هو تكييفها ونقدها للتطبيق داخل المنظمات العمومية لترقية أدائها مع أخذ بعين الاعتبارخصوصيتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها والجدول الآتي يوضح مقارنة أساسية بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد:[1]

الجدول رقم 1 : مقارنة ما بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد

عوامل المقارنة	التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الجديد
الهدف	احترام القواعد والإجراءات القانونية (المراسيم، المناشير، التعليمات، .. إلخ)	التركيز على النتائج إرضاء المواطنين (العملاء)، البحث عن الفعالية وتحسين الأداء
الفصل بين المسؤوليات السياسية والإدارية	مركزي (مركزية، القرارات) هيكل تنظيمي هرمي غامضة	لا مركزية تفويض الصلاحيات هيكل تنظيمي شبكي واضح
تنفيذ المهام	تقسيم العمل، التخصيص	مستقلة
التوظيف	عن طريق المسابقات	عن طريق التعاقد
الترقية	الترقية في الدرجة الترقية في الرتبة.	الترقية حسب الاستحقاق والأداء
المراقبة	مؤشر المتابعة	مؤشر الأداء
نوع الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على النتائج

[1]محمد سعيد جوال مرجع سابق ص 76

المصدر: محمد سعيد جوال، مرجع سابق، ص76.

من خلال الجدول رقم 1 [1] نستنتج أن الفرق بين جوهري بين كلا النموذجين وعليه فالإنتقال إلى تطبيق التسيير العمومي الجديد يتطلب تغييرا هيكليا وجذريا، وهذا الأمر وإن كان صعبا خصوصا في البدايات إلا أنه ضروري وهنا يجب أن نشير إلى العديد من الدول التي أصبحت فيها تتفوق عليها حسب رأينا مناسبة لتحقيق متطلبات الانتقال الفعال نحو إحلال التسيير العمومي الجديد.

المطلب الثاني: الفرق بين مهام المدير في ظل التسيير العمومي الجديد ومهامه في ظل التسيير العمومي التقليدي:

إن التحول نحو تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد يفرض إعادة النظر في مفهوم ومهام المسير والذي كان في ظل التسيير العمومي التقليدي مجرد منفذ ومتابع لتطبيق السياسات والإجراءات والتعليمات لكنه اليوم في ظل هذا التحول الجديد صار مطالبا بأن يكون أكثر انفتاحا ومبادرة وإبداعا وهذا يحتاج أولا إلى تهيئة نفسية واقتناعا

بمشروع التسيير العمومي الجديد بالإضافة إلى توفير المستلزمات البيئية المساعدة سواء أكانت مادية أو مالية أو معنوية والجدول الآتي يوضح مقارنة أساسية من بين المهام المسير في ظل كلا النموذجين (التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد)

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سابق الذكر ص 79

الجدول رقم :2 مقارنة ما بين مهام المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي ومهامه في ظل التسيير العمومي الجديد

مهام المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي	مهام المسير في ظل التسيير العمومي الجديد
– تخطيط العمل وبرمجة السلوكيات المنتظرة تقسيم العمل وضبط المهام وتنظيم الموارد القيادة من خلال احترام القواعد وسلطة السلم الإداري مراقبة مدى احترام القواعد تشجيعا لبضاعة ولامتثال الأوامر التركيز والتخصص والتعويض على أساس الاستقامة تأمين استقرار المنظمة	– إعطاء معنى للعمل مع تجسيد السلوكيات تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات والموارد التنشيط والتحفيز بواسطة الأهداف والقيم المشتركة مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وتشجيع المبادرة والتجديد تفويض المسؤوليات والتعويض على أساس تقييم لأداء والجهد المبذول قيادة التغيير في المنظمة

المصدر: محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص79.

من خلال الجدول رقم 2 نستنتج أن هناك فرقا جوهريا ما بين التسيير في ظل التسيير العمومي التقليدي ونظيره في ظل التسيير العمومي الجديد فالأول توجهه تحكمه القواعد والإجراءات ويميل دوما إلى تطبيق اللوائح والتعليقات القانونية بينما الثاني وهو المنشود

فتحكمه النتائج والأهداف ويبحث دوما عن الممارسات الأكثر فعالية ويشجع عنها بعدا عن منطق السلطة الإدارية والهرم الوظيفي وهنا نؤكد على أن نجاح مشروع التسيير العمومي الجديد يتوافق على مدى إدراك المسير لطبيعة المهام والتحديات الملقاة على عاتقه وإنساجامه لا تتوقع نجاحا للتغيير المنشود [1]

المطلب الثالث: محتوى وظائف المنظمات العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد

يحمل التسيير العمومي الجديد انطلاقا من مبادئه وخصائصه رؤية جديدة فيها العديد من التغيرات والتعديلات على وظائف المنظمات العمومية وهذا الأمر جد ضروري خصوصا وأن المشكل الكبير الذي تعاني منه هذه المنظمات هو تعقد هياكلها التنظيمية وتشعبها وتضخم العاملين والوظائف فيها وما ينجز عن ذلك من صعوبات مالية تسيريه.

والجدول الأتي: يوضح أهم التغيرات التي ستطرأ على محتوى أهم وظائف المنظمات العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد.

من خلال الجدول رقم 3[2] نستنتج أن الوظائف المنظمات العمومية في ظل مشروع التسيير العمومي الجديد ستصبح أكثر عمقا وانفتاحا وسيغلب عليها الطرح الاقتصادي ولتسيري أكثر من الطائع القانوني والسياسي الذي كان يشكل الطائع المميز لها في ظل التسيير العمومي التقليدي وهنا بالذات تؤكد على الوظيفة الإستراتجية التي يجب أن تأخذ مكانا مميزا في ظل هذا المشروع وخصوصا في البدايات حيث تعتبر مفتاح نجاح باعتبارها أداة استقرار وتحليل البيئة كما لا ننسى ضرورة تكييف وظيفة الموارد البشرية مع المستجدات وضمان استعدادها التام للتعامل معها حيث لا يمكن أن توقع نجاحا في

[1] محمد سعيد جوال، مرجع سابق ص 80

[2] عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الإتجاهاتالكلاسكيةوالإتجاهات الحديثة، الجزائر، الجسور للنشر والتوزيع 2015، ص 69, 71

إحلال برامج التسيير العمومي الجديد بدون موارد بشرية مؤهلة ومقتنعة لتحقيق متطلبات التغيير.

الجدول رقم 3: التغيرات التي تطرأ على محتوى بعض الوظائف بعد تطبيق التسيير العمومي الجديد

الوظائف	التغيرات التي تطرأ عليها
الوظيفة الإستراتجية	– التسيير الموجه بالنتائج – الاعتماد على التخطيط الاستراتجي – الفصل ما بين الوظائف السياسية والوظائف الإدارية – تطبيق النظام اللامركزي – استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية –تعميم عمليات تقييم الأداء (ثقافة الأداء) – تبسيط الإجراءات الإدارية
الوظيفة المالية	– التخفيض من العجز – الموازنات التخطيطية – تحقيق شفافية أكبر في النظام المحاسبي (استعمال المحاسبة التحليلية يسمح بالمقارنة بين النتائج المحقة والتوقعات
الوظيفة التسويقية	– تطوير السوق العمومي (إجراء تحقيقات الصبر، الأداء التشاور مع المستخدمين – استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين
وظيفة إدارة الموارد البشرية	– تقليص حجم موظفي المنظمات العمومية الإدارية

	– تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل المكافأة حسب الأداء، مكافأة المردودية)

المصدر: محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 80

خاتمة الفصل

إنالمتأمل للحراك الاقتصادي والإداري يكتشف إن قضايا إصلاح القطاع العام تحتل مراكز الصدارة ضمن اهتمامات الباحثين والمختصين والذين يجمعون على ضرورة اعادة النظر في هيكلة والتوجهات المنضمات العمومية لتواكب الأحداث والتغيرات المحلية.

والدولية وانطلاقا من هذا ظهرت العديد من التوجهات التي يعتبر من بينها استخدام التسيير العمومي الجديد كأداة لترقية أداء المنضمات العمومية وهو محولنا معالجته من خلال هذا الفصل الوصول إلي ان ظهور التسيير العمومي في الربع الخير من القرن الماضي كنتيجة لبروز دور جديد للدولة ولعل الأسبابالتي ادت الي شيوعه كثيرة واهمها

- ازدياد الحاجة الي تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية لكن باليات جديدة تختلف عن مفهوم الدولة ودورها في ضل الأنظمة الاشتراكية
- وهذا من جهة وبسبب المشاكل والأزمات الكثيرة التي تعاني منها المنظمات العمومية من جهة أخريحيث اعتبر التسيير العمومي الجديد انطلاقا مما سبق اداة رئيسية وفلسفية جديدة هدفها تفعيل أداء المنظمات العمومية بمقربات ومداخل هيكلية وتنظيمية جديدة

ترتكز فرضيات التسيير العمومي الجديد علي محاكاة أنجاحات الباهرة التي حققها القطاع الخاص بفضل مبادئ ادارة الاعمال وذلك عن طريق محاولة فهمها وتكيفها من اجل تطبيقها في القطاع العام

الفصل الثاني: أساسيات حول مكافحة الفساد في الإدارة العمومية في ضل التسيير العمومي الجديد

تمهيد:

أصبح الفساد من الظواهر أكثر انتشارا في أرجاء العالم بغض النظر عن نظام الحكم الدولة مما أحتم على الدول دق ناقوس الخطر والتصرف بكل حيطة وحذر إتجاه الظاهرة المتنامية بسرعة رهيبة مؤثرة ومتأثرة بشكل كبير في مجتمعات الدول النامية والدول المتقدمة التي بدورها لم تسلم من عواقب تفشي هذه الظاهرة ومما لا شك فيه أن تنامي هذه الظاهرة في أي دولة يؤثر بشكل مباشر وكبير في عملية التنمية بشتى أشكالها وقد أدى استفحال ظاهرة الفساد وجد حضن له في الإدارة العمومية من خلال الخدمات العمومية وهذا ما سنتطرق إليه في دراساتنا للفصل الثاني والتي تدور حول الإطار المفاهيمي للفساد كمبحث أول والخدمات العمومية كمبحث ثاني وما الذي جاء به الإصلاح الإداري وما الذي جاء به الإصلاح الإداري كمدخل لتسيير العمومي الجديد في مكافحة استفحال الظاهرة كمبحث ثالث وفي الأخير وجب الربط بين طبيعة العلاقة بين الفساد وتردي الخدمة العمومية وكيف يمكن للهيئات المختصة ضبط واقع الخدمة العمومية وعمل على تحسينها من خلال تطبيق مبادئ تسيير العمومي الجديد كمبحث رابع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للفساد:

كما هو متعارف عليه لدراسة ظاهرة ما استفحلت في مجتمع ما يجب أن نضبط بعض الأمور ومن بينها ضبط مفهوم أو تعريف دقيق يسمح بالتعرف أكثر وعن كثب على الظاهرة لتسهيل عملية الضبط أسباب ظهورها وأثارها وبالتالي حصرهما للوصول إلى حلول ناجحة للحد منها أو القضاء عليها نهائيا وهذا ما سنقوم به في هذه الدراسة النظرية لظاهرة الفساد في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الفساد:

سنعرض فيه ما يلي تفسير مفهوم الفساد لغة واصطلاحا وشرعا

- **الفساد لغة:** التلف والعطب والاضطراب والخلل وإلحاق الضرر [1]
- **الفساد اصطلاحا:** الفساد هو الحصول على منفعة شخصية من الوظيفة العامة التي هي مرتكز الفساد إلا أن المقصود بذلك هو حدوث الفساد في كل من القطاعين العام والخاص.[2]
- **الفساد شرعا:** ميز الدين الحنيف بين المصلح والفساد.

إذا كانت عبارة الفساد تعني الشكل الظاهر والعام منها فإن عبارة الإفساد تعني المضمون والفعل والسلوك الممنهج للقيام بأعمال غير مشروعة والمقصود هنا الأشخاص الذين يسعون للقيام بالفساد حيث ورد في سورة المائدة: (إنما جزؤوا الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون في الأرض فساد أن يقتلوا أو يصلبوا أ تقطع أيديهم وأرجلهم من خلف أو ينفوا من الأرض ذلك لهم خزي في الدنيا ولهم في الآخرة عذاب عظيم) [3]الآية 33 .

---

[1] حمد أحمد، مكافحة الفساد في التشريع الفلسطيني والمقارن دراسة تحليلية تأهيلية مقارنة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2019- ص28.

[2] حمد أحمد، مرجع سابق، ص28.

بن عزوز محمد، الفساد الإداري والاقتصادي وآثاره وآليات مكافحته، حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، ص201.[3]

- **تعريف الفساد من وجهة نظر محلية في قانون الجزائري:**

لقد صادقت الجزائر على الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد وكذلك اتفاقية الإتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومحاربته المعتمدة في 12 جويلية 2003، وهو الأمر الذي دفع بالمشرع الجزائري إلى استحداث قانون خاص بجرائم الفساد أطلق عليه تسمية قانون الوقاية من الفساد ومكافحته ويجدر التنبيه أن هذا القانون مستمد في جوهرة من أحكام إتفاقية الأمم المتحدة للمكافحة الفساد وجاء تعريف الإجرائي للفساد " هو الإستخدام السيئ أو الإستغلال الوظيفة العامة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بهدف تحقيق مآرب شخصية مادية أو معنوية، سواء كانت للشخص نفسه أو الأحد من عائلته أو أقاربه أو أصدقائه وقضاء مصالحهم بطريقة غير مشروعة.[1]

- **تعريف الفساد من وجهة النظر إقليمية:**

عرفت الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد بأنه ظاهرة إجرامية متعددة الأشكال ذات أشكال سلبية على القيم الأخلاقية والحياة السياسية والنواحي الاقتصادية والإجتماعية.[2]

وتهدف الاتفاقية إلى:

- تعزيز التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته وكشفه بكل أشكاله وسائر الجرائم المتصلة به وملاحقة مرتكبيها.
- تعزيز النزاهة والشفافية والمساءلة وسيادة القانون.
- تشجيع الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني على المشاركة الفعالة في منع الفساد ومكافحته

[1] الموقع الإلكتروني لجامعة الدول العربية http://carjj.orglsites/default/files/achivemnts ltfqy-irby-tmkfh-fsd.pdf/ 2023/02/23.

[2] بسمة صابري، آليات مكافحة الفساد في جزائر مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم علوم سياسية جامعة أم بواقي، الجزائر،2015- 2016، ص13.

- **تعريف الفساد من وجهة نظر دولية:** هناك عدة تعريفات للفساد من المؤسسات والمنظمات الدولية العاملة في مجال مكافحة الفساد فأكيد هناك الكثير من التعريفات الخاصة به نحاول تطرق لبعضها من خلال هذه الجدول.

الجدول رقم04: مجموعة تعاريف لفساد لمختلف الهيئات والمنظمات الدولية

المنظمات	التعريف
الأمم المتحدة	سوء إستعمال السلطة لتحقيق أرباح أو المنافع خاصة ويشمل ذلك جميع أنواع الرشاوى للمسئولين المحليين أو السياسيين ولكنه يستبعد الرشاوي التي تحدث في قطاع الخاص.[1]
منظمة الشفافية الدولية	استغلال السلطة من أجل المنفعة الخاصة [2]
البنك الدولي	إستخدام الوظيفة لتحقيق منافع خاصة أو الإستغلال السيئ للوظيفة العامة والرسمية من أجل تحقيق مصلحة خاصة.[3]

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المصادر سالفة الذكر.

المطلب الثاني: خصائص الفساد وأسبابه

يتميز الفساد كظاهرة بعدة خصائص يمكن إيجازها في: [4]

أولا: خصائص الفساد

1-السرية: تتميز ممارسته وترتيباته وإجراءاته بالسرية والتحفظ لما يتضمنه هذا النشاط من ممارسات وانحرافات غير مشروعة ما يجعل الجهات الممارسة للفساد

[1] داود إبتهالمحمد رضا، الفساد الإداري وأثاره السياسية والإقتصادية مع الإشارة إلى تجربة العراقية في الفساد، دراسات دولية العدد 48 جامعة بغداد العراق 2011.

وارت محمد، الفساد وآثره على الفقر إشارة إلى حالة الجزائر، دفاتر السياسة والقانون، جامعة سعد دحلب البليدة، المجلد 5، العدد 8، الجزائر 2013.[2]

[3] داود إبتهال، مصدر سابق.

[4] عماد بوروح، بلقاسم بوقرة، الفساد الإداري أنواعه أسبابه مظاهره، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 38، جامعة المسيلة، الجزائر،2018، ص 259، 260.

تطبيق عدة أساليب وإستراتجيات تحت غطاء المصلحة العامة وتظاهر بتنفيذ تعليمات فوقية يتعذر الكشف عنها للمواطن العادين من خلال إستغلال بعض التغيرات القانونية.

2-**تعد الأطراف المشاركة في ممارسة الفساد:** يشترك في ممارسة أطرف عديدة مكونين فيما بينهم شبكة متداخلة جدا معقدة وهذا بسبب العلاقات التبادلية والمصالح المشتركة بين الأطراف الفاعلة في عمليات الفساد .

3-**سرعة الانتشار:** ينمو الفساد وينتشر أكثر كلما وجدت البيئة المناسبة لذلك كضعف الرقابة ونظام المساءلة والشفافية واللامبالاة بالإضافة إلى العادات والأعراف السائدة في بعض المجتمعات كالمحاباة والمحسوبية والوساطة بدافع التعاون والحفاظ على سيرورة العلاقات والروابط الإجتماعية داخل النسق التنظيمي.

4-**التنظيم المحكم:** وهو يجعله يعتمد بالدرجة الأولى التحايل وخرق القوانين واستغلال التغيرات لممارسة مختلف التجاوزات.

5-**تكريس البيروقراطية:** ترسخ مفاهيم البيروقراطية وخاصة في الفساد الإداري وهو ما ينعكس سلبا على التنظيم ككل تنتج عنه آثار سلبية في مقدمتها غياب القواعد واللوائح الرسمية وسيطرة الاجتهادات الشخصية مما يؤدي إلى إضعاف الروح الإنتماء والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وبالتالي انحراف كل التنظيمات عن أهدافها الرئيسية.[1]

ثانيا: أسباب الفساد

هناك تعدد واختلاف الأسباب ظاهرة الفساد نتيجة إختلاف قيم وثقافات المجتمعات وهذا الرغم من وجود شبه وإجماع، كون الظاهرة ظاهرة إنسانية سلبية تحركه المصلحة وهذه

[1] فصيلة بوطورة، نوفل سمايلي، تأثير الفساد على تمتع الإنسان بحقوقه الأساسية، الملتقى المعنونبتأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة الأهم الوسائل القانونية لمكافحته، جامعة العربي التبسي الجزائر ص62.

الأسباب تشكك في مجملها منظومة الفساد وتختلف في الأهمية بين المجتمع والآخر وقد يكون أحد الأسباب رئيسيا في مجتمع ما ويكون سببا ثانويا في مجتمع آخر.

أسباب الفسادوتتمثل فيما يلي

1. الأسباب السياسية و الإدارية :[1]

-ضعف الإرادة لدي القيادة لمكافحة الفساد

-ضعف أداء السلطات الثلاث -التنفيذية والتشريعية و القضائية

-شيوع ظاهرة البرقراطية

- تقزيم دور المجتمع المدني والأحزاب السياسية

-ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها وتهميش أدوارها

- عدم الاستقرار أو رفض التداول السلمي والديمقراطي علي السلطة

- غياب حرية الإعلام وعدم السماح للمواطنين الوصول إلي المعلومة

2. السباب الاقتصادية

-تدني الأجور

- التضخم الإداري

3. الأسباب الاجتماعية

- انهيار القيم والأخلاق

- انتشار الجهل وتدني المستوي التعليمي والثقافي للافراد

- نمط الأعراف السائدة

[1] الطاهر الغالبي و صالح العمري ، المسؤولية الاجتماعية و اخلاقيات الأعمال ، دار وائل عمان 2010 ، ص 385 - 396

المطلب الثالث: أنواع الفساد ومظاهره

أولا: أنواع الفساد:يمكن إيجاره في الجدول التالي:

الجدول رقم5: أنواع الفساد

نوع الفساد	المصدر	شمولية التأثير	شمولية الاكتشاف	سرعة المعالجة	كلفة المعالجة	درجة العلنية
الفساد الصغير	صغار الموظفين	جزئي ومحدود بأفراد	صعب الاكتشاف	يعالج بسرعة	بسيط	واضح
الفساد الكبير	كبار مسؤوليين	شامل التأثير	صعب الاكتشاف	بطيء المعالجة	مكلف	واضح إلى متوسط الغموض
الفساد السياسي	كبار السياسيين والقادة	شامل التأثير	في بعض الحالات صعب الاكتشاف	بطيء المعالجة	مكلف	واضح إلى متوسط الغموض
الفساد الثقافي	مؤسسات الإعلام ومراكز البحوث	شامل التأثير التضليل الجمهوري	صعب الاكتشاف ومعقد بسبب غياب النوايا الحسنة	بطيء المعالجة نسبيا	مكلف جدا	علني مبطن

الفساد البيروقراطي	الجهاز الإداري والعاملين فيه	محدود	سهل الاكتشاف	بطيء جدا ويحتاج إلى منهجيات عمل معقدة	مكلف جدا	واضح
الفساد الشامل	جميع الأجهزة في الدولة والشركات	شامل معتمد شيوع ثقافة الفساد	سهل الاكتشاف	بطيء جدا ويحتاج إلى منهجيات عمل معقدة	مكلف جدا	واضح
الفساد الجزائري	أجهزة وإدارات محددة وموظفين محدودين	محدود التأثير	سهل الاكتشاف	سريع المعالجة	متوسط إلى منخفض	غير واضح
الفساد الحضاري الإجتماعي	المجتمع وثقافته وتراثه	شامل	صعب الإحساس به لوجود القناعات المسبقة	بطيء المعالجة جدا	كلفة عالية جدا	معلن ويفهم بالعكس
فساد المنظمات الأعمال	مدراء وموظفي الشركات وقد يساعد	محدود	سهل الاكتشاف	سريع المعالجة	متوسط	متوسط الوضوح

الخاصة	عليه المجتمع					

المصدر: صالح العامري، طاهر الغالبي، المسؤولية الإجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2010 ص 362.

ثانيا: مظاهر الفساد

- للفساد العديد من الممارسات التي تعبر عن المظاهر وعادة ما تكون متشابه ومتداخلة ويمكن تقسيمها:

1-**الرشوة:** وهي الحصول على الأموال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل فرد أو عائلة أو منطقة دون إستحقاقها.

2-**المحاباة:** تفضيل جهة عن آخرى في خدمة بغير الحق في الحصول على مصالح معينة.

3-الوساطة: التدخل لصالح فرد أ جماعة دون التزام بالكفاءة وأصول العمل لقرابة أو إنتماء حزبي.

- **نصب المال العام:** أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها سريا بمسميات مختلفة.
- **الابتزاز:** الحصول على أموال من طرف معبر مقابل تنفيذ مصلحة من طرف المتصف بالفساد.

ثالثا: هيئات مكافحة الفساد

1-**منظمة الأمم المتحدة:** من خلال قراراتها.

2-**البنك الدولي:** من خلال إستراتجية في مساعدة الدول الفساد كعامل معيق للتنمية الإقتصادية.

3-**صندوق النقد الدولي:** من خلال تعليق المساعدات المالية لأي دولة يروجها الفساد كعامل معيق للتمنية الإقتصادية[1]

4-**منظمة الثقافة العالمية:** من خلال تبسيط الإجراءات واستقرارها وانسجامها وفق التغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتضم:

أ- **هيئة النزاهة العامة:** دورها تحقيق في قضايا الفساد

ب- **المفتشون العامون:** دورها مراقبة التدقيق لرفع المستوى المسؤولية

ت- **ديوان المراقبة المالية:** الجهة المسؤولية عن التدقيق المالي لتزويد الحكومة بالأوضاع المالية لتغيير الإقتصاد.[2]

المطلب الرابع: آثار الفساد ومخاطره:

لقد أيقن العالم أجمع ووضح في عقيدته بأن آفة الفساد على إختلاف مظاهرها تعد المعوق الأكبر لكافة محاولات التقدم ومعوق رئيسي لكافة دعائم التنمية، مما يجعل آثار الفساد ومخاطره أشد أفتكا وتأثيرا من أي خلل أخر حيث نلمس أثاره جليا في كل المجالات سواء على الصعيد الإقتصادي أو الاجتماعي سياسية.

أ- **على الصعيد الإقتصادي** يؤدي الفساد إلى:

1-إعاقة النمو الإقتصادي مما يعيق كل مستهدفات التنمية طويلة أو قصيرة الآجال.

2-إهدار موارد الدولة أو على الأقل تقدير سوء استغلالها بما يعدم الفائدة الموجودة من الإستغلال الأمثل.

3-هروب الاستثمارات الوطنية والأجنبية لغياب حوافزها.

4-الإخلال بالعدالة التوزيعية للدخول وازدياد الهوة بين الفئات الغنية و الفقيرة[1]

[1] سعد عبد الفتاح محمد، أهمية حكومة الشركات في مراجعة الفساد المالي والمحاسبين، بحوث منشورة بمجلة النزاهة، العدد 3، فلسطين، 2007

[2] سعد عبد الفتاح، مرجع سابق.

5-تدني كفاءة الاستثمارات العامة وإضعاف مستوى الجودة في البنية التحتية العامة بفعل الرشاوي التي تدفع للتعاطي عن المواصفات القياسية المطلوبة.

ب- **علىالصعيد الاجتماعي:**

1-تراجع المستويات العدالة الاجتماعية والمساواة بين أفراد الأمة بسبب الفساد، مما يولد حنفا أو غيظا بين شرائح المجتمع ويهدد السلم الإجتماعي والاستقرار السياسي.

2-التعدي على حقوق الإنسان

3-تراجع الثقة بالمؤسسات [2]

4-التأثير المباشر وغير المباشر لتداعيات الفساد الإقتصادية والسياسية على الاستقرار الأوضاع الأمنية والسلم الإجتماعي.[3]

5-هجرة الأدمغة بسبب إنتشار مظاهر الترف والبذخ من طرف أقلية وسط حرمان الأغلبية ولا سيما الشباب وتفتشي البطالة [4] .

ث- على الصعيد السياسي: إلى جانب الآثار الاقتصادية والاجتماعية للفساد الإداري والمالي لا يمكننا أن نغفل على أثاره السياسية والإدارية وأهمها:

1-**فقدان الشركية السياسية للنظام الحاكم:** يعتبر مبدأ الشرعية السياسية أهم مقومات النظام السياسي فالفساد يعمل على تشويه الهياكل الأساسية للدولة وهذا ما يضعف شرعية السلطة ومصداقيتها ويفقد الشعب الثقة

---

[1] ولهي وبعلام، عجلان العياشي، التهرب الجنائي كأحد مظاهر الفساد الاقتصادي مجلة الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 08 جامعة فرحات عباس سطيف دار المهدي للطباعة والنشر عين ميلة الجزائر 2008 ص 148.

[2] بن عزوزة محمد، الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة وأساسيات الاقتصادية العدد 7، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 205.

[3] أحمد طالب الإبراهيمي، المعضلة الجزائرية، الأزمة والحل 1989-1999، شركة دار الأمة، الجزائر، 1999، ص19.

[4] كاتي يمينة، الفساد الإداري والمالي، مفاهيمه وأسبابه وآثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الفساد وآثاره على التنمية الاقتصادية، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، ص8.

في هذا النظام وذلك يتورد شخصيات وإطارات فاعلة في السلطة في معاملات مشبوهة أساسها الفساد.

2-**ضعفالمشاركة السياسية:** إن انعدام الثقة في النظام وفقدان الشرعية السياسية بسبب أعمال الفساد ما ينشأ عنه ضعف المعارضة ودور الأحزاب السياسية ومنه ضعف المشاركة السياسية للمواطن كالتصويت والاستفتاء لقناعاتهم بعدم النزاهة النظام وشفافيته مع غياب تام لأجهزة الرقابة والمسائلة.[1]

المبحث الثاني: أساسيات حول الإدارة العمومية والإصلاح الإداري في ضل تسيير العمومي الحديث:

إن علم الإدارة ويعد من العلوم الهامة في عصرنا الحديث نظرا للتزايد وظائف الدولة وإتساع مجال نشاطها فقد أصبحت الدول الحديثة مسؤولة عن حل مشكلات المجتمع من جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والصحية والتعليمية وغيرها وذلك يعكس الحال حينما كانت وظيفة الدول في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين تنحصر في الدولة الحارسة والتي لا يتعدى دورها الحفاظ على الأمن الداخلي والخارجي بالإضافة إلى تقديم بعض الخدمات المحددة للمواطنين.

وقد ساهم علماء الإدارة العامة في لإثراء المعرفة الإدارية من خلال الأبحاث والدراسات في هذا المجال فقد ظهرت نظريات ومبادئ عديدة في علم الإدارة العمومية وتطورات بتطور الزمان والمكان واتسمت كل مرحلة من مراحل تطور هذا العلم خصائص تميزها عن غيرها وقد أودي ذلك إلى ظهور أكثر من التوجه الفكري وفرض جدل أي من هذه النظريات أولى بإتباع للوصول إلى أهداف الموجودة خاصة في المؤسسات الحكومية.

[1] عاتقي يمينة، الفساد الإداري والمالي مفاهيمه أسبابه وأشكاله وآثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقي الوطني الأول حول الفساد وتأثره على تنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، ص 8.

فالإدارة العمومية تتغير وفقا للتحولات التي تحدث في المجتمع وتحتوي النظريات الحديثة للإدارة العمومية على مبادئ عالمية تنطبق على أي دولة في المجتمع وتحتوي النظريات الحديثة للإدارة العامة على مبادئ عالمية تنطبق على أي دولة في العصر الحالي أصبح هناك اتجاه لتقارب الأنظمة الحكومية ونماذج الإدارة العمومية وتستند تجارب الإدارة العمومية في الدول النامية بشكل عام على خبرات البلدان المتقدمة، وقد ظهرت مجموعة من الأطراف لتحليل الأساليب الحديثة لإصلاح الإداري والأجهزة الحكومية في بلدان الصناعية المتقدمة وترتكز هذا النماذج في معظمها على فكرة الإنتقال من الإدارة العامة القديمة إلى خدمة العمومية الجديدة والذي حظي باهتمام الباحثين والأكاديميين في الديمقراطيات الغربية منذ سبعينات القرن الماضي فكانت ثمرة الإصلاح بروز نمط الإدارة العامة الجديدة كمحاولة للتصدي للتحديات الجديدة التي أصبحت تفرضها التغييرات الإقتصادية والسياسية والتكنولوجيا كما حاولت دراسة هذا المبحث ماهية الإدارة العمومية كمطلب أول مفهوم إصلاح الإداري و أهم مقوماته المطلب الثاني وعلاقة الإصلاح الإداري بالتسيير العمومي ولنختم كيف تساهم الإدارة العمومية الجديدة كمدخل للتسيير في إصلاح الإدارة العامة وتقييم نجاعة هذا الإصلاح.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الإدارة العمومية:

تختلف المفاهيم وتتعدد سنحاول تطرق الي اشملها

أولا: تعريف الإدارة

تعرف الإدارة على أنها استخدام جهد مشترك لتحقيق هدف موحد فإدارة تتضمن التعاون والتشارك الجماعي في إنجاز العمل بهدف تحقيق الهدف وينم ذلك تحت إشراف المدير أو المسؤول أو من له سلطة على الجماعة فالجهد الفردي لا يمكن أن يتصف بصفة الإدارة أيا كان درجة كفاءته.[1]

[1] شنوفي نور الدين، المناجمنت العمومي، متاح على الخط
http://ouarenis.com/vb//attachement.ph.p3.attachementtict 9718

ثانيا: تعريف الإدارة العمومية

- **لغة:** مصطلح الإدارة العمومية يتكون من كلمتين الأول هي إدارة وقد تم تعريفها وتعني تقديم الخطبة أو العون للآخرين أما كلمة العمومية فيقابلها مصطلح public والذي يعني الجهات الرسمية أو الحكومية أو العامة والإدارة العمومية تعني تقديم الخدمة من طرف جهات عمومية.[1]
- **اصطلاحا:**إن الإدارة العمومية موضوع متخصص من الشامل " الإدارة" فإدارة هي تنفيذ الأعمال بواسطة الأخريين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجه ومراقبة مجهوداتهم، فإذا كانت هذه المجهودات عامة أي تتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة، أطلق على الإدارة في هذه الحالة

" الإدارة العامة " فهي تشمل أعمال الحكومية المختلفة الإقتصادية والإجتماعية والتجارية والمالية، فالإدارة العمومية تهدف إلى تحقيق أهداف عامة. [2]

ثالثا: خصائص دراسة الإدارة العمومية [3]

1-خصائص الإدارة العمومية: هناك خصائص تتميز بها الإدارة العمومية نظرا للهدف اذي تسعى لتحقيقه وارتباطها بما يحدث في المجتمع من تغيرات وتتمثل صفات وخصائص الإدارة العمومية في:

1-1-الشمولية: الإدارة موجودة في كافة أنحاء المنظمة وتشمل جميع أجزائها وتتعلق بمختلف نواحي الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية.

1-2-التعامل: لا يمكن أن تكون هناك إدارة إذا لم يكن هناك تكامل بين مختلف أجزائها في أداء الأعمال حيث يعمل الأفراد معا أو في فرق من اجل تكامل الخبرات والتخصصات.

تاريخ الاطلاع:25/03/2023

[1] المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 29.

[2] شنوفي نور الدين، مرجع سابق، ص 29، 30

[3] محمد جمال إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن،2014، ص 84- 86.

1-3- المستقبلية: تتوجه الإجراءات الإدارية إلى تحقيق الهدف المنشود مستقبلا، فهي تخطط وتضع برامج التنفيذ بالنظر إلى المعلومات المتوفرة في الماضي والآنية وتستفيد منها للوصول إلى تحديد الأهداف والعمل على تنفيذها فالإدارة فكر مستقبلي تسعى إلى الوصول إلى النتائج مستقبلية.

1-4-الاستنتاج: الإدارة العمومية تفاعل مع ما يحدث في المجتمع فهناك دوما علاقة ترابط بينهما على أساس أنها تعمل على خدمة المجتمع فهي نظام مفتوح على البيئة وتتأثر بما يحدث فيه.

رابعا: مبادئ الإدارة العمومية إن أبرز المبادئ التي تحكم عمل الإدارة العمومية في أي مجتمع معاصر ما يلي: [1]

1-إحترام القوانين: إن الإدارة العمومية في جزء من الإدارة بصفة عامة وتتم عن طريق مجموع من العمليات التي تخضع للقوانين والتشريعات الموجودة في بيئتها ولا يمكن الخروج عنها فكل الأعمال تنجز في إطار إحترام القوانين.

2-سيادة المؤسسات: يغلب الجانب التنظيمي والهيكل بالإجراءات والقوانين على إدارة المؤسسات العمومية فلا يمكن أن تخضع لعوامل أخرى غير موضوعية وغير مستقرة ومتغيرة مما يضمن لها الاستقرار والاستمرارية.

3-تحمل المسؤولية: يبرز الهيكل التنظيمي واجبات ومسؤوليات كل وحدة وظيفية ويمنحها السلطة المناسبة لإتمام الأنشطة والمهام وعلى كل الوحدات التنظيمية تحمل مسؤولياتها بقدر ما تمنح من سلطات في إطار إحترام القوانين والأعراف والتقاليد.

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 7-8.

4-**المساءلة:** إن جميع أفراد المنظمة منخرطون في العمل الإداري مما يترتب عليهم إلتزامات من عدة اتجاهات وفي أي خلل في تأدية هذه الالتزامات سيعوضهم للمساءلة التي يتم بموجبها التصحيح.

5-**المهنية:** فالإدارة العمومية مبنية على أساس من العلم والخبرة وتقديم المساعدة للزملاء حين يكون هناك ضغط في العمل فالمهنية تعتبر عن طريق الكفاءات والمهارات والصفات التي يتوقع من الموظف التحلي بها.

6-**النظام المفتوح:** الإدارة العمومة منفتحة من خلال نشاطاتها على المجتمع فهي تواجه مشكلات وتكون علاقات مختلفة وفي كل المستويات وعليه يجب دراسة هذه العلاقات مع بيئتها الداخلية والخارجية جدا.

7-**الكفاءة والاستحقاق:** أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفقا لقدراته وكفاءته وخبرته وبعيدا عن كل أشكال المحبوسة والمحاباة والموالاة وبالتالي محاربة مظاهر الفساد.

8-**الخدمة العمومية:** ويرتبط هذا المصطلح بالخدمات المؤداة من قبل المؤسسات الحكومية إتجاه المواطنين وأصحاب المصالح، فالعمل الحكومي هو خدمة وواجب إتجاه المجتمع وليس منصب المؤسسة النفوذ وتحقيق المصالح الشخصية

خامسا: أهمية الإدارة العمومية [1]

- وجود الإدارة حتمي في كل المجتمعات البشرية التي تملك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها.
- الإدارة العمومية: هي الركيزة الأساسية لأي دولة حديثة
- لا بد من وجود جهاز تنفيذي قادر على الإشراف على شؤون الدولة
- الإدارة العمومية تقف وراء كل إنجاز ضخم لا تستطيع أولا تركب المؤسسات الأخرى بها.

[1] شنوفي نور الدين، مرجع سابق ذكره.

خامسا: الإدارة العمومية الحديثة: [1]

- تعود بداية ظهور مصطلح الإدارة العامة الجديدة إلى أواخر السبعينات وكان أول تطبيق لهذا المصطلح في بريطانيا خلال فترة رئيسية الوزراء مارجريت ناتشر، كما تم تطبيقها في نيوزيلندا، وأستراليا وهذا النجاح وهذا جعل الكثير من الدول تجعل تطبيق الإدارة العامة الجديدة على أجندة الإصلاح الإداري بعد ذلك بدأ الإهتمام الأكاديميين من خلال تحديد الخصائص العامة للإصلاح الإداري بعد ذلك بدأ اهتمام الأكاديميين من خلال تحديد الخصائص العامة للإصلاح وتم وضعها تحت عنوان الإدارة العامة الجديدة.
- والإدارة العامة الجديدة عبارة منهجية لإدارة المنظمات العامة باستخدام منهجيات سبق نجاحها في القطاع الخاص حيث يرتكز على تغيير الثقافة المنظمة بحيث يكون العميل هو جوهر إهتمام إدارة المنظمة ثقافة المنظمة ومنذ عدة سنوات والمؤيدين للإدارة العامة الجديدة يساهم في تطوير المؤسسات العامة بحيث تشبه الدراسات والتجارب حول طبيعة الإدارة العامة الجديدة وتأثيرها على المنظمات.
- ويحدد البعض ثلاثة نماذج الإدارة العامة الجديدة، يتمثل النموذج الأول في تركيز على الكفاءات ويهدف إلى جعل المنظمات العامة تعمل بكفاءة عالية كما هو الحال في القطاع الخاص.

ونموذج الثاني : يركز على تحقيق المرونة والتحول من المركزية إلى اللامركزية.

ويهتم هذا النموذج بالتركيز على عدم مركزية القرار بحيث يكون العاملين بالمنظمة يعملون بشكل مباشر مع الجمهور مما يساهم في تصوير الخدمات، أما النموذج الثالث يركز الجودة والتمييز ويهتم بتغيير ثقافة المنظمة بحيث تعمل على تحقيق التحسين المستمر مما يحقق رضا العملاء.

[1] عبد الرحيم محمد، الإدارة العامة الجدية، كلية المجتمع على موقع drabdo68@yahoo.com تاريخ الاطلاع: 25/03/2023 .

وبالتالي الإدارة العامة الجديدة تركز الأساليب التي حققت نجاحا في القطاع الخاص وتقوم بتطبيقها في مجال الخدمات في المنظمات العامة وقد لاقت فكرة الموضوع رواجا كبيرا مع ظهور مفهوم إعادة اختراع الحكومة الذي طرحه أوسبورن وجلبرت عام 1993 حيث ركز على أن الحكومة يقتصر دورها على النتائج وليست قواعد بمعنى أنها حكومة تدير الدقة ولا تجد أي أن دورها دورا إشرافيا على أن تترك المجال للقطاع الخاص للقيام بالعديد من الخدمات بهدف تقليل البيروقراطية ومن السيمات المميزة للإدارة العامة الجديدة هي أن الجمهور هو أساس إهتمام المنظمة والقيادة المشتركة والعمل الجماعي وروح الفريق والتوجه نحو اللامركزية على النتائج والتركيز على النتائج والتمكين الإدارة للموظفين ووضع معايير ومؤشرات أداء واضحة والاستخدام الأمثل للموارد وبالتالي يركز مفهوم الإدارة العامة الجدية على ضرورة التوجه نحو آليات الشوق مما يساهم في وجود المنافسة ورفع كفاءة وجودة الخدمة العمومية التي تقدمها أي تطبيقها لمبادئ التسيير العمومي الحديث.

المطلب الثاني: مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه

الملاحظ اليوم أن الجهاز الإداري لدى بعض الدول يواجه مشكلات من حيث التخطيط والتنظيم وكذا التنفيذ، مما جعله غير قادر على تلبية مستلزمات التطور متطلبات التنمية، بهذا لا بد من الإصلاح الإداري وهذا يدفعنا إلى ضرورة بيان مفهومه وكذا تحديد الأهداف التي يسعى الإصلاح الإداري إلى تحقيقيها.

أولا- تعريف الإصلاح الإداري: لا يوجد تعريف واحد لمفهوم الإصلاح الإداري وجوهر الاختلاف يعود إلى عدة أسباب منها: [1]

[1] ياسر العدوان، الإدارة العامة ولإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص 788.

- الخلفيات الفكرية والسياسية وراء مفهوم التنمية والمنطلقات الشخصية للدارسين والإداريين.
- غموض العلاقة بين الإصلاح والتنمية الإدارية والإقتصادية والإجتماعية
- الإصلاح الإداري عملية تنموية وسياسية واجتماعية لها جوانب تنفيذية واقتصادية ووسائل وطرق ليس بالضرورة أن يتفق عليها كل المصلحين.
- ارتباطا لإصلاح بعملية تحول من وضع إلى أخر.
- كما أنه يأخذ طابعا خاصا من دولة إلى أخرى طبقا لأنظمتها المتعددة وتختلف التغيرات التي يتجلى فيها وكذا غموض العلاقة بين الإصلاح الإداري والمتغيرات البيئية المختلفة.

و استعرض أهم التعاريف التي وضعت لمفهوم الإصلاح الإداري وأهمها:

❖ لقد عرف في مؤتمر الإصلاح الإداري للدول النامية التي عقدته هيئة الأمم المتحدة في جامعة ساسيكي في المملكة المتحدة 1971 بأنه :[1]

الإستخدام الأمثل المدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق أهداف على نظام إداري ما من أجل تغيير أهدافه وبيئته إجراءاته بهدف تطوير لتحقيق أهداف تنموية، ولعل هذا ما يوافق التعريف الذي قدمه الأستاذ الطيب في قوله: (الإصلاح الإداري فهو سياسي وإداري والاقتصادي والإجتماعي وثقافي هادف لإحداث تغيرات أساسية إيجابية في سلوك والنظم والأساليب والعلاقات والأدوات، تحقيقا لتنمية قدرات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه.

❖ إن الهدف من الإصلاح الإداري هو قيام بوظائف جديدة في ضوء سياسة عامة تهدف إلى علاج مشكلات الجهاز الإداري.

[1] أحمد أمين عبد الهادي، الإدارة العامة في الدول العربية، مطبعة المعارف، بغداد، 1969، ص319.

على الرغم من اختلاف التعاريف للإصلاح الإداري فالبعض تجده يركز على الهدف المراد تحقيقه والبعض الآخر يركز على فكرة الإجراءات المتخذة لتحقيقه، لذا فهناك تعريف إجرائي للإصلاح الإداري هو:

مجموعة من التغيرات المقصودة للهيكل وعمليات المنظمات المختلفة بهدف التشغيل بصورة أفضل وتحقيق عدة غايات منها تحقيق وفرة في النفقات، تحسين الخدمات العامة في الإدارة العمومية، زيادة الكفاءة ضمان أن السياسات العامة سيتم تنفيذها بفاعلية، ومنه كفاءة الأداء من الإنتاج الخدماتي والمادي سيحقق أرباحا، لصالح التنمية القومية، والزيادة الدخل القومي.

ثانيا: أهداف الإصلاح الإداري: إن الإصلاح الإداري مجموعة من الأهداف والغايات التي بدونها بفقد الإصلاح الإداري أهميته ومبرر مشروعيته ويمكن حصر هذه الأهداف في النقاط التالية: [1]

- ❖ تبني الأنماط والمداخل الحديثة في بناء النظمي وإعادة الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والإنتاجية لمتطلبات التغير والتطور والتكيف مع متغيرات البيئية.
- ❖ إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن المركزية إتخاذ القرار وتنمية مهارات التعويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارات من التحمل المسؤولية.
- ❖ إعتماد أساليب تحقيق الكفاءة الإقتصادية من حيث رفع الإنتاج وتقليص تكلفة وزيادة الاستثمار.

[1] صبري أحمد صلبي، دور الحكومة في الإصلاح الإداري، دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية الأكاديمية العربية في الدانمرك، كلية القانون والسياسة، الدنمارك، 2013، ص 66.

ثالثا:مقومات الإصلاح الإداري

نظرا لتعدد مداخل ونماذج الإصلاح التي يقترحها رواد الإدارة فإنه لا بد من تحديد دقيقلأهم المقومات والعناصر الأساسية التي تساعد تحقيق الإصلاح الإداري بنجاعة وهذه من خلال تهيئة البيئة المناسبة وتوفير الشروط الضرورية والتي يمكن إيجازهما في ما يلي:

- وجود إدارة سياسية حازمة ومصممة على إنجاز الإصلاح الإداري، تؤمن بأهمية ووجوب تنفيذ على كل المستويات فالإصلاح من دون سلطة واعية وملتزمة ببرنامج إصلاح وحادة في تنفيذ.
- إختيار القيادات الإدارية الكفؤة والإطارات الغنية المتدربة الناجحة للعمل الحكومي فصد التنفيذ فالقائد الإداري الناجح هو الذي يخلق في المشروع الذي يعمل فيه.[1]
- تحديد فعالية برامج وجهود الإصلاح بتحديد الأطراف المسئولة عنه والأطراف المعنية به وتحديد الإطار التنظيمي الذي يجمعهما ويحدد علاقاتهما فمسؤولية الإصلاح مسؤولية مشتركة بين الجهات المركزية والجهات المستهدفة بالتطوير، وهذا ما يعني ضرورة إنشاء جهاز حكومي للإصلاح الإداري.

المطلب الثالث: علاقة الإصلاح الإداري بالتسيير العمومي الجديد

إنطلاقا من مفهوم التسيير العمومي الجديد حاول الباحثون تحديد معالم العلاقة بين الإصلاح الإداري والتسيير العمومي وهذا من خلال خصائص هذا الأخير وفي هذا الصدد تجمع الدراسات المتخصصة أن معالم الإصلاح والتغيير في الإدارة تكون من خلال تجسيد خصائص تسيير العمومي الجديد في إصلاح الإداري في الخدمات رئيسية على سبيل الذعر لا للحصر.

[1] زاهر الخطيب، الإصلاح الإداري، مشروع وثيقة الإصلاح الإداري، لبنان، 1991 ص 17.

1-التغيير في أسلوب الإدارة: ويشمل على تبني القطاع العام للممارسات التغيير المطبقة في القطاع الخاص وذلك من خلال التركيز على المؤشرات الأساسية أهمها:

- قياس الأداء والحوافز
- خدمة العملاء
- الربحية
- تقليل العمالة.

2-تغيير في آلية الحكومة: يقوم التسيير العمومي الجديد أساسا على تغير جذري في بناء الهيكلي للحكومة وبالتالي يضمن في إصلاحه الإداري إعادة هيكلة للأقسام والإدارة وإنشاء وحدات لتقديم الخدمات العمومية بالإضافة إلى تأكد على اللامركزية في السلطة والمسؤولية ومحاربة البيروقراطية من خلال إعطاء صلاحيات للمستويات الإدارية الدنياوإستخدام الموارد بأسلوب يتسم بالكفاءة.

فمثلا في مجال طبيعة دور المنظمات العمومية وعلاقاتها بالمواطنين تبنت العديد من الدول أشكالا معينة لميثاق المواطن: كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا وميثاق مستخدمي الخدمات العمومية في فرنسا وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال... إلخ.والهدف من كل هذه المواثيق هي الإصلاح الإداري لأجل تحسين الخدمة العمومية في الإدارة العمومية[1]، إعتمد الإصلاح الإداري في ضل التسيير العمومي الحديث أيضا.

3-تقليص دور الدولة: وهنا يجب التأكيد على أن الدول يجب أن تسعى من خلال إصلاحها الإداري في ضل التسيير العمومي الجديد إلى تركيز على العديد من المتطلبات أهمها:

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 71- 72.

- إستبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة بيئيات تسيرية تعتمد أساسا على اللامركزية وتسهيل عملية محاربة البيروقراطية.
- تخفيض القيود الحكومية على القطاعات الإقتصادية ومحاولة لتجنب أي شكل من أشكال الفساد من رشوة ومحسوسية.
- التركيز على النتائج من حيث الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للخدمة العمومية

تعتبر الخدمة العمومية إحدى أهم مهام الحكومة، نظرا لما توفره من تسيير للحياة العامة وتوفير إطار معيشي ملائم يتوفر فيه كل ما يحتاجه الأفراد والجماعات وتلبية كل حاجياتهم من أمن، سكن، مقل وتعليم وغيرها حيث أصبحت محور إهتمام العديد من الدارسين والباحثين والممارسين على حد سواء.

ومن هذا المنطلق سنحاول التطرق في هذا الجزء بالتحليل والمناقشة للخدمة العمومية من حيث توضيح مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها في المطلب الأول كما سنتناول في المطلب الثاني أنواع الخدمة العمومية في حين نتطرق في المطلب الثالث المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية.

المطلب الأول: ضبط مفهوم الخدمة العمومية وخصائصها

أولا: ضبط مفهوم الخدمة العمومية

يعود ظهور الخدمة إلى أزمان بعيدة قد نرجعها إلى تاريخ ظهور البشرية حيث يتسم مصطلح الخدمات العمومية بالمرونة التي تجعله يتحمل أكثر من معني حيث عرفت على أنها جميع أنواع الخدمات التي من غير الممكن إستغلالها إلا في إطار جماعي تتوفر بشكل إجباري وفق قاعدة المساواة التي ينص عليها القانون ويكون من الضروري إستغلالها بمعزل عن قواعد السوق تتحمل الدولة مسؤولية توفيرها والقيام بها من حيث أدائها ومراقبتها.

أما تعريفها من حيث بعد الإجتماعي فإنه يركز عنصر المجانية والتضامن خدمة المجتمع وتركيز على قسم المساواة.[1]

ومن تعريف أخر إن الخدمة العمومية عبارة عن أنشطة غير ملموسة تهدف إلى إشباع حاجات وطلبيات العملاء وإرضائهم وعند استهلاك الخدمة أو الانتفاع بها لا ينتج عن ذلك بالضرورة نقل الملكية إلا انه يتطلب في غالب الأحيان إستخدام السلع الملموسة.[2]

ثانيا: خصائص الخدمة العمومية

لقد أصبحت العديد من الدراسات والأبحاث على مجموعة من الخصائص للخدمات العمومية نذكر منها:[3]

1-**ملموسة:** وتتصف بهذه الصفة بكونها غير ملموسة، حيث أن المستهلك لا يمكن أن يلمسها أو يتذوقها أو يراها وتعتبر ملموسة من أهم الصفات التي تميز الخدمات .

2-**التلازمية:** وتعني بالتلازم ذلك الإرتباط الموجودين الخدمة وبين مقدمها، حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة استهلاكها وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي يتم إنتاجها بعيدا عن السوق والمستهلكين غير أننا نستثني في هذا الخاصية بعض الخدمات التي أصبحت تقدم دون أن يكون للطرف الإنساني أي أثر أو دخل في تقديمها مثل خدمات بطاقة ائتمان.

3-**التباين في تقديم القديم الخدمة:** إن خاصية التباين موجودة مادامت الخدمات تعتمد على مصادرة وأسلوب وكفاءة مقدميها ومكان وزمان تقديمها وهذا ما يعطيها ميزة

[1] شيبوني راضية، محاضرات في المناجمنت العمومي، محاضرات ألقيت على طلبة السنة ثانية ماستر علوم إدارية، جامعة الإخوة منوري، قسنطينة1 كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2020، 2021، ص 6

[2] سليمان نسرين، تسير الخدمات العامة المحلية دراسة حالة ولاية تلمسان أطروحة الدكتوراه، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان 2017-2018، ص 21.

[3] سليمان نسرين، مرجع سابق.

عدم الثبات وأحيانا يكون التباين في تقديم الخدمة من قبل نفس الشخص ويرجع توفير هذه الخاصية إلى:

- اشتراك العميل في إنتاج الخدمة باحتياجاته الخاصة والمميزة
- إختلاف مهارات وقدرات المنتج في إنتاج ذات الخدمة من عميل إلى أخر
- إن عنصر الخطأ في إنتاج الخدمات يكون بدرجة أكبر من حالة إنتاج السلع المادية.

4-**عدم قابلية الخدمة للتخزين(سرعة الاستهلاك):** تمتاز الخدمات بكونها غير قابلة للتخزين وهي مربوطة بدرجة اللاملموسة، فكلما توفرت هذه الأخيرة في الخدمة كلما إنخفضت فرصة تخزينها وبهذا تقل تكلفة التخزين وهي نتيجة إيجابية لهذه الخاصية.

5-**عدم الملكية:** لا يمكن إمتلاك الخدمة وبالتالي لا يمكن نقل ملكيتها من المقدم إلى المستهلك لاعتبار أن هذا الأخير يحق له إستعمال الخدمات لفترة زمنية معينة (كاستئجار غرفة في فندق أو إستعمال معقد في طائرة).

المطلب الثاني: أنواع الخدمات العمومية

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

أولا: حسب مجال الخدمة

تنقسم إلى:

1-**خدمات إدارية:** وهي الخدمات التي تتعلق بالحياة الإدارية للموطنين مثل: استخراج وثائق الحالة المدنية بالبلديات، جوازات السفر، إصدار وتسليم مختلف الوثائق الإدارية [1].

2-**خدمات اجتماعية وثقافية:** وتتمثل في مختلف الخدمات ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والتي تطورت بشكل ملحوظ وتخدم المواطن من الناحية الاجتماعية والثقافية والتي تطورت بشكل ملحوظ وتخدم المواطن من الناحية الإجتماعية والثقافية كالتعليم والصحة والإعلام والمساعدات الاجتماعية... إلخ [2] .

3-**خدمات صناعية وتجارية:** وتتمثل في تطور دور الدولة وتدخلها في حياة الإقتصادية وفي تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية كخدمات النقل، الكهرباء والغاز، الإتصالات ... إلخ.[3]

ثانيا: حسب التكلفة

وتنقسم إلى: [4]

1-الخدمات المجانية: وهي خدمات تقوم دون مقابل حيث تتحمل الدولة تكلفتها (تمولها الدولة) كخدمات تلقيح الأطفال، الإنارة العمومية، .... إلخ.

2-الخدمات بمقابل: وهي الخدمات يتحمل المستفيد منها تكلفتها كليا وبشكل مباشر أو جزئيا وبشكل غير مباشر مثل: الكهرباء، الهاتف، الماء الصالح للشرب، ....إلخ.

3-الخدمات المدعمة: وهي نوع يجمع بين النوعين السابقين حيث يتحمل تكلفتها جزئيا المستفيد والباقي لدعم الحكومي لها مثل النقل العمومي.

---

[1] عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009، ص 40.

[2] زبير إسياس، شويحة محمد، الإطار القانوني لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص الدولة والمؤسسات، جامعة الجلفة، الجزائر،2020- 2021، ص10- 12.

[3] زبير إسياس، شويحةمحمد ،مرجع سابق، ص10- 12.

[4] غزلاني وداد،حكار حنان، البلدية الالكترونية وأفاق تحسين الخدمة العمومية بلدية دبي الالكترونية نموذجا، الملتقى الوطني الأول التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، ص 43

المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لتقديم الخدمة العمومية

1-**مبدأ المساواة** : و يعني أن يحصل الأفراد في المجتمع على خدم العامة على قدم المساواة، وهي مبدأ أساسي في تقديم الخدمة العامة كما أنه عامل من عوامل الديمقراطية الإدارية، مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على لخدمة العالمة وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة [1].وهذا ما تعمل الجزائر لتجسيده في دستورها ضمن ماديته 40، 34، التي تؤكد وجوب تقديم الخدمة العمومية دون تمييز على قدم المساواة بين كل المواطنين.[2]

2-مبدأ الاستمرارية:

الاستمرارية تعني تقديم الخدمة العمومية لرعايا الدولة بشكل دائم ومستمر وغير متقطع بما يحقق لهم الإستفادة من تلك الخدمات في كل الأوقات والظروف فاستمرارية الخدمة العمومية مرتبطة بشكل أساسي باستمرارية الدولة واستمرارية سلطتها.

3-**الموائمة:** إن تطور الخدمات العامة مرتبط بتجدد طلبات العامة لأفراد المجتمع وبالتالي تتصور مع مرور الزمن وتطور المجتمعات ومن ثم فمن الضروري ووفقا لهذا المبدأ أن نتقدم الخدمة بكفاءة وأن يساير تقديمها تطور حاجات المواطن.[3]

4-**مبدأ التضامن:** الخدمة العمومية تعبر عن التضامن الإجتماعي بين المواطنين وتساهم في تقليص الفوارق بينهم.

---

[1] عبد الله طلب، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، مديرية الكتب الجامعية، المغرب،1980- 1981، ص 32.

[2] زبير إلياس توجة، محمد مرجع سابق.

[3] محاضرات في ماهية التسيير العمومي على الموقع

http://vituelcampusunivmsilads/faccegc/wpcontent/uploadas/2022/12/ct% c3% a9ch-et-l'analyse.com temporaire de l'administration –publique.pdf تاريخ الاطلاع: 28/03/2023.

وهناك مبادئ أخرى:[1]

5-**مبدأ الشمولية:** باعتبار الخدمة العمومية خدمة أساسية ينبغي أن تكون متاحة لجميع المواطنين والسماح لهم بالحصول عليها بشروط تتناسب مع قدراتهم ومستويات معيشتهم.

6-**مبدأ التطور**: أي تتكيف الخدمات العمومية مع التطورات الإجتماعية والتقنية والتكنولوجيا من جهة والإستجابة لمتطلبات الأفراد من جهة آخرى.

7-**مبدأ النسبية:** يحصل الفرد على خدمات مجانية مثل الصحة والأمن وغيرها كما يحصل من انب آخر خدمات بمقابل وتختلف من فرد إلى أخر حسب وضعيتهم المالية مثل السكن والتأمين وغيرها.

المبحث الرابع: طبيعة العلاقة بين الفساد الإداري وتردي الخدمة العمومية:

باعتبار أن الإدارة العمومية قناة وصل التي من خلالها يشبع الفرد متطلباته من الخدمات العمومية والتي بدورها تعاني العديد من المشاكل أثناء تقديم مخرجاتها للمجتمع مما جعلها أمام تحديات لتقديم خدمات عمومية نزيهة مواجهة ترسانة من مظاهر الفساد وخاصة الإداري من بيروقراطية شديدة ورشوة ومحاباة، ابتزاز، ...إلخ.

ولإبراز طبيعة العلاقة بين الفساد وتردي الخدمة العمومية نذكر كيف أدى الفساد إلى تأثير على عمل المؤسسات الحكومية ونمر أولا على المشاكل والعراقيل التي تواجه تقديم الخدمة العمومية والتي يمكن اعتبارها نتائج إنتشار الفساد داخل الأجهزة المكلفة بإشباع حاجات المواطنين.

[1] أعمرش بهية، حماد الطاوس، الشراكة بين القطاع العام والخاص كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة بلدية عزازقة بولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر،2016- 2017، ص 28-29.

المطلب الأول: العراقيل التي تواجه تقديم الخدمة العمومية

تواجه الخدمة العمومية مجموعة من العراقيل وهي:

1-**إنتشار ظاهرة البيروقراطية:** تعد البيروقراطية بمفهومها السلبي ظاهرة تسود غالبية البلدان السائرة في طريق النمو ولعل السبب يرجع إلى غياب ثقافة تميز المصلحة العامة عن المصالح الذاتية والشخصية وتفيد الموظف العام بقواعد النزاهة والحياد والموضوعية في علاقته مع الموطنين، ومن مظاهر البيروقراطية.

- **التعميق في إستعمال السلطة:** إن الملاحظ في بعض الإدارات والمرافق العمومية هو تعسف المسئولين سواء المنتخبين أو المعنيين في إستعمال السلطة التي خولتهم من قبل القانون لخدمة المصلحة العامة وهذا التعسف قد يكون وراءه تحقيق أهداف للمعني بالأمر أو لغيره وهذا التصرف يعد خرق للقانون حسب المادة 22 من الدستور يعاقب القانون على التعسف في إستعمال القانون.[1]
- **خرق مبدأ المساواة:** وبعد مبدأ المساواة أحد أهم مبادئ المساواة تقديم الهدمة العمومية وأي خلل يشوب هذا المبدأ بأثر كبير وبارز ويكون ذلك غاليا بتهميش بعض فئات المجتمع وخلق عراقيل تحول دون استفادة من بعض الخدمات.

2-التميز في أداء الخدمة وانتشار ظاهرة تعاطي الرشوة:[2]

ومن الأسباب الرئيسية التي كانت وراء فقدان المواطن للثقة في الجهاز الإداري هي التمييز في تطبيق نفس الإجراءات بين المواطنين فمن جهة يستفيد مواطنين من

[1] قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، مجلة الجزائر للمالية العامة العدد، جامعة تلمسان، الجزائر، 08 ديسمبر 2018 ص 201.

[2] عدنان مريزق بن محمد، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع المحمدية، الجزائر، 2015، ص 21- 22.

الخدمة بسهولة وبدون تعقيد وفي المقابل تجد مواطن أخر تفرض عليه مجموعة من التعقيدات للحصول على نفس الخدمة وتعد هذه الظاهرة إلى تفشي ظاهرة الوساطة والمحاباة والرشوة واستغلال الوظيفة حتى وصل الأمر على قيام قناعة لدى العامة من الموطنين أن حصولعلى الخدمات لا يتم إلا من خلال طريقة من الطرق المذكورة مما شجع على الفساد الإداري بالإضافة إلى ما سبق هناك جملة كبيرة تعتري تقديم الخدمات العمومية نوجز منها ما يلي:

- ضعف نظام المتابعة والتقييم للخدمات العامة وتحقيق الرقابة الفعالة بغرض التحقيق من الوصول هذه الخدمات للمواطنين وفقا للقوانين والتشريعات المنظمة لها.
- تدخل رجال السياسة في أعمال الإدارة العامة (وفقا لمصالحهم الشخصية) والذي هو تجاوز لدورها في رسم السياسة العامة وتحديدها.
- شح الموارد والتي تضعف توجهات الدولة في تحديث الإدارة لما تحتاجه برامج الإصلاح من موارد لتحقيق ذلك[1]
- البطء في أداء الخدمة العمومية لأسباب تعود إلى طول وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لتقديم الخدمة .

المطلب الثاني: دور التسيير العمومي الحديث في ترقية الخدمة العمومية

يهدف التسيير العمومي الحديث إلى الرقي بأعمال الحكومة ونشاط الإدارة لجعلها أكثر كفاءة وفعالية تقدم خدمات ذات جودة من خلال إدخال المنطق الإقتصادي واستنساخ تقنيات التسيير المتبعة في قطاع الخاص للتخفيف من حدة البيروقراطية التي يعاني منها القطاع العمومي.

[1] مسعودي إشراق دور المؤسسة العمومية المحلية في تطوير الخدمة العمومية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة دكتور يحيى فارس المدية،2018– 2019 ص 32 .

وقد بدأت أفكار التسيير العمومي الحديث مع ظهور الأزمة الإقتصادية في أوروبا منتصف السبعينات بسبب التدخل المفرط للدولة في الحياة الإقتصادية ودعوة علماء الإقتصاد إلى ضرورة انسحاب تدريجي للدولة منه كشرط أساسي لمعالجة الإختلالات التي يمر بها (خاصة علماء مدرسة شيكاغو مثل ميلتون فريدهان وظهور مفهوم الدولة الضابطة) ، وبداية لإصلاح الإدارة العمومية بتبني أسلوب تسيير عمومي الحديث بدأ يظهر في دول كبريطانيا وولايات المتحدة الأمريكية وكندا بدأ بانتقاد للنموذج الإداري البيروقراطي الذي أصبح لا يتماشى والتصورات الإقتصادية الحاصلة ودعواتهم إلى ضرورة مباشرة إصلاح الإداري يواكب التحول نحو إقتصاد السوق الحر الذي بدأ ينتشر في العالم سنوات الثمانينات وتسارع في بداية التسعينات بعد انهيار الإتحاد السوفيتي وسقوط حائط برلين، وفيما يلي الجدول التالي يقارن بين الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الحديث [1]:

[1] أستاذ علي بوخالفة باديس، ملخص محاضرة مقياس في تسيير العمومي الحديث ملقاة على طلبة أولى ماستر، تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية، 2022-2023، ص 4.

الجدول رقم 7: التسيير العمومي في الإدارة التقليدية والتسيير العمومي الحديث

	الإدارة التقليدية	**الإدارة في ضل التسيير العمومي الحديث**
الأهداف	ضرورة احترام القواعد والإجراءات	تحقيق النتائج ورضا المواطن
التنظيم	المركزية	اللامركزية
تقسيم المسؤولية	غامض	واضح
تنفيذ المهام	تقسيم وتجزئة	الكفاءة والاستقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	الأقدمية	الكفاءة والأداء
الرقابة	المتبعة وتقويم	الأداء
الميزانية	تركيز على الوسائل	تركيز على الأهداف

المصدر: أستاذ عليبوخالفة باديس، ملخص محاضرة مقياس في تسيير العمومي الحديث ملقاة على طلبة أولى ماسستر تخصص إدارة وتسيير الجماعات المحلية 2022، 2023، ص 4

ويمكن إستعراض عدة أساليب جاء بها التسيير العمومي الحديث لرقية الخدمة العمومية حيث لا يمكن للدولة إختيار نموذج محدد واحد وإنما يمكن انتهاج أكثر من نموذج وهذا يعود لظروف كل دولة وطبيعة الجهاز الإداري المراد تطويره.

أولا: نموذج الإدارة العامة الحديثة

لقد هيمنت الإدارة العامة الحديثة على أجندة الإصلاح الإداري في عديد من دول العالم وإن تبني الإدارة العامة الجديدة والتسيير بالنتائج أخذ أشكالا ميدانية مختلفة ولقد سمحت الأحداث النظرية بخصوص الإدارة العامة الحديثة باستنتاج النماذج الرئيسية الخاصة بالتسيير العمومي الجديد التي نلخصها على النحو التالي: [1]

1-**نموذج الفعالية أو نموذج السوق:** ظهر منذ الثمانينات القرن الماضي وبالأخص في الدول الأنجلوسكسونية يهدف إلى جعل المنظمات العمومية أكثر فعالية وهذا بمقارنتها يتلك المتواجدة في القطاع الخاص، هذا الإتجاه يضع المفاهيم الإقتصادية المرتبطة بالمنافسة والأداء الإنتاجي في المركز، منطقين بذلك من فرضية محورها في قدرة ميكانيزم السوق على تحسين الأداء ونتائج النشط العمومي فحسب هذا الإتجاه النشاط العمومي يعاني العديد من المشكلات والتماطل بسبب غياب ضغوطات المنافسة.

2- **نموذج عدم التمركز والمرونة:** يسعى إلى الفصل بين الفاعلين أو العمليين والاستراتجيين بإعادة توزيع الكفاءات ومستويات إتخاذ القرار بشكل يجعل الإدارة أقرب إلى الزبائن المتواجدين في الميدان والهدف الرئيسي لهذا الإتجاه هو محاولة الحصول على تسيير مرن بإتباع عدم التركيز في إتخاذالقرار في هذه الحالة كذلك

[1] رفاعي شريفة، نحو إدماج مفهوم الإدارة في خدمة العمومية في الدول النامية نحو التسيير العمومي الجديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 94.

يحتل الأداء الأهمية الكبرى لكن بفرضية مختلفة وهي تحميل أكبر لمستويات العاملين في الميدان ضمن نشاط محدد مزودين بمجال مناورة تعمل على تشجيع الفكر والتعامل المقاولاتي.

3-**نموذج النوعية أو البحث عن الأمثلية:** ومستمد من الصيرورة المثلى لنوعية يعتمد هذا المنتوج على ميكانيزمات تعمل على إدخال تغييرات في ثقافة المنظمات بشكل نحصل فيه على سلوكيات موجبة معتمدين بذلك على صيرورة التعليم المستمر، هذا النموذج هو تعدد أبعاد تقييم الأداء للنشاط العمومي مع إعطاء الأولوية للمستفيدين من النشاط العمومي والذي يطلق عليه التحليل السياسي [1]، وتجدر الإشارة إلى انه هناك عدة نماذج وأساليب لتطور الخدمة العمومية في ضل التسيير العمومي الحديث

[1] ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، مجلة الجزائرية للمالية العامة العدد 8 ديسمبر، جامعة تلمسان، 2018ص 206

جدول 7: أهم النماذج والأساليب المساهمة في تطوير الخدمات العامة

رقم	إسم النموذج	تعريف موجز
1	الحكومة الإلكترونية	إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات لتحسين أسلوب أداء الخدمات الحكومية.[1]
2	إعادة الهيكلة	يتضمن إسناد عدد من نشاطات الحكومية إلى قطاع الخاص مثل عمليات التوثيق وقيام موثق عام بها [2]
3	نموذج إدارة الجودة الشاملة	نظام تسيير يلتزم بتقديمقيمة للعملاء من خلال إيجاد بيئة يتم فيها تحسين وتطوير المستتر للمهارات الأفراد ولنظام العمل ولنظم العمل، مع التزام بإرضاء العمل ودعم العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتجية وامتلاك ميزة تنافسية. [3]
4	نموذج إعادة اختراع الحكومة	ويتصف هذا النموذج بانصرافه إلى فكرة الإصلاح الإداري في الحكومة من خلال تغيير أساليب العمل مما يمكن من ابتكار أنماط جديدة في السلوك الفردي والمؤسسي تستجيب لمتطلبات التغير [4]
5	الإدارة بالأهداف	نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجا لها في العمل الإداري كما أنه في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام بالعمل، أنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق الأهداف [5]

[1] مسعودي إشراق، دور المؤسسة العمومية المحلية في تطوير الخدمة العمومية، مذكرة ماستر في علوم تسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2018، 2019 ص 25

[2] مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015

[3] رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود، مجلة الباحث عدد 11 ،جامعة ورقلة، الجزائر، 2012 ، ص160

سمان فيصل محجوب، إعادة اختراع الجامعة مدخل إستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول استشراف مستقبل التعليم مصر، 2005 ص 21 [4]

[5] مسعودي إشراق، مرجع سابق، ص 26

ثانيا: تطبيق مبدأ الحكومة فيما يتعلق بالخدمات العمومية وتقديمها[1]

تشمل الحكومة مجموعة من التشريعات والسياسات والهياكل التنظيمية والإجراءات والضوابط التي تؤثر وتشكل الطريقة التي تدار فيها الدائرة الحكومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية وفق آليات للمتابعة والتقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان الكفاءة والفعالية الداء من جانب وتوفير الخدمات الحكومية بعدالة من جانب آخر وهي تهدف إلى:

- تعزيز ثقة المواطنين بمؤسسات الدولة وهذا يساهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة
- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للدوائر والمؤسسات الحكومية وموضيفها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- تحقيق مستوى من الكفاءة والفعالية بين أفراد المجتمع لخلق بيئة متشجعة على التطور
- زيادة رضا المواطنين على الخدمات التي يقدمها القطاع العام.

ثالثا: نموذج متعلقة بالموارد البشرية

أ- **تمكين العاملين:** يتضمن إشراك الموظفين العاملين في المنظمة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية إتخاذ لقرارات والتصرف في الظروف التي تنشأ إلا أن إمكانات تطبيق هذا التوجه لا تزال محدودة في مؤسسات الجهاز الحكومي [2]

ب- **التدريب:** هو مجموعة الأفعال التي تهدف لإعادة تأهيل الأفراد ليكونوا على استعداد والتأهب الدائم والمتقدم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المنظمة التي يعملون بها.

[1] وزارة تطوير القطاع العام مديرية الدعم الإبداع والتميز الحكومي، دليل تقييم وتحسين ممارسات الحكومية في القطاع العام، الإصدار الثاني،الأردن، 2017، ص 4.

[2] مريزق عدمان، مرجع سابق، ص 145.

ت- **الحوافز:** هي تلك الأساليب التي يعتمد عليها للتأثير على سلوك الأفراد العاملين ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة [1]

ث- **تقييم الأداء:** عملية تحليل وتقسيم أداء العاملين لعملهم ومسلكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحياتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحميلهم المسؤولية وإمكانية توجيهم وظائف ذات مسؤولية أعلى [2].

المطلب الثالث: التأثير المادي والمعنوي للفساد على الخدمة العمومية والنتائج التي يؤدي إليها في المؤسسة العمومية

للفساد آثار سلبية على الخدمة العمومية يمكن ايجازها فيمايلي:

1-فقدان الثقة لدى الفرد بأهمية العمل الفردي وقيمته طالما أن الدخول المكتسبة عن الممارسات الفاسدة تفوق في قيمتها المادية الدخول المكتسبة عن العمل الشريف.

2-فقدان هيبة القانون في المجتمع لأن المفسدين يملكون قوة ونفوذ لتعطيل القانون وقتل القرارات في مهدها وبالتالي يفقد المواطن العادي ثقته بهيبة القانون وتصبح حالة التجاوز عل القانون في الأصل واحترامه هو الاستثناء

3-يؤدي الفساد إلى تمايز طبقي حيث يوسع الفجوة بين طبقات المجتمع

4- تنامي روح العدوانية ضد نظام الحاكم

5-تسبيق المصلحة الخاصة عن المصلحة العامة وهذا نتيجة الشعور بعدم اللامبالاة والإهمال وعدم الإخلاص

6-تبني ثقافة مظاهر الفساد لتصبح مع مرور الوقت جزم من قيم المجتمع مثل:

- إعتبار الرشوة إكرامية
- نهب المال العام حق مشروع لتحسين ظروف العيش

[1] سامي محمود أحمد، أحمد البحري، مدخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء،مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011، ص 78.

[2] سامي محمود أحمد البحري، مرجع سابق، ص 27.

- عدم إحترام أوقات العمل
- غش في إنجاز الأعمال
- عدم تحمل المسؤولية

– إصدار أوامر وتعليمات مخالفة للنظم لتحقيق المصالح الخاصة [1]

– إعاقة الجهود الرقابية، وإجراءات المحاسبة والمساءلة في الأجهزة الحكومية [2]

– عدم مواكبة التطورات التكنولوجية والتحول نحو العصر الرقمي، مما أدى إلى غياب دور التكنولوجيا كعامل مسير ومسهل للخدمة العامة.

– الجمود التنظيمي

– مقاومة التغير داخل المنظمات العامة ومحاولة كبح مبادراته من طرف العامين والموظفين في جهاز الخدمة العامة بهدف حماية مصالحهم والإبقاء على امتيازاتهم [3]

المطلب الرابع: دور مبادئ التسيير العمومي الحديث في مكافحة الفساد

يعتبر أن التسيير العمومي الحديث نموذج أو مدخل علمي الإصلاح الإداري فأكيد لمبادئه خلال مكافحة انتهاجها لمكافحة الفساد نتائج وهذا من سنوضحه في هذا المطلب.

1-**تقليص دور القطاع العام:** ويكون ذلك من خلال تبني سياسية الإنفتاح لإقتصادي وتوسيع دائرة القطاع الخاص خاصة في المجالات التي يظهر فيها هذا الأخير بشكل أفضل مما يؤدي إلى تقوية الإقتصاد والحد من مظاهر الفساد لأن القطاع الخاص يكون فيه مركز أكثر سهولة في تبني مبدأ الشفافية والكفاءة وضع آليات الرقابة الصارمة.

---

[1] حسن خلف موسى، الفساد الإداري في المجتمعات النامية الأسباب –مظاهر العلاج المركز الديمقراطي العربي 27 أبريل 2014 الموقع الإلكتروني .http://demorcratic.de/?p=591 تاريخ الاطلاع: 09/04/2023.

[2] عبد القوي لطف الله، علي جميل، أنماط الفساد (آليات مكافحته في القطاعات الحكومية بالجمهورية اليمنية)، أطروحة دكتورة في علوم الفلسفة الأمنية، الرياض، 2013، ص 74

2-**تعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص:** فهذه الشراكة من شأنها الحد من الفساد والتلاعب بالأموال من خلال مبدأ المسألة والشفافية بين القطاعين

3-**الابتعاد عن المركزية وتشجيع اللامركزية:** القرارات مما يسهل عملية الرقابة والمساءلة وبالتالي محاربة الفساد.

4-**التوجه نحو مبدأ الخوصصة** : لما لها من دور مهم في مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية وتفعيل الرقابة ومواكبة التقدم التكنولوجي ومن خلال الخوصصة تتحول الدولة من دور الرعاية الإجتماعية إلى دور الرقابة والتشريع لمحاربة لفساد.

5-**دور الحوكمة في تفعيل سياسية مكافحة الفساد:**عرفت هيئة الرقابة الإدارية المصرية الحوكمة أوالحكامة بأنها الإدارة المجسدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على شفافية والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد والسعي لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين أما الشفافية فهي سلوك إنساني يعتمد على إبراز صفات كالصراحة والصدق والوضوح والمساءلة بهدف نشر مبدأ المساءلة والمحاسبة بين جميع المسئولين بالجهات الإدارية للدولة من خلال إتاحة كافة المعلومات والبيانات عن جميع المؤسسات والهيئات الحكومية وبالتالي تسهيل عملية مكافحة الفساد وتدعو هيئات الدولية كثيرة كصندوق النقد الدولي إلى الاستثمار في رفع مستويات الشفافية والفحص الخارجي المستقل والذي يسمح هذا بتحقيق إشراف الفعال من أجهزة التدقيق .[1]

يعد تعزيز الحوكمة ومحاربة الفساد عنصران مرتبطان ببعضهما إرتباط وثيق فمن أهم خصائص ومبادئ الحكومة من، شفافية . المشاركة، المساءلة، الرقابة، العدالة، والمساواة، .... إلخ.

[1] هيئة الرقابة الإدارية بالجمهورية المصرية، أنظر موقع الهيئة على الرابط :http://bit.ly/3z44bju

كلها آليات يمكن إستغلالها لمكافحة ومحاربة الفساد والسلوك الفاسد [1]

6-**الإعتماد على التسيير الإلكتروني لمحاربة الفساد:**تلعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا في حل العديد من مشاكل الإدارة التقليدية بفضل ما توفره من مزايا عديدة أمام الجهاز الإداري خاصة والمنظمات عامة لذا بلا بد من السعي وراء محاولة تطبيقها بالشكل الصحيح الذي يمكن من الإستفادة من مزاياها المتعددة التي سترفع من جودة الخدمات المقدمة عن طريق القضاء على بعض الانحرافات الفساد الممارسة في المنظمة ولهذا تساهم الإدارة الإلكترونية بشكل كبير في محاربة الفساد من خلال:

1-**الرقابة الإلكترونية:** إن الرقابة الإلكترونية تعتبر أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الحاصلة بالتنفيذ أولا بأول من خلال رصدهما الانحرافات خلال التنفيذ وإطلاع الإدارة عليها ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحها وذلك لما تتوفر عليه الرقابة الإلكترونية من خصائص تساهم في محاربة الفساد الإداري وهي كالتالي:

- ✓ تستطيع الرقابة الإلكترونية الحد من المفاجآت وتحديد الانحرافات بوقت حدوثها، وإعطاء التنمية بشكل إلكتروني من خلال البرامج الرقابة المستخدمة دون الحاجة للتدخل البشري.
- ✓ توفير الرقابة الإلكترونية استخداما فعالا لأنظمة المعلومات وتوفير قاعدة معلومات ، عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية لتكون جاهزة عند الحاجة الإدارة العليا لاتخاذ قرار مبين.

[1] معاضدي برديس، تأثير الفساد الإداري على جودة الخدمة العمومية في جزائر، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة محلية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2022- 2023، ص 66-67.

- ✓ تعد الرقابة الإلكترونية عنصرا أساسيا، لإيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في منظمة والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة.
- ✓ الرقابة الإلكترونية إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجيات الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية وتسريب البيانات.
- ✓ الرقابة الإلكترونية تعمل موضوع الشفافية للجهات التنفيذية ما يؤدي إلى وضوح نشاطات تلك الجهات الرقابية [1]
- ✓ إن استخدام الأنظمة الإلكترونية سيفعل موضوع الشفافية للأجهزة التنفيذية وستكون نشاطاتها واضحة للأجهزة الرقابة بالتالي ستعمل على تحديد بؤر الفساد وإلى زيادة أنظمة دعم القرار وتسهيل عمل الأجهزة الرقابية وستؤدي إلى القضاء على مكامن الفساد الإداري كما تسهل الرقاب الإلكترونية في تسهيل الربط بين المستويات التنظيمية وتوفير قنوات اتصال فاعلة وسريعة حيث يعمل التنبيه الإلكتروني على وجود انحرافات ما يؤدي إلى معالجة الفورية وتوفير الكثير من الوقت والتكلفة، نظرا لتوفير المعلومات من خلال قواعد معلومات تتميز بسهولة الوصول والتي تعمل على إزالة الغموض عن الكثير من القضايا ونتمكن من الرقابة بكفاءة وفعالية ما يحد من انتشار الفساد بنسب معتبرة.

[1] سعي حنان، دور الإدارة الإلكترونية تقليل من الفساد الإداري دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015- 2016، ص 53.

مقدمة الفصل الثالث :

تمهيد :

لقد عرفت الدول النامية اختلالا كبيرا في أنظمتها وتدهورا في اقتصادياتها نتيجة لعدة أسباب وكان أولها وأبرزها ظاهرة الفساد بجميع أنواعه إداري أو مالي أو سياسي نظرا لوجود أرضية مناسبة وللفساد الإداري خاصة ولهذه الوضعية تتسارع الحكومات لمكافحة الفساد من خلال وضع قواعد أخلاقية وقانونية للتقليل من أثاره والحيلولة دون انتشاره كما سارعت المؤسسات العامة والخاصة لتطبيق آليات إدارية تساهم في القضاء علي البيروقراطية والسلوكيات المنحرفة وهذا ما سعت إليه الجزائر من خلال تبني جملة من الإصلاحات تتبني فيها أساليب حديثة وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل من خلال ثلاثة مباحث حيث سنتطرق في المبحث الأول : الإصلاح الإدارة العامة من خلال مقاربة التسيير العمومي الحديث في الجزائر وسنتطرق للفساد في الجزائر في المبحث الثاني وفي الأخير الرهانات التي رفعتها الجزائر لمجابهة الظاهر في ضل مبادئ التسيير العمومي.

المبحث الأول: إصلاح الإدارة العامة من خلال مقاربة التسيير العمومي الحديث في الجزائر

لقد تميزت الإدارة الجزائرية منذ الاستقلال بعدة أزمات تسييرية يعود سببها إلى قرار 1 ديسمبر 1962 والمتضمن إقرار استمرارية تطبيق التشريع الفرنسي إلى غاية سن التشريع جزائري مختص ومنه فقد مرت الإدارة العمومية الجزائرية بعد الاستقلال بمرحلتين تمثلان مراحل تطور التنظيم الإداري في الجزائر وهما مرحلة الأحادية الحزبية منذ 1962 إلى غاية 1989، ومرحلة التعددية الحزبية 1989 إلى يومنا هذا، وقبل التطرق إلى المرحلتين سابقتي الذكر، وجب المرور بمفهوم الإدارة العامة وأهم أنواعهما في الجزائر

المطلب الأول: ماهية الإدارة العامة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مفهوم الإدارة العامة ووسائلها وأنواعها والنموذج الإداري المطبق في الجزائر.

أولا: مفهوم الإدارة العامة

تعتبر الإدارة العامة الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم الخدمات عديدة ومتنوعة للمواطن وبهذا فهي تشكل مركز الحوار بين أصحاب القرار والموطنين.

- **للإدارة العامة معنيين هما:**

1-المعنى الشكلي: بقصد بالإدارة العامة مجموعة الأجهزة والهياكل والهيئات القائمة في إطار السلطة التنفيذية عبر مختلف مستوياتها أي مجموعة الأشخاص المعنوية العامة وتنظيماتها المختلفة.

2-المعنى الاصطلاحي: يقصد بالإدارة مجموعة الأنشطة والخدمات والوظائف والأعمال التي تقوم بها تلك الهيئات والأجهزة إشباعا للإحتياجات العامة للجمهور والمواطنين.[1]

ثانيا: وسائل الإدارة العامة [2]

- ✓ الوسائل البشرية: تتمثل في مجموعة الموظفين العاملين بالإدارة العامة ويخضعون لقانون الوظيفة العمومي الذي يضمن لهم حقوقهم ويلزمهم بالواجبات.
- ✓ الوسيلة القانونية: تتمثل في السلطات التي بحولها القانون من أجل القيام بنشاطها الإداري بصفة منفردة التي تتمثل في قرارات الإدارية من خلال العقود الإدارية.
- ✓ الوسيلة المادية: تتمثل في الأموال العامة والأملاك الوطنية التي على أساسيها تبني ميزانية الإدارة ومنه لا تكون إدارة بدون تمويل.

ثالثا: أنواع الإدارة العامة [3]

- **إدارة الدولة (الإدارة المركزية):** تتعرف الإدارة المركزية على أنها جميع الوظيفة الإدارية وحصرها بيد شخص معنوي عام واحد، وهو الدولة حيث تتولى وتهمين على نشاط الإداري، وإن تعددت الهيئات والأفراد القائمين به وفق نظام السلطة الرئاسية، وتتمثل الإدارة المركزية في جزائر في رئاسة الجمهورية، الوزير الأول، الوزارات والمؤسسات الاستشارية.

---

[1] خدوجة بومحكاك، إصلاح الإدارة العامة في جزائر من خلال مبادئ المناجمنت العمومي الجديد،دراسة تطبيقية، وزارة المالية 2018/2013، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق جامعة بومرداس، الجزائر، 2019/2018، ص 17-18.

[2] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق، ص 18.

[3] حنان تيغزة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية الأوراس- باتنة، مذكرة ماجستر في علوم الإجتماع، تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع جامعة قسنطينة، الجزائر 2013/2012، ص 166-167.

- **الإدارة المحلية، الإدارة اللامركزية:** تعرف الإدارة المركزية على أنها النظام الإداري الذي يقوم على توزيع السلطات والوظائف الإدارية بين الإدارة المركزية (الحكومة) وهيئات ووحدات إدارية أخرى لإقليمية ومصلحة مستقلة قانونا عن الإدارة المركزية بمقتضى اكتسابها الشخصية المعنوية مع بقائها خاضعة لقدر من رقابة تلك الإدارة وتتمثل الإدارة اللامركزية في جزائر في الولاية والبلدية.

رابعا:النموذج الإداري المطبق في الجزائر

شهد النموذج الإداري في جزائر تطورا تماشيا مع الأوضاع الخارجية خاصة في ضل ثورة المعلومات (تكنولوجيا الإعلام والإيصال) فقد مرت الجزائر على نموذجين أين طغي أحدهما على الآخر وهذا نتيجة التخوف من التغير إضافة إلى الروتين.

أ- النموذج الإداري المطبق قيل 2008 في الجزائر:

- **مفهوم النموذج البيروقراطي:** تستند نظرية البيروقراطية إلى عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر max weber" والذي يرجع له الفضل في وضع النموذج البيروقراطي عام 1921 والذي أعتبره نموذج بهدف إلى التمكين من أداء الأهداف المحددة بصفة متقنة، ويعتمد في ذلك على سلطة المكاتب باعتبارها تنظيم رسمي والتي تستند لها مهمة توجيه الأوامر والتعليمات اللازمة وتقسيم العمل [1]، التنظيم البيروقراطي بشكل عام يمكن تعريفه بأنه: تنظيم موحد يركز أساس على مبدأ السلطة الهرمية بحيث يخضع الموظفون ذوي الرواتب الأعلى منها، كما أن تعيين وتحديد الرواتب الأدنى إلى رقابة الموظفين يكون حسب تأهيلا تهم .

[1] أحمد عثمان صلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية من منظور استراتجي، دار حامد للنشر للتوزيع ،عمان، 2007م ، ص 40.

ب- **البيروقراطية في الجزائر:** تختلف البيروقراطية التي عرفتها الجزائر عن مفهوم البيروقراطية في الجزائر يرتبط مباشرة بسوء عمل الإدارة من خلال المركزية الشديدة، وجمود القوانين ونقص الإطارات والكفاءات، فهذا ما أنتج الروتين الرشوة، المحسوبية، الوساطة، الفساد الإداري، سوء استخدام السلطة ما أدى إلى عدم تحقيق الصالح العام وتدهور العلاقة بين المواطن والإدارة في الجزائر .

- ترتبط ظروف النشأة البيروقراطية في الإدارة العامة الجزائرية بالجانب السلبي لمفهوم البيروقراطية ، إضافة لذلك فالجانب السلبي للبيروقراطية في الجزائر هو نتيجة لأوضاع تاريخية بالدرجة الأولى إلى أسباب استعمارية كما أن الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال اتصلت بوراثة القوانين الفرنسية والتنظيم الإداري وحدودية القيادة لكل شؤون الدولة ومركز بيتها رغم أن منذ استقلالها وانطلاقا من برنامج طرابلس حذرت السلطة الجزائرية من خطر البيروقراطية وركزت على إنشاء إدارة جزائرية مستقلة من حيث الأهداف والتنظيم.
- كما تعود أزمات التسيير البيروقراطي في الجزائر إلى قرار 01 ديسمبر 1962 المتضمن إقرار استمرارية تطبيق التشريع الفرنسي وهذا كان له آثار سلبية وخطيرة، إضافة إلى أن البيروقراطية التي عرفتها الإدارة العامة الجزائرية وليدة التوظيف العشوائي والمكثف في مختلف الوظائف في آن واحد على إثر مغادرة المعمرين من جهة ومن جهة أخرى ترقية العاملين في الإدارة العامة إبان الاستعمار إلى رتب أعلى لا تتوقف مع مستواهم وتكوينهم العلمي [1].
- وهذا ما أدى إلى تمركز القرار في يد قليلة، وانعدام الإطارات الكفة على مستوى الإدارة القريبة من المواطن وظهور الوساطة والرشوة وحدوث تباعد بين الإدارة والمواطن ونتيجة لذلك ظهرت اضطرابات وتغيير في الإيديولوجية بموجب

[1] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق، ص 27.

دستور 1989 للتقليل من حدة الأزمة في الإدارة والتركيز على ظاهرة البيروقراطية إصلاح الإدارة لوضع حد لمظاهر التي تشوه سمعة الإدارة الجزائرية [1].

- فقامت الجزائر بإصلاحات شملت التوجه إلى الرأسمالية، النهج الرأس مالي، والقيام بتعديلات قانونية للإدارة المحلية والإصلاحات هيكلية وحاولت تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المجالات من خلال مشروع 2009م /م2013 وتمديده بمشروع 2013م /2018 م [2]، ومنه نستنتج إن الجزائر انتقلت من نموذج إداري بيروقراطي إلى نموذج إداري إلكتروني محاولة بذلك تسهيل خدمة الإدارة العامة وكسب التأييد المجتمعي من خلال تحقيق الصالح العام وسهولة الحصول الخدمة ومحاربة الفساد بكل مظاهره.
- لإعطاء المعلومات القانونية للناس، وبين سنتي 2005م 2009م تم إنجاز مواقع البواب المجالس القضائية، إنشاء بوابة قانونية أواخر نوفمبر 2003م، تحت تصرف المتخصصين والتي تحتوي على كل الوثائق المتعلقة بالتشريع والتنظيم الشبكة القطاعية لوزارة العدل تشكل قاعدة مالية لتوسيع التطبيقات المعلوماتية، نظام تسيير والمتابعة الملفات القضائية لتسهيل عملية تسير وحل المنازعات ومتبعاتها، تنظيم الخريطة القضائية الجديدة (الأنظمة الإعلامية الجغرافية) ، انطلق هذا البرنامج في جويلية 2004، رقمنه الأرشيف القضائي لحفظ الأرشيف القضائي.

[1] عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه في علوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013 ص 175- 177.

[2] عبد اللطيف باري، مرجع سابق ص 177.

- ومنه بدأت المبادرة والانطلاقة من وزارة العدل نحو تعميم الإدارة الإلكترونية في جميع القطاعات إلى غاية 2008 [1].

المطلب الثاني: مشاكل الإدارة العامة في الجزائر

تعاني الإدارة العامة الجزائرية مجموعة من المشاكل والمعيقات المتعلقة بالمنظمة في ذاتها وفي تسيير وإدارة المنظمة وكذا الأفراد القائمين عليها وهذا من أدى إلى الحيلولة دون تحقيق الأهداف المتعلقة بخدمة المواطن العام الجزائري وتعددت هذه المشاكل وشملت جانب التنظيم والتسيير علاقة الإدارة بالمواطن .

أولا: المشاكل المتعلقة بالجانب التنظيمي

1-**المركزية الإدارية:** بالرغم من أن المركزية الإدارية تحقق الوحدة الوطنية وتحقيق المساواة بين الأفراد بإعطاء طائع إداري موحد للعمل الإداري إلا إذا زادت عن حدودها أصبح مشكل عويص، وهو ما تعاني منه الجزائر فلقد أدت المركزية الإدارية الشديدة إلى انتشار البيروقراطية وبطئ العمل الإداري وإهمال الحاجيات المحلية.

2-**زيادة العمالة والروتين وعدم المرونة:** وهي نتيجة التوظيف المكثف والعشوائي، وتعني تضخم الجهاز الإداري ما أدى إلى انتشار الإتكالية ولا مبالاة وبالنسبة للروتين يقصد به غياب الإبداع وهذا ناتج عن انعدام المرونة في التسيير أي الجهود والالتزام المطلق باللوائح القانونية.[2]

---

[1] رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر (2001م-2002م) ، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (جامعة ملود معمري تيزي وزو)، كلية حقوق والعلوم السياسية قسم علوم السياسية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية 2011، ص 150-160

[2] عنترة بن مرزوق، الوكالة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية 2008 ص111

ثانيا: المشاكل المتعلقة بجانب التسيير

وهي مشاكل ناتجة بالدرجة الأولى عن القرارات المشرع الجزائري، كون أن أغلب القوانين الجزائرية المتعلقة بالتسيير، هي قوانين مستساغة من دول أخرى وبحكم أن أسئلة بيئة الإدارة الجزائرية تختلق عن بيئة الإدارات في دول أخرى، هذا أدى إلى ظهور إختلالات إدارية ينتج عنها ما يلي:

- **الإهمال واللامبالاة في التسيير:** أي عدم الأخذ بعين الاعتبار الإلتزامات والتهرب من تحمل المسؤولية والتلاعب في الوظيفة وإهمالها أي عدم استغلال الوقت الرسمي للعمل ومنه عدم التزام الموظف بالشرعية القانونية إضافة إلى الغيابات والتأخيرات ومنه التسيب[1] .
- **الفساد الإداري:** كما سبق التطرق إلى تعريفه من قبل مجموعة من الهيئات الدولية على أنه إساءة استخدام السلطة العامة لتحقيق كسب خاص [2]. لقد أدى الفساد الإداري في الجزائر إلى الاختلاس من خلال سرقة المال العام في ضل الوضع الذي كانت تعيشه الجزائر، أعطى للمفسدين فرصة نهب المال الشعب، في حين الدولة والشعب كان يبحث عن الاستقرار ومحاربة الإرهاب وهذا ما خلق الهوة وفجوة بين الفقراء والأغنياء.

ثالثا: مشاكل متعلقة بخدمة المواطن

ويرجع تدهور العلاقة بين الموطن والإدارة في الجزائر إلى جذور تاريخية تعود إلى فترة ما بعد الاستعمار بسبب انتشار أمراض إدارية كالإهمال، والروتين، المحسوبية،

[1] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق ص 33

[2] إسماعيل محمد الصادق، الفساد الإداري في العالم العربي، مفهوم وأبعاده المختلفة (القاهرة المجموعة العربية لتدريب التشرط 1 2014) ص 17.

التزوير، وهذا ما نتج عنه المحسوبية والمحاباة وغيرها وكلها مظاهر الفساد،وهذا من خلال عدم تقديم الخدمة العامة وتسهيل الحصول عليها لذوي القرابة والعلاقات العائلية المحسوبية والمحاباة هي تفضيل الأقارب والأصدقاء بسبب قرابتهم وليس لكفاءتهم، وهما يخلفان الوساطة عن طريق التمييز فكلاهما، نمط سلوكي ينطلق من دوافع ذاتية قد تكون عنصرية إقليمية، طائفية، تقوم على التفريق بين المواطنين، وهذا يؤدي إلى غرس العداء في النفوس المواطنين مع يعضهم البعض وإضعاف ثقتهم بشفافية الإدارة العامة الجزائرية.[1]

المطلب الثالث: إصلاح الإدارة العامة الجزائرية والهيئات المسؤولة عن ذلك

تعاني الإدارة العامة الجزائرية في جانب التسيير استلزم من السلطات العليا والهيئات المسؤولة التدخل لإصلاح الإدارة وها ما كان من خلال التوجه نحو تبني مبادئ التسيير العمومي الحديث للخروج من أزمتها باعتبار ان التسيير العمومي الجديد مدخل عملي للإصلاح الإداري وقبل ذلك وجب علينا التطرق إلى دافع الإصلاح والمراحل التي مر بها:

أولا: العوامل الدافعة للإصلاح الإداري [2]

تعود دوافع تغيير أساليب التسيير في الإدارة العامة الجزائرية إلى دوافع داخلية وخارجية.

أ- الوصول إلى تحسين مردودية وجودة الخدمة المقدمة للمواطنين من خلال الاستفادة من التكنولوجيا العالمية والبحث العلمي وكل مستجدات في مجال الإدارة من خلال: محاربة أساليب التسيير الكلاسيكي في ضل قصور الإدارة وسوء علاقاتها بالمواطن، تزايد الاهتمام بضرورة تحسين وعصرنة التسيير العمومي في ضل الثورة التكنولوجية، الإحساس بضرورة التغيير والإصلاح بناءا على ظهور ما يلي:

[1] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق ص 34

[2] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق ص 59

- ✓ تضخم ظاهرة البيروقراطية داخل الإدارة.
- ✓ تعقد الإجراءات الإدارية.

ب- التغييرات البيئية العالمية الدافعة للإصلاح خاصة التكنولوجيا منها فمنذ الثمانينيات هناك عدة مظاهر ساهمت في إحداث الإصلاح الإداري في المنظمات العمومية منها: سيطرة الأفكار الليبرالية القائمة على تحديث والتطوير، العولمة وتأثيرها ، دور المنظمات الدولية في الإصلاح الإداري وعلى رأسها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال التنمية الإدارية الذي جاء بعدة إصلاحات إدارية وتقنية على مستوى الكمي والكيفي في إطار برنامج تحديث الإدارة والمتمثل في تعزيز اللامركزية، دور المؤسسات المالية الدولية المانحة في الإصلاح الإداري من خلال مشروطياتها على الدول النامية.[1]

ثانيا: مراحل الإصلاح الإداري

- **جمع المعلومات:** تقترن هذه المرحلة مع أهم خطوات الإصلاح الإداري وأولها هي خطوة الإحساس بضرورة الإصلاح من خلال الوقوع في مشكلات تعيق النشاط الإداري ما يستدعي جميع معلومات حولها من أجل إصلاحها.
- **دراسة وتحليل الواقع المالي:** وهو بدوره يرتبط بخطوة وضع الإستراتجية الملائمة للإصلاح الإداري التي تستدعي دراسة وتحليل للموارد المالي المناسب لها، من أجل معالجتها بالصورة المطلوبة.
- **اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل:** من خلال تحديد أهداف الإصلاح الإداري وتحديد المسؤوليات وهذا يقترن بتحديد الجهاز المسؤول عن

[1] أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية، الأمم المتحدة وكلائها المتخصصة، مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم علوم السياسية، تخصص إدارة دولية،جامعة الحاج الأخضر باتنة، الجزائر، 2012-2013، ص59.

الإصلاح الإداري التي تعد من أهم خطوات الإصلاح الإداري وكذا تحديد البرنامج الزمني اللازم لتنفيذ خطة الإصلاح .

- **تقيين عملية الإصلاح والمتابعة:** من خلال العمل على معرفة مدى تحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة معينة ضمن متابعة دورية العملية التنفيذ والتقويم و توجيه الإصلاحات، وهذا يرتبط أيضا بخطوة وسائل تنفيذ عملية الإصلاح التي يقودها المتخصصون من خلال تمكينهم من ممارسة صلاحياتهم لقياس نتائج الإصلاح الإداري ومقارنتها مع الخطة المدروسة.[1]

ثالثا: الهيئات المسؤولة عن الإصلاح الإداري في الجزائر

حيث قام الرئيس الجمهورية بتنصيب ثلاثة هيئات وهي: [2]

1-لجان الإصلاح: منها لجنة الإصلاح وهياكل الدولة ومهامها سنة 2000 تتكون من 70 عضو من موظفين سامين ومسئولين في المؤسسات الكبرى جامعيين والمنتخبين، كلهم يمارسون وظائف ذات مسؤولية داخل القطاع العام حيث قدمت اللجنة تقريرها النهائي حول /مختلف ميادين الإدارة العمومية، الموارد البشرية والجماعات الإقليمية في 2001/07 م

2-الوزارات: في مجال لإصلاح الإدارة العامة وعصرنتها، يعتبر كل وزير المسؤول المباشر عن ضمان السير الحسن للإصلاح وتحديث الإدارة ومنهجية الإصلاح والتحديث حيث تبرز وزارتين:

أ- وزارة الداخلية: تساهم في قيادة الإصلاح والتغير من خلال: تشخيص الإصلاحات القائمة، إعطاء عروض منفصلة عن واقع الإدارات التقليدية (اللامركزية)، وتحديد النشاطات التي تحتاج إلى عدم تركيز إلى اللامركزية

[1] رضا هاشم حمدي، الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، 2011، ص 26-27.

[2] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق ص 63،64.

وواقع المسيرين المحليين، وكذا واقع تطور الخدمات العمومية المحلية والوسائل المتعلقة بالمالية المحلية.

ب- **وزارة المالية:** تساهم في كون أن كل عمليات الإصلاح، التحديث، التغير مرتبطة مباشرة بوزارة المالية مهما كان عمقها حيث تساهم هذه الوزارة في ضمان التأطير المالي للإصلاحات الإدارية، هيكلة قانون المالية حسب متطلبات، التنسيق مع مختلف القطاعات التي يمسها التحديث، تحديث المحاسبة العمومية.

المطلب الرابع: محاور الإصلاح الإداري في الجزائر والعراقيل التي تعترض مسارها:

لقد شهدت الجزائر فلسفة إصلاح إداري جديدة سنة 2001 بناء على تقرير إصلاح هياكل الدولة ومهامها وهذا التحديث الإدارة العامة لتحسين الخدمة العمومية فشملت محاور الإصلاح الإداري الجانب القانوني والتقني والتنظيمي والهيكلي وهذا طبقا لمبادئ الإدارة العامة الحديثة كما تجدر الإشارة إلى أن مجمل الإصلاحات عرفت نجاح نسبي نتيجة للعوائق التي كانت تشوب مسار الإصلاح والتي سنتطرق إليها بالتفصيل.

أولا: إصلاح قانوني شامل للإدارة العامة الجزائرية [1]

توجه المشرع الجزائري إلى تبني عقلانية التسيير بهدف تحقيق الفعالية الكفاءة واعتماد التعاقد والتفويض في المرافق العامة ؛ وهذا ما يعكس التحول نحو تحقيق مقتضيات التي تتجسد في آليات المناجمنت العمومي الجديد، حيث تجسد ذلك في عدة نصوص قانونية تتمثل فيما يلي :

- المرسوم الرئاسي رقم 24715 ، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويض المرفق العام . وهذا لفائدة الخواص ؛ ما يرفع من فعالية التسيير بدرجة كبيرة

[1] محمد أكحل، رقية عواشرية، إشكالية التدبير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسيرية، دراسة حالة الجزائر " مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 38.

ما يساهم في تشجيع القطاع الخاص من جهة ومن جهة تقديم الخدمة العامة من خلال تقويضها للقطاع الخاص عن طريق الصفقات وبحكم أن القطاع الخاص يعامل المواطن كزبون يقدم له الخدمة بكل جودة وهذا من مبادئ المناجمنت الجديد تسهل عملية المراقبة وبتالي مكافحة الفساد .

- قانون الولاية 12_07 والبلدية 11_10، وإشراك المواطن في الشؤون العمومية ؛ ما يضمن اللامركزية التي تعد أهم العناصر التي تقوم عليها الإدارة العامة الحديثة، إضافة القانون التوجيهي للمدنية رقم 06_06 لإدخال آليات حديثة توفر خدمة ذات جودة من خلال مشاركة المواطن في ذلك عن طريق التشاور ، اللامركزية، التسيير الجواري.
- إصلاح الإدارة المالية والمحاسبية العامة للدولة، من خلال إصدار القانون العضوي الجديد 18_15 ؛ بهدف عصرنة القاعدة القانونية لميزانية الدولة وتعزيز العلاقة بين الحكومة والبرلمان وإعداد ميزانية وفق النتائج والأهداف وليس وفق الوسائل المتاحة ، أي الانتقال من مقاربة إلى مقاربة تسييرية تعتمد على النتائج بدل الوسائل لغرض التسيير الفعال المالية العمومية (يتم التفصيل فيه في الإطار التطبيقي) .[1]

ثانيا: إصلاح الوظيفة العامة [2]

عرف إصلاح الوظيفة العامة عدة مراحل تبدأ من 1962م، إلى غاية صدور الأمر 06-03، فبعد أن كانت تأخذ الجزائر بالنظام المعلق للوظيفة العامة لضمان استقرار الأخيرة في ظل مرحلة ما بعد الاستقلال ، ويحكم وضعها الصعب إضافة إلى تبنيها القوانين الاستعمارية التي لا تتماشى مع وضع مستقل ما أدى إلى ظهور إدارة ضعيفة وغير

[1] محمد أكحل، رقية عواشرية، مرجع سابق ص 40

[2] عاشور ردمان ذبيح، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2010، ص 22.

ناجحة وعاجزة عن التسيير والتنمية ؛ و بالإضافة إلى أن الوظيفة العامة هي المؤسسة العمومية التي تقدم خدمات للمواطنين أدى إلى انتشار البيروقراطية وانعكست سلباً على الوظيفة العامة.[1]

كان إصلاح الوظيفة العامة في الجزائر وفق مراحل تشمل المرحلة الانتقالية 1962م/1966م، أين تم إصدار أول قانون أساسي للوظيفة العامة الجزائرية ، وبعدها المرحلة من 1966م/1978م أين عملت الجزائر على التنسيق بين الهياكل التنظيمية والنصوص المنظمة لها ، إضافة إلى توحيد النظام القانوني لعالم الشغل بصدور القانون رقم 1278 المؤرخ في 05 أوت 1978م القانون الأساسي العام للعامل .

إلا أنه قد واجه ذلك صعوبة التوحيد والتوفيق بين مختلف المهن والوظائف الاختلاف طبيعتها القانونية والعملية ما أدى بالمشرع إلى إصدار قانون رقم 90_11 المتعلق بعلاقات العمل الفردية ليتم الفصل بين فئتي العمال والموظفين.

من خلال ما نتج عن الأخذ بالنظام المغلق للوظيفة العامة (هو نظام يعتبر الإدارة مجموعة مستقلة داخل الأمة ، ويتفرغ لها الموظف ويكرس حياته لها وله حقوق وواجبات أي يتصف بالدوام والاستقرار)، قامت الجزائر بإصلاح الوظيفة العامة عن طريق الانفتاح على الأنظمة الحديثة التطوير الوظيفة العمومية ، يتبني النظام المفتوح كاستثناء يركز على ما تقوم به الإدارة من أعمال ومهام بواسطة موظفيها دون النظر في أوضاع الموظفين ومراكزهم القانونية ، فالنظام المفتوح للوظيفة العمومية يكون بين الموظف والإدارة علاقة تعاقدية ؛ ويمثل التعاقد كصورة لنظام المفتوح.[2]

[1] رضا مهدي، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 06-03، أطروحة دكتوراه في الحقوق، بن يوسف بن خدة، قسم القانون العام، جامعة الجزائر 2016،01-2017، ص 75- 77.

[2] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق، ص 68.

فاندرجت عملية إعادة صياغة القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في إطار المسار العام العصرنة الدولة والحكم الراشد، باعتباره القاعدة الحقيقية والإطار الموحد لمجمل أسلاك الموظفين ، يستند التشريع الجديد للوظيفة العمومية على مبادئ أهمها :[1]

- مبدأ المرونة: يعد مبدأ أساسي للنظام الجديد للوظيف العمومي، كونه يضم في التكفل بخصوصيات بعض أصناف الموظفين بسبب طبيعة مهامهم وظروف ممارستهم لها، وهذا عن طريق نظام التعاقد ؛ الذي يعتبر آلية لإضفاء المرونة على تسيير العنصر البشري بناءاً على القانون الأساسي للوظيفة العمومية 2006م، يحتوي على نمط جديد للعمل يرتبط بالإطار القانوني لنظام التعاقد 06_03 من المواد 19 إلى 24 ، والإطار التنظيمي 07_308 المؤرخ في 29/09/2007م؛ يحدد كيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين، إضافة إلى النظام الإتفاقي كآلية جديدة لتطوير أداء الإدارة حيث أقر القانون الأساسي للوظيفة العمومية في إطار التعاقد أسلوب جديد يسمح للمؤسسات والإدارات العمومية أن تبرم اتفاقيات مع مؤهلين ومستشارين من أجل إنجاز أعمال ظرفية للخبرة أو الدراسة أو الاستشارة و هذا الإجراء يعزز عملية الإصلاح داخل الوظيفة العمومية بصفة خاصة وفي الإدارة بصفة عامة كونه يضفي المرونة اللازمة على نشاط الإدارة وتحديث آليات نشاطها ومنه تحسين أدائها.

وكما يعد نظام التعاقد عامل لإضفاء المرونة في عملية التوظيف لبعض الفئات بناءاً على التعليمة رقم 2006 – 02 الصادرة عن رئيس الحكومة المتعلقة بعقلنة المناصب المالية في المؤسسات والإدارات العمومية ، إضافة إلى تعليمة رقم 2013 – الصادرة عن الوزير الأول المتعلقة بإضفاء المرونة على إجراءات التوظيف وشفافيتها (أدخل نظام التعاقد 19،24، الأمر 2.03.06 2006-02) [2]

[1] وزارة المالية، تقرير وزارة المالية خمسون سنة من الإنجاز، المديرية العامة للاتصال،ص 22-21.

[2] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق ص 68.

- **الفرق بين التعاقدي والإتفاقي خلال 06-03:**

النظام التعاقدي يتعلق بمهن ووظائف تتطلب الجهد العضلي أكثر من الفكري أما النظام الإتفاقي يتعلق بوظائف تتطلب درجة عالية من المعرفة والمؤهلات العلمية[1].

مبدأ العصرنة: من أجل مواجهة الدور الجديد للدولة؛ يتوجب على الإدارة عصرنة أساليب عملها وتجديد نمط تسيير الموارد البشرية وامتلاك نظام تكوين متكامل ، وهو الإطار الذي يجب أن يندرج فيه النظام الجديد للوظيفة العمومية من أجل تثمين الموارد البشرية وتحسين المهارات والكفاءات وغرس ثقافة خدمة المصلحة العامة لدى الموظفين .

رغم ذلك هناك عدة سلبيات في قانون الوظيف العمومي تتمثل في : كثرة النصوص وإشكالية عدم التناسق وانعكاسه السلبي على العنصر البشري ، حيث تقيد الموظف في تسييره للإدارة ، إضافة إلى ذلك ثقافة الموظف التي تقوم على إمتلاك الوظيفة ، كما أن تم إدخال نظام التعاقد في أصناف معينة وبطريقة استثنائية ، وكذا النظام الإنفاقي جاء لحالات معينة، وهذا ما أدى إلى وضع قانون الوظيف العمومي في حيز إعادة النظر في مواده بمبادرة الوزارة الأولى ، المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ؛ لتدارك النقائص عن طريق إعداد مشروع إصلاح الوظيفة العمومية ، وهذا انطلاقاً من متطلبات ومقتضيات المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية والمرتبطة بالدرجة الأولى بتحسين الخدمة العامة التي ترتبط بدورها بالقانون الذي ينظم الوظيفة في ذاتها وكذا كثرة النصوص التنظيمية الشخص القائم بها.

[1] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق ص 69

ثالثا: العراقيل القانونية والإدارية التي تعترض عملية الإصلاح

1-العوائق المتعلقة باللوائح القانونية [1]

تتمثل هذه العوائق التي تحول دون تفعيل و تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي في الإدارات العامة الجزائرية في عدم ملائمة القوانين مع متطلبات المناجمنت العمومي الجديد و عدم مرونة هذه القوانين مع تطورات بيئة الإدارة العامة .

- **عدم ملائمة النصوص القانونية مع مبادئ الإصلاح الإداري** : وهذا ناتج عن تضخم حجم النصوص القانونية من جهة بحكم الإصدار الوفير و العشوائي للنصوص التشريعية و التنظيمية مما يجعل صعوبة في إتباع تطورها إضافة إلى عدم مسايرة النصوص نفسها مع مستجدات محيط الإدارة، كما نجد بعض القوانين التي يحتاج تطبيقها إلى شرح وتفسير أي إلى قوانين أخرى تنظمها نجد أن مدة إصدارها تكون بعيدة عن القانون حيز التفسير وهذا أيضا يؤدي إلى عدم ملائمة النصوص مع التطورات ومنه الإصلاح ، ومثال ذلك المادة (03) المتعلقة بالأسلاك المشتركة من الأمر 06-03 المتعلق بقانون الوظيف العمومي، نجد أن النصوص 20
- **عدم مرونة النصوص القانونية مع بيئة الإدارة العامة:** هذا في كون أن الإدارة العامة في تسييرها للأوضاع و المشاكل اليومية التي تواجهها يتطلب ذلك مرونة من ناحية النصوص القانونية بناء على ما تطلبه بيئة الإدارة العامة، لكن الإدارة العامة الجزائرية تمتاز بعدم مرونة النصوص القانونية وجمودها و هو ما يؤدي إلى عدم وجود حرية للمسير في الإدارة العامة، ومنه فغياب المرونة يعد قيدا وهذا يتطلب ضرورة مواكبة الإطار القانوني للمتغيرات الداخلية والخارجية

[1] مراح سليمة، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجيستر في قانون فرع إدارة المالية العامة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية ، جامعة الجزائر 2000-2001 ص 142-143.

للإدارة، إضافة إلى أن الإدارة العامة الحديثة تقوم على التعامل مع المواقف وهذا عكس ما هو موجود في بيئة الإدارة الجزائرية .

2-العوائق المتعلقة بالجوانب الإدارية[1]

حيث يرتبط صعوبة تفعيل مبادئ المناجمنت العمومي الجديد بالجوانب الإدارية التي ترتبط بدورها ببعض الإطارات والكفاءات المؤهلة التي تقوم بقيادة الإصلاح وتوجيهه و إضافة إلى ذلك تتعلق بإهمال التكوين في الإدارة العمومية.

أ- **نقص الإطارات والكفاءات المؤهلة:** وهذا ناتج عن إهمال التكوين بالدرجة الأولى فتجدر الإشارة إلى أن من جهة أخرى غياب الإطارات المؤهلة تؤدي إلى فشل مسار الإصلاح الإداري كون أن من يقود و يوجه و يدير الإصلاح الإداري غير كف، أي نقص القيادة المكفئة.

ب- **إهمال التكوين في الإدارة العمومية:** وهذا ما ينتج عنه عدم مسايرة التطورات الإدارية ؛ ومنه تجدر الإشارة إلى أن إدخال آليات وأنماط ونماذج تسييرية جديدة يتطلب تكوين و تدريب على هذه النماذج، وكذا هذا الإهمال ناتج عن ثقافة التنظيمية في الإدارة العامة التي تتميز بالروتين و نبذ التغيير في التسيير.

ت- **مقاومة الإصلاح في الإدارة:** فالعنصر البشري بطبعه يعد غير محب للتغيير وهذا بحكم المداومة على الروتين الذي يضمن له الاستقرار في الوظيفة العامة ومنه؛ يتخوف من كل جديد ما يؤدي إلى صعوبة تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الجديد التي تقوم على التطور المستمر.

[1] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق ص 73

المبحث الثاني: الفساد في الجزائر

إن انتشار الفساد بكل أنواعه وبمعظم القطاعات جعل الكل يدق ناقوس الخطر خاصة الدول النامية نظرا لوجود بيئة مناسبة له مما استوجب وضع حد للظاهرة والجزائر على غرار الدول النامية سعت جاهدة للوصول إلى حلول لم نقل جذرية ولكن حلول تمكنها من السيطرة على زماما الأمور من خلال إتباع سياسة تسيرية حديثة مثلا التوقيع على اتفاقيات دولية ... إلخ. كل هذا من شأنه المساهمة في معالجة الظاهرة والذي بدورنا نحاول التطرق إليه في هذا المبحث:

المطلب الأول: الجهود المبذولة لمكافحة الفساد في الجزائر:

بما أن الجزائر كانت من بين الدول التي استفحلت فيها ظاهرة الفساد وخاصة في العقدين الآخرين أستوجب منها الأمر إلى وضع إستراتجية لمكافحته وكانت الشكل التالي.

أولا: الإستراتيجية التشريعية والاتفاقيات الدولية

تتمثل هذه التشريعات والاتفاقيات فيما يلى:[1]

- **انضمت الجزائر إلى :**

- اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد بموجب المرسوم الرئاسي رقم 128/04 المؤرخ في 19/04/2004، وتتمثل أهداف هذه الاتفاقية في ترويح وتدعيم التدابير الرامية إلى منع ومكافحة الفساد بصورة أنجع، وتسيير ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية في مجال مكافحة الفساد.
- اتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد بموجب مرسوم رئاسي رقم 06-1137 المؤرخ في 10 أفريل 2006، وتهدف الاتفاقية لتعزيز وتشجيع الدول بإنشاء الآليات اللازمة في إفريقيا لمنع الفساد وضبطه والمعاقبة والقضاء عليه وعلى الجرائم ذات الصلة في القطاعين العام والخاص، تعزيز وتسهيل التعاون

[1] معيزة نوال، شعباني مجيد، التسيير العمومي الجديد كآلية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مجلة إقتصاد المال والأعمال- مجلد 5 العدد 4 ، جامعة الواد، الجزائر، 2021/11/31 ص 54.

الأفريقي لضمان فعالية التدابير الخاصة بمنع الفساد والجرائم ذات الصلة مع التنسيق وموائمة التشريعات بين الدول الأطراف وتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتوفير الظروف الملائمة لتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الشؤون العامة.

- الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد بموجب مرسوم رئاسي رقم 143-249 المؤرخ في 08 جويلية -2014 بهدف تعزيز التدابير الرامية للوقاية من الفساد ومكافحته وتعزيز التعاون العربي في استرداد الموجودات وسيادة القانون وتشجيع الأفراد ومؤسسات المجتمع المدني على المشاركة الفعالة في منع ومكافحة الفساد عموما.
- الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد من خلال الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته في 2013، حيث تسعى لتوفير أرضية مشتركة لجميع الأطراف المعنيين سبل تطوير السياسات المضادة للفساد.

- **يتمثل الإطار التشريعي للوقاية من الفساد في الجزائر في :**

- قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20-02-2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته المتمم بالأمر رقم 2010 المؤرخ في 26 أوت 2010 المعدل والمتمم بالقانون رقم 11-15 المؤرخ في 2 أوت 2011 والذي يهدف إلى دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته وتعزيز النزاهة والشفافية في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى تسهيل ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية واسترداد موجودات الفساد (القانون رقم 01/06، 2006).
- أمر رقم 07-01 المؤرخ في 1/03/2007، بهدف تحديد حالات التنافي والالتزامات الخاصة ببعض المناصب والوظائف العليا في الدولة، بما فيها المؤسسات المختلطة التي تحوز فيها الدولة 50% على الأقل من رأس المال،

وكذا على مستوى سلطات الضبط أو كل هيئة عمومية أخرى مماثلة تتولى مهام. الضبط أو المراقبة والتحكيم.

- مرسوم رئاسي رقم 06-414 المؤرخ في 22/11/2006، والذي يهدف لتحديد نموذج التصريح بالممتلكات، حيث يشمل التصريح بالممتلكات جردا لجميع الأملاك العقارية والمنقولة التي يملكها الموظف العمومي وأولاده القصر في الجزائر أو خارجها ؛
- مرسوم تنفيذي رقم 31813 المؤرخ في 16/09/2013، المتعلق بإجراءات الكشف عن الأموال والأملاك الأخرى وتحديد موقعها وتجميدها في إطار مكافحة الإرهاب نظام بنك الجزائر رقم 12-03 المؤرخ في 28/11/2012 ، المتعلق بالوقاية من تبييض الأموال وتمويل الإرهاب ومكافحتها [1].

ثانيا: النصوص القانونية الخاصة بمكافحة الفساد في الجزائر

- **مجال إبرام الصفقات العمومية :**[2]

نظرا لكون أهم مجالات الفساد الذي مس القطاع العمومي في الجزائر هي الصفقات العمومية على اعتبار أنها عقود ممولة بميزانية الدولة حيث كانت هناك العديد من التجاوزات القانونية في إبرام الصفقات العمومية، ما أدى إلى هدر وتبديد المال العام كل هذا دفع المشرع الجزائري إلى إصدار قوانين خاصة بتنظيم الصفقات العمومية، وقام بتعديلها أكثر من مرة وذلك من أجل تعزيز الآليات الخاصة بالوقاية من الفساد. ولعل من أهم النصوص القانونية في هذا المجال ما نصت عليه المادة 09 من قانون مكافحة الفساد من ضرورة توفير قواعد الشفافية والمنافسة الشريفة والاختيار على أساس معايير موضوعية، كما يفترض أن

[1] معيزة نوال، شعباني مجيد، مرجع سابق ص 55

[2] سارة بوسعيود، عقون شراف ، واقع الفساد في الجزائر وآليات مكافحته، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، مجلد 5 العدد الأول، جامعة أم بواقي، الجزائر، جوان 2018 ص 320.

تخضع المشتريات العامة القانون المناقصات العامة وليس للاتفاقيات الخاصة التي حظرها الرئيس بوتفليقة في خطاب ألقاه في أفريل 2005.

- ولقد فرض المشرع على الإدارة العمومية إتباع إجراءات محددة عند إبرام الصفقة العمومية بهدف الوقاية من الفساد وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي :[1]

- الإعداد المسبق لدفاتر الشروط، حيث فيها شروط المشاركة في المنافسة وقواعد انتقاء المتعاقد،
- تحديد طرق اختيار المتعاقد عادة ما يتم ذلك عن طريق فتح مناقصة للحصول على عدة عروض متنافسة يتم اختيار أفضلها ؛
- . الإعلان عن الرغبة في التعاقد، وذلك عن طريق الإشهار الصحفي في الجرائد الوطنية وكذلك في النشرة الرسمية لصفقات المتعامل العمومي؛
- تنظيم إجراءات إرساء الصفقة مثل إعطاء الحق لكل مشارك في الصفقة بإنشاء هيئة لممارسة عملية الرقابة وفقا للقانون المنظم لسير الصفقات العمومية.

- **في مجال مكافحة التهريب:** من أجل محاربة ظاهرة التهريب والتي تضر كثيرا بالاقتصاد الوطني تم إصدار القانون رقم 05 06 المؤرخ في 2003، والذي يهدف حسب ما جاء في مادته الأولى إلى دعم وسائل مكافحة التهريب وذلك من خلال وضع تدابير وقائية وتحسين أطر التنسيق ما بين القطاعات، إحداث قواعد خاصة في مجالي المتابعة والقمع بالإضافة إلى وضع آليات للتعاون الدولي في مجال مكافحة التهريب [2]

[1] خضري حمزة، الوقاية من الفساد ومكافحته في إطار الصفقات العمومية، مجلة دفاتر السياسية والقانونية العدد السابع، جوان، جامعة ورقلة، 2012، ص 176، 180

[2] سارة بوسعيود، عقون شراف، واقع الفساد في جزائر وآليات مكافحته، مجلة البحوث الإقتصاديةو المالية، مجلد الخامس، العدد الأول، جامعة الواد، جوان 2018، ص 322.

- **في مجال مكافحة غسيل الأموال:** صدر القانون رقم 01- 05 في فبراير 2005 كأول قانون لمكافحة غسيل الأموال في الجزائر وتم نشره في الجريدة الرسمية، ويجري تنفيذ هذا القانون بمساعدة فنية من بنك فرنسا المركزي ومن البنك الدولي، ويندرج في إطار سعي الجزائر الدائم لتنفيذ مختلف البنود والاتفاقيات التي أبرمتها مع المجموعة الدولية، خاصة ظل تزايد المستمر لهذه الظاهرة الخطيرة وارتباطها بظواهر أخرى كتجارة المخدرات والإرهاب، وتخلف المنظومة البنكية في الجزائر التي مازالت بعيدة عن اتخاذ جميع التدابير اللازمة لكشف ما وصلت إليه هذه الظاهرة، منها على وجه الخصوص تقديم الإحصائيات المتعلقة بحجم التحويلات التي تتم إلى الخارج. [1]

- كما تضمن القانون 01-06 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته مادة خاصة بتدابير منع تبييض الأموال ركزت على ضرورة إخضاع المصارف والمؤسسات المالية غير المصرفية، بما في ذلك الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين الذين يقدمون خدمات نظامية أو غير نظامية في مجال تحويل الأموال أو كل ما له قيمة لنظام رقابة داخلي من أجل كشف ومنع جميع أشكال تبييض الأموال وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.
- بالإضافة إلى ما سبق تم إصدار مرسوم من طرف وزارة المالية في 18 مايو 2008 يفصل الإجراءات المعتمدة لتتبع حركة ومسار تنقل الأموال المشبوهة [2]

الهيئات المخولة لمكافحة الفساد:

في الجزائر هناك العديد من الهيئات والمؤسسات الخاصة بمكافحة الفساد، من وهناك من صنفها إلى صنفين : هيئات تقليدية وهيئات حديثة :

[1] سارة بوسعيود، عقون شراف، مرجع سابق، ص322

[2] سارة بوسعيود، عقون شراف، مرجع سابق ص 322

1- هيئات تقليدية:

- **البرلمان:**

يمتلك البرلمان في الجزائر العديد من الآليات المتعارف عليها دستوريا، والتي ينبغي تفعيلها لكي تكون أكثر نجاعة، كالحق في طرح الأسئلة الشفوية والكتابية على الوزراء في مختلف القضايا ذات الشأن العام، بل إن البرلمان له الحق في إسقاط الحكومة برفضه البرنامج الذي يقدمه رئيس الحكومة إذا رأى فيه انتهاكا لحقوق الشعب، ومن الآليات أيضا اللجان البرلمانية التي لها دور لا يستهان به في إعداد البرامج وتقديم المقترحات الكفيلة بالحد من الأشكال المختلفة للفساد، بالإضافة إلى التحقيق في قضايا الفساد وإحالة المتورطين فيها على العدالة .[1]

- **مجلس المحاسبة:**

يعتبر مجلس المحاسبة أول جهاز وضع لمكافحة ظاهرة الفساد في الجزائر، وهو هيئة رقابية بعدية على الأموال العامة، سواء كانت أموال الدولة أو الولاية أو البلدية أو المؤسسات العمومية إدارية كانت أو اقتصادية، وقد أنشأ في سنة 1980 ليمارس رقابة ذو طابعين إدارية وقضائية على الدولة أو الهيئات التابعة لها في تسيير الأموال العمومية مهما كان وضعها القانوني.

ويعتبر مجلس المحاسبة هيئة إدارية مكلفة بمكافحة الفساد على أساس أنه يتمتع بصلاحيات رقابية واسعة على الهيئات العمومية وهي نفسها المكلفة بإبرام الصفقات العمومية بالنظر إلى المادة 02 من تنظيم الصفقات العمومية، ومن ثم يمكن القول أن رقابة مجلس المحاسبة على الصفقات العمومية تندرج في إطار مكافحة الفساد، إذ أن المجلس يتمتع بالصلاحيات التالية:

- مراجعة وتدقيق حسابات الهيئات العمومية والتأكد من سلامة وصحة الأرقام والحسابات الواردة في الميزانية للمؤسسات العمومية إدارية

[1] سارة بوسعيود، عقون شراف، مرجع سابق ص 322

كانت أم اقتصادية مراقبة جميع المعاملات التي تقوم بها الجهة الخاضعة للرقابة خاصة الرقابة على الإنفاق بكل خطواته؛

- ضبط وكشف المخالفات المالية ومختلف ممارسات الفساد المالي مثل الاختلاس والرشوة تبديد المال العام والمخالفات المالية، والتحقيق فيها، ومساءلة ومحاسبة مرتكبيها.

▪ رغم هذه الصلاحيات التي يتمتع بها مجلس المحاسبة، إلا أنه لم يصل إلى الأهداف التي كان يسعى إلى تحقيقها وهذا راجع لعدة أسباب تذكر منها ما يلي:

- حساسية السلطة التنفيذية اتجاه الدور الرقابي الذي يمارسه هذا الجهاز ؛
- عدم استقلاليته وتبعيته للسلطة التنفيذية ما يعيق أداء مهامه بالنزاهة والشفافية المطلوبة.
- عدم فعالية الأدوات التي يملكها، إذ أقصى ما يمكن أن يفعله هو الحكم بغرامات لا تتجاوز الأجر الذي يتلقاه المسئول عن المخالفة

- المفتشية العامة للمالية:

لقد أنشأت المفتشية العامة للمالية سنة 1980 بموجب المرسوم رقم 80/35 المؤرخ في 01/03/1980 وأعيد تنظيمها في العديد من المرات، حيث أصدر المشرع العديد من النصوص التنظيمية في إطار تفعيل عملها من أهمها المرسوم التنفيذي 08/272 المؤرخ في 06 سبتمبر 2008 المتعلق بصلاحيات المفتشية العامة للمالية والذي أسند لها صلاحية المراقبة المالية على كافة المؤسسات بما في ذلك مصالح الدولة والجماعات العمومية اللامركزية وكل المؤسسات ذات الطابع الإداري والاقتصادي. وتتبلور مهمة المفتشية العامة للمالية في مكافحة الفساد عن طريق قيامها بدور رقابي على إبرام وتنفيذ الصفقة العمومية من خلال :

- جمع المعلومات عن الصفقة والاستفسار عن الطريقة التي حددت بها الحاجات العامة؛

- البحث في طريقة إبرام الصفقة، فإذا أبرمت عن طريق التراضي يجب تطابقها مع الحالات القانونية والاستثنائية والتي تجعل الأمر بالصرف يتجنبها عدى في الحالات التي نص عليها القانون نظرا لما يترب عليها من نتائج سلبية كالمحاباة واستغلال النفوذ والرشوة والأضرار بالمصلحة العامة؛
- تحديد الأهداف المتوخاة من الصفقة حتى لا ترصد إعتمادات مالية ضخمة الصفقة لا تعود بالفائدة على الصالح العام؛
- الاطلاع على دفاتر الشروط لمعرفة مدى تطابقها مع القوانين والتنظيمات السارية المفعول.

بالإضافة إلى مراقبة الشروط الموضوعية للصفقة العمومية من خلال:

- التأكد من شرعية تشكيلة فتح الأظرفة وكذلك تقييم العروض ؛
- معاينة محضر لجنة الصفقات المختصة والتأكد من قرار تعيين هذه اللجة وشرعية اجتماعاتها.

2-هيئات حديثة:

- **المرصد الوطني لمكافحة الرشوة والوقاية منها :**[1]

أنشأ المرصد الوطني لمكافحة الرشوة والوقاية منها في فترة حكم الرئيس اليمين زروال"، وذلك بموجب المرسوم الرئاسي الصادر في 02 جويلية 1996، وهو يضم موظفون سامون في الدولة ورجال القانون والأمن، مهمته الأساسية تقصي فضائح الفساد والرشوة واختلاس المال العام والخاص، وللذكر فإن المرصد منذ بدء عمله اهتم بالعديد من قضايا الفساد في الجزائر ؛ حيث عالج ملفات كبيرة خاصة بمشاريع تنموية مثل: مشاريع تسيير أموال تنمية الهضاب العليا الصندوق

[1] سارة بوسعيود، عقون شرف، مرجع سابق ص 325.

الوطني للسهوب، ملف العقار الصناعي ملف الطريق السيار شرق – غرب والعديد من الملفات الأخرى الخاصة بالفساد.

- **الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته:**

هي هيئة وطنية مكلفة بالوقاية من الفساد ومكافحته تم تنصيبها في جانفي 2011 قصد تنفيذ الإستراتيجية الوطنية في مجال مكافحة الفساد تم إنشاؤها طبقا للمادة 17 من قانون مكافحة الفساد وهي سلطة مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تمارس مهامها وفقا للقانون رقم 06/01 .

وتعد هذه الهيئة بمثابة مرصد وجهاز مركزي لمحاصرة بؤر الفساد المستشرية وتجفيف منابعها وتقويض مشاربها لا سيما الرشوة التي انتشرت بشكل خطير في المجتمع الجزائري، حيث تتكفل بإعداد الإستراتيجية الوطنية للوقاية من الفساد وإجراء تقييم دوري للنصوص التشريعية والتنظيمية بغرض الكشف عن الثغرات التي يمكن أن تستغل في ممارسة الفساد.

وتتكون من رئيس وسنة (06) أعضاء يعينون بموجب مرسوم رئاسي لمدة خمس (05) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة. وتتشكل من مجلس اليقظة والتقييم، مديرية الوقاية والتحسيس ومديرية التحاليل والتحقيقات أعضاء هذه المديريات من ضباط الشرطة القضائية وخبراء مختصين في التحقيق في القضايا الكبرى للفساد.

- وتتولى الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته المهام التالية:
- اقتراح سياسة شاملة للوقاية من الفساد تجسد مبادئ دولة القانون والحق وتعكس النزاهة والشفافية والمسؤولية في تسيير الشؤون والأموال العمومية .
- تقديم توجيهات تخص الوقاية من الفساد لكل شخص أو هيئة عمومية أو خاصة، بالإضافة إلى تعزيز التعاون مع القطاعات العمومية والخاصة المعنية بإعداد قواعد أخلاقيات المهنة.

- إعداد برامج تسمح بتوعية وتحسيس المواطنين بالآثار الضارة الناجمة عن الفساد.
- التقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات الإدارية الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته، والنظر في مدى فعاليتها ؛
- تلقي التصريحات بالممتلكات الخاصة بالموظفين العمومين بصفة دورية؛
- الاستعانة بالنيابة العامة لجمع الأدلة والتحري في وقائع ذات العلاقة بالفساد ؛
- السهر على تعزيز التنسيق ما بين القطاعات، وعلى التعاون مع هيئات مكافحة الفساد على الصعيدين الوطني والدولي

وعندما تتوصل الهيئة إلى وقائع ذات وصف جزائي، تحول الملف إلى وزير العدل الذي يخطر النائب العام المختص لتحريك الدعوى العمومية عند الاقتضاء. كما ترفع الهيئة إلى رئيس الجمهورية تقريرا سنويا يتضمن تقييما للنشاطات ذات الصلة بالوقاية من الفساد ومكافحته، وكذا النقائص المعاينة والتوصيات المقترحة عند الاقتضاء .

- تقييم دور الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد :[1]

نظرا لتأخر إنشاء هذه الهيئة إلى جانفي 2011 والتي نص عليها قانون 2006 فإنه لوحظ غياب وتأخر كبير في نتائج عملها كونها تفتقر للكثير من المعلومات حول حقيقة وواقع الفساد في الجزائر ودرجته، كما لا تمتلك أدوات علمية ومنهجية لقياسه بالإضافة إلى أنها لم تجر لحد الآن أي عملية لسبر الآراء أو دراسات حول مدى انتشار وتغلغل الفساد في البلاد وأي القطاعات أكثر استقطابا له كما أنها لا تتمتع بالاستقلال الكاف والصلاحيات الواسعة للتحري في مختلف الهيئات المعنية بمكافحة الفساد كالنيابة العامة، وهذا ما يجعل الهيئة أمام عبء ثقيل ومسؤوليات جسام في مجال إعداد السياسات والتدابير الوقائية الناجعة والسهر على تطبيقها.

[1] سارة بوسعيود، عقون شراف، مرجع سابق ص 326.

كل هذا ساهم في إفراغ الهيئة من محتواها وجعل كل أهدافها ومهامها التي أنشأت من أجلها حبرا على ورق، وبقيت مجرد هيكل أومؤسسة شكلية غير فاعلة ولا تقوم بدورها في اكتشاف ومحاربة مختلف أشكال الفساد فمند إنشائها لم تسجل الجزائر أي تحسن في ترتيبها في المؤشرات الدولية للفساد، بل عرفت استفحالا وانتشارا أكثر لفضائح الفساد وامتداده وتوغله أكثر فأكثر في القطاعات الحساسة والإستراتيجية في الاقتصاد الوطني .

- **الإصلاحات التي قامت بها الجزائر في سبيل مكافحة الفساد والوقاية منه:**

من أهم الخطوات التي قامت بها الجزائر لمكافحة الفساد كانت الإصلاحات في الهياكل الكبرى لدولة وهي كالتالي:

- **إصلاح النظام القضائي:**

لقد أخذت الجزائر على عاتقها تعزيز دولة القانون والحق ومحاربة الفساد، حيث شكل ذلك محورا رئيسيا في برنامج التجديد الوطني للسيد الرئيس عبد العزيز بوتفليقة والذي أكد منذ توليه الحكم أن العدالة بعد الشرط الضروري لكل تقدم وتطور، وأن إصلاحها يقع في قلب وفي طليعة المشروع الضخم للتجديد الوطني، وعلى انه يمنح أولوية قصوى لتنفيذه في إطار عمل السلطات العمومية.

وفي نفس الإطار نصب رئيس الجمهورية بتاريخ 20 أكتوبر 1999، اللجنة الوطنية لإصلاح العدالة التي كلفها بالإمعان في المنظومة القضائية واقتراح التدابير الملائمة لإصلاحها، وقد كان على هذه اللجنة التي تميزت تشكيلتها بتنوع الكفاءات الوطنية أن تسلم تقريرا إلى السيد الرئيس الجمهورية يتضمن اقتراح بخصوص تجديد حقيقي للعدالة الجزائرية.

وفي هذا الإطار يتم اتخاذ العديد من الإجراءات الردعية في حق القضاة والموظفين في قطاع العدالة المتورطين في قضايا الفساد والرشوة، حيث يجتمع المجلس الأعلى للقضاء بانتظام لفرض عقوبات على مسئولين قضائيين يسيئون

استخدام سلطاتهم فعلى سبيل المثال قام باستبعاد أكثر من 30 قاضيا اتهموا بالفساد في أوائل 2005، كما أذان الرئيس عبد العزيز بوتفليقة في كلمة للقضاة في سبتمبر 2006 الممارسات غير القانونية والتجاوزات التي ارتكبها بعض القضاة والمحامين وأمر بفصلهم وإخضاعهم للعدالة، وطالب بتطبيق المادة 12 من قانون مكافحة الفساد تدعوا إلى تحصين سلك القضاء ضد مخاطر الفساد ووضع قواعد الأخلاقيات المهنة وفقا للقوانين والتنظيمات والنصوص السارية المفعول [1]

3- التدابير الاقتصادية لمكافحة الفساد الإداري:

أقرت الجزائر مجموعة من الإجراءات الاقتصادية وهي:

- خفض الرسوم الجمركية أمام المستوردين حتى لا يضطرون لدفع الرشاوى
- إلغاء مختلف أنواع الدعم المقدم للمؤسسات؛
- زيادة الأجور والمرتبات وتحسين مستوى المعيشة
- العمل على التوزيع العادل للثورة مما يخلق تجانس بين مكونات المجتمع
- تقليص دور القطاع العام: وخاصة في القطاع الاقتصادي من خلال: [2]
  - تسيير القطاع العام الاقتصادي عن طريق صناديق المساهمة
  - تقليص دور القطاع العام من خلال طريق الشركات القابضة.
- من خلال شركات تسيير المساهمات
- من خلال التجمعات العمومية الصناعية
- **تبني معايير دولية في نظام المحاسبي:**

باعتبار الجزائر عضو في صندوق النقد الدولي وفي البنك منذ عام 1963 طرفا في كل من اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد واتفاقية الإتحاد الإفريقي لمنع الفساد ومكافحته و

[1] سارة بوسعيود، عقون شراف، مرجع سابق ص 327-328.

[2] معيزة نوال، شعباني مجيد، مرجع سابق.

الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد كان من الواجب أن تسعى لتكييف نظامها المحاسبي وفق مبادئ وأهداف الاتفاقيات الدولية والإقليمية المصادقة عليها.

انطلاقا من إلتزام الدولة الجزائرية بمقتضيات التصديق على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد أولي المشرع الجزائري أهمية خاصة لمكافحة الفساد من خلال إصدار قانون 06-01 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته عام 2006، الذي تضمن أهم التدابير والإجراءات للوقاية من الفساد ومكافحته وكان من بنوده ما تضمنته المادتين 9 و 10 من تدابير بخصوص واجب اعتماد الشفافية والمسؤولية والعقلانية في تسيير الأموال العمومية وما حددته المادة 14 من تدابير الوقاية من الفساد في القطاع الخاص.

ولضمان تحقيق الأهداف المستوحاة من القانون 06-10 تم تبني عملية إصلاح النظام المحاسبي باعتماد النظام المحاسبي المالي **scf** عام 2007 بموجب القانون 11/07 المؤرخ في 2007/11/25 الذي دخل حيز التنفيذ عام 2010 والذي كيف قواعد محاسبة الشركات وفق المعايير الدولية.

- **تبني نظام المحاسبي الجزائري من منظور المعايير الدولية:**

1-محاسبة القطاع الخاص:

تبنت الجزائر النظام المحاسبي الفرنسي منذ استقلالها عام 1962 إلى غاية أبريل 1975 حين تم صدور أول مخطط وطني بموجب الأمر 35/75 الذي أصبح إجباري التطبيق بداية من الفاتح جانفي وخضع لأربع تعديلات خلال الفترة تطبيقية التي دامت لأكثر من ثلاث عقود إلى غاية 2010 ومن أهم النقاط التي أعابته:

- ضعف الإفصاح المالي والمحاسبي حيث أنه لا يوفر للمستثمرين والمساهمين والمقرضين، المعلومات الكافية حول الوضعية المالية و الاقتصادية للمؤسسة، خاصة في ضل اقتصاد السوق الذي يعتبر الإفصاح عن المعلومات الجوهرية أهم مرتكزاته.

- تبني النظام المحاسبي المالي:انطلقت عملية إصلاح المخطط المحاسبي الوطني بداية من أفريل 2001 بإشراف خبراء فرنسيون وبالتعاون مع المجلس الوطني للمحاسبة وذلك من أجل تكييف النظام المحاسبي الجزائري وفق متطلبات المعايير المحاسبة الدولية، فجاء صدور قانون11/07 المتضمن اعتماد النظام المحاسبي المالي الجديد بعد فترة من التحضير استمرت إلى غاية 1 يناير 2010 ويمكن تعريف نظام المحاسبي المالي: بأنه النظام الذي من شأنه تنظيم المعلومة المالية بحيث يسمح بتخزين معطيات قاعدية وتصنفيها وتقييمها وتسجيلها وعرض كشوف تعكس صور صادقة عن الوضعية المالية ونجاعة ووضعية خزينة في نهاية السنة إعطاء صورة مصادقة على الوضعية المالية للمؤسسات.
- السماح بإجراء المقارنة للقوائم المالية سواء بالنسبة لنفس المؤسسة أو لعدة مؤسسات.
- نشر معلومات وافية وصحيحة وموثوقة تمكن مستعملي المعلومات من فهم الواقع الاقتصادي للمؤسسة ولإتخاذ القرارات التسرية والاستثمارية على أسس صحيحة.
- تعزيز الشفافية في التسيير وخلف قاعدة بيانات إحصائية على مستوى الوطني مبنية على معلومات موثوقة.
- تشجيع الاستثمار الأجنبي من خلال موائمة النظام المحاسبي الوطني مع المعايير الدولية.

ويمكن القول وتقييم النظام المحاسبي المالي القطاع الخاص اكتملت أرضية بصدور النص القانوني والنصوص التنفيذية لتطبيق نظام المحاسبي المالي بالجزائر بداية من 1 يناير 2010 وبذلك يكون المشرع الجزائري لقد استجاب إلى كافة الالتزامات التي تفرضها

الإتفاقيات الدولية بشأن تكييف النظام المحاسبي للقطاع الخاص مع المعايير الدولية لمكافحة الفساد.

2-**نظام المحاسبة العمومية:** والذي يمكن أن يعرف بوجه عام بأنها: مجموعة القواعد التي تنظم وتقنن مدخلات ومخرجات الأموال العمومية، ويتميز نظام المحاسبة العمومية في الجزائر بفراغ تشريعي دام حول 28 سنة بعد الاستقلال إلى حين صدور قانون 21/90 المؤرخ في 15 أوت 1990 الذي يمثل أول قانون يحكم المحاسبة العمومية ويحدد مجال ونطاق تطبيقها.

- و من أهم الإصلاحات التي شرع فيها في مجال المحاسبة نظام المحاسبة العمومية بشروع وزارة المالية في برنامج تكويني واسع بداية 1995 شمل قطاع الضرائب وجمارك والخزينة عمومية .
- والأملاك الوطنية والمحاسبين العمومية المعتمدين تم وضع مشروع مخطط المحاسبي للدولة.
- ويتم إصدار الموازنة العالمة للدولة من طرف الحكومة ويصادق عليها البرلمان بغرفتيه وقد أولى الدستور الجزائري أهمية خاصة للإقرار الميزانية العامة وقانون المالية فنصت المادة 138 من التعديل الدستوري لسنة 2016 على أن البرلمان يصادق على قانون المالية في مدة أقصاها 75 يوم من تاريخ إيداعه بمكتب المجلس الشعبي الوطني.
- ومن أهم النصوص المستحدثة في مجال الرقابة على مال العام ما نصت عليه المادة 192 من تمتع مجلس المحاسبة بالاستقلالية والرقابة التعدية لأموال الدولة والجماعات الإقليمية والمرافق العمومية وكذلك رؤوس الأموال التجارية التبعة للدولة.

- وكلفت الفترة الثالثة من نفس المادة مجلس المحاسبة أن يقدم تقريرا سنويا يرفعه إلى رئيس الجمهورية وإلى رئيس مجلس الأمة ورئيس المجلس الشعبي الوطني والوزير الأول.

3-مستجدات الوقاية من الفساد في التعديل الدستوري 2020:

الكل يجمع على أن ظاهرة الفساد في تطور مستمر وعلى أنها ظاهرة تخضع لدارسات علمية منهجية لتسهيل عملية نخرها للمجتمع وعلى الرغم مما عرفته آليات مواجهة من تطور وتحسين في المنظومات القانونية والتشريعية والتنظيمية الجزائرية إلى أن موضوع الفساد لم يخص بأي اهتمام من النصوص ذات الدرجة الأعلى وغير أنه وفي الآونة الأخيرة عرفت الجزائر توجه جديد ، أين أنتقل فيها مجال الاهتمام بالفساد وآليات الوقاية منه ومكافحته من نصوص قانونية العادية إلى أسمى النصوص القانونية في الدولة ألا وهو الدستور فظهرت في الدستور نصوص تتناول موضوع آليات الوقاية من الفساد وأخذت حيز لا بأس به ضمن طلبياته خاصة في ضل التعديل الدستوري الأخير لسنة 2020 الذي جاء فيع العديد من المواد التي تخص إستراتجية الوقاية من جرائم الفساد سواء بطريقة صريحة أو بطريقة ضمنية.

- تدابير الوقاية من الفساد في الدستور الجزائري:[1]

نص الدستور الجزائري على مجموعة من الالتزامات التي تبناها كتدابير للوقاية من الفساد والتي هدف من خلالها إلى تجسيد مبدأين مهمين بالنسبة لأي إستراتيجية وقائية منه وهما مبدأ الشفافية ومبدأ النزاهة، وذلك لاعتبارهما أحد الركائز المتفق عليها لمنع وقوع جرائم الفساد وهو ما دعا إليه التسيير العمومي الحديث.

[1] خلف الله شمس الدين، سعيدي خيرة، آليات الوقاية من الفساد في التعديل الدستوري 2020، مجلة الدراسات والبحوث القانونية المجلد السابع 7 ، العدد 1 ، جامعة العربي التبسي، تبسة ، الجزائر، 2022/01/15 ص 304.

- **التدابير المكرسة لمبدأ الشفافية :**

تعد الشفافية أحد أهم المبادئ التي يعتمد عليها في الوقاية من الفساد ومكافحته، نظرا لما يرتبه تكريسها الجدي في كل أعمال الدولة من تغييب للسرية والتي لطالما اعتبرت أحد المقومات المهمة القيام الفساد، بل وأهم ما يغذيه وبدعم انتشاره، لذا أقر الدستور الجزائري العديد من الإجراءات أو الالتزامات التي من شأنها تجسيد هذا المبدأ في كل ما يخص مكونات الدولة وشؤونها سواء تلك التي تخضع لإجراءات قانونية معينة أو التي تخضع للسلطة التقديرية للموظف العمومي، وتتمثل هذه الالتزامات في الآتي:

- **وجوبية تحقيق المؤسسات الشفافية في تسيير الشؤون العمومية :**[1]

فرضت المادة 19 من الدستور الجزائري أن تكون المؤسسات التي يختارها الشعب هدفها ضمان الشفافية في تسيير الشؤون العمومية، وهو ما يعني وجوب التزام المؤسسات بإتخاذ كل إجراء من شأنه تجسيد الشفافية في كل ما يتعلق بتسيير الشؤون العامة وذلك للوصول إلى علنية كل تصرفاتها وقراراتها، الأمر الذي يجعل منها محل رقابة دائمة من محيطها ويمنعها هي وموظفيها من تسيير الشؤون العامة وتوجيهها وفقا لما يخدم مصالحهم الشخصية لا المصلحة العامة.

وعلى الرغم من أهمية هذا الالتزام الذي فرض دستوريا وصراحة على المؤسسات، إلا أنه يعاب على الدستور قصره هذا الإلتزام على المؤسسات التي يختارها الشعب لنفسه أي التي يكون للشعب تدخل في تشكيلتها والمتمثلة أساسا في مؤسسة الرئاسة أو رئيس الجمهورية، البرلمان الجماعات المحلية سواء المجلس الشعبي الولائي أو البلدي، وغاية الدستور في قصر هذا الإلتزام على المؤسسات التي سبق ذكرها تابع بالأساس من نوعية الوظيفة التي تمارسها داخل جهاز الدولة، فهي إما مؤسسات قرار أو مؤسسات رقابة على أعمال السلطة التنفيذية، وبالتالي ينعقد لها اختصاص فرض تجسيد الشفافية، أو رقابة مدى تجسيدها.

[1] خلف الله شمس الدين، سعيد حيدرة، مرجع سابق ص 305

- **التزام الموظف العمومي بشفافية ذمته المالية:**

انطلاقا من أن الموظف العمومي هو المخول قانونا لتطبيق قوانين الدولة والقيام بوظائفها المختلفة وتسيير مصالحها، ونظرا لما سلطة في اتخاذ القرارات وتقديريها تسهيلا لأدائه المهام المكلف بها، ونظرا لإمكانية استعمال الموظف العمومي ما يملكه من سلطات وصلاحيات التحقيق مآرب شخصية غايتها الحصول على أرباح غير شرعية بممارسات فاسدة ألزمت المادة 24 من الدستور الجزائري الموظف العمومي بالقيام بإجراء التصريح بالممتلكات عند بداية وظيفته أو عهدته، وعند نهايتها، وذلك لتكريس الشفافية حتى في الذمة المالية للموظف الأمر الذي يمنعه من استغلال سلطته واتخاذ طريق التربح من وظيفته طالما كان متأكدا من أن كل ما يدخل ذمته المالية تحت رقابة الجهات المختصة، ولا يمكن له أبدا الادعاء بأن ممتلكاته المحصلة من ارتكابه جرائم فساد هي ممتلكات لا علاقة لها بوظيفته وبعيدة عنها .

- **التزام الإدارة بتعليل قراراتها:** [1]

لطالما كانت العلاقة التي تربط الإدارة بمتعامليها، من أكثر العلاقات المعقدة نظرا لما يعترف به سلطة وامتيازات للإدارة في مقابل ضعف المتعاملين معها، الأمر الذي نتج عنه غياب أي توازن بين طرفي هذه العلاقة وهو ما أدى في كثير من الأحيان إلى ممارسة الإدارة سلطانها ضد المتعامل معها بصفة تسلطية ولأغراض غير قانونية تحمل في طياتها ممارسات فاسدة وتنبئ بإمكانية وقوع جرائم فساد من قبل موظفيها المالكين للسلطة الفعلية، خاصة وأن القانون منحها سلطة تقديرية واسعة لاستعمالها في الأصل لتحقيق المصلحة العامة ولمنح حقوق وإشباع حاجيات حيوية مختلفة لمرتفقيها، إلا أن الواقع أن الإدارة نتيجة لذلك أصبحت المتهم الأول بارتكاب الفساد، بل والمتسبب في انتشاره لذا تدخل الدستور من خلال المادة 26 وألزمها بضرورة تكريس مبدأ الشفافية في

[1] خلف الله شمس الدين، سعدي حيدرة، مرجع سابق ص 306.

التعامل مع الطلبات ذات المواضيع المختلفة التي تقدم لها وتصلها من كل المستفيدين من خدماتها، عبر تسبيب ردودها على تلك الطلبات كلما اقتضى الأمر ذلك للسماح لصاحب الطلب برقابة عمل الإدارة ومدى التزامها بتطبيق القانون في المسألة محل طلبه، وبالتالي تصبح مقيدة بالقانون في قراراتها وتعدم حرية موظفيها في إصدار قرارات دون تعليل قد يستهدف بها دفع الطالب إلى أداء مقابل لأجل التمتع بحقه الذي حوله إياه القانون، أو فتح باب الاستفادة من الامتياز لمن يدفع بعض النظر في هذا الامتياز من عدمه وفقا لنص القانون الذي ينظم تلك المسألة.

إلا أنه وبالمقابل فإن النص الدستوري الذي ألزم الإدارة بإصدار قرارات معللة بالنسبة للطلبات التي تقتضي ذلك، أعاد إليها السلطة التقديرية في تقدير مدى لزوم الرد على طلب ما بقرار إداري معلل من عدمه، وهذا ما يمحي أي أثر لهذا الإلتزام في تحقيق الشفافية المطلوبة للوقاية من الفساد في تصرفات وأعمال الإدارة إلى جانب ذلك تعرضت المادة 77 من الدستور لأهم مسألة معقدة في علاقة الإدارة بالمواطن وأهم موطن للإنفراد بتطبيق سلطانها في كنف السرية، فمنحت المواطن حق تقديم ملتمسات للإدارة لرفع إشغالات تخص المصلحة العامة أو المصلحة الخاصة، وألزمت الإدارة بالرد على هذه الالتماسات في أجل معقول.

- **الالتزام بتكريس حرية تدفق المعلومات:** [1]

بعد حل المواطن في الحصول على المعلومات والذي يقابله التزام الدولة بكل أجهزتها ومؤسساتها بالعمل على تسهيل حرية تدفق المعلومات أحد التدابير البالغة الأهمية في مجال الوقاية من جرائم الفساد نظرا لما يحققه تجسيد هذا الالتزام واقعيا من نفي للسرية عن كل أعمال أجهزة الدولة ومن ثم تكريس مبدأ الشفافية في كل أعمالها، طالما كان هذا النوع من الشفافية إلزام لأجهزة الدولة بالحرص الدائم على أن تكون كل أعمالها وتصرفاتها مطابقة للقانون، طالما كانت متأكدة بأنها محل رقابة دائمة من المواطن .

[1] خلف الله شمس الدين، سعيدي حيدرة، مرجع سابق ص 307

لهذا ورد النص في المادة 03 من ميثاق الاتحاد الإفريقي حول مكافحة الفساد، والذي تبناه في على أن كل دولة تتبنى تشريعات وإجراءات لضمان حق الوصول إلى المعلومات المطلوبة للمساعدة. في مكافحة الفساد والأفعال ذات العلاقة به، وهو الأمر الذي أكد عليه الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس أبابا في الاتحاد 2003 31 2011، ونص جانفي الدستور الجزائري في المادة 55 منه.

- **التدابير المكرسة لمبدأ النزاهة:**

نظرا لأهمية إنصاف كل من مؤسسات الدولة وموظفيها بالنزاهة بالنسبة لعملية الوقاية من الفساد ومنع وقوعه، جاء التعديل الدستوري لسنة 2020 على مواد متفرقة تضمنت على العديد من الالتزامات التي تستهدف أساسا الوصول إلى تجسيد مبدأ النزاهة ومن ثم التجسيد الحقيقي لمعادلة مهمة في الوقاية من الفساد ألا وهي إدارة نزيهة موظف عمومي نزيه.

- **الالتزام بالنزاهة في تسيير الشؤون العمومية :**[1]

سعى الدستور الجزائري إلى تجسيد مبدأ النزاهة فيما يخص الشؤون العمومية، حيث ألزم الإدارة صراحة من خلال نص المادة 24 منه بالتصرف النزيه في أعمالها ذات الأثر المالي على الأموال العمومية أبن حظر عليها صراحة استحداث أي منصب عمومي (عملية التوظيف) أو طلب عمومي الصفقات العمومية لا يستهدف تحقيق المصلحة العامة.

أما عن علاقة هذا الالتزام المفروض على الإدارة بهدف تجسيد النزاهة فإن الأمر بسيط جدا طالما كان من المسلم به أنه إذا كان فتح أي منصب للتوظيف أو القيام بأي طلب . عمومي لا يهدف من وراءه تحقيق المصلحة العامة، فهو تلقائيا يهدف إلى تحقيق مصلحة شخصية خاصة سواء لمن اتخذ إجراء فتح المنصب أو القيام بالطلب، أو من سيستفيد من أحد الإثنين، وبالتالي فإن كلا التصرفين انطلاقا من ممارسات فاسدة وسيحكم الفساد كل

[1] خلف الله شمس الدين، سعيدي حيدرة، مرجع سابق ص 308

إجرائهم من بدايتها إلى نهايتها، بل أن حتى نتائجهم هي نتائج ملوثة بالفساد لا استفادة للمصلحة العامة منها في شيء.

- **الالتزام بالنزاهة في التعامل مع الجمهور:** [1]

(2) نظرا لما تقدمه الإدارة من خدمات حصرية لا يوجد أي بديل لها، ونظرا لما ينعقد لها من سلطة واسعة في تقرير إفادة أحد بمعامليها أو مجموع منهم بخدمة ما أو الامتناع عن ذلك، فقد ألزمها الدستور بإتخاذ النزاهة منهاج لأعمالها مع الجمهور وجعل ذلك قيدا عليها، من خلال ما جاء به في المادة 11 من الدستور الجزائري والتي أقرت صراحة وجوابية امتناع المؤسسات عن ممارسة الجهوية والمحسوبية في التعامل مع الجمهور بأي شكل من الأشكال وهذا انطلاقا مما تعبر عنه هذه التصرفات من ممارسات فاسدة ستؤدي حتما إلى وقوع كل جرائم الفساد.

إضافة إلى ذلك وتعزيزا لمبدأ النزاهة في أعمال الإدارة مع مرتفقيها فقد نصت المادة 26 الدستور على التزام آخر يجب على الدولة مراعاته حين تعاملها مع الجمهور ألا وهو الحياد وذلك من خلال عدم التحيز لطرف ما على طرف آخر، وعدم تفصيل طرف على طرف آخر، وذلك لكي لا يقع موظفيها في جرائم الفساد، ولكي لا ينظر للإدارة على أنها مجرد هيكل يقبل المتاجرة بموقفه أو بسلطته لمن يصل إلى صاحب قراره.

- **الإخطار بتعارض المصالح :** [2]

طالما كان من المسلم به أن الموظف العمومي هو مواطن بالدرجة الأولى وعنصر من المجتمع الذي يمارس وظيفته فيه بالدرجة الثانية، فإنه ليس من المستبعد أن يقع يوما في ما يعرف يتعارض المصالح، أبن يجد نفسه قاضيا بين مصلحة شخصية أو مصلحة تهمه وبين المصلحة العامة، ما من شأنه أن يضع الموظف العمومي في موقف يغلب عليه

[1] خلف الله شمس الدين، سعدي حيدرة، مرجع سابق ص 308

[2] خلف الله شمس الدين، سعدي حيدرة، مرجع سابق ص 309

الذاتية وبالتالي يرجح عدم قدرته على إقامة حكم أو اتخاذ قرار موضوعي وفقا للقانون ولما يخدم المصلحة العامة.

وعلى الرغم من أن هذا التعارض هو أمر عادي جدا في ظل تميز الإنسان بفطرته يحبه الذات وأنانيته لصالح نفسه، إلا أن توليه الفصل في المسألة محل التعارض من شأنه أن يشكل مساسا بنزاهته ومن ثم نزاهة المؤسسة أو الإدارة التي يتبعها كما من شأنه أيضا أن يكون أحد أبواب وقوعه في فخ إرتكاب أحد جرائم الفساد تغليبا لمصلحته، لذا كان الحل الأمثل لهذه الإشكالية أن ينسحب الموظف العمومي من المسألة التي له فيها مصلحة معينة رغم انعقاد الاختصاص القانوني له في الفصل فيه، وذلك تجسيدا لمبدأ النزاهة وابتعادا عن الشبهات التي قد تطال شخصه ومؤسسته، حتى ولو كان قراره موضوعيا لا غبار عليه من الناحية القانونية أو المصلحية، وذلك تطبيقا لنص المادة 24 الدستور على ضرورة تفادي الموظف العمومي أي حالة من حالات من تعارض المصالح في إطار ممارسة مهامه وذلك في إطار تجسيد مبدأ النزاهة وتدعيم إستراتيجية الوقاية من جرائم الفساد.

- **الإلتزام بعدم التربح من الوظيفة العمومية :**[1]

على الرغم من أن ما يتمتع به الموظف العمومي من سلطات واختصاصات ممنوحة له لتسهيل أداء مهامه في سبيل الخدمة العامة، إلا أنه وبالمقابل لا يمكن إنكار إمكانية إستغلال الموظف العمومي وظيفته وما يرتبط بها من صلاحيات في خدمة مصالحه الشخصية بصفة عامة والتربح من ورائها بصفة خاصة عن طريق إرتكاب جريمة أو بعض جرائم الفساد هذا ما من شأنه أن يؤدي إلى انتشار جرائم الفساد بكل أنواعها ومن ثم المساس بسمعة الإدارة وسمعة موظفيها وتهديد كل نظام الدولة بالانهيار، لذا كان السبيل الوحيد لتفادي كل هذه الاحتمالات هو الركون لمبدأ النزاهة والسعي لتجسيده لكي يكون حاجزا بين الموظف العمومي وإمكانية استخدامه السيئ للسلطات المخولة له، وهو

[1] خلف الله شمس الدين، سعدي حيدرة، مرجع سابق ص 309

الأمر الذي سعى الدستور الجزائري لتجسيده فعلا. خلال نصه في المادة 24 منه على أن الوظيفة العمومية أو العهدات في مؤسسات الدولة ليست مصدرا للثراء أو لخدمة المصالح الشخصية وبالتالي فإن الموظف العمومي ملزم بإحترام هذا المنع الدستوري والابتعاد على الممارسات الفاسدة وارتكاب جرائم الفساد التي من يهدف بها الوصول إلى التربح من وظيفته.

- **مؤسسات الوقاية من الفساد في الدستور الجزائري:** [1]

لم يكتفي الدستور الجزائري بالاعتماد فقط على التدابير التي هدف من خلالها لتجسيد كل من مبدأ النزاهة ومبدأ الشفافية كإجراءات للوقاية من الفساد، بل تعدى ذلك إلى استحداث مؤسسات تختص بالعمل الوقائي، مع تفعيل دور مؤسسات أخرى لها علاقة بالعملية الوقائية خاصة عن طريق ما وفره لها من حماية في مواجهة السلطة التنفيذية تحديدا.

1- المؤسسات المتخصصة في الوقاية من الفساد :[2]

تبنى الدستور الجزائري نهج الوقاية من الفساد عن طريق المؤسسات، وذلك بعد أن كان كل العمل الوقائي الموجه لمنع وقوع جرائم الفساد معتمدا على التدابير، وذلك في خطوة لدعم الإستراتيجية الوقائية المعتمدة أولا، ولتنويع آليات الوقاية ثانيا.

- **مجلس المحاسبة:**

رغم قدم مجلس المحاسبة كهيئة دستورية منشأة بموجب الدستور الجزائري، إلا أن مهامه في قبل التعديل كانت محصورة في الرقابة البعدية على الأموال العمومية، إلا أنه وبمناسبة التعديل الدستوري في 2016 منح الدستور الجزائري لذات المجلس مهمة ممارسة الوقاية من الفساد بمناسبة عمله الرقابي على الأموال العمومية أين نص في المادة 192 منه . على أن مجلس المحاسبة وإضافة لمهمته الأصيلة كجهة عليا للرقابة البعدية

[1] خلف الله شمس الدين، سعدي حيدرة، مرجع سابق ص 310

[2] خلف الله شمس الدين، سعدي حيدرة، مرجع سابق ص 310

على الأموال العمومية يساهم أيضا في تطوير الحكم دستور 1996 الراشد والشفافية في تسير الأموال العمومية .

أما التعديل الدستوري لسنة 2020 إضافة إلى أنه أكد على دور مجلس المحاسبة في تحقيق الشفافية، فإنه نص صراحة من خلال المادة 199 على أن المجلس مؤسسة عليا مستقلة للرقابة، كما رفع أحد أهم التحفظات على نظام التعيينات في المجلس والذي يقترن بفاعليته في الوقاية من الفساد وهو مدة تعيين رئيس المجلس، أين حددت عهدة تولي رئاسة مجلس المحامية بموجب المادة 199 بخمس سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة .

- **السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته:** [1]

بموجب المادة 204 من الدستور استحدثت في الجزائر سلطة رقابية دستورية تحت تسمية السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، والتي كلفت دستوريا بعدة مهام في إطار العمل المؤسساتي للوقاية من جرائم الفساد أبن منح لها الدستور دور مميز جدا في هذا المجال لاسيما حينما أعتبرها مسؤولة عن وضع إستراتيجية وطنية للشفافية والوقاية من جرائم الفساد ومكافحتها مع تولي متابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية، هذا بالإضافة إلى إنعقاد الاختصاص لها أيضا بمهام أخرى لا تقل أهمية عن مهمتها السابقة حددها الدستور في الآتي:

- جمع ومعالجة وتبليغ المعلومات المرتبطة بمجال اختصاصها، ووضعها في متناول الأجهزة المختصة إخطار مجلس المحاسبة والسلطة القضائية المختصة كلما عاينت وجود مخالفات، وإصدار أوامر، عند الاقتضاء للمؤسسات والأجهزة المعنية .
- المساهمة في تدعيم قدرات المجتمع المدني والفاعلين الآخرين في مجال مكافحة الفساد. – متابعة وتنفيذ ونشر ثقافة الشفافية والوقاية ومكافحة الفساد.
- إبداء الرأي حول النصوص القانونية ذات الصلة بمجال اختصاصها.

[1] خلف الله شمس الدين، سعدي حيدرة، مرجع سابق ص 311

- المشاركة في تكوين أعوان الأجهزة المكلفة بالشفافية والوقاية ومكافحة الفساد.
- المساهمة في أخلقة الحياة العامة وتعزيز مبادئ الشفافية والحكم الراشد والوقاية ومكافحة الفساد.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن هذه السلطة حلت محل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته، إلا أن الدستور منحها مهام أهم بكثير من المهام التي أوكلها في السابق إلى الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وهذا لتفعيل وتدعيم النهج المؤسساتي الذي تبناه كأحد الآليات المتخصصة في مجال الوقاية من جرائم الفساد

2-تفعيل مؤسسات المجتمع المدني:[1]

إن إعتبار الأحزاب والجمعيات إلى جانب مؤسسة الإعلام أحد مكونات الدولة الديمقراطية الكتاب والتي لا غنى عنها جعل من النصوص الدستورية تنص عليها وتنظم عملها وتمنح لها ضمانات في هذا الإطار فقط، إلا أنه وبعد مصادقة الجزائر على إتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد سنة 2004، والتي تبنت نصوصها هذه المؤسسات بوصفها مؤسسات مكلفة أيضا بالمساهمة بالوقاية من جرائم الفساد تحت تسمية المجتمع المدني تحرك الدستور الجزائري ليمنحها حق المشاركة في تسيير الشؤون العمومية ، إلى جانب منحها ضمانات تتلاءم ومهمتها الجديدة وتكفل لها الحماية اللازمة لأداء وظيفتها الوقائية من الفساد خاصة في مواجهة السلطة التنفيذية، وذلك إنطلاقا من خصوصية كل مؤسسة ونقاط الضعف التي تميزها ومن الممكن أن تستخدمها السلطة التنفيذية ضدها لإيقاف أو تعطيل دورها في الوقاية من الفساد.

- **الأحزاب السياسية :**[2]

إن تميز الأحزاب السياسية بالهيكلة والتنظيم والقدرة على التأطير والتأثير على المواطن بصفة عامة وعلى مجموع المناضلين في صفوفها بصفة خاصة أولا إلى جانب تدخلها في

[1] خلف الله شمس الدين، سعدي حيدرة، مرجع سابق ص 312

[2] خلف الله شمس الدين، سعدي حيدرة، مرجع سابق ص 312

نظام الحكم سواء بوصفها جزءا من السلطة الحاكمة في بعض الأحيان أو المعارضة لها في أحيان أخرى، جعل منها آلية فريدة للمساهمة في الوقاية من الفساد، لكن بالمقابل فإن هذا الدور قد ينجر عنه دخولها في صراعات السلطة والتي تعد المسؤول الأول عن الفساد سواء بوصفها المصدر الأساسي له، أو المتخاذل عن منع وقوعه، فتصبح محل مضايقات أو حتى تصفية إدارية تنتهي بحلها.

الضمانات التي تكفل لها ممارسة مع هذا ما دفع الدستور الجزائري إلى التنصيص على عديد من ا وظيفتها السياسية عموما ومهمتها المتعلقة بالوقاية من الفساد بكل حرية لاسيما من المادة 57 منه على وجوبية التزام الإدارة بالامتناع عن المساس بالحقوق المكفولة للأحزاب السياسية خاصة حقها في التعبير والاجتماع والتظاهر، إضافة إلى تمكينها من استخدام وسائل الإعلام العمومية والاستفادة من تمويل عمومي متى كانت في حاجة لذلك، هذا كله إلى جانب منع حلها إلا من طرف القضاء وبموجب حكم قضائي ، لتكون محصنة بالكامل من أي ممارسات قد ترتكبها السلطة التنفيذية ضدها لتعطيل مساهمتها في الوقاية من الفساد أو توقيفها نهائيا.

- **الجمعيات:** [1]

تعد الجمعيات أحد أهم مؤسسات المجتمع المدني وذلك بالنظر إلى هدفها غير الربحي أو غير المصلحي وأيضا لقربها من المواطن واحتكاكها الدائم به على أرض الواقع وبطريقة مباشرة دون أي وسيط، هذا ما أهلها لأن تكون من بين مؤسساته الأقدر على تقديم دفعة كبيرة للعمل الوقائي من الفساد، خاصة من خلال توليها توعية المواطن بمخاطر الفساد، ونشر ثقافة المواطنة والعمل على تكريس نبذه بين أفراد المجتمع وتكوين قناعات لدى المواطن بواجب منع وقوعه، إلا أنها قد تجد نفسها جراء تناول هذا الموضوع والذي لازال لأحد الساعة من المواضيع التي تثير غضب السلطة، في مواجهة مباشرة مع السلطة السياسية أو على الأقل في مواجهة مع أصحاب القرار والنفوذ في الدولة. لتكون

1

في الأخير عرضة للحل بمجرد قرار إداري، وهو الأمر الذي دفع بالتعديل الدستوري لسنة 2020 إلى النص صراحة في مادته 53 على عدم جواز حل الجمعيات إلا بمقتضى حكم قضائي في خطوة من شأنها تشجيع الجمعيات على تناول موضوع الفساد والمساهمة في التصدي له.

- **الإعلام :**[1]

لم يعد الإعلام اليوم أحد مظاهر الديمقراطية في الدولة فقط، بل أكبر مؤثر في دواليب سلطتها وتوجهات مواطنيها، فقد تحولت هذه المؤسسة بسرعة كبيرة من مجرد ناقل للأخبار إلى متدخل واضح سمي بالسلطة الرابعة، ومنها إلى صانع الدول فلطالما تسبب الإعلام في سقوط أنظمة دول وفي صناعة أخرى،

لكن ومع ذلك فإن الإعلام يبقي في حاجة دائمة إلى ضمانات نقيه الصراع الدائم مع السلطة كما تحميه من استبدادها، هذا ما دفع بالدستور الجزائري بمناسبة التعديل الدستوري لسنة 2020 إلى الاعتراف للإعلام بمجموعة من الحقوق والتي تشكل في أصلها ضمانات لممارسة وظيفته لاسيما التي تخص الوقاية من الفساد بكل حرية ودون مضايقات أو تضييق عليه، أين نص في المادة 54 منه . على حق إنشاء الصحف والنشريات والقنوات التليفزيونية إلى جانب حق الصحفي في التعبير وفي الاستقلالية، إضافة إلى حقه في الوصول إلى مصادر المعلومات.

أما الأهم من كل ذلك فهو ضمان الدستور صراحة الحماية لكل مؤسسات الإعلام من توقيف نشاطها إداريا ، وإسناد اختصاص التوقيف عن النشاط للقضاء فقط وهذا بوصفه حامي الحريات ومجسد القانون في الدولة.

1

- **بعض المؤشرات الفساد في الجزائر:** [1]

مؤشر مدركات الفساد: يبين الجدول التالي مؤشر مدركات الفساد في الجزائر خلال الفترة الممتدة بين 2003و 2019:

الجدول رقم07: مؤشر مدركات الفساد الجزائري (2012-2019):

السنة	الدرجة من 10	الترتيب دوليا	عدد الدول المصنعة	التغيير في الدرجة	التغيير في الرتبة	العدد الكلي للمصادر	عدد المصادر في الجزائر
2012	3.4	105	174	0.5+	7+	13	06
2013	3.6	94	177	0.2+	11+	13	05
2014	3.6	100	175	0.0	6-	13	05
2015	3.6	88	168	0.0	12+	13	0.6
2016	3.4	108	176	0.2-	20-	13	0.6
2017	3.3	112	180	0.1-	4-	13	06
2018	3.5	105	180	0.2+	7+	13	06
2016	3.5	106	198	0.0	1+	13	06

[1]معيزة نوال، شعباني مجيد، مرجع سابق ص 56.

المصدر: https://www.transparency.org/fr/cpi/2019/results/dza

من خلال الجدول يتبين ان الجزائر احتلت رتبا متدنية ضمن السنوات الاخيرة تراوحت بين الرتبة 100 سنة 2014 من اصل 175، و التربة 112 سنة 2017 من أصل 180 دولة، و هي اسوء ترتيب و أسوء درجة بـ 3.3 تحصلت عليها مقارنة بباقي السنوات ، بينما كانت احسن درجة 3.6 في سنتي 2013، 2014 و لكنها لم تخرج ابدأ من المنطقة الحمراء ضمن تصنيف الدول الاكثر فسادا في العالم، و هذا يدل على فشل السياسات المنتهجة و اخفاق كل الجهود المبذولة لمكافحة الفساد عامة و الفساد الاداري خاصة.

حيث منح التقرير السنوي للمنظمة غير الحكومية الدولية العلامة 33 من 100 للجزائر وفي نفس الدرجة التي حصلت عليها في تقرير سنة 2021 وتراجعت الجزائر بشكل لافت مقارنة بتقرير سنة 2020 الذي إحتلت فيه المرتبة 104 دوليا.

ولقد صعدت الجزائر بدرجة واحدة في مؤشر مدركات الفساد سنة 2022 الذي تصدره منظمة شفافية دولية لتحل المرتبة 116 من أصل 180 دولة شاهدها التقرير.

المطلب الثاني: دور الحوكمة في تفعيل سياسة مكافحة الفساد.

تعتبر الحوكمة الأكثر المفاهيم المثيرة للدارسة حيث تم تناولها ضمن نطاق واسع وخاصة منذ تراجع دور الدولة وتعتبر عنصر فعال في النمو الإقتصادي وخاصة بعد تفشي ظاهرة الفساد ووجدت الدول تفسرها أما مواجهة الظاهرة وبالتالي حتمية التغيير وهذا ما سنحاول التطرق له من خلال شقين أساسات الحوكمة من مفهوم ومبادئ إلى الدور الذي تلعبه للمحاربة الفساد .

أولا: تعريف الحوكمة لدى المشرع الجزائري

ويعرفها هذا الأخير في نص المادة 02 الفقرة 08 من القانون التوجيهي للمدينة على أنها: الحكم الراشد الذي بموجبه تكون الإدارة مهمته بإنشغلات الموطنين وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية.[1]

ثانيا: مبادئ الحوكمة الواردة في توصيات الدولية

1-الشفافية: ترمز الشفافية إلى حق المواطن في التعرف على المعلومات الضرورية إذا يجب على الحكومة والمؤسسات الإقتصادية العامة بنشر المعلومات بطريقة علنية وتسهل على المواطن الإطلاع عليها وذلك من أجل توسيع المشاركة والرقابة والمحاسبة ومحاربة الفساد [2] من أجل ترسيخ الثقة المتبادلة بين الحاكم والمحكوم.[3]

2-المساءلة: هي أن يكون جميع المسئولين والحكام ومتخذي القرار في الدولة أو المؤسسات المجتمع المدني خاضعين للمبدأ المحاسبة [4].

3-المشاركة: أي مشاركة المواطنين كلهم وبدون تفرقة بينهم في إتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.[5]

4-المساواة: وتعني المساواة تلك الآلية التي تحدد وتحترم الحقوق الأساسية للجميع، كما تتطلب أن يتساوي المواطنين رجال ونساء بحقوقهم أمام القانون وأن تتسنى لهم

---

[1]بودحوشراضيا، بودحوش صونيا، إطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر، خطوة نحو إرساء الحكم الراشد مذكرة ماستر في الحقوق ، كلية الحقوق وعلوم السياسية، جامعة بجاية جزائر، 2016-2017، ص 17

[2]بودخوش راضيا، بودخوش صونيا، الإطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر خطوة نحو لإرساء الحكام الراشد، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون جمعات الإقليمية والهيئات المحلية، كلية حقوق وعلوم سياسية، بجاية جزائر، 2016-2017 ص 13

[3]خروبي بلال، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد وفي المجالس المحلية دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة محلية وإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2012 ص 43

[4] عبد الكريم قلاتي، الحكم الراشد وعلاقاته بالإستقرار السياسي والتنمية المستدامة، مجلة الإدارة، المجلد 20، العدد1،المدرسة الوطنية حيدرة، الجزائر، 2010 ص 43.

[5] حمودة ليلى، المجتمع المدني والحكم الراشد، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية، المجلد عدد 1، المركز الجامعي تيبازة، 2011، ص 33.

فرص متساوية للممارسة هذه الحقوق وأن الجميع يتمتع بنفس الحقوق والحريات الأساسية المتعارف عليها عالميا.[1]

5-حكم القانون: لا بد من توفر أطر قانونية واضحة وعادلة تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان وهو ما يقتضي نظاما (سلطة) قضائيا مستقلا، وقوة تنفيذية غير فاسدة تطبق القانون على الجميع وبدون تميز [2].

6-الرؤية الإستراتجية: الرؤية الإستراتجية حسب مفهوم الحكم الراشد فإنها تتحدد بمفهوم التنمية بالشراكة بين مؤسسات الدولة والقطاع الخاص من خلال خطط بعيدة المدى لتطوير العمل المجتمعي من جهة وأفراده من جهة أخرى والعمل على التنمية البشرية [3].

7-اللامركزية: إن تفعيل مبد أ توزيع السلطات على الأفراد المجتمع من خلا التقسيم الإداري للدولة يهدف إدارة شؤونها والحفاظ على الحقوق والأفراد داخلها تشكل بعدا عميقا في تحقيق الحكم والرشد [4].

8-الكفاءة والفعالية: هو قدرة الحوكمة على إنتاج المخرجات العامة ذات الجودة بما في ذلك الخدمات المقدمة للموطنين بأفضل التكاليف وفي مقابل ذلك تضمن مخرجات تحقق المطالب الرئيسية لصناع السياسات [1].

---

[1] عرباوي مصعب ، واقع الحكم الراشد في الدول العربية، دراسة تحليلية في مؤشرات السياسية والاقتصادية دراسة حالة الجزائر 2000-2014 مذكرة ماستر تخصص الأنظمة السياسية المقارنة والحكومة، كلية الحقوق وعلوم سياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015 ص 22.

[2] بلخيري أسيا، إدارة الحكمانية، ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق (الجزائر نموذجا 2000-2007 ، مذكرة ماجستر في علوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة يوسف بن خدة،الجزائر، 2009 ص 53

[3] شعبان فرج، الحكم الرشاد كمدخل لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر 2000-2010 ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص نقود ومالية، كلية الحقوق والعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2012 ص 28

[4] قبلتي عبد الكريم، الحكم الراشد وعلاقته بإستقرار السياسي و التنمية المستدامة، مجلة الإدارة، المجلد 20، العدد، المدرسة الوطنية حيدرة، الجزائر، 2010، ص 22-23

9-مكافحة الفساد: ويقيس على مدى استعدادا السلطة العامة لتحقيق أهداف ومكاسب شخصية وخاصة ويدخل ضمن هذا المؤشر أعمال الفساد، إضافة إلى إستحواذ أصحاب النفوذ والمصالح الشخصية على قدرات الدولة. [2]

10- الرقابة: الوظيفة الأساسية للرقابة هي متابعة سير العمل للخطط المرسومة، بهدف اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب وتصحيحها، يمكن من خلالها التأكد من احترام المر.... للقوانين والقرارات الصادرة من المستويات الإدارية والمحافظة على حقوق الأطراف ذات مصلحة.[3]

ثالثا: أهمية الحكامة

- **أهمية الحكامة في التنظيمات الإدارية نجملها فيما يلي:**

محاربة الفساد الداخلي بجميع صوره الفساد الإداري والفساد المالي والفساد السياسي) : ضمان النزاهة الجيدة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة : تحقيق السلامة والصحة : تفادي وجود أخطاء وانحرافات أو العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة تقليل الأخطار ومنع (الانحراف : تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والاستخدام الكفء للموارد وضمان المساءلة وربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام . فالحكامة أساس جيد للاستفادة منها وتظهر منافعها حيث تساعد الحوكمة على تخفيض المخاطر المرتبطة بالفساد المالي والإداري التي توجهها المؤسسات، كما تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع

---

[1]بودخوش راضيا، بودخوش صونيا، الإطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر: خطوة نحو إرساء الحكم الراشد مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون جمعات الإقليمية والهيئات المحلية ، كلية الحقوق وعلوم السياسية جامعة بجاية، الجزائر 2016-2017 ص 13، 14.

[2]عراب عبد المجيد، حماية وترقية حقوق الإنسان في إطار الحكم الراشد، مذكرة ماجستر في علوم القانون، تخصص القانون دولي لحقوق الإنسان كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بويرة، الجزائر، 2015 ص 18.

[3] معضادي برديس، تأثير الفساد الإداري على جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية، كلية علوم سياسية وحقوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2022-2023 ص 70

رأس المال البشري والاستثمار المحلي في المشروعات الوطنية تنمى الثقة في المنشآت التي تطبق الحكامة مما يساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، كما يساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية وحتى رأس المال البشري.

- يساعد نظام الحكامة الجيد على حماية مصالح كل الأطراف المهتمة بالتعامل مع المؤسسة.
- تساهم في تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارتها على تطوير الإستراتيجية سليمة للمؤسسة.
- الحكامة الجيدة تساعد الشركات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات المؤسسة مع المستثمرين والفرضين وفي إجراء المراجعة والمحاسبة المالية.

- . يساعد النظام الجيد للحوكمة على منع حدوث الأزمات المصرفية وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته بشكل عام.

رابعا: دور الحكامة في تفعيل سياسة مكافحة الفساد الإداري [1]

عرفت هيئة الرقابة الإدارية المصرية الحوكمة أو الحكامة بأنها "الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية، والمشاركة والمساءلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد والسعي لتحقيق العدالة وعدم التمييز بين المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم، وتحري الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات الأعلى مستوى من الفعالية والجودة بما يرضي المواطنين . أما الشفافية فهي سلوك إنساني يعتمد على إبراز صفات كالصراحة والصدق والوضوح والمساءلة، بهدف نشر مبدأ المساءلة والمحاسبة بين جميع المسئولين بالجهات الإدارية للدولة من خلال إتاحة

[1] معضاوي برديس، مرجع سابق ص 67.

كافة المعلومات والبيانات عن جميع المؤسسات والهيئات الحكومية أمام المواطنين لتعزيز ثقتهم فيها .

وتدعو هيئات دولية كثيرة ، كصندوق النقد الدولي إلى الاستثمار في رفع مستويات الشفافية والفحص الخارجي المستقل، الذي يسمح هذا بتحقيق إشراف فعال من أجهزة التدقيق والجمهور العام. فعلى سبيل المثال، تستخدم كل من كولومبيا وكوستاريكا و باراغواي منصة إلكترونية تسمح للمواطنين بمراقبة التقدم المادي والمالي للمشروعات الاستثمارية وفي النرويج، وضع معيار عالي للشفافية في إدارة الموارد الطبيعية كما أن يمكن للإعلام أن يعزز المنافع المحققة من شفافية المالية العامة. ففي البرازيل أثرت نتائج عمليات التدقيق على احتمالات إعادة انتخاب المسئولين المشكوك في سوء استخدامهم للأموال العامة، لكن التأثير كان أكبر في المناطق التي تتوافر فيها محطات إذاعية محلية.

خامسا: مبادئ الحكم الراشد الداعمة للتسيير العمومي الجديد والمكافحة للفساد [1]

يرى رودرز roders في محاولة منه لتصنيف التعاريف التي تناولتها الأدبيات حول الحكم الراشد أنه من بين الأبعاد التي يركز عليها الحكم الراشد نجد دراسة الإدارة العمومية في صيغتها الجديدة من خلال إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة وهو ما يعرف بالتسيير العمومي الحديث أو الجديد la nouvelle gestion publique، وهذه الصيغة الجديدة تقوم على إدخال قيم جديدة في تسيير القطاع العمومي كالمنافسة، قياس الأداء النظر للمواطن المتلقي الخدمة على أنه زبون، العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية .

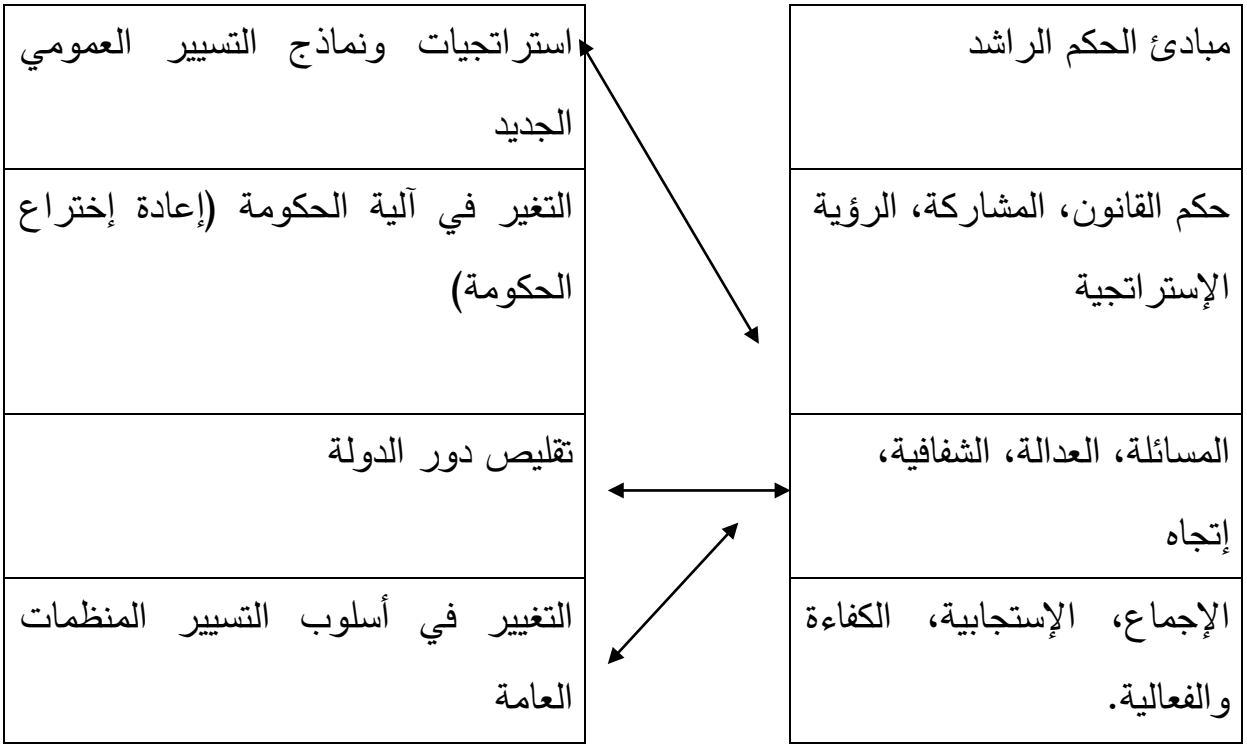
حيث تجمع الأدبيات الاقتصادية والإدارية المتناولة للتسيير العمومي الجديد أن هذا الأخير يقوم على عنصرين أساسين هما [1]:

[1] سلوى الشعراوي جمعة، مفهوم إدارة شؤونالدولة والمجتمع، متوفر على موقع www.islamonline.,et/arabic/mafaheem/2004.01article01/html، تاريخ الإصلاح 2023/05/09 ، ص 10

- تقليص دور الدولة
- التغيير في آلية الجهاز الحكومي
- تغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام.

إن المتمعن في مبادئ الحكم الراشد يلمس بوضوح اشتراكها مع مبادئ التسيير العمومي الجديد، باعتبار أن تبني الحكم الراشد ومن خلال مبادئه فهو يقوم ويهيئ الإطار العام والأرضية المساعدة على تفعيل تطبيق الشكل التالي:

الشكل رقم 1:العلاقة بين الحكم الراشد والتسيير العمومي



المصدر: ين عيسى ليلى مرجع سابق

يهدف التسيير العمومي الجديد من خلال نموذج إعادة اختراع الحكومة إلى تجديد البناء التنظيمي [2]للمنظمات الحكومية، بحيث تكون منظمات القطاع العام تعمل في إطار تسيير

[1] ين عيسى ليلى، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية العدد الرابع عشر، جامعة بسكرة الجزائر، ديسمبر 2013 ص 204.

[2] بن عيسى ليلي، مرجع سابق ص 205

شفاف و حكومة ذات فعالية أكبر ، و هو ما اقترحه اوسبورن و جابلار Osborne et Geabler من خلال وضعهم للشروط الداعمة للحكومة الفعالة والمتمثلة في :

أن تكون الحكومة تنافسية ، تعمل في شفافية تهتم بالنتائج، هادفة لتحقيق الصالح العام مهتمة بالمواطن وتنظر له على أساس أنه زبون ، تحمل نظرة تجارية في أداء الخدمات تتسم باللامركزية ، تنشط ضمن آليات السوق عوضا لآلية البيروقراطية .

و بالنسبة لتقليص دور الدولة، فإن ذلك يظهر من خلال قيام هذا النموذج على تدعيم الخوصصة والشراكة مع القطاع الخاص و رفع مستوى الإستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها و بين الجهات الوصية ، و من الجانب المالي يفترض بالمنظمات العامة الإهتمام أكثر بكيفيات تسيير الميزانية واعتماد نظام مراقبة التسيير.

و فيما يخص نموذج التغيير في أسلوب تسيير المنظمات العامة : فإن المبادئ التي يقوم عليها تشمل الكفاءة و الفعالية اعتماد آلية السوق و تبني مفهوم المنافسة و النظر للمواطن على أنه زبون.

من خلال ما سبق، فإن أهم مبادئ الحكم الراشد المساهمة في تفعيل التسيير العمومي هي:

- **ضرورة المسائلة و المحاسبة :** إن هذا المبدأ يمثل أحد أهم دعائم الحكم الرائد و التسيير العمومي الجديد كذلك ، فالمسائلة تعتبر من أهم متطلبات تحسين أداء الأجهزة الحكومية ضمن مقاربة التسيير العمومي الجديد و من منظور الحكم الراشد فإن المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن تكون قادرة وواعية بأنه من واجبها إثبات أن ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات يتطابق وأهداف محددة مسبقا من خلال التقارير الدورية التي يجب أن تقدمها.
- **الشفافية:** إن تطبيق الحكم الراشد يتطلب أن تكون أعمال وقرارات المؤسسات العمومية شفافة بدرجة يمكن مراجعتها والإطلاع عليها من قبل مختلف الهيئات العمومية المجتمعية الأخرى، وهو ما يدعم مبدأ تحسين العلاقة بين الهيئات العمومية و المواطنين أو المرتفقين في إطار تقريب الإدارة من المواطن .

- **الكفاءة والفعالية :** على المؤسسات العمومية الإهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية لاسيما فيما يتعلق بالخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، دون أن تختلف هذه الخدمات عن أهداف القائمين على القطاع العمومي، هذا الإطار المفهومي في مجال الحكم الراشد يدعم مفهوم – إعتبار المواطن أو المرتفق بالخدمة زبون كما هو الحال في القطاع الخاص مما يستدعي تأهيل الخدمة العمومية وتلبية حاجات المواطن يلقي بصورة أحسن وفقا للتسيير العمومي الجديد، وهو ما يفرض إعطاء أهمية و أولوية للرقابة الأداء المالي والبشري وتعميم ظاهرة التشخيص و تقييم الأداء وذلك بتحديد أنماط ومعايير ومقاييس لذلك .
- **الرؤية الإستراتيجية أو الإستشراف :** بحيث لا يمكن أن تكون المنظمة فعالة دون أن ترسم استراتيجيها وتحاول استباق الأحداث من حيث النقائص التي قد تكتنف مستوى تقديم الخدمات للمواطن / الزبون و هو المبدأ الذي قدمه دافيد جيوك بالصورة التالية : التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

إن هذه المبادئ بما تحمله من مفاهيم و شروط و ميكانيزمات، تعتبر ضرورية لتطبيق التسيير العمومي الجديد في منظمات الخدمة العامة ، من حيث كونها تساهم في تفعيل أداء المرفق العام كضرورة يهدف الحكم الرائد إلى تكريسها من خلال إعادته النظر في مفهوم .

- مؤشر الحكم الراشد: الجدول الموالي يبين تطور مؤشرات الحكم الراشد في الجزائر:

[1]

الجدول رقم 08: تطور مؤشر الحكم الراشد في الجزائر (2009-2019):

المؤشر / السنوات	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
التغيير والمساءلة	-1.02	-1.00	-0.91	-0.89	-0.82	-0.84	-0.88	-0.90	-0.98	-1.04
الإستقرار السياسي	-1.26	-1.36	-1.33	-1.20	-1.19	-1.09	-1.14	-0.92	-0.83	-1.00
فعالية الحكومة	-0.48	-0.56	-0.53	-0.53	-0.48	-0.50	-0.54	-0.59	-0.44	-0.52
نوعية التنظيم	-1.17	-1.19	-1.28	-1.17	-1.28	-1.17	-1.17	-1.20	-1.26	-1.30

[1] مغبرة نوال، شعياني مجيد، مرجع سابق 58.

سيادة القانون	– 0.78	– 0.81	–0.77	0.69–	– 0.77	– 0.87	– 0.85	– 0.86	– 0.78	– 0.62

المصدر : https://info.worldbank.org/governance/wgi/Home/Reports

يلاحظ أن جميع المؤشرات سالبة ومنخفضة مما يعطينا محصلة أن الحكم الراشد جد ضعيف، مما يعكس فشل الحكومات المتتالية في تحقيق أهداف التنمية في العقد الأخير، ووفق تقرير قاعدة بيانات بيئة أداء الأعمال الصادر من البنك الدولي لعامي 2013-2014 فالجزائر تحتل المرتبة 153 من 189 دولة، خلف معظم بلدان الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، فوضع الجزائر جاء متأخرا في أغلب المؤشرات الفرعية وتبقى نتائج الجزائر المحققة ضعيفة للغاية، تبين أن مستوى مناخ الاستثمار سيئ، رغم السياسات الإنمائية المطبقة بضخ ملايير الدولارات، الأمر الذي يؤشر على أن المؤسسات العاملة بالسوق الوطني تعيش في بيئة أعمال أقل شفافية ويبدو فيها الفساد بكافة مظاهره وأشكاله.

المطلب الثالث: الإدارة الالكترونية ومكافحة الفساد

لا تقل الإدارة الالكترونية أهميتها عن باقي الآليات في مكافحة الفساد وهذا ماسنوضحه في هذا المطلب.

أولا: مفهوم الإدارة الالكترونية

هي استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل الإداري للقضاء على النمط البريقوراطي التقليدي في تقديم الخدمة العمومية ويعزز الشفائية والمساءلة ويفعل الرقابة الإلكترونية للكشف عن التجاوزات والممارسات الغير قانونية بما يحقق التعليمية آليات محاربة الفساد أخيرا.

ثانيا: دور الادارة الإلكترونية في مكافحة التيار الإداري

تلعب الإدارة الإلكترونية دورا كبيرا في حل العديد من مشاكل الإدارة التقليدية بفضل ما توفره من مزايا [1]عديدة أمام الجهاز الإداري خاصة والمنظمات عامة، لذا لابد من السعي وراء محاولة تطبيقها بالشكل الصحيح الذي يمكن من الاستفادة من مزاياها المتعددة التي سترفع من جودة الخدمات المقدمة عن طريق القضاء على بعض الانحرافات الفاسدة الممارسة في المنظمات.

ثالثا: الرقابة الإلكترونية ودورها في محاربة الفساد الإداري[2]

إن الرقابة الإلكترونية تعتبر أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الحاصلة بالتنفيذ أولا بأول من خلال رصدها الانحرافات خلال التنفيذ، وإطلاع الإدارة عليها ما يمكنها من التعرف على مواطن الخلل قبل وخلال التنفيذ، واتخاذ الاجراءات المناسبة لتصحيحها وذلك لما تتوفر عليه الرقابة الإلكترونية من خصائص تساهم في محاربة الفساد الإداري وهي كالتالي :

- ✓ تستطيع الرقابة الإلكترونية الحد من المفاجآت وتحديد الانحرافات بوقت حدوثها، وإعطاء التنبيه بشكل الكتروني من خلال البرامج الرقابية المستخدمة دون الحاجة لتدخل بشري
- ✓ توفر الرقابة الإلكترونية استخداما فعالا لأنظمة المعلومات وتوفير قاعدة معلومات عن أداء وأنشطة الجهات التنفيذية لتكون جاهزة عند حاجة الإدارة العليا لاتخاذ قرار معين.
- ✓ تعد الرقابة الإلكترونية عنصرا أساسيا، لإيجاد نظام عمل يركز على الجوانب المؤثرة على أداء الجهات التنفيذية في المنظمة، والتي تكون حاسمة في تحديد فشل ونجاح المنظمة الرقابة الإلكترونية، تفعل موضوع الشفافية للجهات التنفيذية، ما يؤدي إلى وضوح نشاطات تلك الجهات الرقابية.

[2] معضادي برديس، مرجع سابق ص 67

- ✓ تعد الرقابة الإلكترونية، إحدى الوسائل الحديثة لحل المشكلات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية الحديثة في كشف الإساءة الوظيفية، وتسريب البيانات.

إن استخدام الأنظمة الإلكترونية سيفعل موضوع الشفافية للأجهزة التنفيذية وستكون نشاطاتها واضحة للأجهزة الرقابية بالتالي ستعمل على تحديد بؤر الفساد الإداري؛ وإلى زيادة أنظمة دعم القرار وتسهيل عمل الأجهزة الرقابية وستؤدي إلى القضاء على مكامن الفساد الإداري، كما تسهل الرقابة الإلكترونية في تسهيل الربط بين المستويات التنظيمية وتوفير قنوات اتصال فاعلة وسريعة حيث يعمل التنبيه الإلكتروني على وجود انحرافات ما يؤدي إلى المعالجة الفورية وتوفير الكثير من الوقت والتكلفة، نظرا لتوفر المعلومات من خلال قواعد معلومات تتميز بسهولة الوصول والتي تعمل على إزالة الغموض عن الكثير من القضايا وتمكن من الرقابة بكفاءة وفعالية ما يحد من انتشار الفساد الإداري بنسب معتبرة .

رابعا: آليات الإدارة الإلكترونية في مكافحة الفساد الإداري

إن الإدارة الإلكترونية؛ تشمل في مضمونها تبسيطا للإجراءات وتقييما للأداء والرقابة الآنية، كأحد وظائفها الرئيسية حيث ان الادارة الالكترونية لم تأتي باليات جديدة لمحاربة الفساد الإداري بقدر ما عملت على تعزيز وتفعيل دور الشفافية والمسائلة ما قد يجعل منها إستراتيجية شاملة لمواجهة الفساد الإداري على النحو التالي: [1]

1-**الشفافية:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل من وضوح الأهداف والغايات والخطط بالإضافة إلى المساعدة في وضوح الإجراءات وسهولة تدفق المعلومات وسهولة تداول ونشر التقارير الإدارية والمالية مع أصحاب المصلحة عبر الوسائل الإلكترونية. 2

[1] عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، عزة، 2011، ص 84-85

2-**المساءلة:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يوفر هيكل تنظيمي مناسب للمنظمة يسهل مساءلة المستويات الإدارية المختلفة، ويساعد الموظفين سواء كانوا منتخبين أم معينين في تقديم تقارير دورية منتظمة عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها، ويساعد كذلك على توفير المعلومات اللازمة لتقييم البرامج والمشاريع والخطط، كما يساعد في انتظام الاجتماعات المختلفة داخل المنظمة بما تقدمه من مزايا تمكن أعضاء هذه الاجتماعات من عقدها عن بعد، وتسهل عملية استقبال الاقتراحات والشكاوى من الجمهور أو العاملين عبر البريد الالكتروني، أو صندوق الشكاوى على الموقع الإلكتروني للمنظمة.

3-**تبسيط الإجراءات:** إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب إعادة هندسة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات واستكمال اللوائح والأنظمة الأمر الذي سيقلل من درجة السلطة التقديرية المتاحة للعاملين في التعامل مع الجمهور أو استخدام الموارد .[1]

ومما سبق يمكننا القول أن الإدارة الإلكترونية ومن خلال المزايا العديدة التي وفرتها مثل سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها، ونقل الوثائق إلكترونيا بشكل أكثر فعالية، وتقليص المخالفات نظرا لسهولة ويسر النظام ودقته، أدت إلى نقلة نوعية، وتحول إيجابي في السرعة والفعالية في عمل الجهاز الإداري ، بالإضافة إلى والشفافية والنزاهة التي تضمنها تكنولوجيا المعلومات كآلية لتقديم الخدمات، والتي تمثل في مجملها شروط تبنى على أساسها الخدمة الرشيدة وذات الجودة العالية ما يقضي على ظاهرة الفساد الإداري التي تطال المنظمات.

[1] معضادي برديس، مرجع سابق ص 68.

المبحث الثالث: رهانات تحديث في الجزائر من خلال مقارنة التسيير العمومي الحديث

إن تطلعات الشعوب ورغباتهم في الأفضل دائما من سلطاتهم والقيادات المتحكمة في زمام وتسيير شؤونهم يضع هذا الأخير في رحلة بحث عن تقديم الأحسن والأفضل كل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والإجتماعية والتكنولوجيا وهذا ما جعل الجزائر هي الآخرة أما رفع التحدي ووجوب ضرورة إعادة النظر في نمط التسيير والتصرف في الشؤون العامة بعيدا عن نموذج البيروقراطي التقليدي الذي هو محل جدل وإنتقاد كبير والتوجه نحو تسير الحديث كباقي الدول المتقدمة لترفع بذلك رهانات وتحديات والخوض مرحلة التغيير والتي سوف نتطرق لبعض منها في هذا المبحث.

المطلب الأول: ترشيد النفقات العمومية

- لقد توجهت الجزائر إلى إتخاذ حزمة من الإجراءات لترشيد نفقاتها وهذا التحكم في زمام الأمور بعدما رأت أن الخيار المناسب من خلال مجموعة من الخطوات من ترشيد نفقات التسيير ونفقات التجهيز وتوجه نحو الشراكة بين القطاع العام والخاص.

1-**إجراءات ترشيد النفقات التسيير:** منذ نهاية سنة 2014 قامت الحكومة الجزائرية بوضع العديد من الإجراءات ترشيد نفقات التسيير وأول تعليمة في هذا الإطار

كانت رقم 348 ومؤرخة في 25 ديسمبر 2014 التي لازالت سارية المفعول إلى غاية يومنا هذا فيما يلي سيتم التطرق لأهم هذه الإجراءات:

- التحكم في عمليات التوظيف من خلال تعليق كل توظيف جديد باستثناء بعض القطاعات ذات الأهمية الكبيرة كقطاع الصحة التربية وار الحالات الخاصة مثل التقاعد أين يتم تعويض منصب وحد عوض ثلاثة مناصب ساخرة لكما تم اللجوء إلى سياسة إعادة نشر المناصب المالية الموجودة من اجل تغطية العجز الموجود في الإدارات العمومية (وزارة المالية 2014) .
- الحد من تنقلات الرسمية خارج البلاد إلا في حالات القصوى إضافة إلى تقليص التكفل بالوفود الأجنبية وكذا اللقاءات و الندوات و غيرها من الإستظاهرات باستثناء المهمة وذات الطابع إداري وجعلها تقتصر فقط على المنشآت اجتماعية التربوية مع ضرورة ترشيد تنظيمها وتسييرها كما لهذه الإجراءات أثر كبير في زيادة معدات البطالة في أوساط الشباب خصوصاً خريجي الجامعات وبالأخص أن الجزائر بلد غير متنوع اقتصاديا أين يلعب القطاع الخاص دورا محتشما جدا إذا ما قورن بما تزخر به البلاد من مقومات ، والتي كانت ستجعله من أقوي الدول في العديد من القطاعات خصوصا القطاع الزراعي السياحي والصناعي إذا ماتم تشجيع الاستثمارات بها وتصويرها، فاطر اعتماد بشكل كبير على العديد من البرامج من أجل تشجيع الشباب معقود ما قبل التشغيل وغيرها الذي تبنته الجزائر من سنوات بعد حلاً نهائيا للقضاء علي البطالة بالجزائر وخصوصا مع النمو السكاني الذي تعرفه (أكثر من 40 مليون نسمة).[1]

2-**إجراءات ترشيد نفقات التجهيز:** عرفت نفقات التجهيز هي الأخرى العديد من فيما يتعلق بترشيدها وهذا من خلال نفس التعليمة سالفة الذكر وغيرها من التعليمات

[1] صادق جميلة، دربال عبد القادر، إجراءات ترشيد النفقات العمومية في الجزائر في ضل التقلبات، أسعار النفط منذ 2014، مجلة التكامل الإقتصادي مجلد 7 العدد2 جوان 2019، جامعة أدرار، 2019/06/01، ص 64.

الصادرة عن الحكومة الجزائرية إلى غاية يومنا هذا وفيما يلي سيتم التطرق لأهمهذه الإجراءات.

- أول إجراءات قامت به الحكومة الجزائرية إلى غاية يومنا هذا وفيما يلي سيتم التطرق لأهم هذه الإجراءات :

– تبليغ رخص برامج إلا للمشاريع ذات الطابع الاجتماعي ويشترط في ذلك أن يتوفر الوعاء وأن يكون خاليا من على العوائق فضلاً عن النتائج إعلان الصفقات وهكذا كله يندرج في إصدار التعليمية 348 السالفة الذكر، كما أن كل التزام تعاقدي جديد يجب أن لا يوضع إلا بترخيص من الوزير الأول وبالرغم من هذه التعليمة إلا أن نفقات التجهيز إستمرت بالصعود حيث بلغت 8753.7 ملىار دج في سنة 2018 في حين أنها بلغت في 2014 قيمة 7658,2 مليار دج كما يوضحه الجدول ( ) ويرجع تفسير ذلك إلى اسم العدد الكبير من المشاريع الجارية لإنجاز الموضوعة في إطار البرامج التنموية من سنة 1999 إلى غاية سنة 2014 ومن هنا يمكن القول أن الحكومة الجزائرية لم تستطيع التحكم استحكم في نفقات التجهيز من خلال هذا الإجراء مما جعلها تلجأ لإجراءات أخرى.[1]

– تجميد كل العمليات التي لم تعرف إنطلاقا فعليا ورصد العمليات التي ليست لها أولوية من خلال تقديم قائمة إسمية للمشاريع الاستثمارية وترتيبها حسب الأولوية وفقًا للتعليمة رقم 3251 و المؤرخة ة في 3 مارس 2015 (وزارة المالية 2015) لتقوم الحكومة بعد ذلك يوضع قائمة السمة للمشاريع المعنية بالتجميد من أجل التخفيض في ما نفقات التجهيز التي لم تسجل انخفاضا وهو عكس ما كان متوقعا كما تم وضع مصفوفة خاصة بمعالجة المشاريع .

[1]صادقجميلة ،دربال عبد القادر مرجع سابق، ص 64-65.

3-الشراكة بين القطاع العام والخاص:

يعد مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص أحد المفردات المهمة في الاقتصاديات الحديثة وذلك لما له من أثار إيجابية على الوقت صاديات في سد الفجوة التمويلية والاستغلال الممثل للموارد الاقتصادية حيث أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص بديلاً إستراتيجيا لتوفير خدمات البنية التحتية وذلك لما يكون فيه من تكاتف الجهود بين القطاعين العام والخاص من أجل الرفع من جودة الخدمات الموجهة تكتسي دوراً محتما في إنعاش الاقتصاد الوطني وذلك من خلال توفير وتحقيق مناصب الشغل وتعمل علي تحويل التوتر يوميا والدخول في المنافسة الدولية لذا يستوجب على الدولة توفير البيئة الإقتصادية والسياسية الملائمة وإن تضارب أهداف بين القطاعين العام والخاص من التحديات التي تواجه الشراكة بين القطاعين العام والخاص ، قالت طباع العام يهدف إلى توضيح الم . والمنفعة العامة للأفراد أما القطاع الخاص فيهدف إلى تحقيق أكبر قائد تجاري ممكن وبالتالي يجب تكييف الشراكة بين القطاعين لتحقيق أهداف كلا من القطاعين حيث تمكن القطاع العام من الاستفادة من الموارد والتقنيات والخبرة التي يتميز بها القطاع الخاص وتدخل القطاع الخاص في المشاريع التي كانت في سابق حكرا على القطاع العام فهذه الشراكة إتخذها معظم الدول المتقدمة من تجسيد مبادئ التسييرالعمومى الحدىث من أجل تحقيق الجودة الخدمات وتقليص النفقات.

تساهم الشراكة بين القطاع العام والخاص في تقليص النفقات العمومية وهذا يظهر من خلال:

- إستفادة من رأس المال القطاع الخاص في إنشاء المشاريع واستغلالها.
- تقلىص اتفاق العمومي وتخفيف الضغط على مستوى الميزانية العامة للدولة والتقليص من عجزها.

- إستقطابالإستثمارات المالية الخاصة لإنجاز المشاريع الكبرى في مجال الخدمات العامة والمرافق العمومية التي تعجز المؤسسات العمومية على إنجازها دون شراكة مع قطاع الخاص[1]
- تقوم الشراكة بين القطاع العام والخاص على تحقيق الكفاءة الإنتاجية هذا ما يؤدي إلى تخفيض التكلفة الإجمالية للمشروعات واستخدام أفضل للموارد المتاحة .
- تحقيق سرعة في إنجاز المشروعات في مدة أقل مما لوتم تنفيذها من جانب القطاع العام مما يحقق توفير المزيد من الموارد نتيجة التعرض المشروعات لو نفذت في وقت أطول إلى زيادة التكلفة.

و من مبادئ الشراكة الشفافية والمسائلة وهذا ما يمنع حدوث الفساد و هذا التلاعب بالأموال[2] بمعني آلية من آليات المكافحة الفساد .

- عقود الشراكة قادرة علي تقليص تكاليف المشاريع العمومية وتخفيف الأعباء المالية للجامعات العمومية من خلال توزيع المخاطر،فالمخاطر يمكن أن تكون في تجاوزات في التكاليف وغيرها فهذه الشراكة من شأنها أن تساهم في تجاوز هذه المشاكل [3]، وقد تضمنت مختلف الحالات الممكنة من أجل تسهيل تحديد المشاريع التنمية المجمدة.
  - فرض تأجيل مشاريع إقتناء السيارات الإدارية خلال سنة 2016
  - القيام بتسقيف النفقات العمومية ابتداء من سنة 2016 من خلال منح كل ولاية حرية التصرف في حدود مبالغ مالية معينة (وزارة المالية 2016)، إلا أن

[1] الوزير الأول، المدرسة الوطنية للإدارة ، معهد تنمية قدرات الموظفين، الشركة بين القطاع العام والخاص، الدورة الرابعة نوفمبر 2010، جويلية 2011 ص 8-15.

[2] عبد الحافظ محمد، محمود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومتطلبات التنمية، الإمكانيات والتحديات الحالة المصرية في ضوء التجارب الدولية، منظمة العربية للتنمية القاهرة، 2013، ص 42-53.

[3] ليت عبد الله القهيوي، بلال مجهود الومادي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص الإطار النظري والتطبيق العلمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عان، 2012 ص 33

الإستهلاكات كانت أكثر من المبالغ التي منحت لها وهذا لوجود ديون غبر مسددة كانت كل مرة تطلبها الولايات من الوزارة للمشاريع التي هي في طور الإنجاز.

- غلق كل حسابات التخصيص الخاص بما في ذلك البرنامج الخماسي 2019،2015 توطيد النمو الإقتصادي والذي لم يدم سوى سنتين ما عدا حساب برنامج الهضاب العليا وهذا بسبب عدم القدرة على ضبط نفقات التجهيز وكان ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/17 الصادر عن وزارة المالية في 15 جانفي 2017 ليتم بعد ذلك فتح حساب واحد تحت رقم 145-302 بعنوان حساب تسيير العمليات الإستثمارية العمومية المسجلة بعنوان ميزانية الدولة للتجهيز بموجله ثم تبني مبدأ سنوية تبليغ الإعتمادات المالية الممنوحة، إذ أن التكفل بتمويل المشاريع الإستثمارية العمومية يكون من ميزانية الدولة للتجهيز في حدود إعتمادات الدفع المبلغة وعلى هذا الأساس يكون إلزاما على الأمرين بصرف القيام بوضع الإلتزامات على رخص البرامج في حدود إعتمادات الدفع لفائدتهم وهذا وفقا للتعليمة الصادرة عن وزارة المالية في 2017/12/03 بالغم من كل هذه الإجراءات إلا أن الوزير الأول كان بين الحين والآخر خلال هذه الفترة برفع التجميد على العديد من المشاريع الإستثمارية التي تم تجميدها وخصوصا تلك المشاريع ذات الطابع الإجتماعي والثقافي ونخص بالذكر القطاع الصحي وقطاع التربية والتعليم.

- أصبح موضوع ترشيد النفقات العمومية في السنوات الأخيرة في أهم الإنشغالات التي تؤرق العديد من الدول وبالأخص بعد إنهيار أسعار البترول منذ سنة 2014 حيث أن هذه الأخيرة جعلت هذه الدول تتخبط في مشاكل إقتصادية سياسية وإجتماعية وتعد الجزائر من الدول التي تأثرت بشكل كبير هذه الأزمة إذ أنها وجدت نفسها مجبرة على إتخاذ العديد من الإجراءات فيما يخص ترشيد

نفقاتها العامة بغية معالجة العديد من المشاكل وخاصة الإقتصادية منها في قطاع النفط يمول الميزانية العامة للجزائر من خلال الجباية البترولية بما يقارب 40 % من الإيرادات العامة للدولة حسب تقديرات 2017.

يعتبر تجميد المشاريع الإستثمارية غير مسجلة وتعليق التوظيف أو الإجراءات أخرى مصاحبة لها ولعل أهمها تمثل ترشيد النفقات العمومية كإجراء حديث في التسيير.

المطلب الثاني: آليات تطبيق المناجمنت العمومي بالجماعات المحلية

نحاول من خلال هذا الطرح التطرق إلى إصلاح الإدارة المحلية من خلال اعتماد مقاربة التسيير العمومي الجديد التي تقوم على جودة الخدمة العامة، الكفاءة، حسن الأداء، المنافسة الرقابة الديمقراطية التشاركية ومن خلال الإشكالية التالية: كيف تساهم مقاربة التسيير العمومي الجديد في تجسيد الكفاءة والفعالية والشفافية للمساهمة في الحد مكافحة الظاهرة.

ولقد برزت هذه الإصلاحات الجذرية كضرورة حتمية ولإعادة بناء الثقة بين الإدارة والمواطن وتحسين الخدمة العمومية وتجسيد التمنية المحلية لهذا يمكن القول أن بروز المناجمنت العمومي الحديث فرضته عدة عوامل وظروف سياسية إقتصادية وإجتماعية لم يقدر التسيير التقليدي للإدارة على مجاراتها ومسايرتها بل الأكثر من ذلك جعل الوضع يتأزم على كل المجالات مثل ظهور فساد بكل أنواعه مالي وإداري وسياسي مما استوجب إعادة النظر جدية لمواجهة الظاهرة ومواكبة التغيير وهذا أكيد ليس بالأمر السهل لما سيواجه هذا الإصلاح أو التغيير من صعوبات وعوائق.

أولا: معوقات الإصلاح

1-**الثقافة السلبية للتسيير**: المسير الجزائري بتكييف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية، حيث تعلم أن تكون موضع تقيم فلا يقيم الغير كما انه لا

يعامل وفقا لنتائج متحصل عليها لذا لا يبالي بنتائج الآخرين ويكتفي هذا بالحضور إلى المؤسسة، فهو مرتبط بالمنصب دون المؤسسة.[1] وهذا أكيد له أثار سلبية مثل تسيب المال العام وحتى يؤدي إلى سهولة نهبه أيضا ظهور ظاهرة المحاباة وهي كلها مظاهر من مظاهر الفساد.

2-**تفشي ظاهرة البيروقراطية السلبية والمركزية صنع القرار:** إن مفهوم البيروقراطية وخصائصها هو مفهوم إيجابي في حين كان تطبيق هذا النموذج في دول حديثة النشأ كارثيا نستخدم بموجبه التسلط والابتزاز وكل مظاهر الفساد وبالتالي يكون حجز أمام محرك في تحقيق النمو داخل الإدارة المحلية ويرجع بظهور البيروقراطية السلبية لعدة أسباب منها.

- الإصلاحات الإدارية المستمرة الإدارات المحلية إذ أنها لم تركز هذه الإصلاحات على تطبيق اللامركزية كأسلوب ديمقراطي يشترك الإدارة الشعبية في تسيير شؤونها (المناجمنت التشاركي).
- سياسة التوظيف على مستوى الإدارة المحلية لا يراعي فيها شروط التكوين والكفاءة والتدريب بل يتعدى ذلك إلى بروز مظاهر سلبية مثل الرشوة مقابل التوظيف.

وترتب على هذه السياسات تضخم الجهاز البيروقراطي للإدارة المحلية فأصبح يستهلك نسبة أكبر من الميزانية الجماعات المحلية دون إبراز أي أثر أو نتائج.

- أما عن مركزية صنع القرار يتولد عنها هيمنة وإحتقار وقمع الإبداع.
- سوء إستخدام الموارد البشرية، يعتبر محور الموارد البشرية إستراتيجيا في نجاح أي إصلاح إداري.

[1] شريف موسى، حمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية ، دراسة تحليلية ونقدية في قانون 10/11 المتعلق بالبلدية، مذكرة ماستر في علوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجامعات المحلية، كلية الحقوق بود واو -بومرداس- الجزائر 2013/2012 ص 43-4.

3-**معيقات مالية:** من المعيقات الأساسية التي تحدد مدى نجاح المناجمنت العمومي بالجامعات المحلية والإدارات العامة بالجزائر هو عدم توفير الموارد المالية الضرورية نظرا أن العملية تتطلب أساليب حديثة لتسيير مثل الإدارة الإلكترونية وما تتطلب من تكنولوجيا وأحيانا أخرى. [1]

عدم إستغلال الموارد المتاحة وهذا بسبب اتخاذها مسار آخر من طرف المستغلين وتنهب.

4-**معيقات إجتماعية:** تواجه جهود تطبيق الإصلاحات الإدارية والمتمثلة أساسا بالإعتماد على أساليب التسيير العمومي الحديث عدة مشاكل وعلى رأسها مقاومة التغير داخل وخارج نطاق الجهاز الإداري المركزي وخاصة من طرف الأشخاص الذين واكبوا فيها فترة سادت فيها مفاهيم تقليدية.

ثانيا: متطلبات التحول نحو تطبيق التسيير العمومي الحديث بالجماعات المحلية والمنهجية المتبعة في ذلك.

إن التحولمن التنظيم الإداري التقليدي بالإدارات العامة في الجزائر إلى الأساليب الحديثة في التسيير تعتبر عملية متعددة الجوانب والممارسات، فهي ليست عملية بسيطة يمكن غرسها في أي بيئة تم إنشطار ثمارها سريعا بل تستلزم متطلبات عديدة أبرزها:

1-إلتزام القيادة السياسية بتبني المشروع، فلا بد من وجود إرادة سياسية من طرف السلطة الحاكمة لإحداث التغيير وتبني سياسات وإستراتجيات تساعد على التغيير [2] .

2-التخطيط الإستراتجي لعملية التحول.

---

[1] شريف مرسي، حمودي وليد، مرجع سابق ص 45-46.

[2] علي محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة الإلكترونية، إجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، 2005، ص93.

3-تطوير شبكة الإتصالات

4-التركيز على المواطن زبون وهو ما طبقته الدول المتقدمة كمبدأ من مبادئ التسيير العمومي الحديث مثل بريطانيا فهنا تستوجب التعامل مع المواطن على أساس زبون فطالب الخدمة (المواطن) ، يصبح شريك في إتخاذ القرار وتصبح الإدارة بالفعل في خدمة المواطن الزبون الذي يصبح مساهم في صنع السياسة العامة وبالتالي تفادي مجموعة من العراقيل ومظاهر السلبية البيروقراطية .

❖ أما بالنسبة للمنهجية تطبيق التسيير العمومي الحديث بالجماعات المحلية تتطلب المرور على عدة مراحل ضرورية ومتناسقة فيما بينها:

أ- مرحلة الظهور: وفيها تقوم الدوائر الحكومية المركزية بوضع أو تفعيل القوانين الخاصة بالجماعات المحلية والإدارة العمومية بصفة عامة مع التنسيق بين كل الإدارات وذلك من أجل إطلاع المواطن عليها وتبيان صلاحيات المنتخبين المحليين وعلاقاتهم بالسلطات المركزية والأعوان الممثلين لها وفي هذه المرحلة تتبعها إجراءات تتبعها إجراءات عديدة، كتطوير البنية التحتية للاتصالات لضمان تناقل سريع للمعلومات والدعاية الإعلامية المكثفة الهادفة أساسا لتبيان أهمية المسؤولية الموكلة للمواطنين من جهة والسلطات التي تسيير مصالحها.

ب- مرحلة التقرير: وتشمل هذه المرحلة مبدأ الشفافية، أي أن الإدارة المحلية تقوم بطرح المشاريع والقرارات المتعلقة بمصلحة المواطن المحلي والذي يعد الزبون وفي نفس الوقت تقوم باستقبال استفسارات المواطنين ورغباتهم ونقدهم مما ينتج للأفراد أو المواطن المحلي المساءلة والرقابة الشعبية ويقوي عملية

التسيير التشاركي، والتي تتم من خلال نماذج صممت لهذا الغرض وعبر رسائل البريد الإلكتروني [1]

ت- مرحلة التفاعل: ويكون ذلك بتنفيذ القرارات والمشاريع التنموية إلى الواقع والهدف منها إبراز أهمية إستشارة المواطن وأن العملية التنمية تسير بثبات، ما يساعد على زيادة الثقة في الإدارة وذلك بالتقرب منها أكثر ووضع مقترحات أخرى مع تحفيزه على دفع الضريبة لأن نتائجها ملموسة فتزيد من تشجيع الاستثمارات المحلية والعمل على إشراك القطاع في التسيير ويزيد للخواص الثقة في هذه الإدارات التي تقلل من أخطار الاستثمار وتبعيته، وهنا نلاحظ في هذه الأجواء اعتمد على مشاركة القطاع الخاص في تسيير العمومي الحديث.

ومما يزيد من أهمية هذه المرحلة بوجوب تبني السلطة التشريعية للزيادة من قوانين رادعة للفساد والمفسدين وتفعليها على أرض الواقع لكون السلطة العليا للقانون وذلك ما يزيد من حذر المنتخبين والإداريين المحليين وتزيد ثقة المواطن بالعدالة.

على ضوء ما تطرقنا إليه يواجه التسيير العمومي الحديث عدة معيقات مرتبطة بالبيئتين الداخلية والخارجية تحول دون تطبيقه بشكل صحيح وهذا ما يسمح أو يسهل إستغلال الثغرات لإنتشار الفساد بكل مظاهره ولهذا يجب وضع منهجية تطبيق واضحة ومفهومة المعطيات البيئة الموجودة.

- إن عملية التغيير الإداري في الجزائر أضحت خطوة ملحة وضرورية وبمرور الوقت تزايدت أسباب الإعتماد في الإدارة المحلية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث ومحاولة تضييق الخناق على مظاهر الفساد باعتبارها همزة وصل بين

[1] حمزة محمد، خالد ناجي، المفهوم الشامل لتطبيق الإدراة الإلكترونية، من الموقع http://www.dr-saud.a.com/vb/ :p9383.show thread /pro تاريخ الإطلاع: 2023/05/17.

المواطن والدولة من خلال فتح المجال أمام القطاع الخاص على سبيل الذكر لا الحصر، لتعديل قانون الصفقات العمومية وغلق الثغرات التي كانت تشوبه لتسهيل الطريق للفساد وكذلك تجسيد مبادئ اللا مركزية والمشاركة المحلية في صنع القرار بالإضافة للرغبة في تجسيد مبدأ الديمقراطية على المستوى المحلي وتفعيل دور الرقابة على الجماعات المحلية وكل هذا نلمسه في مجموعة من النقاط التي جاء بها قانون البلدية 11-10 في إطار تطبيق التسيير العمومي الحديث.

- جاء في المادة الأولى فقرة 2 من قانون البلدية 11-10 أن البلدية تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، فتؤكد هذه المادة على كيان البلدية كمؤسسة مستقلة ماليا ومعنويا، وهذا ما يفتح المجال أمامها لإتخاذ القرارات والسياسات التي تراها أنسب لمجتمعها المحلي داخل إطار السياسة العامة للبلاد ومبدأ الاستقلالية وفتح المجال هنا يرتبط إرتباطا وثيقا بمبادئ التسيير العمومي الحديث الذي يؤكد بدوره على الإستقلالية التي تولد التفكير الإبداعي الفعال وبظهر لنا ذلك فيما يلي:

1-هذا ما تؤكده المادة 2 من نفس القانون من خلال إشارتها اللامركزية كمنهج للتسيير المحلي ومكان يسمح للمواطن المحلي بتسيير شؤونه [1]

2-كما احتل مبدأ الشفافية الذي يعد ركيزة من ركائز التسيير العمومي الحديث مكانة محورية في قانون البلدية 11-10 وورد ذكره في العديد من مواد [2] هذا القانون ، إذ جاء في المادة 11 فقرة 2 يتخذ المجلس الشعبي البلدي كل التدابير لإعلام المواطنين بشؤونهم واستشاراتهم حول خيارات وأولويات التهيئة

[1] قانون البلدية 10-11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ الأحد أول شعبان ، 1432 الموفق ل 3 يوليو 2011، ص 7-8

[2] قانون البلدية 11-10، المتعلق بالبلدية، مرجع سابق الذكر ص: 8-9-16

والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية حسب الشروط المحددة في هذا القانون.

من خلال هذا النص يبدو واضحا أن المجلس الشعبي البلدي لا يعمل في أطار السرية بل هو ملزم بالشفافية والوضوح ليعلم المواطنون بكل المسائل المتعلقة بالتنمية البلدية وهذا قصد ممارسة الرقابة الشعبية على كل المجلس وأعضائه، كما أنه لا بد من ذكر بأن القانون 11-10 جاء بالجديد فيما يتعلق بإمكانية تقديم عرض سنوي لنشاطات المجلس البلدي أمام المواطنين.

3-كما أعطت المادة 14 من القانون 11-10 الحق لكل شخص في الإطلاع على مستخرجات مداولات المجلس الشعبي البلدي وكذا قرارات البلدية وأجازت لكل صاحب مصلحة الحصول على نسخة كاملة منها أو جزئية على نفقته، وهذا ما يعد مؤشر آخر من مؤشرات الشفافية .

4-أما المادة 22 فقد ألزمت أن يلصق جدول أعمال دورة المجلس البلدي في قاعة اجتماعات المجلس وفي الأماكن المخصصة لإعلام الجمهور وفرضت المدة 26 بعدها على أن تكون جلسات المجلس البلدي مفتوحة وعلنية لمواطن البلدية .

- من حيث تطبيق مبدأ الرقابة: تعد الرقابة على البلدية أكثر صعوبة وتعقيدا إذا ما قورنت بنظيرتها على المستوى الولائي وهذا يعود أساسا إلى أندية الجهاز المسير داخل البلدية هو جهاز منتخب فعلى رأس الولاية مثلا، نجد الوالي هو موظف معين إلى جانب المسؤولين التنفيذيين، أما على مستوى البلدية فالأمر مختلف حيث أن الرئيس ونوابه وكل الأعضاء تم تنصيبهم على أساس الانتخابات مما يصعب لا شك في العملية الرقابية.

- إن مبادئ الإستقلالية، الشفافية والوضوح تعد خطوات أساسية لعملية الإنتقال من إدارة محلية تقليدية عقيمة إلى إدارة فعالة تشرك المواطن المحلي وتستجيب لمتطلباته.
- إن المتمعن في قانون 11-10 للبلدية يلاحظ توافق الكثير من مواده مع متطلبات التسيير العمومي الحديث .

لقد كشفت التحولات التي عرفتها الجزائر نهايات ثمانينيات القرن الماضي عن وجود أزمة حقيقية في مجال تسيير المالية العمومية، والإطار المنظم لها، لعدم استقرار إطاره القانوني بسب التعديلات المتتالية المدخلة عليه، أين أبان القانون الإطار 4-4-17 المتعلق بقوانين المالية عن إختلالات عميقة وعدم قدرة على مواكبة التحولات التي شهدها مجال تسيير المالية العمومية، وهو ما جعل إصلاح الإطار المنظم لقوانين المالية العمومية ضرورة تفرضها الظروف الداخلية، وتمليها مواكبة التطورات الدولية في مجال تسيير المالية العمومية.

المطلب الثالث: دواعي تبني القانون العضوي 18-15 ومحاوره الرئيسية [1]

أبان تطبيق القانون -4-2017 المتعلق بقوانين المالية عن وجود إختلالات عميقة، وعدم قدرة على مواكبة التحولات التي شهدها مجال تسيير المالية العمومية حالت دون تحقيق الاستخدام الأمثل للإنفاق العام، وجعلت إصلاح الإطار المنظم لقوانين المالية العمومية ضرورة تفرضها الظروف الداخلية، وتمليها مواكبة التطورات الدولية في هذا المجال، فسعت المؤسسات المالية الدولية لتعميم نموذج التسيير المتمحور على النتائج القائم على اعتماد آليات المناجمنت العمومي الجديد والمندرج تحت "الحاكمة المالية العامة الجيدة ".

أولا: الأسباب الداخلية

[1] أكحل محمد، القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية وإصلاح تسيير المالية العمومية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، مجلد 7 العدد الثاني، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر 2022/06/01 ص 706.

تشكل المسببات الداخلية دافعا رئيسيا للشروع في إصلاح الإطار القانوني المنظم لتسيير المالية العمومية ومطابقته أولا مع أحكام الدستور، ثم تأتي ثانيا في محاولة لتجاوز إختلالات وتقادم وتعقيدات آليات التسيير المالي العمومي، وهيمنة السلطة التنفيذية على المجال المالي والميزانياتي في ظل رقابة متعددة غير فعالة، وكذا ضعف منهجية التسيير المالي وهيمنة منطق الوسائل، وتنامي ظاهرة التسيير خارج الميزانية.

1-التطابق مع أحكام الدستور والحاكمة الجيدة: [1]

وفقا لأحكام المادة 141 من دستور 2016 ،يفرض طابع القانون العضوي نفسه على المستوى القانوني إذ بعد الدستور القانون العضوي الخاص بقوانين المالية من القوانين العضوية، وبالتالي سيصبح له من الناحية القانونية قيمة أكبر من تلك التي تتمتع بها قوانين المالية نفسها. وعليه تبقى مراجعة القانون 84-17 وتبني القانون -15- 18 ضرورة ملحة تتطلبها متطلبات الشكلية الدستورية، ولضمان تطبيق أحكام الدستور والمحافظة على الأمن القانوني تحدد قواعد الاختصاص في الميدان المالي والميزاني مراعاة لحسن تسيير المالية العمومية والوصول لتحقيق الرشادة في إنفاق المال العام

2-تجاوز تقادم الإطار القانوني المنظم لتسيير المالية العمومية وحالة ضعف منهجية التسيير العمومي: [2]

- لقد تجاوز الواقع الاقتصادي الاجتماعي والسياسي للبلاد الإطار المنظم لتسيير المالية العمومية في الجزائر والمتمثل في القانون 84-17 الذي تمت صياغته في ظروف غير التي صار يحكمها على جميع الأصعدة، و أستند المقاربة قانونية فيبرية تتميز بانعدام التوازن بين السلطتين التنفيذية والتشريعية في مجال تسيير الميزانية، إذ تحمين فيه الأولى على المجال في ظل الانغلاق الذي عرفه مسلسل إعداد وتنفيذ الميزانية العامة للدولة، وحرص المشرع على توفير

[1] أكحل محمد، مرجع سابق ص 707.

[2] أكحل محمد، مرجع سابق ص 707

الضمانات الكفيلة بحماية المال العام من كل أشكال الاختلاسات والاحتيال والتبذير أدى لتعدد النصوص، وتكاثرها دون وصولها لتحقيق الغاية من وضعها كما يسجل افتقار نظام المحاسبة العمومية للوضوح والشفافية، وهو ما جعل هذه المقاربة تحتم بالطابع الشكلي وسلامة الإجراءات دون الاهتمام بالنتائج المفضية لتحقيق فعالية الإنفاق العمومي، لينعكس هذا في هيمنة منطق الوسائل يسعي للمطالبة بأكبر الإعتمادات دون التساؤل عن معنى ومفهوم هذه المهام أو مضمون هذه الأهداف والنتائج المتوقعة، وتجسد ذلك بوضوح في مدونات الميزانية وهيكل النفقات العمومية غير المستجيبة للاحتياجات الاقتصادية للتسيير الاقتصادي الفعال والمؤثر على أداء النفقة العمومية .

- وجود حالة هيمنة مطلقة للسلطة التنفيذية على الاختصاص المالي من منطلق اضطلاعها بمهمة التسيير والتنفيذ تحتكر مجال قانون المالية، فتقوم بمفردها بتحضير مشروع قانون المالية على مستوى دوائرها الوزارية دون وجود مساهمة للبرلمان في ذلك، و لا يتعدى دوره المناقشة المحدودة زمنيا تحت طائلة إصداره من قبل رئيس الجمهورية ورغم توفر وتعدد آليات الرقابة وتنوعها بين رقابة داخلية وخارجية ورقابة قبلية وبعدية، فإنها لم تستطع الحد من انتشار مظاهر الاختلاسات والتبذير وسوء تسيير للمال العام، وهذا ما جعل حتمية التغيير إلى تسيير العمومي الحديث للحد من ظاهرة الفساد المالي .

3-زيادة حجم الإنفاق العمومي وغياب الرشادة في تسييره: [1]

- لقد عرف حجم الإنفاق العمومي زيادة متسارعة منذ بداية الألفية الثالثة بسبب ارتفاعا الإيرادات النفطية الذي انعكس في سياسية إتفاقية توسعية عبر تطبيق برامج الإنعاش الوطني رُصدت لها مبالغ كبيرة بحسب ما تشير إليه بيانات بنك الجزائر.

[1] أكحل محمد، مرجع سابق ص 708

- في هذا السياق تشير بعض المؤشرات الدولية لتحليل البنية المؤسساتية التي تمثل مدخلا رئيسيا في رسم السياسات القرار إلى احتلال الجزائر لمراتب متدنية للغاية في مجال تسيير الإنفاق العمومي لوجود إسراف في النفقات العمومية وتفشي ظاهرة الفساد وعدم توفر معيار استقلالية القضاء وكذا غياب الشفافية في صناعة السياسات العمومية المرتبطة كلها بعدم نجاعة التسيير العمومي مما إستوجب التغير.

ثانيا: الأسباب الخارجية[1]

تشكل العوامل الخارجية المتمثلة في المؤسسات المالية الدولية، وكذا العولمة وأدواتها ممثلة في الشركات المتعددة الجنسيات والمنظمة العالمية للتجارة عاملا رئيسيا في تشكيل وصياغة القرار المالي، وتلعب دورا كبيرا في التأثير على أنظمة المالية العمومية خاصة في دول العالم الثالث، ومن بينها الجزائر المتفاعلة كغيرها من الدول مع هذه التحولات المتسارعة خاصة في ظل أزمة المالية العمومية والتسيير العمومي بوجه عام .

1-أزمة التسيير العمومي ومحاولة الانتقال للتسيير العمومي الجديد:

أدت التحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية التي واجهت الدولة والجهاز الحكومي في سبعينيات القرن الماضي إلى تأثير على المنظومة الإدارية الحكومية التقليدية المعتمدة على الهياكل والقواعد واللوائح والإجراءات في اتخاذ القرارات محتكرة بذلك المبادرة في وضع السياسات العمومية وتنفيذها ورقابتها إلى البحث عن حلول لتجاوز هذه التحديات، لقد تم تفسير هذه الأزمة بفشل نموذج التسيير العمومي بفعل عدة عوامل يأتي في مقدمتها إختلالات النظام البيروقراطي بسب العولمة والتحولات التي مست هياكل الدولة وانتشار اقتصاد المعرفة في هذا السياق المتميز بفشل النموذج القانوني للإدارة العمومية تم تبني أنماط تسييرية مستوحاة من القطاع الخاص من قبيل التسيير المرتكز

[1] أكحل محمد، مرجع سابق ص 708

على النتائج والتخطيط الاستراتيجي، والتي جاءت تحت مسمى المناجمنت العمومي الجديد.

عملت المؤسسات المالية على الترويج لهذا التوجه نحو تبني المقاربة الجديدة لتسيير المالية العمومية عبر آليات الشراكة، وكذا المشروطية الاقتصادية والسياسية في إطار برامج مساعدات التنمية فخضعت الجزائر لإجراءات التعديل الهيكلي ومحاولة زرع هذا المفهوم في التسيير العمومي عن طريق الخوصصة والتفويض التعاقد والشراكة، وعليه فإن طرح هذه المقاربة صار أمرا واقعيا بالنسبة لعدد كبير من بلدان العالم النامي مع اختلاف واضح في درجات استيعاب هذه التقنيات الجديدة للتسيير المالية العمومي.

2-مواكبة تحديات العولمة وضغوط المؤسسات المالية الدولية :[1]

منذ نهاية عقد 1980-1990، أكدت تحليلات العولمة على الدور المتغير لمكانة الدول في العلاقات الدولية، لتصبح الدول مطالبة بتغيير تدخلها في المجال الاقتصادي، في الجزائر دخلت الدولة في أزمة حادة في التسعينيات ولم تكن بعيدة عن الانهيار في الفترة 1994-1995، واضطرت لتطبيق خطة التعديل الهيكلي وفقا لـ . إجماع واشنطن . الذي فرض عليها القيام بإصلاحات هيكلية، شكل إصلاح النظام القانوني أحد مداخلها من خلال التقليص المستمر للإجراءات القانونية والتنظيمية، وتبني قانون المنافسة الذي كرس الانتقال إلى اقتصاد السوق، إذ تتطلب العولمة في شقها المالي القيام بالتخفيف من القيود والحواجز التنظيمية بإعادة النظر في التشريعات والقوانين لتصبح مواكبة لمتطلبات التحرير الاقتصاد واقتصاد السوق .

شرعت الجزائر في إصلاح تسيير المالية العمومية في سياق مواصلة الإصلاحات المالية والاقتصادية التي بدأتها بالتعاون مع الهيئات المالية الدولية كمرحلة ثالثة للبرامج

[1] سلامي تومي، مشروع عصرنة أنظمة الميزانية نحو ترشيد الاتفاق العمومي، مجلة دراسات، العدد الإقتصادي جامعة الأغواط، الجزائر، عدد 17 جوان، 212، ص 153.

التصحيحية التي أطلقها صندوق النقد الدولي بعد مرحلة الاستقرار الاقتصادي والتعديل الهيكلي أثبتت فشلها، وزادت من الفوارق الاجتماعية والفقر والتهميش وفي محاولة لربط فشلها بانتشار الفساد الإداري وإنعدام الشفافية طالبت بإصلاح تسيير المالية العمومية ، وقد إنخرطت الجزائر في هذا التوجه بعقد تم توقيعه مع البنك الدولي للإنشاء والتعمير لتمويل مشروع تحديث وعصرنة المنظومات الخاصة بالميزانية من أجل مواكبة التحولات التي يشهدها المجال على المستوى الدولي.[1]

ثانيا: أهداف القانون العضوي 18-15 ومحاوره الرئيسة

إذا كان سعي المشرع من وضع القانون العضوي -18-15 المتعلق بقوانين المالية هو ملائمته مع مقتضيات المرجعية الدستورية، فإنه أيضا جاء برغبة في إدخال إصلاحات عميقة على نظام تسيير المالية العمومية، ذلك أن هذا الإصلاح يندرج في سياق دينامية دولية لإصلاح تسيير المالية العمومية، بدأت في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE، وانتشرت في أنحاء العالم ، يعكس هذا وجود سياق دولي داعم لإصلاحات تسيير المالية العمومية مدفوع بهاجس تحقيق النتائج والأداء سعيا لتجسيد فعالية الإنفاق العمومي.

أ- أهداف القانون العضوي -18-15 المتعلق بقوانين المالية :[2]

- يهدف القانون 18-15 إلى تحديد الإطار العام الذي تسجل فيه قوانين المالية، وكذا الكيفيات المتعلقة بتحضيرها والمصادقة عليها وتنفيذها بتعريف إطار تسيير مالية الدولة، كما يحدد مبادئ وقواعد المالية العمومية و حسابات الدولة، وكذا تنفيذ قوانين المالية ورقابة تنفيذها.

[1] أكحل محمد، مرجع سابق ص 709.

[2] أكحل محمد، مرجع سابق، ص 709

- سعى المشرع بتبني القانون العضوي -18-15 إلى إحداث تحول جذري في الأساس الذي تبني عليه قوانين المالية بالانتقال لمبدأالميزنة وليس طبيعة النفقات كما كان معمولا به في إطار القانون 84-17 لغرض توجيهه نحو تحقيق النتائج انطلاقا من أهداف محددة، يستهدف القانون 18-1- تحقيق غايتين رئيسيتين هما "

✓ **إصلاح إطار التسيير العمومي وتوجيهه نحو النتائج:** [1]

- إن تحسين تسيير المالية العمومية، وتحقيق فعاليتها، والتحكم في الإنفاق العمومي جعل الدول والحكومات تعمل على تسيير ميزانياتها وفقا للقواعد المطبقة في القطاع الخاص وإتباع أساليبها بالاعتماد على مؤشرات النتائج كأساس لتحديد الإيرادات والنفقات في هذا السياق تنص المادة 2 من القانون 18-15 على اعتماد مبدأ التسيير المتمحور حول النتائج أهداف واضحة ومحددة وفقا لغايات المصلحة العامة مع ضرورة خضوعها للتقييم، وعليه سيتم ربط النفقة العمومية بتحقيق النتائج من خلال توجيه النفقات العمومية نحو منطق النتائج عوض منطق الوسائل المطبق في القانون 17-84 بهدف تقوية فعالية وأداء السياسيات العامة، وتحسين جودة المرافق انطلاقا من العامة المعنية بتقديم الخدمات للمواطنين.
- كما سيتم وفق هذه المقاربة الجديدة المبنية على مقترب اقتصادي لتحديد السياسات العامة وتقييم فعاليتها تعزيز دور قانون المالية كأداة أساسية لتنزيل السياسات العامة، وتقوية الانسجام بين الاستراتيجيات القطاعية مع الحرص على التوازن المالي للدولة، وسيكون ذلك ممكنا بني تأطير ميزانياتي متوسط المدى كل سنة من طرف الحكومة يمكن مراجعته خلال إعداد قانون المالية للسنة ، يمكن هذا الإطار متوسط المدى من إجراء مقارنة بين المؤشرات الحسابية مع المعايير القياسية التي تضمنها المخطط المعتمد من قبل الحكومة لمعرفة أوجه النجاح أو الفشل في كل برنامج عبر مقارنة النتائج وقياسها وتقييمها.

[1] اكحل محمد، مرجع سابق، ص 710

✓ **تعزيز شفافية المعلومات الميزانياتية:**

- يعد تعزيز شفافية المالية عاملا حاسما في تسيير المالية العمومية والمساءلة عنها وهو ما يعكسه اهتمام المؤسسات المالية الدولية بهذا الجانب وتركيزها على التحسين المستمر للمدونات والمواثيق المرتبطة بها، وترتبط شفافية المالية العمومية والميزانية خصوصا حجم المعلومات والإحصاءات المتعلقة بمختلف أنواع الإنفاق والإيرادات وموثوقيتها وتوفرها في الوقت المناسب وإتاحتها للجميع [1]في هذا السياق جاء القانون 18-15 ليوفر عددا من التقارير والملاحق التفسيرية التي تتيح لممثل الشعب المساهمة في صناعة القرار المالي وتنفيذه ورقابته، وهو ما تناولته المواد 87.76.75.72. منه .
- يعكس عدد التقارير الواجب على الحكومة توفيرها خلال مراحل تحضير إعداد وتنفيذ قانون المالية المسنة اهتمام المشرع بتوفير قدر هام من المعلومات سنتيح مشاركة الفاعلين غير الحكوميين في عملية صناعة القرار المالي محمد وكذا رقابة ومساءلة المسؤولين والمسيرين عن كيفية تسييرهم للمال العام، ومدى تحقيق النتائج المعلن عنها في مخطط عمل الحكومة، وفي سياق تعزيز مبدأ شفافية المالية العمومية سيكون لقوانين المالية وحدها التشريع المقتضيات لها تأثير على موارد والتزامات مالية الدولة ، كما تناول القانون 18/15 في الفرع الجزئي الأول رخص الميزانية في المادة 23 في فقرته الثالثة عدم إمكانية تعديل الإعتمادات المالية إلا ضمن الشروط المنصوص بموجبها القانون.
- **المحاور الرئيسة للقانون العضوي -18-15 المتعلق بقوانين المالية:** [2]

[1] نزيهة عبد المقصود، محمد مبروك، شفافية موازنة العامة للدولة، أهميتها وآليات تعزيزها، كلية الشرعية والقانون، جامعة الأزهر، مصر 2015 ص 752.

[2] أكحل محمد، مرجع سابق ص 711.

- لقد تم إعداد القانون العضوي لقانون المالية بطريقة براغماتية تأخذ بعين الاعتبار القدرات التسييرية للوزارات والإدارة المركزية مع الأخذ بأفضل الممارسات الدولية في مجال تسيير المالية العمومية، ويشكل القانون العضوي تتويجا المسار إصلاح أنظمة تسيير المالية العمومية الذي بدأ سنة 2001 بموجب عقد قرض مع البنك الدولي، لهذا فهو يشكل ثمرة تراكم تجربة فاقت 15 عاما وتجريب مرحلي لأدوات تحديث التسيير المالي خلال هذه المرحلة، ويرتكز الإصلاح على خمسة محاور رئيسية هي:

1-إعادة هيكلة الميزانية:

- في إطار المسعى العام لإصلاح التسيير العمومي وتوجيه نحو النتائج سيكون إطار الميزانية المتمحورة حول النتائج الهدف الأول لهذا التوجه بإعادة النظر في تنظيم مدونة الميزانية التي ستبنى بموجب القانون 18-15 على أساسي مفهوم البرنامج كوحدة جديد للميزانية وكأساس ضروري لإصلاح الميزانية يحل محل القطاع والفصل للمدونة الميزانية المعمول بها في القانون 84-17، وسيتم توحيد ميزانيات التسيير والاستثمار والتحويل في إطار وحدة وحيدة للميزانية من خلال التخصص الجديد للاعتمادات لتكون مدونات الميزانية بحسب نص المادة 28 منه كالتالي :

- التصنيف حسب النشاط والذي يتكون من البرنامج وتقسيماته.
- التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقات ويتكون من أبواب النفقات وتقسيماتها.
- التصنيف حسب الوظائف الكبرى للدولة ويتكون من تعيين القطاعات المكلفة بتحقيق الأهداف حسب الوظيفة.
- التصنيف حسب الهيئات الإدارية المكلفة بإعداد الميزانية وتنفيذها ويعتمد على توزيع الإعتمادات على الوزارات والمؤسسات العمومية.

رابعا: مقارنة بين قانون 17/84 ، وقانون 18-15

- **إصدار القانون العضوي 15.18 بما يتوافق ومرتكزات NPM مقارنته ب 17.48 وتأثيره على قانون المحاسبة العمومية: [1]**
- أهداف الانتقال من 1784 إلى القانون العضوي الجديد 18_15 : يتمثل محور مشروع تحديث نظام الميزانية والقانون العضوي لقوانين المالية أساس في الإنتقال من التسيير القائم وفق الوسائل إلى التسيير القائم على النتائج في تسيير النفقة العمومية يهدف إلى اعتماد إطار الميزانية المتعدد السنوات إعتماد ميزانية البرامج القائمة على أساس النتائج ومؤشرات الأداء تجديد دورة الميزانية إعتماد قانون عضوي جديد تجديد الإطار المحاسبي للميزانية، إعتماد وتطوير أنظمة المعلومات المعتمدة في تحضير الميزانية لتعزيز الرقابة ومسؤولية المسيرين، البحث عن التخصيص الأفضل للموارد واستغلال كفء للمال العام، تحسين أداء القطاع العام، تعزيز مسؤولية المسيرين لتفعيل دور الرقابة .
- تمت الاستعانة في وضع القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية بالخبراء الفرنسيين والكنديين بحكم أن لهم خبرة مسبقة كما أن في إطار التعاون الجزائري الفرنسي في الجانب المالي الذي يقام كل سنة من أجل التربص والتكوين المجموعة من الموظفين أقيم ملتقى دولي للتربص من 1 إلى 10 أكتوبر 2018م في فرنسا هدفه شرح الإصلاح الميزانياتي والمحاسبي المرتبط بالقانون العضوي وتقييمه لتقدي السلبيات والأخذ بالإيجابيات بحكم الخبرة والتجربة الفرنسية .
- تجب الإشارة إلى أن القانون رقم 1784 المؤرخ في 08 شوال عام 1404هـ . الموافق 07 يوليو سنة 1984م يتعلق بقوانين المالية من أهم الإنتقادات الموجهة له هي أنه يحتوي على مواد لاتتوافق مع مرتكزات المناجمنت العمومي الجديد،

[1] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق ص 89

وفي هذا الصدد ذكر السيد مولود بوقزواطة رئيس مكتب بالمديرية الفرعية للمنازعات التابعة لمديرية التنظيم والتنفيذ المحاسبي للميزانيات : أن النظام المالي في الجزائر مبني على الوسائل بناءاً على القانون 1784 لذا عملت الجزائر على الانتقال إلى النظام المالي المبني على النتائج من خلال القانون العضوي 1518.

- كما ذكر أيضاً أن قصور القانون 17.84 يظهر من خلال أنه قائم على محاسبة الصندوق الذي يقوم على التسجيل المحاسبي الذي يبدأ لحظة حركة الأموال على مستوى الصندوق (إيرادات ونفقات)، أي دفع أو تحصيل ؛ حيث يقوم المحاسب العمومي بتسجيل التعهدات لحظة حركة الأموال على مستوى الصندوق على خلاف ذلك ما يطمح إليه القانون العضوي 15.18 القائم على محاسبة الالتزام حيث يعطي الصورة الحقيقية للنشاط المالي للدولة عكس الصندوق يعني حالة التدفق النقدي للعمليات المالية وهذا ما يزيد من نسبة وفعالية الرقابة والحد من نسبة الفساد .[1]
- كما أضاف إلى أن 17.84 يتمحور على قانون ضبط الميزانية الذي يعد غير فعال بحكم أن مدة إنجازه هي ثلاث سنوات بعيدة جداً ولا تعطى الحماية الكافية لتدارك الأخطاء في القرارات المالية المتخذة ومنه يجب وضع قانون ضبط ميزانية يضمن وضع الميزانية الختامية لدى أصحاب القرار في أقصى حد قدره ستة أشهر.
- أعطى نظرة شاملة حول مضمون القانون العضوي 15.18 من خلال أنه يقوم على مبادئ المناجمنت العمومي و المعايير المحاسبية الدولية، وهذا كون أن

[1] فاطمة مفتح، الميزانية العامة القانون الأساسي، 17-84 ومشروع القانون العضوي الجديد القوانين المالية، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد الرابع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، جوان 2016، ص 341

القانون العضوي يشتمل على معايير في القطاع العام المستوحاة من القطاع الإقتصادي ومن القطاع الخاص من معايير بحكم أن الجزائر تعمل وفق مدونة حسابات الخزينة منذ 1968م، التي تقوم على محاسبة الإلتزام ، حيث أن من عيوبها في كون أن التقييد أو التسجيل المحاسبي يكون لحظة دخول وخروج الأموال فقط.

- أضاف إختلاف آخر بين القانون 17.84 و 15.18 من ناحية الرقابة أين تم تقليص حجم الرقابة القبلية للمراقب المالي وزيادة الرقابة البعدية مع منح حرية أكثر في التسيير للأمر بالصرف وتحميله مسؤولية عن النتائج المحققة. وأشار أن الرقابة في الجانب المالي هناك رقابة قبلية التي يقوم بها كل من البرلمان والمراقب المالي ورقابة الآنية يمارسها المحاسب العمومي، ورقابة بعدية تمارسها المفتشية العامة للمالية ومختلف الرقابات الإدارية المفتشيات ورقابة البرلمان عن طريق المصادقة عن قانون ضبط الميزانية كنوع من الرقابة على تنفيذ النفقات .[21]
- وكما تجب الإشارة إلى أن القانون 15.18 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439ه . الموافق 28 سبتمبر 2018م، يتعلق بقوانين المالية، أهم ما يحتوي عليه هذا القانون هو أنه يتوافق مع مرتكزات المناجمنت العمومي الجديد، والتي كلها تحسب في إتجاه يساعد بشكل كبير في مكافحة الفساد وتضييق الخناق على المفسدين.

[1]

[2] خدوجة بومحكاك، مرجع سابق ص 91

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تم استعراضه في الفصل الثالث الذي كان تحت عنوان واقع التسيير العمومي الحديث في الجزائر ودوره في مكافحة الفساد وجب التطرق إلى الإدارة العمومية الجزائرية والإصلاحات التي مرت بها باعتبارها قناة وهمزة وصل للخدمات التي يستفيد منها المواطن لتظهر في طيات المبحث الأول الذي كان بعنوان إصلاح الإدارة العامة من خلا مقارنة التسيير العمومي الحديث العثرات التي واجهت الإصلاح والتي هي نفسها أسباب لمحاربة ظواهر داخلية أخرى على المجتمع الجزائري مثل الفساد والذي إستوجب قيام السلطات العليا للبلاد بإعادة النظر في سياساتها التسييرية وبالفعل توجهت نحو مكافحة الظاهرة من خلال مبادئ جديدة تبتنها لتفعيل مبادئ التسيير العمومي الحديث وذلك بإصلاح إدارتها العمومية وذلك بتقليص دور الدولة وترشيد النفقات والشراكة بين القطاع العام والخاص وكل هذا يصب في نية صادقة لمحاربة الفساد الذي بإضافة إلى انضمامها في المنظمات دولية وهيئات دولية تعني بمكافحة الفساد في أسمي هيئة قانونية

وهي الدستور حيث قامت بتعديل الدستور سنة 2020 الذي في العديد من مواده إستراتجية الوقاية من الفساد سواء بطريقة صريحة أو بطريقة ضمنية، ناهيك عن تفعيل الحكم الراشد والإدارة الإلكترونية، وبهذا تكون الجزائر محاطة بترسانة من الأنظمة والإصلاحات المواجهة الظاهرة.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة للموضوع والذي يحتوي في طياته شقين الموضوعين إن صح القول طرح مقاربة استمر العمومي الحديث و ما جاء به الإصلاح الإدارة العمومية باعتبار همزة وصل وقناة التقديم الخدمات العمومية للمواطن وضرورة تراجع حول دور الدولة لإثراء دور اللامركزية والحكم الراشد وتسهيل عملية إصلاح الإدارة العامة المواجهة ظاهرة الحصاد بكل أنواعه (الإداري والسياسي، والمالي) مما حتم على الدول العالم وخاصة دق ناقوس اخطر والتصرف بكل حيطة وحذر إتجاه هذه الظاهرة المتنامية بسرعة رهيبة والجزائر ليست بمنئ على مخاطر هذه الظاهرة وخاصة باعتبارها دولة نامية كان من السهل انتشار الفساد لعدة اعتبارات :

- أولا- طبيعة نظام الحكم المنتهج من الإستقلال والذي ساعد كثير في احتضان الظاهرة (نظام إشتراكي خالي من اللامركزية والحكم الراشد، ....إلخ) .
- ثانيا- تعتبر الجزائر دولة ريفية تعتمد في مداخلها على النفط هذا أيضا يساعد في عملية إنتشار الفساد لذا سارعت الجزائر كغيرها من الدول استفحل فيها الفساد لموجهته وكخطوة أولي منها محاولة نظام الاشتراكي والتخلي علي على ما يحتويه مبادئ تعتبر حاضنة للفساد مثل المركزة وغياب الشفافية وتوجه إلى القطاع الخاص ووضع ترسانة قانونية لمواجهة الظاهرة كان آخرها تعديل دستور 2080 بإضافة إلى مصادقتها على إتفاقيات الدولية والإقليمية في إطار التعاون من أجل كشف وتسليم المفسدين.
- و من نتائج الدراسة التي توصلنا إليها :
- أنا مقاربة التسيير العمومي الحديث أصبحت حتمية يجب إتباعها من قبل جميع الدول النامية وخاصة الدول المستفحلة فيها ظاهرة الفساد.

- أن ظاهرة الفساد يمكن وصفها بأنها فيروس متحور مطور لنفسه ومتطور بمحيطه لذا وجب تطبيق عليه الخيرات من خلال :
- تحميل وإعادة صياغة مبادئ التكسير العمومي بما يتناسب و خصوصية البلد كالجزائر لا يزال سياسة اجتماعية عقيمة، تشمل الغنية أكثر منها الطبقة المعدومة مما أثر في إنتشار ظاهرة الفساد وإثبات استقبال البلد بالكامل به نحو اقتصاد السوق أين يلعب هذا الأخير دورا مهما في تقيم مدي نجاح و نجاعة مبادئ التسيير العمومي الجديد والذي يعتمد كذلك نجاحه على تأييد مؤسساتي وجماهيري تجارب السابقة الذكر (البريطانية والأمريكية أكبر مثال كدول نجحت بفضل احتواء و الشعب للتغير و الإصلاح بالإضافة إلى الإرادة السياسية القوية .
- تطبيق إستراتيجية تسييرية كالتسيير العمومي الجديد التي تنظر للمواطن كزبون يجب إرضاءه وتحقيق رغباته لا بد من أن يبدأ التخصيص لها إنطلاق من القاعدة التي يمثلها المواطن وليس من القمة أي يجب تغير أسلوب إصدار القرارات الفوقية فهو القاعدة ولإجبارها على تقبلها و التعامل بها .
- الإعلام والاتصال من أهم وسائل استمر العمومي الحديث بغرض حشد لتطبيقه وتبنيه وذلك من خلال إشراك كافة فئات المجتمع في صياغة أهدافه وكذلك ضمان أقل مقاومة ممكنة عند تنفيذه.
- مقاربة التسيير العمومي الجديد عبارة عن مقاربة وعلانية أي في حي تصور محايد وليس نموذج معياري فكل دولة تعين آليات هذه المقاربة وفقا لخصائصها البيئية المحاربة الفساد ويمكن الجزائر أن تكيف مبادئ المقاربة لما يتناسب بخصوصية البيئة الجزائرية لأن الجزائر لا تفتقر الإستراتجية لمكافحة الفساد بل إلى غياب الإدارة الحقيقية لتنفيذها في الواقع إعتماد

الإدارة لمبدأ الشفافية والمحاسبة وغيرها من شأنه، أن يجعل نظم التسيير أكثر إنتاجا و إهتماما مما يحقق الإرتقاء بمستوى المؤسسات العمومية وتقليص الفساد فيها .

- **التوصيات:**

- دراسة آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد وتبني النموذج الذي يتناسب البيئة الجزائية.
- تفعيل نظام الحوكمة على نطاق واسع في المؤسسات العمومية والخاصة لتدارك الظاهرة قبل فوات الأوان.
- السعي إلى ترقية الرقابة من الفساد إلى إلتزام دستوري لكل مؤسسات الدولة وليس فقط للمؤسسات التي يختارها الشعب .

عدم إبقاء النصوص القانونية حيز التنفيذ

قائمة المراجع

أولا – القران الكريم والسنة

- **سورة المائدة الاية 33**

ثانيا النصوص التشريعية

1- قانون البلدية 10-11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ الأحد أول شعبان، 1432 الموفق ل 3 يوليو 2011،

2- قانون البلدية 10-11 المتعلق بالبلدية، الجريدة الرسمية، العدد 37، الصادرة بتاريخ الأحد أول شعبان ، 1432 الموفق ل 3 يوليو 2011،

الكتب

1-مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكيةوالاتجاهات الحديثة،الطبعة2، الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2018

2- عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسكيةوالإتجاهات الحديثة، الجزائر، الجسور للنشر والتوزيع 2015،

3-حمد أحمد، مكافحة الفساد في التشريع الفلسطيني والمقارن دراسة تحليلية تأهيلية مقارنة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2019

4- المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة، النظرية والتطبيق، الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004

5- محمد جمال إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن،2014

6- ياسر العدوان، الإدارة العامة ولإصلاح الإداري في الوطن العربي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986

-7 دكتور عبد الله طلب، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، مديرية الكتب الجامعية، المغرب،1980- 1981

-**8** مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الإتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015

-**9** عبد الله طلب، الوظيفة العامة في دول عالمنا المعاصر، مديرية الكتب الجامعية، المغرب،1980- 1981

-**10** أحمد عثمان صلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية من منظور إستراتجي، دار حامد للنشر للتوزيع ،عمان، 2007م

-11رضا هاشم حمدي، الإصلاح الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع عمان، 2011

-**12** عاشور ردمان ذبيح، شرح القانون الأساسي العام للوظيفة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، الجزائر، 2010

13 علي محمد رحومة، الإنترنت والمنظومة الإلكترونية، إجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، 2005،

-**14**عبد الحافظ محمد، محمود الشراكة بين القطاعين العام والخاص، ومتطلبات التنمية، الإمكانيات والتحديات الحالة المصرية في ضوء التجارب الدولية، منظمة العربية للتنمية القاهرة، 2013

[1] ليت عبد الله القهيوي، بلال مجهود الومادي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص الإطار النظري والتطبيق العلمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عان، 2012

مقالات ومجلات

1فاطمة بوداودي وأحمد بوشنانة " دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الرشد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية ببشار، مجلة البشائر الاقتصادية،العدد02، جامعة بشار، 2018،

2- بليه الحبيب، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام ورقة بحثية مقدمة في ملتقى الدولي الأول بعنوان التفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية لنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات، البليدة 28/27 نوفمبر 2018

3- محمد السعيد جوال ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديددراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، جامعة شلف، الجزائر،.

4- نسمية نوري، التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجمعية دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والحقوق ، جامعة محمد بوضياف – المسيلة 2001-2019

5- بن عزوز محمد، الفساد الإداري والاقتصادي وآثاره وآليات مكافحته، حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016

6- داود ابتهال محمد رضا، الفساد الإداري وأثاره السياسية والاقتصادية مع الإشارة إلى تجربة العراقية في الفساد، دراسات دولية العدد 48 جامعة بغداد العراق 2011.

- **7** وارت محمد، الفساد وآثره على الفقر إشارة إلى حالة الجزائر، دفاتر السياسة والقانون، جامعة سعد دحلب البليدة، المجلد 5، العدد 8، الجزائر

- **8** عماد بوروج، بلقاسم بوقرة، الفساد الإداري أنواعه أسبابه مظاهره، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 38، جامعة المسيلة، الجزائر،2018

-**9** فصيلة بوطورة، نوفل سمايلي، تأثير الفساد على تمتع الإنسان بحقوقه الأساسية، الملتقى المعنونب تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر مع إشارة الأهم الوسائل القانونية لمكافحته، جامعة العربي التبسي الجزائر

-**10** سعد عبد الفتاح محمد، أهمية حكومة الشركات في مراجعة الفساد المالي والمحاسبين، بحوث منشورة بمجلة النزاهة، العدد 3، فلسطين، 2007

-**11** ولهي وبعلام، عجلان العياشي، التهرب الجنائي كأحد مظاهر الفساد الاقتصادي مجلة الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 08 جامعة فرحات عباس سطيف دار المهدي للطباعة والنشر عين ميلة الجزائر 2008

[1]بن عزوزة محمد، الفساد الإداري والاقتصادي، آثاره وآليات مكافحته حالة الجزائر، المجلة الجزائرية للعولمة وأساسيات الاقتصادية العدد 7، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 205.

-12 غزلاني وداد،حكار حنان، البلدية الالكترونية وأفاق تحسين الخدمة العمومية بلدية دبي الالكترونية نموذجا، الملتقى الوطني الأول التسيير المحلي بين إشكاليات التمويل وترشيد قرارات التنمية المحلية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

-12 كاتي يمينة، الفساد الإداري والمالي، مفاهيمه وأسبابه وآثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول الفساد وآثاره على التنمية الاقتصادية، كلية العلوم والاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.

-**12** عاتقي يمينة، الفساد الإداري والمالي مفاهيمه أسبابه وأشكاله وآثاره على التنمية الاقتصادية، الملتقي الوطني الأول حول الفساد وتأثره على تنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر

-13 قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، مجلة الجزائر للمالية العامة العدد، جامعة تلمسان، الجزائر، 08 ديسمبر 2018

-14 رشيد مناصرية، أهمية الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود، مجلة الباحث عدد 11 ،جامعة ورقلة، الجزائر، 2012

-15 سمان فيصل محجوب، إعادة اختراع الجامعة مدخل إستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المؤتمر العربي الأول استشراف مستقبل التعليم مصر، 2005 ص 21 [1]

-16 محمد أكحل، رقية عواشرية، إشكالية التدبير العمومي بين الشرعية القانونية والفعالية التسيرية، دراسة حالة الجزائر " مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، جامعة الجلفة، الجزائر

15- معيزة نوال، شعباني مجيد، التسيير العمومي الجديد كآلية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مجلة إقتصاد المال والأعمال- مجلد 5 العدد 4 ، جامعة الواد، الجزائر، 2021/11/31

16- سارة بوسعيود، عقون شراف ، واقع الفساد في الجزائر وآليات مكافحته، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، مجلد 5 العدد الأول، جامعة أم بواقي، الجزائر، جوان 2018

17- خضري حمزة، الوقاية من الفساد ومكافحته في إطار الصفقات العمومية، مجلة دفاتر السياسية والقانونية العدد السابع، جوان، جامعة ورقلة، 2012

-18سارة بوسعيود، عقون شراف، واقع الفساد في جزائر وآليات مكافحته، مجلة البحوث الإقتصادية و المالية، مجلد الخامس، العدد الأول، جامعة الواد، جوان 2018

19- خلف الله شمس الدين، سعيدي خيرة، آليات الوقاية من الفساد في التعديل الدستوري 2020، مجلة الدراسات والبحوث القانونية المجلد السابع 7 ، العدد 1 ، جامعة العربي التبسي، تبسة ، الجزائر، 2022/01/15

20- عبد الكريم قلاتي، الحكم الراشد وعلاقاته بالإستقرار السياسي والتنمية المستدامة، مجلة الإدارة، المجلد 20، العدد1،المدرسة الوطنية حيدرة، الجزائر، 2010
-21حمودة ليلى، المجتمع المدني والحكم الراشد، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية، المجلد عدد 1، المركز الجامعي تيبازة، 2011،

20- قبلتي عبد الكريم، الحكم الراشد وعلاقته بإستقرار السياسي و التنمية المستدامة، مجلة الإدارة، المجلد 20، العدد، المدرسة الوطنية حيدرة، الجزائر، 2010، ص 22-23

21- صادق جميلة، دربال عبد القادر، إجراءات ترشيد النفقات العمومية في الجزائر في ضل التقلبات، أسعار النفط منذ 2014، مجلة التكامل الإقتصادي مجلد 7 العدد2 جوان 2019، جامعة أدرار، 2019/06/01

-**22** أكحل محمد، القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية وإصلاح تسيير المالية العمومية، مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، مجلد 7 العدد الثاني، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر 2022/06/01.

-**23**سلامي تومي، مشروع عصرنة أنظمة الميزانية نحو ترشيد الاتفاق العمومي، مجلة دراسات، العدد الإقتصادي جامعة الأغواط، الجزائر، عدد 17 جوان، 212

24 فاطمة مفتح، الميزانية العامة القانون الأساسي، 17-84 ومشروع القانون العضوي الجديد القوانين المالية، مجلة القانون والعلوم السياسية، العدد الرابع، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، جوان 2016

-**25** خلف الله شمس الدين، سعيدي خيرة، آليات الوقاية من الفساد في التعديل الدستوري 2020، مجلة الدراسات والبحوث القانونية المجلد السابع 7 ، العدد 1 ، جامعة العربي التبسي، تبسة ، الجزائر، 2022/01/15

الثا اطروحات ومذكرات

اطروحات دكتورة

سلوى نيشات، أفاق الوظيفة العمومية في ضل تطبيق المناجمت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض حالات التجارب الأجنبية،(نيوزيلندا، الولايات المتحدة الأمريكية) أطروحة دكتوراه منشورة في الالعلوم السياسية ، بومرداس 2014

-2 سليمان نسرين، تسير الخدمات العامة المحلية دراسة حالة ولاية تلمسان أطروحة الدكتوراه، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة تلمسان 2017-2018

رفاعي شريفة، نحو إدماج مفهوم الإدارة في خدمة العمومية في الدول النامية نحو التسيير العمومي الجديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009، ص 94.

-3 رفاعي شريفة، نحو إدماج مفهوم الإدارة في خدمة العمومية في الدول النامية نحو التسيير العمومي الجديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، أطروحة دكتوراه إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2009

4- عبد اللطيف باري، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة دكتوراه في علوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013 .

5-رضا مهدي، إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 06-03، أطروحة دكتوراه في الحقوق، بن يوسف بن خدة، قسم القانون العام، جامعة الجزائر 2016،01-2017

6-شعبان فرج، الحكم الرشاد كمدخل لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر 2000-2010 ، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية تخصص نقود ومالية، كلية الحقوق والعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3، 2012

مذكرات ماستر وماجستار

[1] شريف موسى وحمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية دراسة، تحليلية ونقدية في القانون 11-10 المتعلق بالبلدية، مذكرة ماستر منشورة في العلوم السياسية جامعة بومرداس، الجزائر، 2014/ 2015

-[1]2نسمية نوري، التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجمعية دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والحقوق جامعة محمد بوضياف – المسيلة 2001-2019

-3 بسمة صابري، آليات مكافحة الفساد في جزائر مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة مقارنة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم علوم سياسية جامعة أم بواقي، الجزائر،2015- 2016

-3 صبري أحمد صلبي، دور الحكومة في الإصلاح الإداري، دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، مذكرة ماجستير في العلوم القانونية الأكاديمية العربية في الدانمرك، كلية القانون والسياسة، الدنمارك، 2013

-4 شيبوني راضية، محاضرات في المناجمنت العمومي، محاضرات ألقيت على طلبة السنة ثانية ماستر علوم إدارية، جامعة الإخوة منوري، قسنطينة1 كلية الحقوق والعلوم الإدارية، 2020، 2021

-5 عاشور عبد الكريم، دور الادارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2010/2009.

-6 زبير إسياس، شويحة محمد، الإطار القانوني لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص الدولة والمؤسسات، جامعة الجلفة، الجزائر،2020- 2021.

– 7 أعمرش بهية، حماد الطاوس، الشراكة بين القطاع العام والخاص كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة بلدية عزازقة بولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر،2016– 2017
-8 مسعودي إشراق دور المؤسسة العمومية المحلية في تطوير الخدمة العمومية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير، جامعة دكتور يحيى فارس المدية،2018– 2019
–9 ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، مجلة الجزائرية للمالية العامة العدد 8 ديسمبر، جامعة تلمسان، 2018
–10 مسعودي إشراق، دور المؤسسة العمومية المحلية في تطوير الخدمة العمومية، مذكرة ماستر في علوم تسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر، 2018، 2019
–11 سامي محمود أحمد، أحمد البحري، مدخل الإصلاح الإداري التطوير التنظيمي والتدريب وتقييم الأداء،مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011،
–12 معاضدي برديس، تأثير الفساد الإداري على جودة الخدمة العمومية في جزائر، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة محلية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2022– 2023،
–13 سعي حنان، دور الإدارة الإلكترونية تقليل من الفساد الإداري دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مؤسسة، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2015– 2016

-14 أعمرش بهية، حماد الطاوس، الشراكة بين القطاع العام والخاص كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة حالة بلدية عزازقة بولاية تيزي وزو، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر،2016- 2017
-15 خدوجة بومحكاك، إصلاح الإدارة العامة في جزائر من خلال مبادئ المناجمنت العمومي الجديد،دراسة تطبيقية، وزارة المالية 2018/2013، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق جامعة بومرداس، الجزائر، 2019/2018
16 حنان تيغزة، علاقة الرقابة البيروقراطية بفعالية التنظيم الصناعي بالجزائر، دراسة ميدانية الأوراس- باتنة، مذكرة ماجستر في علوم الإجتماع، تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم الإجتماع جامعة قسنطينة، الجزائر 2013/2012
-18 رفيق بن مرسلي، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغير ومعوقات التطبيق، دراسة حالة الجزائر (2001م-2002م) ، مذكرة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية (جامعة ملود معمري تيزي وزو)، كلية حقوق والعلوم السياسية قسم علوم السياسية، فرع تنظيمات سياسية وعلاقات دولية 2011،
-19 عنترة بن مرزوق، الوكالة الإدارية ودورها في مكافحة الفساد الإداري في الجزائر، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية 2008
-20 المتحدة وكلائها المتخصصة، مذكرة ماجيستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم علوم السياسية، تخصص إدارة دولية،جامعة الحاج الأخضر باتنة، الجزائر، 2012-2013.
-20 مراح سليمة، التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجيستر في قانون فرع إدارة المالية العامة، كلية الحقوق والعلوم الإدارية ، جامعة الجزائر 2001-2000 .

-21 بودحوش راضيا، بودحوش صونيا، إطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر، خطوة نحو إرساء الحكم الراشد مذكرة ماستر في الحقوق ، كلية الحقوق وعلوم السياسية، جامعة بجاية جزائر، 2016-2017

-22 بودخوش راضيا، بودخوش صونيا، الإطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر خطوة نحو لإرساء الحكام الراشد، مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون جمعات الإقليمية والهيئات المحلية، كلية حقوق وعلوم سياسية، بجاية جزائر، 2016-2017

23- خروبي بلال، الحوكمة المحلية ودورها في مكافحة الفساد وفي المجالس المحلية دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة محلية وإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2012

-24 عرباوي مصعب ، واقع الحكم الراشد في الدول العربية، دراسة تحليلية في مؤشرات السياسية والاقتصادية دراسة حالة الجزائر 2000-2014 مذكرة ماستر تخصص الأنظمة السياسية المقارنة والحكومة، كلية الحقوق وعلوم سياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015

25- بلخيري أسيا، إدارة الحكمانية، ودورها في تحسين الأداء التنموي بين النظرية والتطبيق (الجزائر نموذجا 2000-2007 ، مذكرة ماجستر في علوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية والإعلام جامعة يوسف بن خدة،الجزائر، 2009

-26 عراب عبد المجيد، حماية وترقية حقوق الإنسان في إطار الحكم الراشد، مذكرة ماجستر في علوم القانون، تخصص القانون دولي لحقوق الإنسان كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بويرة، الجزائر، 2015 .

- 27 والعلاقات الدولية، تخصص إدارة محلية، كلية علوم سياسية وحقوق، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2022-2023

-28 بودخوش راضيا، بودخوش صونيا، الإطار المؤسساتي لمكافحة الفساد في الجزائر: خطوة نحو إرساء الحكم الراشد مذكرة ماستر في الحقوق تخصص قانون جامعات الإقليمية والهيئات المحلية ، كلية الحقوق وعلوم السياسية جامعة بجاية، الجزائر 2016-2017

- 29 عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الخيرية الكبرى في قطاع غزة وأثرها على الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، مذكرة الماجيستر، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، عزة، 2011،

- 30 شريف موسى، حمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية ، دراسة تحليلية ونقدية في قانون 10/11 المتعلق بالبلدية، مذكرة ماستر في علوم سياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الجامعات المحلية، كلية الحقوق بود واو -بومرداس- الجزائر 2013/2012

-31 نزيهة عبد المقصود، محمد مبروك، شفافية موازنة العامة للدولة، أهميتها وآليات تعزيزها، كلية الشرعية والقانون، جامعة الأزهر، مصر 2015

مواقع الكترونية

-1 www.islamonline.,et/arabic/mafaheem/2004.01article01/html

-2 http://www.dr-saud.a.com/ vb/ :p9383.show thread /pro

3-[1]محاضرات في ماهية التسيير العمومي على الموقع
http://vituelcampusunivmsilads/faccegc/wpcontent/uploadas/2022/12/ct% c3% a9ch-et-l'analyse.com temporaire de l'administration -publique.pdf
4-[1]هيئة الرقابة الإدارية بالجمهورية المصرية، أنظر موقع الهيئة على الرابط: http://bit.ly/3z44bju
5-[1]هيئة الرقابة الإدارية بالجمهورية المصرية، أنظر موقع الهيئة على الرابط: http://bit.ly/3z44bju
6-
7-الموقع الإلكتروني لجامعة الدول العربية
http://carjj.orglsites/default/files/achivemnts ltfqy-irby-tmkfh-fsd.pdf/ 2023/02/23.
8-drabdo68@yahoo.com
9-
10- الوزارة
1- الوزير الأول، المدرسة الوطنية للإدارة ، معهد تنمية قدرات الموظفين، الشركة بين القطاع العام والخاص، الدورة الرابعة نوفمبر 2010، جويلية 2011