

## إصلاح الوظيفة العامة ودورها

### في إدارة الحياة المهنية

الأستاذ: داسة مصطفى

## جامعة الجزائر 2

مقدمة:

تشكل الوظيفة العمومية النظام الاجتماعي للإدارات العمومية، فهي تعتبر المجال الخاص بفئة الموظفين العموميين فتقدم لهم الرعاية المهنية والتأهيل عن طريق التنشئة التنظيمية والتكوين لدمجهم في الحياة المهنية وتكييفهم معها والحفاظ على قيمها ومواصفاتها، كما تسعى إلى تقديم الخدمات العمومية في أشكال متنوعة، إدارية أو تعليمية أو تكوينية... الخ لفائدة المتعاملين مع الإدارات العمومية، إن هذه الممارسات أكسبت الوظيفة العمومية وظيفة سوسيولوجية، باعتبارها أداة تواصل بين الدولة والمواطن، وأساس من أسس التنمية والتطور وتقدم المجتمعات الإنسانية. بيد أننا نجد أن الوظيفة العمومية أصبح لها أدوار عديدة في المجتمعات الإنسانية الراهنة، إذ تتحمل أعباء تمثيل السلطة العامة، كما تتحمل مسؤولية إعطاء الموظفين فرصة ممارسة خبراتهم المهنية طول حياتهم المهنية والحماية الوظيفية.

والحياة المهنية باعتبارها حياة اعتيادية يومية للموظفين يعيشونها أفرادا وجماعات داخل النسق الإداري، يمكن النظر إليها على أنها مناخ وظيفي تركز عليه الوظيفة العمومية لدمج

مكونات العمل الإداري فيها، مما يستوجب عناية خاصة بها، ضمانا لتوفير مناخ سليم وإيجابي يساعد الموظفين على تأدية العمل واكتساب قيم وسلوكيات بناءة. وتحدد جوانب الحياة المهنية في إزالة المعوقات المادية والمعنوية التي تحول بين الموظفين، في توفير أحسن الظروف الميسرة للعمل الإداري، والقيام بالعملية الإدارية على أساس مشاركة كل الأطراف، وتقديم الخدمات الإدارية العامة بشكل مضطرد بصرف النظر عن أي اعتبارات خارجية، وتحقيق المساواة بين مختلف المناطق والجهات والبنى المحلية.

ونظرا لكثرة المشاكل التي تتخبط فيها الوظيفة العمومية كنظام إداري واجتماعي، أضحت تطويرها وإصلاحها بالدول العربية ضرورة حتمية لتصبح أجهزة كفؤة وفعالة، قادرة على مواجهة التحديات ومواكبة التغيير، وتحسين إدارة الحياة المهنية للعناصر البشرية بالإدارات العمومية، والتفاعل مع المواطنين لتقديم خدمات عمومية متميزة لهم، بما يساهم في دفع عجلة التنمية وتطور المجتمع.

إن إصلاح الوظيفة العمومية يتطلب جهود متعددة ومختلفة، هذا ما يلقي على عاتق القائمين بشؤون التسيير العمومي الجانب الأكبر من المسؤولية في إرساء معالم إصلاح الوظيفة العمومية من جهة، ومن جهة أخرى تلقي على عاتق الباحثين القيام بدراسات وأبحاث، تشخص المفهوم الحقيقي لإصلاح الوظيفة العمومية بشكل متكامل، وتحدد دور الإصلاح وأثره في الحياة المهنية للموظفين، ومن هذا المنطلق ارتأينا دراسة هذا الموضوع محاولين التعرف على آثار إصلاح الوظيفة العمومية على

الأساسي في الإصلاح الإداري الشمولي، ورهانا كبيرا في أفق الارتقاء بالإدارات العمومية كي تسير التسيير الحديث، وتكون قادرة على المساهمة الفعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومنه الاستجابة لحاجيات الموظفين والمواطنين.

ونحن نعلم انه لكل تغيير أو إصلاح إفرزات وأثار تصيب المجتمع المستهدف بالعملية الإصلاحية والبيئة الخارجية له، لذلك فقد أردنا التطرق من خلال دراستنا هذه لأثار إصلاح الوظيفة العمومية على إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين باعتبارهم الجزء الأكبر المستهدف من العملية الإصلاحية منطلقين من التساؤل التالي: ماهي أثار إصلاح الوظيفة العمومية على إدارة الحياة المهنية للموظفين بالإدارات العمومية ؟

2- تساؤلات الدراسة: تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي من خلال التساؤلات التالية:

- ما مفهوم إصلاح الوظيفة العمومية ؟
- ما هي دوافع إصلاح الوظيفة العمومية؟
- ما هو الأثر الذي يفرزه إصلاح الوظيفة العمومية على إدارة الحياة المهنية للموظفين ؟

3- فرضية الدراسة: تنطلق هذه الدراسة من افتراض أساسي مفاده أن: المراجعة الشاملة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري يشكل إصلاحا مهيكلًا للإدارة العمومية، ورهانا كبيرا لتطوير إدارة الحياة المهنية للموظفين، يستهدف جعل الإدارة العمومية تستند الى الكفاءة والخبرة والتخصص في إدارة الشأن العام، وتمكينها من المساهمة

إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين بالإدارات العمومية الجزائرية، قصد الوقوف على بعض الجوانب من هذه الظاهرة لتبقى معرفة الجوانب الأخرى لباحثين آخرين ومن زوايا أخرى.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

### 1- الإشكالية:

يعد التغيير إحدى سمات العصر الحالي، ويعود السبب في ذلك الى أن التغيرات المتسارعة في المجالات الحياتية المختلفة أدت الى إحداث تغيرات في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية والقانونية وغيرها، وتبعاً لذلك فان مسألة الإصلاح أصبحت ضرورة ملحة لمواجهة التحديات سواء على المستوى الجزئي أي الإدارات العمومية أو المستوى الكلي أي الدولة.

موضوع إصلاح الوظيفة العمومية يعد من المواضيع الحديثة التي افرزها التغير الاجتماعي، تستأثر اهتمام الدول المتقدمة والنامية، واهتمام الباحثين، نظرا لتأثيرات ذلك وانعكاساته على الحياة المهنية للموظفين والحياة العامة لأفراد المجتمع.

في ظل التغيرات الاجتماعية والثقافات، وتغير القيم المهنية ووسائل العمل الإداري، نظير تطور المطالب المهنية والاجتماعية للموظفين العموميين، دفعت الدولة الجزائرية الى الإسراع للقيام بإصلاحات على منظومة الوظيفة العمومية بسبب ما يعترها من اختلالات ونقائص، عن طريق إصدار القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، باعتباره يشكل الحجر

العامة لجمهور المستفيدين بكل فعالية وكفاءة، حيث أنه لا قيمة لوجود نظام الوظيفة العمومية بغياب عمليات إصلاحية متتالية تواكب التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والسياسية الحاصلة في المجتمع.

كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من واقع قلة الدراسات العربية عموماً والجزائرية خصوصاً في هذا المجال، لأن الدراسات الموجودة عن إصلاح الوظيفة العمومية تركز على الموضوع من جانب قانوني أو إداري بحث دون التركيز على المنظور المتكامل عن طريق الربط بينهما، وهذا ما يدخل ضمن دراسات علم اجتماع الوظيفة العمومية، وعلم اجتماع الإدارة.

6- منهج الدراسة: نظراً لتعدد المجالات التي يخوضها الباحثون فإنه حتماً يكون هناك تعدد في استعمال المناهج، لأن المنهج هو "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها"<sup>1</sup>. والمنهج العلمي هو السبيل الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الهدف المعلن عنه أي هدف الدراسة.

وبما أن الدراسة التي نحن بصددتها تهدف إلى الكشف عن آثار إصلاح الوظيفة العمومية على إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين في الإدارات العمومية الجزائرية، سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه الأسلوب الوحيد الممكن لدراسة بعض الموضوعات الاجتماعية، فهذا المنهج يهتم بوصف الظواهر والأشياء والأحداث المعينة ويعتمد على تجميع الحقائق

الفعالة والناجعة في بلورة السياسات العمومية وتنفيذها وتقييمها وفق متطلبات الحكامة الجيدة، ما يحقق إعادة ثقة المواطنين في الإدارة العمومية.

4- أهداف الدراسة: إستناداً إلى الفرضية السابقة تهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:

- التعرف على مفهوم إصلاح الوظيفة العمومية وأهميته في الحياة المهنية للموظفين العموميين.

- توضيح أهم المحاور الإصلاحية للوظيفة العمومية.

- إبراز الأثر الذي يفرزه إصلاح الوظيفة العمومية على إدارة الحياة المهنية للموظفين.

- استنتاج المعوقات التي تواجه إصلاح الوظيفة العمومية في الإدارات العمومية.

- تقديم توصيات التي تساعد على تنمية وتطوير العملية الإصلاحية طول الحياة المهنية.

5- أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذا البحث في كونه يتطرق إلى عنصر هام في الحياة المهنية للموظفين العموميين وهو إصلاح الوظيفة العمومية، إذ يحاول هذا البحث أن يضيف مصطلح جديد في الدراسات السوسيولوجية ألا وهو إصلاح الوظيفة العمومية، كما نريد أن نكشف من خلالها عن الآثار الايجابية والسلبية لإصلاح الوظيفة العمومية، وتأثيرها في الحياة المهنية للموظفين في الإدارات العمومية، باعتباره مطلب مهني يشكل ضرورة مهمة ولازمة لاستقرار الموظفين في المنظمات والإدارات العمومية، ولكي تضمن هذه الأخيرة بقائها في شكل بنائي وهيكل وظيفي ثابتين، واستمرارها في تقديم الخدمات الإدارية

- **الموظف العام:** ونعرفه بأنه ذلك الشخص المكلف بتقديم الخدمة العامة للمواطنين نيابة عن الدولة في مؤسسة أو إدارة عمومية تديرها الدولة أو أحد أشخاص القانون العام المنصوص عليهم ضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، شريطة أن يكون معين في هذه الوظيفة بصفة دائمة ومرسّم في رتبة من السلم الإداري، أي يكون في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية.

- **إصلاح الوظيفة العامة:** نعرفه بأنه: التغيير المقصود والشامل على مستوى منظومة الوظيفة العمومية خلال فترة زمنية محددة، عن طريق اتخاذ مجموعة من التشريعات والإجراءات الإدارية الرامية إلى إزالة الخلل الكامن في النظام الوظيفي العمومية، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة، يتم على أساسها تنمية الموظفين مادياً ومعنوياً طول حياتهم المهنية، وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية، على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للإدارات العمومية.

- **الحياة المهنية:** ونقصد بالحياة المهنية أسلوب الحياة وطرائق المعيشية وأنماط السلوك المهني والعلاقات الاجتماعية المهنية التي يكونها الموظفون داخل المجتمعات المهنية خلال الفترة الزمنية التي يقضونها في الإدارات العمومية بكل ما فيها من تدرج وامتيازات قانونية منذ دخولهم الوظيفة وحتى النهاية، وما يترتب عليها من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله

والمعلومات ثم مقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، فهو يمكننا من دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً مما يساعدنا على تحديد مفهوم إصلاح الوظيفة العمومية وأنماطه، ووسائله وآثاره المتعددة، ويمكننا من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير آليات وأساليب جديدة للإصلاحات في قطاع الوظيفة العمومية بما تتماشى مع إدارة الحياة المهنية للموظفين، وهذا ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه.

#### 7- التعريفات الإجرائية لمصطلحات

الدراسة:

- **الإصلاح:** نعرفه بأنه تلك العمليات والأفعال التي تهدف إلى إزالة الأخطاء والمعوقات وإعادة التقييم والتقويم وفرض التغيير نحو الأفضل، لوضع شاذ أو سيئ الذي يظهر في الممارسات وسلوكيات أو الأنظمة، قصد تحقيق الأهداف التي وضعت ولم تتحقق.

- **الوظيفة العامة:** ونعرفها بأنها ذلك النسق العام في المجتمع المتكون من مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها، والتي تتحدد فيها الواجبات والمسؤوليات والمهام والاختصاصات المنوطة بالموظف كعمل تخصصي بصفة دائمة أو مؤقتة في تأديته لمهام الإدارة العامة بأمانة وفعالية لقاء راتب محدد، هادفاً بذلك تحقيق المصلحة العامة وخدمة المواطنين.

أُنِيبُ} <sup>5</sup>، وقوله تعالى: {وَبَشِّرِ الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ} <sup>6</sup>، وقوله تعالى: {وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْيَتَامَى قُلْ إِصْلَاحٌ لَهُمْ خَيْرٌ} <sup>7</sup>، وقوله تعالى: {وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا} <sup>8</sup>، وقوله تعالى: {إِنَّ وَلِيِّ اللَّهِ الَّذِي نَزَّلَ الْكِتَابَ وَهُوَ يَتَوَلَّى الصَّالِحِينَ} <sup>9</sup>، وقوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ لَا يُصَلِّحُ عَمَلَ الْمُفْسِدِينَ} <sup>10</sup>.

إذن الإصلاح هو عمليات وأفعال تهدف إلى إزالة الأخطاء والمعوقات وإعادة التقييم والتقويم وفرض التغيير الذي يقود نحو الأفضل ويحقق الأهداف التي وضعت ولم تتحقق. أما في الاصطلاح فيعرف بأنه يعرف بأنه: مجموعة التحسينات وتبسيط الإجراءات وإعادة تنظيم هيكل الإدارة الحكومية بالمصالح والوزارات <sup>11</sup>، وذلك من أجل تحقيق فعالية في التنفيذ.

ويعرفه الأستاذ أحمد رشيد الإصلاح بأنه: "عملية تغيير مقصود في الأجهزة الإدارية، سواء عن طريق التغيير في التنظيم أو أساليب العمل أو سلوكيات العاملين في كل هذه معا" <sup>12</sup>.

أما الأستاذ حمدي أمين عبد الهادي فيرى بأنه يعني: "الأخذ بالأصول العلمية والوسائل الفنية للنهوض بمستوى الكفاية في الأجهزة الإدارية للدولة" <sup>13</sup>.

كما نجد أن الدكتور حسن الطيب قدم تعريفاً تبنته خبراء الإصلاح والتنمية العرب ينص على أن الإصلاح: هو جهد سياسي وإداري واجتماعي وثقافي وإرادي هادف لإحداث تغييرات أساسية إيجابية في السلوك والنظم والعلاقات

وما يرافقه من الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر، أو تكون عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف خلال تاريخه الوظيفي بصرف النظر عن مكانته الوظيفية التي يشغلها أو مستواها في الهيكل التنظيمي.

## المبحث الثاني: الإطار النظري.

### أولاً: مفهوم إصلاح الوظيفة العمومية.

1- تعريف الإصلاح: يعرف الإصلاح لغة بأنه: الإصلاح والمصالح مصدر (صلح) الشيء يصلح إصلاحاً يقال فيه (صلح) صلوحاً من باب فقد، وصلح بالضم لغة خلاف فسد، فصلح وأصلح بالصلح وهو الخير والصواب ويقال في الأمر مصلحة أي خير، وأصلحت بين القوم: وفقت والاستصلاح نقيض الاستفساد وقال الجرجاني (الصالح الخالص من كل فساد) <sup>2</sup>.

وجاء في المعجم الوسيط: (صلح يصلح صلحاً وصلوحاً: زال عنه الفساد، وصلح الشيء: كان نافعاً أو مناسباً. وأصلح في عمله أو أمره: أتى بما هو صالح نافع، وأصلح الشيء: أزال فسادَه) <sup>3</sup>.

و حسب ما جاء في قاموس أكسفورد: (الإصلاح هو تعديل أو تبديل نحو الأفضل في حالة الأشياء ذات النقص) <sup>4</sup>.

وقد وردت مادة (ص ل ح) في القرآن الكريم بمفاهيم متعددة، منها قوله تعالى على لسان نبي الله شعيب مخاطباً قومه: {إِنْ أُريدُ إِلَّا الإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ

مجال من مجالات النشاط الإداري الذي يضطلع به الموظف العمومي، كما تتخذ الوظيفة معنى الواجب، أو التكاليف الذي يتقرر على من كلف به سواء أكان يعمل لصالح الجهات الحكومية، أم الخاصة<sup>19</sup>.

أما اصطلاحاً فيراد بها وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر<sup>20</sup>، أو كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية<sup>21</sup>. وهناك من يعرفها بأنها مجموعة من التنظيمات تتعلق بالموظفين العموميين، وهذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف بعمله وقد تتعلق بناحية فنية تتمثل في كيفية إنشاء الوظائف وأساليب ترتيبها والاهتمام بمشاكل الموظف وحياته الوظيفية<sup>22</sup>.

من خلال التعريفات السابقة نعرف الوظيفة العمومية بأنها ذلك النسق العام في المجتمع المتكون من مجموعة القواعد القانونية المنظمة للحياة الوظيفية للموظف العام منذ دخوله الخدمة حتى خروجه منها، والتي تتحدد فيها الواجبات والمسؤوليات والمهام والاختصاصات المنوطة بالموظف كعمل تخصصي بصفة دائمة أو مؤقتة في تأديته لمهام الإدارة العامة بأمانة وفعالية لقاء راتب محدد، هادفاً بذلك تحقيق المصلحة العامة وخدمة المواطنين.

وانطلاقاً من هذا التعريف المركب يمكن استنتاج مدلولين اثنين للوظيفة العمومية.

والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه<sup>14</sup>.

ومهما تعددت التعاريف فإن التعريف الذي يعد شاملاً ومانعاً، هو تعريف الأستاذ ناجي البصام<sup>15</sup>، الذي يرى بأنه إحداث تغييرات في أجهزة الدولة الإدارية لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وعلى مستوى من الكفاية، كما أنه - أي الإصلاح - يعني العملية التي بمقتضاها يتم تأهيل الجهاز لأداء دوره في المجتمع والتغلب على المشاكل التي تواجهه في أداء الدور، وهو يعني بذلك أن الجهاز الإداري أداة لتحقيق أهداف التنمية، وأن مشاكل ذلك الجهاز وثيقة الصلة بالإطار الاجتماعي الذي يؤدي فيه الجهاز دوره، وعلى هذا الأساس هناك مفهومان للإصلاح الإداري يتمثلان في<sup>16</sup>:

- إعادة تنظيم الجهاز الإداري للقيام بوظائفه الجديدة في ضوء السياسة العامة الهادفة إلى التنمية.

- علاج مشكلات الجهاز الإداري، علاجاً يتتبع مواطن المشكلات الإدارية في المجتمع بما يخلق جهازاً إدارياً يعكس علاقات وقيم اجتماعية جديدة، تحقق التنمية في نفس الوقت الذي تحقق فيه كفاءة العمليات الإدارية.

2- تعريف الوظيفة العامة: اشتق مصطلح الوظيفة العامة في معناه اللغوي من فعل وظف: أي عين له وظيفة، والوظيفة هي ما تعين من عمل، أو مهنة<sup>17</sup>، وتستعمل بمعنى المنصب والخدمة<sup>18</sup>، وتجمع الوظيفة على وظائف وهو مصطلح مستقر في علم الإدارة ليعبر عن

- إصلاح الوظيفة العمومية يهدف إلى إزالة الخلل الكامن في النظام عن طريق اتخاذ مجموعة من التشريعات والإجراءات.
- إصلاح الوظيفة العمومية يستهدف تحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية للعمل الإداري وتطويره.
- إصلاح الوظيفة العمومية هو عملية جماعية تعاونية تتطلب روح الفريق الواحد وتضافر جهود الموظفين.
- إصلاح الوظيفة العمومية هو عملية مرتبطة بالبيئة الاجتماعية والإدارية مما يجعله يتأثر بالعادات والتقاليد والقيم والثقافة السائدة.

### ثانياً: أهداف إصلاح الوظيفة العمومية.

يرتبط تحديد أهداف إصلاح الوظيفة العمومية بطبيعة الإصلاح في حد ذاته، سواء كان إصلاحاً جذرياً أو جزئياً، فإصلاح الوظيفة العمومية الجذري أو الشامل يهدف بالأساس إلى خلق مقدرات وكفاءات بغية تحقيق استغلال أفضل للعلم والتكنولوجيا، في الإنتاج والخدمات لتحقيق التنمية الشاملة وبالتالي تحقيق الأهداف الوطنية<sup>23</sup>، وبهذا الصدد من اللازم الإشارة إلى أن فكرة الإصلاح في ميدان الوظيفة العمومية، ارتبط بشكل جوهري بتقنين المسار الوظيفي للموظف العام، بالشكل الذي يجعل ذلك المسار يتلاءم وتطلعات الموظف العام من جهة، ومن جهة أخرى الأهداف العامة للدولة، ولا أدل على ذلك من الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية.

الأول: على المستوى المضمون والمتعلق بالنشاط الإداري أو الخدمات الإدارية والموظفين الذين يقومون بهذا النشاط ويقدمون هذه الخدمات.

الثاني: على مستوى الشكل ويخص مجموعة القوانين المتحكمة في المسار الوظيفي للموظف وطريقة تسيير الإدارة.

وتجدر الإشارة إلى أن المستوى الأول يجد مدلوله في الاختيار التنموي للبلد أما المستوى الثاني فيتم التعبير عنه في إطار النظام الأساسي للوظيفة العمومية.

### 3- تعريف إصلاح الوظيفة العامة:

نعرف إصلاح الوظيفة العمومية إجرائياً بأنه: التغيير المقصود والشامل على مستوى منظومة الوظيفة العمومية خلال فترة زمنية محددة، عن طريق اتخاذ مجموعة من التشريعات والإجراءات الإدارية الرامية إلى إزالة الخلل الكامن في النظام الوظيفي العمومية، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة، يتم على أساسها تنمية الموظفين مادياً ومعنوياً طول حياتهم المهنية، وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات الإدارية وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية، على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للإدارات العمومية.

إذن من خلال هذا التعريف نستنتج أن خصائص إصلاح الوظيفة العمومية تتمثل في:

- إصلاح الوظيفة العمومية عملية تغيير مقصودة وشاملة.
- إصلاح الوظيفة العمومية عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية.

تعاني منه الإدارات العمومية والضغط الشعبي لتحسين الخدمات وتحقيق العدالة الاجتماعية.

2- الدافع الإداري<sup>27</sup> : وذلك في إطار تجديد قدرة الإدارات العمومية على تقديم مستويات أفضل من الأداء لاسيما وأن إدارتنا العمومية تعاني الكثير من مظاهر العجز والخلل وهو ما ولد أزمة ثقة بين المواطن والإدارات العمومية والنابعة أساسا من عدم رضا المواطن عن الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات.

3- الدافع الاقتصادي<sup>28</sup> : يبرز إصلاح الوظيفة كضرورة في نطاق التغيرات الاقتصادية التي شهدتها البلاد في إطار ما يعرف بالتحول الاقتصادي وانفتاح السوق، إن مثل هذا التغيير الذي يتم إدخاله على السياسات الاقتصادية يتطلب بالمقابل تغييرا أو إصلاحا جوهريا في منظومة الوظيفة العمومية في الاتجاه الذي يتوافق مع هذه السياسات وذلك من خلال إعادة تشكيل ادوار الإدارات العمومية.

4- الدافع السياسي: مثل الهزائم العسكرية وتغيير الحكومة أو التعديلات الدستورية أو التعديلات الجزرية في نظام السياسة الخارجية أو الداخلية للدولة.

رابعا: معوقات إصلاح الوظيفة العمومية.

قد تقف أمام عجلة إصلاح الوظيفة العمومية وتطبيقه عدة معوقات، تأخذ عدة أشكال مختلفة، إلا أنها تنصب جميعها في العناصر التالية<sup>29</sup> :

1- معوقات اجتماعية: تعتبر الإدارة العمومية لأي بلد حصيلة تراكمات اجتماعية

و تبين الدراسات لتجارب إصلاح الوظيفة العمومية في الدول المختلفة أن مختلف الجهود التي تستهدفها عمليات الإصلاح تتمثل في عدة أهداف هي<sup>24</sup> :

- تحسين مستويات الاداء في الجهاز الاداري ورفع الانتاجية.

- ترشيد الانفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال فحص تخفيض حجم البرامج والاجهزة والاعداد الزائدة من الموظفين.

- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في ادارة الشؤون العامة وفي صنع القرار.

- تبسيط الاجراءات الادارية واصلاح وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين لتعزيز مفهوم الخدمة العمومية.

ثالثا: دوافع إصلاح الوظيفة العمومية.

هناك مجموعة من العوامل تؤدي الى أن الضمير الجماعي يبدأ في التساؤل والبحث عن مبررات وتفسيرات لتلك الأوضاع الجديدة ويبدأ بالمطالبة بعملية الإصلاح الإداري<sup>25</sup>. ولقد كانت الدواعي إلى الإصلاح في ميدان الوظيفة العمومية عديدة بحسب الحاجة الظرفية، والتي أمثلتها جملة من العوامل:

1- الدافع الاجتماعي<sup>26</sup> : فرضتها جملة من التحولات الاجتماعية التي تعرفها البلاد والتي منها تطلعات الموظفين لمستوى معيشي أفضل، الإحساس المجتمعي لأعراض العجز التي



4- **معوقات مرتبطة بأجهزة الوظيفة العمومية:** إن أجهزة الوظيفة العمومية المنصوص عليها في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بسبب عدم تفعيل مهامها، جعلها غير قادرة على تولي مسؤولية إصلاح نظام الوظيفة العمومية ورقابته وتجسيده بكل مقوماته على أرض الواقع، بل أصبحت تشكل عنصر معيق لعملية الإصلاح.

5- **معوقات مرتبطة بالموارد البشرية:** إن عملية إصلاح الوظيفة العمومية تستلزم إشراك كافة الشرائح المهنية لاسيما الأشخاص ذوي كفاءات وخبرات في مجال العمليات الإصلاحية حتى وإن تم الاستعانة بأشخاص من الدول التي لها خبرة، إلا إن نقص القوى البشرية القادرة على القيام بإدارة الإصلاح جعلها عائقا لإصلاح الوظيفة العمومية.

كما أن لوجود طبقات أو فئات من الموظفين، المرتبطة مصالحها بالفساد والانحراف الإداري نتيجة احتلالها مواقع بارزة في الإدارات العمومية، نجدها تسعى دائما إلى أن تطيح بكل البرامج الموضوعية لإصلاح الوظيفة العمومية وتحاول إفشال أي محاولة للإصلاح.

أما من جهة أخرى فهناك معوقات لإصلاح الوظيفة العمومية نابعة من البيئة الداخلية للإدارات العمومية، كمشاكل التضخم الوظيفي، ومشاكل انخفاض شغل الوظائف العامة بنفس التخصص.

و هناك معوقات تنظيمية تتعلق بعدم الاستقرار الوظيفي والتغيرات في الهيكل التنظيمي أو الاختصاصات أو الوظائف.

وثقافية مختلفة، فلا تسوء الأوضاع الإدارية في بلد ما لو لم تكن هناك بيئة اجتماعية وثقافية مساندة تتسامح مع سوء الإدارة والفساد، إن هذه البيئة الاجتماعية الفاسدة تشكل معوقات اجتماعية لعملية إصلاح الوظيفة العمومية وتطبيقها، لاسيما في ظل عدم توفر الظروف المستقرة في المجتمع سياسيا، اقتصاديا، ضعف وعي المواطنين والموظفين لأهمية الإصلاح، عدم احتضان العقول والخبرات الجيدة في الإدارة وتراكمها، انتشار الفساد الأخلاقي والإداري.

2- **معوقات إدارية:** وهي نابعة من الإدارة ذاتها تتمثل في تأخر تطبيق الإصلاحات، فقدان الابتكار، عدم وجود خطط شمولية، تفشي البيروقراطية، حيث تؤدي هذه العوامل إلى تدهور الأوضاع الإدارية إلى درجة يصعب معها الإصلاح، فيستدعي ذلك القيام بثورة وليس إصلاحا.

كما أن لعدم جدية الإدارات العمومية في تطبيق التوجيهات المركزية بهذا الشأن وانغماسها في أمور ثانوية تبعدها عن الهدف المركزي رغم وجود الإمكانيات ورغبة الكثير في التغيير المطلوب مما خلق تفاوت وتضارب في عملية الإصلاح الإداري في مختلف المستويات الإدارية.

3- **معوقات مرتبطة بالتشريعات:** وهي نابعة من المنظومة القانونية المسيرة للإدارات العمومية وما يسودها من تغيرات مستمرة في مضمونها وآليات تجسيدها والفئات المخاطبة بها، مما يجعلها بيئة قانونية غير مستقرة وذات تأثير على عمليات إصلاح الوظيفة العمومية لاسيما في ظل بقاء التشريعات قديمة، الازدواجية القانونية، عدم انسجام القوانين مع التطورات العالمية.

يحملون معرفة وأفكار ومناهج علمية جديدة، تساعد على عملية الإبداع والابتكار والتغيير.

## 2- على مستوى الهيكلية الإدارية

**للموظفين:** نجد أنه ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية على مستوى الهيكلية الإدارية للموظفين تحويل مستخدمي الإدارات العمومية بأنظمة أساسية خاصة بهم تتخذ بموجب مراسيم تنفيذية، كما تم إعادة تصنف أسلاك الموظفين حسب مستوى التأهيل المطلوب في أربعة مجموعات، المجموعة "أ" تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التصميم والبحث والدراسات أو كل مستوى تأهيل مماثل، والمجموعة "ب" وتضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التطبيق أو كل مستوى تأهيل مماثل، أما المجموعة "ج" فهي تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التحكم أو كل مستوى تأهيل مماثل، واخبرا المجموعة "د" التي تضم مجموع الموظفين الحائزين مستوى التأهيل المطلوب لممارسة نشاطات التنفيذ أو كل مستوى تأهيل مماثل.

## 3- على مستوى أنظمة العمل: نجد أنه

ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية إضافة نظام جديد للعمل على مستوى الإدارات العمومية وهو العمل في إطار نظام التعاقد بواسطة عقود محددة المدة أو غير محددة المدة، بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي، في مناصب الشغل التي تتضمن نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات، أو في مناصب شغل مخصصة للموظفين في حالة انتظار تنظيم مسابقة توظيف أو إنشاء سلك

خامسا: أثار إصلاح الوظيفة العمومية

على إدارة الحياة المهنية

إن إصلاح الوظيفة العمومية يسعى الى تكييف منظومة الوظيفة العمومية مع تطورات ومناهج التسيير العمومي الحديث لإدارة الحياة المهنية للموظفين، نظرا لما تتيحه هذه المناهج من إمكانات هائلة لإرساء دعائم وظيفة عمومية فعالة وناجعة، تتجاوز التسيير التقليدي للموظفين، وتبني التسيير الحديث للرأسمال البشري، بما يمكن من التأسيس لوظيفة عمومية حديثة ومتطورة، قادرة على كسب الرهانات الكبرى، من قبيل ترسيخ فعالية المرفق العام والرفع من مردود يته، وتعزيز ثقة المواطنين في إدارتهم.

إلا أننا بعد القيام بالدراسة التحليلية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري، استخلصنا مجموعة من الآثار المترتبة على إصلاح منظومة الوظيفة العمومية، ومن أهمها مايلي:

## 1- على مستوى إدارة الموارد البشرية نجد

أنه ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية على مستوى إدارة الموارد البشرية، أن أصبح تسيير المسار المهني للموظفين يتم في إطار سياسة تسيير تقديرية للموارد البشرية تركز من خلال المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى، كما نجد انه تم عقلنة الولوج الى الوظائف العمومية بإرساء مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية والمرونة في التوظيف، مما ساعد الإدارات العمومية على تجديد الحياة المهنية بإضافة أعضاء جدد أكفاء

قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية، وتأهيله لمهام جديدة، كما تم اعتماد المخططات التكوينية المحلية والقطاعية والمخططات السنوية أو المتعددة السنوات للتكوين وتحسين المستوى مع توفير الإعتمادات المالية لها قصد تطوير منظومة التكوين المستمر، بهدف تمكين الإدارة من استكمال خبرة أطرها، وكذا الاستجابة بشكل أفضل للتطورات المستمرة التي يعرفها محيطها.

#### 6- على مستوى منظومة الترقية

والتطوير: نجد أنه ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية مراجعة منظومة الترقية في الرتب قصد تقديم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة، أو بعد تكوين متخصص، أو عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني، أو على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة والدرجات.

كما تم مراجعة منظومة الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تُحدد عن طريق التنظيم.

#### 7- على مستوى منظومة التقييم: نجد

أنه ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية إخضاع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري من طرف السلطة السلمية المؤهلة يهدف

جديد للموظفين، أو لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل، أو في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعاً مؤقتاً.

و يتم هذا التوظيف حسب الحالة ووفق حاجات المؤسسات والإدارات العمومية، ومهما يكن فإن شغل هذه المناصب لا يخول للعون المتعاقد الحق في اكتساب صفة الموظف أو الحق في الإدماج في رتبة من رتب الوظيفة العمومية.

#### 4- على مستوى منظومة الأجور: نجد

أنه ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية إصدار القانون المتضمن للشبكة الاستدلالية للأجور التي تقر مبدأ الشفافية والإنصاف بين مختلف فئات الموظفين والأعوان أخذاً بعين الاعتبار عنصري الكفاءة والأداء المهني والتوازنات المالية للدولة، كما تم تطبيق الحد الأدنى للأجور بالوظيفة العمومية مع إعادة الاعتبار للراتب الرئيسي وجعله عنصراً أساسياً في الراتب الأساسي بالإضافة إلى العلاوات والتعويضات، كما تم تحيين كافة الأنظمة التعويضية والعلاوات والمنح ذات الطابع العائلي وغيرها في إطار مقارنة شمولية وتشاورية مع مختلف الفرقاء الاجتماعيين في مجال ضبط وبرمجة إصلاح المنظومة الأجور أو الزيادة فيها، مع الأخذ بعين الاعتبار الإكراهات المالية الموضوعية ومستوى تكلفة المعيشة.

#### 5- على مستوى المنظومة التكوينية:

نجد أنه ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية إصلاحات عميقة على منظومة التكوين والتدريب، وذلك بجعل التكوين وتحسين المستوى حقاً للموظف يتعين على الإدارة تنظيمه المستوى بصفة دائمة في شكل دورات التكوين وتحسين،

## الخاتمة:

إن لموضوع إصلاح الوظيفة العمومية مجال خصب للبحث والمناولة العلمية، ويمكن مقارنته من وجهات نظر مختلفة أهمها: المقاربة القانونية والمقاربة الإدارية والمقاربة السياسية... الخ، إلا أن طابع الموضوع الشمولي يقتضي رؤية الموضوع من وجهة نظر أخرى وهي نظرة العلوم الاجتماعية وأهمها علم الاجتماع الإدارة وعلم اجتماع الوظيفة العامة.

ولفهم مضمون إصلاح الوظيفة العمومية الجزائري وتأثيره في الإدارات العمومية بشكل عام، وتأثيره في الحياة المهنية للموظفين بشكل خاص، لابد من دراسة اثر إصلاح الوظيفة العمومية على إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين في جميع مراحلها التسييرية، مع الوقوف على ايجابيات الإصلاح والمشكلات الناتجة عنه.

فإصلاح الوظيفة العمومية يعد أهم طرق لحل مشكلات العمل الإداري والوظيفي في الإدارات والمؤسسات العمومية، لإتباعه إستراتيجية إدارية جديدة تتلائم مع التغيرات والتطورات الاجتماعية الراهنة، واستعماله لمجموعة من الإجراءات والقواعد القانونية والتنظيمية المقررة بقانون الوظيفة العمومية على مر السنين لإصلاح الإدارات العمومية، قصد المحافظة على المكانة الاجتماعية لها في ظل البنيان الاجتماعي.

كما لإصلاح الوظيفة العمومية اثر بليغ في التنشئة المهنية للموظفين بعيدا عن المبادئ والممارسات التقليدية السائدة، وذلك عن طريق تسليط الضوء على أعمالهم وأدائهم المهنية

إلى تقدير مؤهلاته المهنية قصد الترقية في الدرجات، أو الترقية في الرتبة، أو منح امتيازات مرتبطة بالمرد ودية وتحسين الأداء، أو منح الأوسمة التشريفية والمكافآت، مع جبر المسؤول على تبليغ نقطة التقييم إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا. كما اوجب المشرع أن يتم التقييم وفقا لمناهج ملائمة ومعايير موضوعية تأخذ بعين الاعتبار احترام الواجبات العامة والواجبات المنصوص عليها في القوانين الأساسية، الكفاءة المهنية، الفعالية والمردودية، كيفية أداء الخدمة.

8- على مستوى منظومة التأديب: نجد أنه ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية تحديد الخطأ المهني وتصنيفه ضمن أربعة درجات تقابله تطبيق عقوبات من أربع درجات، والسلطة التي لها الحق في اتخاذ إجراءات التأديب وفرض العقوبات المقابلة لها، كما انه تم تحديد آجال سير العملية التأديبية بدقة والنص على سقوط الخطأ المنسوب إلى الموظف في حالة مخالفة الآجال وانقضائها.

كما انه تم منح للموظف حقوق متعددة في مجال التأديب، ابتداء من حق الاطلاع على كامل ملفه التأديبي، التمثيل من قبل مدافع يختاره بنفسه في حالت القوة القاهرة، حق تقديم التظلم أمام لجنة الطعن المختصة، الحق في تقديم طلب إعادة الاعتبار بعد سنة من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة.

- احمد رشيد، إدارة التنمية للدول النامية، مكتبة مذبولي، القاهرة، 1985.
- إدارة التنمية في العراق ومصر، بيروت دار النهضة العربية، 1975.
- آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرة الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011.
- اشرف محمد أنس جعفر، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، 2011.
- الفيروز أبادي، قاموس المحيط، ج 3، 2001.
- المنجد في اللغة، ط2، دار المشرق، بيروت، 2002.
- عبد القادر جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
- عثمان سلمان، أخلاقيات الوظيفة العامة: دراسة مقارنة في الإطار الفلسفي لأخلاقيات الوظيفة العامة وسلوكياتها، ط1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2014.
- عفاف محمد الباز، الإصلاح الإداري كوظيفة استشارية في التنظيم الحكومي المعاصر، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، 1995.
- كاوه محمد فرج، اثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري: دراسة تحليلية، منظمة كيدو، 2011.

المحققة من طرفهم، ومعالجة مكامن الخلل في أدائهم والتي تهوي به في طريق الانحراف والفساد الإداري، وأنماط السلوك الغير المقبول مهنيا واجتماعيا، فاإصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنشئة الوظيفية، يجعل الموظفين يخضعون للقوانين ويمثلون للقيم والعادات المهنية والاجتماعية السائدة، ويحبون العمل الجماعي ويسعون لتحقيق الأهداف المشتركة والتعامل مع الغير والتفاعل معهم والتأثير فيهم.

وقد تبين إن إصلاح الوظيفة العمومية في ظل الأمر 06- 03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لم يرقى الى كافة المطالب المهنية والاجتماعية للموظفين مما اثر على سير حياتهم المهنية، لهذا جاء النداء من خلال دراستنا هذه الى ضرورة إعادة النظر في إصلاح منظومة الوظيفة العمومية إصلاحا شاملا يمس كل جزئياتها مع مراعاة مقتضيات المنطق القانوني والإداري المعتمد في ذلك.

#### قائمة المراجع:

- القران الكريم.
- إبراهيم مصطفى وآخرون، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، تركيا.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العربي، المجلد الثاني، دار صادر، لبنان.
- أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، ط 1، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1986.

- <sup>8</sup> القرآن الكريم، الآية 56 من سورة الأعراف.
- <sup>9</sup> القرآن الكريم، الآية 196 من سورة الأعراف.
- <sup>10</sup> القرآن الكريم، الآية 81 من سورة يوسف.
- <sup>11</sup> لقد تم تحديد مدلول الإصلاح الإداري في المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية، المنعقد في إسبانيا عام 1956.
- <sup>12</sup> احمد رشيد، إدارة التنمية للدول النامية، مكتبة مذبولي، القاهرة، 1985، ص 99.
- <sup>13</sup> محمد القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 20.
- <sup>14</sup> عفاف محمد الباز، الإصلاح الإداري كوظيفة استشارية في التنظيم الحكومي المعاصر، رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، 1995، ص 16.
- <sup>15</sup> حيث جاء ذلك في مرجعة بعنوان إدارة التنمية في العراق ومصر، بيروت دار النهضة العربية، 1975، ص 279.
- <sup>16</sup> أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، ط 1، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1986، ص 368.
- <sup>17</sup> الفيروز أبادي، قاموس المحيط، ج 3، 2001، ص 1042.
- <sup>18</sup> المنجد في اللغة، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2002، ص 47.
- <sup>19</sup> نبيل غطاس وآخرون، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1983، ص 219.
- <sup>20</sup> عثمان سلمان، أخلاقيات الوظيفة العامة: دراسة مقارنة في الإطار الفلسفي لأخلاقيات الوظيفة العامة وسلوكياتها، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2014، ص 33.
- <sup>21</sup> محمد البرعي، محمد التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، ط 1، مكتبة العبيكاني، 1414 هـ، ص 185.
- <sup>22</sup> اشرف محمد أنس جعفر، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، 2011، ص 13.

- محمد البرعي، محمد التويجري، معجم المصطلحات الإدارية، ط 1، مكتبة العبيكاني، 1414 هـ.
- محمد القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985.
- نبيل غطاس وآخرون، قاموس الإدارة، مكتبة لبنان، بيروت، 1983.
- نوري منير، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري، مداخلة مقدمة لملتقى بجامعة الشلف.

#### الهوامش:

- <sup>1</sup> محمد شفيق، البحث العلمي: الخطوات المنهجية لإعداد البحوث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص 203.
- <sup>2</sup> ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، المجلد الثاني، دار صادر، لبنان، بدون سنة نشر، ص 516.
- <sup>3</sup> إبراهيم مصطفى وأحمد عبد القادر وأحمد حسن الزيات ومحمد علي النجار، المعجم الوسيط، تركيا: المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 100.
- <sup>4</sup> عبد القادر جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص 137.
- <sup>5</sup> القرآن الكريم، الآية 88 من سورة هود.
- <sup>6</sup> القرآن الكريم، الآية 25 من سورة البقرة.
- <sup>7</sup> القرآن الكريم، الآية 220 من سورة البقرة.

- <sup>23</sup> أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف العام في الجزائر، ط 1، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائر، 1986، ص 369.
- <sup>24</sup> محمد القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 45.
- <sup>25</sup> احمد رشيد، إدارة التنمية للدول النامية، مكتبة مذبولي، القاهرة، جامعة الجزائر، 1985، ص 119.
- <sup>26</sup> آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرة الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011، ص 72.
- <sup>27</sup> آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرة الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011، ص 72.
- <sup>28</sup> آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرة الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011، ص 72.
- <sup>29</sup> للاطلاع أكثر على الموضوع انظر كل من:
- كاوه محمد فرج، اثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري: دراسة تحليلية، منظمة كيدو، 2011، ص 6-7.
- نوري منير، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري، مداخلة مقدمة للملتقى بجامعة الشلف.
- آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرة الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011.