

## التسيير العمومي في الجزائر: إصلاح أو إعادة اختراع؟

د. مراد بن سعيد

جامعة باتنة - الجزائر

[mourad.bensaid@univ-batna.dz](mailto:mourad.bensaid@univ-batna.dz)

### ملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل عناصر إشكالية التسيير العمومي في الجزائر، من خلال دراسة الأسباب الرئيسية لهذه الإشكالية والتطورات التي عرفتها. ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف، سوف نقوم بتحليل ثلاثة عناصر أساسية تمثل أركان الإشكالية التي وجب معالجها من أجل استدراك الأخطاء التاريخية التي اكتنفت تجربة التسيير العمومي في الجزائر، وهذه الأركان هي: أيديولوجية التسيير العمومي، سياسة تكوين المورد البشري للإدارة العامة، وأخيرا البيئة الإدارية العامة. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة إعادة اختراع نموذج التسيير العمومي في الجزائر بصورة تضمن الانتقال من نموذج تقليدي وفق الخصوصيات الجزائرية إلى نموذج جديد يتماشى والتطورات في هذا المجال.

### مقدمة:

لقد اتجهت معظم الإدارات العمومية في مختلف دول العالم إلى تبني مجموعة من الإصلاحات الإدارية تسعى في مجملها إلى إثبات عقلانية تسييرية في الإدارة العامة والابتعاد عن العقلانية القانونية البيروقراطية الفيبيرية التي ميّزت الإدارة العامة في مرحلة دولة الرفاه. وقد يبدو أن هذه الإصلاحات الإدارية جديدة في طرحها واهتمامها، لكن الدارس لتطور هذه المساعي يلاحظ امتدادها التاريخي الذي يمتد إلى ستينيات القرن الماضي، رغم تميّز الإرهاصات الأولى باتجاه نحو الإبقاء على الطابع القانوني البيروقراطي للإدارة العامة والتأكيد في نفس الوقت على السعي للاستفادة من المفردات التسييرية وحديث الفعالية والكفاءة في تسيير الإدارة العامة، وهو ما تجلّى من خلال مفهوم المناجمنت العمومي (Public Management). من جهة أخرى، فإن هذا التوجه لقي نجاحا ضعيفا بسبب الصعوبات التي تواجه عمليات المزج بين العقلانية القانونية والعقلانية التسييرية في تسيير الإدارة العامة، وهذا ما حتمّ التوجه نحو نموذج جديد ينفي نفيًا قاطعا الصبغة القانونية للإدارة العامة ويسعى إلى النظر إلى المنظمات العامة كمجالات تسييرية بامتياز، وهو ما نلاحظه من خلال أيديولوجية التسيير العمومي الجديد التي ظهرت في أوائل الثمانينات.

عند الحديث عن تجربة التسيير العمومي في الجزائر، يمكن القول أنه قد تم اعتماد على الإدارة العامة والقطاع العام في هذه الدولة الفتية بصورة رئيسية وأساسية في بناء المجتمع وتشجيع التنمية الوطنية، خاصة في المراحل الأولى للاستقلال، أين امتد نشاط الدولة إلى كافة المرافق الاقتصادية

والاجتماعية. وحتى بعد دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق واتجاهها بخطى ثابتة نحو الليبرالية ، فإن قطاع الدولة قد يتغير حجمه وقطاعات نشاطه وغاياته وأدواره ، غير أنه سيبقى ، وستبقى مسألة كفاءة تسييره مطروحة ، ويبقى علينا دائما البحث عن رفع كفاءة المنظمات العامة. لهذا ونظرا للدور الذي لعبته الإدارة الجزائرية وما زالت تلعبه في الضبط والتنظيم ، فإنه يتعين أن نجد إرادة قوية ودائمة لرفع كفاءتها وتكييفها مع الظروف التي تنشط في إطارها.

وتطرح التجربة الجزائرية عموما إشكالية مهمة تتلخص في التساؤل التالي: إلى أي مدى ساهمت إصلاحات التسيير العمومي في الجزائر في تقديم نموذج جزائري يحافظ على خصوصياته من جهة ، ويواكب تطورات الإصلاح من جهة أخرى؟

هذا ما سنحاول دراسته من خلال هذا البحث الذي سيسلط الضوء على تجربة التسيير العمومي في الجزائر ومدى استفادة تجربة إصلاح تسيير الإدارة العامة من كل مفاهيم المناجمنت العمومي والابتعاد عن خصوصيات التسيير العمومي على الطريقة الجزائرية ، وتكون الدراسة من خلال التركيز على ثلاثة نقاط رئيسية هي: (1) أيديولوجية التسيير العمومي؛ (2) سياسة تكوين المسير العمومي؛ (3) تأثير البيئة الإدارية العامة.

## 1. أيديولوجية التسيير العمومي

إن الإطار الأخلاقي والفلسفي الذي يحكم تسيير الإدارة العمومية هو الذي يحدد الفارق الأساسي بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث ، بين الأيديولوجية التسييرية التقليدية والأيديولوجية التسييرية الحديثة. هذا الاختلاف يكون على مستوى القيم التي تسيطر على هذا المجال أو ذلك والأهداف المخصصة التي تضعها المنظمات من أجل القيام بمهامها.

يتبادر إلى الذهن عند الحديث عن التسيير العمومي في الجزائر التساؤل التالي: ما هي المرجعية الأخلاقية والفلسفية التي تهيم على تسيير الإدارة الجزائرية؟ ما هي الأيديولوجية التي يدور عليها تسيير المنظمات العامة في الجزائر؟

### أولا: الأيديولوجية الإدارية التقليدية

إن الإطار الأخلاقي والفلسفي الذي يحكم تسيير الإدارة العمومية هو الذي يحدد الفارق الأساسي بين التسيير العمومي التقليدي والمناجمنت العمومي الحديث ، بين الأيديولوجية التسييرية التقليدية والأيديولوجية التسييرية الحديثة. هذا الاختلاف يكون على مستوى القيم التي تسيطر على هذا المجال أو ذلك والأهداف المخصصة التي تضعها المنظمات من أجل القيام بمهامها. يبدو تأثير الأيديولوجية الإدارية التقليدية كبيرا على تسيير الإدارة العامة في الجزائر ، حيث نجد أن المرجعية الأخلاقية والفلسفية ترجع إلى مفهومين أساسيين: المصلحة العامة والخدمة العامة.

تعتبر المصلحة العامة المفهوم المركزي والأساسي الذي تدور حوله تقليديا الأيديولوجية الإدارية ، فالإدارة العامة بكل منظماتها هي موضوعة بجانب الدولة تشارك عن طريق تدخلاتها على إحكام

ميزان العدل بين مختلف المصالح الاجتماعية<sup>(1)</sup>. لقد تعزز هذا الاتجاه منذ الاستقلال خاصة بعد انتهاج الدولة الجزائرية النهج الاشتراكي، فإن المصلحة العامة تتسع بصورة كبيرة تفوق المفهوم المتعارف عليه في الدول الرأسمالية، فهو لا يقتصر على أداء الخدمات العامة ذات الارتباط المباشر بالحاجات الأساسية للجماهير والتي يعجز النشاط الفردي عن ارتيادها، وإنما يمتد ذلك المفهوم ليشمل كل أوجه النشاط الاقتصادي والاجتماعي المتاحة في الدولة باعتبارها الأداة الرئيسية لتوحيد طبقات الشعب وتحقيق الأهداف الاشتراكية المنشودة، لذلك فإن وظائف الدولة الإدارية تتسع لتشمل إدارة كم ضخم من الأموال العامة والتي تشكل أهداف أدائها للمصلحة العامة في مفهومها الاشتراكي الواسع. كما نجد أن مبدأ المصلحة العامة يبدو بصورة واسعة رغم موجة الإصلاحات التي عرفتها الجزائر ابتداءً من إصلاحات 1988، وتوجهها بخطى ثابتة نحو الليبرالية، حيث نجد أن المشرع الجزائري يحدد أشخاص القانون العام، أي الأشخاص الإدارية الإقليمية والأشخاص المرفقية استناداً إلى معيار المرفق العام<sup>(2)</sup>، علماً بأن هذا المعيار يركز بصورة كبيرة ومطلقة على مفهوم المصلحة العامة، حيث أن الشيء الذي يميز المرفق العام عن سواه هو سد حاجة ذات نفع عام، بمعنى أن المرفق قد أنشئ لهذه الغاية ولهذا فإن الذي يحدد المرفق العام عن سواه هو أن المرفق العام تقوم به هيئة عامة ويهدف إلى أداء خدمات عامة للجماعة. إن المصلحة العامة تظهر على أنها وهم وخرافة ضرورية لإظهار الخصوصية للهيئة الإدارية حيث ترسي شرعيتها على ركائز صلبة مع ضمان ترابط داخلي للحصول على التحام و التقاف المواطنين. إن الإدارة مضمونة بشرعية مبدئية ولأنها موضوعة بجانب المواطنين ولأنها وسيلة عمل الدولة فإنها يجب أن تعمل في إطار المصلحة العامة<sup>(3)</sup>.

المرجعية الأخلاقية والفلسفية الثانية التي ارتكز وما زال يرتكز عليها التسيير العمومي في الجزائر هي الخدمة العامة. إذن وبتطور نشاطات الخدمات فقد تطور معها العمل الحكومي، فلم يبق مصلحة عامة فقط وضعت كهدف نهائي للتسيير العمومي، ولكن المصلحة الأكثر فعالية للذين توجه لهم الخدمات من المرتفقين. إن الخدمة العامة أصبحت في الجزائر القاسم المشترك والوحيد لأي تدخل عمومي، فالتسيير العمومي لا يقوم إلا في حدود الخدمة العامة ومن أجل الخدمة العامة، وأن أهداف الفعالية والكفاءة غير مطروحتان بتاتا.

يمكن رؤية هذه السيطرة خاصة في الحقبة الممتدة ما بين 1962-1988، ومع اعتناق الجزائر النهج الاشتراكي فإن الخدمة العامة تمثل نشاطا عاما ذا مضمون اقتصادي واجتماعي، ترى الدولة أن تتدخل لكي تتولى أداءه، وذلك بهدف تحقيق المصالح العامة الاقتصادية والاجتماعية التي يحققها هذا النشاط والتي في ضوئها يتقرر النظام الحاكم للمرفق العام وتتحدد سلطة إنشاؤه. إن هذه الهيمنة تبدو شاملة رغم أن بعض الباحثين والأساتذة يرون أنها غير موجودة رغم أنها تبقى دراسات قليلة يغلب عليها إصدار الأحكام المطلقة بدون تدعيمها بالأدلة والشواهد<sup>(4)</sup>. إلى أن شرعت الجزائر في سلسلة من الإصلاحات الإدارية تعرف بالإصلاحات الهيكلية، خاصة مع صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية عام 1988، الذي يحسم الجدل القديم الذي كان عالقاً حول معرفة ما إذا كان المرفق العام والقطاع العام يتطابقان ويتلاءمان، فهو يعترف أن لهما نقاط مشتركة وأنهما يلتقيان أحيانا ويفترقان أحيانا دون أن يكون لهما نفس مجال النفوذ ودون أن يكونا كتلة متماسكة.

يبين التطور التاريخي للمقتربات الثلاثة للإدارة العامة ( قطاع عام- مرفق عام- وظيفة عامة) أهمية هذه المرحلة ( الثمانينات) في سعي المصلح الجزائري إلى تبني مفاهيم جديدة والابتعاد عن الخصوصيات الجزائرية (مرفق عام على الطريقة الجزائرية، وظيفة عامة على الطريقة الجزائرية، قطاع عام على الطريقة الجزائرية).

ولكن رغم أن هذه الإصلاحات الهيكلية الذاتية أو المدعومة قد أخرجت جزءاً معتبراً من المجال العمومي من كتلة الخدمة العامة وأدخلته ضمن أيديولوجية إدارية جديدة وإطار أخلاقي وفلسفي جديد بعيد كل البعد عن مفهوم الخدمة العمومية والمصلحة العامة، إلا أن الجزء الأكبر من المنظمات العامة في الجزائر يبقى يسبح في فلك الأيديولوجية التسييرية التقليدية ويتحكم فيها المقرب السياسي والثقافي والقانوني للقطاع العام التقليدي.

### ثانياً: ضرورة إعادة تحديد مفهوم التسيير العمومي

إن التمسك بمبدأ المصلحة العامة لا يعني شيئاً بالنسبة للإدارة العامة، ولكن يجب عليها أن تبرهن على فعاليتها. إن معظم الاتجاهات الحديثة في الإصلاح والتطوير الإداريين تؤكد على هذا الطرح باعتباره المعيار الوحيد الذي يمكن من خلاله تقييم أداء المنظمات العامة وليس على أساس المصلحة العامة كما كانت في السابق. في هذا الإطار، يجب ربط مفهوم المصلحة العامة وتكاملته بمفهوم الفعالية والكفاءة والاقتصاد، وبهذا فإن الإدارة العامة تعمل على أن تتحول من شرعية خارجية ظاهرية محالة إلى نظام قانوني سياسي والذي يحتويها ويتعدى عنها إلى شرعية أصلية جوهرية مرتكزة أساساً على التحليل المجرد لعمل الإدارة. وعليه فإننا نحكم على النتائج التي يجب أن تصل إليها الإدارة وعلى قدرتها على إدارة وتسيير الوسائل الموضوعية تحت تصرفها من أجل الحصول على أحسن علاقة بين النفقات والأهداف، فالإدارة العامة ليست مضمونة الحق بالشرعية<sup>(5)</sup>.

من جهة أخرى، إذا نظرنا إلى مفهوم الخدمة العامة، فإنه يطرح العديد من الإشكاليات سواء من حيث القيم التي يقدمها للمسيرين العموميين، أو من خلال الوضع الحالي لهذه المنظمات بإتباعها هذا المفهوم، أو من خلال كذلك قيادة المنظمات العامة. إن فكرة الخدمة العمومية بقدر ما تمثل إطاراً أخلاقياً راقياً بقدر ما تميز التسيير العمومي بنوع من المغالاة والمثالية وتبعده عن أية محاولة لطرح فكرة المردودية والفعالية في الإدارة العامة، إن الإدارة العامة هي بصدد البحث عن حاجات جماعية بإتباعها مفهوم الخدمة العامة، هذا البحث يتخلله تناقضات في هذه الحاجات تتفرق إلى أنانية البعض، وعدم اكتراث البعض الآخر<sup>(6)</sup>. تمثل الخدمة العامة خرافة مشروعة، إنها تحت صورة لدولة رفاه منشغلة أساساً بالصورة الحسنة لمرتقيها، تشكلت أساساً خلال الثلاثين المجيدة (1945-1975)، بعد تفوق الفكر الكينزي التدخل في النصف الأول من القرن العشرين<sup>(7)</sup>.

يؤدي المفهوم الجديد للدولة إلى أن تتدخل وفق المفهوم الجديد للتسيير العمومي، فالأيديولوجية التسييرية التي سيطرت على المجال العمومي، والتي تضع أي تدخل للدولة في إطار الخدمة العامة قد

حان زوالها ولا بد من إعطاء مفهوم جديد للتدخل العمومي ولتسيير الدولة على حساب المفهوم الجديد للدولة في حد ذاته.

إن التمسك بالأيديولوجية الإدارية التقليدية يضع المصالح العمومية في وضع حرج ويدخلها في إطار الإشكالية العامة التي يعرفها التسيير العمومي في كل دول العالم. إن نبذ الأيديولوجية الإدارية وتسيير المصالح العمومية على شكل مؤسسات في إطار التسيير العمومي الجديد هو الكفيل بالرد على هذه الرهانات بطريقة إيجابية وفعالة. إن هذا الاتجاه نراه خاصة في تحركات الدول الأوروبية والتي تعد الإطار المرجعي للأيديولوجية الإدارية التقليدية لكنها تحارب وترفض بشدة الخدمة العامة على الطريقة الفرنسية وتعطي مفهوما جديدا لكل من التسيير العمومي من جهة ، والخدمة العمومية من جهة أخرى ، وتعلن عن نهاية الأيديولوجية الإدارية التقليدية والخدمة العمومية على الطريقة الفرنسية<sup>(8)</sup> ، تمهيدا لإدخال إصلاحات جديدة في مجال التسيير العمومي وخاصة فيما يخص الإطار الأيديولوجي للتدخل الحكومي وموقفه من السوق والمستهلك والدولة في حد ذاتها. من جهة أخرى ، فقد عرف مفهوم الخدمة العامة تطورات كبيرة نحو مفاهيم مخترعة فيما يخص المفهوم أو التطبيق كالمنظور الشبكي أو المنظور التعاقد للخدمة العامة.

### ثالثا: نحو تسيير عمومي جديد

في الحقيقة إن مفهوم التسيير العمومي الجديد عرف في القارة الإفريقية بصورة واسعة ، رغم أن ملامحها تبقى غير واضحة بصورة جلية ، بسبب السياقية التاريخية والمؤسسية والاجتماعية لدول القارة الإفريقية ، وكان ذلك تحت مسمى الإصلاحات الهيكلية ، التي عرفت إدارات هذه الدول والتي قادها البنك العالمي تحت اسم المساعدات والقروض لهذه الدول.

والسؤال المطروح هنا هو: كيف استطاعت هذه الإصلاحات أن تغير من أيديولوجية التسيير العمومي لتصبح متوافقة مع معطيات الأيديولوجية الجديدة؟

إن الإجابة على هذا السؤال لا يمكن أن تكون موحدة لكل الإصلاحات ، وهذا راجع بالأساس إلى السياسة العامة للإصلاح وموقفها من تحسين أداء القطاع العام. وبهذا ، وإذا تطرقنا إلى إصلاحات استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، على اعتباره أنها إصلاح هيكلي ذاتي فإننا نجد أنها تمثل منعرجا حاسما في مجال التسيير العمومي ، وخاصة في مجال الإطار الأخلاقي والفلسفي الذي يحكمه. على الرغم من أن هذه الإصلاحات مست القطاع العام الإنتاجي ولم تمس مجمل الآجال العمومي ، حيث أن المشرع الجزائري في تحديده لمفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية نجد أنه اتخذ موقفا سلبيا حيث ميزها عن المؤسسات والهيئات المشابهة الأخرى (الأشخاص المعنوية الإقليمية: الدولة والمجموعات المحلية ، الأشخاص المعنوية المرفقية : الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري ، الهيئات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري)<sup>(9)</sup>.

وعلى كل ، فإن المشرع الجزائري يعمد في تحديده للشخص المعنوي العام إلى مفهوم المرفق العام ، وعليه فإن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي أول هيئة عمومية يعمد فيها المشرع إلى تمييزها بنظام

مخالف لنظام المرفق العام التقليدي ، هذا ما حدث بالضبط بالنسبة لتقرير Nora في فرنسا ، حيث أن المشرع الفرنسي عمد إلى تقسيم القطاع العام بأكمله إلى ، قطاع عام تابع للخدمات العمومية و قطاع عام في ظل المنافسة والسوق ، ولهذا نجد أن المؤسسة العمومية الاقتصادية هي معرفة كذلك عن طريق تبين الطرق التي بواسطتها يمكن لهيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أن تتحول إلى مؤسسة عمومية اقتصادية ، حيث أنه إذا أمكن لأن يتبع هدفها وسير عملها آليات السوق ونص المخطط الوطني على شروط ذلك<sup>(10)</sup> ، فإنها ستصبح مؤسسة عمومية اقتصادية ، أي أنه من الحدود الفاصلة بين الهيئتين آليات السوق ، وهذا ما يمثل بالفعل إحدى الحدود الفاصلة بين الأيديولوجية الإدارية التقليدية والتسيير العمومي الجديد<sup>(11)</sup>.

من جهة أخرى ، يحاول المشرع الجزائري تخطي المقرب البيروقراطي ، خاصة أن مبدأ المصلحة كهدف نهائي للتسيير العمومي قد استبدل بمبدأ الإنتاجية و كل ما تحمله من معاني الفعالية والكفاءة ، حيث تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية في إطار عملية التنمية الوسيلة المفضلة لإنتاج الموارد والخدمات وتراكم رأس المال ، وتعمل هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها<sup>(12)</sup>.

من جهة أخرى ، عند تطرقنا إلى مبادئ وأسس تنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية ، نراها تتلاءم بشدة مع معطيات التسيير العمومي الجديد ، هذا الأخير الذي يركز بصورة مطلقة على فكرة اللامركزية وحل المشاكل في مستواها<sup>(13)</sup> ، وهذا ما يظهر جليا من خلال مبدأ الاستقلالية الذي تقوم عليه المؤسسة العمومية الاقتصادية ، والذي يستند إلى الأسس التالية:

- 1- الأساس القانوني: الشخصية المعنوية الخاصة<sup>(14)</sup>.
- 2- الأساس الإداري<sup>(15)</sup>: الحد من التدخل الخارجي بعد التبعية الإدارية قبل 1988<sup>(16)</sup>.
- 3- الأساس الاقتصادي: الفعالية الاقتصادية<sup>(17)</sup>.

أخيرا وإذا كانت المؤسسة العمومية الاقتصادية تمثل حالة جديدة بالاهتمام في مجال تطبيق أيديولوجية التسيير العمومي الجديد في القطاع العام في الجزائر ، إلا أن الملاحظ أن هذه الأيديولوجية قد امتدت إلى مراكز البحث والتنمية ، التي تمثل شكل مؤسسة خاصة ذات نظام خاص مقارنة مع الصنفين التقليديين<sup>(18)</sup> ، وتكون قواعد سير مركز البحث والتنمية وتنظيمه مخالفة لتلك المطبقة على الإدارة<sup>(19)</sup> ، وعليه فهو قريب بما فيه الكفاية من المؤسسات العمومية الاقتصادية في نمطها الهيكلي والوظيفي<sup>(20)</sup> ، حيث تم إخراج هذه المراكز من كل الأشكال التقليدية التي تقوم عليها الأيديولوجية التقليدية ، حيث يسير المركز كمؤسسة تجارية تخضع لآلية السوق وفق مبدأ استقلالية التسيير والقرار المتلائم مع طبيعته كمركز للأبحاث والتنمية.

إن تأكيد الدولة على التغيير الأيديولوجي الذي يحكم المجال العمومي تؤكد كذلك من خلال حركة تحديث المرافق العامة التي شرع فيها في نهاية الثمانينات<sup>(21)</sup> ، إلا أن الملاحظ أن هذه الإصلاحات لم تمس المصالح الإدارية في حد ذاتها ، وإنما مست نقطتين أساسيتين<sup>(22)</sup>:



1 - تكييف الإدارات المركزية وتنظيمها.

2 - تحديث المصالح الجبائية.

ولهذا فقد ركزت الإصلاحات الهيكلية الذاتية على رفع أداء وتحسين تسيير القطاع العام الإنتاجي وأغفلت إصلاح نطاق المرافق العامة التي بقيت تنشط في إطار الأيديولوجية التسييرية التقليدية ، هذا عكس الإصلاحات الهيكلية المدعومة من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي (1995-1998) التي ركزت على ثلاثة نقاط أساسية:

1 - تحسين أداء ورفع كفاءة تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية في إطار المبادئ التي جاءت بها الإصلاحات الهيكلية الذاتية عن طريق سن العديد من القوانين المدعومة<sup>(23)</sup>.

2 - تحسين تسيير أداء المرافق العامة ، خاصة الهيئات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ، وخير مثال على هذه الإصلاحات تلك التي شرعت فيها إدارة البريد والمواصلات وإدارة الكهرباء والغاز (SONALGAZ)<sup>(24)</sup> ، حيث أنها عملت على إخراج هذه الهيئات من دائرة الخدمة العمومية والمصلحة العامة وإدخالها في إطار أيديولوجية التسيير العمومي الجديد ، كذلك فإن العديد من الهيئات العمومية ذلت الطابع الإداري قد عرفت العديد من الإصلاحات من جراء التقليل الذي عرفته نفقات الدولة ، إلا أنها تمت بصورة جزئية وسطحية بدون أية إعادة تنظيم فعالة وغياب كلي للإطار المؤسسي الذي تعمل من خلاله.

3 - الخصخصة<sup>(25)</sup>: والتي تعتبر حجر الزاوية لكل نماذج الإصلاح الهيكلي<sup>(26)</sup>.

إن تطور تسيير السياسة العامة لإصلاح الإدارة الجزائرية ، من إصلاحات تركز على القطاع العام الإنتاجي نحو إصلاحات أخرى شاملة تمس كل المجال العمومي وعلاقته بالمجتمع المدني في إطار مفهوم الحكم الراشد ، لا يجب أن تؤدي بنا إلى تأكيد بلوغ هذه الإصلاحات إلى مستوى التغيير الأيديولوجي للتسيير العمومي. وهذا ما ذهب إليه Matthias Finger الذي قدم نقدا مهما لهذا النموذج الإصلاحي في حد ذاته ، وأكد أن مثل هذه الإصلاحات لا يمكن أن تقوم إلا في إطار جديد يعطي مفهوما جديدا للدولة ولتسيير الدولة كذلك<sup>(27)</sup>. إن استراتيجيات الإصلاح الهيكلي أو إعادة الإصلاح الهيكلي هي أبعد من أن تصل إلى النجاحات التي أمل فيها كتابها أن تصلها ، بل العكس من ذلك فإن هذه الاستراتيجيات وجب عليها أن تعيد التفكير في العمل والنشاط وليس إقصاء فرص العمل ، هذا عكس ما حدث حيث أن إجراءات التصحيح الهيكلي أصبحت مرادفا لإقصاء العمال وتخفيض الوسائل باسم حملات الإصلاح التي لا تحمل أي معنى للمنطقية ، زيادة على ذلك ، فإن العديد من المنظمات تستخدم هذا الإجراء لأن منظمات أخرى قد تستخدمه بدون الدخول في التطبيق بحثا عن تخفيض النفقات بدون أية إعادة تنظيم فعالة. إلا أنه ورغم كل هذه الانتقادات ، يجب الاعتراف بأنها إصلاحات إدارية يمكن ردها إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد ، خاصة مع وجود اختلافات كبيرة سواء على مستوى تطبيق إصلاحات التسيير العمومي الجديد أو على مستوى التوجهات بين العالم الإنجلوسكسوني والأوروبي والآسيوي وحتى الإفريقي<sup>(28)</sup>.

#### رابعاً: تناقض تسيير السياسات العامة للإصلاح والعودة القوية للأبد بولوجية التقليديّة

إن دراسة متأنية لمسار الإصلاحات الهيكلية التي عرفتها الجزائر تؤكد هذا الطرح وتدعمه وتقر أن اتجاه السلطات العمومية نحو إصلاحات لتدعيم التسيير العمومي باتت من الأمور المناقضة للسياسة العامة للإصلاح. يمكن تعريف تسيير السياسات العامة من الناحية المؤسساتية بأنه سياسة إصلاح القطاع العام الذي اتجه في اتجاهين أساسيين: تسيير القطاع العام (تحسين أداء القطاع العام) أو برنامج الإصلاحات والهيكلية الصناعية عن طريق الخصخصة<sup>(29)</sup>. إذن فبعد تبني الجزائر سياسة اقتصاد السوق على إثر إصلاحات 1988، اتجه المصلح الجزائري إلى الاعتماد بصفة مطلقة على الاتجاه الأول، وهو التركيز على رفع أداء القطاع العام على إثر قوانين استقلالية المؤسسات وحركة تحديث المرافق العامة، إلا أنه وبعد فترة وجيزة بدأت تظهر حركة في الأوساط العمومية تحاول إفشال هذه الإصلاحات التي مست إصلاح تسيير القطاع العام والاتجاه نحو الاتجاه الثاني وهو برنامج الهيكلية الصناعية والخصوصية. إنه إفشال للسياسة العامة للإصلاح وليس فشلها، لأن فترة الست (6) سنوات لا تعتبر كافية لإعطاء نتائج إيجابية، خاصة مع عدم توفر الشروط اللازمة لإنجاحها وإغفال العديد من الجوانب التي تستدعي الإصلاح. وبهذا لم تطرح في الجزائر بتاتا إشكالية مشروعية القطاع العام، التي نوقشت فيما يقارب العشرين سنة في فرنسا مثل<sup>(30)</sup>.

إذن و بعد تعدي هذه الإشكالية بكل سهولة تم تبني سياسة الخصوصية ابتداء من عام 1995، إن المجال الذي كان محاً إصلاحات تعود نظرياً للتسيير العمومي الجديد قد حان زواله و لم يعد المجال العمومي ينشط في إطار هذه الأيديولوجية، وبعد أن كانت الخصوصية تمس المجالات السابقة الذكر فقط فقد تم توسيعها لتشمل كل المؤسسات العمومية الاقتصادية بدون استثناء، حتى المؤسسات العمومية المسيرة لمرفق عام فإنها موجهة للخصوصية على أن تتكفل الدولة بالخدمة العامة. فكل منظمة عمومية يكون إطارها القانوني على شكل مؤسسة عمومية اقتصادية هي موضوع للخصوصية وحتى الهيئات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري التي عرفت العديد من الإصلاحات على إثر الإصلاحات الاقتصادية المدعومة (1995-1998) وعرفت العديد من المعالم التي تؤكد عليها أيديولوجية التسيير العمومي الجديد، و كذلك مع حل بعض مراكز البحث والتنمية وإلحاق البعض الآخر للأصناف التقليدية للمرافق العامة بعد التعريف المخالف الذي أعطي لها إثر إصلاحات 1988<sup>(31)</sup>.

إن تسيير السياسة العامة للإصلاح أصبح مرادفاً لعملية الخصوصية وتم إغفال كلي لإصلاح تسيير القطاع العام وتحسين أدائه، هذا القطاع الذي يوجد في قلب كل الرهانات و خصوصته تمثل إحدى حلول إصلاحه و ليس كلها. إن البحث عن حلول لإشكالية فعالية القطاع العام يجب أن يدمج الاتجاهات السياسية (دمقرطة المجتمعات) والمعايير الاقتصادية (تحسين إنتاج الثروة) والاهتمامات الاجتماعية (التضامن الوطني، عدالة أمام المرافق العامة، البحث عن راحة الشعوب<sup>(32)</sup>). إن إشكالية الأداء السيئ للقطاع العام لا يمكن أساساً في طبيعته بل في أنماط تسييره، والخصوصية ليست نمط التسيير المحبذ من أجل الوصول إلى تنمية شاملة ومستدامة في كل الحالات. إن القدرة التسييرية للدولة في تحديد وتسيير السياسات العامة هي وحدها الكفيلة بتحقيق الشروط الموضوعية للتنمية. إن إصلاح



القطاع العام خير من أن يباع و الأولوية أن تكون للعمل على معالجة ضعف كفاءة المؤسسات العامة وليس جني الآثار المترتبة عن الخصخصة<sup>(33)</sup>. إن مماثلة الظروف في الدول الصناعية المتقدمة وبلدان العالم الثالث لتأتي بنتائج وخيمة على هذه الأخيرة<sup>(34)</sup>. إن فهم العلاقات بين مفهوم التنمية المتغير المتعلق بمساعي العالم الثالث في إطار أية تحركات إصلاحية ومفهوم العمومي المتغير بمفهوم الإدارة العامة والتسيير المتغير المتعلق بأيدولوجية التسيير العمومي الجديد وتفاعلات هذه المتغيرات في إطار العلاقات ما بين الدولة والمجتمع وترجمة هذه التفاعلات في شكل سياسة عامة للإصلاح منسجمة مع رأس المال الاجتماعي<sup>(35)</sup>، ومتطلعة للتحديث والتطوير، إن هذا السعي يمكن أن يؤدي إلى مفاهيم بديلة لا يمكن أن تختلط بأفكار تسيير المؤسسات<sup>(36)</sup>.

## 2. سياسة تكوين المسير العمومي

يمثل المورد البشري للإدارة العامة أهم عامل يمكن أن يبرهن على فعالية التسيير العمومي وكفاءته، إلا أن سياسة تكوين المسيرين العموميين هي الكفيلة بتقديم موظفين عموميين يثبتون عقلانية تسييرية في تسيير المصالح والأجهزة العمومية.

### أولا: المقترح الجزائري في تكوين المسيرين العموميين

قبل الحديث عن المقترح الجزائري يجب التطرق أولا إلى أهم المقتربات الأساسية المعروفة في تكوين المسيرين العموميين، وأي هذه المقتربات نجاعة بالنسبة للإدارة العامة في يومنا هذا في ظل كل التغيرات والرهانات التي تحيط بها. إنه في اعتقاد العديد من علماء الإدارة والتسيير أنه يوجد مقتربان أساسيان في تكوين المسيرين العموميين. المقترح الأول هو مقترح الإدارة العامة الذي تعتمد عليه مدارس الإدارة العامة الأوروبية، والمقترح الثاني هو المناجحات العمومي الذي تعتمد عليه مدارس إدارة الأعمال الشمال أمريكية. في مجال المقارنة والمفاضلة بين المقتربين يتبادر إلى الذهن التساؤل التالي: ما هي العلاقة بين المقتربين؟ وأيها أنجع للإدارة العامة الحالية؟

لقد توصل Denis Proulx إلى أن المقتربين ينتميان إلى مجالين مختلفين تماما، فالأول متأثر بمقترح أوروبا الخاص بمدارس الإدارة العامة، والثاني بالمقترح الشمالي أمريكي الخاص بمدارس إدارة الأعمال<sup>(37)</sup>.

وإذا انتقلنا إلى دراسة الوضع في الجزائر، فنقول أنا الجزائر اعتمدت على سياسة تكوين لإطارات الدولة ومسيرى الإدارات العمومية أقل ما يقال عنها أنها سياسية جريئة وطموحة، وقد أتت بثمارها خاصة على مستوى الكم، فمئات الآلاف من الطلبة الذين تخرجوا من الجامعات الجزائرية والمدارس المتخصصة دعموا الترسانة البشرية التي تقوم بتسيير الإدارة العمومية في الجزائر<sup>(38)</sup>.

أما فيما يخص المقترح الجزائري في تكوين المسيرين العموميين تتجلى معاملة من خلال:

أولا: تكوين جامعي يضم أساسا العلوم السياسية والقانونية والاقتصادية في غياب شبه كلي للتكوين في مجال علوم التسيير وإدارة الأعمال.

ثانيا: إنشاء المدرسة الوطنية للإدارة<sup>(39)</sup> ، وهيمنتها على تكوين المسيرين العموميين خاصة الإطارات العليا للإدارة الجزائرية في مجالات مختلفة كالإدارة المحلية والقضاء والدبلوماسيين ، والإدارة العامة ، إلى جانب إنشاء مراكز التكوين الإداري<sup>(40)</sup>.

إن هذه الهيمنة للمناهل التكوينية السابقة الذكر تثبت تبني الجزائر للمقترح الأوروبي للإدارة العامة في تكوين المسيرين العموميين. حيث أن المدرسة كما هي في معظم الدول الأوروبية والنامية تعتبر كملاحق لمدارس وجامعات القانون<sup>(41)</sup> ، كما أنها تعتمد على توطيد العلاقات مع مدارس الإدارة العامة في مختلف دول العالم قصد التعاون في مجال التدريس والتكوين<sup>(42)</sup> ، مع العلم أن كل هذه المدارس تعتمد اعتمادا كليا على مقترح الإدارة العامة الأوروبي ، مما يبعد أية محاولة لترقية مقترح المناجمانت العمومي.

إن هيمنة المدرسة الوطنية للإدارة على تكوين المسيرين العموميين انطلقا من المقترح الأوروبي لمدارس الإدارة الأوروبية سوف تطرح إشكالية مدى تأقلم هذا المقترح مع التطورات التي عرفتھا الدراسات و التحاليل الإدارية وفق النموذج ما بعد البيروقراطي ، إننا نتساءل حول مستقبل هذا الاحتكار غير المشروع للمدرسة الوطنية للإدارة ، ومدى قدرتها على تخريج مسيرين عموميين أكفاء<sup>(43)</sup> . ولهذا فقد بقيت إشكالية غرس عقلانية تسييرية في المنظمات العامة عن طريق إصلاح برامج المسيرين العموميين مطروحة بحددة في الأوساط الأكاديمية والتكوينية ، خاصة مع هيمنة هذين المقترحين على كافة برامج التكوين الإداري في دول العالم. إلا أن التحركات الإصلاحية التي عرفتھا ومازالت تعرفھا معظم برامج التكوين الإداري تؤكد نجاعة مقترح إدارة الأعمال الشمالي الأمريكي ، مما ذهب بالبعض إلى الاعتراف بأنه المقترح العالمي والذي يجب أن يكون الإطار المرجعي لكل برامج تكوين المسيرين ، وأن تطورا كبيرا يعرفه هذا المقترح حتى في الدول الأوروبية ، مهد المقترح المغاير ، مقترح الإدارة العامة<sup>(44)</sup>.

### ثانيا: إصلاحات المناجمانت العمومي

إن طموح العديد من دول العالم أصبح مؤكدا ، بعد كل المحاولات الإصلاحية في سبيل تزكية وترقية مقترح المناجمانت العمومي والابتعاد عن مقترح الإدارة العامة. لقد سعت العديد من الدول إلى إدخال العديد من الإصلاحات في برامجها التكوينية الخاصة بالمسيرين العموميين من شأنها تعزيز القدرة التسييرية لهم ، وهذه الإصلاحات تجسدت في إحدى الطريقتين:

1 - الطريقة الأولى: إدخال إصلاحات على البرامج التكوينية الخاصة بالمدارس الوطنية للإدارة ، حيث تم الاعتماد على برامج مستوحاة أساسا من مقترح إدارة الأعمال الشمالي أمريكي.

غير أن الإصلاحات التي عرفتھا المدرسة للإدارة العامة بكبيك تعتبر نقطة تحول في مجال برامج التكوين الخاصة بالمسيرين العموميين ، حيث أن هذا الإصلاح يعتبر اليوم إحدى الأطر المرجعية لكل المحاولات الإصلاحية التي قامت بها مدارس الإدارة العامة في معظم دول العالم. لقد قامت هذه المدرسة بإدخال برنامج جديد يعتمد اعتمادا كليا على علم التسيير ، وتبقى العلوم القانونية والسياسية

والاقتصادية كعلوم ثانوية فقط ، فهذه المدرسة كما يقول Ethier Gérard لا تكون قانونيتين أو اقتصاديين أو مختصين في السياسة أو الاجتماع ، وإنما تكون مسيرين ، الذين عن طريق تلقينهم معارف مختلفة في التسيير يمكنهم تسيير منظماتهم بطريقة فعالة وكفؤة<sup>(45)</sup> .

2 - الطريقة الثانية: هي تبني مقرب المناجمانت العمومي بدل مقرب الإدارة العامة التقليدي وإنشاء مدارس ومعاهد متخصصة في المناجمانت العمومي. فالإصلاح الآن لا يمس البرامج التكوينية فقط ومحاولة تقريبها من مقرب المناجمانت العمومي ، وإنما يمس إنشاء فروع جديدة لتدريس المناجمانت العمومي قائمة أساسا على مقرب إدارة الأعمال الشمال أمريكي مع إبقاء المدارس الوطنية للإدارة قائمة.

لقد قطعت العديد من الدول في هذا الشأن أشواطاً كبيرة ، فقد تم إنشاء المعهد الجامعي المهني للمناجمانت العمومي عام 1996 التابع لجامعة مرسيليا بفرنسا ، وهو التكوين الوحيد من هذا النوع المتواجد في هذا البلد<sup>(46)</sup> . كذلك الحال بالنسبة للمعهد الأوربي للمناجمانت العمومي ، الذي يمثل جزء من مدرسة Solvay للتجارة بجامعة بروكسل ، وكذلك المعهد العالي للمناجمانت العمومي والسياسي في بروكسل كذلك.

### ثالثاً: تكوين المناجمانت العمومي في الجزائر

إن تطوير المنظومة التكوينية للمسيرين العموميين نحو مقرب المناجمانت العمومي ، والاستفادة من التجربة الشمال أمريكية أصبحت أمر لا مفر منه أمام تعقد مهمة المسيرين. إن دراسة موضوع تكوين المناجمانت العمومي في الجزائر تستدعي منا التطرق أولاً إلى تكوين التسيير ، باعتبار هذا النوع من التكوين يمثل اللبنة الأولى والعلم المرجعي لمقرب المناجمانت العمومي.

في الحقيقة ، إن تكوين التسيير في الجزائر يعتبر ظاهرة جديدة ، خاصة مع احتكار الدولة لمجال التكوين والاستشارة بشكل موسع وشامل في الحقبة السابقة. إن هذا الإطار لا يمكن له أن يعطي نتائج ملموسة ، خاصة مع الظروف التي كانت تعمل في إطارها مؤسسات التكوين ، بما أنها كانت تحت وصايا مختلفة ، تمنع أية محاولة لتوحيد السياسة الوطنية للتكوين في مجال التسيير. إلا أن دخول الجزائر سياسة الإصلاحات ، خاصة بعد اعتناق نهج اقتصاد السوق ، فإن أهمية كبيرة أعطيت لهذا المجال ، من أجل رفع القدرات التسييرية للمسيرين ، وهذا يبدو لنا من خلال إنشاء شهادة الليسانس في علوم التسيير<sup>(47)</sup> ، وفتح المجال للدراسات العليا في هذا المجال. كذلك فتح المجال للتعاون الدولي و القطاع الخاص.

إذن وبعد هذه النظرة الخاطفة للمنظومة التكوينية في التسيير ، مع ثبوت بعض التفتن لأهمية هذا التكوين في المدة الأخيرة ، يجب أن نتساءل حول محاولات الجزائر لإدخال المناجمانت العمومي في هياكل مؤسسات التكوين الوطنية ، ما هو موقف الجزائر من إدخال مقرب المناجمانت العمومي في المنظومة التكوينية للمسيرين العموميين؟

رغم أن الإجابة على هذا التساؤل قد تمت الإجابة عليها في الصفحات السابقة ، وهي أن الجزائر قد قامت بترقية مقترح الإدارة العامة الأوروبي عن طريق تنمية العلوم السياسية والاقتصادية والقانونية وهي العلوم المرجعية لهذا المقترح ، وكذلك من خلال هيمنة واحتكار المدرسة الوطنية للإدارة على تكوين المسيرين العموميين إلى جانب مراكز التكوين الإداري سابقا. إلا أن دخول الجزائر مرحلة الإصلاحات وفتحتها على العالم وعلى كافة التحركات الدولية في هذا المجال ، فقد دفع ذلك إلى التفكير في محاولة إدخال التكوين في المناجيات العمومي من خلال إنشاء مؤسسة تختص في ذلك و تعتمد اعتمادا كليا على المقترح الشمال أمريكي لإدارة الأعمال ، بحكم أن أي تقدم للإدارة العمومية نحو عقلانية تسييرية بعيدة عن العقلانية التقليدية يوجب اتباع مقترح إدارة الأعمال في تكوين المسيرين العموميين<sup>(48)</sup>.

ولهذا ، فقد عرفت الجزائر إنشاء المدرسة الوطنية العليا للإدارة والتسيير<sup>(49)</sup>. إن إنشاء هذه المدرسة يعتبر مرحلة حاسمة وخطوة جبارة في تاريخ إدخال المناجيات العمومي في تكوين المسيرين العموميين في الجزائر ، حيث أنها تجربة إصلاحية في سبيل ترقية مقترح المناجيات العمومي في الجزائر ورفع حالة الاحتكار التي كانت تمارسها المدرسة الوطنية للإدارة على تكوين المسيرين العموميين تحت راية مقترح الإدارة العامة الأوروبي.

تري ، ماذا عن هذه المدرسة؟ وكيف استطاعت أن تخرج من حيز المقترح التقليدي للإدارة العامة؟ إن المدرسة الوطنية العليا للإدارة والتسيير تهدف أساسا إلى ضمان التكوين والتأهيل وتحسين المستوى وتجديده للأشخاص الذين يشغلون مراكز التدريس أو المرشحين لها ، ويقومون بأعمال الدراسة والبحث والاستشارة في إدارة الأعمال لفائدة المؤسسات والإدارات والمنشآت العمومية ، وكذلك المؤسسات الاقتصادية المختلفة.

والغرض من الفترات الدراسية الطويلة المدى للمدرسة هو توفير المزيد من التكوين المهني للعمال المباشرين لمناصبهم وحاملي شهادات التعليم العالي المرشحين لشغل مناصب المسؤولية في ميدان التخطيط والتنظيم والإدارة العامة ومراقبة التسيير ، كما يترتب عن اختتام التكوين الطويل المدى تسليم دبلوم دولة في التسيير وإدارة الأعمال. كما يمكن للمدرسة أن تنجز كل عملية بحث أو دراسة أو إرشادات ذات صلة باهتمامات الهيئة في مجال تقنيات وطرق الإدارة والتخطيط والتنظيم والمراقبة.

من خلال هذا العرض الخاص بالمدرسة الوطنية العليا للإدارة والتسيير يتبين لنا أن هذه المدرسة تقوم بتطوير وترقية للمقترح الشمال أمريكي لإدارة الأعمال ، وأن احتكار المدرسة الوطنية للإدارة عن طريق مقترحها للإدارة العامة الأوروبي لم تعد قائمة ، فالمؤسسات والإدارات والهيئات العامة أصبحت الآن تتلقى مسيرين عموميين تلقوا تكوينا من نوع آخر ، تكوين قائم أساسا على منح وتزويد المسيرين العموميين بتقنيات ومناهج تسييرية تساعدهم على تسيير منظماتهم بطريقة فعالة وكفاءة<sup>(50)</sup>.

لكن الشيء المحير ، هو أنه بعد شروع هذه المدرسة في دوراتها التكوينية ، وتزويد الإدارات والمؤسسات العمومية بحاملي دبلومات التسيير وإدارة الأعمال ، حتى تم حل هذه المدرسة وهي لم تتمكن

بعد من تخريج الدفعة الثانية<sup>(51)</sup>. وبهذا ترجع هيمنة المقرب الأوروبي واحتكار المدرسة الوطنية للإدارة من جهة ، وعلوم الاقتصاد والسياسة والقانون على تكوين الرصيد المعرفي للمقرب الجزائري في تكوين المسيرين العموميين ، وتهميش مقرب المناجمانت العمومي وإدارة الأعمال تماما.

### 3. البيئة الإدارية العامة

تبقى البيئة الإدارية ، وفق المنظورات النظامية ، أهم عامل يمكن أن يؤثر في مخرجات ونواتج التسيير العمومي ، إلا أن تحليل البيئة الإدارية العامة للتسيير العمومي في الجزائر يثبت وجود عوامل بيئية كثيرة هي أقوى في غالب الأحيان من مساعي التغيير التي قد تتبناها العوامل الداخلية للتسيير العمومي.

#### أولا: تحليل البيئة الإدارية الجزائرية

إن نظرة أكثر شمولية وكاملة للتسيير العمومي يمكن أن تكون عاملا مطورا للمناجمانت العمومي ، فلا يمكن فقط النظر إلى التسيير العمومي من الناحية الأيديولوجية أو القانونية أو حتى البشرية ، بل يجب النظر إليه بنظرة أكثر توسعا ، وذلك عن طريق إصلاح وتطهير المحيط الإداري بتحديد القيم المحبذة من طرف التسيير وتقييم تفاعلها مع تطبيق التقنيات التسييرية الحديثة ، وتحديد أسباب المقاومة مما يؤدي إلى إدماج القيم التقليدية المناقضة للقيم التسييرية الحديثة. والهدف من كل هذا هو ترسيخ شبكة للقيم التقليدية وتنمية تقنيات تنظيمية للتحفيز من أجل توجيه القيم الفردية والجماعية نحو أهداف ذات كفاءة عالية ، وعليه يجب البحث عن نوع من التوازن بين القيم الفردية والقيم الجماعية<sup>(52)</sup>.

وعند حديثنا عن البيئة الإدارية في الجزائر فإن القليل من الدراسات الاجتماعية التي تناولت أبعاد هذه البيئة ، وحاولت تفسير سلوك المسير العمومي الجزائري ، وتحديد مجموعة القيم الاجتماعية التي تحدد شبكة القيم المهيمنة على تسيير الإدارات العمومية في الجزائر. إلا أن هذه الدراسات يمكن أن تكون لنا كاعترافات للباحثين الجزائريين بأهمية النسق القيمي في إطار النسق التسييري العام للإدارة العامة أمام ندرة الدراسات التي تناولت التسيير العمومي ، والتي لم تنظر إليه بصورة كاملة وشاملة ، وإنما نظرت إليه على أساس تنظيم المنظمات العامة وإطارها القانوني ولم تهتم أساسا بتأثير البيئة الإدارية في تكوين مناجمانت عمومي كامل. إلا أننا في هذا الصدد ، سنحاول أن ننظر إلى التسيير العمومي في الجزائر ، بنظرة شاملة ، ونحاول تفكيك المحيط الإداري ، وتحديد مجموعة القيم المسيطرة على تسيير الإدارة العامة ، وموقف هذه القيم من القيم التسييرية الحديثة.

إن البحث في مكونات الأزمة والوقوف على الأسباب الخفية ، يتطلب وضع المفهوم المناسب الذي يلخص لنا هذه الحالة ويعطي لنا صورة ولو بسيطة حول مكونات النسق القيمي للتسيير العمومي في الجزائر ، فإلى جانب غياب دولة القانون ، ونقص روح المسؤولية ، وعدم شفافية قواعد تسيير الموارد ، كما يؤكد ذلك Mamadou Dia<sup>(53)</sup> ، إلا أننا سوف نركز تحليلنا على متغيرين أساسيين والذين يحددان أبعاد البيئة الادارية في الجزائر وهما مفهومي: السلطوية ، والزبونية.

سنحاول تحديد مفهوم السلطوية أولا وتحليله حتى يمكن الوقوف على المحتوى الذي نريد أن نعطيه للنسق القيمي للتسيير العمومي في الجزائر ، ونستهل تحليلنا هذا ببعض الدراسات السوسيولوجية التي تأخذ الإدارة والمنظمات العامة في الجزائر ميدانا لأبحاثها ، لتحليل الأزمة الاجتماعية فيها ، فنقوم بدراسة القرابة ، أي العلاقات الاجتماعية المبنية على أساس الترابط الدموي والجهوي كموضوع لها باعتبارها عاملا سلبيا يؤثر على السير الحسن والعقلاني فيها ، إن لم تكن سببا في أزمته على اعتبار أن هذه العلاقات من مقومات مجتمع البادية والتي تتعارض تماما مع المقومات والممارسات والقيم التسييرية المتطورة. وكل ما تقدمه لنا هذه الدراسات للبرهنة على هذه الظاهرة مجموعة من الجداول الإحصائية التي تقرر وجود علاقات قرابة في المؤسسات الإدارية محل الدراسة بوجود أزمة ما فيها ، أي يقومون بالربط بين المتغيرين بطريقة غير علمية ، حيث أنهم لم يبينوا لنا كيفية التفاعل بين المتغيرين والترابط السببي والتلازمي بينهما ، إذ يقومون بإحصاء تكرارت حالات القرابة وربطها بالأزمة ، وبذلك يقومون في خطأ فادح بجعلهم روح التضامن والتعاون والتماسك ، وما يترتب عنها من علاقات وممارسات اجتماعية هي سبب تهقر وتآزم حالة الإدارة الجزائرية. غير أن كل علماء الاجتماع وبدون استثناء من بينهم ابن خلدون و دوركايم يرون في تلك الروح وما ينتج عنها من أفعال وممارسات هي أساس الصحة والقوة في أي مجتمع سواء كان قديما أم حديثا ، فبالنسبة لابن خلدون مثلا يرى أن العصبية كظاهرة ثقافية تسود في مجتمعات المغرب العربي تعتبر كعامل ديناميكي محرك وموجه لسلوكيات الأفراد في المجتمع ، وأساس السلطة والحكم فيه ، بل هذه الأخيرة تضعف بضعفها وتقوى بقوتها ، ففي مرحلة القوة يكون الفرد مسخر لخدمة الجماعة وليس له كيان اجتماعي أو ثقافي إلا ضمن الجماعة ومن خلالها ، فطموحاته وأهدافه ومشاريعه ما هي إلا مشاريع وأهداف وطموح جماعة انتمائه ، وعلى هذا الأساس يتبين لنا أن القرابة في حد ذاتها لا يمكن أن تكون عامل قوة وتماسك وفي نفس الوقت عامل ضعف وتهقر<sup>(54)</sup>.

من جهة أخرى ، فإن الإنسان العامي يرجع العامل الذي يتحكم في هذه الممارسات السلبية إلى البيروقراطية ، فهذا المفهوم بالنسبة له يعبر عن خبرته مع واقع اجتماعي وتنظيمي غير صحي ، إذ يعبر لديه عن حالة من الفوضى والتدمير الذي تسود تنظيميا ما في علاقته معه ، لكن الاستعمال العلمي لهذا المفهوم يتناقض تماما مع الاستعمال العامي له. فالأستاذ ماكس فيبر الذي يعتبر من أكثر المساهمين في إدخال هذا المفهوم للغة السوسيولوجية ويعبر عن حالة قصوى من التطور والتقدم التي يرقى إليها مجتمع ما في العصر الحديث ، حيث تصبح السيادة والتحكم للقواعد القانونية المجردة وغير المشخصة. فبالنسبة إلى ماكس فيبر إذن أن البيروقراطية هي حالة صحية تسود فيها القوانين ويتجه فيها الأفراد إلى خدمة الغاية التي وجدوا من أجلها في هذا التنظيم.

إذن ، يتبين لنا من واقع المؤسسات الإدارية في الجزائر وممارسات عمالها الاجتماعية أن أفعالهم لا تتم بدافع العصبية ، ولا بدافع البيروقراطية بمفهومها العامي أو العلمي كما بينا آنفا ، بل بدافع عامل آخر ، وهو ما نصلح عليه إجرائيا بالسلطوية ، فما هو إذن المحتوى الإصطلاحي لهذا المفهوم؟



إن السلطوية تعبر عن واقع متقهقر ومتدهور يفقد فيها التنظيم أدنى شروط استمراره وأدائه لوظائفه التي أنشأ من أجلها لغياب أدنى عوامل الانسجام والتضامن والتعاون بين الأفراد من أجل خدمة الأهداف التي وجد من أجلها التنظيم. لأنه في وجود السلطوية مؤشر على انتقال وعي الأفراد من مستوى أنا التنظيم إلى مستوى أنا الفرد، فالسلطوية هي عبادة للأنا الفردي والقوة المحركة له، بحيث يصبح الفرد لا يعي نفسه عضواً أو جزءاً من الكل التنظيمي، بل يعي نفسه مركزاً هذا الكل أو على الأقل يعمل على أن يكون مركز هذا الكل<sup>(55)</sup>.

من جهة أخرى، فإن مفهوم الزبونية، يعتبر متغيراً أساسياً في تحديد معالم البيئة الإدارية الجزائرية، ولهذا سنحاول أن نقوم بتحديد استعماله في سياق هذه الدراسة وذلك رغم الصعوبة والغموض الذين يكتنفان هذا المفهوم لعدم تناوله بالدراسة والتحليل من طرف علماء الاجتماع إلا قليل منهم والذين تعرضوا لدراسة المجتمع الجزائري ومؤسساته. إن ما نستشفه من كتابات Pierre Bourdieu حول المقومات الثقافية للمجتمع الجزائري نستطيع أن نخلص أن الزبونية كغيرها من القيم الاجتماعية والثقافية الأخرى لهذا المجتمع والتي تعمل على تجسيد وتكريس روح التكافل والتضامن الاجتماعي فيه بدون حسابات اقتصادية لدى أفرادها، فهي قيمة اجتماعية وثقافية تتم بدافع الروابط الدموية والاجتماعية والثقافية لخدمة هذه الروابط والعمل على استمرارها فوجودها في المجتمع كقيمة اجتماعية عادية تجعل من الأفراد فيه يسخروا لخدمة بعضهم البعض، والعمل على تحقيق مصلحة بعضهم البعض شيء مقدس وضروري يخدم منطق القيم والمعايير الاجتماعية الأخرى كالجود والكرم والشهامة، ففي هذه الحالة وبالنسبة لهذا المجتمع المحلي أن الامتثال لهذه القيمة ما هو إلا تعبير عن الاندماج والتماسك الاجتماعي بين الأفراد<sup>(56)</sup>.

ويعرفها Bruno Etienne على أنها نمط وشكل لعلاقة تربط بين الأشخاص والمجموعات أو بين فرد ومجموعة كاملة تقوم على أساس الوساطة أو أنها آلية لمجتمع يقوم على أساس الوساطة<sup>(57)</sup>. لكن إذا نظرنا إلى المفاهيم العلمية التي أعطيت لمفهوم الزبونية، فإنها بعيدة كل البعد عن مفهوم الزبونية كقيمة اجتماعية للمجتمع المحلي، لأن الجود والكرم والشهامة والتكافل الاجتماعي وغيرها من القيم الأخلاقية الأخرى تصبح قيماً لا معنى لها في مجال المؤسسات والمنظمات الإدارية الحديثة، فالزبونية كقيمة ثقافية واجتماعية تكرر الوساطة بدافع دموي أو ثقافي أو اجتماعي وتتم في مجال مؤسسات ومنظمات المجتمع الحديث تتناقض تماماً وروح العقلانية التسييرية الحديثة والتي لا قيمة فيها إلا لما يتم بدافع تحقيق أهداف التنظيم بطريقة فعالة وكفاءة وفق القيم التسييرية الحديثة.

من جهة أخرى، يستعملها Bruno Etienne على أساس أنها آلية تستعمل من طرف السلطة لدمج مجموعة هامشية أو محيطية والتي لها نسقتها الخاص من القيم، ولذا فالزبونية تستعمل من طرف النخبة السياسية التي تسيطر على الدولة أو الأمة من أجل فرض نسقتها الخاص من القيم ولتدعيم سلطتها<sup>(58)</sup>. وعليه فالزبونية في هذه الحالة تثقل من وسيلة للمحافظة واستمرار قيم المجتمع المحلي إلى وسيلة سياسية من أجل القضاء على هذه القيم وإحلال قيم أخرى حديثة محلها وذلك عن طريق الوساطة أو الوسطاء الذين ينتمون إلى المحيط من جهة ويحومون حول المركز من جهة أخرى، حيث

يؤكد Bruno Etienne أن الوسطاء الذين يحومون حول الدولة يعملون على تسيير الجهاز أو النظام بواسطة الزبونية والممارسات الأخرى المترتبة عنها والتي تعمل على تنمية وتطوير آليات الاندماج السياسي للقيم المهذمة للقيم السابقة<sup>(59)</sup>.

إذن، من خلال تحليلنا لمعالم النسق القيمي الذي يهيمن على تسيير الإدارة الجزائرية، ويحدد جوانب البيئة الإدارية الجزائرية، والمتمثلة أساسا في مفهوم السلطوية التي تعني غلبة وهيمنة القيم الفردية مقابل القيم الجماعية، و الزبونية والتي تعني من جبتها هيمنة القيم التقليدية وقيم المجتمع المحلي مقابل القيم الحديثة، فما هو تأثير هذه البيئة الإدارية الحالية على التسيير العمومي؟ هل يمكن أن تساعد على وجود مناجمات عمومي كامل؟ وما هو موقف هذا الأخير من هذه القيم؟

### ثانيا: تأثير البيئة الإدارية الحالية على المناجمات العمومي

إذن، وفي ظل هذه الهيمنة للقيم الفردية على حساب القيم الجماعية من جهة والقيم التقليدية الموروثة على حساب القيم التسييرية الحديثة من جهة أخرى، فإنه لا وجود لأي توازن بين مجموعة هذه القيم، كل قيمة بما يكافئها، وعليه فلن يحصل بأي حال من الأحوال أي انسجام لأي تطبيق للمناهج والأساليب التسييرية والقيم التسييرية الحديثة، ومنه غياب لأية انعكاسات تسييرية إيجابية.

حيث أن هيمنة القيم الفردية على حساب القيم الجماعية، أو ما اصطلحنا عليه بمفهوم السلطوية لا تنفي الترابط الاجتماعي، لكنها تنفي أن يكون هذا الترابط لخدمة الغرض الذي وجد من أجله أساسا، فيستخدم حينها من أجل تحقيق مصلحة الذات أو حمايتها، فهو استعمال نفعي مصلي ذاتي وعلى هذا فإن السلطوية إذا تعارضت مصلحة الفرد مع مصلحة انتمائية سواء كانت هذه الجماعة مهنية أو ثقافية أو سياسية، إلى درجة لا يستطيع فيها التوفيق بين المصلحتين فإنه يضحي بمصلحة جماعته وتلاحمه معهم سواء بصورة صريحة أو بصورة غير مباشرة.

إن السلطوية كذهنية تشكلت وتطورت مع تطور المؤسسات الإدارية الجزائرية، ولهذا فسلوكيات أعضائها تكون متراوحة بين مقومات السلطوية ومقومات المجتمع المحلي، ولكنه مهما يكن من أمر فإن سلوكياتهم تكون على حساب القيم والمقومات التسييرية الحديثة التي تقضي التضحية بكل ما هو مصلي نفعي ذاتي من أجل ما هو جماعي مستقبلي، هذا حتى لا يصبح التنظيم وسيطا من أجل تحقيق غايات الأفراد المتواجدين فيه، بل من أجل تحقيق الغاية التي شكل من أجلها أو التي كانت سببا في وجوده. إذا كان كيان أي تنظيم يتوقف على وجود الثلاثة مبادئ التالية وهي<sup>(60)</sup>:

- 1 - الهوية: التي لا بد أن تكون متجاوزة لهوية الأفراد المشكلة له.
- 2 - المعارضة: التي يجب أن تكون فيه منطلقا من كيان التنظيم ومتجاوزة لحدوده لا من كيان الأفراد المشكلة له.
- 3 - الشمولية: التي لا بد أن تكون هي القيمة الموحدة والموجهة لمجموعة التنظيم ككل متكامل متساند يتجاوز حقيقة الأفراد المشكلة له.

في إطار التنظيم الذي تسود فيه السلطانية تكون هذه المبادئ الثلاثة كلها متطابقة لا تتجاوز أي واحدة منها وبأي حال من الأحوال حدود الذات الفردية وأفعالها التي تعمل إلا على تحقيق السلطة الذاتية وحينها يفقد نظام التنظيم فتغيب عنه الشروط الجوهرية والطوعية لاستمراره.

أما إذا انتقلنا إلى النقطة الثانية المحددة لمعالم البيئة الإدارية الجزائرية وهي هيمنة القيم التقليدية على حساب القيم التسييرية الحديثة ، فإنه يمكن القول أن التنظيم العقلاني الحديث هدفه من استعمال الزبونية عقلنة المحيط والوصول إلى غرس المبادئ الثقافية الحديثة النابعة من القيم التسييرية ، لكن في المقابل فإننا نلاحظ أن هاجس المركز ووسطائه من أجل تكريس سلطته على المجتمع بشتى الوسائل حتى لو كانت هذه الوسائل متناقضة مع مبادئ التسيير وقيمه ، جعله يقع في عدة تناقضات من ضمنها التناقض بين متطلبات التسيير ومتطلبات تكريس السلطة الذاتية ، فهذا الصراع أو التناقض لو حسم على مستوى الممارسات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لصالح القيم التسييرية كهدف ، لتعطلت الوسائل والمحيط ، لكن المعطيات الميدانية تؤكد أن الحسم كان لصالح متطلبات تكريس السلطة الذاتية ، وبالتالي انتقلت الزبونية والقيم التقليدية الموروثة وما يترتب عنها من ممارسات من خدمة سلطة التنظيم إلى خدمة سلطة الأفراد ومصالحهم. لم تعد الزبونية وسيلة لخدمة قيم المجتمع المحلي ، ولا لتكريس العقلانية ، وبذلك فوجود الزبونية مقرون بغياب العقلنة ووجود السلطانية كعلاقة اجتماعية بين الأفراد.

إن الزبونية هي علاقة اجتماعية في شكل تبادل سلعي خذ وهات في سوق التنظيم الحديث وعلى حسابه ، فهي وسيلة أو طريقة ليست لتنمية وخدمة الهدف الذي وجد من أجله هذا التنظيم بل لخدمة وتنمية وتوسيع هامش المناورة للأفراد فيه ، ورغم أن السلطانية هي القوة المحركة للعلاقات الاجتماعية لتنظيم ما ، فإن الزبونية تمنح للسلطانية إمكانية وجودها واستمرارها وتنميتها ، فالعلاقة بينهما هي علاقة تلازم بحيث يشكلان معا نظاما دياكتيكيا ديناميكيا<sup>(61)</sup>.

إن الهدف هو ترسيخ شبكة للقيم التقليدية وتنمية تقنيات تنظيمية للتحفيز من أجل توجيه القيم الفردية والجماعية نحو أهداف ذات كفاءة عالية ، وعليه يجب البحث عن نوع من التوازن بين القيم الفردية والقيم الجماعية ، بين التنافسية والتضامن. إن التوازن بين القيم التقليدية والقيم الحديثة ، وكذلك إدماج قيم تقليدية وتقنية يمكن أن يكونا عاملين آخرين في تطوير المناجمانت العمومي ، عن طريق تقليص المسافة بين الثقافة التنظيمية الحالية وهي ثقافة إدارية أكثر وموروثة أكثر والثقافة التسييرية الحديثة.

إذن ، إن المنظمات العامة يمكن لها أن تتلقى بسهولة اللغة التسييرية ، وتستخدم العديد من التقنيات والمناهج ، و لكن من الصعب لها إحداث الانعكاسات التسييرية والتي هي في المرتبة نفسها مع المبادئ والقيم المميزة والمحبذة من طرف التسيير. إن البحث عن الانسجام والتوافق بين المناهج والقيم الممتازة والمحبذة يظهر على أنه الأرضية لترسيخ وغرس مناجمانت كامل في الإدارات العمومية<sup>(62)</sup>.

إن جلاء وظهور معالم البيئة الإدارية التي تسيطر على التسيير العمومي في الجزائر ، هذه المعالم التي تعود في معظمها إلى العامل الأخلاقي والقيمي ، الذي يحدد ثقافة تنظيمية منافية للمبادئ

التسييرية الحديثة ، لا يجب أن يؤدي بنا إلى إهمال البيئة الإدارية في مفهومها الشامل التي تؤكد على أن الدولة وإدارتها يجب أن يعتبر كجزء لإطار عام وشامل للتسيير العمومي ، توجد بداخله قيم وقواعد وتقنيات ذات طابع اقتصادي وإداري.

إن نظام الحكم يجب أن يهتم بكل مستويات التسيير العمومي ، وأن أي إصلاح للإدارة العمومية يجب أن يتقطن إلى:

1. تقوية التنظيم السياسي والقدرة المؤسساتية (الجهاز التشريعي ، التنفيذي ، القضائي).
2. تقوية الأخلاقية البرلمانية والحكومية والقدرات التسييرية داخل الوحدات الحكومية.
3. تقوية قدرات تسيير الإدارات العمومية<sup>(63)</sup>.

إن البحث عن مناجمات عمومي كامل لا يمكن أن يتم إلا في حدود دولة القانون والحكم الراشد ، ودولة القانون تشير إلى الشروط الاجتماعية والسياسية لدولة ما ، أين تكون حقوق الإنسان وأسس الديمقراطية مؤسسة حول الفصل بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية ، وأين تكون هذه الحقوق والأسس محترمة بصورة دائمة ، وذلك لأنه بدون حرية المعارضة وبدون إبداع لا يمكن التطور ، إنهما مظهر أساسي من مظاهر المناجمات العمومي. أما بخصوص الحكم الراشد ، وبعد تقرب التسيير العمومي من مفهوم الحوكمة ، وابتعاده عن مفهوم الحكومة ، حيث أن مفهوم الحوكمة يشير إلى الخارطة الاجتماعية والسياسية التي تنتج عن طريق جهود كل أطراف وأجزاء المجتمع ، ومنه فالحوكمة السياسية لا يمكن النظر إليه من جهة رقابة الحكومة على باقي المجتمع ، ولكن يجب النظر إليه من جهة النتائج التي تحصل من سلوكيات لفاعلين مختلفين<sup>(64)</sup>.

إن فكرة الحكم الراشد هنا يجب أن تُفهم بمعناها العملي أكثر من معناها المجرد ، إنها تشير إلى التسيير الشفاف لموارد ووسائل الدولة ، وذلك لأن أية طريقة تسيير مهما كانت فعاليتها لا يمكن لها إعطاء نتائج مقنعة في إطار الحكم السيئ ، بل في إطار حكم راشد وسليم يأخذ بعين الاعتبار كل الجوانب الاقتصادية والسياسية والإدارية.

## خاتمة

لقد عرف التسيير العمومي في الجزائر تطورات مهمة منذ الاستقلال حتى يومنا هذا، ورغم كل الإصلاحات فإن عوامل ظهور مناخات عمومي كامل لم تظهر بصورة جلية وكل المعطيات تؤكد لنا صحة هذه المقولة، وهذا ما يجرنا إلى التساؤل حول إشكالية التسيير العمومي في الجزائر، هذا الأخير الذي مازال يحتفظ بخصوصيات التسيير العمومي التقليدي بكل ما تحمله من عدم فعالية وعدم قدرة على التأقلم مع المعطيات الجديدة.

لقد أدت إشكالية التسيير العمومي التي تخبطت فيها معظم إدارات العالم إلى البحث عن كيفية التسيير أكثر من بحثها عن مادة التسيير، مما أدى إلى تطوير مفهوم المناخات العمومي الذي عرف تطورا في المدة الأخيرة نحو تشكيل نموذج وسطي بين التسيير العام والتسيير الخاص في إطار أيديولوجية التسيير العمومي الجديد التي تمثل مجموعة من الإصلاحات الإمبريقية التي مست الأطر الأيديولوجية والتنظيمية والبشرية وحتى القيمةية للتسيير العمومي، هذه الإصلاحات تمثل إجابة أولية لإشكالية التسيير العام، مما يؤدي بنا إلى القول أنه لا بد للتسيير العمومي في الجزائر أن يحاول بقدر الإمكان التخلص من خصوصيات التسيير العمومي التقليدية نحو مفاهيم أكثر ملائمة وجدية. إن اعتماد مثل هذا الاتجاه من شأنه أن يرفع من القدرة التسييرية للمنظمات العامة ويبعد مسألة مشروعية القطاع العام ويجعل الإدارة العامة في خدمة المواطن ويؤدي بالمنظمات العامة إلى الفعالية والكفاءة.

## الرهائش والإحالات:

- (1) Jacques Chevallier, La gestion publique à l'heure de la banalisation, Revue Française de Gestion, N° 115, Septembre-Octobre, Paris, 1997, p 27
- (2) محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 47
- (3) Jacques Chevallier, op.cit, pp 27-31
- (4) محمد لين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 27-28
- (5) Jan-Erik Lane, Will public management drive out public administration?, Asian Journal of Public Administration, Vol.16, n°2, 1994, pp 139-151
- (6) Jacques Chevallier, op.cit, p 28
- (7) Annie Bartoli, Le management dans les organisations publiques, Dunod, Paris, 1997, p 38
- (8) C. Guyon, De la managerialisation du secteur public à un véritable métissage public – privé, Revue Française de Gestion, N° 115, Septembre–Octobre, 1997, pp 141-154
- (9) محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 46
- (10) المادة 47 من القانون 01-88 المتعلق باستقلالية المؤسسات
- (11) Christoph Reichard, Marketization of public services in Germany, International Public Management Review, Vol.3, Issue 2, 2002, pp 63-65
- (12) أنظر المادة 10 من المرسوم 01-88 حيث تهدف المؤسسة العمومية الاقتصادية أساسا إلى تحقيق تراكم رأس المال نتيجة الأرباح المالية المحققة، وذلك بالضبط على تكاليف الإنتاج (المادة 57) وهو الأمر الذي لم يصرح به المرسوم رقم 177/73 المتعلق بالوحدة الاقتصادية.
- (13) **Christopher Hood, A public management for all seasons?, Public Administration, Vol.69, n°1, 1991, pp 3-19**
- (14) محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 46
- (15) الأمر رقم 76-75 المتضمن العلاقات الرئيسية بين المؤسسة الاشتراكية وسلطة الوصاية والإدارات الأخرى.
- (16) مصباح محمد علي، الرقابة على المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، رسالة ماجستير، معهد الحقوق والعلوم الإدارية، جامعة قسنطينة، 1984
- (17) محمد الصغير بعلي، المرجع السابق، ص 66-69
- (18) المرسوم التنفيذي 07-90 المتضمن إنشاء مركز الدراسات في الهندسة والخبرة المالية؛ المرسوم التنفيذي 90-345 المتضمن إنشاء مركز للبحث والتنمية في الخبرة والاستشارة القانونية
- (19) القانون 01-88 المادتين 51-52
- (20) محمد لين بوسماح، نفس المرجع السابق، ص 72-73
- (21) أنظر:
- ENA, numéro spécial : le renouveau du service public, Revue IDARA, 1992
- (22) محمد لين بوسماح، نفس المرجع السابق، ص 72-73
- (23) Ordonnance 95/06 relative à la concurrence; Ordonnance 95/25 relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat
- (24) Abderrahmane Abdou, Les effets du P.A.S. sur le devenir de service public dans les régions défavorisées; Les Cahiers du CREAD, N° 46, 1998, pp 09-26.
- (25) Ordonnance 95/22 relative à la privatisation des entreprises publiques économiques
- (26) M. Benosmane, Ajustement structurel et privatisation, Les Cahiers du CREAD, N° 46, 1998, pp 89-95
- (27) Xavier Greffe, Gestion publique, Dalloz, Paris, 2000, p 71
- (28) L. R. Jones and D.F. Kettl, Assessing public management reform in an international context, International Public Management Review, Vol.4, Issue 1, 2003, pp 01-18



- (29) Mohamed Cherif Belmihoub, Le management des politiques publiques: une approche institutionnaliste: le cas de l'Algérie, Les Cahiers du CREAD, N° 45, 1998, p 6
- (30) Annie Bartoli, op.cit, p 61
- (31) Codes des marches publics, 2002
- (32) Mohamed Cherif Belmihoub, op.cit, p 9
- (33) ضياء مجيد الموسوي ، الخوصصة والتصحيحات الهيكلية ، آراء واتجاهات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص ص 71-78
- (34) M. Bale and T. Dale, Public sector reform in New Zealand and its relevance to developing countries, The World Bank Research Observer, Vol.13, n°1, 1998, p 107
- (35) M. Bale and T. Dale, op.cit, pp 113-116
- (36) D. Gasper, Fashions, Learning and values in public management: reflections on south Africa and international experience, Africa Development, Vol. 26, N°3 and 4, 2002, pp 33-42
- (37) Ethier Gerard, Le management public, Ecole Nationale d'Administration Publique, Québec, 1995, Disponible à:  
www.enap.quebec.ca/diadaethétique/productions/actes1/managementtitre.html
- (38) Seddik Touati, La formation des cadres pour le développement, OPU, Alger, nouvelle édition, non daté, p 28
- (39) Décret 64-155 portant création de l'école nationale d'administration
- (40) Décret 63-434 portant création des centres de formation administrative
- (41) Babikian Katching, De quelques priorités: Allocution sur le management public, Libanaise Management Association, Liban, 1995, Disponible à:  
www.enap.quebec.ca/didacthèque/production/actes1/allocutiontitre.html
- (42) الطيب ح.أ. ، مؤسسات التنمية الإدارية العربية ، أوضاعها الراهنة وآفاق المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، عمان ، الأردن ، 1984 ، ص 24.
- (43) Jean Pierre Nioche, L'ENA, est-elle adaptée au monde moderne? Un monopole illégitime, Le Figaro, Paris, 06 Octobre 1995
- (44) Jean-Pierre Helfer, Le MBA Nord-Américain: Un « produit » généralisable? Association des Amis de l'école de Paris, Séminaire Gresup, Paris. 2001, pp 6et s Disponible à:  
www.école.org/2/gr160101.pdf
- (45) Ethier Gérard, op.cit
- (46) INP management public, Présentation, Institut d'études politiques, Université Aix-Marseille, France, Disponible à: www.perso.wanadoo.fr/iepaix/iup/iupmp.html
- (47) المرسوم التنفيذي 98-56 يتضمن إنشاء شهادة الليسانس في علوم التسيير وتنظيم الدراسة للحصول عليها
- (48) Babikian Katching, op.cit
- (49) المرسوم التنفيذي 90-239 يتضمن إنشاء المدرسة العليا للإدارة والتسيير
- (50) Pierre De Celles, La formation au management public, Ecole Nationale d'Administration Publique, Québec, disponible à:  
www.enap.quebec.ca/didacthèque/productions/quebec/textey.20decelles/decelles\_sommaire.htm
- (51) المرسوم التنفيذي 97-234 المتضمن حل المدرسة العليا للإدارة والتسيير
- (52) Abisolo Brigitte Lucie, Implantation du management public dans les organisations, le cas du Cameroun, Institut Superieur de Management Public, Cameron, 1995, Disponible à:  
www.enap.quebec.ca/diadaethétique/pduxtions/actes1/implantatitre.html
- (53) Ibid.
- (54) بن عيسى محمد المهدي ، مقارنة سوسيوولوجية لتحليل أزمة التنظيم الصناعي في الجزائر ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المركز الجامعي ورقلة ، العدد 01 ، 1998 ، ص 67
- (55) بن عيسى محمد المهدي ، المرجع نفسه ، ص 72
- (56) Pierre Bourdieu, Sociologie d'Algérie, PUF, Paris, 1958, p 213
- (57) Bruno Etienne, L'Algérie, culture et révolution, Paris, Editions le Seuil, p 91
- (58) Ibid.

د. مراد بن سعيد

(59) Bruno Etienne, op.cit, p 92

(60) بن عيسى محمد المهدي ، المرجع السابق ، ص ص71-72

(61) بن عيسى محمد المهدي ، المرجع السابق ، ص74

(62) Abisolo Brigitte Lucie, op.cit

(63) Ibid.

(64) Xavier Greffe, op.cit, p 11

pdfelement