

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية
وحتمية التنمية الإدارية" كمال تيميزار و طلال لموشي

أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير
البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية

The competencies administration method in Algerian public institutions
between the organizational environment influence and administrative
development determinism.

كمال تيميزار

جامعة باتنة 1، الجزائر، kamaltimizar@yahoo.Com

طلال لموشي

جامعة باتنة 1، الجزائر، talallemouchi@gmail.Com

تاريخ الإرسال: 2021/01/13 تاريخ القبول: 2021/05/10 تاريخ النشر: 2021/07/10

ملخص:

في ظل اقتصاد المعرفة وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما صاحب ذلك من تأثير على وظائف الدولة الوطنية، أصبح لزاما على المؤسسات العمومية بصفة عامة، والجزائرية بصفة خاصة، خلق واعتماد سبل ووسائل معاصرة لمواجهة هذه التحديات وضمان بقائها في عالم متغير. ولعل أهم هذه السبل هي أسلوب الإدارة بالكفاءات الذي يعتبر من المقاربات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، هذه الكفاءات التي هي مفتاح التنمية الإدارية والتخلي التام عن إجراءات العمل التقليدية التي لا زالت تتبعها اغلب مؤسسات القطاع العام.

الكلمات المفتاحية: إدارة الكفاءات : البيئة التنظيمية : التنمية الإدارية : الإدارة الالكترونية : تحسين الخدمة العمومية.

Abstract:

In light of the knowledge economy, and the development of information and communication technology, and the attendant impact on the national state's functions, it has become determinism for public institutions in general, and Algerian in particular, to create and adopt contemporary ways and means, to meet these challenges, and ensure their survival in a changing world. Perhaps the most important of these methods, is the method of administration by competencies, which is one of the modern approaches in the management of human resources, these competencies which are the key to administrative development, and the total abandonment of traditional work procedures, that are still followed by most public sector institutions.

Keywords: administration by competencies; organizational environment; administrative development; electronic administration; improvement public service.

* المؤلف المرسل: كمال تيميزار ، kamaltimizar@yahoo.Com

تعتبر الموارد البشرية الدعامة الأولى للاقتصاد الوطني والقومي، وتنظيم هذه الموارد ومقدار كفاءتها، اثر كبير في زيادة الطاقة الإنتاجية ورفع مستوى أداء المنظمة، في ظل إفرزات العصر الحديث الذي اوجد نمط اقتصادي جديد والمسعى باقتصاد المعرفة والمعلومات، وما له من انعكاسات كان لها الأثر البالغ على جميع الأصعدة (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية...)، وفي خضم هذا الوضع وسط التغيرات البيئية المختلفة داخلية كانت أو خارجية، تعكف المنظمات اليوم على تطوير إدارة الموارد البشرية فيها وعصرنتها بتأمين الرأسمال البشري وإعطائه العناية والاهتمام الكبيرين باعتباره المورد الأهم، هذه الأهمية أفرزت توجهها وطرحا جديدا في تنمية وتطوير الموارد البشرية سعي بتسيير الكفاءات، حيث يهدف هذا الأخير إلى تحقيق أكبر استفادة من قدرات ومهارات الموارد البشرية المؤهلة في تنفيذ المهام الموكلة إليها بشكل ناجح وفعال، ومن هذا المنطلق ظهر توجه جديد يدعو إلى توسيع إطار التغيير والتطوير والتنمية الإدارية، والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغيرات الجذرية، وذلك بسبب عدم ملائمة الحلول الإدارية التقليدية التي لا زالت تتبعها اغلب مؤسسات القطاع العام، حيث تم البحث عن مفاهيم إدارية جديدة متطورة للتكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة، الأمر الذي أعطى للتنمية الإدارية الأهمية كونها الأداة التي تستطيع المنظمات من خلالها رفع كفاءة أجهزتها الإدارية في تدريب وتأهيل العنصر البشري بوجود الإمكانيات التقنية الحديثة بما يكفل قيامها بمتطلبات خططها التنموية والنهوض بالعملية الإدارية.

فالتنمية الإدارية تستهدف تطوير وتحديث وإصلاح في الأجهزة الحكومية، وبالتالي فهي تمثل القاعدة العملية التي تقف عليها مشروعات إدارة التنمية وخططها وأهدافها، تلك التي تعتمد أساسا على مقدار التقدم الحاصل في الأجهزة والمؤسسات الإدارية، وتعكس التنمية الإدارية النجاح الإداري لدى مختلف الأجهزة والمؤسسات الحكومية من خلال الدور الذي تقوم به والذي يتحدد في ضوئها نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال مشاركة الأجهزة الإدارية في تحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية من خلال إتباع سياسات وإجراءات عمل ومستوى تكنولوجي عالي بما يتلاءم مع ظروف البيئة المحيطة، بحيث لا يمكن النظر إلى التنمية الإدارية بشكل مستقل بل يجب النظر إليها من خلال علاقتها وتداخلها وترابطها مع التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، بحيث تتداخل وتتشابك مع بعضها البعض وتعتبر ذات تأثير مباشر على التنمية الشاملة.

ومن هنا فان المؤسسات العامة مطالبة أكثر من أي وقت مضى للاهتمام بالتنمية الإدارية ووضع الأطر القانونية والتنظيمية وممارستها وتوفير سبل تطويرها والارتقاء بها لتحقيق التنمية الشاملة، ونظرا لأهمية الموضوع وضرورة دراسته في المؤسسات العمومية في الجزائر، فقد جاءت هذه الورقة البحثية لتلقي الضوء على جوانب مهمة في الواقع الإداري الجزائري، وعلاقة ذلك بالكفاءات في سبيل تحقيق التنمية الإدارية، وهذا انطلاقا من الإشكالية التي فحواها: كيف يساهم أسلوب الإدارة بالكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية في تحقيق التنمية الإدارية في ظل تغيرات تنظيمية؟

أولا: مفهوم الإدارة بالكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقاربة إدارة الموارد البشرية، وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، وأضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية" كمال تيميزار و طلال لموشي

يخص بعض المناصب والمهام، وهناك اختلاف في تعريف إدارة الكفاءات وذلك راجع إلى سببين الأول ناتج عن الاختلاف الأصلي في تعريف وتحديد معنى الكفاءة، وبالتالي إدارتها، والثاني ذهاب البعض إلى اعتبار هذه الوظيفة واحدة من بين الوظائف غير المستقلة عن إدارة الموارد البشرية، وبالتالي اعتبارها كنشاط من الأنشطة العادية لهذه الإدارة.

غير أن مفهوم الكفاءات فرض نفسه كواحد من المفاهيم ذات الطابع المهم والاستراتيجي، لدرجة أنه أصبح يدار تحت وصاية منهجية خاصة قائمة بذاتها تعرف بإدارة الكفاءات، أو في بعض الأحيان الإدارة التنبؤية بالكفاءات والوظائف (GPEC)، (حمدي 2013، ص. 178). ويرى العديد من الباحثين أن مفهوم الكفاءة يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، واغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف "savoir" العلمية "savoir-faire" المعارف السلوكية "savoir-être".

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تمكين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

وتعرف إدارة الكفاءات بأنها: منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعا، وذلك تماشيا مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.

ثانيا: تأثير قانون الوظيفة العمومية في تطبيق الإدارة بالكفاءات

لقد كان لتبني النظام المغلق تأثيرا بالإرث الاستعماري الأثر الواضح على مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية بدءا بصور قانون الوظيفة العمومية لسنة 1966 المتأثر بأحكام الأمر الفرنسي لسنة 1959، إلى غاية صدور الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 16 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وإن كان هذا الأخير قد أشار ضمنا من خلال قراءة لمشروعه الصادر سنة 1998 إلى ضرورة إدخال بعض أساليب النظام المفتوح بصفة تدريجية، كتقنين اللجوء والاستعانة بأشكال أخرى في علاقات العمل كالتعاقد لممارسة نشاطات إدارية تقنية أو خدماتية لمدة تقتضيها طبيعة المهام المحدثة، وكذلك تقنين وتطوير صيغة الاستعانة بالخبراء والمستشارين في مجالات محددة، إضافة إلى اعتماد اللجوء إلى التعاقد من الباطن La sous-traitance أو الامتياز La concession للقيام ببعض الأداءات عندما لا يتعارض هذا النوع من التسيير مع طبيعة الخدمة العمومية.

إن المسائل المرتبطة بالوظيفة العمومية وميدان الموارد البشرية عرفت تطورا ملحوظا خلال السنوات الفارطة، فهي لا تخلو من أبعاد ثلاثة متكاملة:

1- البعد القانوني الذي يحدد حقوق الموظفين وواجباتهم، وكذا الإطار المرجعي لعلاقاتهم بالإدارة.

2 - البعد الاقتصادي الذي فرض نفسه بصفة تدريجية نتيجة تضخم النفقات العمومية، وعامل الندرة الذي ما انفك يميز الموارد المالية للدولة.

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية
وحتمية التنمية الإدارية"
كمال تيميزار و طلال لموشي

3 - البعد الإنساني والعلاقات الإنسانية الذي يحاول أن يأخذ بعين الاعتبار البعد النفسي والاجتماعي للموظف. (خرفي 2010، ص. 14).

- ويتميز التسيير في ميدان الوظيفة العمومية بمدلولين:
- المدلول الأول: يحتوي على مجموع المقررات والإجراءات الفردية والجماعية التي ينبغي اتخاذها في الأمد القصير للتحكم في عملية تسيير الموارد البشرية على مختلف مستوياتها وأشكالها وأهدافها.
- المدلول الثاني: فيستهدف ضمان الانسجام بين مختلف القطاعات التابعة للوظيفة العمومية والتنسيق بينها على مستويات ثلاث هي:
- أ- على المستوى المالي: علما بان أجور الموظفين تشكل حصة الأسد في مجموع نفقات التسيير للدولة والجماعات المحلية.
- ب - المستوى القانوني: انطلاقا من طبيعة الوظيفة العمومية واعتبارا لكون ممارستها مظهر من مظاهر ممارسة الحقوق المدنية للمواطن، وهي تفترض وجود إطار قانوني مرجعي ووطي يضمن حظوظا متساوية لجميع المواطنين.
- ج- على المستوى السياسي: لان الوظيفة العمومية من المؤسسات الوطنية التي تستدعي تمثيلا متواصلا على مستوى الحكومة، يشارك بصفة مباشرة في رسم السياسة العامة للدولة في هذا الميدان ويسهر على تطبيقها. (خرفي 2010، ص. 14).

وإذا كانت مناهج التسيير على الصعيد القانوني قد ساهمت إلى حد كبير في إصلاح الوظيفة العمومية، وبرزها على الساحة المؤسساتية من خلال الاعتناء بالجانب التشريعي والتنظيمي، فإن أهم ما يميز تسيير الوظيفة العمومية من الناحية التقنية والفنية هو بقاءه أسيرا للمنظور القانوني والمحاسبي، الذي سرعان ما أثبت حدوده بحيث:

- لا يمكن أن نحصر تواجد الإنسان ونشاطه في الإدارة في أرقام تزيد وتنقص حسب التطورات.
 - لا يمكن أن تقتصر وظيفة التسيير على تطبيق نصوص تشريعية وتنظيمية وتعليمات جافة بدون مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للمقررات المرتبطة بمصير الأفراد والجماعات وعلاقتهم بالإدارة والخدمة العمومية.
- فالوظيفة العمومية ليست مجرد عملية بناء قانونية، بل جديرة بالدراسة كواقع سوسيولوجي، ويتميز التسيير في هذا القطاع عن نظيره في المؤسسات الصناعية والتجارية، وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاطها والغاية التي أنشأت من أجلها والمستنبطة من قواعد القانون العام، ويتجلى ذلك الاختلاف من خلال النقاط التالية:

- الرقابة والخضوع للقانون:

إن المؤسسات والإدارات العمومية لا تتمتع باستقلالية كافية في أداء مهامها، فليس للمؤسسة أو الإدارة العمومية مثلا الحق في تغيير هيئاتها حسب المستجدات والمتغيرات مما يصعب في تحقيق أهدافها (فالهيكل التنظيمي على سبيل المثال مصادق عليه من طرف عدة هيئات وصية)، وكذلك في تحديد تلك الأهداف حيث تخضع للقوانين الجارية والأهداف العامة المسطرة في السياسة العامة للوظيفة العمومية، لذلك فهي تحت رقابة مزدوجة: رقابة الوصاية (كالوظيفة العمومية، المراقب المالي، المفتشية العامة للمالية، مجلس المحاسبة... الخ) ورقابة السلطات الرئاسية الأعلى منها وهي متعددة بالإضافة إلى الرقابة السياسية من جهة

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية" كمال تيميزار و طلال لموشي
ثانية (من قبل البرلمان والجمعيات والأحزاب السياسية)، ويزيد ذلك على حده مستوى الجماعات المحلية من طرف الهيئات المنتخبة في البلديات والولايات.
- المركزية الشديدة في التسيير:

وهي نتيجة حتمية لتطبيق مبدئي الرقابة الوصائية والشرعية، فالحرص على تطبيق القوانين من طرف الإدارة أثناء مزاولة نشاطها يتطلب الرقابة المستمرة مما أدى إلى مركزية اتخاذ القرارات والتسيير داخل المؤسسات والإدارات العمومية، واستثنائية التفويض من جهة، إضافة إلى المركزية الشديدة من قبل الإدارات العليا التي تمارس الرقابة الوصائية على أعمال المرافق التابعة لها (القبلية و البعدية) خاصة في المجال المالي (حين إعداد مشروع الميزانية وعند تنفيذها)، وفي مجال التوظيف والترقية، وكذلك في مجال تحضير الدورات التكوينية، وهذا ما يتطلب إجراءات معقدة ومطولة في تنفيذ أعمالها مما يؤدي في اغلب الأحيان إلى تضيق الوقت والجهد، عكس المؤسسات الخاصة التي يكون فيها التفويض والمشاركة هما القاعدة والمركزية هي الاستثناء. (Auby1996, p. 3).

فتطبيق منهج إدارة الكفاءات يعتمد على الاستباق والتنبؤ بالدرجة الأولى وهو الأمر الوارد في المخطط السنوي للموارد البشرية الذي يعتبر من أدوات التسيير في الوظيفة العمومية، ولكن هذا لا يعطي للكفاءة حقه من الاهتمام في الجداول التي يحتويها، ذلك أن ادوار الكفاءات أضافت مرتكزا رئيسا ومحورا جديدا لمختلف قراراتها الإستراتيجية، ألا وهي الكفاءات، ولذلك بات الرهان اليوم لدى المسير العمومي الذي قيد بحزمة من القرارات والقوانين التي تجعله في كثير من الأحيان مضطرا للعمل بها بحكم اجباريتها، نجده يبتعد نوعا ما عن جوهر إدارة الموارد البشرية التي يجب أن تكون جميع وظائفها التنفيذية مبنية على الكفاءة وليس الأقدمية كما هو معمول به في الكثير من العمليات في المخطط السنوي للموارد البشرية.

ثالثا: تأثير البيئة التنظيمية على تحقيق التنمية الإدارية

من الصعب أن نصف بشمول جميع عناصر البيئة المعقدة، أو حتى الاتفاق على ما يعتبر أو لا يعتبر ضمن نطاق بيئة مؤسسة إدارية أو تحديد العوامل البيئية ذات الأهمية بشكل مطلق، إذ أن العامل الفعال والأيجابي لتحقيق هدف ما لإدارة ما قد لا يكون كذلك لإدارة أخرى (الفريوتي و عبد الجبار1985، ص.107)، وهناك من العوامل البيئية التي أثرت على التنمية الإدارية والتي كان لها اثر كبير في دفع النظام السياسي الجزائري إلى ضرورة التحرك في الاتجاه الذي يضمن على الأقل استمراريته من جهة، والحد أو التقليل من خسائره من جهة أخرى، على اعتبار أن تنازل أو تخلي السلطة عن امتيازاتها أمر غير وارد، وسنحاول إيجاز هذه العوامل في النقاط التالية:

1- الهياكل التنظيمية:

يتميز الواقع التنظيمي للإدارة العامة في الجزائر بعدة مؤشرات أثرت على السير الحسن لمختلف الأنشطة والعمليات الإدارية منها:

■ المركزية الصارمة:

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية" كمال تيميزار و طلال لموشي

فمن الناحية الإدارية نجد السلطات المركزية تحتكر عملية صنع القرارات، وهذا قلص من دور المؤسسات التنفيذية والإدارات المحلية وتهميشها في عملية اتخاذ القرار ويتجلى هذا أيضا في عمليات التخطيط التي تستحوذ عليها المصالح المركزية التي كان من الواجب أن يقتصر دورها في مراقبة مدى توافق المخطط مع السياسة المسطرة لها من طرف الدولة، ومتابعة تحقيق هذه الأهداف المرسومة، إلا أن الواقع يظهر العكس، فلقد ابتعدت هذه المصالح عن أهدافها، وأصبحت تمارس ضغطا وعقابا على تلك المؤسسات المحلية، وهذا ما أدى إلى خلق جو النفور وانعدام الثقة بين القاعدة والقمة. (المدرسة الوطنية للإدارة 2005، ص. 38).

أما من الناحية الاقتصادية فلا تزال المؤسسات التنفيذية والإدارات المحلية في تبعية تامة للسلطات المركزية، فهي عاجزة عن تمويل مشاريعها وهياكلها وموظفيها بواسطة مواردها المحلية، بل تعتمد بصورة واضحة على المخططات السنوية التي تمنح لها من قبل الدولة، وهذا عامل يزيد من شدة ارتباطها بالسلطات الوصية ويحد من استقلاليتها (المدرسة الوطنية للإدارة 2001، ص. 54).

■ التضخم الإداري على مستوى الأجهزة:

الملاحظ انه في الجزائر لا يزال على عاتق الدولة التكفل الكلي خاصة بمرافق البنية الأساسية، حيث تعجز الخوصصة عن الاستثمار في هذا المجال رغم فتح الطريق لها، وهذا المثال يوضح أن الجزائر تتجسد فيها ظاهرة التضخم الإداري على مستوى الأجهزة نظرا لاهتمام الدولة بالأدوار السابقة جميعا، ولعل هذا ما يوضح لنا تطور وتزايد عدد الوزارات باستمرار من حكومة لأخرى، نظرا لاعتقادهم أن حل أي مشكلة يكمن في إحداث وزارة مستقلة وحقيقية، ويعود السبب في ذلك إلى غياب إطار عام يحدد كيفية تصميم وبناء الهياكل التنظيمية لأجهزة الإدارة العامة، والقيام بالمراجعة المستمرة للتأكد من قدرتها على تقبل التغيير والتكيف معه، وهذا ما يستدعي إعادة النظر في مكونات وعناصر الجهاز الإداري للدولة، فكثرتها من الناحية الاقتصادية يؤدي إلى نفقات طائلة لا مبرر لها.

■ التضخم الوظيفي:

من أهم المظاهر السلبية للأجهزة الإدارية العدد الهائل من الموظفين، وهذا ما يؤثر على فاعلية العمل الإداري وينهك كاهل الميزانية العامة للدولة، أين نجد العامل لا يحترم أوقات العمل والدوام، والتهرب من المسؤولية مثل تحويل الملفات من إدارة إلى أخرى. (شحاتة 1997، ص. 157)، كما يؤكد الكثير من الملاحظين لواقع الإدارة العمومية أن الموظفين يسهمون بشكل كبير في هذا الخلل، سواء من حيث سوء أدائهم الوظيفي، وغياب الكفاءة لديهم نتيجة نقص التحفيز، الذي يعتبر من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الفعالية في مختلف القطاعات، نظرا لكونه العامل الذي تستغله الإدارة في جذب الموظف إليها وتحفيز طاقاتهم. (المدرسة الوطنية للإدارة 2005، ص. 46).

2- الثقافة التنظيمية:

لقد أجريت عدة دراسات وبحوث ميدانية في الجزائر ترتبط بتأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة العامة، من بينها دراسة خلصت إلى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية والفرنسية وشملت هذه الدراسة 151 منظمة من الجزائر وبريطانيا وفرنسا، وتتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحمية التنمية الإدارية"
كمال تيميزار و طلال لموشي
مرضية منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط يتسم بالتغير المستمر والاستجابة لذلك عن طريق التعلم من شأنه أن يحسن من الإنتاجية. (http://bit/3e8CMCS)

إن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر خصوصا على المستوى التنظيمي، مما يدفعنا إلى القول أن الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة ومن تحقيق التكيف مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا لا يتحقق إلا بإدارة فعالة للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة. (http://bit/3e8CMCS)

3 - العوامل السياسية:

إن سيطرة الدولة على المجتمع والطابع البيروقراطي لعلاقتها معه، وعدم قدرة الجهاز البيروقراطي المنغلق على ترجمة مطالب الفئات الاجتماعية إلى مخرجات، أوصل المجتمع إلى حالة من الانسداد، كما اثبت الواقع أن التحولات الاجتماعية الداخلية التي تنامت بسرعة بفعل انتشار التعليم والتفتح على العالم المتقدم، وتزايد متطلبات المعيشة وتعقدتها، لم تلق رد الفعل المناسب من الجهاز البيروقراطي ولم تجد فيه متنفسا حقيقيا قادرا على استيعابها وتلبيتها، بل أصبح النظام الإداري عاجزا عن تحقيق الأهداف التي وعد بها خاصة مبدأ تقرب الإدارة من المواطن، هذا بالإضافة إلى هيمنة النمط القيادي الأوتوقراطي (Autocratic Leadership) القائم على مبدأ السيطرة من اعلي قمة الهرم إلى أسفل قاعدته، والمعتمدة على حرفية القوانين ولو كان على حساب أهداف التنظيم، كما ذهبت إحدى الدراسات الجادة لسلوك القيادة في اتخاذ القرار أن سلوك القيادة في الجزائر تتصف بانعدام الثقة في الآخرين، وتسييس المناصب القيادية على حساب الكفاءة، وخضوعها للإيديولوجية (الفكرية) الحزبية ومثل هذه الموصفات تبعد القيادة في الجزائر عن كونها قيادة ديمقراطية بل هي قيادة متأرجحة بين الأوتوقراطية والمتسببة وفي الحالتين فان مردودية القيادة البيروقراطية لا زالت بعيدة عن تحقيق رغبات المواطن نتيجة عجزها المتواصل على قدرة الانجاز، وعدم قدرتها الاستجابة للمطالب والضغوطات نتيجة التغيرات والتحولات على مختلف الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، والنتيجة الحتمية لذلك افتقادها لشرعيتها وبالتالي انعدام الثقة فيها من طرف اغلب فئات المجتمع. (طاشمة 2009، ص. 48).

4- العوامل الاقتصادية:

لا تزال بواكر الفعالية والرشادة في سلوك القيادة البيروقراطية والتكنولوجيا على مستوى إدارة الاقتصاد لم تظهر بعد، نتيجة المظاهر الإدارية السلبية التي ساهمت في الإخلال بالاقتصاد الوطني وخلقت بيروقراطية الدولة في الجزائر تناقضات وظروف معقدة عجزت عن التحكم فيها نتيجة اعتمادها على قاعدة الربع البترولي الذي سيطرت عليه، وإتباع سياسات تنموية دخيلة كإستراتيجية الصناعية المصنعة التي نادى بها عالم الاقتصاد الفرنسي (Jerar Destin Debernis) والتي اتبعتها الجزائر خلال فترة السبعينات والتي أدت إلى إهمال الفلاحة ونشوء فئة التكنوقراطية في القطاع الصناعي (طاشمة 2009، ص. 49)، كما أن السياسات المتبعة خلال فترة الثمانينيات والتسعينيات المتعلقة بالتوظيف والمرتبات في المؤسسات الاقتصادية العامة لم تعكس أي ضرورة اقتصادية، بالإضافة إلى ذلك أن المؤسسات الوطنية كان يغلب عليها الطابع الاجتماعي والسياسي، فالجزائر عرفت إدارة اقتصادية ميسسة، وليست إدارة اقتصادية قائمة على الجدوى والنجاح،

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية" كمال تيميزار و طلال لموشي

لذلك كانت المشاريع الاقتصادية في الواقع خاضعة لتقلبات القرارات والأحكام السياسية الإدارية التي لا تعرف الاستقرار، يضاف إلى السلبيات السابقة الاعتماد على الطرق التخريبية للتسيير البعيدة عن القواعد المتبعة دوليا ومنطق الاستعمال المفرط للتكنولوجيا المتطورة، واللجوء الزائد عن الحد إلى المؤسسات الأجنبية وتمركز سلطة القرار في دوائر محددة، كل هذه العوامل ساعدت على تعزيز المزايا غير القانونية غالبا لصالح مجموعة محدودة من المسؤولين في القطاع الاقتصادي.

من جانب آخر عدم الاستمرارية بالنسبة للإداريين ومسيري المؤسسات مما جعلهم لا يتحكمون في التسيير، ونفس الشيء بالنسبة للقوانين والقرارات والمشاريع حيث يطغى عليها التسرع، سواء من حيث الإقدام عليها أو في تغييرها، ولعل أحسن مثال على ذلك محاولات تنظيم إدارة القطاع الاقتصادي والفلاحي عدة مرات تحت تسميات وشعارات مختلفة، ومع ذلك النتائج تكاد تكون واحدة وسلبية في كل مرة، ناهيك عن انعدام المقاييس العلمية والموضوعية في اختيار وتعيين وإقالة المسؤولين والإداريين والمسيرين في القطاع الاقتصادي، ذلك أن هذه العملية تخضع إلى حسابات ومسائل لا علاقة بالقدرة والكفاءة والنزاهة، وإنما تبنى على اعتبارات المحاباة والقرابة، والولاء والجهوية. (Benachenhou 1988, p.75)

5- العوامل القانونية:

ترجع المظاهر السلبية لبيروقراطية الإدارة الجزائرية إلى عدم صلاحية الكثير من القوانين واللوائح السارية المفعول، إذ أن معظم القوانين لا تتماشى والتغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، ففي الوقت الذي يمر فيه المجتمع بتغيرات وتحولات عميقة على كافة المستويات، نجد القوانين لا تسير هذه التغيرات، الأمر الذي يجعلها معرقله لكل تغير، مما انعكس سلبا على دور الإدارة العلمية الحديثة، وعليه فإن التمسك بتلك الأنظمة والأدوات القانونية والانجازات لها تأثير سلبي، خاصة فيما يتعلق بتحقيق المشاريع الاقتصادية والإنمائية والتربوية، لذا يستلزم الأمر إعادة النظر في المنظومة القانونية حتى تتماشى والتحولت الاجتماعية الكبرى، وحتى تواكب تطورات الشعب وأماله هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد من تغيير القيم الإدارية السائدة بإصلاحات سياسية وإدارية تمكن من تغيير النظام الإداري تغييرا أساسيا وعقلانيا، فلا تنمية إدارية بدون قيم إدارية إنمائية أهمها وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب. (طاشمة 2009، ص. 48).

6 - العامل التكنولوجي:

تلخص رهانات العصرية في الجزائر في إدخال التكنولوجيات وتحويل المعرفة والتكوين إلى خدمات نوعية وفعالة لمواكبة التطور الحاصل في البيئتين الداخلية والخارجية، وذلك لنيل رضا الزبون (المواطن) وبلوغ جودة الخدمة والمنتوج، وكنظرة واعية للدولة الجزائرية بان عصرية الإدارة العمومية سيكون الباب المؤدي إلى تحديث سياسي وتبني دولة الحق والقانون. (والي 2019، ص. 37).

وقد مثلت الإدارة الالكترونية حلقة جديدة في بناء تصور حديث لمفاهيم الخدمة العمومية، مما نتج عنه تحولا جوهريا في طرق تقديم الخدمات المختلفة للمرتفقين في مرحلة اتسمت بتشكّل معالم ومنطلقات توجي بنهاية التعقيدات والمعوقات التي تعترض الخدمة العمومية، فإدخال هذه التكنولوجيا وخاصة الإعلام الآلي بالإدارة أو المرفق العام في الجزائر لم يكن فقط بإدخال الآلية في الأعمال والإجراءات بل افترض الأمر بالضرورة أن تصاحبه جهود لمراجعة وإعادة النظر في الهيكلة والمناهج المتبعة بالمفهوم التقليدي. (والي 2019، ص. 28).

أ- التحديات:

يتطلب إصلاح بيروقراطية الإدارة الجزائرية الراهنة، البحث عن الوسائل الناجعة الكفيلة لمعالجتها من جهة ووضع إستراتيجية إدارية بديلة هدفها بناء إدارة للتنمية الشاملة والمتوازنة من جهة أخرى باعتبار أن المشكلة الرئيسية التي تواجه تجاوز عملية التخلف هي اكتشاف النمط الذي تكمن فيه مواطن القوة لقيادة عملية التنمية، بالإضافة إلى ضرورة الاستفادة منها في ظل إستراتيجية واعية تراعي تواجد هذه الأنماط وتستفيد من إمكانات كل منها في العطاء لعملية التنمية. (طاشمة 2009، ص. 49).

1- على مستوى الموارد البشرية:

فالواقع الحالي للموظف العمومي في الجزائر بعيد كل البعد عن هذه التغيرات الإستراتيجية في تسيير الموارد البشرية، معتمداً على تسيير كلاسيكي ممل لا يفتح آفاقاً لحياة مهنية جيدة، أدى إلى هروب الكثير من الإطارات الممتازة إلى القطاع الخاص في الخارج أو الداخل، كما أن استمرار الوضع على حاله يهدد بشمل جميع التطلعات التنموية، ومن بينها التنمية الإدارية. (العقي 2010، ص. 459).

فإدارة الكفاءات وفق أنماط التسيير الحديثة تتطلب جملة من الشروط حتى تعالج المعوقات وتوفر المناخ المناسب، هذه الشروط هي:

- إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات
- إدخال تسيير الكفاءات ضمن إستراتيجية المنظمة
- تسخير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة
- اختيار مقاربة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة
- اختيار نماذج مثالية لتسيير الكفاءات. (سلامة 2015، ص. 98).

بناء على ما سبق ذكره فإن المؤسسات العمومية الجزائرية ليس لها خيار إلا العمل بالأساليب الحديثة في التسيير باعتبارها تعمل في محيط عالمي له ميكانيزماته ومعاييرها التي تنطبق على كل المنظمات، وبالتالي مفروض عليها إدارة مواردها البشرية بمنطق العقل المفكر ومنح كل الأهمية لمعارفه باعتباره مصدر التميز والتفوق، ومن ثم رفع الإدارة التي تهتم بشؤونها إلى المستوى الاستراتيجي.

2 - التحديات على مستوى التشريعات:

لو تأملنا جيدا في واقع الإدارة الجزائرية لوجدنا أن هناك ترسانة هائلة من القوانين والقرارات التي تصدر باستمرار وليس لها فاعلية وبالتالي فهي تؤثر سلبا في عمليات التنمية الإدارية الشاملة، فالتشريع والقانون يعدان من الأدوات الفعالة لتقنين عمليات التغيير لأن الشرعية القانونية لدولة الإدارة تعطي صفة الإلزام والتطبيق الرسمي، إلا أن المشكلة الأساسية التي تواجه التغيير الإداري هو عدم مساندة القوانين لحركة التغيير، بالرغم من بطئه وتأنيه في الكثير من الحالات، مما جعل الكاتب الفرنسي (Michel Crozier) يخصص كتابا كاملا لهذا الموضوع الهام والذي نشره تحت عنوان لا يمكن تغيير المجتمع بمراسيم، حيث يرى انه من

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحتمية التنمية الإدارية" كمال تيميزار و طلال لموشي

الخطأ أن تعتمد الحكومات على القرارات والمراسيم للتغلب على الفوارق الاجتماعية في الرواتب والنفوذ والثروة، لأن هذه الإجراءات مؤقتة وتصبح لا معنى لها بمضي الوقت وتغيير الأوضاع الاجتماعية. (Crozier, 1979, p. 298).

- وجود سلطة عليا ذات صلاحيات في إصدار القرارات الإدارية الملزمة:

حيث يرى الأستاذ "محفوظ بلربن" ضرورة الإسراع بإنشاء جهاز إداري وطني، وبالتنسيق مع الجهات السياسية العليا في البلاد يتولى مهمة إصدار القرارات الإدارية الملزمة التي تهم الإدارة ككل، أو بعبارة أخرى إنشاء جهاز له السلطة والصلاحيات الكاملة والشاملة لدراسة واتخاذ القرارات الإدارية التي تتماشى والتنمية الإدارية، فوحدة القرار لا تعني وضع القيود البيروقراطية في وجه المبادرات الفعالة والاجتهادات البناءة التي تقوم بها المؤسسات التابعة للجهات الوصية، وإنما وحدة التصور الإدارية الذي يأتي من جهة معينة ومختصة، أي تشجيع المبادرات في إطار التصور العام المشترك. (بلربن، 1988، ص. 366).

- غياب التشريع الإلكتروني:

حيث أن غياب الإطار القانوني المنظم للمعلومات يضع مرحلة التحول الإلكتروني أمام العديد من الإشكالات، التي تتعلق بتداول المعلومات ونوعية هذه المعلومات المتداولة ومحتواها، والحفاظ على عنصرى الخصوصية والهوية، وعلى وجه التحديد تلك المتعلقة بالأشخاص، مما دفع هذه الإشكالات القانونية أن تصبح حاجزا أمام التحول للإدارة والخدمة العمومية الإلكترونية، إذا والى حد الآن تفتقر الإدارة العامة في الجزائر إلى نص قانوني يعالج مواضيع مرتبطة بحفظ المعلومات، وطريقة التعامل معها عن طريق التكنولوجيا الحديثة. (المدرسة الوطنية للإدارة 2006، ص. 23).

أمام هذا التحدي تبرز الحاجة إلى ضرورة إعادة النظر في صياغة مشروع الخدمة العامة الإلكترونية مع توفير المتابعة الدورية لخطوات التحول التكنولوجي داخل الإدارات والمؤسسات العمومية ومحاولة وضع حلول دقيقة لمختلف ما يعترض تطوير برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال، خاصة فيما يتعلق بتطوير المحتوى الرقمي، وتوفير الأطر القانونية والتشريعية الضامنة لحماية عملية التحول.

- تضخيم النصوص القانونية على حساب المضمون والتشابه في مضامين الإصلاح:

إن الإشكال الذي يطرح بخصوص هذه النقطة يتعلق ببعض المسائل الضرورية فيما يخص إصلاح الخدمة العمومية وهي اختلاف مضمون التعليمات عن مضمون المراسيم المنضمة لعملية الإصلاح، ومكانة المراسيم المنظمة للعلاقة بين الإدارة والمواطن بعد صدور هذه التعليمات.

مما سبق ذكره يمكن القول أن مضامين إصلاح الخدمة العمومية سواء بالنسبة للمرسوم أو للتعليمات هو نفسه وان التعليمات ما هي إلا مجرد تذكير بمضمون المرسوم، فهذا يدفعنا إلى التطرق لمعالجة إشكال قانوني آخر يتعلق بمكانة المرسوم في تنظيم علاقة الإدارة بالمواطنين، وفي تحسين الخدمة العمومية بالمقارنة مع التعليمات الجديدة بإصلاح الخدمة العمومية، كما يفترض في التعليمات التي عالجت هذا الموضوع أن تتعمق في محتوى تحسين الخدمات العمومية، واليات ووسائل تحقيق ذلك لا أن تعيد تذكيرنا بنفس الإجراءات التي كانت موجودة من قبل وعلى نحو أكثر تنظيما.

1- تفعيل إستراتيجية الجزائر الالكترونية:

لاشك أن مختلف التحديات وفرص استثمار المزايا التي توفرها تكنولوجيا المعلومات والاتصال دفعت بالجزائر إلى البدء في انتاج إستراتيجية تبني مشروع الإدارة الالكترونية الهادف إلى تحويل عمل الإدارات العمومية من الأساليب الإدارية التقليدية إلى الأساليب الالكترونية، وفي هذا الصدد وضعت الدولة تحسين الخدمة العمومية من بين أهدافها المسطرة، حيث يعتبر استخراج الوثائق في الجزائر والتطورات التي عرفتها احد مظاهر هذه الإدارة الالكترونية والقضاء على البيروقراطية التي لطالما اشتكى منها المواطنون، ومن بين نتائج تطبيق الحكومة الالكترونية ما يلي:

- بطاقة التعريف الوطنية البيومترية وجواز السفر الالكتروني المطابق للمعايير المملدة من طرف المنظمة الدولية للطيران المدني (OACI)، والتي تعتبر من أهم الخدمات التي خفضت معاناة المواطنين وحل مشاكلهم، حيث تم تسليم أكثر من 12 مليون جواز سفر بيومتري و7 ملايين بطاقة تعريف بيومترية نهاية 2017، كما تتوقع الجزائر إجراء انتخابات الكترونية ببلوغ سنة 2022.

- إن استعمال الطريقة الالكترونية في حفظ ونقل الملفات يوفر على الحكومة ويجعلها تقتصد الشيء الكثير إضافة إلى كونها توفر أكثر من نصف مليون طن من الورق المستورد بالعملة الصعبة، والخدمة الالكترونية التي انتهجتها وزارة التعليم العالي من خلال تسجيل الطلبة الجدد من خلال التسجيل الالكتروني، سمح للوزارة توفير ما قيمته 100 مليار سنتيم.

- سمحت الإدارة الالكترونية بإقضاء حوالي 16800 ملف لوكالة عدل للسكن بسبب تزوير الوثائق (الإقامة، الدخل الفردي، شهادات العمل).

- فالإدارة الالكترونية تجنب الخزينة العمومية العديد من المليارات مثلا لإخراج 50 ألف وثيقة يتطلب 50 مليون سنتيم، كما أنها تقضي على التزوير والرشوة والبيروقراطية، كما أن عصرنة الإدارة يرفع من المردودية مما ينعكس إيجابا على الاقتصاد. (سايح 2018، ص.80).

- صنّف موقع المؤشر العلمي للابتكار الجزائر عام 2014 من حيث استخدام الخدمات الالكترونية الحكومية في المرتبة 128 من أصل 135 دولة، الأمر الذي يترجم النمو المتباطئ الذي حققته الجزائر نحو استخدام مفاهيم الحكومة الالكترونية، في حين احتلت الجزائر المرتبة 150 عالميا من ناحية مؤشر تطور الحكومة الالكترونية بحيث قدرت قيمة المؤشر بـ0.299 وبلغت قيمة مكونات الخدمة الالكترونية 0.065 أما البنية التحتية للاتصالات بلغت 0.193 سنة 2016. (سايح 2018، ص.78).

وبناء على التجارب القطاعية سابقة الذكر، فإن الجزائر قد عرفت نوعا من الانفتاح على نموذج الإدارة الالكترونية كمرحلة هامة في تطوير الخدمات المقدمة للمواطنين، وهي تفتقد حاليا إلى تطوير هذه الممارسات للوصول إلى تحسين وترشيد الخدمة العمومية.

2 - تعزيز اللامركزية لتفعيل الديمقراطية التشاركية وتحقيق التنمية الشاملة:

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية
وحتمية التنمية الإدارية"
كمال تيميزار و طلال لموشي

شكلت إعادة النظر في التنظيم الإقليمي احدي المعطيات الدائمة لسياسة تعميق مفهوم اللامركزية الموضوعية حيز التنفيذ في الجزائر منذ عشرينات خلت من الزمن، وفرضت نفسها مبدئيا كنتيجة منطقية للتطور التاريخي للمؤسسات بحضورها في اكبر المناسبات المنظمة بين القيادة السياسية والسلطات المحلية، وقبل مباشرة أي تقسيم إقليمي كان لابد من توفير مسبق لقانون يحكم كلا من البلدية والولاية، وتزويدهما بوسائل ضرورية تجعلهما العمودين الفقيرين للامركزية، وعدم التركيز، وشهد التنظيم المحلي مرحلة هامة بحلول عام 1974، وبعدها تم استحداث مقاطعات إدارية جديدة سنة 2015، بموجب صدور المرسوم الرئاسي رقم 140-15 المؤرخ في: 27 ماي 2015، المتضمن إحداث مقاطعات إدارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها. (ج.ر: رقم 29 المؤرخة في 31 ماي 2015).

والواقع أن هذا التقسيم الإداري لعام 2015 يعكس جزءا من المخطط الوطني لهيئة الإقليم لأفاق 2030، والذي شرع في تطبيقه منذ 2011، بعد أن تدعم بإطار قانوني عام 2010، ويترجم هذا المخطط الذي قامت بإعداده لجنة قطاعية شكلت من طرف وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والتي تضم أيضا خبراء وطنيين وأجانب الترتيبات الإستراتيجية لسياسة تهيئة الإقليم.

وفي نفس السياق وتجسيدا للمخطط الوطني لهيئة الإقليم لأفاق 2030، فقد تم إجراء تقسيم إداري جديد سنة 2019، بموجب القانون رقم 19-12 المؤرخ في 11/12/2019، الذي يمثل الإطار القانوني لدخوله حيز التنفيذ، حيث يتكون التنظيم الإقليمي الجديد للبلاد من 58 ولاية و1541 بلدية. هذا التقسيم الإداري الجديد يهدف إلى جودة وترقية الخدمة العمومية من خلال الاستجابة لمصالح وحاجيات المواطنين المتزايدة بكفاءة وببنوعية في المكان والزمان المناسبين (ج.ر: رقم 78 المؤرخة في 18 ديسمبر 2019).

على الرغم من أن هذا التقسيم الإداري الجديد في الجزائر، على أهميته فانه يطرح مع ذلك العديد من الإشكالات وعلامات الاستفهام التي تتطلب المزيد من التحليل والتوضيح، سواء ما تعلق منها بالمعايير المعتمدة في التقسيم الجديد، أو من حيث الصلاحيات الممنوحة لها وكذا الاختصاصات الإقليمية، أو من حيث اختيار الوقت المناسب لهذا التقسيم، خاصة في ظل بيئة سياسية واجتماعية وكذا اقتصادية معقدة.

وقصد تصحيح هذه الاختلالات الناتجة عن التقسيمات الإقليمية المتعاقبة التي يكرسها التنظيم الإقليمي ساري المفعول، فلا بد من توخي وبلوغ جملة من الإجراءات لتقويم الاختلالات الموروثة عن التقسيمات السالفة، تتمحور أساسا حول:

- ضرورة إيجاد تناسب بين دولة قانون قوية ضامنة للحريات، ومشاركة المواطن في إدارة الشؤون المحلية كما كرسها المشرع الجزائري في مختلف موثيق وقوانين البلاد منذ الاستقلال، ومنه تحديد الهدف المنشود من إنشاء وحدة بلدية أو ولائية للتمكن من رسم هندستها الإدارية واختيار مقياس التقسيم الذي يسمح بوضع منهجية مقارنة لإعداد الخريطة الإقليمية الجديدة.

- تصحيح الآليات المتبعة في تسيير الجماعات المحلية وإيجاد موارد مالية لها.

- يجب أن تمنح صلاحيات واسعة للدوائر التي تمت ترقيتها لتحقيق التنمية فيها، ودون منح تلك الصلاحيات فان المشروع لن يحقق أهدافه.

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية وحمية التنمية الإدارية"
كمال تيميزار و طلال لموشي
- لا بد من وضع معايير واضحة في التقسيم الإداري الجديد تراعي تحقيق التنمية الشاملة وتجسد مبدأ الديمقراطية التشاركية.

الخاتمة:

إن عملية بناء جهاز إداري فعال ورشيد ليساهم في العملية التنموية الشاملة والمتوازنة تتطلب مراعاة العوامل البيئية التي تتحكم في أداء وتنظيم الإدارة العامة، من بينها العوامل السياسية والاجتماعية والثقافية، لذا يجب اتخاذ إجراءات حاسمة وجريئة لوضع إستراتيجية بديلة للتنمية الإدارية، وهذا لن يتم إلا بتأصيل الإدارة والانطلاق من فهم الأبعاد الحضارية والبيئية للمجتمع الجزائري، هذا إذا علمنا أن الإدارة في الدول المستضعفة هي إدارة مقلدة في نظامها وقوانينها للغرب، ويشمل التراث الإداري الفرنسي مظهرا مستمرا في تأثيره على النظام الإداري الجزائري الذي لم يتخلص بعد من ظاهرة التبعية الثقافية والقانونية والإدارية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن الجزائر تنهج نهجا مغلقا للقوانين المنظمة للوظيفة العمومية والذي ورثته من الاستعمار، وهذا ما يوقعنا في نوع من القصور عند الحديث عن أهم وأحدث المقاربات في إدارة الموارد البشرية من الناحية التسييرية وذلك بسبب الجمود الذي يحيط بعملية تسيير هذا العنصر الهام في المنظمات، وعدم المراجعة النقدية والتحليلية لهذا الجانب، لذا فإن أول عمل يجب القيام به هو توفير المناخ العام الملائم لتطبيق الإصلاحات الأمر الذي يستلزم إعادة النظر في بناء وأداء الجهاز الإداري حتى يواكب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية العميقة، ذلك أن أي محاولة لإصلاح الجهاز الإداري تتم بمعزل عن هذه التحولات والتأثيرات البيئية محكوم عليها بالفشل، لذا يجب على مخططي التنمية الإدارية الاستفادة من الأخطاء السابقة، ودراسة الواقع الاجتماعي ومراعاة العوامل البيئية المحيطة بالإدارة، إضافة إلى الاعتماد على المقاربات الحديثة في إدارة الموارد البشرية والتكيف مع تلك التطورات وتجسيد ذلك التكيف على أرض الواقع في شكل قوانين وقواعد يعتمد عليها لمسايرة المقاربات الحديثة المبنية على المعرفة والكفاءة.

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- شحاتة ابراهيم، (1997). الإصلاح الإداري في الدول العربية: ملاحظات عامة وحلول مقارنة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- حمدي ابو القاسم، (2013). التنمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة دراسة حالة مديرية الصيانة بالاعواط . جامعة الجزائر.
- العقي احمد، (2010). استراتيجية ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية بالجزائر لمواجهة تحديات العولة. مجلة العلوم القانونية والسياسية ، 10 (02)، 459.
- القانون القانون رقم 19-12، (11 12، 2019). المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد. (78). الجريدة الرسمية.
- المدرسة الوطنية للإدارة المدرسة الوطنية للإدارة. (2001). البلدية والتنمية المحلية. الجزائر، المدرسة الوطنية للإدارة.
- المدرسة الوطنية للإدارة المدرسة الوطنية للإدارة. (2005). الإصلاح الإداري في ظل الانفتاح الاقتصادي . المدرسة الوطنية للإدارة.
- المدرسة الوطنية للإدارة المدرسة الوطنية للإدارة. (2006). ملتقى الحكم الراشد في الادارة العمومية. الجزائر، المدرسة الوطنية للإدارة.

"أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه جديد في المؤسسات العمومية الجزائرية بين تأثير البيئة التنظيمية
وحتمية التنمية الإدارية"
كمال تيميزار و طلال لموشي

المرسوم الرئاسي المرسوم الرئاسي رقم 140-15. (27 05, 2015). المتضمن احداث مقاطعات ادارية داخل بعض الولايات وتحديد القواعد الخاصة المرتبطة بها. (29). الجريدة الرسمية.
سلامة امينة. (2015). اشكالية تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية. جامعة سيدي بلعباس.
طاشمة بومدين. (2009). التنمية الادارية مدخل بديل للاصلاح والتمكين للتنمية السياسية في الجزائر. المجلة الاكاديمية، 48.
خرفي هاشمي . (2010). الوظيفة العمومية على ضوء التشريعات الجزائرية قبعض التجارب الاجنبية. الجزائر: دارهومة للطباعة والنشر.
والي عبد اللطيف. (2019). المرفق العام الالكترني لخدمة عمومية فعالة. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 12 (02)، 37.
سايح فطيمة. (2018). الادارة الالكترونية كألية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الاشارة الى حالة الجزائر. مجلة الاقتصاد والتجارة، 80.
بلرنب محفوظ. (1988). استراتيجية التنمية الادارية في الجزائر. معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر.
القيوتي محمد قاسم، و عبد الجبار ابراهيم. (1985). ادارة مؤسسات التنمية الادارية. الاردن: المنظمة العربية للعلوم الادارية.

باللغة الأجنبية:

Auby, J. F. (1996). *Management public: Introduction général*. paris: édition Dolloz.

Benachenhou, M. (1988). *Dette exterieur, corruption et responsabilité politique*. alger:

Imprimerie dehleb.

Crozier, M. (1979). *On ne change pas la société par décret*. paris: édition fasquelle.

وصلات الانترنت:

اثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، نقلا عن الموقع:

[http:// bit/3e8CMCS](http://bit/3e8CMCS).