الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي -الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة : علوم التسيير

تخصص : تسيير عمومي

الموضوع:

دور التسيير العمومي الحديث في تنمية المناطق الحضارية (دراسة حالة بلدية الاغواط)

من اعداد الطلبة:

-طاسي عبد الكريم

- حمودة قدور

تحت اشراف:

- أ.أحمد بوجلال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. عبد القادر قرادي	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. أحمد بوجلال	أستاذ محاضر أ	مشرفا
د.هناء نور الدين	أستاذ محاضر ب	ممتحنا

السنة الجامعية : 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى إله وصحبه أجمعين.

نشكر الله على نعمة التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه عز وجل في إتمام هذا العمل.

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى الأستاذ المشرف " د. أحمد بوجلال "

لأشرافه على هذه المذكرة

على دعمه وعلى توجيهاته القيمة والى الأساتذة الأفاضل لمناقشتهم لهذه المذكرة.

اهداء

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إلى من غرس في نَفسي بذور الطموح، وسقاني من نهر المحبة،
وعلّمني أن الإرادة لا تعرف المستحيل...
إلى من كانوا سندي ودعمي في كل خطوة...
إلى والديّ العزيزين، رمز العطاء، ومصدر الإلهام...
إلى إخوتي وأخواتي، الذين كانوا النور في عتمة أيامي...
إلى أصدقائي وزملائي، الذين شاركوني مشوار العلم والتعب والنجاح...
إلى كل من آمن بي ولو بكلمة...
أهدي ثمرة جهدي هذه، راجيًا من الله أن تكون بداية لمشوار مليء بالعطاء.
وإلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكانوا شعلة النور التي أنارت دربي ، وأثرهم سيبقى محفورًا في ذاكرتي ما حييت...

.

عبد الكريم

اهداء

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيمِ

بسم الله وحده لا شريك له،

والصلاة والسلام على نبيه الهدى ومصباح الرشاد وبعد

اهدي عملي هذا الى المرحوم والدي (رحمه الله) والى امي الغالية

اهديه الى عائلتي الصغيرة

زوجتي وابنائي فردافردا

كما اهديه الى الاساتذة الافاضل وكل من ساهم وساعدني على انجاز هذا العمل

حمودة

الملخص

شهدت الإدارة العمومية في العقود الأخيرة تحولًا جذريًا نتيجة تحديات العولمة، وتطور تكنولوجيا المعلومات، وارتفاع مطالب المواطنين، ما فرض ضرورة تجاوز النموذج البيروقراطي التقليدي. في هذا السياق، ظهر **نموذج التسيير العمومي الحديث (New Public Management)** كبديل يعتمد على مفاهيم الكفاءة، النجاعة، والنتائج، مستفيدًا من أدوات وأساليب القطاع الخاص.

حيث هدفت الدراسة تحليل نموذج التسيير العمومي الحديث كمقاربة إصلاحية و دراسة أثر هذا التسيير على تحسين جودة الخدمات وتقليص التكاليف إبراز دور الإدارة الإلكترونية والشراكة مع القطاع الخاص في ترقية التنمية المحلية حيث تمثلت مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث في **اللامركزية** وتفويض السلطة **تركيز على النتائج** بدل الإجراءات الشكلية المساءلة والشفافية **تبني منطق السوق** وآليات التعاقد و**الشراكة بين القطاعين العام والخاص** ويتطلب نجاح التسيير العمومي الحديث تطبيق مبادئ الحكم

نتائج الدراسة التطبيقية أكدت الدراسة على أن تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث يُحسّن أداء الإدارة العمومية في بلدية الأغواط، ويُسهم في ترقية التنمية الحضرية من خلال تفعيل الإدارة الإلكترونية، واللامركزية، وتحسين العلاقة بين المواطن والمؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

-التسيير العمومي الحديث

-التنمية المحلية

Résumé

Au cours des dernières décennies, la gestion publique a connu une transformation radicale en raison des défis de la mondialisation, du développement des technologies de l'information et de la montée des exigences des citoyens, ce qui a rendu nécessaire le dépassement du modèle bureaucratique traditionnel. Dans ce contexte, le modèle de Nouvelle Gestion Publique (New Public Management) est apparu comme une alternative fondée sur les concepts d'efficacité, d'efficience et de résultats, en s'inspirant des outils et méthodes du secteur privé.

Cette étude vise à analyser le modèle de la Nouvelle Gestion Publique comme approche réformatrice et à étudier son impact sur l'amélioration de la qualité des services et la réduction des coûts. Elle met en évidence le rôle de l'administration électronique et du partenariat avec le secteur privé dans la promotion du développement local. Les principes et outils de cette nouvelle gestion reposent sur la décentralisation, la délégation de pouvoir, l'accent sur les résultats plutôt que sur les procédures formelles, la responsabilisation et la transparence, l'adoption de la logique du marché ainsi que les mécanismes de contractualisation et de partenariat public-privé.

La réussite de cette approche nécessite l'application des principes de la gouvernance.

Résultats de l'étude appliquée

L'étude a confirmé que l'application des principes de la Nouvelle Gestion Publique améliore les performances de l'administration publique dans la commune de Laghouat, et contribue à la promotion du développement urbain à travers la mise en œuvre de l'administration électronique, la décentralisation, et l'amélioration de la relation entre le citoyen et l'institution.

Mots-clés :

Nouvelle Gestion Publique •
Développement local •

فهرس المحتويات	
شكر وعرفان	
اهداء	
المقدمة	
الفصل الاول: عموميات حول التسيير العمومي الحديث	
تمهيد	5
المبحث الأول :أدبيات حول التسيير العمومي الجديد	6
المطلب الأول : تعريف التسيير العمومي الجديد	6
المطلب الثاني :مبادئ و أدوات التسيير العمومي الجديد:	9
المطلب الثالث : الميكانيزمات الجديدة للإدارة العمومية وتطبيق التسيير العمومي الحديث	15
المبحث الثاني : مضمون التسيير العمومي الجديد	18
المطلب الأول : التغيير في آلية السلطات العمومية	18
المطلب الثاني: التقليص في أسلوب الإدارة العمومية	21
المطلب الثالث : تقليص دور الدولة	22
المبحث الثالث : الإدارة العمومية الإلكترونية ودورها في ترقية الخدمة العمومية	23
المطلب الأول : مفهوم ونشأة الإدارة العمومية الإلكترونية	23
المطلب الثاني : أسباب تعزيز دور الإدارة العمومية الإلكترونية	26
المطلب الثالث : خصائص ومبادئ الإدارة العمومية الإلكترونية	28
الخلاصة	31
الفصل الثاني: التسيير العمومي ومقوماته في ترقية التنمية المحلية	
تمهيد	**33**
المبحث الأول : دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في ترقية الخدمات العمومية	34
المطلب الأول : تعريف وتطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص(PPP)	34
المطلب الثاني : مبادئ وأهداف الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص	37
المطلب الثالث: مبررات اللجوء الشراكات بين القطاعين العام والخاص و أنواعها	**39**
المبحث الثاني : الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الحديث : آلية لترقية التنمية	42

المحلية	
المطلب الأول : مفهوم الحكم الراشد	42
المطلب الثاني : مقومات الحكم الراشد	46
المطلب الثالث : أبعاد الحكم الراشد	**46**
المبحث الثالث : مساهمة إصلاح الإدارة المحلية في ترقية التنمية المحلية في الجزائر	52
المطلب الأول : الإطار العام للتنمية المحلية	54
المطلب الثاني: التنمية المحلية في ظل الاقتصاد الإقليمي :	56
المطلب الثالث: تطور الإدارة المحلية في الجزائر ومشاكلها في تحقيق التنمية المحلية	61
الخلاصة:	62
الفصل الثالث:الجانب التطبيقي	
تمهيد	63
منهج الدراسة	63
مجتمع الدراسة	64
عينة الدراسة	67
إجراءات الدراسة	68
الأساليب الإحصائية	73
أداة الدراسة	78
التحليل والمناقشة	79
الخلاصة:	82
نتائج الدراسة:	82
خاتمة	84
قائمة المصادر والمراجع	86
الملاحق	91

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	فئات العناصر العامة للتسير العمومي الحديث	18
2	الفرق بين الحكومة البيروقراطية والحكومة في ظل التسيير العمومي الحديث	20
3	عينات مجتمع الجنس	68
4	عينات مجتمع العمر	69
5	عينات المستوى التعليمي	70
6	عينات سنوات الخدمة	71
7	معدل الثبات لمحاور الراسة الميدانية	72
8	مستوى الدلالة ومعامل الارتباط والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الأول التسيير العمومي الحديث	72
9	مستوى الدلالة ومعامل الارتباط والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثاني التنمية المحلية	75
10	وجهة نظر العينة حول المحور الأول التسيير العمومي الحديث	77
11	وجهة نظر العينة حول المحور الثاني التنمية المحلية	78

مقدمة

المقدمة:

لقد شهدت المجتمعات الحديثة، لاسيما خلال العقود الأخيرة، تحوّلات جذرية مست مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مما فرض على الدولة وإداراتها العمومية ضرورة إعادة النظر في أساليبها التسييرية التقليدية لمواكبة التغيرات المتسارعة والتحديات الجديدة .ولعل من أبرز هذه التحديات : العولمة، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، تصاعد مطالب المواطنين، فضلاً عن تصاعد حدة الأزمات المالية والاقتصادية التي دفعت نحو إعادة تقييم فعالية النموذج البيروقراطي الكلاسيكي، الذي لطالما ساد كمرجعية في الإدارة العمومية، وبيّنت العديد من التجارب فشله في تحقيق النجاعة والفعالية المرجوة. في هذا السياق، برز مفهوم التسيير العمومي الحديث أو ما يُعرف بـ New Public Managementكإجابة إدارية وتنظيمية تهدف إلى تجاوز الجمود الإداري وتطوير أداء القطاع العمومي من خلال إدماج أدوات وتقنيات مستمدة من القطاع الخاص، ترتكز على مبادئ الكفاءة والفعالية والنتائج، بدلاً من التشبث بالإجراءات الشكلية والمركزية المفرطة .وتقوم هذه المقاربة الجديدة على نقل روح المبادرة والمنافسة إلى القطاع العمومي عبر آليات التعاقد، التفويض، اللامركزية، التقييم المستمر للأداء، والارتكاز على المواطن باعتباره زبوناً وشريكاً في إنتاج الخدمة العمومية.وقد أصبح هذا التوجه الإصلاحي أحد المحاور الجوهرية في سياسات الحكومات الحديثة الرامية إلى تحقيق تنمية مستدامة، وترقية جودة الخدمات العمومية، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الشأن العام .إن التسيير العمومي الحديث ليس مجرد خيار تقني، بل هو تحول في الثقافة الإدارية ومضمون الوظيفة العمومية، يستوجب تغييرات مؤسساتية وهيكلية عميقة، وتبنّي رؤية استراتيجية تجعل من الجودة والنتائج غاية كل فعل إداري عمومي.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع وراهنيته، يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مختلف أبعاد التسيير العمومي الحديث من خلال تقديم تعريف دقيق له، واستعراض مبادئه الأساسية ونماذجه النظرية، وتحليل الآليات والأدوات التي يستند إليها في تحسين الأداء العمومي .تسعى هذه الدراسة إلى دور الإدارة الإلكترونية كشكل متطور من أشكال التسيير العمومي الحديث، بما توفره من فرص حقيقية لترقية الخدمات العمومية وتعزيز الكفاءة المؤسسية ومنه نطرح السؤال التالي:

-مامدى الدور الذي يلعبه التسيير العمومي الحديث في التنمية الحضرية في بلدية الأغواط ؟

1.أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من راهنية موضوعها، إذ يأتي في سياق التحولات الكبرى التي تعرفها الإدارة العمومية في مختلف دول العالم، بما فيها الدول النامية، والتي تسعى جاهدة لتجاوز مظاهر القصور في الأداء العمومي عبر تبني أساليب أكثر مرونة وفعالية. كما تكتسي الدراسة أهمية نظرية من خلال

مساهمتها في إثراء الأدبيات المتعلقة بإصلاح القطاع العام، وذلك من خلال تحليل نقدي لنموذج التسيير العمومي الحديث، واستجلاء أبعاده المفاهيمية والمنهجية. وتبرز الأهمية التطبيقية للدراسة في كونها تفتح المجال أمام صناع القرار والممارسين في الحقل الإداري للاستفادة من التجارب الدولية الناجحة، واستلهام الآليات والتقنيات التي من شأنها الارتقاء بالإدارة العمومية الجزائرية، خصوصاً في ظل التحديات الاقتصادية والمالية الراهنة، وحاجة المواطن المتزايدة إلى خدمات عمومية ذات جودة عالية

2.أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التحولات التي طرأت على نماذج الإدارة العمومية من خلال تحليل نموذج التسيير العمومي الحديث باعتباره مقاربة إصلاحية بديلة عن النموذج البيروقراطي التقليدي. وتسعى إلى تحديد المبادئ النظرية والأدوات التطبيقية التي يرتكز عليها هذا النموذج، مع إبراز تأثيرها على أداء الإدارة العمومية، خاصة في مجال تحسين جودة الخدمات وتقليص التكاليف وتعزيز الفعالية. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف مدى قدرة التسيير العمومي الحديث على تحقيق التنمية الإدارية المستدامة، ودوره في استعادة ثقة المواطن في مؤسسات الدولة من خلال ترسيخ ثقافة النتائج والشفافية والمساءلة. ولا تقتصر الأهداف على الجانب التحليلي فقط، بل تمتد نحو تقديم اقتراحات وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في السياق الجزائري، بما يسهم في دعم مسار الإصلاح الإداري.

اسباب اختيار الموضوع.

هناك اسباب ذاتية وموضوعية

الأسباب الذاتية :

جاء اختيار موضوع التسيير العمومي الحديث بدافع اهتمام شخصي عميق بمجال الإدارة العمومية، والرغبة في التعمق في إشكالية إصلاح القطاع العام، الذي يمثل حجر الزاوية في تنظيم حياة المواطن اليومية. فقد شكل تزايد الانتقادات الموجهة للإدارة التقليدية، وتراكم العراقيل البيروقراطية التي تعيق الفعالية، دافعًا للبحث عن نماذج وأساليب جديدة أكثر كفاءة واستجابة لتطلعات المجتمع. كما أن التكوين الأكاديمي في تخصص العلوم الإدارية والمالية، والاطلاع المتواصل على التجارب المقارنة، أسهما في ترسيخ قناعة بأهمية تناول هذا الموضوع، كونه يُعد من القضايا الراهنة التي تشغل صناع القرار والمجتمع الأكاديمي على حد سواء.

3.الأسباب الموضوعية :

إن اختيار هذا الموضوع يجد مبرراته في التحولات العميقة التي تعرفها البيئة الإدارية والسياسية والاقتصادية، والتي فرضت على الحكومات مراجعة أنماط تسييرها التقليدية. فقد أصبح من الضروري تحديث أساليب الإدارة العمومية لمواجهة تحديات العولمة، تصاعد الطلب الاجتماعي على خدمات ذات جودة، وضرورة ترشيد النفقات العمومية في ظل أزمات مالية متكررة. كما أن التسيير العمومي الحديث

يقدم إجابات عملية لإشكالية ضعف الأداء في المؤسسات العمومية من خلال التركيز على النتائج، التسيير بالأهداف، وتحقيق النجاعة والشفافية. وبالتالي، فإن تناول هذا الموضوع يمثل مساهمة علمية في فهم أعمق لآليات الإصلاح الإداري وسبل ترقية الأداء العمومي، خاصة في السياق الجزائري الذي بدأ يتبنى تدريجياً بعض ملامح هذا النموذج.

4. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يعتمد تحسين فعالية وجودة الخدمات العمومية على تطبيق مبادئ وأدوات التسيير العمومي الحديث، من خلال تبني آليات السوق، تعزيز المساءلة، وتفعيل الإدارة بالأهداف والنتائج.

الفرضيات الفرعية:

1. يؤدي استخدام تقنيات الإدارة الخاصة في القطاع العمومي إلى رفع مستوى الكفاءة الإدارية وتقليل التكاليف.
2. تسهم الإدارة العمومية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات العمومية وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة العمومية.
3. يشكل إشراك المواطن كمستفيد ومقيم للخدمة العمومية أحد دعائم نجاح التسيير العمومي الحديث في ترقية الأداء العمومي

5.صعوبات الدراسة:

-ندرة المراجع باللغة العربية التي تتناول موضوع التسيير العمومي الحديث بشكل معمق، ما اضطر الباحث إلى الرجوع إلى مصادر أجنبية وترجمتها.

-تداخل المفاهيم بين التسيير العمومي الحديث ومفاهيم قريبة مثل "الإدارة العمومية الجديدة" مما تطلب دقة في التمييز والتنظيم النظري.

-قلة الدراسات الميدانية والتقارير الرسمية التي توثق مستوى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في السياق الجزائري، مما صعّب عملية التحليل التطبيقي.

-صعوبة الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة من الإدارات العمومية حول الأداء الفعلي للإصلاحات المرتبطة بهذا النموذج.

-تحديات ترجمة المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالمدرسة الأنجلوساكسونية في الإدارة العمومية، والتي تتطلب معرفة دقيقة بالأصول النظرية للمفاهيم.

-ضعف تعميم بعض الآليات الحديثة مثل الإدارة الإلكترونية على مستوى كافة المؤسسات العمومية، مما حال دون تقييم أثرها بشكل شامل.

الفصل الاول:

عموميات

حول التسيير العمومي الحديث

تمهيد:

يعتبر الحديث و النقاش حول أهمية تسيير المنظمات والإدارات في القطاع العام موضوعا له جذوره التاريخية حيث أن التطور الملحوظ في زيادة الدور الذي تلعبه المنظمات العمومية لم يأت من فراغ بل هو نتيجة للعديد من العوامل والأسباب التي جعلت من التسيير في القطاع العمومي حفلا خاصا و مميزا للدراسة و التحليل و لعل من أبرز إشكاليات التسيير العمومي التي كانت ولا تزال محالا خصبا للدراسة و التحليل هو الضعف و نقص الكفاءة التسييرية في المنظمات التابعة للقطاع العام على مختلف الأصعدة و في مختلف الجوانب المالية والوظيفية والبشرية ، لذا أصبح من الضروري جدا الاهتمام بدراسة كيفية الرفع من مستويات أداء المنظمات والمؤسسات العمومية والإدارية لتقديكم خدمات عمومية مميزة وتقليل التكاليف إلى أبعد حد ممكن، أصبح موضوع التسيير العمومي في الإدارات العمومية اليوم من الرهانات الهامة و من المحاور الحديثة في الإقتصاديات المعاصرة و أحد رهانات التنمية المستدامة و أحد أهم أسباب الاستقرار الاجتماعي و السياسي. لذا قسمنا هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول :عموميات التسيير العمومي الجديد

المبحث الثاني : مضمون التسيير العمومي الجديد

المبحث الثالث: الإدارة العمومية الإلكترونية ودورها في ترقية الخدمة العمومية

المبحث الأول :عموميات التسيير العمومي الجديد

إن التسيير العمومي الجديد عبارة عن نموذج للإدارة العامة جاء معارض للنموذج البيروقراطي من خلال أساليب التعاقد الباطني و الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص والخصخصة ، وقد دفع ذلك السلطات السياسية للإستفادة من التأهيل المهني المديري الخدمات العمومية لغرض إصلاح البيروقراطية ومنحهم حرية أكبر في التصرف مقابل تولي قدر أكبر من المساءلة فيما يتعلق بالأداء الإداري، و بالتالي تعبئة أدوات و أساليب إدارة القطاع الخاص من أجل تحقيق النتائج المستهدفة من طرف مديري الخدمات العمومية[1] .

المطلب الأول : تعريف التسيير العمومي الجديد

ان الإدارة العامة الجديدة أو التسيير العمومي الجديد وحدت في مختبرات الأفكار الليبرالية الجديدة في السبعينيات وكان لا بد من دراسة المبادئ الرئيسية للإدارة العامة الجديدة، وأسسها النظرية من بين التعاريف التي وضعها العديد من الباحثين المفهوم التسيير العمومي الجديد تحد[2]:

- التسيير العمومي الجديد هو مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية و التي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق
- و البعد القانوني وتصبح تخضع للمنطق الاقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع و الجودة."
- إنها مسألة تأطير الأنشطة الإدارية من خلال تضمينها في قيود الاقتصاد والكفاءة والفعالية

–يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية للتسيير العمومي الجديد بأنه " : اتجاه عام التسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية الثمانينات في الدول الأنجلوساكسونية و التشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية و على عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فعن أفكار و معالم التسيير العمومي الجديد مستنبطة من العلوم الاقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع الخاص و من أهم أسباب ظهور هذا النوع من

[1] تيشات سلوى : آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية ، أطروحة دكتوراة شعبة علوم التسيير ، جامعة بومرداس 2015–2014 ، ص30

[2] اناجي عبد النورة دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد 2 2007 م ،ص29

التسيير الرغبة في تحسين و معالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي و التي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الفعالية و الفاعلية[1]

-التسيير العمومي الجديد هو مجموعة الأساليب و التقنيات الرامية إلى تطوير عملية قيادة القرار العمومي و تحسين مستويات الأداء في المنظمات العمومية الإدارية والمساهمة في عصرنتها وإعادة الشرعية لها بعد عشرات السنوات من تراجع فعاليتها

-عرفته الإدارة العامة المنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE بأنه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي و يقلل من المركزية و يدعو هذا النموذج إلى:

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية و جودة الخدمة
- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية و تبني مفهوم المنافسة
- تعزيز القدرة الاستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية و سريعة و بأقل تكلفة للمتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات[2]

-بالنسبة للباحث Andrey Becuwel ان الفكرة العامة للتسيير العمومي الجديد هي جعل أساليب التسيير في الإدارة أقرب إلى أساليب الإدارة في القطاع الخاص عن طريق إعطاء أهمية أقل لتطبيق القواعد والإجراءات الإدارية وحتى البيروقراطية.

-ويرى P. Haznes ان التسيير العمومي الجديد يستخدم في عالم الإدارة لوصف تقدم أفكار وطرق القطاع الخاص في مجال الإدارة العامة[3]

-ويرى YVON PESQUEUX وفقا لـ إحدى خصائص الإدارة العامة الجديدة هي الإصرار على الشرعية الثانوية المنظمات القطاع العام من خلال تركيز الانتباه على البحث عن الكفاءة التنظيمية

[1] لبنات سلوى مرجع سابق ،ص 130

[2] Marcel Guenoun, le management de la performance publique local (étude de l'utilisation des outils de gestion intercommunal), thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III. mars 2009, p 61.

[3] P.Haynes L'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique: Crise du savoir ou occasion d'actualiser les connaissances? Téléscope, Hiver 2010 vol 16 n°01 p 27

وتحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها الخدمات الإدارية" كما يرى أن مشروع التسيير العمومي هو غرس الروح المبادرة في جهاز الدولة من خلال إدخال منطق السوق وآلياته في المهام والمنظمات العمومية والتظاهر بان المنافسة التي يستشهد بها دائما على أنها أساس كفاءة السوق من شأنها أن تحل محل مبدأ سياسي[1].

-في أواخر الثمانينات عرفه Garson et Overman على أنه دراسة الجوانب المتعددة التخصصات للإدارة العامة و مزيج من التخطيط والتنظيم والسيطرة على وظائف الإدارة مع الإدارة المالية والبشرية والمادية و المعلومات و الموارد الأساسية

-في سنة 1990 عرفه BORINS على انه" مفهوم معياري للإدارة العامة يتكون من عدة عناصر مترابطة، توفير خدمات بجودة عالية تمتاز بكونها ذات قيمة لدى المواطنين وزيادة إستقلالية المديرين العموميين ومكافأة المنظمة و الأفراد على أساس تلبية الأداء للأهداف المطلوبة إلى جانب إتاحة التكنولوجيا اللازمة للمديرين لتحقيق أداء أفضل و أهمية المنافسة و الحفاظ على موقف متفتح حول الأغراض العامة التي ينبغي أن يؤديها القطاع الخاص بدل القطاع العام[2]

من جانب اخر يرى كل من Ajantha Sisira Kumara et Wasana Handapangoda أن التسيير من جانب آخر برى كل منالعمومي الجديد يمثل نقدا للنموذج التقليدي للإدارة العامة التي تستند إلى الدولة البيروقراطية ، و التي أدى الفشل العام للحكومة فيها إلى ضرورة تكريس الإصلاحات على مستوى القطاع العام و هذا ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد و بالتالي فإن التسيير العمومي الجديد يشير إلى الإدارة وليس السياسة وعلى تقييم الأداء والكفاءة وعلى تصنيف البروقراطيين العموميين في وكالات تتعامل مع بعضها البعض على أساس تحفيز الموظفين ، إستخدام شبه الأسواق والتعاقد الخارجي لتعزيز المنافسة إلى جانب بخفض التكاليف في ظل نمط إدارة يؤكد على أمور مثل أهداف الإنتاج وعقود الأجال المحددة و الحوافز النقدية و حرية التسيير[3].

-يعتبر التسيير العمومي الجديد المفهوم المثالي في إصلاح الخدمة العمومية حيث أنه يوفر مختلف المناهج والطرق لتحسين كفاءة الخدمة العمومية من خلال تبني أو استخدام أساليب إدارة القطاع الخاص في القطاع العام، كما يضع مجموعة من الآليات التوضيح أداء الموظفين و قد تم تطبيق هذا التصور في

---

[1] Yvon pesqueux: Le Nouveau Management public 2010 p 80

[2] 1. اناجي عبد النور ،مرجع سابق ص 29

[3] New public management the level of : Ajantha Sisira Kumara et Wasana Handapangod pepaedness and implementation a study based on the sri lankan context 10 AAG Vol 3 N 2 2008 P33

العديد من الدول المتقدمة حيث كان له تأثيرا كبيرا على القطاع العام في هذه الدول وقد أدى إلى إعادة البناء العميق و الاستراتيجي المختلف أنظمة الخدمات العمومية[1].

-من خلال كل ما سبق فإن التسيير العمومي الجديد عبارة عن تصور إيديولوجي وإداري حديث يقوم على أساس نقل أساليب القطاع الخاص إلى القطاع العام مع توفير أفضل الطرق والمناهج لتحسين الكفاءة وجودة الخدمة العمومية فهو يعتبر من أبرز المساهمات النظرية و التجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي و يستمد مبادله من العلوم الإقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع الخاص لا سيما اعتماد ميكانيزمات السوق و الاهتمام برأي المواطن كربون لتحسين جودة خدماته وتبني لامركزية التسيير فهو يعتبر أكثر من مجرد منهج أو نموذج للتسيير[2].

إن نموذج التسيير العمومي الحديث نموذج برز من أجل حل و مواجهة و إصلاح مختلف المشاكل والصعوبات والعراقيل الإدارية و هو خليط من النظريات الاقتصادية والتقنيات الخاصة أساسا بالقطاع الخاص وأهم ما يميز هذا النموذج تقبلي و تقليص دور و تدخل الدولة وتطبيق اللامركزية الإدارية بشكل واسع و التركيز على الكفاءة والفعالية والاقتصاد في حين كان يركز النموذج التقليدي للإدارة على محاسبة المسؤولين ومساءلة السياسيين و موظفي الخدمة العمومية أما بالنسبة لهذا النموذج فهو يركز على مساءلة الجمهور لذلك في التسيير العمومي الجديد هناك تحول للمساءلة من السياسة إلى المحال الإداري و من المدخلات والعمليات إلى المخرجات و النتائج[3].

المطلب الثاني :مبادئ و أدوات التسيير العمومي الجديد:

إن الحديث عن مبادئ التسيير العمومي الجديد و أدواته يقود و يشمل عرض الخصائص الأساسية لهذا الاتجاه و مختلف المفاهيم المفتاحية المرتبطة به ، فرغم اختلاف تنفيذ التسيير العمومي الجديد من بلد لآخر ومن قطاع لآخر إلا انه لا اختلاف في بعض المصطلحات التي يستعملها رواد هذا التصور الجديد للإدارة بالنظر إلى إيديولوجية التسيير العمومي الحديث و التي تقر بضرورة التغييرات في السياسات الإدارية و الإدارة المالية والبشرية مع اعتماد كلي و ممنهج الممارسات القطاع الخاص بالقطاع العام وتحسين إدارة الخدمات مع التركيز على الكفاءة والفعالية والإقتصاد إضافة إلى الاعتماد على المساءلة و المشاركة و اعتماد استراتيجيات مختلفة بما في ذلك اللامركزية و الإدارة العامة القائمة على أساس السوق و الإدارة على أساس النتائج ، الخصخصة والتدويل و المعلوماتية يمكن تحديد الخصائص والملامح الأساسية للتسيير العمومي الجديد فيما يلي:

[1] تيشات سلوى مرجع سابق، ص 51

[2] اناجي عبد النور ،مرجع سابق ص 45

[3] المرجع السابق،ص 46

- اللامركزية من خلال تفويض الوحدات الحكومية والمسؤوليات في المستويات الدنيا
- استعراض ما يتعين على الحكومة أن تدفع و تفعل، تدفع و ما لا تفعل ، ما لا تدفع و ما لا تفعل
- خصخصة القطاع العام و الحد من نشاطه أو إنشاء هيأت مستقلة لتحقيقه
- النظر في السبل الأقل تكلفة لتوفير الخدمات مثل التعاقد من الباطن و آليات السوق
- معلومات العملاء بما في ذلك معايير الجودة الواضحة للخدمة العمومية
- قياس الأداء وتقييم النتائج
- الإصلاحات الرامية إلى تبسيط التنظيم وتقليص التكاليف[1]

-إن التسيير العمومي الجديد ليس فقط عملية نقل أو تحويل ميكانيكي لأدوات و أساليب الإدارة المستخدمة في القطاع الخاص إلى القطاع العام لكنه توجه يهتم كذلك بالرقابة الصارمة لسلوكيات و تصرفات الموظفين العموميين لتحديد متغيرات مشاركتهم ومحاولة تحفيزهم .كما أن مبادئ و أدوات التسيير العمومي الجديد ليست بالحديثة ذلك لأن المؤسسات الخاصة قامت بتطبيقها مسبقا لكنها تبقى تشكل تغيير جوهري بالنسبة للمنظمات والمؤسسات العمومية.

إذا كان التسيير العمومي لا يمثل مذهبا و لا ينعكس في الواقع بنفس الطريقة فإن هذا لم يمنع بعض المفكرين من محاولة حصر و تلخيص بعض المبادئ الأساسية التي يقوم عليها.

حيث وضع Gilles Chevalierفي كتابه Elements de Manegement Publicأربع مبادئ أساسية في كتابه حيث وضع للتسيير العمومي الجديد تتمثل في:

- تفكيك أو تقسيم الإدارات إلى وحدات صغيرة
- التعاقد الخارجي عن طريق الخصخصة أو اللامركزية
- الفصل بين الوظائف الإستراتيجية و مجموع الوظائف العملياتية
- تعزيز المساءلة في الإدارات العمومية

من جهة أخرى يضع كل من D. Osbone and T. Geable عشرة مبادئ رئيسية للتسيير العمومي الجديد[2]:

[1] Marcel Guenoun, le management de la performance publique local (étude de l'utilisation des outils de gestion intercommunal), thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III. mars 2009, p 6.7

[2] تيشات سلوى مرجع سابق، ص 38

– إضفاء مبادئ التنافسية إلى القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع و يسمح بالتحديد و تطويرو تأهيل الخدمة العمومية و رضا الزبائن المواطنين."

– تدعيم رقابة التسيير

– تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج عوض الموارد

–يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفعالية وكفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة و بيروقراطية الإطار القانوني و اللوائح التنظيمية

–ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرتفق ، إذ يجب أن تصبح شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولا ، في التنظيمات الهادفة للربح وهو ما يفرض جعل هذا الأخير أساس في عملية تصميم و أداء الخدمة وذلك مراعاة لاحتياجاته و تطلعاته و خياراته خلاقا العملية التسيير البيروقراطي

–أن تكون لهذه الهيئات و الحكومات استعدادت مسبقة لمواجهة وحل المشاكل والصعوبات قبل حلولها

–يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية وبصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية والبحث عن موارد جديدة بدلا من الاكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد

–الإعتماد على مبدأ المشاركة في التسيير و التخلي عن المركزية و هذا النوع من التسيير له العديد من المزايا إذ يضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط ومن ثم للزبائن إضافة إلى الكفاءة والفعالية والتحديد في مستوى التسيير.

– الاعتماد على ميكانيزمات السوق بدل التسيير البيروقراطي

–التركيز ليس فقط على عرض الخدمات العمومية وغنما التركيز على قدرة المنظمات العمومية وطاقاتها و قدرتها على تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات .وضعا فيه مبادئ للتسيير[1]

هناك أيضا مقال للباحثين العمومي الجديد وفقا لما يلي:

- التركيز على المهارات الإدارية للسيطرة النشطة والموضوعية والطوعية على المنظمات
- تحديد معايير قياس الأداء من خلال تحديد الأهداف ومؤشرات النجاح
- التركيز على استخدام عناصر التحكم في المخرجات ، بدلاً من استخدام عناصر التحكم في المدخلات
- التحرك نحو وحدات الفصل تقسيم الوحدات واللامركزية في القطاع العام
- التحرك نحو مزيد من المنافسة في القطاع العام الذي يؤدي إلى انحفاض التكاليف ومعايير أفضل
- التركيز على أساليب إدارة القطاع الخاص.

[1] موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساليب و مفاهيم حديثة 2 عمان دار وائل للنشر2003 ، ص 41

- التركيز على الكفاءة والفعالية والكفاءة الاقتصادية لاستخدام الموارد[1]

أهم ما يمكن ملاحظته و تسجيله هو اختلاف هذه المبادئ في ترتيبها و عددها لكنها تتفق في اغلب المبادئ الأساسية و التي أثرت في مختلف النماذج المقترحة و المعتمدة في التسيير العمومي الجديد، و يختلف تطبيقها من بلد لآخر وهذا راجع أساسا لتوجهات كل دولة و كل حكومة و طريقة إصلاحاتها لذلك اعتبار التسيير العمومي الجديد كمفهوم يوحي بوجود نموذج أو شكل موحد فهذا خطأ ، بل هناك نماذج متعددة ومختلفة ، متشابهة من حيث المبادئ و مختلفة في طريقة التطبيق.

إن تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث يتطلب أدوات ووسائل محددة كالتفاوض و تخصيص الميزانيات العمومية للمدراء الذين يتوجب أن يملكوا مرونة عالية في تلبية معايير المردود وإنشاء هياكل وظيفية أكثر مرونة و أقل تركيز وتعقيد ، إعادة الهيكلة ، التسيير الموجه بالجودة و الأهداف و التركيز على رضا الزبون.

وفقا لدافيد جيوك يقوم التسيير العمومي الجديد على 13 مبدأ تتمثل في[2]:

- إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية
- انفتاح المصالح الإدارية من المرتفقين و التقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة
- التركيز على مخرجات النظام والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته
- تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم والآفاق التي يتطلع إليها التنظيم و التخلي عن التسيير القائم على القواعد و الإجراءات الشكلية و الرسمية
- تغيير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون
- التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة انتقالها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
- التسيير بإرادة تحسين الايرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال.
- تفويض السلطة للمستويات اللامركزية و تشجيع التسيير بالمساهمة
- تبني آلية السوق كبديل للفنيات التقليدية و الممارسات البيروقراطية

[1] وحشي عفاف، مرجع سابق ،ص 26

[2] Mahboubeh Fatemi, Mohamed Reza Behmanesh, New Public Management Approach and Accountability. International Journal of Management Economies and Social Sciences, vol01-02, 01 December 2012, p42-43-44.

- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الاستراتيجية أي المستوى السياسي ومستويات التسيير العملي و التكتيكي أيمستوى المصلحة الإدارية
- رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها و بين الجهات الوصية.
- تخصيص ميزانية الإقامة الشراكة و العقود مع الجهات الوصية وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة و مستوى كفاءة التنظيم.
- تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصور مباشرة أو غير مباشرة

و كخلاصة المجموع المبادئ الرئيسية التي يعتمد عليها التسيير العمومي الجديد[1]:

- تركز ثقافة الإدارة على مركزية الزبون
- الشفافية بشأن تخصيص الموارد و النتائج المحققة
- التنظيم الذي يعزز من الرقابة غير المركزية من خلال عدد متنوع من الآليات لتقديم الخدمات.
- الإدارة العمومية الجديدة محاولة لنقل أدوات الإدارة من القطاع الخاص بطريقة معدلة إلى الإدارة العمومية مثل الشفافية و المزيد منالكفاءة والجودة إضافة إلى تقليص التكاليف[2].

تحسين أسلوب الإدارة في المنظمات العمومية الإدارية هدف تسعى إليه كل المنظمات و هذا بعد تسجيل النجاح الواسع للمنظمات الاقتصادية الخاصة والذي قابله فشل المنظمات العمومية التي عرفت عجزا في ميزانياتها و ارتفاعا في حجم النفقات مقابل تقديمها الخدمات لا ترقى إلى مستوى التطلعات و الطموحات و احتياجات المواطنين ، و من اجل تغيير هذا الوضع السائد تم التفكير في نقلأدوات ووسائل القطاع الخاص إلى القطاع العام و التي تذكر منها:

الوسائل النوعية للتسيير العمومي الجديد : تتعد الوسائل النوعية التي تم استعمالها تدريجيا نقلا من القطاع الخاص إلى المنظمات العمومية الإدارية في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد غير أننا في هذا الجزء ستحاول التطرق إلى أهم وسيلة و هي الاتصال.

الاتصال : والذي يعتبر لب و جوهر وسائل المناجمنت باعتباره حلقة الربط بين الإدارة العليا في المنظمة وموظفيها في كافة مستويات الهيكل التنظيمي من جهة و هذا ما يعرف بالاتصال الداخلي و بين المنظمة وزبائنها من جهة أخرى و ذلك في مايعرف بالاتصال الخارجي[3]

[1] عدمان مريزق بن محمد، مرجع سابق ص 127
[2] وحشي عفاف، مرجع سابق ،ص 27
[3] محمد الصغير بعلي ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة،2004 ، ص22

أ –**الاتصال الداخلي** : و هو مجموع التعاملات التي تتم بين إدارة المنظمة وكافة المجموعات التي تتعامل معها ضمن نطاق المنظمة حيث يمثل الموظفين الجزء الأكبر من هذه التعاملات و يساهم هذا النوع من الاتصال في التعرف و رصد احتياجات الموظفين و مدى تأثرهم يقيم المنظمة وعاداتها، يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق التكامل بين أجزاء ووحدات المنظمة و تحقيق نوع من الانسجام بين الموظفين، كما يهدف إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال و الأهداف التي تسطرها المنظمة من خلال ضمان مشاركة المعلومات وتبادلها كما يضمن الاتصال الداخلي اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة.

ب– الاتصال الخارجي : و يعتبر أحد أهم الوسائل المساهم في كسب ثقة المواطنين باعتبارهم زبائن و أيا كان نوع المنظمة فإنها تحتاج إلى هذا النوع من الاتصال و هو ما جعل المنظمات العمومية الإدارية تسعى إلى الزيادة من فاعلية هذا النوع من الاتصال و هذا في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد أبن أصبحت تنظر إلى المواطن كعميل واجب إرضاؤه و هو ما يعني إدخال النظرة التسويقية في الأجهزة الإدارية العمومية من خلال تطبيق قواعد التسويق في إطار ما أصبح يعرف بالتسويق العمومي[1].

–**الوسائل الكمية للتسيير العمومي الجديد** : يعتمد التسيير العمومي الجديد على مجموع من الوسائل الكمية من أهمها يحد المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة تساهم في التحكم في التكاليف و كنظام معلومات لإعداد الميزانية إلى جانب تسيير الموارد البشرية كوسيلة كمية تساعد في تنمية وتطوير المنظمة باعتبار المورد البشري عامل من عوامل الإنتاج[2].

–**المحاسبة التحليلية والميزانية:** بعد أن حققت المحاسبة التحليلية نتائجا ايجابية في القطاع الخاص انتقل تطبيقها في ظل تطبيق التسيير العمومي الحديث إلى المنظمات العمومية الإدارية و أصبحت تدعى محاسبة التسيير و انطلاقا من سنوات الثمانينات بدأت المحاسبة التحليلية تطبق في جميع المنظمات سواء أكانت إقتصادية أو إدارية ففي القطاع العمومي الإداري أصبح دخول المحاسبة التحليلية أمرا ضروريا و هذا بالنظر إلى الارتفاع الذي شهدته النفقات العمومية خاصة بعد أن عرفت الدول عدم ملاءمة الأدوات التقليدية المطبقة في التسيير العمومي ومنها المحاسبة العمومية التقليدية و عدم نجاعتها مما جعل هذه الدول تسعى إلى الحد من الإسراف و الحمد ثمن ارتفاع النفقات العمومية و أولى المحاولات التي شهدت هذا النوع من التطبيق كان في المنظمات العمومية الإدارية التابعة لقطاع الصحة و قد أعطى ذلك نتائج حد مرية مما دفع هذه الدول بتعميم التجربة على باقي المنظمات العمومية و يرى العديد من مناصري نقل المحاسبة التحليلية للقطاع العمومي الإداري يرون أنها أداة فعالة لترشيد النفقات العمومية وتحديد المسؤوليات باعتبار أن هذه الأخيرة تساعد الإدارة بشكل فعال في الرقابة على عناصر

[1] وحشي عفاف، مرجع سابق ،ص 28

[2] المرجع السابق، ص 29

التكاليف و ذلك لأنها تقدم مجموعة من التقارير الدورية التي تتم بواسطتها مقارنة التكاليف الفعلية لحجم النشاط بما يجب أن تكون عليه فعلا وفقا للمعايير المحددة بصورة مسبقة و إيجاد الاختلالات و اقتراح الوسائل الكفيلة بتصحيحها وتجنبها مستقبلا ، من جانب آخر تقدير المحاسبة التحليلية وسيلة لنقل المعلومات مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة بناء على البيئات التفصيلية التي تقدمها تقارير هذه المحاسبة[1].

-**إدارة الموارد البشرية** : يعتبر تطوير وتنمية الموارد البشرية الحجر الأساسي الذي ترتكز عليه أي منظمة ترغب في تحقيق التطور و العصرنة في وحداتها ذلك لأن المورد البشري يشكل أهم عوامل الإنتاج باعتباره المسؤول عن حسن أو سوء تسيير الموارد الأخرى المادية والمالية ، و بالثاني المسؤول عن تحقيق الأهداف المسطرة و مع الإدراك المتزايد والمحسوس لدى الدولة بأهمية العنصر البشري وسعت كل المنظمات العمومية الإدارية من دائرة اهتماماتها بهذا العنصر الفعال و عملت الدولة على تطوير وظيفتها العمومية من خلال السعي إلى نقل أدوات تسيير الموارد البشرية من القطاع الخاص إلى قطاع الوظيفة العمومية و تبني مفاهيم جديدة كالاداء والفعالية والفاعلية وتشجيع العمل الجماعي من بين الأدوات التي تم نقلها تجد : اعتماد معايير جديدة في التوظيف مبنية على مبادئ الكفاءة وليس على مبدأ المساواة، الاعتماد على مبدأ التعاقد ، التسيير التوقعي للموارد البشرية العمومية ، اعتماد مبادئ جديدة في تقييم الأداء مبنية على مبدأ التمايز ومكافأة الأفراد حسب الكفاءة، إن تبني المنظمات العمومية الإدارية للأدوات السابقة يجعلها تتغير ايجابيا[2].

المطلب الثالث : الميكانيزمات الجديدة للإدارة العمومية وتطبيق التسيير العمومي الحديث

إن انتقال الإدارة العمومية من التسيير البيروقراطي إلى المناجمنت العمومي الجديد سوف يغير من وضعية الإدارة العمومية لأنه سيجعلها تظهر في صبغة جديدة و من بين الالتزامات التي تعتبر التزامات جديدة بالنسبة للإدارة والمنظمات العمومي في ظل تطبيقات التسيير العمومي الجديد نذكر:

-**التكيف المستمر مع المتغيرات البينية** : من البديهي أن التغير السريع الذي يحدث على البيئة يثير الكثير من الصعوبات و العقبات في مجالات التخطيط والتنبؤ و بهدف تحقيق نوع من التناسق والاتفاق مع البيئة العالمية و الحقائق السياسية يجعل الإدارة العمومية بحيرة على أن تكون دائمة اليقظة من اجل رصد هذه التغيرات ومحاولة التكيف معها فالإدارة العمومية لا يجب أن تبقى متمسكة بقواعدها الجامدة في ظل عالم يعرف العديد من التغيرات لا سيما في مجالات التكنولوجيا والمعلومات و الاتصال بل على الإدارة العمومية في ظل تطبيق التسيير العمومي الحديث أن تتأقلم وتتكيف مع هذه التغيرات و أن تهيئ

[1] وحشي عفاف، مرجع سابق ،ص 29

[2] المرجع السابق، نفس الصفحة

كل الظروف التي تساعدها في الانتقال إلى الحياة الاقتصادية من أجل أداء مهامها بالشكل الواضح و الجيد[1].

-**الاتجاهات الجديدة للمهام** : إن المهام التي تمارسها مختلف الأجهزة العمومية تحت سلطة الدولة يجب أن تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق الفعالية وتقديم أفضل الخدمات و أن تستجيب لطموحات ومتطلبات و أذواق المواطنين باعتبارهم زبائن من تقديم خدمات نوعية يرجع أساسا إلى كفاءة الموظفين المسؤولين بالقيام بمهامهم المتمثل في تقديم هذه الخدمات و هذا يجبر الإدارة العمومية على الاهتمام بالمورد البشري و اعتباره حجر الزاوية من خلال اعتماد إستراتيجية واضحة فيما يتعلق بتنمية و تكوين و تطوير الموارد البشرية العمومية إبتداء من التوظيف إلى غاية إنحاء المسار المهني للموظف بالشكل الذي يجعله يتمكن من أن يقوم بمهامه وفقا لمبادئ التسيير العمومي الجديد كونه فاعل رئيسي في هذه المهمة، كما يجب أن تعمل الإدارة العمومية على وضع و إتباع كل الإجراءات التي تمكنها من التعامل مع موظفيها بالشكل الذي يضمن لهم التحفيز وعدم الشعور بالنقص والتمييز و أن تحتم بقدراتهم الفردية و أن تقيم أدائهم و أن تعمل على مكافأتهم وفقا لمردودهم ووفقا لمجهوداتهم خاصة فيما يتعلق بالترقية و التحفيزات المادية التي يجب أن تكون وفقا للخبرة والكفاءة[2].

-**تسطير الأهداف بدل وضع المهام** : من الواضح أن مهام الإدارة العمومية المحددة في ظل التسيير التقليدي البيروقراطي واسعة و غير محددة بدقة ومعروفة ومقيدة بنصوص قانونية لذا يجب إعادة ضبطها وتحديدها بدقة متناهية لتأخذ شكل الهدف كما يجب أن تأخذ المهام الموكلة للموظفين العموميين صبغة الحرفة بحيث تصبح أكثر وضوحا.

- **زرع روح المسؤولية** : تحسي الموظفين العموميين بالمسؤولية يعتبر عامل مهم لتحفيز الموظفين العموميين و يساهم في إحساسهم بالإنتماء إلى الإدارة العمومية التي يمارسون نشاطهم فيها فبالرغم من وجود عامل الرقابة إلا أن الإدارة العمومية يحب أن تتبنى نظام اللامركزية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف من خلال تفويض الصلاحيات الجميع مستويات الهرم السلمي مما يجعل الموظفين يشعرون بعامل المسؤولية وهو الأمر الذي يحفزهم على الإبداع وأداء المهام على أفضل شكل ممكن و تقديم الأفضل.

-**السعي لتحقيق الفعالية والفاعلية في الإدارة العمومية** : يجب على الإدارة العمومية أن تكون فعالة و تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة و في كل مستويات كما يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف بفاعلية من خلال الاقتصاد في الموارد و الاستغلال الأمثل لها.

-**التقرب من المواطن** : يشير هذا الالتزام إلى ضرورة اقتراب الإدارة العمومية من المواطن من اجل السماع لانشغالاته و احتياجاته و الاتصال معه بشكل دوري باعتباره شريك و زبون تبحث الإدارة

[1] نيشات مراوى مرجع سابق من152
[2] المرجع السابق ، نفس الصفحة

العمومية عن طريقة إرضائه وتقديم خدمة عمومية له بشكل فعال وحيد ، كما يجب إشراكه في تسيير الإدارة العمومية

-**السرعة** : يشير هذا الالتزام إلى ضرورة استعجال الإدارة العمومية في معالجة ملفات المواطنين وإزالة مختلف العراقيل و الحواجز التي تحول دون الإسراع في تقديم الخدمات للمواطنين كما يجب أن تكون الإدارة العمومية سريعة في اتخاذ القرارات و الاستجابة للمتغيرات فالوقت في الاقتصاد يعتبر عامل مهم و له علاقة بالنجاعة والربحية.

-**لمرونة** : و تشير إلى ضرورة دمج الإدارة بين المنطق القانوني الذي يرتكز على قواعد و أسس صلبة و منطق المناجمنت الذي يتميز بالمرونة وسهولة التكيف والتغير تماشيا مع المحيط و الظروف.

-**البساطة** : و هذا ما تواجهه الإدارة العمومية كالتزام جديد من خلال تبسيط الإجراءات و الهيكل والمهام الأمر الذي يساعدها على ربح الوقت و تخفيض التكاليف و يساهم أيضا في تحسين نوعية الخدمات العمومية و هذا ما يجعل الغدارة العمومية أكثر ملاءمة مع الأوضاع و الأهداف[1]. .

حتى بالنسبة للوظائف الاستراتيجية للمنظمات تواجه التزامات و توجهات و مهام جديدة في ظل التطبيق الشامل للتسيير العمومي الحديث و التي تشمل الجانب الاستراتيجي والمالي و البشري و التسويقي حيث يتم التركيز على أسلوب التسيير بالنتائج و تبني أساليب القطاع الخاص من خصخصة و شراكة و اعتماد مبدأ التفويض وبالتالي تقليص دور الدولة وفصل السياسة عن الإدارة، أما من خلال وظيفة المالية فيتم تخفيض حالات العجز في الميزانية وزيادة الشفافية و بالنسبة لوظيفة التسويق فتكون من خلال تطوير التسويق العمومي و تحسين الاتصالات الخارجية في حين يتم من خلال وظيفة الموارد البشرية تخفيض القوى العاملة والمساءلة وتحفيز الموظفين مع تنمية و تطوير المشاركة بينهم والجدول الموالي يوضح مختلف الوظائف في ظل التسيير العمومي الجديد[2] "

هذا و تجدر الإشارة إلى ان هناك تصنيفات أخرى لنماذج التسيير العمومي الجديد خاصة وأن الكثير من الدراسات قد أكدت أن الإصلاحات قد تأخذ اتجاهات متعددة ومختلفة ويمكن تطبيقها في نفس الوقت رغم اختلاف طبيعتها و هو ما يؤكده الباحث Monks إذ يرى أن غياب أو ندرة النموذج الأوحد للتسيير العمومي الجديد يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة هذا المفهوم.

[1] Kamar Damaj. La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers.. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013.

[2] انيشات سلوى ،مرجع سابق ،ص138

المبحث الثاني : مضمون التسيير العمومي الجديد

يخضع إصلاح الإدارة العمومية في العصر الحديث إلى تأثير جملة من التحولات وهذه ما يعرف بالتغيرات العالمية و التي ترجع بالأساس إلى مقومات و عوامل الاقتصاد الحر و المنافسة، وبالنظر إلى تنوع و تعدد ميادين التغيير التي تعرفها الدول والحكومات لا سيما في القطاع العمومي بما يشمله من المنظمات العمومية الإدارية التي تعنى بتقديم الخدمات العمومية و تسعى جاهدة إلى تحسينها، فإن جميع الدول والحكومات تسعى في هذا الإطار إلى خلق نوع من التوازن بين الفعالية التي يتطلبها الاقتصاد الحر و بين العدالة الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها نظريات و أسس الحكم الراشد،

المطلب الأول : التغيير في آلية السلطات العمومية

أولا: فئات العناصر العامة للتسير العمومي الحديث

نظرا لأن الإصلاحات الجديدة ركزت بشكل كبير على التعلم المستمر و تجنب التابلورية ، بعكس التوجه الايديولوجي الذي سبق الإصلاح الإداري في الثمانينات حيث تجد التسيير العمومي تمثل مجموعة من الإصلاحات بدون أي تأثير ايديولوجي بل تحت تأثير عملي المعايير توضح ضرورة القيام بإصلاحات قوية و عميقة ناتجة عن وجود قناعات أن إصلاح الخدمة العمومية لا بد أن يستمد من خارج إطار البيروقراطية التي طغت على المنظومة العمومية و الإدارات العمومية و هذا لن يكون إلا باستعمال أدوات وآليات القطاع الخاص و آليات السوق بشكل عام للوصول إلى الرفع من كفاءة الخدمات العامة[1].

الجدول رقم 1 : فئات العناصر العامة للتسير العمومي الحديث

الفئة	الأهداف/الخصائص	الأمثلة
إعادة الهيكلة التنظيمية	-تفويض المسؤولية – الحد من التسلسل الهرمي –الأدوار السياسية و الإدارية	-مديري المدن -هيكل السندات المالية
أدوات التسيير	-التوجه نحو الإنتاج –المقاولاتية (ريادة الأعمال) -الكفاءة	-اتفاقيات الأداء – المنتجات – الأجر المرتبط بالأداء
إصلاحات الميزانية	أقرب إلى القطاع الخاص –السندات المالية	-حساب التكلفة-بيانات الربح و الخسارة
المشاركة	إشراك المواطنين	-مجالس الحوار – الديموقراطية الالكترونية
التوجه نحو الزبون	كسب الأهلية أو الشرعية في الخدمة –	-اتفاقيات مستوى الخدمة
إدارة الجودة	– التوزيع أو التسليم –إعادة الهندسة	-الحكومة الالكترونية
إقتصاد السوق	الحد من القطاع العام	التعاقد الخارجي
الخصخصة	مكاسب الكفاءة من خلال المنافسة	الشراكات العامة-الخاصة

Source : Miklós Rosta :what makes a new public management reforme successful ? an institutionnal analysis an instroductory essay , Corvinus University of Budapest April 2011 p 5 .

[1] وحشي عناف، مرجع سابق، ص 30

ثانيا: الاليات

يرتكز التسيير العمومي الجديد على ثلاث عناصر أساسية وهذا حسب العديد من المفكرين والباحثين و تتمثل في تغيير آلية الحكومة و التغيير في أسلوب الإدارة وتقليص دور الدولة.

يرتبط هذا العنصر بمفهوم التغيير والحكومة لذا يجب التطرق إلى هذه المفاهيم أولا قبل التطرق إليه . فالحكومة عبارة عن محمل الهياكل و الترتيبات التنظيمية لممارسة سيادة و سلطة الدولة و هي تشمل جميع مستويات الحكومة في البلاد بدءا من السلطة المركزية إلى أدب مستوى رسمي في الحكومة وتضم ثلاث أجهزة مختلفة و لكل منها دور ضروري في ممارسة السلطة السيادية و هي : السلطة التشريعية الوضع القوانين و السلطة التنفيذية لتنفيذ القوانين وتشغيل الإدارة و السلطة القضائية لتفسير القوانين و الفصل في النزاعات و يتم فهم آلية الحكومة فيما يتعلق بالنظام وتوزيع السلطة و المسؤوليات و المساءلة في عملية صنع القرار الحكومي و موظفي الخدمة المدنية في العملية التشريعية و هي عملية تؤدي إلى استحداث قواني و آليات حماية مصالح رفاهية الشعب[1].

تعتبر إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة في معظم المنظمات نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة و في هذا المجال لا بد التمييز بين التغيير كظاهرة و إدارة التغيير كمنهج له قواعد و أسس و أصول.

إن إدارة التغيير تتمثل في صيانة وتحسين الإنتاجية في مناخ من التغيير الذي يعتبر فرصة للنمو وتطبيق مبادئ إدارة التغيير و أولويات التغيير للتكيف مع التغيرات في تحقيق الأهداف ودعم الموظفين من أجل التعامل مع التغيير و هي عبارة عن حركة تفاعل لا تحدث بطريقة عشوائية و نتجه نحو هدف محدد وواضح و إعداد استرتيجية مسبقة لعملية التغيير و تتبناها قيادة التغيير للانتقال من وضع مرغوب فيه إلى وضع أحسن باستخدام أفضل الطرق اقتصادا و فعالية لإجراء التغيير من أجل بلوغ الأهداف.

إن التغيير في آلية الحكومة يتم من خلال التغيير في البناء الهيكلي للحكومة وإعادة الهيكلة للإدارات و الأقسام وإنشاء وحدات لك الخدمة العمومية، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلالا تفويض الصلاحيات والفصل بين السياسية و تقديم الخدمات و هذا يدعى أيضا بإعادة اختراع الحكومة أو ابتكار الحكومة.

من خلال ما سبق يتضح جليا أن التسيير العمومي الجديد يشمل التغيير في البناء الهيكلي للحكومة و يتضمن كذلك إعادة الهيكلة للأقسام و الإدارات ، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة ، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال منح الصلاحيات للمستويات الدنيا ، و الفصل بين السياسة و تقديم الخدمة.

[1] بن عبد العزيز عظيمة ، أ معزوز نشيدة : التغيير التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية مجلد 2 العدد 2 ص10

و ينادي التغيير في آلية الحكومة إلى تغيير الثقافة التنظيمية ، تحسين الجودة ، الاستجابة للعملاء وممارسة المشاركة الإدارية الاتجاه = آلية السوق و استخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية[1].

وقد اتجهت العديد من دول العالم ومنها المملكة المتحدة ، كندا وأستراليا ونيوزيلاندا إلى التركيز على الاستخدام الأمثل والكفء للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات ، بما قد يؤدي إلى ترشيد وتقليل النفقات، ففي حالة المملكة المتحدة جاءت الإصلاحات تحت مسمى Flinancial Management Initiativeو ذلك بغية الرفع من مستويات الكفاءة الإدارية.

و في مجال اللامركزية و إعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا ، اتجهت المملكة المتحدة لإصلاح إداري يعرف ببرنامج

الخطوات التالية Next progrogamسنة 1998 و هدفه الرئيسي تقليل التحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية والمالية و منح المزيد من المسؤوليات و الصلاحيات للعاملين في تلك المستويات[2].

إن التغيير في آلية الحكومة ينبغي أن لا يتحرك منفصلا عن السياسات والبرامج التنموية وإلا فلن يكون له أي توجه استراتيجي في ظل برامج الإصلاح الاقتصادي التي تتضمن تفعيلا وتنشيطا لآليات السوق و الدور القطاع الخاص و حينها يؤدي إصلاح الجهاز الحكومي دورا هاما في دعم التحول في السياسات الاقتصادية و في تعزيز قدرة هذا الجهاز[3]

يمكن توضيح الفرق بين الحكومة البيروقراطية والحكومة في ظل التسيير العمومي الجديد من خلال الجدول الموالي:

الحكومة البيروقراطية	الحكومة وفق NPM
هدفها التسجيل و التوثيق	هدفها التطوير و التحسين
تضع اللوائح و المعوقات	تضع الحلول و الابتكارات
تدير الأوراق و السجلات	تدير الأداء و العمليات
سلبية تتلقى التعليمات	تنفيذية تؤدي الواجبات
تركز على الأساليب والإجراءات	تركز على الأهداف و النتائج
الموظف دائما على حق	المواطن دائما على حق
الموظف يمتلك حق إدارة شؤون المواطن	المواطن يمتلك حق تقييم الموظف
المواطن سلبي يتلقى الخدمات	المواطن نشط يساهم في التطوير
تعمل بالماضي و للحاضر فقط	تعمل بالماضي و بالحاضر و المستقبل أيضا.

المصدر : وحشي عفاف مرجع سابق ص 34

[1] شنوق نور الدين، مرجع سابق ،ص 71

[2] بن عبد العزيز عظيمة، مرجع سابق ،ص 11

هذا و تجدر الإشارة إلى ان هناك تصنيفات أخرى لنماذج التسيير العمومي الجديد خاصة وأن الكثير من الدراسات قد أكدت أن الإصلاحات قد تأخذ اتجاهات متعددة ومختلفة ويمكن تطبيقها في نفس الوقت رغم اختلاف طبيعتها و هو ما يؤكده الباحث إذ يرى أن غياب أو ندرة النموذج الأوحد للتسيير العمومي الجديد يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة هذا المفهوم

المطلب الثاني: التقليص في أسلوب الإدارة العمومية

إن تحديث وعصرنة الإدارة العمومية يستلزم جهازا إداريا قادرا على فهم واستعاب المتعاملين معه، من جهة اخرى وعلى أساس الندرة التي تميز الموارد المالية والبشرية المؤهلة يتطلب العمل على ترشيد وعقلانية النفقات والبحث كذلك عن وسائل وظرق لتحقيق الفعالية

بأقل التكاليف الممكنة، لذا فقد عرف العالم ثورة هائلة في حل المحالات العلمية و التكنولوجية ، وأصبحت التحولات في أنماط الإدارة في مختلف القطاعات مسألة في غاية الأهمية[1].

ذلك أن الحلول الخاصة بتحديات التغيير أو التكيف لا تشمل آلية الحكومة فقط و لكن في آلية تسيير الدوائر الحكومية و الذكاء

الجماعي للموظفين على جميع المستويات و لا بد من تحريك المنظمات العمومية لتبني سلوكيات وقيم تساهم في تطوير خدماتها .إن التكيف الحقيقي و تحديث وعصرنة نظام التسيير مطلوب لاتخاذ و تنفيذ الإجراءات التي يكون لها تأثير حقيقي ليس فقط على الآليات و الطرق و لكن أيضا على فلسفة التسيير ونظام القيم التي تقوم عليها المجاهات الإدارة العمومية.

يشمل التغيير في الإدارة العمومية العناصر التالية[2]:

-تبني القطاع العام للممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة ، إدارة الجودة الشاملة ، القيمة مقابل النقود ، قياس الأداء والحوافز ، خدمة العملاء ، الربحية و تقليل العمالة

-التركيز على الكفاءة و الفاعلية

-الانتقال من التحكم في المدخلات ، الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

-تفويض الملكية الخاصة ، أسلوب التعاقد للخدمات العامة و اتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

-تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

[1] محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة العمومية وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماع جامعة محمد مين دباغين سطيف، العدد 19 ديسمبر 2014 ص59

[2] Mohamed Charih, Réjean Landray la gestion publique sous le microscope, presse de l'université du Québec 1997 p 3

المطلب الثالث : تقليص دور الدولة

يمثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم عوامل ظهور توجهات فكرية تصب في إطار المبادئ العامة للتسيير العمومي الجديد فبعد أن عرفت العديد من الدول المتقدمة أزمة في اقتصادياتها في منتصف السبعينات حيث كان الفكر السائد هو تعظيم دور الدولة في الحياة الاقتصادية و تدخلها بشكل كبير ، تبين انه كان السبب الرئيسي في استمرار و استفحال تلك الأزمات، و هو ما أدى بالفعل إلى بروز و ظهور توجهات تنادي و تركز على تقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية من خلال تبني الخوصصة وفتح مجال المبادرة و آليات السوق و المنافسة[1].

عن فكرة تحويل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة من أجل الرفع من الفعالية أكثر على المستوى الكلي والجزئي تعود بالأساس إلى سنة 1976 مع طروحات آدم سميت و أهمية الخوصصة على مستوى المنظمات والمداخيل الناشئة عن المبادلات في حد ذاتها وكذلك تخصيص أفضل للموارد عن طريق وضع هياكل للتحفيزات الاقتصادية وكذلك إبراز صعود الكفاءات و تحويلات المعارف و كذا التكنولوجيات على المستوى الكلي ، كان : يري آدم سميث أن ترك الأفراد أحرار ضرورة و لم يكن يؤمن بنانا بضرورة تدخل الدولة في الاقتصاد و أنها لا يمكنها إعانة الفقير أو تعليم الجاهل و أن عدم تدخل الدولة يؤثر في زيادة الإنتاج.

تعتبر الخوصصة الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة و الرأسمال الخاص إلى المؤسسات العمومية و يرى الباحث أحمد رشيد أن أي برنامج للخوصصة كأحد المبادئ الرئيسية للتسيير العمومي الجديد لا بد ان يحقق الصالح العام ويقترح ضرورة بدء عملية التطوير و الإصلاح بالمستوى الجزئي و ليس المستوى الكلي و أن التطوير الاداري الشامل قد يصلح كبحث دكتوراه و لمنه لا يصلح كبرنامج تطبيق نظم الإصلاح الاتحاد السائد اليوم وتماشيا مع ظهر دور جديد للدولة بالنسبة للنشاطات الاقتصادية و هو الضبط الاقتصادي أي تغير دور الدولة من الحارسة أو المقاولة لمجرد دولة ضابطة و بالتالي انسحاب الدولة كسلطة عمومية من الحقل الاقتصادي و اكتفائها بدورها التقليدي كسلطة ضبط و استاد.

و هنا يجب التنويه على ان الدول يجب ان تسعى في ظل التسيير العمومي الجديد إلى التركيز على العديد من المتطلبات أهمها : الاتجاه نحو التخصيص ، تخفيض الموازنة العامة ، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

تعتبر الخوصصة الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة و الرأسمال الخاص إلى المؤسسات العمومية و يرى الباحث أحمد رشيد أن أي برنامج للخوصصة كأحد المبادئ الرئيسية للتسيير العمومي

[1] محمد السعيد حول : ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد ، دراسة نظرية تحليلية محملة اقتصاديات الشمال افريقيا العدد 14 سنة 2016

الجديد لا بد ان يحقق الصالح العام ويقترح ضرورة بدء عملية التطوير و الإصلاح بالمستوى الجزئي و ليس المستوى الكلي و أن التطوير الاداري الشامل قد يصلح كبحث دكتوراة و لمنه لا يصلح كبرنامج تطبيق نظم الإصلاح[1]

الاتحاد السائد اليوم وتماشيا مع ظهر دور جديد للدولة بالنسبة للنشاطات الاقتصادية و هو الضبط الاقتصادي أي تغير دور الدولة من الحارسة أو المقاولة لمجرد دولة ضابطة و بالتالي انسحاب الدولة كسلطة عمومية من الحقل الاقتصادي و اكتفائها بدورها التقليدي كسلطة ضبط و استاد.

و هنا يجب التنويه على ان الدول يجب ان تسعى في ظل التسيير العمومي الجديد إلى التركيز على العديد من المتطلبات أهمها : الاتجاه نحو التخصيص ، تخفيض الموازنة العامة ، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية[2].

المبحث الثالث : الإدارة العمومية الإلكترونية ودورها في ترقية الخدمة العمومية

كان و مازال الحديث عن عصرنة الإدارة العمومية ضمن الاهتمامات الرئيسية و ضمن أبحاث علماء القانون و الإدارة و الإقتصاد على حد سواء، و محورا هاما من محاور الخطابات الرسمية والمشاريع المسطرة للحكومات والدول في المحافل العالمية، وقد اخذ هذا الموضوع و اهتماماته أبعادا جديدة و عمقا أكبر بعد الانتشار الواسع و الاستعمال العريض الوسائل الاتصال وتكنولوجيات المعلومات و تعدد تطبيقاتها و استعمالاتها و مجالات تأثيرها على كل المستويات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وحتى السياسية[3].

المطلب الأول : مفهوم ونشأة الإدارة العمومية الإلكترونية

تعتبر الإدارة العمومية الإلكترونية جزءا من الاسترتيجية العامة للإصلاح الإداري و مدخلا مهما لتطوير وعصرنة المرافق العامة و لا يمكننا الحديث عن الأساليب التسييرية في الإدارات العمومية دون التطرق لهكذا موضوع الإدارة العمومية الإلكترونية و من خلال اعتمادها أساسا على تطويع تكنولوجيا ونظم المعلومات المختلفة واستغلالها بهدف تسيير مختلف الأعمال اليومية مع الأجهزة و المؤسسات الحكومية المتعددة وتبسيط الإجراءات والعمليات الروتينية المتمثلة أساسا في تقديم الخدمات للمواطنين[4].

أولا:نشأة الإدارة العمومية الإلكترونية

---

[1] عجابي عماد : التجربة الجزائرية الإحداث سلطات الضبط الإقتصادي في إطار الدور الجديد للدولة مجلة القانون و المجتمع جامعة ادرار العدد 04 ديسمبر 2014 ص112

[2] د فروش عيسى : دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة2018-2017

[3] سوسن زهير المهندي تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية دور أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2011 ص19

[4] صدام خمايسية الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري 15 عالم المكتب الحديث للنشر الأردن 2013 ص10

تعود أولى التجارب والاستعمالات للإدارة الإلكترونية إلى منتصف الثمانينات في الدول الاسكندنافية المعروفة بترؤسها لقوائم الدول في مؤشرات الحكم الراشد و التنمية ، وتمثلت في ربط القرى البعيدة بالمركز اطلق عليها اسم [Electronic villages وكانت الغاية من ذلك الاضطلاع على المعلومات بواسطة استخدام التقنيات الحديثة من اجل تلبية حاجات سكان القرى البعيدة عن المدن وأطلق على مثل هذه المبادرات : المراكز البعدية أو المجتمعات البعدية في سنة 1989 و اعتمادا على تجربة القرى الإلكترونية في الدانمارك تبنت المملكة المتحدة مشروع قرية مانشيستر الالكترونية حيث أنشئ مضيف مانشيستر بوصفه مرحلة أولى يهدف إلى ترقية و متابعة التطورات الاجتماعية والاقتصادية و التعليمية ، و في سنة 1992 تبنى مجلس لندن مشروع بونتيل « و الذي يعني الاتصالات البعدية التقنية و الذي أكد على جمع و نشر و تنمية المعلومات بالوسائل الالكترونية والوصول عن بعد المصادر و قواعد البيانات

–في الولايات المتحدة الأمريكية كانت بداية ظهور الإدارة الإلكترونية عام 1995 في ولاية فلوريدا من خلال مشروع تبنته هيئة البريد المركزي ثم تبع ذلك ظهور مبادرات و محاولات عديدة في مختلف الدول ، كما تبتها عديد المنظمات الدولية حيث قامت المفوضية الأوروبية على سبيل المثال بإطلاق مبادرة "أوروبا الالكترونية بمدينة لشبونة بالبرتغال سنة 2000 والتي كان الهدف منها إتاحة فرص الوصول السهل والسريع و لكل المواطنين إلى المعلومات والخدمات في مجالات الإدارة العمومية مع تأمين الحفظ الجيد و المناسب للبيانات[1].

–بالنسبة للدول العربية أول مبادرة كانت في دولة الإمارات سنة 2001 بإنشاء منظمة حرة للتكنولوجي مدينة دبي للإنترنيتثم انتقلت إلى الكويت أما الجزائر فتبنت مشروع الجزائر الإلكترونية سنة.2013

ثانيا: مفهوم الإدارة العمومية الإلكترونية

–تعرف الإدارة العمومية الإلكترونية على أنها " استخدام وسائل الإتصال التكنولوجية المتنوعة والمعلومات في تيسير سبل أداء الإدارات الحكومية لخدماتها العامة الإلكترونية والتواصل مع طالبي الانتفاع من خدمات المرفق العام باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة كالشبكات المعلوماتية و الإنترنيت و الحاسوب[2]

–من التعاريف تحد الإدارة العمومية الإلكترونية هي : استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير وتحسين تدبير الشؤون العامة و يتمثل ذلك في انجاز الخدمات الحكومية الرسمية سواء بين الجهات الحكومية أو بين هذه الجهات والمتعاملين معها بطريقة معلوماتية تعتمد على الانترنيت وتقنياتها وذلك وفقا لضمانات أمنية معينة تحمي المستفيد و الجهة صاحبة الخدمة معاة

[1] عامر ابراهيم قد يلحي، الحكومة الاكترونية دار المسيرة الأردن 2015 ص25

[2] سعد غالب ياسين الإدارة الإلكترونية دار اليازوري للنشر و التوزيع الأردن 2010 ص9

يعرج البنك الدولي في تقاريره و مفاهيمه على مصطلح الإدارة الإلكترونية العمومية و يوضح على أنها "عملية استعمال المؤسسات الحكومية لتكنولوجيا المعلومات مثل شبكة المعلومات العريضة و شبكة الانترنيت و أساليب الاتصال عبر الهواتف المحمولة و التي بواسطتها يمكن تغيير و تحويل العلاقات بين المواطنين ورجال الأعمال و مختلف المؤسسات الحكومية وهذه التكنولوجيا يمكنها أن تحقق عددا كبيرا من الأهداف مثل تقديم خدمات أفضل للمواطنين وتحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال و مجتمع الصناعة و تمكين المواطنين من الوصول للمعلومات مما يوفر و يحقق مزيدا من الشفافية أو حدارة أكثر كفاءة للمؤسسات الحكومية كما أن نتائج هذه التطبيقات يمكن أن تقلص من حجم الفساد والرفع من مستويات الشفافية وتعزيز العوائد ككل أو تخفيض النفقات و الرفع من مستوى قناعة المواطن المستهلك بدور المؤسسة الحكومية في حياته[1]

-كما ينظر إليها على أنها" استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل المصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المالية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت و المال و الجهد و تحقيقا لمطالب معينة بجودة عالية[2]

يعرفها محمد بن عبد العزيز الضافي بأنها" : استخدام تقنية المعلومات والاتصالات في تنفيذ الأعمال الإدارية و تقديم الخدمات بشكل واسع و مكتف إلكترونيا مما يؤدي إلى حفض التكلفة والسرعة و الجودة في تقديم الخدمات

كما يعرفها علاء عبد الرزاق السالمي بانها عملية مكننة جميع المهام والنشاطات في المؤسسات الإدارية بالإعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية والوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات و القضاء على الروتين السريع و الدقيق للمهام والمعاملات لتصبح كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية[3]

يعرفها العلاق بشير عباس في مؤلفه الخدمات الإلكترونية بين النظري والتطبيق على أنها : استخدام التكنولوجيا وخاصة تطبيقات الانترنيت المبنية على شبكات المواقع الالكترونية لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات الإدارية وتوصيلها وخدمة المواطن بشفافية عالية و بكفاءة فعالة و بعدالة.

---

[1] سمية بومروان، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية، دراسة مقارنة مكتبة القانون و الاقتصاد ، الرياض 2014 ص17

[2] سمية بومروان، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية، دراسة مقارنة مكتبة القانون و الاقتصاد ، الرياض 2014 ص17

[3] الربيع منصور :دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية جامعة خنشلة العدد 08 ج 02 جوان 2017 من 2 11 نفس المرجع السابق ص12

و تعرف كذلك الإدارة الإلكترونية على أنها مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة و المعلومات و النظم و البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية و إنجاز الأعمال التنفيذية و اعتماد الانترنيت و الشبكات الأخرى في تقديم الخدمات والسلع بصورة إلكترونية بالإضافة إلى تبادل المعلومات بين الموظفين في المنظمة و بينها و بين الأطراف الخارجية بما يساعد على اتخاذ القرارات و رفع كفاءة الأداء و فعاليته[1]

و من بين أهم التعاريف الذي رأيناه مناسبا و دقيقا لمفهوم الإدارة الإلكترونية هو كونها منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الاداري العادي من إدارة بدوية إلى إدارة باستخدام التكنولوجيا والاتصالات بالاعتماد على نظن معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرارية و ليست مجرد مكتبة العمل الإداري داخل المؤسسة و لكن يتعدى مهامها وتعريفها إلى تكامل البيانات والمعلومات وكيفية استخدامها في توجيه وتأطير سياسية وإجراءات عمل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف و إحداث مرونة وشفافية في الاستجابة للمتغيرات بهدف تخفيض التكاليف و النفقات و الرفع من مستويات الأداء و ضمان مبدأ الشفافية[2].

و يعتبر تطبيق الإدارة الالكترونية من أحدث مداخل الإصلاح الإداري الرامية لتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين باستخدام التكنولوجيا الحديثة كالإجابة الصوتية (الهاتف)وأكشاك المعلومات التي يمكن للمواطنين الوصول إليها بسهولة والاستفادة منها.

المطلب الثاني : أسباب تعزيز دور الإدارة العمومية الإلكترونية

إن الأزمة المالية الراهنة التي تمر بها حل الدول أدت بالتأكيد إلى ضرورة إعادة النظر أو مراجعة واسعة لكثير من الممارسات الإدارية التي اعتبرت لفترة طويلة أنها من المسلمات ، مما يعني ضرورة إعادة اكتشاف الحكومة من مدخل الأزمات القائمة أو المحتملة، والتصرف حيالها بمنطق أو روح منظمات الأعمال، وفي هذا الصدد تجد الكثير من الباحثين اهتموا بالموضوع تذكر على سبيل المثال "دونالد ف . كيتل في كتابه The Global Public Managemement Revolution" ثورة الإدارة العامة العالمية : تقرير حول تحول الحكم الذي شرحفيه أسباب الإصلاح الإداري وأهدافه كما عرض أهم تجارب الإصلاح الحكومي التي أقدمت عليها بعض الدول معتبرا أن الحكومات لجأت لذلك الإصلاح الإعادة تشكيل دور الدولة وعلاقاتها بالمواطنين ، معتمدة في ذلك على مجموعة من الأسس والاستراتيجيات الجوهرية التي عملها الإصلاح الإداري الحكومي و التي تتمثل في :الإنتاجية التحول إلى أسلوب السوق التوجه لخدمة

[1] فرطاس فتيحة ،جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة عصرية الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في التحسين خدمة المواطن ، مجلة الإقتصاد الجديد العدد 15 المجلد 2016-02 ص315

[2] اد بن عيشي بشير ،جامعة بسكرة، أبن عبيد عبد الباسط ،جامعة أدرار : النسيم العمومي الإلكتروني : مدخل حديث المعالجة أزمة النسيم العمومي محلة الحقيقة العدد 37 د

الزبون، اللامركزية، ابتكار السياسة ومتابعتها، المسؤولية عن النتائج .وفي ذات السياق جاء كتاب در سيد الهواري ، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن" 21 الذي عرض فيه مجموعة المواصفات والمفاهيم الجديدة التي تتعلق بدور الحكومة في المجتمع، وذلك حسبما تناول الكاتبان" دفيد أوزيورن"و"تيد حييلر " في كتابهما " إعادة اكتشاف الحكومة، وهو ما يجعل حكومة القرن 21 تختلف اختلافا جوهريا عن حكومة القرن 20 فكرا وممارسة ، وذلك نظرا إلى جملة المتغيرات الحاصلة على المستوى العالمي في شتى المجالات والتي كان لها تداعيات على الإدارة فكرا ممارسة .ولقد أدت العديد من الأسباب و المتغيرات إلى التيقن من ضرورة إعادة النظر في كثير من الممارسات الإدارية و خاصة العمومية منها الاعتماد على مجموعة من الأسس والاستراتيجيات الجوهرية و هذا من خلال تعزيز دور الإدارة العمومية الإلكترونية كونها فلسفة الرقمية و انتشار استعمال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة وتوجهات العولمة و الديمقراطية و لعل حد بدوافع ي ذلك نجد[1]:

–**ظاهرة العولمة** : بكل أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية و التكنولوجية و غيرها ، هذه الأبعاد تظهر بوضوح في اندماج اقتصاديات العالم واتساع دائرة التبادل في التجارة الدولية إضافة إلى قوة وتأثير صناعة الثقافة و الإعلام

أمام هذا البروز الجلي والكبير الظاهرة العولمة في عالمنا اليوم أصبحت الحكومات تمثل جميعها جزءا من نظام اقتصادي و سياسي عالمي من أهم ما يميزه الانفتاح و الترابط القوي و التكامل في العديد من الميادين والمحالات والأبعاد السياسية و الاقتصادية و الإدارية مما أجبر العديد منها على تبني أفكار أكثر ديمقراطية وشفافية في مؤسساتها من أجل إعادة التأثير على تقديم خدمات عمومية أكثر ملائمة و أكثر نفعية للمواطن بأسرع وقت وأقل التكاليف دائما

– **الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات** : إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الممارسات الإدارية غير من طريقة و أساليب هذه الممارسات تغييرا جذريا من كل الجوانب كما أدت هذه الاستعمالات إلى ارتفاع قيمة المعرفة كعامل هام من عوامل الإنتاج، مما تتطلب مواكبة هذا التقدم التكنولوجي لا سيما من المؤسسات العمومية للاستفادة منه و استخدامه استخداما مثاليا لمواكبة عصر السرعة والمعلوماتية[2].

–**الندرة و العنصر البشري:** من بين أهم الدوافع كذلك نجد ندرة الموارد الأمر الذي ساهم في ضرورة إيجاد سياسات تساهم في الاستغلال الأمثل للموارد الحكومية إضافة إلى التوجه نحو زيادة الاهتمام بالمرود

[1] عبان عائشة جامعة الجزائري : استراتيجية التحول نحو الإدارة الإلكترونية مفاهيم ومقاربات نظرية : المركز الديمقراطي العربي مقال 21 2017أفريل https://democraticac.de/?p-45798

[2] سعد غالب ياسين ، مرجع سابق ص41

البشري و استغلال الطاقات البشرية للاستفادة القصوى منها و للاستثمار فيها باعتبارها المرود الرئيسي و الفعال.

-**الإصلاح الإداري** : أدى تفشي الفاسد الإداري والمالي في المجتمع ومؤسساته إلى ضرورة تبني الإدارة الإلكترونية ومبادئها باعتبارها أحد العلاجات الوقائية من انتشار هذه الظاهرة وتفشيها، كما ان الإصلاح الإداري يجبر المؤسسات الحكومية على تبني الشفافية والوضوح في منهج عملها.

-**ارتفاع و تزايد مستويات الضغوطات الشعبية وتطلعات المواطن اتجاه الحكومات** : أصبحت الحكومات تواجه ضغوطات متزايدة ومستمرة من المواطنين من أجل تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات الحكومية وهذا بسبب تزايد عدد السكان و الرغبة المسجلة في خدمات نوعية و بأقل التكاليف و في أسرع وقت ممكن و التخلص حاليا من البيروقراطية و هذا كنتيجة لارتفاع مستويات الوعي وتعاظم دور المنظمات الحكومية و الغير الحكومية[1].

المطلب الثالث : خصائص ومبادئ الإدارة العمومية الإلكترونية

أولا: خصائص الإدارة الإلكترونية العمومية: النصف الإدارة العمومية الإلكترونية بمجموعة من الخصائص أهمها:

-عدم التقيد بالإطار الزماني و المكاني : من بين الخصائص نجد أن الإدارة الإلكترونية العمومية لا تتقيد بالإطار الزماني فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الانترنيت أو غير أجهزتها المنتشرة بالإضافة إلى عدم حاجتها المباني ضخمة لاستيعاب أكبر عدد من الموظفين و مكاتب مليئة بالأوراق و الملفات.

-**المرونة والسرعة في الأداء** : من الخصائص تجد الاستجابة السريعة للممارسات والأحداث والتجاوب معها والتفاعل بمرونة و هذا من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات من قدرات فائقة على التكيف مع المحيط والظروف إضافة إلى الدقة والوضوح التام أي الشفافية في إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة والمتنوعة.

-**الرقابة الفعلية والمباشرة** :من بين الخصائص إمكانية الرقابة المباشرة على مختلف الأجهزة وأداءاتها من خلال الوسائط الإلكترونية المختلفة ما يساعدها على التقييم الفعلي لأنشطتها و تحديد المسؤوليات بدقة.

السرية والخصوصية : من بين الخصائص كذلك بأن الإدارة الإلكترونية العمومية تتصف بالسرية و الخصوصية بالنسبة للمعلومات المهمة وهذا من خلال استعمال برامج خاصة تساعدها على حجب المعلومات الهامة و السرية و عدم إتاحتها إلا لذوي الصلاحية[2].

[1] مريم خالص حسين / الحكومة الإلكترونية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية عدد 2013 ص444

[2] عباش عائشة مرجع سابق، ص 16

التفاعلية : تتيح الإدارة الإلكترونية إمكانية تبادل الأدوار بين أطراف المشاركة حيث نرى إمكانية أن يكون مقدم الخدمة هو نفسه طالبها.

ثانيا:المبادئ الأساسية للإدارة العمومية الإلكترونية : من بين أهم المبادئ الأساسية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ما يلي:

-**الاهتمام بالمستفيد لا بالإدارة** : أي أن النظام الإداري الحكومي يجب أن يبنى على الوظيفة (الخدمة) الموجهة و المقدمة للمستفيد (المواطن) لا على الإدارة المصلحة ، الهيئة ، المؤسسة و احتياجاتها الداخلية ، يتحقق هذا المبدأ من خلال التحديد الدقيق لاحتياجات المواطن ومن ثم بناء نظم تساعد على تلبية هذه الإحتياجات.

-**إعادة هندسة عمليات الحكومة و ليس حوسبتها** : يقصد بمفهوم إعادة هندسة العمليات الإدارية (تسمى اختصارا الهندرة)إعادة تصميم جذري لعميلات الأعمال لتحقيق تحسينات جوهرية و هذا ما رأيناه في فروع الإصلاح الإداري في معايير الأداء كالتكلفة والجودة والسرعة، بهذا لا تكون الإدارة الإلكترونية العمومية مجرد حل تكنولوجي المشاكل البيروقراطية الإدارية أو وسيلة الحوسبة المهام الإدارية وليست تعديلا جزئيا في كيفيات تقديم بعض الخدمات بل هي تتعدى ذلك كونها منهجية تتطلب إعادة التفكير بصورة عميقة و جذرية الجميع أدوار ووظائف الإدارات والمؤسسات العمومية ، بالإضافة إلى ذلك توفر إعادة هندسة إجراءات الخدمات العمومية الفرصة أمام الإدارات من أجل النظر في الخدمات المقدمة و دراسة مدى فاعليتها وفوائدها و البحث في إمكانية تقديمها بطرق أخرى أكثر فاعلية و أقل تكلفة ضمن ما يطلبه المواطن.

-**الرؤية الاستراتيجية للحكومة** : يجب ان يترافق مشروع الإدارة الإلكترونية العمومية مع رؤية استرتيجية شاملة متصلة أساسا بأهداف محددة قابلة للتحقيق في إطار زماني محدد كذلك[1].

-**الاستثمار في** : **TIC** تمثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات les Technologies de l'information et de la communication اروح و أساس الإدارة الإلكترونية وجزءا هاما منها و عاملا حاسما في تحديد نجاحها و عليه فكل إتفاق للحصول على التكنولوجيا يجب أن يعتبر إستثمارا لأنه سيكون ذو فوائد كبيرة على من يستثمر في هذا المجال و بعض المؤسسات الإقتصادية العالمية تقوم بتخصيص جزء كبير و هامش من الأرباح السنوية لفائدة مصالح البحث و التطوير في مجالات المعلومات وتكنولوجيا المعلومات قصد تطويرها واستعمالها أكثر فأكثر في جميع المهام و المصالح.

[1] غالب ياسين : مرجع سابق ص250

-**تطبيقات ذات قيمة مضافة وتكلفة منخفضة** : نقصد بذلك أن تطبيقات الإدارة العمومية الإلكترونية يجب أن تكون ذات مردود و جدوى اقتصادية بحتة و تقنية وتنظيمية و هذا إذا ما تم مقارنتها مع أساليب العمل التقليدية كما يجب أن تحقق فوائد للمواطن.

-**تحقيق توازن بين شفافية المعلومات و خصوصية المستفيد** :من نتائج تطبيق الإدارة الإلكترونية خلق بيئة مفتوحة لتبادل و نشر و توزيع المعلومات و هو ما يتطلب مرافقتها بأطر تشريعية وتنظيمية وتقنية تعمل على تحفيز أنشطة تبادل المعلومات بشفافية دون المساس بالحقوق الأساسية الأطراف التعامل(مواطنين، قطاع عام، مؤسسات...)

-**الإدارة الإلكترونية ليست بديلا للإدارة التقليدية** : إن الخدمات التي تقدمها وتوفرها الإدارة الإلكترونية للمواطن و القطاع الخاص و المختلف الغدارات والمؤسسات لا يمكنها أن تكون بديلا حاليا و تاما للوسائل التقليدية في تخزين و و توثيق البيانات و معالجتها خاصة في المراحل الأولى في تطبيق الإدارة الإلكترونية وعليه يجب التنويه إلى ضرورة الحفاظ على الأسس التقليدية و الأساليب المعهودة في الإدارة في توثيق و تخزين و معالجة البيانات

الخلاصة:

يتضح أن إصلاح الإدارة المحلية يُعد ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، نظراً لما شهدته من قصور في أداء دورها التنموي خلال العقود الماضية. ركّزت الدولة الجزائرية على إصلاح المنظومة الإدارية من خلال تعزيز اللامركزية، وتوسيع صلاحيات الجماعات المحلية، وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية. كما تناول الفصل تطور الإدارة المحلية عبر مراحل تاريخية، من العهد العثماني إلى ما بعد الاستقلال، مبرزًا التحولات الهيكلية التي طالت التنظيم الإداري. وتُعد التنمية المحلية عملية تشاركية تهدف إلى تحسين نوعية الحياة على المستوى المحلي، عبر تعبئة الجهود الذاتية والمؤسساتية. وقد أشار الفصل إلى أهمية البعد الاقتصادي والاجتماعي والمؤسساتي في تفعيل التنمية، وربطها بالنظريات الحديثة كأقطاب النمو والتموضع المحلي، مما يعزز من فعالية السياسات العامة في تحقيق تنمية متوازنة وشاملة.

الفصل الثاني:

التسيير العمومي الجديد

ومقوماته في ترقية التنمية المحلية

تمهيد:

ينعكس تنفيذ متطلبات التسيير العمومي الجديد داخل المؤسسات العامة ، على وجه الخصوص، من خلال التحولات الحدودية بين القطاعين العام والخاص في تقديم الخدمات العامة .يمكن أن تخضع عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) لمثل هذه التحولات الحدودية ظهرت الشراكات بين القطاعين العام والخاص، في السنوات الأخيرة ، كعنصر مركزي في الأفكار حول التسيير العمومي الجديد ، وفي النقاشات حول إعادة تحديد دور الدولة .في الوقت الذي يجعل فيه فتح الأسواق التنافسية أكثر شراسة ، وحيث يلزم حجم الديون العامة الحكومات بأن تكون أكثر كفاءة ، في سياق ندرة الموارد ، يبدو أن الشراكة بين القطاعين العام والخاص تشكل ، وفقا لـ رأي السلطات العامة ، استجابة فعالة لصعوبات الميزانية والإدارة في الدول ، في تمويل بعض المشاريع الكبيرة ، وإدارة الخدمات العامة وتحسين تقديم الخدمات للمستخدمين ويؤدي اللجوء الفعال إلى مثل هذه العقود ، من حيث جودة وأداء القطاع العام ، إلى إحداث تحول في الممارسات والعمليات الإدارية داخل المؤسسات العامة ، وهو ما لا يمكن تحقيقه في غياب مثل هذه الشراكات.

لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول : دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في ترقية الخدمات العمومية

المبحث الثاني : الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الحديث

المبحث الثالث : مساهمة إصلاح الإدارة المحلية في ترقية التنمية المحلية في الجزائر

المبحث الأول : دور الشراكة بين القطاع العام والخاص في ترقية الخدمات العمومية :

الشراكة بين الطاعين العام والخاص هي عقد عالمي طويل الأجل يغطي الاستحواذ من قبل كيان عام على تدفق من الخدمات المقدمة من خلال بنية تحتية يصممها ويمولها وبينها ويشغلها ويصوتها شخص خاص

المطلب الأول : تعريف وتطوير الشراكة بين القطاعين العام والخاص(PPP)

أولا:نشأة الشراكة:

-تم تطوير نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البداية في المملكة المتحدة من خلال عقود PFI Finance Intiative مبادرة التمويل الخاص انتشر منذ عام 1992 في كل من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبلدان النامية .في الشراكة بين القطاعين العام والخاص يتقاسم المقاولون ، من القطاعين العام والخاص، المخاطر ، يتحمل كل منهم المخاطر التي يمكنه إدارتها بأقل تكلفة .بعبارة أخرى ، لا تسمح الشراكات بين القطاعين العام والخاص بنقل المخاطر ، ولكن على العكس من ذلك ، لا تسمح بالمشاركة المثلى للمخاطر بين المقاولين يمكن اعتبار الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المناطق السيادية ، لكنها لا تستوعب الخصخصة بمعنى أن المقاول العام لا يتخلى عن الخدمة المقدمة . يحدد المقاول العام الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي عقد عالمي طويل الأجل يغطى الاستحواذ ، من خلال فترة التعاقد .[1]

-تساند مجموعة البنك الدولي البلدان من خلال المساعدة تيئة بيئة ملائمة للمشاريع بين القطاعين العام والخاص وفي الوت نفسه القيام بتنظيم آليات تقديم المشورة والتمويل.

-خلال السنوات الخمسة عشر الماضية ازدادت مساندة مجموعة البنك الدولي للشراكات بين القطاعين العام والخاص بواقع ثلاثة أضعاف ما كانت عليه من قبل تقريبا .وزادت عمليات الإقراض والاستثمارات والضمانات، سواء من حيث قيمتها المطلقة أم النسبية، لترتفع من 900 مليون دولار في عام 2002 إلى 2.8مليار دولار في عام.2016

دولار كل هذه الإحصائيات المعرفة مدى أهمية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص لدى مؤسسات بريتون وودر و لدى الحكومات و الدول.[2]

-تعد الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص من المفاهيم الجديدة، وقد طرحت عدة تعاريف من جهات عدة بهدف تحديد مفهوم شامل ها وذلك شأنها شأن أي ظاهرة جديدة يظهر جدل كبير حول

[1] https://www.albankaldawli.org/ar/topic/publicprivatepartnerships/overview#3

[2] محمد أشرف خليل جمدونة : العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص و دورها في نمو الاقتصاد القسطيني، مذكرة ماجستير في اقتصاديات التنمية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، أوت 2017 ص 47

تعريفها حتى تستقر، حيث يمكن النظر إلى تعريف الشراكة وبحسب قاموس Online Webster– Merriamبوصفها علاقة قانونية موجودة بين اثنين أو أكثر من الأشخاص والشركات مرتبطين

تعاقدها كمسؤولين أساسيين مشتركين في عمل تجاري"، أما قاموس 2 Collins English Essential فيعطي تعريفا أوسع إذ تعرف بأنها العلاقة التي فيها يعمل اثنين أو أكثر من الأشخاص أو المنظمات أو البلدان سوية بوصفهم شركاء ، سوف نتطرق إلى بعض التعاريف من وجهة نظر اقتصادية وقانونية[1]

ثانيا: تعاريف من الناحية الإقتصادية :

–من جهة اقتصادية، وحسب صندوق النقد الدولي : FMIيشير مفهوم الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص إلى الترتيبات التي تسمح للقطاع الخاص بتقديم أصول وخدمات البنية التحتية من خلال الحكومة، وتدخل الشراكة في عدة مجالات للبنية التحتية و الاقتصادية والاجتماعية و غالبا ما تتركز في بناء و تشغيل المستشفيات و المدارس والسحون و الطرق والأتفاق و شبكات الإنارة و المطارات و الموانئ و محطات المياه والكهرباء"

–ويعرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي الأوروبي: " بأنها أداة اقتصادية مرنة وديناميكية و التي يمكن استعمالها لتحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كالتنمية المستدامة والتشغيل حسب بنك التنمية الأسيوي: فإن مفهوم الشراكة يشير إلى العلاقة التعاقدية طويلة الأجل بين القطاعين العام والخاص في مجال تمويل وتصميم وتنفيذ وتشغيل مشروعات وخدمات البنية التحتية، والتي كانت تقوم بشكل أساسي من طرف القطاع العام "[2]

–تعريف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية : OCDEتعرف الشراكات بين القطاعين العام والخاص بأنها اتفاقيات يتم إبرامها ما بين الدولة و بين شريك أو شركاء متعددين بين القطاع الخاص يقوم بموجبها الشركاء الخاص بتوفير خدمات بحيث أن أهداف مردوديتهم ترتبط بالنقل الكافي للمخاطر إلى الشريك الخصوصي :

[1] نفس المرجع السابق

[2] ظهروي دومة على : الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية للطاقات المتجددة ودورها في تخفيف التبعية الطاقوية – دراسة تجربة المغرب – مجلة نماء الاقتصاد و التجارة العدد الثاني ديسمبر 2017 ص 24

-هناك تعريف آخر : الشراكة بين القطاعين العام والخاص هي ابتكار تنظيمي في المنظمة الناتجة ، يعتقد أن الدولة تشارك كما هي في مشروع الدولة، ومع ذلك ، لتبسيط مشاركتها ومشاركة شريك خاص : تقبل الدولة عقد يحدد أساليب الإدارة والحوكمة.[1]

ثالثا: تعاريف من الناحية القانونية:

الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص: هي عقود إدارية تتعهد بموجبها الدولة أو أحد هيئاتها إلى شخص خاص لمدة محددة تتناسب مع حجم الاستثمارات المحتمل إنجازها، وعليه.

-**من الناحية العضوية:** عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص تجمع بين صنفين من المتعاقدين العمومين و الخاص. من الناحية المادية عقود الشراكة بين القطاعيين العام والخاص تتميز بشمولية المهام الملقاة على عاتق المتعاقد المتمثلة في التمويل والبناء والاستغلال إضافة إلى التصميم – التحضير الأولي للمشروع والتمويل المسبق على عاتق المتعاقد الخاص مع الإشارة إلى أنه يتم اقتسام المخاطر بين الطرفين العام والخاص المتمثلة في الصعوبات التقنية المتعلقة بالبناء، العكاسات تعديل التشاريع الإضرابات، ارتفاع أسعار المواد الأولية، وعدم قدرة المقاولة على إنجاز المشروع

-**من الناحية المالية** : المتعاقد مع الشخص العمومي يتقاضى مقابلا يتغير حسب الأهداف والنتائج المرجوة، التمويل والأداء العمومي يمتد طوال مدة العقد.[2]

-عرفها أيضا : Kolzowبأنها "التزام مشترك المتابعة أهداف إقتصادية مشتركة يتم تحديدها مشاركة عن طريق قيادات القطاعين"

-و عرفتها الأمم المتحدة بأنها : "التعاون والأنشطة المشتركة بين القطاعين العام والخاص بغرض تنفيذ المشروعات الكبرى و بحيث تكون الموارد والإمكانيات لكل القطاعين مستخدمة معا، وذلك بالطريقة التي تؤدي إلى اقتسام المسؤوليات والمخاطر بين القطاعين بطريقة رشيدة لتحقيق التوازن الأمثل لكل من القطاعين " [3]

اء من الناحية الاقتصادية أو القانونية لطبيعة الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، يتضح لنا:

- ان الشراكة هي في الغالب علاقات تعاقدية طويلة الأجل تقوم بين القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك من خلال تقديم خدمات للمجتمع في مناحي مختلفة، سواء في مجالات البنية التحتية

[1] Taieb Hafsi partenariat public-privé et management de la complexité: les nouveaux Défis de l'état Revue française d'administration publique no 130, 2009, pp. 337-348

[2] د. هشام مصطفى محمد سالم اجمل : الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، محملة كلية الشريعة القانون طنطا بمصر العدد 31 الجزء الرابع2016 ص 15

[3] د. هشام مصطفى محمد سالم الجمل: مرجع سابق ص 15

الاقتصادية أو الاجتماعية أو غيرها من القطاعات التي كان القطاع العام يقدمها فعلا أو خدمات جديدة يستفيد منها المجتمع والدولة على حد سواء.[1]

- يعنى بأوجه التفاعل والتعاون العديدة في القطاع العام والقطاع الخاص المتعلقة بتوظيف إمكانياتهما البشرية والمالية والإدارية والتنظيمية والتكنولوجية والمعرفية على أساس المشاركة
- أن الشراكة لا تعني هيمنة أحد القطاعات – القطاع العام والقطاع الخاص على الآخر، بل تعنى بالدور التكاملي والمسؤولية المشتركة بينهما لتحقيق أهداف كل طرف، مع التركيز على تحقيق الكفاءة وفعالية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص لتحقيق أهداف المجتمع العامة
- تعرف الشراكة بين القطاعين العام والخاص PPPعلى أنها مفهوم إداري يسمح للدولة بتكليف شركة خاصة بتصميم وتمويل وبناء وإدارة وصيانة المعدات العامة لفترة طويلة من الزمن و التي تكون محدودة و تعتمد غالبا على فترة إهتلاك البنية التحتية وطرق التمويل.

- تظل الشراكة بين القطاعين العام والخاص واحدة من الأدوات المتاحة لصناع القرار والسلطات العامة لتشجيع زيادة الاستثمار في البنية التحتية مع مواجهة قيود الميزانية.[2]

المطلب الثاني : مبادئ وأهداف الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص

وهناك عدة مبادئ يجب توافرها بين الشركاء، كما يوضح شكل رقم، لإنجاح ولتحقيق عملية الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص، وهي:

–**الإلتزام والتعهد** : وهو أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقا لمنهجية وأهداف تحدد دور كل شريك في ظل مناخ إداري فعال يتعهد كل طرف فيه بالالتزام بالدور المحدد له من قبل.

–**الاستمرارية** : غالبا ما يستمر تنفيذ مشروعات الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص إلى فترات طويلة وخلال هذه المدة من المحتمل أن تتغير سياسات الدولة مما قد يؤدى بدوره إلى إلغاء مشروعات الشراكة . لذا يجب الأخذ في الاعتبار المدة الزمنية

الملائمة عند تنفيذ مشروعات لها درجة من الحساسية السياسية، ويجب تحديد الإطار العام ومنهجية الإدارة في ظل قوى السوق التي تحكم عملية الشراكة.

[1] محمد أشرف خليل حدوثة مرجع سابق مص 49

[2] ماجستير في اقتصاديات التنمية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة أوت 2017 ص 50

الشفافية : وتعني التنسيق بين الشراكة من خلال رؤية واضحة للأساليب التي ينتهجها الشريك لتنفيذ الأهداف الموضوعة مع التعامل يصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال فترة الشراكة.

كما وضعت اللجنة الأوروبية من خلال الكتاب الأخضر أربعة معايير تتم بموجبها الشراكة بين القطاعين العام و الخاص و هي :[1]

- المدة الطويلة نسبيا للعلاقة ، التي تنطوي على التعاون بين الشريك العام والشريك الخاص، في جوانب مختلفة من المشروع الذي سيتم تنفيذه

- طريقة تمويل المشروع، التي يقدمها القطاع الخاص جزئيا ، وأحيانا من خلال ترتيبات معقدة بين مختلف الجهات الفاعلة ، مع إمكانية إضافة التمويل العام إلى التمويل الخاص
- الدور المهم للمشغل الاقتصادي، الذي يشارك في مراحل مختلفة من المشروع (التصميم ، التنفيذ ، التنفيذ ، التمويل) ، الشريك العام يركز بشكل أساسي على تحديد الأهداف المراد تحقيقها من حيث المصلحة العامة والجودة للخدمات المقدمة وسياسة التسعير وضمان مراقبة الامتثال لهذه الأهداف[2]
- توزيع المخاطر بين الشريك العام والشريك الخاص ، وفقا لقدرات كل طرف من الأطراف المعنية لتقييمها ومراقبتها وإدارتها. فيما يخص أهداف الشراكة PPP [3]

إن رؤية البنك الدولي للشراكة بين القطاع العام والخاص تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية خاصة في الدول النامية حيث يبرز دور الدولة في اتخاذ القرار ورسم السياسات، أما دور القطاع الخاص فيبرز في تنفيذ المشاريع والمشاركة في أدائها بناء على فكرة عدم كفاءة تنفيذ خطط

[1] محمد أشرف خليل حدوثة مرجع سابق ،ص 49

[2] المرجع السابق ، نفس الصفحة

[3] Kamar Damaj: La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usages. Cas d'expérimentation–Thèse de Doctorat en sciences de Gestion Spécialité prospective stratégie et organisation soutenu publiquement le 02/07/2013 p 270

التنمية الاقتصادية إذا ما اقتصرت على أي من الدولة وأجهزتها أو القطاع الخاص بشكل منفرد و يمكن جمع هذه الأهداف في النقاط التالية :[1]

-**أهداف السياسة الاجتماعية** : تبقى الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص الحل الأنجح للمشاكل التي يعرفها المسير العمومي حلول خاصة المشاكل عامة "حيث تهدف إلى تقديم خدمات تتميز بمستوى عالمي بكفاءة وجودة عالية.

-**أهداف السياسة الاقتصادية** : هذه الأهداف تتحلى في تقوية البنية التحتية، وعصرنة المرافق العامة وتطبيق مبدأ المرفق العالمي، حيث أظهرت الدراسات أن هنالك علاقة وثيقة بين النمو الاقتصادي وتطور البنية الأساسية وأن كل نقص في هذه الأخيرة يعيق التنمية الاقتصادية . ومن جانب آخر تساعد البنية الأساسية على خلق فرص العمل، تشجيعا للاستثمارات المحلية والأجنبية والزيادة في الإنتاجية وتطوير الوظائف الاجتماعية للدولة.

-**أهداف سياسية – ديموغرافية** : أصبحت غالبية الدول النامية تعاني من العجز المتكرر في خدمات المرافق العامة إذ لم تعد قادرة. على تغطية احتياجات المواطنين مما أثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة وساهم في تفاقم الهوة بين العرض والطلب.

أهداف التدبير الجيد والاستراتيجي للمرافق العامة : يتم اللجوء إلى عقود الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص في حالات الاستعجال وفي حالة المشاريع التي تتميز بالشمولية والتعقيد وأن الشخص العامل يمتلك الخبرة والكفاءة والتحديد المسبق الوسائل التقنية التي يتطلبها المشروع أو قد لا تكون له تجربة في وضع التركيبة القانونية والمالية للمشروع وبالتالي مشاركة المقاولات في أعمال الإدارة [2]

المطلب الثالث: مبررات اللجوء الشراكات بين القطاعين العام والخاص و أنواعها

أولا: مبررات اللجوء إلى الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص :

لقد قدمت عدة مبررات لإبراز نجاعة وأفضلية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص فبالإضافة للحجج والمبررات الموضوعية المتعلقة

[1] محمد اشرف خليل حمدونة : مرجع سابق 51

[2] د. هشام مصطفى محمد سالم الجمل: مرجع سابق ،ص 17

أساسا بالارتفاع المتزايد للطلب على الخدمات العمومية بفعل التطور الديموغرافي وتطور المدن و بالتالي فهذه العقود هي فرصة لتوفير خدمات عمومية ذات نوعية و بأسعار معقولة وكذلك بالنظر لصعوبة التمويل في عالم يعيش أزمات مالية متكررة و أزمة مديونية و بالتالي[1]

لقد قدمت عدة مبررات الإبراز نجاعة وأفضلية الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص فبالإضافة للحجج و المبررات الموضوعية المتعلقة أساسا بالارتفاع المتزايد للطلب على الخدمات العمومية بفعل التطور الديموغرافي وتطور المدن و بالتالي فهذه العقود هي فرصة لتوفير خدمات عمومية ذات نوعية و بأسعار معقولة وكذلك بالنظر لصعوبة التمويل في عالم يعيش أزمات مالية متكررة و أزمة مديونية و بالتالي فهي فرصة المشاركة القطاع الخاص في التمويل و في مجهود التنمية بالإضافة لكل هذا هناك حجج لا يمكن وصفها بالموضوعية و العلمية و هي تلك التي تدخل في إطار ضرورة تقليص تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي و ترك المجال للسوق و القطاع الخاص الذين هما أكثر فعالية و نجاعة ، ولعل أبرز الأهداف والمبررات التي تقف وراء تبني أسلوب الشراكة بين القطاع العام في العديد من الدول إلى ما يلي :[2]

-**الإقتصاد في التكاليف** : يمكن للجهات الحكومية المعنية تحقيق اقتصاد في التكلفة في مجالات إنشاء المشاريع و استغلالها و صيانتها فعلى سبيل المثال يمكن تحقيق اقتصاد في التكاليف عن طريق دمج التصميم والتركيب في نفس العقد كما أن التصميم والتركيب يمكن إنجازها بصورة أكثر كفاءة و بالتالي يتم تخفيض زمن التركيب وإتاحة الفرصة لاستغلال المشروع بالسرعة اللازمة.

اقتسام المخاطر : يمكن للجهات الحكومية اقتسام المخاطر مع شريك خاص فالمخاطر قد تتمثل في تجاوز التكاليف أو صعوبة الالتزام بالتشريعات الخاصة بالبيئة و غيرها أو في خطورة عدم كفاية الإيرادات لتغطية أعباء الاستغلال.

-**تحسين مستويات الخدمات العمومية او الحفاظ على المستويات الرفيعة لها** : حيث يمكن للشراكة أن تأتي بتحسينات في تنظيم تأدية الخدمات و يمكنها إدخال تقنيات جديدة تحسن من جودة الخدمة و مستواها.

---

[1] معهد التنمية قدرات كبار الموظفين ، الشراكة بين القطاع العام والخاص : تقرير الإدارة المالية الدورة الرابعة تونس 2011 من 15

[2] Kamar Damaj: La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usages. Cas d'expérimentation-Thèse de Doctorat en sciences de Gestion Spécialité prospective stratégie et organisation soutenu 1publiquement le 02/07/2013 p 27

-**التنفيذ الأكثر كفاءة** : يمكن تحقيق الكفاءة من خلال الجمع بين الأنشطة المختلفة مثل التصميم و الإنشاء من خلال المرونة في التعاقد و الشراء و الاعتماد الأسرع للتمويل و الكفاءة الأكثر في عملية اتخاذ القرار، فتقديم الخدمات بكفاءة لا يسمح فقط محصول المستخدمين على الخدمات بسرعة فحسب بل يساعد على تخفيض التكاليف أيضا.

-**تحقيق فوائد اقتصادية** : الإندماج المطرد للجهات الحكومية في الشراكات يساعد على تحفيز القطاع الخاص للمساهمة في التنمية الاقتصادية بأكثر فعالية.

تكثيف فرص العمل التجاري : توفر مشاريع الشراكة فرص عمل تجارية أكبر للشريك الخاص مما يسمح للقطاع الخاص بالإبداع و تنويع الأنشطة و زيادة مجالاته التجارية وكسب خبرة تتعدى نظام الشراء التقليدي.

الإنفاق و الميزانية : تقليص الإنفاق العمومي و تخفيف الضغط على مستويات الميزانية العامة للدولة و التقليص من عجزها.

-التركيز السلطات العمومية جهدها على وضع السياسات القطاع البنية الأساسية و متابعة تنفيذ المشاريع.

-الاستفادة من الكفاءات الراجعة بالنظر إلى القطاع الخاص في مجال الخدمات العامة وتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

-إدخال الابتكار على تصميم المشاريع وتطوير طرق إنجازها و تشغيلها وصيانتها.

-استقطاب الاستثمارات المالية الخاصة الضخمة على المستوى الدولي الإنجاز مشاريع كبرى في مجال البنية الأساسية و الخدمات العامة والمرافق العمومية التي تعجز السلطات العمومية على إنجازها دون شراكة مع القطاع الخاص.

-خلق مواطن الشغل في وقت وجيز يصعب توفيرها دون اللجوء إلى الشراكة بين القطاعين العام و الخاص.

بالإضافة إلى هذه المزايا المختلفة التي تدور عمليات التعاقد مع القطاع الخاص من أجل قيامه بتوفير الخدمة فإن أحد الأسباب الهامة التي تجعل من تطبيق أحد نماذج المشاركة و هو نقص التمويل لدى الكيانات المحلية بالإضافة إلى :[1]

-القص كفاءة التسيير ومهارة الموارد البشرية لدى مؤسسات القطاع العام.

-إدخال الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات العامة الأفراد المجتمع .

[1] ا محمد اشرف خليل حمدونة : مرجع سابق ،ص 54

-المساهمة في جذب الاستثمارات المالية الأجنبية للاستثمار في البنى التحتية والخدمات العامة التي يعجز القطاع العام إنجازها دون الشراكة مع القطاع الخاص.
-اتساع فجوة البنى التحتية وظهور قصور واضح رافق تحسيد برامج التنمية الاجتماعية وتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات الشراكة مع القطاع الخاص.
-اتساع فحوة البنى التحتية وظهور قصور واضح رافق تجسيد برامج التنمية الاجتماعية وتلبية احتياجات المواطنين من الخدمات[1]

المبحث الثاني : الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الحديث : آلية لترقية التنمية المحلية

لقد ازداد الاهتمام بالحكم الراشد أو ما يصطلح عليه البعض بالحوكمة في الكثير من الاقتصاديات المتقدمة، والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا ، وأمريكا اللاتينية، وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من تداعيات الانهيارات المالية لعدد من أقطاب الشركات والبورصات العالمية. وكذا نتيجة لتطور بعض المفاهيم في الدراسات الاقتصادية الحديثة لاسيما تلك المتعلقة بدراسة مستويات للمعيشة و تنمية الأفراد في ظل ما يعرف بأهداف الألفية للتنمية .[2]

المطلب الأول : مفهوم الحكم الراشد

نظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم، فقد حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات . حيث تطرق العديد من الاقتصاديين والمحللين والخبراء إلى أهمية ومدى تأثير مفهوم الحكم الراشد في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية الهادفة إلى صالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل

[1] A.Bartoli le définit comme étant l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation A. Bartoli, Le management des organisations publiques, Dunod, Paris, 1997

[2] R.Arodhes est professeur d'administration publique (Recherche) à l'Université de Southampton (Royaume-Uni), professeur de gouvernement à l'Université Griffith (Brisbane, Australie) et professeur émérite de sciences politiques à l'Université de Newcastle (Royaume-Uni)

بما يعمل على سلامة الاقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد السواء.

أولا:-مفهوم الحكم الراشد

يرجع بروز مفهوم الحكم الراشد إلى عدة أسباب سواء من الناحية العملية أو النظرية ، حيث يعتبر الحكم الراشد العكاس لتطورات و تغيرات حديثة ظهرت في التغير الذي حدث في طبيعة دور الحكومة من جهة والتطورات المنهجية والأكاديمية من جهة أخرى إذ طرحالمفهوم في سياقات اقتصادية ، سياسية وثقافية وتأثر بمعطيات أخرى داخلية و دولية ، و يستخدم مفهوم الحكم الصالح Good المفهوم في سياقات اقتصادية ، سياسية و ثقافية وتأثر بمعطيات أخرى داخلية و دولية ، و يستخدم مفهوم الحكم الصالح Goodعند عقدين من الزمن من قبل مؤسسات الأمم المتحدة لإعطاء حكم قيمي la Bonne Gouvernance Governanceعلى ممارسة السلطة السياسية الإدارة شؤون المجتمع باتجاه تنموي و تقدمي أي أن الحكم الصالح هو الحكم الذي تقوم به قيادات سياسية منتخبة وكوادر إدارية منزمة بتطوير موارد المجتمع و يتقدم المواطنين وبتحسين نوعية حياتهم ورفاهيتهم ، و ذلك برضاهم و غير مشاركتهم و دعمهم[1]

تشكل الأهداف الإنتمائية الثمانية، والتي تتراوح طموحاتها من إنهاء الفقر المدفع إلى وقف إنتشار مرض الإيدز وتوفير التعليم الابتدائي الجميع الأطفال بحلول عام 2015. خطة عمل رئيسية لجميع دول العالم وجميع المنظمات العاملة في مجال العمل التنموي. وقد حشدت هذه الجهات جهودا كبيرة لم يسبق لها مثيل في السنوات الماضية من أجل تحقيق هذه الأهداف خدمة السكان العالم الأفقر والأقل حظا ويسعى هذا الموقع إلى تبيان هذه الجهود التي تبذلها الأمم المتحدة وشركاتها من أجل عالم أفضل للجميع Millenium Developement Goals[2]

هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من OECDو حضارها Organisation for Economic Co-operation and Developmentمنظمة التعاون الاقتصادي والسمية المعدات المتعلمة التي تقبل سيادي القراطية التعليمية واقتصاد السوق الحمر، نشأت في سنة 1948 من منظمة التعاون الاقتصادي الأوريون العملية والله (OEECالي يترحمها الفرنسي روانه مارجويان المساعدة على إدارة عمة ماركات الإعادة اعمار أبي ما بعد الحرب العملية الثانية، وبعد فترة في توسيعها التشتمل عصوتها بعدان غير اين

[1] United Nations Développement Program: La Bonne Gouvernance et le développement Humain Durable 1994 P3.

[2] حسين عبد القادر الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية مرجع سابق ذكره ص 26 بوبكاري مايغا: "إشكالية الحكم الراشد في المسار الديمقراطي البوركينا فاسو" رسالة ماجستير الجزائر كلية العلوم السياسية 2002 ص20.

بيد، ولي سنة 1960 ثم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سلوى الشعراوي جمعة وآخرون ، إدارة شؤون الدولة والمجتمع القاهرة مركز دراسات و استشارات الإدراة العامة 2001 من 04.[1] و محاولة تجسيد الحكم الراشد من أجل تحقيق الفعالية والفاعلية في تجسيد الشؤون العامة والتسيير الجيد بالإمكانات المتاحة لا سيما على المستويات المحلية

-إن مفهوم الحكم الراشد يأخذ بعدين متوازيين: يعكس أولهما فكر البنك الدولي الذي يتبنى الجوانب الإدارية والاقتصادية للمفهوم، أما البعد الثاني فيؤكد على الجانب السياسي للمفهوم؛ حيث يشمل بجانب الاهتمام بالإصلاح والكفاءة الإدارية – التركيز على منظومة القيم الديمقراطية المعروفة في المجتمعات الغربية. ولقد ظهر المفهوم منذ عام 1989 في منشورات وتقارير البنك الدولي عن كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في الدول الأفريقية جنوب الصحراء Sub-Saharan Africaحيث تم الربط بين الكفاءة الإدارية الحكومية والنمو الاقتصادي فوفقا لهذه الأدبيات فإن الأدوات الحكومية للسياسات الاقتصادية ليس من المفروض فقط أن تكون اقتصادية وفعالة، [2]

ثانيا: المتغيرات

أي أن ظهور المفهوم ما هو إلا انعكاس للتغير الجاري في طبيعة ودور الحكومة، وأبرزها:[3]

-ظهور العديد من المتغيرات التي جعلت من النظرة التقليدية للدولة فاعلا رئيسيا في صنع السياسات العامة موضع مراجعة؛ فالمتتبع للاتجاهات الحديثة في صنع وتنفيذ السياسات العامة يلاحظ ازدياد أهمية البيئة الدولية أو العامل الخارجي في عملية صنع السياسات فنقد أصبح للمؤسسات والمنظمات الدولية ومؤتمرات الأمم المتحدة دور كبير، ليس فقط في المبادرة بطرح قضايا السياسات العامة، ولكن أيضا في وضعها على قائمة أولويات الحكومات. ولقد بدا واضحا في ظل العولمة وثورة

[1] "Nathalie HOLEC, Geniève BRUNET-JOLIVALD Gouvernance ≫ Dossier documentaire Documentation de l'Urbanisme de Paris. P11 réalisé par le Centre De

[2] حسين عبد القادر الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية " رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة للمسان كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم حسين عبد القادر الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية " رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة للمسان كلية الحقوق و العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية 2011-2012 ص 18

[3] المرجع السابق، ص 11

الاتصالات ضعف قدر الدولة على مقاومة الضغوط الدولية، وانخفاض قدرتها على ممارسة وظائفها التقليدية على النحو المعهود دون أن تتأثر بالمؤثرات الخارجية[1]

-التغير الذي طرأ على دور الدولة؛ فقد تحولت من فاعل رئيسي ومركزي في تخطيط وصنع السياسات العامة، وممثل للمجتمع في تقرير هذه السياسات وتنفيذها، ووسيط بين الفئات والطبقات في حل المنازعات بل ومالكة للمشروعات ومسئولة عن حسن إدارتها، وعن إعادة توزيع الدخل وتقديم الخدمات وعدالة توزيعها مكانيا وبين الفئات الاجتماعية؛ لتصبح اليوم الشريك الأول – ولكن بين شركاء عدة في إدارة شئون الدولة والمجتمع، ولا شك أن هذا التحول قد بدا مع تنامي التضخم الاقتصادي الذي كان من أسبابه الرئيسية تنامي أعباء وتكلفة "دولة الرفاهة" وعبتها على دافعي الضرائب من العاملين من أبناء الطبقة الوسطى والعاملة، بعد أن تغيرت طبيعة الحرم العمري للسكان، وزادت نسبة من يتقاضون معاشات والمخفضت نسبة المشاركين في العمل، كما برزت في نفس الوقت أزمة النموذج السوفيتي للدولة الاشتراكية، بما أدى إلى إعادة النظر في دور التخطيط المركزي كأداة للتعبئة والتخصيص، والاتجاه التراجع الدولة عن أدوار الضمان الاجتماعي، وتسليمها للمجتمع المدني والأهلي، فضلا عن تعثر محاولات التنمية بالاعتماد على القطاع العام[2]

-تنامي دور الشركات العالمية والشركات متعددة الجنسيات في التأثير على صنع السياسات، والحاجة إلى إعادة النظر في علاقة الحكومات الوطنية بالقطاع الخاص ودور مؤسسات العمل المدني؛ حيث أصبح للفاعلين المجتمعين القطاع الخاص والمجتمع المدني دور أكبر في التأثير على السياسات العامة والإدارة، وتطبيق السياسات على نحو لم يكن متصورا من قبل مما أثار الجدل بشأن حدود ومستويات الشراكة بين الحكومات والقطاع الخاص والقطاع الأهلي، وبروز مصطلح إدارة شئون الدولة والمجتمع ليحل محل مصطلح "الإدارة العامة" لوصف سبل وضيع الإدارة السياسية والاقتصادية لتحقيق التنمية المستدامة

-تحولات أسلوب الإدارة العامة التقليدي مثل احترام الأقدمية، والتدرج الوظيفي، وظهور مجموعة أخرى من القيم تحل محلها مثل التمكين والتركيز على النتائج، وإعطاء فرصة كبرى للمسئولية الفردية من خلال

1

[2] سلوى الشعراوي ، مرجع سابق، ص14 www.onislam.com

هيكل إداري متكامل، والاتجاه للتركيز على معيار الإنجاز والتعلم المستمر، وتطوير المهارات بشكل متنوع خاصة التقنية والالكترونية[1]

-ظهر مصطلح الحكم الصالح أو الحكم الجيد في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر ، كمرادف المصطلح الحكومة ، ثم كمصطلح قانوني (سنة (1478) ليستعمل في نطاق واسع و معبر عن تكاليف التسيير ، و مع تنامي ظاهرة العولمة كان الهدف منه ضمان نمط حيد في تسيير النظام الإجتماعي من أجل تحقيق المطالب الديمقراطية وعلى هذا الأساس ليس هناك أدنى شك في الأصل الفرنسي للمصطلح . ابتداء من سنة 1478 استخدم المصطلح للتعيين الإداري و القانوني في بعض المدن شمال فرنسا التي كانت تحت السيطرة الهولندية ، و يرى البعض أن ترجمة اللفظ الإنجليزي ((Governanceإلى نفظ الحكم باللغة العربية لا يعكس المعنى الحقيقي للمفهوم، وقد ظهر مصطلحالحكم في شكله المعاصر حين أحياه البنك الدولي في تقريره حول التنمية في إفريقيا جنوب الصحراء سنة 1989 حيث طرح المفهوم كمقاربة تحمل البعد السياسي المؤسساتي لاستراتيجيات التنمية وسياسات التعديل الهيكلي و مبادئ الحكم الراشد[2]

المطلب الثاني : مقومات الحكم الراشد

نتيجة لتعدد التعاريف و اختلاف أولويات التطبيق ووجهات النظر للحكم الراشد ، تختلف الخصائص هي الأخرى و تتوزع بين معايير سياسية ، إقتصادية ، اجتماعية وإدارية و هي لا تشمل أداء الدولة ومؤسساتها فحسب بل تشمل الإدارة العامة و مؤسسات المجتمع المدني و القطاع الخاص و حتى المواطنين أنفسهم بصفتهم كأفراد و فاعلين، وتختلف هذه الخصائص كذلك باختلاف الجهات و مصالحها[3]

أولا : مقومات الحكم الراشد حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

يضع البرنامج مجموعة من الخصائص هي :

1- المشاركة participation : تشير إلى حق كل من الرجل والمرأة في إبداء الرأي والمشاركة في صنع و اتخاذ القرار إما بصورة مباشرة أو عن طريق المجالس التمثيلية المنتخبة و هذا ما يلزم توفر القوانين

[1] حسين عبد القادر الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية مرجع سابق ، ص 23

[2] زايري بلقاسم الحكم الرشيد والكفاءة الاقتصادية المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات جامعة ورقلة 2005 ص 91

[3] Brahim Lakhlef « La Bonne Gouvernance Dar el khaldounia Alger 2006 P11.

التي تضمن حرية تشكيل الأحزاب و الجمعيات و تكفل العمل الجماعي في أطر قانونية حرة تحث على حرية التعبير.

2 –حكم أو سيادة القانون : Rule Of lamيقصد به سيادة القانون على الجميع من خلال الحفاظ أو ضمان حقوق الإنسان ، تنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة ، و احترام مبادئ سياسية قانونية مثل الفصل بين السلطات و الاستقلالية.

3 –الثقافية : Transparencyترمز إلى حق المواطن في التعرف على المعلومات الضرورية و الموثقة ، و تعتبر الحكومة و المؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة مثل البنوك المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ويجب نشرها و اطلاع المواطنين عليها بطريقة علنية من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة و تقليص و محاربة الفساد من جهة أخرى، كما انه للكلمة تعريفا سياسيا و إقتصاديا له جوانب كثيرة : توفر المناخ الذي يتيح للكافة المعلومات أو البيانات أو أساليب اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد أو الشركات ذوي الصفة العامة " هكذا تستخلص ثلاثة مكونات للمعلومات الشفافة و هي :[1]

- أن تكون متاحة للجميع دون استثناء.
- أن تكون وثيقة الصلة بالموضوع.
- إمكانية الاعتماد عليها لاتخاذ القرار.

4 –الاستجابية (حسن الاستجابة) Responsiveness : و تمثل قدرة المؤسسات على تقديم الخدمات لمن يطلبها أو ينتفع بها دون تفرقة أو إستثناء.

5 –التوافق الإجماع Consensus Orientation : يرمز إلى سعي الحكم الراشد إلى تسوية الخلافات في المصالح لتحقيق الإجماع حول المصالح الأفضل معتبرا مصلحة الجميع فوق المصالح الفردية.

6 –المساواة Equityو تمثل العدالة وضرورة تكافؤ الفرص للجميع.

7– **الكفاءة و الفعالية** : ((Effectiveness & Efficiencyالتي تمثل مدى قدرة المؤسسات على تنفيذ المشاريع ، و تقديم نتائج تستجيب الحاجات الفرد مع الاستخدام العقلاني و الرشيد للموارد.

[1] حسين عبد القادر الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية مرجع سابق ذكره ص 30 جون سوليفان الحكم الديمقراطي الصالح" مركز المشروعات الدولية الخاصة 2005 ص 21

8-**المساءلة : Responsabilisation** : و تعني خضوع صناع القرار في الحكومة والقطاع الخاص و المجتمع المدني للمساءلة من قبل الجمهور ، كما ترمز إلى القدرة على محاسبة المسؤولين عن إدارتهم الموارد العامة بهدف حماية الصالح العام.[1]

9-**الرؤية الإستراتيجية** : (Strategic visionترمز إلى وجوب اتخاذ الإجراءات اللازمة لوضع خطط استرتيجية لتحيقي الأهداف بأقل التكاليف ووفقا للموارد المتاحة سواء منها البشرية أو الطاقات المتوفرة متخذين البعد المستقبلي بعين الاعتبار.

ثانيا :مقومات الحكم الراشد حسب البنك الدولي ومنظمة التعاون الإقتصادي و التنمية

قام كل من البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بوضع خصائص للحكم الجيد مرتكزين على كل ما يمكن من تحفيز الانفتاح الاقتصادي ، وتحيقي قفزة نوعية في مؤشرات النمو و تحرير التجارة وفقا لمعيارين أساسيين التضمنية و المساءلة، كما اهتما بعنصر رئيسي ألا و هو محاربة الفساد في الإدارة إذ أن الفساد يعتبر أهم ميزة تعبر عن فساد الحكم من خلال نفشي ظواهر المحاباة و الرشوة و المحسوبية.

1 -**التضمينية Inclusivity** :تقتضي أن الحكم الراشد تضميني أي ليس حصري مقتصر على مجموعة محددة من الأفراد ، و أن إدارة الحكم المبنية على المساواة ترى أن كل من له مصلحة في عملية إدارة الحكم ويجب المشاركة فيها يمكنه ذلك بالتساوي مع

2-المساءلة: ان المنظمة وضعت أسس يقوم على أساسها الحكم ويكون راشدا هي: [2]

- المساواة
- الشفافية
- الرقابة
- المشاركة
- المسؤولية
- التداول على الحكم

[1] http://www.gdrc.org/U-gov/escap governance.html,

[2] Brahim Lakhlef La Bonne Gouvernance » Dar el khaldounia Alger.2006 p 35.

المطلب الثالث : أبعاد الحكم الراشد

إن الحكم الراشد باعتباره ممارسة سياسية واقتصادية واجتماعية، يتضمن ميكانيزمات وعمليات وعلاقات ومؤسسات يحقق من خلالها المواطنون مصالحهم، ويمارسون حقوقهم والتزاماتهم ويحلون خلافاتهم. وبما يتميز من خصائص وسمات تتجسد في المشاركة والشرعية[1]
والشفافية والكفاءة والفعالية والمساءلة والرؤية الإستراتيجية ، كل هذا يقود إلى التساؤل عن أبعاد الحكم الراشد السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكذا التقنية[2]

- **البعد السياسي :**

يتعلق البعد السياسي للحكم الراشد بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، فلا يتصور أن تكون رشادة من دون منظومة سياسية تقوم على أساس الشرعية والتمثيل، لأنهما يعربان عن الصلة الصحيحة بين الحاكم والمحكوم، ويؤديان إلى التفاعل الإيجابي بين الطرفين بما يحقق التعاون والتناصر والانصراف إلى خدمة الصالح العام، الذي يحقق في إطاره مصالح الأفريد بشكل أشمل وأعم، ويضمن حقوق المواطرة ، وهذا لن يتحقق إلا في ظل النظام الديمقراطي وبما يحتويه من آليات تساعد على تحقيق الأمن الاستقرار المدني الذي يساعد على الإصلاح واتساع حجم المشاركة السياسية، التي تعد الإطار الضروري لتمكين أفراد المجتمع من ممارسة حقوق المواطنة من جهة وتمكين الحاكمين من الشرعية التي تبرر سلطنهم وحكمهم من جهة ثانية، فضل عن تنظيم العلاقات داخل المجتمع تنظيما عقلانيا يوجه الصراع والمنافسة إلى فائدة المجتمع ككل .[3]
إلى جانب هذا، فإن النظام الديمقراطي يسمح بالتداول السلمي على السلطة دون اللجوء إلى العنف، ويضمن نوعا من التوافق بين الأطراف السياسية والقوى الاجتماعية المتنافسة.

---

[1] Douglass Cecil North est un économiste américain. Il a reçu le prix Nobel d'économie en 1993.

[2] براهيم الخلف متحصل على شهادة في الاقتصاد، إطار سابق في القطاع العام ،برنامج الأمم المتحدة الإنمائي : الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002. ص 13

[3] الشعراوي سلوى وآخرون، إدارة شؤون الدولة والمجتمع مرجع سابق ذكره ، ص 23

بالنتيجة فإن درجة رشادة النظام السياسي يتوقف على مدى مشروعية نظامها السياسي، وفعالية سياساتها وعلى درجة مشاركة مواطنيها في تحديد الأولويات والسياسات واتخاذ القرارات.[1]

ب البعد الإداري :

يتعلق هذا البعد أساسا يعمل الإدارة العامة وكفاءة وفاعلية موظفيه، فترشيد الإدارة العامة وتأمين استمراريتها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يعتمد على الاهتمام بالجهاز الإداري والأنظمة والقوانين المعمول بها، والتي تحكم سير العمليات الإدارية للتأكد من مدى ملاءمتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، والتركيز على الجودة الشاملة والمرونة في الحركة واتخاذ القرارات ،[2]

وهذا لا يتحقق إلا بالإبداع والسعي المتصل بالاهتمام بالموظفين واعدادهم مهنيا ، وتنمية روح المسؤولية والولاء والانتماء، وهذا ما جعل المفكر الاقتصادي الفرد يشير إلى أن الإدارة الحكومية هي تحسيد متكامل لدولة المؤسسات هي أعظم الممتلكات الإنسانية، وأنها جديرة بكل الجهود التي تبذل لتمكينها من أداء عملها بالصورة المثلى ، كما يتطلب ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة لشؤون الدولة والمجتمع تقديم المشورة التقنية لتحديث مؤسسات الدولة، وذلك لإيجاد خدمة مدنية مهنية قائمة على أساس الجدارة من خلال اعتماد نظم للإدارة القائمة على الأداء وتشجيع المعايير الموضوعية في التوظيف والترقية وتكافؤ الفرص للجميع، وإجراء تعديلات وظيفية في مجال إصلاحالإدارة العامة ووضع تشريعات ومدونات سلوك مكافحة الفساد.[3]

ج البعد الإقتصادي :

لا يجب إغفال أهمية البعد الاقتصادي للحكم الراشد ، حيث يمثل هذا البعد أحد أهم محاور وآليات الحكم كخطوة أساسية في النظام الديمقراطي ، حيث لم يعد الاهتمام محصوا و في تحديد مستويات النمو الاقتصادي، وإنما امتد ليشمل جوانب ومستويات الأداء الاقتصادي المواجهة مختلف الأزمات ، وإدراك

---

[1] Institut sur la Gouvernance » comprendre la gouvernance Atelier sur la gouvernance pour Ottawa p4. le projet Métroplois

[2] د بن عبد العزيز خيرة : دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري و تحقيق متطلبات الترشيد الإداري ، مرجع سابق ص 325

[3] بن عبد العزيز خيرة : دور الحكم الراشد في مكافحة الفساد الإداري و تحقيق متطلبات الترشيد الإداري، مرجع سابق ص 325

ضروريات التنمية الاقتصادية وآثارها على حياة الناس وعلى استقرار البلد وانسجامه والأخذ بالأسباب المؤدية لتحقيق التنمية، وتكفل المحالات الإستراتيجية وتشجيع القطاع الخاص وتمكينه من أداء دوره ، وتحقيق التكامل ومختلف القطاعات، وهذا يستدعي فعلا أوسع من قبل الدولة لضبط السوق وضمان المنافسة وحرية الدخول في الأسواق.[1]

إن جدية القطاع الخاص، وفاعليته ضمن منظومة قانونية يجعل الحكم صالحا بكل المقاييس، ويحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، لأن في النهاية ، الحكم الراشد هو الذي يضمن حاجات الناس في الآن وحاجات الأجيال في المال.

وعليه فإن الرشادة الاقتصادية والاجتماعية تكتمل بالعدالة التوزيعية ، ورفع المستوى المعيشي للمواطنين، وتحسين الدخل القومي ومحاربة الفقر وتحسين نوعية الحياة وحماية حقوق الإنسان.

انطلاقا مما تقدم يمكن القول بأن الحكم الراشد هو عبارة عن تفاعل هذه الأبعاد فيما بينها، فلا يمكن تصور رشاده سياسية من دون إدارة فاعلية ومستقلة، ولا يمكن أن تستقيم السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغياب مشاركة المجتمع المدني ومراقبة ومحاسبة السلطات السياسية والإدارية، لذلك فهو يستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية والفعالية.

د البعد الإجتماعي : من مهام الحكم الراشد التأكد من تحقيق المؤشرات النوعية لتحسين حياة المواطنين ، فالمؤسسات الاجتماعية و الإنسانية تساعد في بناء نظام اجتماعي عادل ، و رفع القدرات البشرية وذلك عن طريق زيادة المشاركة الفعلية و الفعالة للمواطنين ، و خلق روح الوطنية بين مختلف الطبقات الاجتماعية ، فالحكم الراشد يهدف إلى نشر ثقافة حقوق الإنسان و ممارسة الحريات ووضع حدالسياسة التسلط،[2]

يجب أن تكون هناك رؤية إستراتيجية منطلقة من المعطيات الثقافية والاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الأفراد ، و تنمية المجتمع و القدرات البشرية ، فالدولة المتطورة هي تلك الدولة التي تسعى إلى تحقيق رفاهية مجتمعها و ذلك مرتبط بخلق محال تتنظيم مجتمع مدني فعال يهدف إلى :

- إقامة دولة قوية عادلة تمارس الديمقراطية .. تحترم حقوق الإنسان .
- توسيع دائرة المشاركة للفرد والمجتمع في تطوير بنية المجتمع و مؤسسات الدولة
- استيعاب مطالب الفئات الاجتماعية المختلفة للمشاركة.

[1] مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1986 ، ص 13

[2] مسعود شيهوب، مرجع سابق، ص 21

- القدرة على إدارة و استيعاب التناقضات التي يفرضها المجتمع .
- الارتقاء بمستوى الأداء الاجتماعي و الثقافي .
- و يبدو من خلال هذا البعد أهميته في عملية تحسين الأوضاع الاجتماعية و تلبية المطالب الاجتماعية[1]

المبحث الثالث : مساهمة إصلاح الإدارة المحلية في ترقية التنمية المحلية في الجزائر

بالنظر المحدودية وقصور الإدارة المحلية الجزائرية في أداء دورها التنموي ، عمدت الدولة الجزائرية إلى اتخاذ جملة من الإصلاحات و عكفت على شموليتها في التطبيق وموضوعيتها في المضمون و هذا من اجل تطوير وترقية أداء الأجهزة الإدارية المحلية و تفعيل دورها في التنمية المحلية و التي تهدف بالنهاية إلى الرقي بالمجتمع و الوصول إلى الرفاهية ، سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم و تعريف التنمية المحلية و تطور الإدارة المحلية في الجزائر ومشاكلها في تحقيق التنمية على المستوى المحلى ثم إلى مجالات الإصلاحات الإدارية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر و أخيرا سترى الدور التنموي للإدارة المحلية في الجزائر.[2]

المطلب الأول : الإطار العام للتنمية المحلية

تشكل التنمية المحلية ركيزة من الركائز الأساسية للتنمية إذ تستهدف تحقيق التوازن التنموي بين مختلف المناطق وفي مقدمة مهامها تنفيذ مشروعات البني الأساسية ضمن النطاق المحلي، إلى جانب دورها للموت في تفعيل الاستثمارات المحلية وخلق فرص العمل والمشروعات الصغيرة التي تزيد من الدخل، وتتعدد تعريفاته، وذلك ، وفق مقاربات متنوعة ترتبط بأسلوب العمل التنموي أو الهداف التنموية واللامركزي الإدارية إلى غير ذلك ،[3]

وإذا كانت جهود الدولة تمثل عامل مهما لتحقيق التنمية المحلية فإن الجهود الذاتية من خلال المنتخبين المحليين والمشاركة للمواطنين لا تقل أهمية عن ذلك، فعرفت التنمية المحلية بأنها العملية التي بواسطتها يمكن تحقيق التعاون الفعال بين جهود المواطنين وجهود السلطات العمومية (الدولة) للارتفاع بمستويات

[1] الملرجع السابق، نفس الصفحة

[2] حسين عبد القادر مرجع سابق" أنظر الفصل الأول" ص 53

[3] مصطفى الحمدي : الإدارة المحلية و إستر اليحيتها ، الإسكندرية 1987 ص 49.

التجمعات المحلية والوحدات المحلية اقتصاديا، اجتماعيا، ثقافيا وحضاريا من منظور تحسين نوعية الحياة في منظومة شاملة و متكاملة.

أولا: التطور التاريخي لمفهوم التنمية المحلية

ينبغي الإشارة هنا إلى أن مفهوم التنمية المحلية بصورته الحالية قد مر بفترة زمنية لكي يستقر على هذا الوضع الذي وصل إليه، فمنذ أواخر النصف الأول من القرن الماضي استخدمت عدة مصطلحات من بينها تنمية المجتمع" ، "التنمية الريفية" ، و "التنمية الريفية المتكاملة" و أخيرا "التنمية المحلية".[1]

ظهر مصطلح تنمية المجتمع سنة 1944 ، و هذا عندما رأت اللجنة الاستشارية لتعليم الجماهير في إفريقيا ضرورة تنمية هاته المجتمعات كما أوصى مؤتمر كمبردج سنة 1948 بضرورة تنمية المجتمع المحلي لتحسين الظروف المعيشية للمجتمع ككل إعتمادا على المشاركة و المبادرة المحلية الأفراد المجتمع ، و في عام 1954 أوصى مؤتمر Ashridgeالذي عقد المناقشة المشاكل الإدارية في المستعمرات البريطانية بضرورة تنمية المجتمع المحلي كما ساهم في تحديد مدلول أو مفهوم لهذه التنمية ، على مستوى الأمم المتحدة و مؤسساتها المتخصصة تم التركيز على مصطلح تنمية المجتمع كوسيلة لرفع مستوى المعيشة و تهيئة أسباب الرقي الاجتماعي المحلي من خلال مشاركةالمجتمع الإيجابية و مبادرته الذاتية علاوة على الجهود الحكومية وقد كان الهدف من برنامج تنمية المجتمع هو مساعدة العديد من القرى على إشباع احتياجاتهم في مجال الزراعة ، الحصول على الماء، التعليم ، الصحة، الإسكان بالإضافة إلى تعزيز الصناعات التقليدية و الحرف على المستويات المحلية.

ثانيا: تعريف التنمية المحلية

تعريف محي الدين صابر : التنمية المحلية مفهوم حديث لأسلوب العمل الاجتماعي والاقتصادي في مناطق محددة يقوم على أسس وقواعد من مناهج العلوم الاجتماعية والاقتصادية، وهذا الأسلوب يقوم على إحداث تغيير حضاري في طريقة التفكير والعمل والحياة عن طريق إثارة وعي البيئة المحلية وأن يكون ذلك الوعي قائما على أساس المشاركة في التفكير والإعداد والتنفيذ من جانب أعضاء البيئة المحلية جميعا في كل المستويات عمليا وإداريا .[2]

تعريف الدكتور فاروق زكي : التنمية المحلية هي تلك العمليات التي توحد جهود الأهالي وجهود السلطات الحكومية لتحسين الأحوال. الاقتصادية، الاجتماعية الثقافية للمجتمعات المحلية وتحقيق تكامل هذه

[1] حسن عبد القادر مرجع سابق ص 54

[2] عبد المطلب عبد الحيد : التمويل المحلي والتنمية المحلية ، القاهرة الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع 2001 ص13.

المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم القومى، وتقوم هذه العمليات على عاملين أساسيين هما مساهمة الأهالي أنفسهم في الجهود المبذولة لتحسين مستوى معيشتهم، وكذا توفير ما يلزم من الخدمات الفنية وغيرها بطريقة من شأنها تشجيع المبادرة والمساعدة الذاتية والمتبادلة بين عناصر المجتمع وجعل هذه العناصر أكثر فعالية. [1]

تعريف : Arthur Dunhamالتنمية المحلية ما هي إلا نشاط منظم لغرض تحسين الأحوال المعيشية في المجتمع وتنمية قدراته على تحقيق التكامل الاجتماعي و التوجيه الذاتي لشؤونه و يقوم أسلوب العمل في هذا المحال على تعبئة و تنسيق النشاط التعاوني و المساعدات الذاتية للمواطنين ويصحب ذلك مساعدات فنية من المؤسسات الحكومية والأهلية.

لقد عرفت التنمية المحلية بأنه عملية تشجيع المجمع المحلي على اتخاذ الخطوات التي تجعل حياتهم المادية والروحية أكثر على معتمدين في ذلك على أنفسهم فجوهر التنمية هو الكيفية التي يعالج بها المجتمع مشكلاته، وهناك عددا من الأبعاد التي تعبر عن التنمية تتمثل في أنها:[2]

- تركز على الإنسان.
- عملية وليست مجرد حادثة.
- تتطلب التنظيم
- مدخل ديناميكي المواجهة المشكلات[3]

المطلب الثاني: التنمية المحلية في ظل الاقتصاد الإقليمي :

إن المفهوم كلمة المحال أو المكان أهمية خاصة في العلوم المعاصرة بما فيها العلوم الاقتصادية، حيث أخذ الاهتمام بهذا المعنى من خلال مفاهيم التخصيص والتوزيع، حيث ظهرت نظرية التوطن التبحث في اختيار المنشآت الموطن النشاط، وبعدها ظهر فرع الاقتصاد الإقليمي ليبحث في النمو الإقليمي والتنمية الإقليمية وقد اهتم علم السياسة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية بميكل السلطة على المستوى

[1] أحمد رشيد : التنمية المحلية، القاهرة دار النهضة العربية 1986 ص 15

[2] وفاء معاوي مرجع سابق ص 52

[3] رشاد أحمد عبد اللطيف : الإطار النظري لتنمية المجتمع المحلي الإسكندرية دار الوفاء 2007. ص 19

المحلي، والعلاقة بجماعات المصالح وقوى الضغط المحلي والسلطة القضائية، خاصة في ضوء التركيبيةةالاتحادية للدولة والنظام السياسي.[1]

أولا : مفهوم التنمية

تنوع الإمكانيات أو تنوع العلاقات، ما يجعله مهيئا لأن يكون محورا للسياسة العامة، وسياسة التنمية بالذات، هنا ظهر مفهوم التنمية الإقليمية، وهكذا بعد أن كان المحال الجغرافي متجانسا ومسطحا في حالة النمو صار متنوعا وقائما على العلاقات الداخلية المتفاعلة ،

و قد ظهرت و تبلورت مفاهيم جديدة للمكان في فترة السبعينات والثمانينات و تمثلت أبرز ملامحه في ما يلي :[2]

إن التنمية عملية تفاعلية تتم في وسط معين هو الوسط المحلى بالذات ، إنطلاقا من المفهوم الجديد للمكان الذي وضعه الاقتصادي François Perrouxصاحب نظرية أقطاب النمو ، حيث أصبح ينظر للمكان باعتباره منطقة و هي ليست مجرد موضوع سلطت عليه القرارات العامة ، ، لتحقيق مصالح اقتصادية كلية معينة على المستوى العام للدولة لكنها منظمة ذات هدف خاص بهاو آلية خاصة.

ثانيا:أبعاد المنطقة المحلية:

ان المنطقة المحلية لها بعدان البعد الإقتصادي و البعد المؤسسي و التنظيمي :

أ – **البعد الإقتصادي** : باعتبارها منظومة تتيح الاستفادة من الوفرات الخارجية و إقتصاديات الحجم وتحقق العوائد المتزايدة ، و خاصة من الناحية التكنولوجية الهادفة إلى تصوير القدرة الابتكارية وتحسين مستويات الإنتاجية للمنشآت المنخرطة في المنظومة.

ب **البعد المؤسسي و التنظيمي** : حيث تنمو المنطقة من خلال تعزيز الروابط المتفاعلة بداخلها بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين : القطاع الخاص والقطاع العام والمجتمع المدني بالإضافة إلى الحيات العلمية والتكنولوجية والهيات الممثلة للمجتمع المحلي ، و من خلال هذا البعد يتكون ما يمكن اعتباره رأس المال العلاقي (الاجتماعي).

إن التنمية المحلية تقوم على تراكم وتجميع الموارد الممكنة و المتاحة ، سواء أكانت طبيعية ، مالية ، بشرية الخلق خاصية التجمع Agglomerationأي لتكوين عنقود للتنمية و التنافسية.[3]

---

[1] حسن عبد القادر مرجع سابق من 55

[2] محمد عبد الشفيع عيسى : مفهوم ومضمون التنمية المحلية ، القاهرة معهد التخطيط ص 09

[3] محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية ، دار الكتاب القانوني ، الإسكندرية مصر 2009، ص 24

التموضع المكاني و التراكم العلمي : إذ يخضع العمل المنتج للقيمة التكنولوجية للمبدأ التراكمي لعملية التعلم ، و ينتج عن هذه الطبيعة التراكمية تركز مواطن إنتاجها ، أي تكون أشبه بأقطاب النمو لدى جونار ميردال و هكذا يؤكد الفكر الإقتصادي الحديث على العلاقة بين قدرة الابتكار و بين التوطن أو التموضع المحلي الذي يؤدي بدوره إلى التنافسية إذ يرى رائد هذا المفهوم ما يكل بورتر أن بناء صناعة وطنية حقيقية يبدأ من تأسيس قاعدة محلية على مستوى الدولة أو على مستوى إقليم معين داخلها و إن هذا هو الأساس التنظيمي للتنافسية. [1]

ب التنمية المحلية وقوة الدفع الخارجي : Exogenous

ظهر هذا الاتحاد من خلال المفهوم النيوكلاسيكي لدالة الإنتاج حيث يمثل كل من السكان والتقدم التكنولوجي عاملين محددين لأداء الدالة وكذا المفهوم الكينزي المدفوع بعامل الطلب الفعلي ، من خلال دراسات الاقتصاد الكلي ، و أجل تمثيل المفهوم العامل الخارجي كمحرك للتنمية (التنمية المدفوعة من الخارج) ، نظرية سولو في التنمية عام 1956 حيث إعتبر أن التقدم التكنولوجي غير القابل للتملك الخاص يمارس دوره بصفة تلقائية قادما من الخارج خارج النظام العملي والنموذج النظري و من أبرز النظريات الدفع الخارجي بجد : . نظرية أقطاب النمو : وقد قام بصياغة هذه النظرية في صورتها الأولى François Perrouxمتجاوزا المفهوم التقليدي. للمكان من المكان المتجانس إلى المكان المتنوع والتفاعلي حيث يرى أن التنمية لا تظهر في كل مكان في نقش الوقت إذ إنها

تتجسد فوق نقاط أو أقطاب معينة للتنمية بكثافات متباينة وقد اعتمد على المنشأة أو الشركة الكبيرة الرائدة كمحفز للنمو على مستوى المنطقة أو القطب ، من خلال علاقات المدخلات المخرجات ، وبعدها ظهرت اجتهادات نظرية في السبعينيات توضح أثار الشركات المتعددة الجنسيات على التنمية في المناطق المحلية ، بجوانبها الايجابية والسلبية ، حيث الحركة الحرة ترأسمال بين الفروع[2]

الإنتاجية و المناطق الجغرافية المختلفة حتى الوصول إلى نقطة التعادل في معدلات العائد في ما بينها والتي من شأنها

المطلب الثالث: تطور الإدارة المحلية في الجزائر ومشاكلها في تحقيق التنمية المحلية

لقد واجهت الإدارة المحلية الجزائرية العديد من التطورات عبر التاريخ حيث قامت بمجموعة من الإصلاحات على مستوى المنظومة

أولا: تطور الإدارة المحلية في الجزائر

[1] محمد عبد الشفيع عيسى، مرجع سابق، ص 10

[2] محمد عبد الشفيع عيسى مرجع سابق ص11

لقد عرفت الإدارة المحلية الجزائرية تطورا تاريخيا حيث مرت بعدة مراحل والتي ستعرض لها فيما يلي: [1]بدءا بمرحلة العقد العثماني (أولا) مرورا بمرحلة الاحتلال الفرنسي (ثانيا)، ثم مرحلة ما بعد الاستقلال (ثالثا).

1- نظام الإدارة المحلية في العهد العثماني : في العهد العثماني قسمت الجزائر من الناحية الإقليمية إلى أربعة بابلكات وهي: دار السلطان وتضم العاصمة وضواحيها، بابلك التيطري عاصمته المدية، باينك الغرب عاصمته وهران، أما بالنسبة لبايلك الشرق العاصمته قسنطينة . ويتكون البايلك من تنظيمات إدارية أخرى أقل حجما من الأولى وهي البلدة (البلدية) المنطقة الوطن، كما يتكون من عدة مستويات : الباي، ديوان الباي، المجلس الإستشاري للمصالح الإدارية للبايلك، وقد تمثلت صلاحيات الباي في الحفاظ على الأمن العمومي والحيلولة دون انتفاضة السكان المحليين والسهر على حياية الضرائب . [2]

2-نظام الإدارة المحلية أثناء فترة الاحتلال الفرنسي : اعتمدت السلطات الفرنسية في إدارتها المحلية للجزائر على العديد من السياسات فقد استعانت بالشخصيات ذات النفوذ من المواطنين، وأحيانا لجأت إلى الإستفادة من النظم التي كانت سائدة في العهد العثماني . و مرت هذه المرحلة بفترتين :

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة قسمت الجزائر إلى ثالث أقاليم :

إقليم المدنية: يقيم فيها الأوروبيون، وتخضع للنظام المعمول به في فرنسا .

مناطق عسكرية سكنها الجزائريون وتخضع للإدارة العسكرية .

المناطق المختلطة: وهي المناطق التي سكنها الأوروبيون وبعض الجزائريون حيث يخضع فيها الأوروبيون للإدارة المدنية والجزائريون للإدارة العسكرية وفي هذه المناطق أبقى الفرنسيون على أنظمة العهد العثماني فكان يعاون الحاكم في كل وحدة إدارية شيخ البلد[3]

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة أصبحت الجزائر ملحقة بفرنسا، حيث قسمت البلاد إلى ثلاث ولايات وهي: وهران، قسنطينة، الجزائر وعلى رأس كل ولاية والي يساعد مجلس الولاية، ثم قسمت الولايات إلى بلديات حسب تواجد العنصر الأوروبي ، كما يلي :[1]

---

[1] محمد جاسم شعبان و محمد صالح اللابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة و الهندرة، دار الرضوان 2014 عمان، ص 24

[2] اناجي عبد النورة دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد 2 2007 م ص 224

[3] فادي عياش : مدخل إلى الإدارة العامة المعهد الوطني للإدارة2012 ، ص13

البلديات ذات التصرف التام: تتواجد هذه البلديات في الشمال أي في المدن الكبرى والمناطق الساحلية أين يرتكز العنصر الأوروبي و تخضع هذه البلديات للقانون الفرنسي وتتمتع مجالسها بالصلاحيات الكاملة كما في فرنسا .

نوال نوكعياش، تأثير الموارد البشرية على تنمية الإدارة المحلية في الجزائر، دراسة حالة ولاية جيجل، رسالة مقدمة ليل شهادة الماجستير ، قسم العلوم السياسية، تخصص رسم

البلديات المختلطة: تواجدت هذه البلديات في الجزء الأكبر من الإقليم الجزائري خاصة المناطق التي يقل فيها تواجد الأوروبيين بالقسم الشمالي من البلاد، وقد ارتكزت إدارة هذه البلديات على هيئتين أساسيتين هما : المتصرف والذي يخضع لسلطة الرئاسية للمحاكم أو الوالي العام من حيث التعيين والترقية والتأديب، واللجنة البلدية والتي يرأسها المتصرف مع عضوية عدد من المنتخبين الفرنسيين وبعض الجزائريين.

[2]

البلديات الأهلية: تتواجد هذه البلديات في مناطق الجنوب وبعض المناطق الصعبة والنائية في الشمال وتتميز إدارة هذه البلديات بالطابع العسكري . والملاحظ أن تطور الإدارة المحلية الجزائرية في هذه المرحلة تحكمت فيه عدة عوامل منها المتغيرات التي حدثت في النظام الفرنسي وتطور حركة الاستيطان والضغوط الممارسة من طرف المعمرين ورد فعل المقاومة الجزائرية .

ثانيا: نظام الإدارة المحلية بعد الاستقلال:

ورثت الجزائر بعد الإستقلال إدارة محلية متدهورة، وذلك لغياب الإطارات فقد وجدت نفسها غير قادرة على تسيير الشؤون الإدارية، إذ عانت معظم البلديات من عجز مالي نظرا لقلة مواردها المالية وزيادة نفقاتها، لذلك عمدت الجزائر إلى القيام بجملة من الإصلاحات على مستوى إدارتها المحلية.[3]

الإدارة المحلية الجزائرية في عام 1967 : في هذه الفترة تم إصدار الأمر 67-24 الصادر في 28 جانفي 1967 المتضمن لقانون البلدية والذي يشكل أساس التنظيم البلدي بالجزائر ذلك لأنه مثل محاولة

[1] محمد قاسم القريوني ، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق خل الأردن دار وائل للطباعة والنشر عمان2001 ، ص 31

[2] عتيقة حديدي، إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، بلدية بسكرة نموذجاء مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، دارة محلية تخصص سياسة عامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ص 41

[3] حسن مصطفى حسن، الإدارة المحلية المقاربة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 20 2782 ، ص 135

لبعث الديمقراطية في المجال الإداري، حيث كان التنظيم الإداري يقوم على الهيئات التالية المجلس الشعبي البلدي، المجلس التنفيذي رئيس المجلس الشعبي البلدي وبعد إصدار قانون البلدية قامت الجزائر بسن قانون الولاية بإصدار الأمر 69-38 المؤرخ في 28 ماي 1969 المتضمن لقانون الولاية، وقد قامت الجزائر بجملة من الإجراءات وهي :[1]

- إدخال ميزانية جديدة للواليات والبلديات التي أدت إلى وضع نظام مالي
- إنشاء صندوق جماعي للجماعات المحلية والذي يقوم بمساعدتها
- وضع نظام من أجل توزيع عادل للأموال و الذي من خلاله يمكن للجماعات الفقيرة الاستفادة من موارد غير الجبائية
- الاقتطاع الإجباري للأموال من مداخيل التسيير وتخصيصها لتغطية التجهيز و الاستثمار للبلديات و الولايات، وهذا من أجل تمكين الجماعات المحلية من الاستقلالية في المحال المالي.

ولقد قامت الجزائر بتعديلات في عدد من البلديات، إذ خفضت عدد البلديات عام 1969 من 1535 إلى 676 بلدية ونظرا للإصلاح الإداري الذي من النظام المالي والمحاسبي، عملت الجزائر على رفع الولايات من 16 ولاية إلى 31 حيث أصبح عدد الدوائر من 91 إلى 160 دائرة.

وكان آخر نظام للتقسيمات الإدارية هو ذلك الذي صدر عام 1984 والذي تضمن تقسيم البلاد إلى 48 ولاية حيث بلغ عدد الدوائر 583 دائرة و البلديات 1541 بلدية.

الإدارة المحلية الجزائرية عام 1990 : قام دستور 1989 بإلغاء نظام الحزب الواحد وتبني التعددية الحزبية،

وذلك خلال مرحلة التحول الديمقراطي التي عرفتها البلاد وتبنى اللامركزية الإدارية ومبدأ الانتخاب التعددي التمثيل الإرادة الشعبية على المستوى المحلي، وتماشيا مع الإصلاحات السياسية و الإدارية في هذه الفترة جاء قانون البلدية رقم 90-08 و قانون الولاية 90-09 ليحدد المسار الجديد في تنظيم الإدارة المحلية " إذ بعدها و في دستور

1996 و في المادة 15 جاء أن الجماعات المحلية أو الإقليمية هي البلدية و الولاية.

[1] رشاد أحمد عبد اللطيف : الإطار النظري لتنمية المجتمع المحلي الإسكندرية دار الوفاء 2007. ص20

قانون البلدية : جاء قانون البلدية رقم 90-08 وقد عرف البلدية في مادته الأولى بأنها للجماعة الإقليمية الأساسية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون ، ومن خلال هذا التعريف يمكن إبراز خصائص البندية وهي :[1]

- مجموعة إقليمية توجد مصالح مشتركة بين مواطنيها؛
- مجموعة لا مركزية أنشأت بموجب قانون وتتمتع بالشخصية المعنوية
- تعتبر مقاطعة إدارية للدولة تسهر على ضمان السير الحسن للمرافق العامة

[1] عتيقة حديدي، إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، بلدية بسكرة نموذجاء مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، دارة محلية تخصص سياسة عامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ص 41

الخلاصة:

يتضح أن إصلاح الإدارة المحلية يُعد ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المحلية في الجزائر، نظراً لما شهدته من قصور في أداء دورها التنموي خلال العقود الماضية. ركّزت الدولة الجزائرية على إصلاح المنظومة الإدارية من خلال تعزيز اللامركزية، وتوسيع صلاحيات الجماعات المحلية، وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية. كما تناول الفصل تطور الإدارة المحلية عبر مراحل تاريخية، من العهد العثماني إلى ما بعد الاستقلال، مبرزًا التحولات الهيكلية التي طالت التنظيم الإداري. وتُعد التنمية المحلية عملية تشاركية تهدف إلى تحسين نوعية الحياة على المستوى المحلي، عبر تعبئة الجهود الذاتية والمؤسساتية. وقد أشار الفصل إلى أهمية البعد الاقتصادي والاجتماعي والمؤسساتي في تفعيل التنمية، وربطها بالنظريات الحديثة كأقطاب النمو والتموضع المحلي، مما يعزز من فعالية السياسات العامة في تحقيق تنمية متوازنة وشاملة

الدراسة الميدانية

إن بلدية الأغواط بموقعها الاستراتيجي كانت نموذج للواحة الصحراوية أين يعيش الإنسان بانسجام كبير مع محيطه الطبيعي، الذي يزخر بمجموعة متباينة من أشجار النخيل والحمضيات التي تبين تطلعات الفرد الذي يعيش في الواحة من أجل الحفاظ وحمايتها من مختلف الظروف الطبيعية، فيما بعد تطورت المدينة عمرانيا وحضريا حتى أصبحت تجمع سكني كبير يتحكم علي جملة من المباني والسكنات الحديثة. أدي هذا التحول والتطور إلي نمو حضري هائل ومتنوع .

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن ولاية الأغواط

تقع الأغواط في حدود جبل لعمور الذي ينتمي إلي الأطلس الصحراوي حيث تبلغ مساحتها 25,057كم2، كما تعتبر الأغواط بوابة الصحراء، وهي تقع علي الطريق الوطني رقم 01 الذي يربط العاصمة بولايات الجنوب، ويبلغ عدد سكانها 455602 نسمة، وتبعد الولاية عن العاصمة وولاية ورقلة بـ400 كلم، أما عن غرداية ب 200كلم وب 110كم عن الجلفة، ويقدر ارتفاعها عن سطح البحر ب787م، "كما تتوسط ولاية الأغواط سلسلة الأطلس الصحراوي، وجبل تيزيقارين إلى 787علوا، فالمدينة مبنية علي حجر يسمي "حجر الكلاب"، حيث تطورت الواحة في شمال المدينة إلي أن أصبحت عدة إحياء، وحتى جنوبها بجملة من التجزئات السكنية الواحاتية، حيث كانت تعتربها مساحات خضراء"، وتطل هذه الواحة بالغرب علي وادي جدي ومزي وبالشرق واد مسعد، حيث يمثل هذان الواديين الطبيعة الخلابة للأغواط .

تعد ولاية الأغواط موروث تاريخي لمختلف التقسيمات الإدارية، فلقد كانت فيما مضي في عهد الدولة العثمانية تابعة إداريا لبايلك المدينة، بعدها أصبحت منطقة عسكرية في عهد الاستعمار الفرنسي وإدارة عامة للجيش الفرنسي في الصحراء، حيث كانت تحوي إدارتين، الأولي لأصحاب المدينة، والثانية للبدو الرحل، وفيما بعد الاستقلال مع السياسة الجديدة، لاستحداث ولايات جديدة، فكانت الأغواط فيما مضي عبارة عن واحة تابعة إداريا لولاية ورقلة، أما بعد 1975 أصبحت المدينة ولاية رسمياً تظم معها ولاية غرداية، وبعد هذا التاريخ شهدت الولاية تحولات متتالية سواء أكان ذلك اقتصاديا أو إداريا .

وبعد اكتشاف الغاز بالمنطقة وبالتحديد في دائرة حاسي الرمل، تغيرت الوضعية المجالية والحضرية للمنطقة، فمن ناحية وضعية التنمية فهي بطيئة ومن ناحية أخري أصبحت الولاية تحتكم في مورد طبيعي صناعي، يؤهلها لكي تكون وجهة صناعية واقتصادية تجلب إليها العديد من الأيدي العاملة .

أما بعد التقسيم الإداري لسنة 1985، أصبحت الأغواط ولاية رسميا انفصلت عن ولاية غرداية، وعلى هذا ارتفع شأنها وزادت أهميتها، فقد أضحت عبارة عن معبر ضروري للولايات الشمالية، فأصبحت المدينة،

الواحة سابقا تتحكم في جذورها وعاداتها وثقافتها في مدينة جديدة مبنية بأسس حضرية جديدة تتبع النماذج المنتشرة عبر الوطن .

المطلب الثاني : تحليل الهيكل التنظيمي ببلدية الأغواط

اولا: رئيس المجلس الشعبي البلدي: و تتمثل مهامه في :

- ❖ إستقبال المواطنين ومتابعة شكاويهم .
- ❖ تولي العلاقات العامة ولاسيما مع وسائل الإعلام والجهات الرسمي

ثانيا: الأمانة العامة: هي التي يشرف عليها الأمين العام وتتمثل مهامها في :

- ❖ جمع وسائل الإدارة العامة .
- ❖ القيام بتنفيذ المداولات .
- ❖ تبليغ المحاضرة الخاصة بمداولات المجلس والقرارات للسلطة الوصية إما عن سبيل الإخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة .
- ❖ تنظيم وتنسيق أعمال المصالح الإدارية والتقنية ومراقبته .
- ❖ جمع رسائل الإدارة العامة وكتابة مداولات المجلس الشعبي البلدي .
- ❖ تنشيط برامج التجهيز والاستثمار والسهر على تنفيذها .
- ❖ إعداد الموازنة والحسابات وتنفيذها وهي جدول التقديرات الخاصة بإيراداتها ونفقاتها السنوية .

ثالثا: مكتب الوثائق والأرشيف: ويتولى ما يلي :

- ❖ التكفل بأرشيف البلدية، حفظه، ترتيبه، وتسييره،
- ❖ جمع الوثائق القانونية التنظيمية واستغلالها ووضعها في متناول مصالح البلدية، مع تكوين بنك للوثائق والتي تمس بشكل كبير تسيير مصالح البلدية خاصة والإدارة عامة .

رابعا: مصلحة التنظيم: وتضم 03 مكاتب وهي :

- ❖ مكتب الانتخابات العمل باستمرار على تطهير القائمة الانتخابية، تسجيل وشطب الناخبين، وتوزيع بطاقات الإنتخاب، إعداد وتحضير العمليات الانتخابية المراجعة السنوية للقوائم الانتخابية .

- ❖ مكتب الجمعيات: إحصاء وضبط مختلف الجمعيات .
- ❖ مكتب الشؤون القانونية والمنازعات مسك قضايا المنازعات الشؤون القانونية، والعقود الإدارية .

خامسا: مصلحة الرقمنة والعصرنة: وتضم 04 مكاتب وهي :

- ❖ مكتب الحالة المدنية والخدمة الوطنية: إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها، تسجيل الأحكام المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات على الهامش .
- ❖ إستخراج الوثائق شهادات الميلاد، والوفاة، وعقود الزواج، شهادات عائلية وشخصية للحالة المدنية، ... الخ، حتى وإن كان هناك اتجاه إلى التخلي عن المعاملات الورقية البدائية والتوجه للرقمنة فيما يخص إستخراج تلك الوثائق على غرار شهادة الميلاد .
- ❖ فرع الخدمة الوطنية والحج: إعداد العمليات الإحصائية والخدمة الوطنية، توزيع الإستدعاءات المتعلقة بعملية الفحص الطبي لأداء الخدمة الوطنية .
- ❖ مكتب تنقل الأشخاص
- ❖ مكتب مرور السيارات

سادسا: مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضية والسياحية :

- ❖ تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية، إحصاء المعالم التاريخية والأثرية والسهر على حمايتها وتضم 03 مكاتب وهي :
- ❖ مكتب الشؤون الاجتماعية ويقوم بـ: إحصاء الفئات الاجتماعية (المكفوفين، العجزة، الشيوخ، ذوي العاهات).
- ❖ إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية.
- ❖ مكتب الثقافة والرياضة والسياحة.
- ❖ مكتب تسيير المدارس الابتدائية، والخدمات الاجتماعية المدرسية

سابعا: مصلحة الشؤون الصحية والفلاحية: وتضم مكتبين هما:

- ❖ مكتب الفلاحة .

- ❖ مكتب حفظ الصحة البلدي .

ثامنا: مصلحة الشؤون المالية: وتضم 03 مكاتب وهي :

- ❖ مكتب متابعة تحصيل الإيرادات: إنجاز جميع العمليات المحاسبية، إنجاز حوالات الدفع، ملئ الوثائق المحاسبية
- ❖ مكتب الميزانية والتحليل المالي: متابعة العمليات المحاسبية ووثائقها، تحضير الميزانيات، الميزانية الأولية، الإضافية والحساب الإداري .
- ❖ تاسعا: مصلحة ممتلكات البلدية: وتضم 03 مكاتب وهي :
- ❖ مكتب تسيير ممتلكات البلدية العقارية .
- ❖ مكتب تسيير ممتلكات البلدية المنقولة: متابعة حركات ممتلكات البلدية من العتاد المنقول .
- ❖ مكتب متابعة التحصيل العقاري .

عاشرا: مصلحة العمران والطرق والشبكات: وتضم 04 مكاتب وهي :

- ❖ مكتب التعمير والقنوات الحضرية يقوم بالمهام التالية :
- ❖ إعداد رخص إيصال المياه الصالحة للشرب وقنوات مياه المجاري والغاز الطبيعي .
- ❖ مكتب الطرق والشبكات .
- ❖ فرع النقل: إستقبال المركبات (السيارات، الشاحنات، الدرجات النارية ... إلخ) المحجوزة .
- ❖ مكتب السكن: تنظيم ملفات السكن .

حادي عشر: مصلحة الوسائل العامة و الخدمات المختلفة:

- ❖ إحصاء ممتلكات البلدية بكل أنواعها عقارات، منقولات، منتجة وغير منتجة .
- ❖ مكتب تسيير مخازن البلدية .
- ❖ مكتب تسيير الحضيرة والعتاد .
- ❖ مكتب النظافة والنقاوة العمومية: محاربة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه، نظافة الأحياء، المدارس، المطاعم .
- ❖ فرع البيئة والمساحات الخضراء .
- ❖ فرع صيانة الإدارة العمومية .

- ❖ فرع صيانة بنايات البلدية .
- ❖ فرع الورشات .

إثنى عشر: مصلحة التجهيز: وتضم 03 مكاتب وهي :

- ❖ مكتب الدراسات والمتابعة التقنية .
- ❖ مكتب الصفقات العمومية والمتابعة الإدارية للمشاريع .

المبحث الثاني: منهج الدراسة

يعرض هذا الفصل الطريقة والإجراءات التي اتبعها الباحثين في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وإعداد أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات.

1. منهج الدراسة

اتبعتنا في دراستنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ، وذلك لملاءمته لطبيعتها، فهو يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات، ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج مقبولة.

2. مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو موظفين في البلدية بولاية الأغواط.

3. عينة الدراسة

لقد قمنا باختيار عينة قصدية ممثلة لعدد الموظفين في البلدية، و قد بلغ عدد المبحوثين 32 موظف

4- أداة جمع البيانات:

تم توزيع أداة الدراسة على عينتها، واسترجاعها، إذ تم توزيع 32 استبانة، وتم استرجاعها كلها

تم إدخال البيانات إلى الحاسب ومعالجتها إحصائيا باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم

Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).الاجتماعية

استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها، ومقارنتها مع الدراسات السابقة ،واقتراح التوصيات المناسبة.

أولا: متغيرات الدراسة

المحور الأول :البيانات الشخصية.

السؤال الأول: الجنس :

الجدول رقم 1: يبين نوع الجنس

	التكرار	النسب %
ذكر	23	%71.87
أنثى	9	%28.51
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد الطالبين

المناقشة والتحليل :

يظهر الجدول أن نسبة الإناث في العينة هي 28.51% بينما نسبة الذكور هي 71.872 .%3.68% هذا يشير إلى أن الإناث أكثر تمثيلاً في العينة.

التفسير :

هذا يدل على أن الطابع الذكوري يهيمن على القوى العاملة في البلدية محل الدراسة، وقد يعكس ذلك طبيعة توزيع الوظائف أو العادات الاجتماعية المتعلقة بتوظيف النساء في القطاع العام بالمنطقة.

.

السؤال الثاني :العمر

الجدول رقم 2: يبين توزيع مجتمع البحث حسب العمر

	التكرار	النسب %
أقل من 25سنة	5	%15,62
من25 الى 34	7	%21,87
من 35 الى 44	7	%21,87
45 فأكثر	13	%40,62
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد الطالبين

المناقشة والتحليل

يظهر الجدول أن الفئة العمرية45 فأكثر هي الأكثر تمثيلاً في العينة،ثم تليها الفئتين العمريتن بنسبة متكافئة من25 الى 34 و الفئة من 35 الى 44 وتاتي الفئة كاخر نسبة أقل من 25سنة

التفسير

مما يشير إلى أن عدداً كبيراً من الموظفين لديهم خبرة طويلة وربما يشغلون مناصب إدارية أو إشرافية .
في المقابل، الفئة الأقل تمثيلاً هي من تقل أعمارهم عن 25 سنة
مما يعكس ندرة التوظيف الحديث أو إحجام الشباب عن العمل في هذا القطاع.

السؤال الثالث: المستوى التعليمي

الجدول رقم 3: يبين توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي

	التكرار	النسب %
ثانوي	5	%15,62
ليسانس	15	%46,87
ماستر	8	%25
مستوى أخر	4	%12,5
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد الطالبين

المناقشة والتحليل :

يتبين أن 46,87 %من الأفراد حاصلون على شهادة ليسانس، و25% على ماستر، بينما 15,62% يحملون مستوى ثانوي.

التفسير

وهذا يعكس توجهاً نحو توظيف أصحاب المؤهلات الجامعية، مما يدل على رفع مستوى التأهيل الأكاديمي المطلوب للعمل في البلدية.

السؤال الرابع: سنوات الخدمة

الجدول رقم 4: يبين توزيع مجتمع البحث حسب سنوات الخدمة:

	التكرار	النسب %
أقل من 5 سنوات	4	%12,5
من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	12	%37,5
من 10 سنوات فأكثر	16	%50
المجموع	32	%100

المصدر : من اعداد الطالبين

المناقشة والتحليل

تشير البيانات إلى أن 50 **%** من العينة خبرتهم أقل من 10 سنوات فأكثر ، مقابل 37,5**%** لديهم من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات ثم في الاخير تليها فئة أقل من 5 سنوات

التفسير

يدل على استقرار وظيفي في البلدية واستمرارية في الخدمة، وقد يُعزى ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب تراكم الخبرة

يشير إلى محدودية التوظيف الحديث أو صعوبة الولوج إلى الوظيفة العمومية

-

- **جدول رقم 6 : معدل الثبات لمحاور الدراسة الميدانية.**

المحاور	معامل الثبات
التسيير العمومي الحديث	0.647
التنمية المحلية	0.793

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على نتائج الاستبيان

المناقشة:

الجدول يبين معدل الثبات لمحاور الدراسة الميدانية .يظهر الجدول أن معامل الثبات **التسيير العمومي الحديث** " بلغ0.647 ، بينما بلغ معامل الثبات **التنمية المحلية** 0.793

التفسير:

يظهر من الجدول أن معامل الثبات لمحاور الدراسة الميدانية يتراوح بين 0.647 و 0.793، مما يشير إلى أن هناك مستوى جيد من الثبات في القياسات .و يمكن القول انكلا المحورين لها معاملات ثبات جيدة نسبيا، و هو امر ايجابي في ضمان صحة و موثوقية النتائج

2. حساب المستوى الدلالة ومعامل الرتباط والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لمحاور الدراسة:

المحور الأول: التسيير العمومي الحديث

جدول رقم 7 : يبين المستوى الدلالة ومعامل الارتباط والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الأول: التسيير العمومي الحديث

رقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	تعتمد بلديتنا على مبدأ	0.682	0.000	0.604	4.43

1	النتائج في التسيير بدلًا من التركيز على الإجراءات الشكلية.				
2	توجد آليات رسمية داخل البلدية لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	0.864	0.000	0.732	4.22
3	تُمارَس اللامركزية داخل مصالح البلدية من خلال تفويض الصلاحيات للمستويات التنفيذية	0.893	0.000	0.588	4.31
4	تستند بعض أساليب التسيير في البلدية إلى أدوات مستوحاة من القطاع الخاص مثل التعاقد، التخطيط بالأهداف.	0.866	0.000	0.878	3.81
5	يتم إشراك المواطن بشكل فعّال في اقتراحات أو تقييمات تتعلق بالخدمة العمومية.	0.681	0.000	0.868	3.96
6	تُبنى قرارات البلدية على مؤشرات ومعطيات ميدانية ذات طابع اقتصادي واجتماعي.	0.683	0.000	0.870	3.83

7	تتوفر البلدية على نظام رقابة داخلية فعّال يضمن شفافية استعمال الموارد.	0.683	0.000	0.870	3.81
8	يتم تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين لتعزيز معارفهم في مجالات التسيير العمومي الحديث.	0.683	0.000	0.870	3.44
9	أدى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث إلى تحسين ملموس في نوعية الخدمات المقدمة على مستوى البلدية.	0.683	0.000	0.870	3.91

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبانة

تحليل ومناقشة.

معاملات الارتباط تتراوح من 0.681 إلى0.893 ، وتشير إلى قوة ارتباط مرتفعة جدًا، ما يدل على اتساق الإجابات ووجود علاقة قوية بين هذه المتغيرات و التسيير العمومي الحديث للمستجيبين.

مستوى الدلالة لجميع الفقرات هو(0.000) ، مما يُثبت الصدق الإحصائي العالي للنتائج.

التفسير:

أظهرت النتائج تفاوتًا في درجات الشعور بالإرهاق، حيث عبّر كثير من الموظفين عن نقص الطاقة الذهنية والجسدية، بينما كانت مشاعر انعدام المعنى أو البرود في التعامل أقل حدة وانتشارًا.

المحور الثاني: التنمية المحلية

جدول رقم 8 : يبين المستوى الدلالة ومعامل الرتباط والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمحور الثاني: التنمية المحلية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	تُعد الموارد البشرية المؤهلة عاملًا حاسمًا في تفعيل التسيير العمومي الحديث داخل البلدية.	0.682	0.000	1.015	3.61
2	.تتوفر بلديتنا على بنية تحتية رقمية تُمكّن من تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية.	0.684	0.000	1.241	3.23
3	تساهم اللامركزية المعتمدة في تعزيز التنمية المحلية المستدامة.	0.684	0.000	0.769	3.81
4	تعتمد البلدية على الشراكة مع القطاع الخاص في إنجاز مشاريع ذات بعد تنموي.	0.671	0.000	0.791	3.84
5	تعتمد البلدية على الشراكة مع القطاع الخاص في إنجاز مشاريع ذات بعد تنموي.	0.642	0.000	0.768	3.32
6	يتم تسيير بعض المصالح أو الخدمات عبر التعاقد مع فاعلين خارجيين وفق مبادئ الكفاءة والجودة.	0.633	0.000	0.763	3.31
7	تُخصَّص الميزانيات السنوية بناءً على أهداف واضحة ومحددة مسبقًا تهمّ التنمية المحلية.	0.640	0.000	0.767	3.26
8	أدى اعتماد التسيير العمومي الحديث إلى تحسين ملحوظ في مستوى البنية التحتية للمناطق	0.644	0.000	0.761	3.35

	الحضرية.				

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على الاستبانة

تحليل ومناقشة.

-معاملات الارتباط تتراوح بين 0.633 و0.684، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين العبارات المدروسة وسلوك أو موقف المبحوثين تجاه التنمية المحلية
مستوى الدلالة (Sig = 0.000) لكل العبارات، مما يدل على أن النتائج ذات دلالة إحصائية عالية.

المتوسطات الحسابية تتراوح من 3.23 إلى 3.84 على مقياس خماسي، ما يعني أن أغلب المستجوبين يتفقون بدرجات متفاوتة مع العبارات،

التفسير:

تشير نتائج الجدول إلى أن هناك توافقًا عامًا على أهمية الموارد البشرية والبنية الرقمية والشراكات في دعم التنمية المحلية .متوسطات الإجابات تدل على ميل إيجابي نحو تطبيق مبادئ التسيير الفعّال لتعزيز التنمية.

ثانيا: عرض استجابات الأفراد حسب متغيرات الدراسة:

وهذا بمعالجة جميع محاور الإستبيان.

المحور الأول: التسيير العمومي الحديث

جدول رقم 9 : وجهة نظر العينة حول المحور الأول: التسيير العمومي الحديث

لرقم	العبارة	نعم	لا	نوعا ما
		التكرار	التكرار	التكرار
		النسبة	النسبة	النسبة
1	تعتمد بلديتنا على مبدأ النتائج في التسيير بدلًا من التركيز على الإجراءات الشكلية.	38	0	0
		%100	%0	%0
2	توجد آليات رسمية داخل البلدية لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.	38	0	0
		%100	%0	%0
3	تُمارَس اللامركزية داخل مصالح البلدية من خلال تفويض الصلاحيات للمستويات التنفيذية.	38	0	0
		%100	%0	%0
4	تستند بعض أساليب التسيير في البلدية إلى أدوات مستوحاة من القطاع الخاص) مثل التعاقد، التخطيط بالأهداف.(	29	**2**	7
		%76,31	%5,26	%18,42
5	يتم إشراك المواطن بشكل فعّال في اقتراحات أو تقييمات تتعلق بالخدمة العمومية.	38	0	0
		%100	%0	%0
6	تُبنى قرارات البلدية على مؤشرات ومعطيات ميدانية ذات طابع اقتصادي واجتماعي.	38	0	0
		%100	%0	%0
7	تتوفر البلدية على نظام رقابة داخلية فعّال يضمن شفافية استعمال الموارد.	38	0	0
		%100	%0	%0

8	يتم تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين لتعزيز معارفهم في مجالات التسيير العمومي الحديث.	33	0	5
		%86,84	%0	%13,15
9	أدى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث إلى تحسين ملموس في نوعية الخدمات المقدمة على مستوى البلدية.	38	0	0
		%100	%0	%0

المصدر : من اعداد الطالبين

التفسير

يوضح الجدول اتفاقًا شبه كلي بين المستجوبين حول فقرات التسيير، حيث سجلت أغلب الفقرات نسبة" نعم "بنسبة .%100 هذا يعكس إجماعًا واضحًا حول نجاح البلدية في تطبيق مبادئ التسيير الحديث.

المحور الثاني: التنمية المحلية

جدول رقم 16 : من وجهة نظر العينة حول المحور الثاني: التنمية المحلية

لرقم	العبارة	نعم	لا	نوعا ما
		التكرار	التكرار	التكرار
		النسبة	النسبة	النسبة
1	تُعد الموارد البشرية المؤهلة عاملًا حاسمًا في تفعيل التسيير العمومي الحديث داخل البلدية.	38	0	0
		%100	%0	%0
2	.تتوفر بلديتنا على بنية تحتية رقمية تُمكّن من تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية.	30	4	4
		%78,94	%10,52	%10,52

3	تساهم اللامركزية المعتمدة في تعزيز التنمية المحلية المستدامة.	30	3	5
		%78,94	%7,89	%13,15
4	تعتمد البلدية على الشراكة مع القطاع الخاص في إنجاز مشاريع ذات بعد تنموي.	33	**5**	0
		%86,84	**%13,15**	%0
5	يتم تسيير بعض المصالح أو الخدمات عبر التعاقد مع فاعلين خارجيين وفق مبادئ الكفاءة والجودة.	38	0	0
		%100	%0	%0
6	تُخصَّص الميزانيات السنوية بناءً على أهداف واضحة ومحددة مسبقًا تهمّ التنمية المحلية.	38	0	0
		%100	%0	%0
7	أدى اعتماد التسيير العمومي الحديث إلى تحسين ملحوظ في مستوى البنية التحتية للمناطق الحضرية.	33	5	0
		%86,84	%13,15	%0
8	ساعدت آليات التسيير الحديثة في خلق فرص شغل محلية ودعم النشاط الاقتصادي.	38	0	0
		%100	%0	%0

المصدر: من اعداد الطالبين

التحليل والمناقشة

هناك إجماع كبير أيضًا، خاصة في الفقرات التي تؤكد على التنمية المحلية 100% في عدة فقرات، مع وجود بعض التحفظات في فقرتي الثقة بالمعلومات (78.94%) ومصدرية المعلومات.(78.94%)

التفسير

تُظهر النتائج دعمًا كبيرًا لمفاهيم التنمية المحلية، خاصة من خلال الشراكة مع القطاع الخاص وتخصيص الميزانيات حسب الأهداف. الاتفاق التام في عدة فقرات يعكس رضا الأفراد عن أداء البلدية في المجال التنموي.

الخلاصة:

لقد قمنا باسقاط الدراسة النظرية على الجانب التطبيقي وبعد توزيع الاستبيان وحساب الاحصائيا للاجوبة قمنا باعطاء بعض النتائج للدراسة للجانب التطبيقي كالتالي:

نتائج الدراسة

– النتائج أن تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في بلدية الأغواط يساهم في تعزيز التنمية المحلية وتحسين جودة الحياة للمواطنين.

– بينت النتائج أن التسيير العمومي الحديث يساهم في تحسين كفاءة وفعالية الخدمات العامة في بلدية الأغواط، مما يؤدي إلى رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

– أظهرت النتائج أن التسيير العمومي الحديث يعزز مشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرار في بلدية الأغواط، مما يؤدي إلى تعزيز الديمقراطية المحلية.

–بينت النتائج أن التسيير العمومي الحديث يعزز الشفافية والمساءلة في بلدية الأغواط، مما يؤدي إلى تحسين الثقة بين المواطنين والمسؤولين.

– أظهرت النتائج أن هناك تحديات تواجه التسيير العمومي الحديث في بلدية الأغواط، مثل نقص الموارد المالية والبشرية، وعدم كفاية البنية التحتية.

– بينت النتائج أن تعزيز القدرات المؤسسية والبشرية في بلدية الأغواط يعد أمرًا ضروريًا لتحسين التسيير العمومي الحديث وتعزيز التنمية المحلية.

الخاتمة

الخاتمة:

تُعد دراسة دور التسيير العمومي الحديث في التنمية المحلية من الدراسات الهامة التي تسلط الضوء على أهمية الإدارة الفعالة في تحقيق التنمية المستدامة. التسيير العمومي الحديث يلعب دورًا حاسمًا في تعزيز التنمية المحلية من خلال تحسين تقديم الخدمات العامة وتعزيز المشاركة المجتمعية. يمكن أن يحفز الاستثمار المحلي ويعزز التنمية الاقتصادية. من خلال تطبيق ممارسات الإدارة الحديثة، يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في جودة الحياة للمواطنين. تعزيز قدرات الموظفين العموميين والمشاركة المجتمعية الفعالة أمران أساسيان لنجاح التسيير العمومي الحديث. يمكن أن يساهم التسيير العمومي الحديث في بناء مجتمع أكثر وعيًا ومسؤولية تجاه قضاياه المحلية. بالتالي، يعد التسيير العمومي الحديث أداة هامة لتحقيق التنمية المحلية المستدامة. يمكن أن يؤدي تطبيق التسيير العمومي الحديث إلى نتائج إيجابية على المدى الطويل. من خلال العمل المشترك، يمكن تحقيق الأهداف التنموية المنشودة.

توصيات الدراسة:

-**تعزيز القدرات المؤسسية والبشرية** :يتعين على المسؤولين في بلدية الأغواط العمل على تعزيز القدرات المؤسسية والبشرية من خلال توفير التدريب والتعليم المستمر للموظفين.

-تحسين البنية التحتية :يتعين على بلدية الأغواط العمل على تحسين البنية التحتية في البلدية، مثل الطرق والمياه والصرف الصحي، لتعزيز التنمية المحلية.

-**تعزيز المشاركة المجتمعية** :يتعين على بلدية الأغواط العمل على تعزيز المشاركة المجتمعية من خلال إشراك المواطنين في عملية اتخاذ القرار والاستماع إلى احتياجاتهم وآرائهم.

-**تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة** :يتعين على بلدية الأغواط تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في جميع معاملاتها، لتعزيز الثقة بين المواطنين والمسؤولين.

-**توفير الموارد المالية والبشرية** :يتعين على بلدية الأغواط العمل على توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ مشاريع التنمية المحلية.

-**تعزيز التعاون بين القطاعات** :يتعين على بلدية الأغواط العمل على تعزيز التعاون بين القطاعات المختلفة، مثل القطاع العام والخاص والمجتمع المدني، لتعزيز التنمية المحلية.

-**تطوير نظام معلومات محلي** :يتعين على بلدية الأغواط العمل على تطوير نظام معلومات محلي يمكن من خلاله جمع البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات السليمة.

-**تعزيز دور المجتمع المدني** :يتعين على بلدية الأغواط العمل على تعزيز دور المجتمع المدني في التنمية المحلية من خلال دعم الجمعيات والمؤسسات المحلية.

المصادروالمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد رشيد : التنمية المحلية، القاهرة دار النهضة العربية 1986
2. احمد بن عيشي بشير ،جامعة بسكرة، أبن عبيد عبد الباسط ،جامعة أدرار : النسيم العمومي الإلكتروني : مدخل حديث المعالجة أزمة النسيم العمومي محلة الحقيقة العدد 37 د.س
3. اناجي عبد النورة دور الإدارة المحلية في تقديم الخدمات العامة تجربة البلديات الجزائرية"، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، العدد 2 2007 م
4. بن عبد العزيز عظيمة ، أ معزوز نشيدة : التغيير التنظيمي بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية ، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية مجلد 2 العدد 2 د.س
5. تيشات سلوى : آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية ، أطروحة دكتوراة شعبة علوم التسيير ، جامعة بومرداس-2014 2015
6. حسن مصطفى حسن، الإدارة المحلية المقاربة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س
7. حسين عبد القادر الحكم الراشد في الجزائر و إشكالية التنمية المحلية مرجع سابق ذكره ص 26 بوبكاري مايغا: "إشكالية الحكم الراشد في المسار الديمقراطي البوركينا فاسو" رسالة ماجستير الجزائر كلية العلوم السياسية 2002
8. د فروش عيسى : دروس في مقياس الإدارة العمومية الإلكترونية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة2018-2017
9. د. هشام مصطفى محمد سالم اجمل : الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأداة لتحقيق التنمية المستدامة، محملة كلية الشريعة القانون طنطا بمصر العدد 31 الجزء الرابع2016
10. الربيع منصور :دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية جامعة خنشلة العدد 08 ج 02 جوان 2017
11. رشاد أحمد عبد اللطيف : الإطار النظري لتنمية المجتمع المحلي الإسكندرية دار الوفاء 2007.
12. زايري بلقاسم الحكم الرشيد والكفاءة الاقتصادية المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات جامعة ورقلة 2005
13. سعد غالب ياسين الإدارة الإلكترونية دار اليازوري للنشر و التوزيع الأردن 2010

14. سمية بومروان، الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الإدارات الحكومية، دراسة مقارنة مكتبة القانون و الاقتصاد ، الرياض 2014 ص17
15. سوسن زهير المهندي تكنولوجيا الحكومة الإلكترونية دور أسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2011 ص19
16. صدام خمايسية الحكومة الالكترونية الطريق نحو الإصلاح الإداري 15 عالم المكتب الحديث للنشر الأردن 2013 ص10
17. ظهروي دومة على : الشراكة بين القطاعين العام والخاص في البنى التحتية للطاقات المتجددة ودورها في تخفيف التبعية الطاقوية – دراسة تجربة المغرب – مجلة نماء الاقتصاد و التجارة العدد الثاني ديسمبر 2017 ص 24
18. عامر ابراهيم قد يلحي، الحكومة الاكترونية دار المسيرة الأردن 2015 ص25
19. عبان عائشة جامعة الجزائري : استراتيجية التحول نحو الإدارة الإلكترونية مفاهيم ومقاربات نظرية : المركز الديمقراطي العربي مقال 21 2017 أفريل https://democraticac.de/?p=45798
20. عبد المطلب عبد الحيد : التمويل المحلي والتنمية المحلية ، القاهرة الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع 2001
21. عتيقة حديدي، إدارة الجماعات المحلية في الجزائر، بلدية بسكرة نموذجاء مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية، دارة محلية تخصص سياسة عامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة 2013
22. عجابي عماد : التجربة الجزائرية الإحداث سلطات الضبط الإقتصادي في إطار الدور الجديد للدولة مجلة القانون و المجتمع جامعة ادرار العدد 04 ديسمبر 2014
23. فرطاس فتيحة ،جامعة الجيلاني بونعامة – خميس مليانة عصرية الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية ودورها في التحسين خدمة المواطن ، مجلة الإقتصاد الجديد العدد 15 المجلد 2016-02
24. ماجستير في اقتصاديات التنمية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة أوت 2017
25. محمد أشرف خليل جمدونة : العوامل المحددة للشراكة بين القطاعين العام والخاص و دورها في نمو الاقتصاد القسطيني، مذكرة ماجستير في اقتصاديات التنمية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة ، أوت 2017

26. محمد السعيد حول : ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد ، دراسة نظرية تحليلية محملة اقتصاديات الشمال افريقيا العدد 14 سنة 2016

27. محمد الصغير بعلي ، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004،

28. محمد الصيرفي ، الإصلاح والتطوير الإداري كمدخل للحكومة الإلكترونية ، دار الكتاب القانوني ، الإسكندرية مصر 2009

29. محمد بن أعراب، تجربة الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة العمومية وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الاجتماع جامعة محمد مين دباغين سطيف، العدد 19 ديسمبر 2014

30. محمد جاسم شعبان و محمد صالح اللابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة و الهندرة، دار الرضوان 2014 عمان

31. محمد عبد الشفيع عيسى : مفهوم ومضمون التنمية المحلية ، القاهرة معهد التخطيط

32. محمد قاسم القريوني ، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق خل الأردن دار وائل للطباعة والنشر عمان2001

33. مريم خالص حسين / الحكومة الإلكترونية مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية عدد 2013مسعود شيهوب، أسس الإدارة المحلية وتطبيقاتها على نظام البلدية والولاية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1986

34. مصطفى الحمدي : الإدارة المحلية و إستر اليحيتها ، الإسكندرية 1987 معهد التنمية قدرات كبار الموظفين ، الشراكة بين القطاع العام والخاص : تقرير الإدارة المالية الدورة الرابعة تونس 2011

35. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساليب و مفاهيم حديثة 2 عمان دار وائل للنشر 2003،

المراجع الأجنبية:

1. A.Bartoli le définit comme étant l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques visant à développer leurs performances générales et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation A. Bartoli, Le management des organisations publiques, Dunod, Paris, 1997
2. Ajantha Sisira Kumara et Wasana Handapangod :New public management the level of pepaedness and implementation a study based on the sri lankan context 10 AAG Vol 3 N 2 2008 P33
3. Brahim Lakhlef « La Bonne Gouvernance Dar el khaldounia Alger 2006 P11.
4. Douglass Cecil North est un économiste américain. Il a reçu le prix Nobel d'économie en 1993.
5. Institut sur la Gouvernance » comprendre la gouvernance Atelier sur la gouvernance pour le projet Métroplois Ottawa p4.
6. Kamar Damaj. La transformation des organisations publiques au Liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers.. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2013.
7. Mahboubeh Fatemi, Mohamed Reza Behmanesh, New Public Management Approach and Accountability. International Journal of Management Economies and Social Sciences, vol01-02, 01 December 2012, p42-43-44.
8. Marcel Guenoun, le management de la performance publique local (étude de l'utilisation des outils de gestion intercommunal), thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Paul Cézanne, Aix-Marseille III. mars 2009, p 61.
9. Mohamed Charih, Réjean Landray la gestion publique sous le microscope, presse de l'université du Québec 1997 p 3
10. Nathalie HOLEC, Geniève BRUNET-JOLIVALD Gouvernance ≫ Dossier documentaire réalisé par le Centre De Documentation de l'Urbanisme de Paris. P11

11. P.Haynes L'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique: Crise du savoir ou occasion d'actualiser les connaissances? Téléscope, Hiver 2010 vol 16 n°01 p 27
12. R.Arodhes est professeur d'administration publique (Recherche) à l'Université de Southampton (Royaume-Uni), professeur de gouvernement à l'Université Griffith (Brisbane, Australie) et professeur émérite de sciences politiques à l'Université de Newcastle (Royaume-Uni)
13. Taieb Hafsi partenariat public-privé et management de la complexité: les nouveaux Défis de l'état Revue française d'administration publique no 130, 2009, pp. 337-348
14. United Nations Développement Program: La Bonne Gouvernance et le développement Humain Durable 1994 P3.

المواقع الالكترونية:

http://www.gdrc.org/U-gov/escap governance.html,
https://www.albankaldawli.org/ar/topic/publicprivatepartnerships/overview#3
www.onislam.com

.

-

الملاحق

إستمارة الإستبيان

السلام عليكم ، وبعد :

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجيا منكم تقديم رأيكم الموضوعي في الإجابة عن التساؤلات الواردة بالاستبيان، وهذا بناء على تأهيلكم العلمي وذلك بوضع أمام الخانة الموافقة لإجابتكم.Xعلامة

كما يسرني أن اقدر لكم تعاونكم في استيفاء جميع البيانات بصراحة وموضوعية مما يساهم في اثراء موضوع الدراسة. كما أن المعلومات التي ستجمع ستستخدم حصرا لغايات علمية فقط. وشكرا.

مع خالص تحياتي لكم بمزيد من الشكر والعرفان

العام الدراسي 2024/ 2025

القسم الأول: البيانات الشخصية،

1. الجنس

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر

☐ أقل من 25سنة ☐ من25 الى 34 ☐ من 35 الى 44

☐ 45 فأكثر

3.المستوى التعليمي

☐ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر

☐ مستوى اخر

4.سنوات الخدمة

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: التسيير العمومي

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة

أولا: المعرفة السياسية العامة						
1	تعتمد بلديتنا على مبدأ النتائج في التسيير بدلًا من التركيز على الإجراءات الشكلية					
2	توجد آليات رسمية داخل البلدية لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري.					
3	تُمارَس اللامركزية داخل مصالح البلدية من خلال تفويض الصلاحيات للمستويات التنفيذية.					
4	تستند بعض أساليب التسيير في البلدية إلى أدوات مستوحاة من القطاع الخاص) مثل التعاقد، التخطيط بالأهداف.(					
5	يتم إشراك المواطن بشكل فعّال في اقتراحات أو تقييمات تتعلق بالخدمة العمومية.					
6	تُبنى قرارات البلدية على مؤشرات ومعطيات ميدانية ذات طابع اقتصادي واجتماعي.					
7	تتوفر البلدية على نظام رقابة داخلية فعّال يضمن شفافية استعمال الموارد					
8	يتم تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين لتعزيز معارفهم في مجالات التسيير العمومي الحديث.					
9	هل تعتقد أن وسائل الإعلام تقدم محتوى سياسيا موضوعيا					

المحور الثاني: التمية المحلية

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	تُعد الموارد البشرية المؤهلة عاملًا حاسمًا في تفعيل التسيير العمومي الحديث داخل البلدية.					
2	.تتوفر بلديتنا على بنية تحتية رقمية تُمكّن من تطبيق مبادئ الإدارة الإلكترونية.					
3	تساهم اللامركزية المعتمدة في تعزيز التنمية المحلية المستدامة.					
4	تعتمد البلدية على الشراكة مع القطاع الخاص في إنجاز مشاريع ذات بعد تنموي					

5	يتم تسيير بعض المصالح أو الخدمات عبر التعاقد مع فاعلين خارجيين وفق مبادئ الكفاءة والجودة.					
6	تُخصَّص الميزانيات السنوية بناءً على أهداف واضحة ومحددة مسبقًا تهمّ التنمية المحلية.					
7	أدى اعتماد التسيير العمومي الحديث إلى تحسين ملحوظ في مستوى البنية التحتية للمناطق الحضرية.					
8	تزيد مواقع التواصل الاجتماعي من قدرتي على تحليل الأحداث السياسية					