



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر — بسكرة —
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي
بعنوان

مساهمة لصياغة نمط جديد للتسيير العمومي بالاعتماد على الحكم الراشد
-مقاربة نظرية تجريبية-

إشراف: أ.د/ عبد
الوهاب بن
بسكرة

أعضاء لجنة المناقشة:

إعداد الطالب:
مونير بن حاح

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د / عادل بومجان	أستاذ محاضر / أ	بسكرة	رئيسا
أد/ عبد الوهاب بن بركة	أستاذ	بسكرة	مشرفا و مقرا
أد / زويير عياش	أستاذ	أم البواقي	مناقشا
د / عقون شراف	أستاذ محاضر / أ	ميلة	مناقشا
د / سبرينة مانع	أستاذ محاضر / أ	خنشلة	مناقشا
د / عبد السميع رويبة	أستاذ محاضر / أ	بسكرة	مناقشا

السنة الجامعية : 2018/2017

المقدمة

المقدمة:

في ظل ما تشهده الدول في وقتنا الحالي، من تطورات متسارعة في مختلف المجالات ، حيث أفرزت هذه التطورات تغييرات وتحديات أهمها اشتداد حدة المطالب الاجتماعية، فقد أضحت الدول تنشط في بيئة أكثر تغيرا وتعقيد وذات درجة عالية من عدم التأكد، ومن أجل ضمان بقائها و استمراريتها، فإنها مجبرة على إحداث تغييرات جذرية في أساليبها الإدارية، وتبني أساليب إدارية حديثة تمكنها من الإستجابة لهذه التحديات وتحقيق التغيير المنشود، وإدارة الجودة الشاملة هي أحد هذه الأساليب الإدارية التي تأتي في مقدمة الأفكار الإدارية الحديثة للتعامل مع تلك التحديات ومواجهتها بفعالية.

يشهد العالم تطورات مختلفة في كافة مجالات الاقتصادية، والسياسية والاجتماعية، وذلك لما حدث من تغييرات في طبيعة الدولة، وأصبح من اللازم البحث حول تلك القضايا المعاصرة التي لها صلة بهذه التطورات الحديثة والتغير في دور الدولة. حيث لم يتم دمج خلال العقود الماضية الأخيرة الجوانب السياسية والاقتصادية معاً، في مجال الحوكمة بهدف خدمة المصالح العامة من الجانب الاقتصادي .

أما في الوقت الراهن فقد حمل العديد من التحديات الاقتصادية وان هذا التحدي يصعب التعامل معه في أفضل الدول سواء المتطورة او النامية من حيث الأنظمة السياسية او الاقتصادية، فان الحكومات الضعيفة لها آثار مختلفة على حياة المجتمع وعلى التنمية الاقتصادية، مقارنة بالحكومات التي تخدم افراد المجتمع وتطبق سيادة القانون وتحترم الحريات المدنية وتقاوم الفساد وتحاربه ، فان بوسع هذه الدول تحقيق معدلات نمو اقتصادي مع توافر حوكمة تهتم وتسعى للتحقيق التنمية من خلال المشاركة الواسعة في اتخاذ القرارات وان تعمل على تحقيق مؤسسات ذات كفاءة عالية وان تساهم في تشريع القوانين والأنظمة التي تساهم في خلق ثقافة للمجتمع في مقاومة الفساد ومحاربه والحد منه وهذا يخلق تنمية اقتصادية لكافة القطاعات في الدولة.

أولاً: مشكلة البحث

إن نجاح الدول إنما يتوقف على مدى رضا المواطنين على الخدمات العمومية المقدمة، ولذلك فإن تحسين جودة تلك الخدمات يتوقف على استخدام واستحداث أساليب إدارية قد تكون مزيج من عدة مفاهيم كالحكم الراشد.

بناء على ما طرح فقد تم تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير الحكم الراشد على التسيير العمومي"؟

وللإجابة على إشكالية الدراسة تم وضع الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل توجد علاقة بين التسيير العمومي و الحكم الراشد، ما نوع هذه العلاقة إن وجدت؟
- 2- هل يوجد محاولات لدمج المفهومين على ارض الواقع -أي تجارب دولية- ؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتأثير مؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي ؟
- 4- ما هو أهم مؤشر تأثيرا على الأداء العمومي
- 5- هل هناك علاقة بين تدني مستوى الأداء العمومي و الحكم الراشد ؟

ثانيا: فرضيات البحث

للإجابة على تساؤلات البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

- 1- الفرضية الأولى: توجد علاقة طردية بين الأداء العمومي و مؤشرات الحكم الراشد.
- 2- الفرضية الثانية: هناك تأثير ذي دلالة إحصائية لتأثير مؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي.
- 3- الفرضية الثالثة يعتبر الاستقرار السياسي أهم مؤشر يؤثر على الأداء العمومي
- 4- الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين تدني مستوى الأداء العمومي و مؤشرات الحكم الراشد.

ثالثا: أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين الحكم الراشد و التسيير العمومي
- 2- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة بين تدني مستوى الأداء العمومي و مؤشرات الحكم الراشد
- 3- التعرف على ما إذا كانت هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لمؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي
- 4- تحديد أهم مؤشرات الحكم الراشد المؤثرة في الأداء العمومي.
- 5- تقديم بعض التوصيات والإقتراحات لنمط جديد للتسيير العمومي المرتكز على الحكم الراشد

رابعا: أهمية البحث

تحدد أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1- تنبع من أهمية الموضوع الذي يتصدى له، كون مفهوم التسيير العمومي و الحكم الراشد من المفاهيم المهمة في الفكر الإداري الحديث.

- 2- تعاني معظم الدول من تدني مستوى أداء قطاعها العمومي و أيضا انتشار الفساد مما يجعل التفكير في نمط جديد للتسيير العمومي حتمية.
- 3- تتجلى أهمية هذا البحث أيضا، في تكامل الحكم الراشد و التسيير العمومي، كفلسفة إدارية حديثة تسعى العديد من الدول لتطبيقها، والإستفادة من المزايا التي تطرحها في بيئة سريعة التغير وشديدة التنافس.
- 4- إن أهمية البحث ترجع إلى كونه يتطرق، إلى تجارب و محاولات دولية لدمج المفهومين و الوصول إلى درجات جيدة من الأداء العمومي.

خامسا: منهج البحث

اعتمد بحثنا على مجموعة من المناهج العلمية المختلفة وهي:

- 1- **المنهج التاريخي:** لعرض وتتبع الدراسات السابقة ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث.
 - 2- **المنهج الوصفي التحليلي:** الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة بصورة دقيقة، والتي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، والوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع المراد دراسته وتطويره، كما تم استخدام منهج دراسة المقارنة و الدراسة القياسية في الجانب التطبيقي، لما يوفره من بيانات دقيقة وتفصيلية، عن الحالة موضوع الدراسة .
 - 3- **المنهج المقارن:** تعد المقارنة المجال الخصب لكثير من المفكرين والكتاب والنقاد، فالباحث عندما يقارن بين الظواهر فهو يبحث عن العناصر المسؤولة عن التشابه أو الاختلاف ، ولكي يتم ذلك لابد من الاستعانة بالمنهج المقارن على أساس من العلمية فالكثير من الدراسات الآن تعتمد على المنهج المقارن . ولهذا اعتمدت الدراسة بالأساس ، على هذا المنهج من خلال مقارنة تصنيف الدول في مجال الأداء العمومي و مؤشرات الحكم الراشد بين أعوام 1998 م، 2015
 - 4- **المنهج الإستقرائي:** لاختبار فرضيات البحث.
- سادسا: الدراسات السابقة.

يمكن حصر الدراسات السابقة، التي تناولت علاقة التسيير العمومي بالحكم الراشد، وفقا لتسلسلها الزمني تصاعديا فيما يلي:

- 1- دراسة أثر مؤشرات الحوكمة في النمو الاقتصادي (دراسة حالة المملكة الأردنية الهاشمية أنموذجا للمدة (2002-2014) هدفت إلى معرفة أثر مؤشرات الحكم الراشد على النمو الاقتصادي، وتوصلت الدراسة إلى أن الحكم الراشد يمكن أن تؤثر سلبا أو ايجابيا على النمو الاقتصادي، كما تبين أن النمو الاقتصادي بالمملكة الأردنية بطيء،

2- دراسة عبيدي، مريم بن ، وحمادة ، مروة ، " دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة دراسة حالة جامعة 8 ماي 1945 قائمة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، الجزائر، 2014. "، حاولت الدراسة التعرف على دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية من نتائجها وجود علاقة طردية بين تحسن مؤشرات الحوكمة و تحسن الأداء العمومي للمؤسسات

3-دراسة عطار نادية." بعنوان " التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام التجربة

الجزائرية "، مذكرة ماجستير بجامعة بسكرة, حيث تمحورت إشكالية الدراسة في ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية. هدفت الدراسة إلى إيجاد منهجية تسيير متأقلمة مع متطلبات العصر افتراضا أن التسيير العمومي الجديد عامل ضروري في بناء خدمة عمومية مثالية للمجتمع

4-دراسة رضوان بروسي،" الديمقراطية والحكم الراشد في إفريقيا، دراسة في المداخل النظرية الآليات والعمليات، ومؤشرات قياس نوعية الحكم"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة باتنة :كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية،2009. هدف إلى دراسة حالة الحكم الراشد والديمقراطية في إفريقيا.

5-دراسة بلخير اسيا "إدارة الحكمانية و دورها في تحسين الأداء التنموي – بين النظرية و التطبيق،الجزائر انموذجا: 2000-2007" ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الجزائر

6- دراسة ليلي بن عيسى:"مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة باعتماد التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد، " أطروحة دكتوراه بجامعة بسكرة، وقد تمت الدراسة على عينة من مؤسسات التعليم العالي، و أظهرت النتائج خضوع التسيير العمومي في الجامعة إلى نظام تقليدي لا يتماشى و متطلبات تطوير الأداء الواردة في مبادئ التسيير العمومي الجديد

7-دراسة عيشور طارق بعنوان مقارنة التسيير العمومي الجديد كالية لتدعيم و تعزيز تنافسية و كفاءة المنظمات الحكومية – مقال في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 2011/01.

8-دراسة: محمد العجلوني، أثر الحكم الرشيد على التنمية الاقتصادية المُستدامة في الدول العربية: هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر الحكم الرشيد في النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وناقش البحث بالتحليل خصائص ومبادئ ومؤشرات الحكم الرشيد وعلاقة كل ذلك بالنمو الاقتصادي، على المدى القصير، والقدرة على إدامته

بما يُحقق التنمية الإقتصادية المُستدامة، على المدى الطويل. كما تم تطوير نموذج إقتصادي رياضي لقياس أثر الحكم الرشيد في إدامة النمو الإقتصادي في الدول العربية خلال الفترة 1996-2011 باستخدام الإنحدار المتعدد ذو التأثير الثابت.

خلصت الدراسة إلى وجود تأثير للحاكمية الرشيدة على معدل النمو الإقتصادي في الدول العربية. وقد أظهر التحليل أن معدل النمو الإقتصادي مرتبط إيجابياً بمستوى تطوير المؤسسات والحاكمية في الدول العربية. وأن هذه العلاقة غير مرتبطة بمستوى دخل الدولة، إذ أن كون الدولة نفطية أم غير نفطية لم يُؤثر في هذه العلاقة. كما أظهرت النتائج بأن ليس جميع مؤشرات الحاكمية على نفس المستوى من الأهمية في التأثير في النمو الإقتصادي. فلمؤشرات جودة التشريع وسلطة القانون ومحاربة الفساد تأثير معنوي على النمو الإقتصادي، بينما ليس لمؤشرات المشاركة والمسألة والإستقرار السياسي وفعالية الحكومة تأثير واضح بسبب ضعف الهياكل السياسية ذات الطابع الديمقراطي، وعدم ملائمة هذه المؤشرات لثقافة وبيئة المجتمعات العربية، التي تتصف غالبيتها بضعف الوعي السياسي.

9- دراسة جاري وكوفمان (Gray C. & Kaufmann) بعنوان، الفساد والتنمية: شملت الدراسة 175 دولة في العالم خلال الفترة 2000 الى 2001، واستندت على فرضية أن ارتفاع معدل دخل الفرد يرتبط بعلاقة ايجابية مع مؤشرات الحوكمة والعكس صحيح، ولقد بينت الدراسة ان تحسين مؤشرات الحاكمية يزيد من معدلات التنمية في الدولة مما يزيد من معدلات دخل الفرد ويؤدي إلى زيادة

مؤشرات الحاكمية الرشيدة فيها.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبين لنا أنها تتشابه في كثير من الجوانب، كتركيزها على دور الحكم الراشد كعنصر حاسم في نجاح الدول و تحسين خدماتها العمومية،

لكنها لم تتطرق بشكل مباشر إلى أثر الحكم الراشد على الأداء العمومي للدول، سواء من جانب مدى توافر الخصائص المختلفة للمفهومين أو من جانب نوعية العلاقة بينهما.

وأخيرا يأمل الباحث أن تضيف هذه الدراسة لبنة جديدة في مجال بناء الأدب الإداري من خلال الموضوع الذي تناولته والنتائج التي توصلت إليها.
سابعاً: خطة البحث.

اشتمل البحث على أربعة فصول، إضافة إلى الإشكالية العامة والخاتمة العامة، حيث تضمنت الإشكالية العامة تحديدا لمشكلة البحث، أهدافه، أهميته، فروضه، منهجه، الدراسات السابقة، خطة البحث، والصعوبات التي واجهت الباحث أثناء إنجازه. فقد تخصص الفصل الأول بالإطار النظري لمتغير الدراسة، المتمثل في التسيير العمومي من خلال أربع مباحث، تناول الأول مفهوم التسيير العمومي، وعرض الثاني التطور التاريخي للتسيير العمومي، أما المبحث الثالث فاهتم بأهمية التسيير العمومي، وخصائصه ووظائفه.

وانصرف الفصل الثاني إلى الإطار النظري لمتغير الدراسة الثاني المتمثل في الحكم الراشد، من خلال ثلاثة مباحث كذلك، تخصص الأول بتوضيح مفاهيم عامة عن الحكم الراشد، وتخصص المبحث الثاني بتوضيح ماهية الحكم الراشد، وعناصره الأساسية، كما ناقش الباحث خصائص الحكم الراشد و مبادئه اما المبحث الثالث فتناول فواعل الحكم الراشد و مؤشرات قياسه.

أما الفصل الثالث فقد تناول دراسة مقارنة في مجال التسيير العمومي والحكم الراشد بين ثلاث دول هي الجزائر و الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا، كما تناول أيضا دراسة قياسية لتأثير مؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي للدول . وقد احتوى الفصل الرابع على تقديم لمجموعة من التجارب في مجال تطوير التسيير العمومي ليختتم الباحث بمساهمة لاقتراح نمط للتسيير العمومي،. وأخيرا تناول الباحث الخاتمة العامة، وتضمنت أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات وأفاق الدراسة.

ثامنا: حدود البحث.

يمكن الاعتماد على نتائج البحث والعمل على تعميمها، أخذا بعين الاعتبار الحدود التالية:

- 1- **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على معرفة أثر مؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي، و اقتراح نمط جديد لا يعدو ان يكون مساهمة.
- 2- **الحدود البشرية:** اقتصر هذا البحث على تجارب عينة من الدول في مجال تطوير الخدمة العمومية. أما في الدراسة القياسية فاقترنت المعلومات على معطيات البنك الدولي حول الجزائر
- 3- **الحدود الزمنية:** حددت مدة إنجاز هذا البحث من سنة 2010 وحتى 2017م.

صعوبات البحث:

- 1- واجه الباحث صعوبة كبيرة نظرا لحدائثة الموضوع الذي يربط التسيير العمومي بالحكم الراشد .

2- قلة المراجع في المجال.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسيير العمومي

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير العمومي

سنحاول في هذا الفصل الإلمام بموضوع التسيير العمومي، من خلال الوقوف على التعاريف المختلفة والتطور التاريخي للمفهوم، والأهمية التي يكتسبها، وصولاً إلى الصعوبات التي واجهت التسيير العمومي حسب الخطة التالية:

المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي

المبحث الثاني: التطور التاريخي للتسيير العمومي

المبحث الثالث: أهمية التسيير العمومي خصائصه ووظائفه

المبحث الرابع: التسيير العمومي الجديد

المبحث 1: مفهوم التسيير العمومي

يتناول هذا المبحث مختلف التعاريف الخاصة بالتسيير العمومي من عدة زوايا، كما يشمل أيضاً الفروق الجوهرية بينه وبين التسيير الخاص.

1-1: تعريف التسيير العمومي

إن محاولة وضع تعريف أو مفهوم واضح و محدد للتسيير العمومي يعد أمراً غاية في الأهمية، إذ إن مثل ذلك المفهوم يمثل المدخل السليم لتحديد الإطار العام لنشاطه وطبيعته وأبعاده .

قبل أن نعطي تعريف للتسيير العمومي كان لزاماً على الباحث تعريف كلمة التسيير بالمفهوم الجامع، وهذا حتى يسهل علينا الانتقال من مفهوم التسيير إلى التسيير العمومي.

1-1-1 تعريف التسيير:

هناك العديد من التعاريف التي تناولت التسيير، لكن سنحاول ذكر بعضها فقط:
- تعريف وايت "White" عرف التسيير بأنه: "فن قيادة وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض والأهداف"¹.

- تعريف "Fayol" عرف التسيير بالعبارة التالية: "معنى أن تسيير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتنسق وتراقب"².

- تعريف آخر: مجموعه من المبادئ والأسس والقوانين والنظريات الخاصة بقيادة وتوجيه جهود وأنشطة المرؤوسين نحو تحقيق هدف محدد.

قد تكون هذه التعاريف مختلفة من وجهة نظر تناول الموضوع لكنها تشترك في خصائص لا يمكن أن نتجاهلها، هذه الخصائص هي:

- التسيير عبارة عن جهد إنساني.

- ضرورة وجود أهداف.

- ضرورة وجود تخطيط وتنسيق ورقابة.

- عمل تعاوني بين مجموعة من الأفراد.

حيث أن هذه العناصر هي عناصر مشتركة بين جميع التعاريف . ويمكن لنا أن نعطي تعريفاً شاملاً للتسيير وهو : المزج بين مجموعة موارد بمختلف أنواعها المادية , البشرية والمالية للوصول إلى أهداف عن طريق سيرورة التخطيط , التنظيم , التوجيه والرقابة .

1-1-2 تعريف التسيير العمومي :

يصعب إعطاء تعريف دقيق وشامل للتسيير العمومي نظراً لتعدد وجهات النظر في هذا المجال، وأيضاً ارتباط المفهوم بالعديد من المجالات القانونية، والاقتصادية

¹- صلاح الدين الهيتي تحليل أسس الإدارة العامة منطور معاصر دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع عمان الاردن 2009 ص17

²محمد عبد السميع و احمد طيبة: أساسيات الإدارة العامة، دار جليس الزمان، عمان، 2009، ص4

والسياسية والاجتماعية. لكن ورغم هذه الصعوبة إلا أنه كانت هناك العديد من المحاولات التي أرادت إعطاء تعريف ملم للتسيير العمومي نذكر منها مايلي :

- يعرف التسيير العمومي بأنه: " العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب"¹

- بالنسبة لجيلينيي Géliniير يرى أن التسيير العمومي هو " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية"²

عرّف الدكتور سعيد المصري التسيير العمومي بأنه : "مجموعة الأساليب والنظم المرتبطة بالانشطة الإدارية التي تؤدّيها منظمات وأجهزة الدولة والتي تهدف بصفة أساسية وقاطعة إلى تحقيق الصالح العام في المجتمع. والتي تؤثر قراراتها تأثيراً شاملاً وعماماً ومباشراً على مصالح أفراد المجتمع وجماعته، والتي تتأثر حركتها وتصرفاتها بدرجة كبيرة بالتفاعل، والتي تتأثر حركتها المستمرة مع مقومات وعوامل البيئة القومية والعالمية بجميع أبعادها السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية"².

كما عرّفه محمد سعيد عبد الفتاح بأنه: "مزج من القوانين واللوائح والعلاقات التي تسمح بتحقيق وتنفيذ السياسة العامة. وينحصر عمل الإدارة في التوجيه والتنسيق والرقابة على مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق أهداف محددة"⁽³⁾.

كما عرّفه الدكتور / أمين الساعاتي بأنه: "تعاون جهود الجميع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث: التشريعية، والتنفيذية، والقضائية، في تعاملها البشري والمادي من أجل تحقيق الأهداف العامة"⁽⁴⁾. وعرفه آخرون بأنه: " تلك الأعمال التي تهدف إلى انجاز وتنفيذ السياسة العامة"³

ويمكن التعبير عن بعض التعاريف الأخرى التي تناولت التسيير العمومي في الجدول التالي الذي يشمل هذه التعاريف :

الجدول رقم 1: نظرة الباحثين وتعريفهم للتسيير العمومي

النظرة للتسيير العمومي	الباحث	التعريف
------------------------	--------	---------

¹- عبد العزيز صالح بن حبتور

² T. HAFSI: " La Gestion De L'Entreprise Publique En Algérie ", vol II ,OPU , Alger, 1988 ,p294.

³ سعيد محمد المصري: أساسيات في دراسة الإدارة العامة، دار المريخ للنشر، الرياض، ط/3، 1403هـ، 1983م، ص 25.

³ محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط/5، 1986، ص 20.

⁴ أمين الساعاتي: الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية، دار الشروق، جدة، ط/2، 1405هـ - 1985، ص 21.

جميع أنواع النشاط الذي يباشره الرؤساء الإداريون في الإدارة العامة التي تغطي النشاط الإداري للحكومة .	غلادن "GLADEN"	نشاط أو عمليات
النشاطات المتعلقة بتنفيذ السياسات الخاصة بما تتضمنه من مشاركة في تكوين هذه السياسات .	موشر " MOSHER "	
نشاط السلطة التنفيذية ومجالات إدارتها وإدارة المشروعات العامة.	سيمون " SIMON "	
جميع العمليات المتصلة بالممارسات الحكومية الهادفة إلى إتمام المشروعات العامة بفعالية وبما يتفق مع رغبات الجماهير وطموحاتهم.	ويلسون "WELSON"	
جميع العمليات التي تهدف تنفيذ السياسة العامة.	وايت " WHITE "	
تنفيذ السياسة العامة من خلال سلسلة من العمليات المرتبطة تبدأ بتحديد أهداف الدولة، وإدارة السياسة، والمصالح العامة والقانون.	ديموك "DIMOCK"	
وسيلة لإدارة الأعمال العامة وهي تشتمل على إدارة مجموعة المرافق العامة لتحقيق الأهداف المقررة بواسطة السلطة السياسية في الدولة .	ديباش " DEBBESCH "	أداة تنفيذ/أو وسيلة
مهمة خارجية للإدارة، ومهمة اقتصادية، ومهمة تعليمية وثقافية، ومهمة اجتماعية ومهمة داخلية .	ديباش	مهام
تنظيم إدارة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف عامة.	والدوا	جهاز/تنظيم

المصدر: صلاح الدين الهيثي: الإدارة العامة، ص 19 .

يلخص هذا الجدول مختلف التعاريف التي جاءت بوجهات نظر مختلفة حول التسيير العمومي، حيث هناك من كان ينظر إليه على أنه مجموعة أنشطة ، وهناك من كان ينظر له على أنه مهمة، وأيضا هناك من ينظر إليه على أنه جهاز. يرجع هذا الاختلاف الى زوايا دراسة التسيير العمومي والتي تتداخل فيما بينها سنحاول حصرها فيما يلي:

1-2: زوايا دراسة التسيير العمومي

نظرا لطبيعة التسيير العمومي قسم المهتمين بالموضوع هذه الزوايا الى أربعة زوايا هي:¹

1-2-1- تعريف التسيير العمومي من الزاوية السياسية:

ينظر إلى التسيير العمومي من الزاوية السياسية على أنه كل ما تقوم به الحكومة من أعمال لتحقيق مصلحة الجمهور، وكذلك دورة صنع السياسة العامة وكيفية تطبيقها.

1-2-2- تعريف التسيير العمومي من الزاوية القانونية:

تتضمن الزاوية القانونية الجوانب التالية في التسيير العمومي:
أ. إبراز دور التسيير العمومي في تكوين القوانين والأنظمة ومن ثم تحويلها إلى سلوك مؤسساتي.

ب. تحكم القوانين والأنظمة، حركة الدولة وسياستها وعلاقتها مع المواطنين وباقي المؤسسات المحلية والأجنبية.

ت. تحديد الحقوق والواجبات، وتكون أداة كبح للفساد المالي والفساد الإداري، عن طريق المؤسسات القضائية والتنفيذية.

1-2-3- تعريف التسيير العمومي من الزاوية الإدارية:

تتضمن هذه الزاوية وظائف المديرين التنفيذيين أو الرؤساء والتنفيذيين بالحكومة (وكلاء ، نواب، الوزارات،...) وإدارة المرافق العامة (مجالس البلديات، المستشفيات العمومية...).

1-2-4- تعريف التسيير العمومي من الزاوية المهنية:

من هذه الزاوية ينظر إلى التسيير العمومي على أنه مجموعة الوظائف والمهن العمومية المختلفة والتي تتسم بالواقعية.

يمكن أن نستنتج من كل هذه الزوايا تعريف شامل للتسيير العمومي، لكل جهات النظر وهو "التسيير العمومي يشمل على جميع الأنشطة التي يؤديها العاملون في الجهاز الحكومي من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، تتعلق بصنع السياسة العامة وتنفيذها لأجل أداء خدمات وإنتاج سلع تشبع الحاجات العامة، وتحقيق المصلحة العامة".

1-3: التسيير العمومي والتسيير الخاص (أوجه التشابه والاختلاف)

يرى رواد الإدارة الأوائل من أمثال تايلور وجيلبر أن التسيير والإدارة في القطاع الخاص والعام هي نفسها بل عملوا على إيجاد طريقة مثلى للتسيير، وحدا فيول حدوهم بمبادئه بأن يكون علم التسيير واحدا يتضمن مبادئ وأسس قابلة للتطبيق في

¹ موقف حديد محمد: إدارة الأعمال الحكومية، الأردن، دار المناهج، 2002، ص23

مختلف الميادين عمومية أو خاصة ، ويرى أن المبادئ التي تم استخلاصها في القطاع الخاص يمكن أن تطبق بسهولة في القطاع العمومي. لكن الشيء الأكيد هو وجود بعض أوجه الاختلاف و هذا ناتج عن خصائص كل نوع والبيئة المحيطة به وظروف عمله. سنحول توضيح نقاط الشبه والاختلاف في مجموعة من النقاط.

1-3-1- أوجه التشابه:

أ. يرى العديد من المهتمين بمجال التسيير العمومي أن هذا الأخير لم يعد يقتصر على تقديم المنافع العامة فقط بل تتعدى إلى المجالات الاقتصادية، كالصناعة والزراعة وغيرها من المجالات. فأصبح للسوق دور كبير في تحديد أهدافها وبالتالي يجب أن تدار بنفس أسلوب القطاع الخاص. كما أن العديد من مؤسسات القطاع العام تعتمد على في الوقت الحالي على النظام التعاقدية الذي أثبت جدارته. والعكس حيث لا نعتد على مبدأ وظيفة مدا الحياة و هذا الضمان كفاءة أكبر في تسيير.

ب. إذا كانت المؤسسات العمومية تقوم بدور اجتماعي فإن في الوقت الراهن معظم مؤسسات القطاع الخاص تنهين لهذه المهمة و أصبحت تجعلها من أولوياتها حيث نجد مؤسسات خاصة تقوم بأنشطة خيرية اجتماعية كثيرة.

ت. إذا كان حجم المنظمات العمومية كبيرة فإن تطور القطاع الخاص و ظهور استراتيجيات التكامل الاندماج نتج من خلاله مؤسسات خاصة عملاقه قد تفوق في حجمها المؤسسات العامة

ث. تدرج دور الدولة من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة ثم مرة أخرى إلى دولة الحد الأدنى إلا أن الأزمة المالية الأخيرة كشفت أنه لا يمكن الحديث عن دولة الحد الأدنى، إذ أصبحت الدولة تتدخل في الاقتصاد بإنشائها مؤسسات وبنوك تدار بنفس أسلوب القطاع الخاص.

قد تمثل هذه النقاط أوجه التشابه بين التسيير العمومي والتسيير الخاص، لكن هذا لا يعني عدم وجود نقاط اختلاف بل هناك بعض المميزات والخصائص التي تميز الواحد عن الآخر.

1-3-2- أوجه الاختلاف:

توجد عدة فروق بين القطاع العام و هيئاته و بين القطاع الخاص, حيث يمكن تلخيص هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم 4: الفرق بين الهيئات العمومية و المنظمات الخاصة

المنظمات الخاصة	الهيئات العمومية	مجال التفرقة
للخواص واضح الربح سهل : منافع اقتصادية كمية. غالبا يميل إلى اللامركزية غير محددة على الكفاءة و الفعالية و الاستجابة لطلب السوق الخواص. البنوك, العملاء, الأرباح المحققة إدارة المنظمة بمختلف مستوياتها(داخلية)	للدولة غامض, متعددة الأهداف الاجتماعية صعب للغاية إن لم نقل غير ممكن غالبا يميل إلى المركزية محددة على تقديم الخدمات للمجتمع الدولة مؤسسات سياسية وأجهزة رقابة حكومية	- الملكية - الهدف - قياس المنافع - الهيكل - الأنشطة - التركيز - مصادر التمويل - الرقابة
سهل القياس أصحاب الأسهم, المالكين و أصحاب رأس المال. أقل تأثر بالمناخ السياسي السائد.	صعب القياس تجاه مؤسسات سياسية و أجهزة حكومية و أفراد المجتمع أكثر التأثر بالمناخ السياسي	- - قياس الأداة - المسؤولية - المناخ السياسي

المصدر: موقف حديد محمد: إدارة الأعمال الحكومية, الأردن , دار المناهج 2002، ص 163 بتصرف.

حيث تعتبر المجالات السابقة أهم مجالات التفرقة بين القطاعين العمومي والخاص، و يعتبر الهدف أهم فرق بين الهيئات العمومية و المنظمات الخاصة، ففي القطاع الخاص الهدف الرئيسي يحدد بواسطة حاملي الأسهم و مجلس الإدارة و يكون غالبا هو تعظيم الربح وتكون الأهداف الفرعية محددة ضمن إطار الهدف الأول أو الهدف العام، و يمكن قياس هذه الأهداف بسهولة حيث تكون محددة بدقة ووضوح، أما في المنظمات العمومية فالأمر يختلف فعادة المنظمة العمومية تجد صعوبة كبيرة في قياس أهدافها و التي يتم صياغتها في أسلوب أقل تحديدا حيث تكون الأهداف مصاغة بشكل عام كالحفاظ على الصحة العامة أو ترقية مستوى التعليم في المجتمع، كما يوجد فرق أيضا في قياس المنافع حيث أنه يصعب قياس منافع الخدمات العمومية المقدمة للمواطن لأنها تتركز على المنافع الاجتماعية عكس المنظمات الخاصة التي تتركز على المنافع الاقتصادية و الربح خاصة الذي يمكن قياسه بسهولة.

المبحث الثاني: التطور التاريخي للتسيير العمومي

بعد أن تناولنا في المبحث السابق مفهوم التسيير العمومي وعلاقته بالتسيير الخاص، نحاول في هذا المبحث الوقوف على مراحل تطوره منذ البدايات الأولى إلى أن نصل إلى ما هو عليه التسيير العمومي الآن، لأنه وإلى وقتنا الحالي لا زال هناك العديد من الدراسات التي تسعى دائما إلى تطوير التسيير العمومي نظرا لأهميته البالغة في التنمية الاقتصادية.

2-1: مرحلة ما قبل الولادة

قد يرى البعض أن ظهور التسيير كان مع بدايات القرن العشرين (20) مع ظهور مدرسة التسيير العلمي لتايلور والبيروقراطية للعالم الألماني ماكس فيبر، لكن العديد من العلماء لم يفتنعوا بهذا الكلام وقدموا شواهد وأدلة مستقاة من واقع الحضارات التي وصلت إلى مستويات راقية من التقدم، ويرون أنه لا يمكن لهذه الحضارات أن تصل إلى ما وصلت إليه إلا بنظام تسييري كفي. من هنا اقتنعوا أن التسيير العمومي ليس حديث النشأة بل جذوره ضاربة في أعماق التاريخ وقديم قدم الحضارة الإنسانية، والجدول التالي يوضح إسهامات بعض الحضارات في بلورة الفكر التسييري:

الجدول رقم: مساهمات الحضارات في الفكر التسييري

الحضارة	السنوات	الأفكار الأساسية	متطلبات الوقت	مساهماتها في تطور التسيير العمومي
السومرية	5000 سنة ق م	الكتابة و التدوين	تكوين الحكومات ونظام التجارة	المعلومات المدونة ذات أهمية لمختلف النظريات
المصريون	4000 الى 2000 ق م	التخطيط و التنظيم و الرقابة	استخدام مئة ألف عامل لبناء الأهرامات	الخط و تسلسل السلطة جوهر تحقيق الأهداف
البابليون	2000 الى 1700 ق م	تشريع القوانين و الأنظمة	حددت شريعة حمورابي مستويات الأجور و العقود والحقوق	تنظيم السلوك للتحكم بسلوك الأفراد لغرض تحقيق الاهداف العامة
الصينيون	500 عام قبل الميلاد	صياغة الانظمة و تطبيقها	نظم التجارة و النظم العسكرية و ما تتطلبه	معيارية الاجراءات في عمل الدولة
الاغريق	500 الى 350 قبل الميلاد	التخصص و استخدام المنطق في بناء صرح الحضارة	التخصص و تفعيل المنطق لحل المشكلات	تحتاج الدولة الى التخصص و التفكير المنطقي لاقامة الدولة و مرتكزاتها
الرومان	300 ق م الى 300 م	التنظيم المركزي لمؤسسات الدولة	امبراطورية ضخمة تتطلب منظومة نظم اتصالات و تحكم مركزية	اهمية تفعيل منظومة اتصالات

المصدر: صلاح الدين الهيتي تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر

مرجع سابق.

يوضح هذا الجدول بعض الأفكار التي كانت تسود بعض الحضارات السابقة وهي أفكار تسييرية خالصة، مما يثبت فعلا أن التسيير العمومي ليس وليد القرن العشرين لكن كان موجود في حضارات سابقة، ولكن ليس كعلم يدرس بل

كممارسة، فمعظم الحضارات كانت تمارس تقسيم العمل الذي يعد الآن أحد المبادئ الهامة في التسيير

2-2: المرحلة الأولى

تشمل هذه المرحلة مجموعة أفكار لفلاسفة مشهورين أمثال أفلاطون و أرسطو و ميكيافلي حيث أن معظم هؤلاء الفلاسفة كانت لديهم أفكار متنوعة في مجال تسيير شؤون الدولة ، حيث أكد أفلاطون على دور وأهمية التنظيم بالنسبة للنظام السياسي و الإداري السليم. و كانت الفلسفة التي أتى بها أفلاطون في هذا المجال تصلح لأن تكون مبادئ تحكم حقل التسيير العمومي إذ ركز على ما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة الحكومية و تدريب من يتولون الوظائف السياسية في الدولة. أما أرسطو فقد كان اهتمامه هو الدولة التي كان يراها ضرورية لبقاء الإنسان كما ركز أيضا على عملية صنع القرارات التي تعتبر في الوقت الحالي جوهر العملية التسييرية .

كما كان لميكيافلي مجموعة أفكار ذات ارتباط وثيق بمجال التسيير العمومي إذ اعتبر أن المسير الكفاء هو ذلك الشخص المتمكن في السياسية و الشخص العادل و الأمين . و قدم كتاب عنوانه "الأمير" ، ساهم هذا الكتاب في تطوير العملية التسييرية في أوروبا في هذه الفترة خاصة في شقها السياسي نظرا لاحتوائه على مجموعة من الخصائص لحكام أوروبا في تسيير الدول و الحضارات .

3-2: المرحلة الثانية

تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأكثر وضوحا في بدايات ظهور التسيير العمومي إذ تشمل إسهامات مجموعة من الأساتذة أمثال "لورنس فون" و "وودروه ويلسن" فكانت أفكارهم مهمة جدا في بلورة الفكر التسييري.

كانت البداية مع "لورنس فون ستون": سنة 1855م الذي يعتبر مؤسس التسيير العمومي في أوروبا ، حيث تتلخص أفكاره فيما يلي :

- اعتبر أن التسيير العمومي يتشكل من مجموعة مجالات و علوم منها: السياسية و الاجتماع و القانون.

- رأى أن التسيير العمومي مزيج بين النظرية و التطبيق.

- لا بد من تطوير أساليب علمية للتسيير العمومي.

في الولايات المتحدة ظهر عالم يدعى وودرو ويلسون، والذي اعتبر رائد التسيير العمومي في و.م.أ حيث نشر مقالة سنة 1887 عرف فيها التسيير العمومي بأنه "ماذا يمكن أن يكون ملائما للحكومة و يجعلها تعمل بنجاح بأقصى كفاء و أقل تكلفه

."

كانت إسهاماته ودروه أحسن من تلك التي قدمها فون ستون حيث كانت إسهاماته أكثر دقة ووضوح، هذه الإسهامات نوضحها في النقاط التالية :

- جعل حقل التسيير العمومي حقل مستقل عن السياسية و القانون. رغم اعترافه أن هناك تكامل بين مختلف العلوم.

- النظرة التجارية في التسيير العمومي و الدعوة للاستفادة من تجارب القطاع الخاص.

- تدريب الموظفين العموميين و مراقبة أداتهم.

وبالتالي كان محور اهتمام هذه الفترة هو كيفية الفصل بين السياسية و التسيير العمومي.

2-4: المرحلة الثالثة

مع بدايات القرن العشرين زاد الاهتمام بمجال التسيير العمومي و ظهرت دراسات بعض الرواد أمثال عالم الاجتماع الألماني " ماكس فيبر " صاحب النموذج البيروقراطي في التسيير ، هذا النموذج يعد أحد أهم النماذج في مجال التسيير العمومي إلى حد الآن، و لازالت بعض مبادئه تستخدم إلى يومنا هذا وتعتبر البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر في تلك الفترة أسلوبا إداريا مثاليا اعتمده معظم الدول و كانت تعتمد على مجموعة من المبادئ هي¹:

-التنظيم الهيراركي أو الهرمي للجهاز البيروقراطية.

-الرسمية وتتمثل في ضرورة اعتماد التنظيم البيروقراطي على مجموعة من القوانين والأنظمة و الإجراءات المكتوبة التي تنظم العمل.

-الرشد و العقلانية.

-التخصص و تقسيم العمل.

وفي نفس الفترة ظهرت أيضا دراسات بعض الرواد الآخرين أمثال فريدريك تايلور، جيلبرت و غانت مكتشفي ما يسمى بمدرسة التسيير العلمي التي كانت تنادي باستخدام الأساليب العلمية الإدارية.

وكان تركيز تايلور منصب حول كيفية الرفع من الإنتاجية مهما كان الثمن، فأهمل بعض الجوانب وقد قدم تايلور مجموعة من المبادئ الإدارية نادى من خلالها بوجوب الإلتزام بها كي تتحقق الكفاية الإنتاجية وهي :

" - إحلال النظرة العلمية في الإدارة بدلا من القواعد التقليدية المستمدة من الخبرة .

¹ عبد المعطي عساف. مبادئ الإدارة العامة دار زهران للنشر عمان الاردن 2009 ص 87.

- الاختبار العلمي لانتقاء أفضل العمال وتدريبهم كي يؤدي كل عامل أعلى مستوى ممكن من العمل .

- فصل العمل الفكري (التخطيط) عن التنفيذ، بحيث يقوم المديرون بتخطيط وتنظيم العمل، ويقوم العمال بتنفيذ هذه الخطة.

- تعاون الإدارة والعمال لإنجاز الأعمال وفقاً للأساليب العلمية⁽¹⁾

حين كان تايلور يبحث فيها في و.م.أ في مجال الإدارة العلمية، كان العالم الفرنسي "فايول" يبحث في المجال نفسه، مستغلاً خبرته الطويلة كمدير فأعطانا ما يسمى بمبادئ الإدارة الأربع عشر (14)، لكن الاختلاف بينه وبين تايلور هو مجال الدراسة حيث ركز تايلور على الإدارة الدنيا في حين ركز فايول على الإدارة العليا، إذ توصل إلى مجموعة مبادئ يمكن للمسير أن يستعين بها في تسيير شؤون المؤسسة خاصة أو عامة وهي²:

- | | |
|----------------------------------|-----------------------|
| 1- تقسيم العمل . | 8- المركزية |
| 2- السلطة والمسؤولية . | 9- تسلسل الأفكار. |
| 3- الإلتزام بالقواعد. | 10- النظام. |
| 4- وحدة الأمر. | 11- العدالة. |
| 5- وحدة الاتجاه أو الفعالية . | 12- استقرار العمالة . |
| 6- خضوع الأفراد للمصلحة العامة . | 13- الإبتكار . |
| 7- المكافآت | 14- التعاون |

ويعد فايول من أول رواد الإدارة الذين حددوا عناصر العملية الإدارية بهذه الدقة .

استمرت المحاولات في هذه الفترة في مجال التسيير العمومي إلى أن نشر العالم السياسي " وايت" كتابه "مقدمة لدراسة الإدارة العامة" هذا الكتاب الذي أصبح مرجعاً هاماً في مجال التسيير العمومي في هذه الفترة .

لهذه الفترة العديد من الدراسات التي جاءت على أنقاض المدارس التي سبقتها، وكان معظم رواد هذه الفترة من علماء النفس و الاجتماع منهم العالم الألماني "التون مايو" الذي طالب بضرورة دراسة الجوانب السلوكية و العلاقات غير الرسمية في التسيير، و كانت التجارب التي قام بها في مصانع هاوثورن نقطة التحول في هذا المجال إذ توصل إلى العديد من النتائج أهمها أهمية العوامل النفسية و

(1) إبراهيم عبد الهادي محمد المليجي، الإدارة مفاهيمها وعملياتها وأنواعها دار الجامعة الإسكندرية، 2000، ص 45

(2) نفس المرجع السابق، ص: 49

الجوانب السلوكية في العملية الإدارية . وتعتبر التجارب التي أجراها جورج ألتون مايو GEORGE ELTON MAYO بمثابة الدفعة الحقيقية لفكرة العلاقات الإنسانية والتي كشفت عن ثلاث متغيرات أساسية على الكفاية الإنتاجية هي: "القيادة، الاتصالات، المشاركة" (1).

هذه المفاهيم الأساسية تركز على ثلاث مسلمات أساسية وضعها ألتون

مايو :

"- أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل.

- أن العامل لا يستجيب للمواقف المختلفة كفرد منعزل .

- ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي الدقيق كفاءة في

الأداء التنظيمي

واصل التسيير العمومي تطوره إلى أن وصل إلى ما يسمى بالتسيير العمومي

الحديث.

2-5: المرحلة الرابعة

خلال فترة الثمانينات و بداية التسعينات ظهر ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد عن طريق أو سيورنوجبلر. ينادي هذا النموذج باستخدام نماذج التسيير الخاص الناجحة في مجال التسيير العمومي و إدخال النظرة التجارية في تسيير المنظمات العمومية.

تبنت و.م.أ هذا النموذج وأصبح جزءا من نظام الحكومة البيروقراطي ولاقى الدعم من الرئيس الأميركي " كلينتون "، سنحاول التفصيل أكثر في المبحث الرابع حول التسيير العمومي الجديد.

المبحث 3: أهمية التسيير العمومي وخصائصه ووظائفه

بعد ان قمنا في المبحث الأول بتعريف التسيير العمومي وسرد تطوره التاريخي سنحاول خلال هذا المبحث الوقوف عند أهمية التسيير العمومي والخصائص التي يتميز بها.

3-1: أهمية التسيير العمومي

تتبع أهمية التسيير العمومي من الجوانب التي يمسه، حيث أن أنشطة التسيير العمومي تمس حياة المواطنين بدون استثناء و في مجالات حساسة و كثيرة، حيث توجد العديد من العناصر التي زادت من أهمية التسيير العمومي نذكر منها:

¹ نفس المرجع السابق ، ص55

أ. اتساع الدور الحكومي: حيث لم يعد الدور الحكومي مقتصرًا على المحافظة على الأمن الداخلي و حماية حدود الدولة، بل امتد إلى جوانب عديدة اقتصادية و اجتماعية و ثقافية فزاد عدد المرافق العامة و زادت معها أهمية تسييرها بأساليب حديثة.

ب. التطورات التكنولوجية: لم يعد باستطاعة المنظمات أن تعمل بمعزل عن محيطها التكنولوجي حيث أن الدول التي تتجاهل أن تسير التطور التكنولوجي هي الدول التي تبقى بعيدة عن التطور لذا وجب على الدول أن تسير كل التطورات بما فيها التكنولوجية.

ت. زيادة الاهتمام بالدراسات في حقل التسيير العمومي مما جعل تطويره ضروريا و في المتناول، وأصبحت كبريات المؤسسات العالمية كالبنك الدولي تهتم بهذا الموضوع .

2-3: مجالات التسيير العمومي

نعني بمجالات التسيير العمومي الأنشطة التي يمكن أن تطبق فيها التسيير العمومي، و هي كثيرة و متعددة نذكر منها:

-المجالات السيادية :

و تحوى مجموع المجالات السيادية للدولة داخلية كالشرطة و القضاء ، خارجية كالدفاع و العلاقات الخارجية، و كذلك إدارة المؤسسات السياسية و الانتخابات و المجالس النيابية.

- المهام الاقتصادية:

هذه المجالات هي المرتبطة بالاقتصاد (الطاقة و المناجم و النقل ووسائل الاتصال) و التجارة الخارجية و الضرائب.

كذلك مسألة اصدار النقود و مجالات مرتبطة بالتنسيق العام للسياسات الاقتصادية و المالية المختلفة.

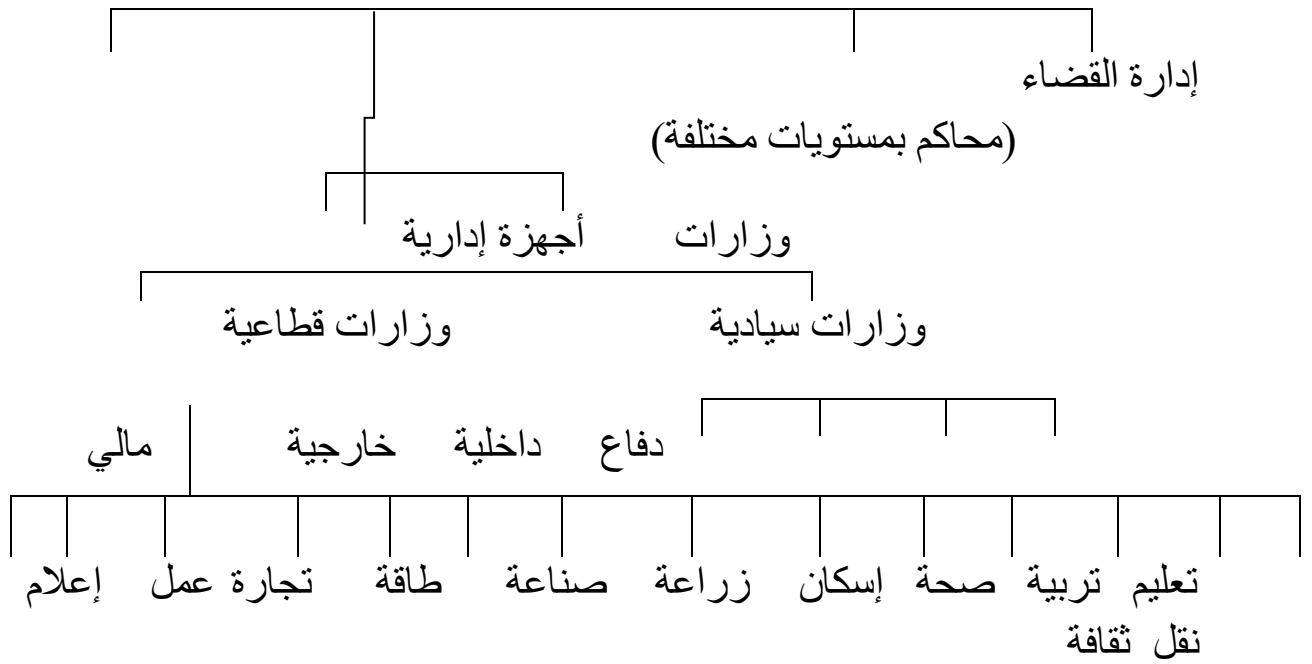
- المجالات الاجتماعية:

و فيها مهام و أنشطة الإسكان و التخطيط العمراني و مهام الدفاع عن حقوق و مصالح الفئات الاجتماعية.

- مجالات تعليمية و ثقافية:

تتمثل في التعليم و البحث العلمي و غيرها من الأنشطة العلمية و الثقافية التي قد تحتاج إلى تسيير عمومي. و الثكل التالي بوضح المجالات التي يكمن أن تحتاج إلى تسيير عمومي.

الشكل رقم 1: مجالات التسيير العمومي



المصدر: صلاح الدين الهيتي

3-3 : معوقات نجاح التسيير العمومي التقليدي

لم يحقق التسيير العمومي التقليدي النتائج المرجوة منه و هذا نتيجة عدة عوامل نذكر منها:

3-3-1- التطورات في بيئة التسيير: باعتبار التسيير نظام مفتوح يتأثر بالبيئة

الخارجية المحيطة به ويؤثر فيها، ولذلك فإن أي تغيير في البيئة الخارجية لابد أن يكون له تأثير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر على المنظمة. وفي أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادي والعشرين نشهد تغييراً نوعياً ملحوظاً في ملامح بيئة التسيير جعل المبادئ السابقة للتسيير العمومي غير صالحة و اجبر المهتمين الى الاهتمام بتطوير ادوات التسيير العمومي مما يحدو بنا أن نتعرف على هذه التغييرات جيداً و إجراء التغيير المناسب في المنظمة للتكيف مع هذه التغييرات التي حددها الخبراء كالاتي¹

أ. -انتقال المجتمع من ملامحه الصناعية إلى مجتمع آخر يهتم بالمعلومات والخدمات.

ب- غزو تكنولوجيا المعلومات لكل الأعمال والوظائف من أجل أن تصبح جزءاً منها.

ت- الانتقال من الاقتصاد المحلي أو القومي إلى الاقتصاد العالمي.

¹ مصطفى محمود ابو بكر ' الادارة العامة، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية مصر ص.ص 209 - 212

ث- ربط العالم بشبكة من الاتصالات والمواصلات الكاملة والسهلة.
 ج- سيطرة النظام الرأسمالي وانحسار المد الاشتراكي أمامه.
 ح- نهضة تكنولوجية في نواحي كثيرة تفتح آفاقاً جديدة من العلم وتطبيقاته كل يوم.

ك- تغير في موازين القوى السياسية والاقتصادية والعسكرية في العالم.

ل- تحرير التجارة العالمية.

م- كثير من التحالفات بين الشركات العالمية المتنافسة.

3-3-2: تأثير العولمة :

ساهمت العولمة في زيادة الضغوط على الدول لان المواطن أصبح يطالب بمستويات كبيرة من الرفاهية نتيجة علمه بما يدور حوله في باقي الدول بالخصوص الدول المتقدمة

فنستطيع أن نتوقع مجموعة من النتائج التي ستأخذ مكانها في الواقع نتيجة لانتشار هذا الفكر الجديد وأبرز هذه النتائج هي:

1- اندماج أسواق العالم في حقول التجارة العالمية والاستثمارات المباشرة، وانهيار الحواجز السياسية والجغرافية أمام حركة التجارة العالمية، وخضوع جميع دول العالم لقوى السوق العالمية.

2- تبادل شامل بين مختلف أطراف الكون يتحول العالم بموجبه إلى محطة تفاعلية موحدة للإنسانية بأكملها (نموذج القرية الكونية التي تربط بين الناس والأماكن ملغية للمسافات ومقدمة للمعلومات بشكل شامل بلا قيود).

3- لن يكون هناك مستهلك محلي، بل سيقبل الناس على شراء سلع تم تصميمها في مكان، وتحصيل خاماتها من مكان آخر وتصنيعها في مكان ثالث، وتجميعها في مكان رابع، حتى تصل إلى المستهلك بشكل أرخص وأجود في مكان خامس.

4- الانخفاض الحاد في تكاليف النقل والاتصالات السلكية واللاسلكية.

5- تزايد دور التجارة الإلكترونية ونسبتها إلى إجمالي التجارة العالمية.

6- الدول النامية وشركاتها ستتلقى صدمات قوية من الدول والشركات المتقدمة، وهذه الأخيرة لديها الإمكانيات الأفضل لإنتاج أرخص وأجود، وهي تزيح من طريقها الشركات الأقل كفاءة وهذا يقودنا إلى النقطة التالية وهي:

7- النمو غير المتكافئ والتركز في الثروة وازدياد التفاوت في توزيع الدخل:

سواء كان ذلك على مستوى الدول حيث ستزداد الدول الغنية غنى وستزداد الدول الفقيرة فقراً، أو كان على مستوى الأفراد داخل الدولة الواحدة، حيث

ستتركز الأموال والثروات في أيدي فئة قليلة وتتآكل الطبقات الوسطى لحساب الطبقات الفقيرة.

8- تدخل الدول الأقوى في شئون الدول الأخرى، وهذا التدخل لن يتم من خلال وزارات الخارجية والدفاع ولكن من خلال وزارات الاقتصاد والتجارة.

9- سيطرة الشركات متعددة الجنسيات على التجارة العالمية ولن تستطيع الحكومات حماية شركاتها الوطنية.

ولكي يتمكن القطاع الحكومي من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، ينبغي الاستفادة من التطورات الحديثة في الإدارة وتجارب الدول الأخرى في كيفية التعامل مع مثل هذه التغيرات والتطورات.

إن التعامل مع المتغيرات التي تحدث على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي يتطلب ضرورة أحداث تغييرات جذرية في أسلوب الإدارة في المنظمات العمومية وكيفية تقديمها للخدمات، وهذا يستلزم تبني مفهوم حديث للإصلاح الإداري يتلاءم مع التغيرات التي يمر بها الجهاز الحكومي. فالمفهوم التقليدي للتسيير العمومي لم يعد قادر على التعامل مع التطورات الحديثة. مما حتم على الدول تبني مفهوم حديث هو التسيير العمومي الحديث الذي سيكون موضوع المبحث الموالي.

المبحث 4: التسيير العمومي الجديد

يتناول هذا المبحث مفهوم "التسيير العمومي الجديد" ، وقد ظهر المفهوم أواخر الستينات ، في عام 1968م ، عندما بدأت ملامح انهيار البيروقراطية..

يعتبر تطور التسيير العمومي الجديد خلال العشرين سنة الماضية واحد من أكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في التسيير العمومي، فقد هيمن التسيير العمومي الجديد على أجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم، وقد طبق التسيير العمومي بصورة كاملة في العديد من الدول مثل كل من المملكة المتحدة، نيوزلندا، استراليا، هولندا، السويد، والولايات المتحدة الأمريكية وكندا. وقد ظهر هذا النموذج بأسماء مختلفة؛ الإدارة العامة الجديدة ؛ نموذج ما بعد الديمقراطية ؛ الإدارة العامة بناء على نظام السوق ؛ وإعادة اختراع الحكومة¹.

4-1: أسباب ظهور التسيير العمومي الحديث :

إن أهم الأشياء التي أدت إلى ظهور التسيير العمومي الجديد هو القصور الذي اكتنف التسيير التقليدي و الأفكار التي كانت جوهره و لم يتم احترامها او انحرافها عن المعنى الأساسي الذي وضعت من اجله إذ إن التسيير العمومي التقليدي بني على مجموعته من الأسس هي :

¹ إصلاح الدين الهيتي و نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 23

أ- الفصل التام بين الأنشطة السياسية و المهنية .
 ب- عدم التمييز السياسي للخدمة العامة , وحيادها السياسي .
 ت- وجود قوانين محددة تحكم أداء المنظمة العامة لا بد من احترامها .
 ث- الالتزام بخدمة المصلحة العامة .
 ج- التوقع أن يظهر موظفو الخدمة المدنية الاستقامة و النزاهة و الحيادية في خدمة الصالح العام .

لكن النموذج التقليدي أخفق في الأداء بالشكل المتوقع, والموضوع نظريا, ومن أهم السلبيات التي عاني منها النموذج التقليدي:

1- الحاجة إلى المرونة: لم يستوعب النموذج التقليدي مستوى عال من القدرة على اتخاذ القرارات و استخدام السلطة التقديرية و الاجتهاد للموظفين الممارسين , بالتالي لا يوفر للممارسين التوجيه المناسب للمهام التي ينفذونها .

2- التفاعل بين عالم السياسة و السياسات : من المبادئ الرئيسية للنظرية التقليدية إن السياسيين يقررون السياسات التي يقوم موظفو الخدمة العامة بتنفيذها , مما قد يكون مجال للفساد الإداري و الوساطة و المحسوبية .

3- الصيغ الجديدة للمساءلة: إن المسؤولين هم المسئولون و المسائلون عن ترجمة إرادة الشعب إلى سياسات , وان لم يكونوا على دراية بكافة جوانب العمل , وإن كان ذلك بغرض سرعة استجابة الحكومة للمواطنين , إلا أن النظرية التقليدية لم تؤديها بالشكل المطلوب .

وبالرغم من سلبيات النظرية التقليدية إلا أنها شكلت الأساس الذي قامت عليه نظرية التسيير العمومي الجديد , وهناك من يسميها الإدارة العامة الحديثة , أو إعادة اختراع الحكومة , أو نموذج ما بعد الديمقراطية , أو الإدارة العامة بناء على نظام السوق , وان اختلفت المسميات , اتفقت جميعها على مفهوم واحد حدده الدكتور سعد العتيبي بأنه " حركة شاملة لتنظيم الإدارة العامة لتغيير تحديد العلاقة القائمة بين الحكومة و المجتمع".

2-4: ركائز التسيير العمومي الجديد:

اجمع المختصين و الباحثين في هذا المجال ان هناك ثلاث ركائز بني عليها التسيير العمومي الجديد هي¹ :

1-2-4- تغيير الاستراتيجية الحكومية :

التسيير العمومي الجديد يشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة تتضمن ما يلي

¹ محمد عبد السميع و احمد طيبة ' مرجع سابق ' ص ص 19 22

الشكل رقم 2: تغيير في الية الحكومة



المصدر: صلاح الدين الهيتي , مرجع سابق

وقد اتجهت العديد من دول العالم ومنها كندا و استراليا و نيوزلندا للتركيز على الاستخدام الكفوء و الأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات , بما قد يؤدي إلى ترشيد و تقليل النفقات , و في مجال اللامركزية و إعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا , اتجهت الدول في الوطن العربي لإصلاح إداري يعرف بمسمى برنامج الخطوات التالية (Next Step Program), والذي يهدف إلى تقليل الحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية و المالية , وإعطاء المزيد من الصلاحيات و المسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا , وقد بوشر بتطبيقه عام 1988م ,

وفي مجال تطبيق الإدارة العامة الحديثة و علاقتها بالمواطنين , فقد تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن , كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا , وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا , وميثاق جودة الخدمة العامة في البرتغال , وميثاق المواطن في الوطن العربي, وتهدف تلك الموثائق لتحسين الخدمات العامة بالنسبة للمواطنين , و تزويدهم بخيارات متعددة , وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات .

4-2-2-2- تغيير في أسلوب الإدارة :

ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية :

أ. تبنى القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة.

ب. التركيز على الكفاءة والفاعلية.

ت. الانتقال من التحكم في المدخلات الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

ث. تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

ج. تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

4-2-3- تقليص دور الدولة :

ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة الاتجاه

نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجارى، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية (Deregulation).

المطلب الثالث: سمات التسيير العمومي الجديد

وفيا يتعلق بالسمات الخاصة بالتسيير العمومي الجديد، فقد حدد Hood

(1991) مجموعة من السمات:

أ. إطلاق حرية المديرين للإدارة.

ب. وضع معايير واضحة لقياس الأداء.

ت. التركيز على رقابة الأداء.

ث. تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.

ج. تشجيع المنافسة.

ح. تبنى أساليب القطاع الخاص في الإدارة.

خ. التأكيد على مزيد من الانضباط في استغلال الموارد.

نلاحظ من السمات المذكورة، تأثير التسيير العمومي بدرجة كبيرة

بنظرية الاختيار العام، والتي تنظر للحكومة من منظور السوق و الإنتاجية

ومبادئ إدارة الأعمال التي تركز على المكاسب الإنتاجية، فالإدارة العامة

الجديدة في جوهرها مجموعها من القيم و الأفكار و التطبيقات التي تحاكي ممارسات القطاع الخاص

يمكن النظر إلى التسيير العمومي الجديد كنموذج معياري لإدارة القطاع العام وتتضمن العديد من المكونات المترابطة مع بعضها، وقد برز هذا النموذج للاستجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم خلال العقدين الماضيين. ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي:

1. أن القطاع العام يتسم بـكبر الحجم وضخامة التكاليف.
2. الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
3. الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة.
4. التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

وهناك أيضاً أسباب فكرية وعملية للتسيير العمومي الجديد نشئت من خلال الاتجاه الجديد للخدمة العامة حيث التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية. ولكن مع التغييرات المتسارعة التي يمر على القطاع العام، كان لابد من إدخال مفاهيم تتلاءم وتلك التغييرات، والتي وفقاً لـ Denhardt and Denhardt لا بد أن تتضمن القيم والمعتقدات التالية:

- 1 الخدمة بدل من إدارة الدفعة. فالموظفين العموميين لا بد أن يقدموا الخدمة للمواطنين بدلاً من محاولة التحكم بالمجتمع.
1. جعل الخدمة العامة الهدف النهائي. يجب أن يسهم المديرين العموميين في خدمة المصلحة العامة والتي يمكن أن تساهم في بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.
2. التفكير بأسلوب إستراتيجي. فالبرامج والأهداف التي تسعى لتحقيق احتياجات المواطنين يمكن تحقيقها وبطريقة مبتكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي.
3. خدمة المواطنين وليس العملاء. يجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء ولكن الاهتمام ببناء علاقة يسودها الثقة والتعاون مع المواطنين.
4. المساءلة. الموظفين العموميين لا يجب مساءلتهم فقط وفقاً لنظام السوق ولكن لا بد أن يتم مساءلتهم طبقاً للأنظمة والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.

5. إعطاء الاهتمام للأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنتاجية. و خلال الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة واحترام وتقدير الأفراد.

6. تقدير المواطنين والخدمة العامة وإعطائهم الأولوية في الخدمة. ووضع مصالح المواطنين قبل مصالح المستثمر.

3-4: الفرق بين التسيير العمومي التقليدي و الجديد

هناك العديد من الفروق بين التسيير العمومي التقليدي و التسيير العمومي الجديد

يمكن تلخيص الفرق بين التسيير العمومي التقليدي و الجديد كما يلي :

الجدول رقم 4 : الفرق بين التسيير العمومي الجديد و التسيير التقليدي

التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي
● التركيز على المواطن	● مركزية التنظيم
● العمل الجماعي	● العمل المستقل
● التوجه نحو التغيير	● الارتباط بالواقع الحالي
● التركيز على الأشخاص	● التركيز على اللوائح
● التمسك بفعالية الإيرادات	● التمسك بضوابط الميزانية
● الاحتفاظ بروح المسؤولية	● الهيمنة الاحتكارية
● التوجه نحو العمليات	● التوجه نحو العمليات
● اللامركزية	● المركزية

المصدر: صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة.

4-4: التحليل المعاصر للتسيير العمومي

قاد التراكم المعرفي والنظري والعملي في حقل الإدارة العامة بخاصة خلال العقدين الآخرين من القرن العشرين وما تبع ذلك من التراكم في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين إلى بروز اتجاهات فكرية تحمل سمة المعاصرة تحليلا لسلوك الإدارة العامة ومكوناتها وتفسيرها وفق منطق التنوع، الحاكمية، والريادة، والجودة، والمواطنة والرمزي. سنركز على تلك الاتجاهات والتي تعتقد بهيمنة مظلة المنظور متعدد الأبعاد، وجلك على النحو التالي:

أولا: منظور التنوع

يركز هذا المنظور على الاستفادة من منطقتي التنوع في دراسة الإدارة العامة وتحليلها. وأن جوهر منطقتي التنوع ينطلق من الإيمان الواعي المدرك لفلسفة الاختلاف والتماثل، والبحث عن المشتركات عبر الحوار والدبلوماسية وتبادل الآراء والتجارب بين قادة مؤسسات الدولة، التشريعية، والتنفيذية والرقابية وحتى مؤسسات المجتمع المدني،
إن نجاح الأجهزة الحكومية في تحقيق دولة الرفاهية يعتمد على مؤسسة التنوع في المجالات التالية¹:

- _تنوع في طبيعة مهام الإدارة العامة وأهدافها.
 - _تنوع في معرفة وتعلم، وخبرات وحكمة قادة الأجهزة المركزية للإدارة العامة.
 - _تنوع في هرمية سلطات الإدارة المحلية.
 - _تنوع في لغة التأثير بالرأي العام وإدارة العلاقات العامة مع المواطنين.
 - _تنوع بموارد وقدرات وجاهزية الإدارة العامة حاضرا ومستقبلا.
 - _تنوع في آليات التمثيل، والتنسيق والتكامل مابين أجهزة الدولة العصرية.
 - _تنوع في البناء الثقافي ذا الطابع الروحي والعقائدي للإدارة العامة.
- والمهم هو تعظيم قيمة التنوع من الموظفين والمدراء، والقادة في مختلف مستويات هرم الإدارة العامة،
وجسد (ospina, 2001). إدارة التنوع في تقديم الخدمات المدنية كإطار عام للمنظمات العامة.

ثانيا: منظور الحاكمية

وهو منظور معاصر يؤكد على وجود مؤسسات متخصصة كديوان الرقابة المالية، أو ديوان المحاسبة مثلا تؤدي دورا رقابيا على الإدارة العليا لجميع المؤسسات الحكومية (مجلس الوزراء) و الفلسفة هنا هو ضمان مصلحة جميع الأطراف ذوي العلاقة في المؤسسات العامة (الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية بما فيها مؤسسات المجتمع المدني والتزامات الدولة والدول المجاورة والدول الصديقة).
وقد حدد الخصري خصائص نموذج الحاكمية مع ذكر المتطلبات الأساسية لنجاح الحوكمة:

- 1_ الاقتصادية (الكلف،العوائد المباشرة وغير المباشرة، الموارد الملموسة، المؤسسات المادية، والمالية والمعنوية)
- 2_ الفاعلية غير المحدودة: فاعلية نظم المعلومات، والإفصاح.

¹صلاح الدين الهيتي، تحليل اسس الادارة العامة، مرجع سابق، ص95

- 3_ ثقة العاملين، والتوتر، والحوافز، والمصداقية والاعتمادية.
- 4_ تحقيق التوازنات بين الأطراف ذوي المصالح المختلفة (المؤسسات التشريعية، والتنفيذية، القضائية والرقابية) والسلطات بأنواعها مع الموارد المادية، والمالية والبشرية المخصصة والمتوقع تخصيصها.
- 5_ خصائص المجتمع من حيث الوعي، والأخلاق، والثقافة، والقدرات، والآمال، والطموحات، والضمير، والقيم، والمرونة والتكيف
- ثالثا: منظور الريادة:**

يهتم هذا المنظور في حقل الإدارة العامة بما يأتي:

- 1_ بناء القيادة الإستراتيجية ودورها في عملية الإدارة الإستراتيجية حيث تعرف القيادة الإستراتيجية على أنها القدرة على التوقع والتصور، والحفاظ على المرونة، وتفويض الآخرين، وإحداث التغيير الاستراتيجي عند الضرورة.
- 2_ الريادة الإستراتيجية للموارد البشرية: يمكن فهمها بعمق من خلال الوعي لمظلتها وقصدها، وتركيزها الذي يقود إلى بروز اهتمامات مختلفة في أولويتها ومساهماتها في تحقيق نتائج ملموسة وغير ملموسة للمؤسسات العامة،
- 3_ المشاريع الريادية: وهي المشاريع التي تساهم بعمليات التنمية الشاملة والتحويلات الجذرية في مختلف قطاعات الدولة ومنها على سبيل المثال:
- الحكومة الإلكترونية.

اقتصاد المعرفة.

الشراكة الإستراتيجية.

إدارة الجودة الشاملة للخدمات العامة.

- يعتمد نجاح الإدارة العامة هنا على قياداتها بمجالات المعرفة بإدارة تلك المشاريع خاصة الإستراتيجية منها، بكل من إدارة تكامل، ونطاق، ووقت، وكلفة، وجودة، وموارد بشرية، واتصالات، والخطر والاستقطاب في المشروع الريادي
- رابعا: منظور الجودة الشاملة:**

يتبنى هذا المنظور منطق الاهتمام الشامل والمتكامل بالجودة أساسا لتمييز المؤسسات العامة، وركيزة لإدارة الأداء وفق بطاقة الأداء التوازن وفق نظرة متكاملة في اهتمامها بكل من نتائج عمليات تقديم الخدمات العامة، ونتائج الإنفاق والعوائد المالية والاجتماعية، ونتائج إبداع الموظفين ومستواهم المعرفي والتعليمي وانعكاس ذلك على جودة الخدمات العامة وما يترتب عليه من تخفيض الأعباء المالية التي يتحملها المواطن لقاء حصوله على تلك الخدمات العامة، ودرجة التزام

الأجهزة الحكومية بتقديمها ضمن أبعاد جودة تلك الخدمات توقيتا ومنفعة وقيمة رمزية وحضارية.

لقد امتد منظور الجودة في حقل الإدارة العامة ليشتمل على المجالات أدناه¹:

_ جودة الموارد البشرية.

_ جودة القيادات المؤسسية

_ جودة الخدمات العامة

_ جودة المعلومات

_ جودة المعرفة.

وهو ما ألزم الدول اتخاذ قرارات إستراتيجية بإقامة مؤسسات للجودة الشاملة، فلسفة وإستراتيجية، وتخطيطا وتطبيقا واعتمادا على أبعاد ومؤشرات مقرة وموثقة من مؤسسات دولية في مجال الصحة، والتعليم، والسياحة والاتصالات مثلا.

خامسا: منظور المواطنة:

إنه منظور معاصر يرجح الاهتمام بالجوانب غير الملموسة في حقل الإدارة العامة باعتبارها الراعي الأكبر والأشمل عبر مختلف مؤسساتها التشريعية، والقضائية، والتنفيذية والرقابية. تتضمن دولة القانون تأكيد لا يقبل اللبس ولا الغموض، على أبعاد المواطنة المتمثلة بالآتي:

_ الإرادة الوطنية.

_ القيم المؤسسية.

_ المناخ الأخلاقي للعمل

_ الأبعاد الروحية والمعنوية في المؤسسات الحكومية.

_ منظومات الشفافية وبناء الثقة بالعلاقات بين المواطنين والدولة

_ السمعة والمكانة الاجتماعية للموظف العام.

_ رسالة الواجبات والحقوق.

_ المواطن، والموظف هما رسولا الدولة للمجتمع وبالعكس.

تجسد هذه الأبعاد جوهر رأسمال الاجتماعي، وما يرتبط بهما من مقدرات التفكير الإبداعي والذكاء الإستراتيجي الذين يشكلان رافدين لبناء سيناريوهات السياسة العامة للدولة في تصميم بنائها الداخلي، وتصميم دبلوماسيتها مع الدول التي ترتبط معها بعلاقات وترتبط معها باتفاقيات ومواثيق دولية وإقليمية.

¹ السيد أحمد السقا، مدثر طه أبو الخير، مشاكل معاصرة في المراجعة، مطابع غياشي، مصر، دون سنة. ص 114

يخضع منظور المواطنة لمنطق المسؤولية الاجتماعية التزاما وانتماء واحتراما لقيم ومعتقدات وطقوس المجتمع باعتبار الدولة راعية وحامية ومطورة ضمن فلسفة المدينة الفاضلة.

سادسا: منظور الرمزية:

إنه اتجاه يستمد جذوره بل ينبثق من أصالة التراث الحضاري للمجتمع، والتكوين الثقافي للدولة ومدى رسوخ تقاليدها، وقوانينها، وسياساتها، وأنظمتها ضمن منظوماتها العامة ومنظومات الأعمال الخاصة باعتبارها المظلة التي ترسم في ظلها التوجهات المستقبلية للدولة ويشخص دورها في اعتماد المنظور الرمزي لإدارتها. ويمكن ذكر جوانب تعلن في جوهرها عن منطق الرمزية وهي¹:

- + الشفافية في تشريع القوانين وتطبيقها.
- + الحكمة المؤسسية.
- + التميز النوعي.
- + لغة التفوق بالنتائج.
- + احترام المواهب الفائقة.
- + الضمير المؤسسي.
- + الاحترام السرمدى.
- يتطلب ذلك بناء نسيج ثقافي

¹ صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص 122

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا بإيجاز الإطار النظري للتسيير العمومي منذ ولادة المفهوم، وصولاً إلى التسيير العمومي الجديد، الذي لازال يتطور في عملية مستمرة ومتواصلة، كما عرضنا أهم المدارس التسييرية المعروفة. ذكرنا أيضاً أهم التصنيفات و المجالات التي يمكن للتسيير العمومي أن يدخل فيها، لنختتم الفصل بالمنظور الحديث للتسيير العمومي كمنظور المواطنة و الرمزية و غيرها، كما تناولنا نظرية التسيير العمومي الحديث، التي تعتبر احد المراحل الهامة التي مر بها التسيير العمومي ككل .

الفصل الثاني

مدخل مفاهيمي للحكم الراشد

الفصل الثالث: دراسة مقارنة و تجارب دولية لتطوير التسيير العمومي

تمهيد:

يشمل الفصل الثالث مبحثين الأولى دراسة مقارنة لمؤشرات التسيير العمومي و الحكم الراشد في ثلاث دول هي الجزائر و الولايات المتحدة و سويسرا كما يشمل أيضا تجارب دولية لعملية تحسين و تطوير التسيير العمومي لعينة من الدول، تم اختيار الدول الثلاث باعتبار أن الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا مثالين رائدين في التسيير العمومي، كما تم اختيار الجزائر كونها بلد الباحث و رغبة الباحث في معرفة مجهودات الجزائر في مجال تطوير التسيير العمومي و الحكم الراشد.

المبحث 1: دراسة مقارنة بين الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا

حسب مؤشرات الحكم الراشد

إن مؤشرات العالمية للحكم الراشد (WGI) Worldwide Governance Indicators برغم من تعدد مؤشرات الحوكمة التي تستخدم لقياس ومعرفة جودة الحكم في دول العالم المختلفة المتقدمة او النامية على حد سواء ، حيث تعتبر من

أكثر المؤشرات شمولية وأفضلها استخداماً ، وان مؤشر (WGI) أستخدم ست مقاييس وأن كل مؤشر يمكن استخدامه كمؤشر مستقل لمواضيع الحوكمة باستخدام (31) مصدراً من مصادر البيانات، و (144) متغير وهذا يضيف الشمولية بشكل أكثر والتي تعمل على تغطية (213) دولة ليكون من (WGI) هو المقياس الذي المتاح لقياس الحوكمة لكافة دول أعضاء منظمة الأمم المتحدة ، حيث يتم إصدار سنوياً ابتداءً من سنة 2004 ، حيث كان في بداية صدورها كل سنتين في أول نسخة ، ثم إصدارها 1996، فضلاً عن الشفافية والدقة والمصادقية التي تتميز بها ، وذلك لاعتمادها على أكثر من مصدر من مصادر جمع البيانات لبناء المؤشرات الأول هو آراء الخبراء وتتمثل البيانات المتوفرة عن أداء الحكومات والدراسات الإحصائية ، والمؤشر الثاني كافة البيانات التي جمعها من منظمات الحكومية وغير الحكومية والقطاعات الخاصة وكافة المنظمات الإقليمية والدولية

لقد تم تصنيف الدول وفق مؤشرات الحكم الراشد حسب نسب مئوية من 0-100%، حيث تدل النسب المئوية الأعلى على حالة أفضل تضع الدولة ذات الإدارة والحكم الرشيد، وتنقسم النسب إلى خمس مستويات:

- 1- المستوى الأول: أعلى من 75% وضع ممتاز
- 2- المستوى الثاني: أعلى من 50% وضع جيد
- 3- المستوى الثالث: أعلى من 25% وضع متوسط
- 4- المستوى الرابع: أعلى من 10% وضع ضعيف
- 5- المستوى الخامس: أقل من 10% وضع ضعيف جداً

1-1 الأداء العمومي: ونقصد بهذا المؤشر نوعية الخدمات العامة، وقدرة جهاز الحكومة التنفيذي واستقلاله عن الضغوط السياسية، ونوعية إعداد السياسات
الجدول رقم : تصنيف الدول من حيث الأداء العمومي

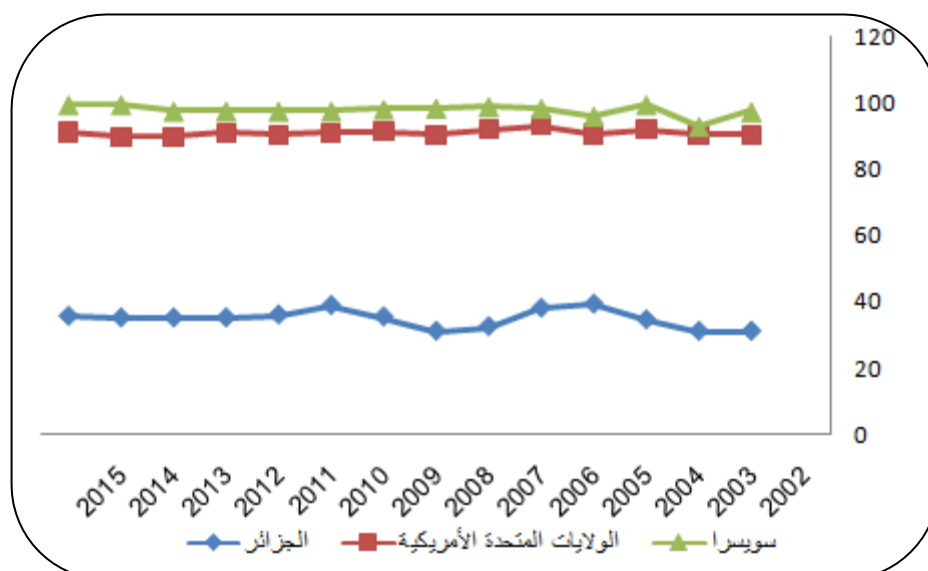
السنة	الجزائر	الولايات المتحدة الأمريكية	سويسرا	البلد
1996	13.1	89.1	94.0	
1998	19.7	91.7	96.9	
2000	14.9	92.3	98.5	
2002	31.1	90.3	97.4	
2003	31.1	90.3	92.9	
2004	34.5	92.1	99.5	
2005	39.2	90.7	96.1	

2006	38.0	93.2	98.5
2007	32.5	92.2	99.0
2008	31.1	90.4	98.5
2009	35.4	91.4	98.1
2010	38.8	91.0	97.6
2011	36.0	90.5	97.6
2012	35.1	91.0	97.6
2013	35.1	89.9	97.6
2014	35.1	89.9	99.5
2015	35.6	91.3	99.5

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البنك الدولي
من خلال الجدول نلاحظ انتقال الأداء العمومي للجزائر من المستوى الضعيف إلى المتوسط بدءا من سنة 2002 ليستقر في هذا المستوى و لم يتجاوز في أحسن الحالات 40 بالمئة مما يعني أن أداء الحكومة و مؤسساتها مازال متدني الكفاءة عند مقارنة الأداء العام للجزائر مع الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا نلاحظ فروق كبيرة في كفاءة القطاع العام حيث نجد الولايات المتحدة و سويسرا في منطقة ممتاز

لسد الفجوة الكبيرة في الأداء على الجزائر الاهتمام برفع كفاءة قطاعها العمومي باستخدام أساليب إدارية جديدة و أيضا محاولة تحسين مؤشرات الحكم الراشد فيها و التي سنذكرها فيما يأتي

الشكل رقم: رسم بياني يوضح الأداء العمومي للدول الثلاث



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel
يوضح الشكل الهوة الكبيرة الموجودة بين الجزائر و سويسرا و الولايات المتحدة في مجال الأداء العمومي

1-2 مؤشر الاستقرار السياسي: يعتمد هذا المؤشر على عدة مبادئ التداول السلمي على السلطة، نزاهة الانتخابات وكذا الوسائل الشرعية والدستورية في تشكيل الحكومات بعيدا عن منطق القوة قى الاستيلاء على السلطة، كما يهدف إلى بناء نظام سياسي شرعي وقوي يشتغل في إطار احترام سيادة الشعب والإرادة الاجتماعية. وانعدام العنف يعني أن النظام السياسي متواجد في بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية سليمة، إما لأن العنف غير قائمة أو لتمسك السلطة بزمام الأمور.

الجدول رقم: التصنيف وفق مؤشر الاستقرار السياسي

السنة	الجزائر	الولايات الامريكية	المتحدة	سويسرا
1996	5.3	77.7		99.50
1998	4.8	76.6		98.40
2000	10.1	82.5		97.40
2002	6.9	54.5		97.40
2003	5.5	46.70		95.00
2004	10.7	37.40		93.20
2005	20.4	43.7		90.80
2006	15.5	60.90		95.20
2007	14.00	57.00		94.20
2008	14.9	66.80		94.7
2009	13.3	61.60		94.80
2010	11.8	60.70		92.40
2011	10.4	64.50		94.30
2012	9.50	66.40		98.6
2013	12.80	66.8		98.10
2014	9.5	65.70		98.10
2015	11.90	67.10		96.7

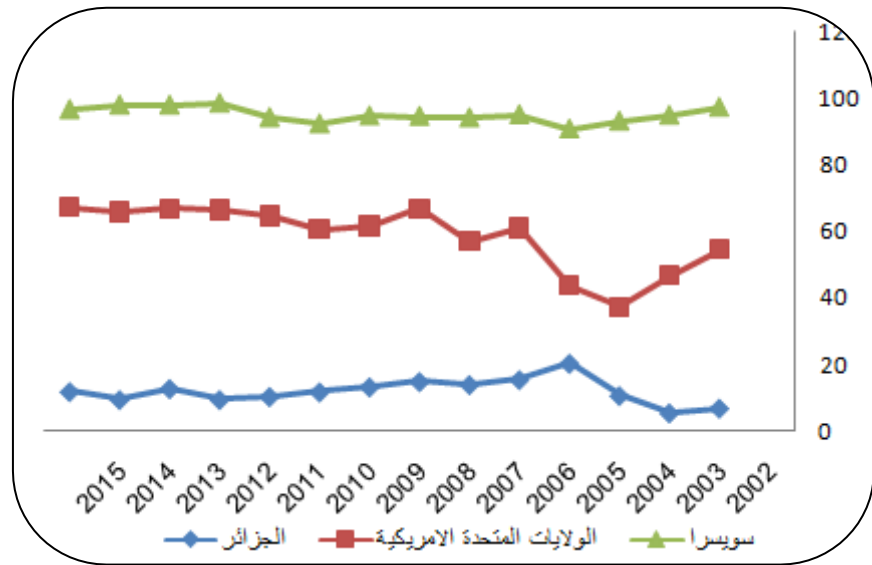
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مؤشرات البنك الدولي

في قراءة للجدول يظهر جليا تدني مؤشر الاستقرار السياسي و تراجع من سنة 2005 أين كان 20,39 ليصل إلى عتبة 11,90 و هو تدهور كبير خلال عشر سنوات و هذا دليل واضح لعدم الاستقرار السياسي

و عند مقارنة الجزائر بالولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا نلاحظ تلك الفجوة الكبيرة التي ترجع أساسا لعدم الثقة الموجودة في النظام السياسي بالجزائر

عدم إستقرار الحكومة، بسبب الظروف التي مرت بها الجزائر منذ سنة 1988 و إلى اليوم 2007، و المدة تقترب من تسعة عشر (19) سنة كاملة نلاحظ عدد الحكومات المتعاقبة بلغ (11) حكومة، و كل حكومة بفريق عمل جديد سواء قيادة جديدة أو مناصب جديدة، و تشير الأرقام في الفترة من 1988 إلى 2002 إلى تعيين (10) رؤساء حكومة، (190) وزير، متوسط العمل في الوزارة (13) شهرا و (57) يوما، أي أقل من شهرين و قد شهدت تلك الفترة ظاهرة دمج وزارات و تجزئة أخرى، و ما يترتب عن ذلك من تبعات مادية و بشرية، وإعادة تنظيم قد تستغرق وقتا طويلا. و عليه فظاهرة عدم الاستقرار أثرت سلبا على فعالية و رشادة التسيير العمومي، و الفروع التابعة لها من ازدواجية في المهام، و تضارب الصلاحيات، هذا زيادة عن ضعف الرقابة، و تأخير حل المشكلات، و خلق آثارا لدى المنفذين على مستوى الولايات والبلديات.

الشكل رقم: الاستقرار السياسي



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

1-3 مؤشر احترام القانون : يقيس هذا المكون مدى ثقة المتعاملين في أحكام القانون في المجتمع والتقيد بها، بما في ذلك نوعية إنفاذ العقود وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم وكذلك احتمال وقوع جرائم وأعمال عنف وضمنان حقوق الإنسان المادية والمعنوية على مستوى الفرد والجماعة بصفة عادلة وكذا تأمين المساواة بينهم في الثواب والعقاب.

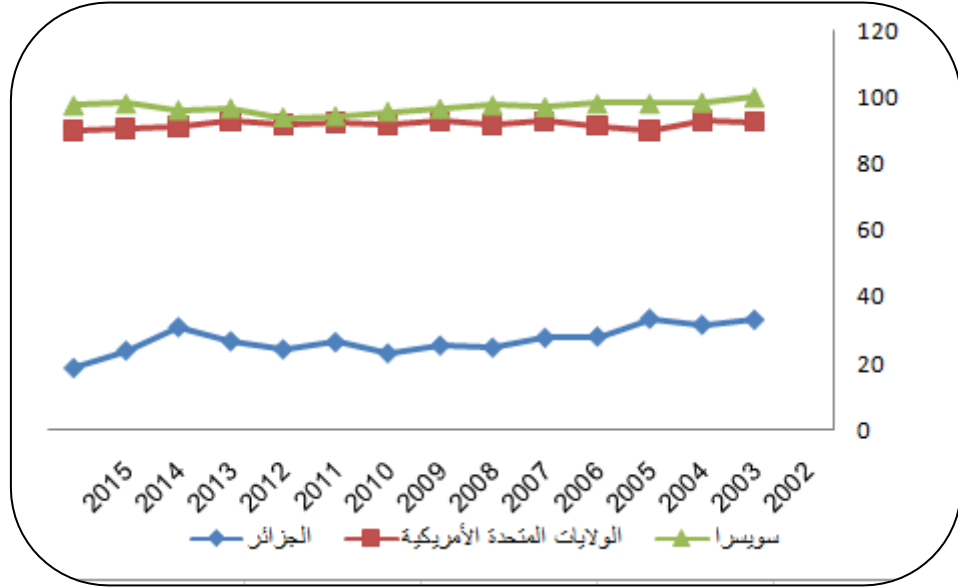
الجدول رقم: التصنيف وفق مؤشر احترام القانون

السنة	البلد	الجزائر	الولايات الأمريكية	المتحدة	سويسرا
1996		12.6	92.5		100
1998		12.5	92.5		99.0
2000		11.9	93.1		99.5
2002		33.2	92.6		100
2003		31.7	93.1		98.5
2004		33.5	90.09		98.10
2005		28.2	91.4		98.1
2006		27.8	92.8		97.1
2007		24.9	91.9		97.6
2008		25.5	92.8		96.6
2009		23.2	91.9		95.7
2010		26.5	92.3		94.3
2011		24.4	91.9		93.9
2012		26.8	92.9		96.7
2013		31.0	91.1		96.2
2014		24.0	90.6		98.1
2015		18.8	89.9		97.6

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على البنك الدولي

نلاحظ تدهور المؤشر بالنسبة للجزائر خاصة سنة 2015 حيث قارب 18.8 بالمئة أي مستوى ضعيف و أيضا نلاحظ تحسن هذا المؤشر بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا

الشكل رقم : احترام القانون



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

4-1 مؤشر السيطرة على الفساد: مؤشر السيطرة على الفساد يعمل على قياس المدى الذي يمكن للسلطة العامة أن تجمّع المكاسب الشخصية الكبيرة والصغيرة للموظفين الحكوميين ، فضلاً عن ذلك تخفيض من سيطرة أصحاب المصالح الشخصية على الحكم ، بمعنى أن مدى قدرة الدولة على سيطرتها على الفساد المنتشر في الدولة سواء كان سياسي أو اقتصادي ، ويوضح هذا المؤشر ان أفراد المجتمع مدى قدرتهم على محاسبة المسؤولين الحكوميين الفاسدين ، فضلاً عن مراقبة أداء الحكومة

الجدول رقم : التصنيف وفق مؤشر السيطرة على الفساد

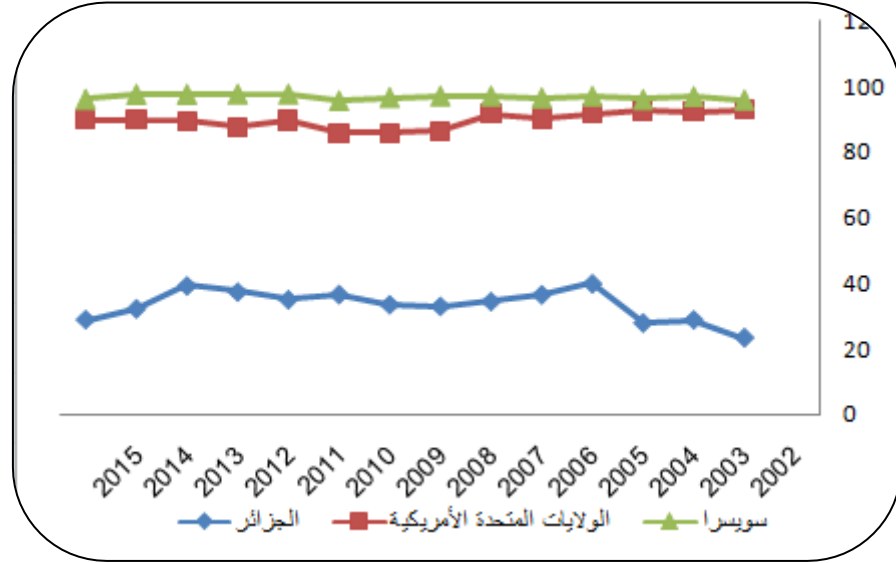
السنة	الجزائر	الولايات المتحدة الأمريكية	سويسرا	البلد
1996	33.33	91.40	95.70	
1998	22.16	92.27	95.88	
2000	18.78	92.39	94.92	
2002	23.23	92.93	95.96	
2003	28.79	92.42	96.97	
2004	27.80	92.68	96.10	
2005	40.00	91.71	97.07	
2006	36.59	90.29	96.60	
2007	34.47	91.75	97.09	
2008	33.01	86.12	97.13	
2009	33.49	85.71	96.67	
2010	36.67	85.78	95.73	
2011	35.07	89.57	97.63	
2012	37.44	87.68	97.63	
2013	39.34	89.42	97.60	
2014	32.21	89.90	97.60	
2015	28.85	89.90	96.15	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على البنك الدولي

في قراءة للجدول نلاحظ تدني تصنيف الجزائر حيث يأتي في المستوى الضعيف في معظم السنوات و لم يتجاوز في أحسن الحالات المستوى المتوسط و بالمقابل تصنف الولايات المتحدة و سويسرا في المستوى الممتاز

الجزائر مجبرة على إعادة النظر في قوانين مكافحة الفساد أو بالأحرى تفعيلها لتحسين هذا المؤشر

الشكل رقم : السيطرة على الفساد



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

إن الجزائر كغيرها من الدول تعاني من تغلغل هذه الآفة في شرايين إدارتها العمومية حيث أصبحت تمثل السمة الغالبة التي تغطي على مختلف التعاملات والإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية، ولهذا السبب وعلى اعتبار الوظيفة الإدارية ركيزة من ركائز تطوير المجتمع وتنميته. بالرغم من أن مسالة الفساد كانت ولزمن بعيد من المحظورات التي لا يجب أبدا الخوض فيها، إلا انه وفي سبتمبر 1999 وفي حملته من اجل الاستفتاء حول الوفاق المدني طرح الرئيس عبد العزيز بوتفليقة قضية الفساد الشائكة، وأصر على ضرورة أخلاقية الإدارة والاقتصاد الجزائري وفي شهر أكتوبر 1999 لدى افتتاحه معرض الجزائر الدولي صرح الرئيس أن: الفساد قد اضر بالبلاد أكثر مما اضر بها الإرهاب إلا أن الأمر حينها انحصر في مجرد الإشارة والتنويه بضرورة التصدي لهذه الآفة دون اتخاذ الإجراءات الرادعة والكافية لمكافحتها، ثم توالى بعد ذلك المحاولات الهادفة لمحاربة الظاهرة، ففي سنة 2002 تم تعديل قانون الصفقات العمومية لغرض مكافحة الفساد والقضاء على الرشوة التي أصبحت تتحكم في معاملاتنا الإدارية لدرجة جعلت من منظمة الشفافية تصنف الجزائر ضمن القائمة السوداء للدول المرتشية، وكان الغرض من هذا التعديل إضفاء شفافية أكبر على عملية إسناد المشاريع العمومية، وهذه العملية تمت بالتنسيق مع هيئات دولية، وقد تطلبت عملية تحضير النص الجديد أكثر من أربعة أشهر حيث أكدت في نهايتها على الصرامة والشفافية لتحديد المتعامل أو المقاول الذي يجب أن يفي بالشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط، على أن تكون كل هذه الشروط وكل العمليات مكتوبة ومعلن عنها، ويتم إعلام كل المقاولين

الذين قاموا بتقديم العروض على الاختيار النهائي الذي يتم على مرحلتين الأولى تتمثل في دية العروض التقنية لبيان مدى قدرته على الوفاء بالتزاماته، والثانية ترتبط بالعروض المالية ومدى احترامها لدفتر الشروط مع منح المتعاملين المرشحين مهلة 15 يوما للطعن في القرار.

كما أكدت على ضرورة اعتماد النجاعة والفعالية الكاملة من خلال تخفيف وتسهيل إجراءات اتخاذ قرارات الصفقات، حيث تمنح للجنة الصفقات أو الأسواق صلاحية الموافقة

دون الحاجة إلى تأشيرات إضافية للمحاسب والمراقب المالي الذين يعتبران عضوين في ذات اللجنة.

ومن خلال البرنامج الحكومي لسنة 2004 أكدت الحكومة عزمها على التصدي لظاهر الفساد من خلال الاعتماد على تكريس مبادئ الشفافية في الإدارة، والإقرار بحق كل مواطن في الحصول على المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار، كما أكدت التزامها بتفعيل الأدوات التي نصت عليها الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد والتي كانت الجزائر من أوائل البلدان الموقعة عليها.

وهو ما تجسد فعلا من خلال تحديد الإطار القانوني لتطبيق ظاهرة الفساد وخلق الآلية الكفيلة بمراقبة مدى تطبيق القانون ونجاعته على ارض الواقع، ويتمثل هذا الإطار في النص القانوني 06-01 الصادر بتاريخ 20-02-2006 والذي تضمن مجموعة من التدابير الرامية للوقاية من الفساد ومنها ما تعلق بالقطاع العام واخرى بالقطاع الخاص، إلى جانب إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته والتي ورد لها دور وقائي كما سبق، وما تجدر الإشارة إليه إلا أن هذا القانون مستمد في جوهره من أحكام اتفاقية الأمم المتحدة المؤرخة في 31 اكتوبر 2003 والتي صادقت عليها الجزائر بتاريخ: 01 أبريل 2004 ويهدف القانون إلى تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص وكذا تسهيل دعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية من اجل الوقاية من الفساد ومكافحته.

1-5 مؤشر جودة التشريعات: يشمل مؤشر جودة التشريع في تمكن الحكومة في صياغة وتنفيذ كافة القوانين والسياسات واللوائح التي لها دور كبير ومهم في تنمية الاقتصادية في القطاع الخاص والعام والعمل على تنظيم حياة الأفراد والمجتمع بهدف خلق نمو اقتصادي والعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية ، ويعمل هذا

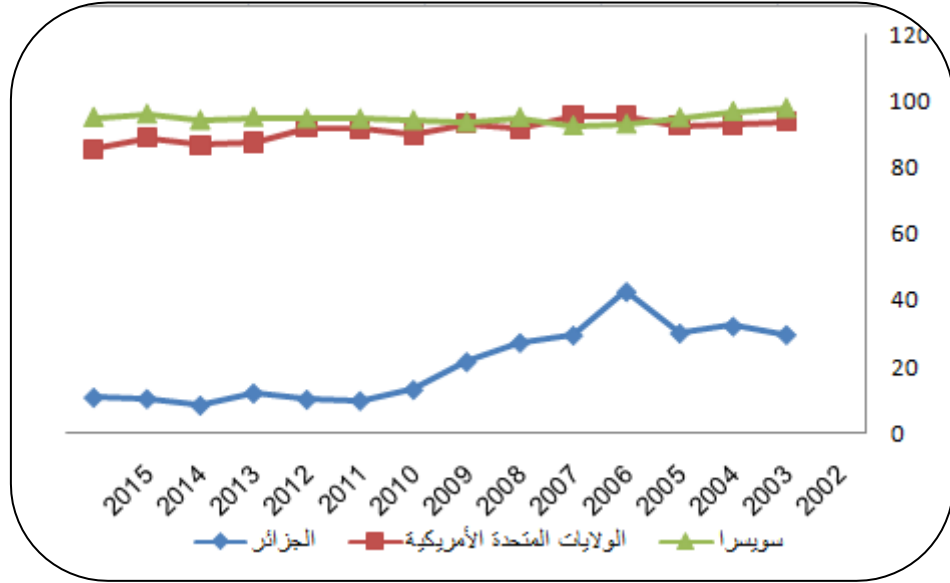
المؤشر على مدى قياس رغبة الحكومة في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وخلق بيئة استثمارية والتي من خلالها تعمل على تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية ، وأن قيام الحكومة بهذا الدور هو إشارة واضحة لأهمية القطاع الخاص كقطاع داعم للنمو الاقتصادي بجانب القطاع العام ، فضلاً عن ذلك أن العلاقة بين الأطراف المساهمة في عملية الحوكمة يقيسها أيضاً مؤشر جودة التشريعات فأن الجهة المساهمة في عملية الحوكمة ، الحكومة ، القطاع الخاص ، المنظمات غير الربحية ، والمواطن ، فضلاً عن ذلك مدى التزامها لكي تنطبق هذه الأنظمة كما تنظم حياة الأفراد، فان مؤشر يقوم بقياس جودة القوانين التي تعمل على تنظيم حياة الافراد

الجدول رقم : التصنيف وفق مؤشر جودة القوانين و التشريعات

السنة	الجزائر	الولايات الأمريكية	المتحدة	سويسرا	البلد
1996	20.11	95.65		95.11	
1998	22.80	95.34		96.37	
2000	23.08	95.38		97.95	
2002	29.59	93.88		97.96	
2003	32.14	92.86		96.94	
2004	30.05	92.61		95.07	
2005	42.65	95.59		93.14	
2006	29.41	95.59		92.65	
2007	27.18	91.75		95.15	
2008	21.36	93.20		93.69	
2009	12.92	89.95		94.26	
2010	9.57	91.87		94.74	
2011	9.95	91.94		94.79	
2012	11.85	87.68		95.26	
2013	8.17	86.73		94.31	
2014	10.17	88.94		96.15	
2015	10.58	85.58		95.19	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم: منحني جودة التشريعات



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

1-6 مؤشر إبداء الرأي و المسائلة يقيس هذا المكون مدى قدرة مواطني بلد ما على المشاركة في انتخاب حكومتهم، وكذلك حرية التعبير، وحرية تكوين الجمعيات، وحرية وسائل الإعلام.

و يفترض هذا المؤشر مجموعة من العناصر المكونة لمنظومة القيم الديمقراطية كأساس يشكل قاعدة الممارسة السياسية والتي تنطوي أساسا في التداول السلمي على السلطة، عن طريق إجراء انتخابات حرة ونزيهة، واحترام حرية التعبير والتنظيم والمعارضة والتعددية السياسية، وكذا احترام الحريات الفردية والجماعية وحقوق الإنسان والثوابت الوطنية، فضلا عن الخضوع لقوانين الجمهورية واستقلال القضاء، وعدم جمع السلطات في يد واحدة وتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين دون أي اعتبار جهوي، عرقي أو ديني.

الجدول رقم تصنيف الدول حسب مؤشر المسائلة و إبداء الرأي

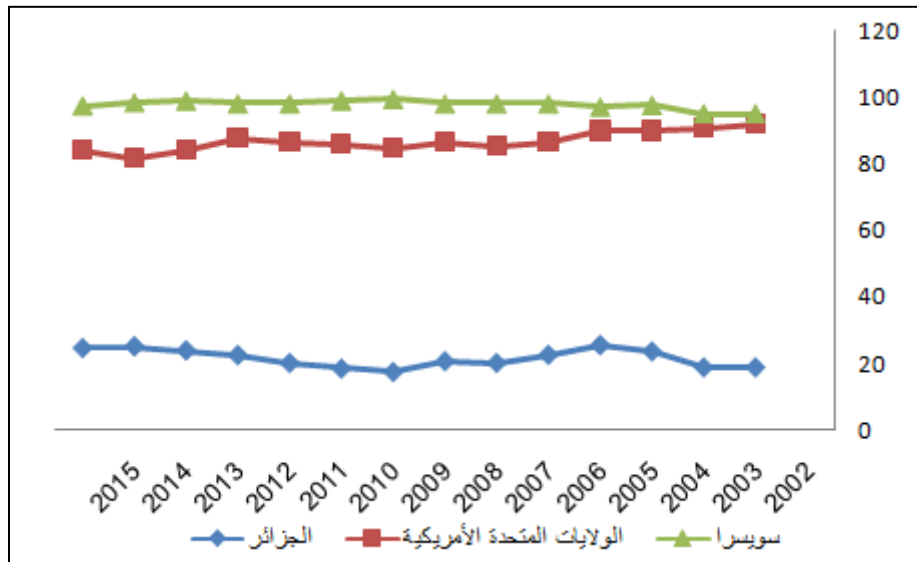
السنة	الجزائر	الولايات الأمريكية	المتحدة	سويسرا
1996	14.5	91.0		92.0
1998	12.4	91.0		93.5
2000	14.4	89.1		93.5
2002	18.9	92.0		95.0
2003	18.9	91.0		95.0

97.6	89.9	23.6	2004
97.1	89.9	25.5	2005
98.1	86.5	22.6	2006
98.1	85.6	20.2	2007
98.1	86.5	20.7	2008
99.5	84.8	17.5	2009
99.1	85.8	18.5	2010
98.1	86.4	20.2	2011
98.1	87.8	22.5	2012
99.00	84.0	23.9	2013
98.5	81.8	25.1	2014
97.5	84.2	24.6	2015

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البنك الدولي

نلاحظ من خلال الجدول تحسن طفيف للجزائر و كان أفضل تصنيف سنة 2005 لكن لم يتجاوز صفة المتوسط في أحسن الحالات. عكس الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا التي تأتي بتصنيف ممتاز

الشكل رقم : منحنى المساءلة و إبداء الرأي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

المبحث 2: مجهودات الجزائر لتحسين الأداء العمومي و ترشيد الحكم

سارعت الجزائر الى اتخاذ إجراءات سريعة لمعالجة تدني مؤشرات الحكم الراشد و الأداء العمومي للدولة على جميع الأصعدة مركزة على الجانب الاقتصادي

الذي أكد فيه الخبراء إلزامية التفكير في موارد إضافية غير المحروقات حتى تحقق الدولة قفزة نوعية في الحياة الاجتماعية للمواطن

في هذا المبحث سنتناول مجهودات الجزائر في مجال تنمية القطاعات الاقتصادية البديلة

2-1 تنمية القطاعات الاقتصادية البديلة لقطاع المحروقات:

إن تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة يفرض على الجزائر التفكير في مرحلة ما بعد البترول و البحث عن البدائل الكفيلة بدفع عجلة الاقتصاد الوطني، في نفس الوقت يتعين على بلادنا ضمان الاستغلال الأمثل للمتبقي لها من مواردها الناضبة من المحروقات. من هذا المنطلق تمحورت سياسات التنمية المستدامة في الجزائر حول العناصر التالية:

2-1-1 تحسين مناخ الاستثمار و تكييفه مع ضوابط التنمية المستدامة:

أثبتت تجربة عقد التسعينات أنه من المتعذر على الحكومة أن تتحمل عبء إعادة إنعاش الاقتصاد الوطني لوحدها في غياب القطاع الخاص، خاصة في ظل تفاقم أزمة المديونية الخارجية. تجسدت هذه القناعة بداية، من خلال قانون ترقية الاستثمار رقم 93-12 المؤرخ في 05-10-1993 و من خلال برنامج الخصخصة الذي تم إطلاقه بموجب الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر، و وفقا للقانون رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 لتحديد إطار الخصخصة، ثم من خلال جملة الإصلاحات مع بداية الألفية الثالثة التي مست الإطار التشريعي و التنظيمي و المؤسساتي المرتبط بمناخ الاستثمار، هذه الإصلاحات التي تزامنت مع إطلاق مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي 2001-2004.

2-1-2 تحسين الإطار التشريعي والمؤسسي لمناخ الاستثمار في الجزائر:

من أجل تهيئة المناخ المناسب لجذب الاستثمار الخاص، كان يتعين على الجزائر إعادة صياغة ترسانتها القانونية على نحو يجعل منها قبلة للاستثمارات الخاصة الوطنية منها والأجنبية، وجاء الأمر 03-01 المؤرخ في 20-08-2001، المتعلق بتنمية الاستثمارات والذي ألغى القانون 93-12، ليجسد التوجه الجديد للحكومة الجزائرية من خلال إعادة تنظيم الإطار القانوني لعملية الخصخصة، و توسيع مجالات الاستثمار أمام القطاع الخاص الوطني و الأجنبي على السواء،

مؤسساتيا و من أجل ترقية ودعم الاستثمار في الجزائر تم بموجب الأمر 03-01 خلق أجهزة وهيئات جديدة لهذا الغرض، هي:

أ- المجلس الوطني للاستثمار CNI:

يضم المجلس الوطني للاستثمار ممثلين عن ثماني وزارات و يترأسه رئيس الحكومة¹. يقترح المجلس إستراتيجية تطوير الاستثمار و أولوياتها، و التدابير التحفيزية و كل القرارات الضرورية لتنفيذ ترتيب دعم الاستثمار و تشجيعه².

ب- الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI:

أنشأت الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار على شكل مؤسسة عمومية إدارية خلفا لوكالة دعم وترقية الاستثمار APSI التي أنشأت بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93-12. تمارس عملها تحت سلطة و إشراف المجلس الوطني للاستثمار و تتكون من مديريتين؛ مديرية الاستثمارات الأجنبية و مديرية اتفاقات الاستثمار³. تتولى الوكالة مهام:

- تحديد فرص الاستثمار، و تكون بنكا للمعطيات حول مناخ الاستثمار و فرص العمل و الشراكة، يوضع تحت تصرف أصحاب المشاريع؛

- ترقية، تطوير و متابعة الاستثمارات الوطنية و الأجنبية؛

- استقبال، إعلام، مساعدة و توجيه المستثمرين و منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛

- التأكد من احترام الالتزامات، التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء؛

- تسيير صندوق دعم الاستثمار؛

- تحدد و تشخص العراقيل والضغوط التي تعيق إنجاز الاستثمارات، و تقترح على السلطات المعنية التدابير التنظيمية و القانونية لعلاجها.

ومن أجل إعادة تنظيم دور الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار و المجلس الوطني للاستثمار، و جعلها تتناسب مع المعايير و الممارسات العالمية، و ضمن المسعى

¹ NATIONS UNIS [2004]: « Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement: Examen de la politique de l'investissement Algérie », op.cit, p 28.

² الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 20-08-2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، عدد 2001/47، ص 4.

³ NATIONS UNIS [2004]: « Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement: Examen de la politique de l'investissement Algérie », op. cit, p. 28

الرّامي لتحسين مناخ الاستثمار في الجزائر، تضمن الأمر 06-08 المؤرخ في 15-07-2006، المعدّل للأمر 03-01 جملة من الترتيبات، أهمها¹:

- تستفيد المشاريع الاستثمارية العمومية من امتيازات الاستغلال، الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات و الإعفاء من الرّسم على النشاط المهني؛
- بغية إضفاء نوع من المرونة على استيراد التجهيزات الاستثمارية، يستفيد المستثمرون من إلغاء الرسم على القيمة المضافة، إلى جانب التخفيف من الرسوم الجمركية؛
- تقليص مدّة قرارات منح الامتياز* إلى 72 ساعة بدلا من 30 يوم؛
- إنشاء لجنة إدارية للطعن، يمكن للمستثمرين اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل محتملة؛
- إعادة تنظيم و تعزيز دور الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار لاسيما من خلال:
- إلغاء نظام التراخيص المسبقة إلا إذا اقتضت القوانين المعمول بها، ما يجعل دور الوكالة موجّه أساسا نحو ترقية الاستثمار؛
- رفع عدد الشبائيك الوحيدة وتعزيز فعاليتها من خلال فتح مكاتب خاصة بالمستثمرين مزودة بكافة الإمكانيات؛
- دعم دور الوكالة في متابعة ومراقبة الاستثمارات التي استفادة من قرار منح الامتياز*؛

ج- الوكالة العقارية الوطنية:

في إطار جهود خلق البيئة المواتية لجذب الاستثمار الخاص الوطني و الأجنبي، و وضع حد لمشكل العقار الذي طالما كان عقبة أمام المستثمرين، تمّ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-119 المؤرخ في 23-04-2007²، إنشاء الوكالة العقارية الوطنية، و هي مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري تابعة للوزارة المكلفة بترقية الاستثمار، تتلخص مهامها في³:

- التسيير، الترقية، الوساطة والضبط العقاري على كل الممتلكات العقارية العمومية الموجة للاستثمار؛
- نشر المعلومات حول الأصول العقارية ذات الطابع الاقتصادي، و تضع الوكالة تحت تصرف المستثمرين بنك للمعلومات يبرز السوق العقارية الحرة الموجهة للاستثمار، لهذا الغرض و بتاريخ 01-04-2008 تم استحداث موقع الكتروني خاص بالوكالة يتضمن المعروض للبيع من العقارات؛

¹ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص، ص. 177، 178.

² المرسوم الرئاسي رقم 7-119 مؤرخ في 23-04-2007، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري و يحدد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، عدد 27/2007، ص3.

³ الأمانة العامة للحكومة [2007]: "قانون الاستثمار"، مرجع سابق، ص، ص27، 26.

- تتابع الوكالة تطورات السوق العقارية، وتحدد أسعار العقار الاقتصادي التي تكون قابلة للمراجعة كل ستة أشهر.

2-1-3- تكييف مناخ الاستثمار مع ضوابط التنمية المستدامة:

عمدت الجزائر إلى إدراج الاعتبارات البيئية و الاجتماعية ضمن سياستها لترقية مناخ الاستثمار، حيث و بداية من عام 1999 شرع في تنفيذ برنامج طموح حمل اسم "فضاءات قابلة للدوام"، موجّه نحو إعادة تأهيل المساحات المخصصة لإقامة المناطق الصناعية بجعلها أكثر قابلية للاستدامة، و أوكلت مهمة تسييرها لشركات التسيير العقاري SGI خلفا لمؤسسات تسيير المناطق الصناعية EGZI¹.

في سياق ذي صلة و من أجل تشجيع الاستثمار المستدام، تنص الفقرة 2 من المادة 10 من الأمر 03-01 على أن "تستفيد من مزايا خاصة، الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني، لاسيما عندما تستعمل تكنولوجيا خاصة من شأنها أن تحافظ على البيئة وتحمي الموارد الطبيعية، و توفر الطاقة و تفضي إلى تنمية مستدامة"². و بهدف ضمان العدالة و الإنصاف في التوزيع الجغرافي للاستثمارات، خاصة في المناطق الهشة اقتصاديا، أقرت نفس المادة منح امتيازات للاستثمارات التي تنجز في المناطق التي تتطلب تنميتها مساهمة خاصة من الدولة.

من جهة أخرى اتّسم معدّل نمو تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر بالتذبذب على مدار العشرية الأخيرة، فبعدما تجاوز هذا المعدل 173 % سنة 2001 تراجع خلال السنتين الموالتين ليبلغ مستوى -40.5% سنة 2003، بعدها عاود تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر الانتعاش خلال الفترة 2004-2009 بمعدلات نمو متذبذبة، باستثناء سنة 2007 أين انخفض عن السنة السابقة (2006) بنحو 7.45 %، وهو ما يبرزه الجدول .

الجدول رقم 1: تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر 2000-2009

السنة	تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بملايين الدولارات	نسبة نمو التدفق %
2000	438	
2001	1196	173
2002	1065	-10.9

¹ نفس المرجع، ص184.

² نفس المرجع، ص4.

40.5-	633.8	2003
39.1	881.9	2004
22.6	1081.3	2005
40	1795.4	2006
7.45-	1661.6	2007
59.2	2646	2008
7.57	2846.5	2009

المصدر: مؤشرات التنمية الأساسية من البنك الدولي، متاح على الموقع: <http://data.albankaldawli.org>، تاريخ الاطلاع: 2014-04-02.

يرجع تذبذب تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر في جزء منه، إلى بعض العراقيل التي مازالت تطبع مناخ الاستثمار في بلادنا؛ فاستنادا إلى تقرير ممارسة أنشطة الأعمال لعام 2010، فإنّ الجزائر تحتل المرتبة 13 عربيا و 136 عالميا حسب مؤشر سهولة الأعمال، حيث يحتاج إنشاء المشاريع إلى 14 إجراء و 24 يوم في المتوسط، في حين لا يحتاج إنشاء المشاريع الاستثمارية سوى إلى 10 إجراءات و 11 يوم في تونس و 6 إجراءات و 12 يوم في المغرب¹.

2-2- التنمية الفلاحية و الريفية المستدامة:

تشكّل الفلاحة واحدا من أهم البدائل المتاحة للجزائر للاستعاضة عن قطاع المحروقات كمحرك للتنمية. غير أنّ هذا القطاع ظل و لسنوات عديدة يصطدم بكثير من العوائق التي حالت دون تحقيق تنمية فلاحية مستدامة، كانخفاض جودة التربة الزراعية، وتبعية الإنتاج الزراعي في بلادنا للظروف المناخية ومشاكل العقار الفلاحي، و ضعف التخصيصات المالية، ناهيك عن الأضرار التي لحقت بهذا القطاع خلال العشرية السوداء جرّاء النزوح الريفي.

من أجل إعادة بعث الدور المركزي للفلاحة في دفع عجلة التنمية، أولت الجزائر اهتماما بالغا لهذا القطاع ضمن مخطط الإنعاش الاقتصادي و برنامج دعم النمو، تجسد هذا الاهتمام من خلال البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية PNDA الذي توسّع عام 2002 ليشمل التنمية الريفية PNDAR، ثم إطلاق إستراتيجية التنمية الريفية المستدامة من خلال برنامجي التجديد الريفي و تجديد الاقتصاد الفلاحي.

2-2-1- المخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA:

¹ البنك الدولي و مؤسسة التمويل الدولية [2009]: "تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2010"، مطبوعة مشتركة للبنك الدولي، ص 103.

مثّل البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية الذي تمّ اعتماده بداية من شهر جويلية 2000، بداية الانطلاقة الحقيقية لتطوير القطاع الفلاحي في الجزائر. تتمحور أهداف البرنامج حول النقاط الرئيسية التالية¹ :

- تحقيق الأمن الغذائي للسكان من خلال تحسين الإنتاج الزراعي؛
 - الحيلولة دون التدهور المستمر للأوساط الطبيعية و الحد من التصحر؛
 - حماية الموارد الطبيعية والبيئة؛
 - تكييف الفلاحة في بلادنا مع طبيعة المناخ الجافة؛
 - إنعاش المناطق الريفية و توفير متطلبات الحياة الكريمة من أجل تثبيت السكان في المناطق الريفية.
- من أجل تجسيد جملة هذه الأهداف، تمّ تسطير العديد من البرامج الموزعة على كامل التراب الوطني و التي تمسّ كل الأنشطة المرتبطة بقطاع الفلاحة. من بين هذه البرامج نذكر²:

- برنامج تنمية و تكتيف فروع الإنتاج الزراعي؛
 - برنامج تكييف أنظمة الزراعة و الحرث؛
 - المخطط الوطني للتشجير، الذي تمّ إنشاؤه لفترة تمتد على عشرين سنة و يهدف للحد من ظاهرة التصحر و حماية الأحواض المنحدرة؛
 - برنامج تثمين و تحسين نوعية الأراضي من خلال الاستصلاح؛
 - برنامج حماية و المحافظة على الأراضي الرعوية السهبية و مكافحة التصحر؛
 - برنامج تنمية الزراعة الصحراوية.
- تدعم البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية PNDA و البرامج المرافقة له، بإنشاء الصندوق الوطني للضبط و التنمية الفلاحية FNRDA³ و القرض الفلاحي التعاوني. ماليا تمّ تخصيص غلاف مالي معتبر في إطار برنامج دعم النمو الاقتصادي قدر ب: 65 مليار دينار، كما خصص نفس البرنامج مبلغ 67.6 مليار دينار لإنعاش الفضاءات الريفية و الجبلية في الهضاب العليا و الواحات .

2-2-2- المخطط الوطني للتنمية الفلاحية و الريفية PNDAR:

يهدف المخطط الوطني للتنمية الفلاحية و الريفية الذي تمّ إطلاقه عام 2002، إلى تحسين شروط ممارسة الأنشطة الفلاحية و الرعوية، و إلى تحسين الظروف المعيشية لسكان الأرياف من خلال المشاريع الجوارية للتنمية الريفية PPDR ، و

¹MINISTERE DES AFFAIRE ETREGERES: « secteur de l'griculture et dy developpement rural », site d'Internet : <http://193.194.78.233/ma> , date de visite :03/03/2014

² HADIBI A, ET AUTRES [2008]: « Analyse de la mise en œuvre du plan national de développement agricole dans la première tranche du périmètre de la Mitidja Ouest, Algérie », Actes du quatrième atelier régional du projet Sirma, Mostaganem, Algérie, 26-28 mai 2008. Cirad, Montpellier, France, colloques-cédérom, p2.

³ OMAR BESSAOUD[2006]: « la stratégie de développement rural en Algérie », Options Méditerranéennes, Séré. A / n°71, 2006, p. 83

هي عبارة عن مشاريع مدمجة تجمع بين عدة قطاعات، الهدف الرئيسي من ورائها تثبيت سكان المناطق النائية و الأرياف في مناطق عيشهم الأصلية من خلال¹:

- تعبئة الموارد المائية وتحسينها؛
 - حماية البيئة الرعوية و تشجيع عمليات غرس النباتات الرعوية؛
 - فك العزلة عن المناطق النائية، من خلال توفير البني التحتية الضرورية للمواصلات و الاتصالات؛
 - تشجيع إقامة مستثمرات فلاحية مصغرة من خلال منح الامتياز على الأملاك الخاصة للدولة.
- الملاحظ أنّ المشاريع الجوارية للتنمية الريفية تستهدف بالأساس تحقيق تنمية محلية مستدامة وخلق نوع من اللامركزية بمساهمة السكّان.
- من بين المشاريع الجوارية للتنمية الريفية نذكر²:

- مشروع التشغيل الريفي ، انطلق عام 2004 على مستوى ست ولايات هي: تيارت، تيسمسيلت، الشلف، المدية، عين الدفلى والبويرة، استهدف المشروع 1 206 340 نسمة.
 - مشروع لتنمية الزراعة الجبلية والزراعة في الحوض المنحدر لوادي الصفصاف، الذي انطلق سنة 2003 على مساحة تقدر ب 34 110 هكتار تتوزع بين ولايتي سكيكدة (03 بلديات) و قسنطينة (01 بلدية) و يمس 23000 نسمة.
- 2-2-3- سياسة التجديد الفلاحي و الريفي في الجزائر:**

تهدف سياسة التجديد الفلاحي و الريفي في الجزائر إلى تعزيز الأمن الغذائي الوطني في إطار شراكة بين القطاع العام و الخاص و بالتعاون مع مختلف الفاعلين، من خلال³:

- رفع الإنتاج الوطني من المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع (القمح الصلب و الحليب)، بغية تغطية الاحتياجات الوطنية بنسبة لا تقل عن 75%؛
- تعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة في الأنشطة الفلاحية؛
- تطوير و تنظيم قنوات جمع و تسويق المنتوجات الفلاحية الوطنية؛
- تعميم و توسيع استخدام السقي الزراعي ليشمل 106 مليون هكتار أفق 2014 مقابل 900.000 هكتار حالياً؛

1 نفس المرجع، ص84.

2 الألية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص407.

3 MINISTRE DE L'AGRICULTURE DE DEVELOPPEMENT RURALE[2010]: « Présentation de la politique de Renouveau Agricole et Rural en Algérie et du programme quinquennal 2010-2014 », p1.

- تطوير القدرات الوطنية من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال الحبوب، النباتات و الفحول الحيوانية المعدة للتكاثر؛
- تطوير فضاءات ريفية متوازنة، متجانسة و مستدامة.
- تقوم سياسة التجديد الفلاحي و الريفي في الجزائر على ثلاثة مرتكزات أساسية، هي:

أ- برنامج دعم التجديد الريفي:

تدعمت جهود التنمية الريفية في الجزائر ببرنامج التجديد الريفي، الموجه أساسا نحو العائلات و الأسر التي تعيش و تعمل في الوسط الريفي، مع إعطاء أولوية خاصة للمناطق الأكثر فقرا، من خلال إنعاش و تنويع نشاطاتها الاقتصادية بواسطة تعميم المشاريع الريفية المدمجة. تتمحور سياسة التجديد الريفي حول أربعة برامج كبرى هي¹:

- عصرنة القرى و القصور الصحراوية، من خلال تحسين شروط الحياة في المنازل الريفية؛
 - تنويع النشاطات الاقتصادية في المناطق النائية؛
 - المحافظة على و تثمين الموارد الطبيعية؛
 - حماية و تثمين الإرث الريفي المادي و غير المادي؛
- البرامج الثلاثة الأولى يتم تنفيذها من خلال المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المدمجة، الموزعة عبر كامل التراب الوطني.

للفترة 2010-2014، و في إطار عقود النجاعة للتجديد الريفي، من المتوقع تنفيذ 10200 برنامج، ستمكن من تحسين الأوضاع المعيشية لنحو 726.820 عائلة، من خلال خلق 1000.000 منصب شغل، و استصلاح 8.192.000 هكتار من الأراضي².

ب- برنامج تجديد الاقتصاد الفلاحي:

الهدف الرئيسي من برنامج تجديد الاقتصادي الفلاحي هو تحقيق الأمن الغذائي و تحرير الجزائر من التبعية للسوق العالمية في مجال الغذاء و يتحقق ذلك من خلال:

- خلق بيئة مواتية للاستغلال الزراعي، و تشجيع الأنشطة المرتبطة و الداعمة للزراعة مثل الصناعات الغذائية؛
- تطوير أدوات الضبط، خصوصا من خلال نظام ضبط المنتجات الزراعية ذات الاستهلاك الواسع، مع ضمان حقوق المنتجين؛

¹ الألية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر [2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص ، ص405.

² MINISTRE DE L'AGRICULTURE DE DEVELOPPEMENT RURALE [2010]: « Présentation de la politique de Renouveau Agricole et Rural en Algérie et du programme quinquennal 2010-2014 », op.cit, p6.

- إقامة عشر برامج لتكثيف الإنتاج الفلاحي، و برامج أخرى متخصصة: الحبوب، الحليب، الزيوت، التمور، الزرع، اللحوم بنوعها الحمراء والبيضاء، الاقتصاد في الماء وإنشاء الأقطاب الزراعية؛
 - ترقية إدارة زراعية تستجيب للتطورات التي يشهدها القطاع، و تعزيز الإدارات العمومية ذات العلاقة بالقطاع الفلاحي و الريفي مثل إدارة الغابات، المصالح البيطرية و غيرها.
- من أجل تجسيد الأهداف السابق الإشارة إليها، تم خلال سنة 2009 إمضاء عقود نجاعة بين وزارة الفلاحة والتنمية الريفية و مختلف ولايات الوطن من أجل تطبيق برامج جواريه للتنمية الريفية المدمجة للفترة 2009-2014، تتوزع هذه المشاريع على الأهداف المسطرة على النحو الذي يوضحه الجدول .

الجدول رقم2: توزيع المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المدمجة حسب الأهداف المسطرة 2009-2014

المجموع	2014	2013	2012	2011	2010	2009	السنوات
1608	259	264	274	280	279	252	الأهداف عصرنة القرى والقصور
3467	564	582	594	594	577	556	تنويع الأنشطة الاقتصادية
6205	1019	1039	1052	1052	1030	1013	حماية وتثمين الموارد الطبيعية
868	135	150	157	157	141	128	حماية وتثمين الإرث الريفي المادي وغير المادي
12148	1977	2035	2077	2083	2027	1949	المجموع

المصدر: توزيع المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المدمجة، متاح على الموقع <http://www.dgf.org.dz>، تاريخ الزيارة: 2014-04-14.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه، العدد المعتبر للمشاريع الموجهة لحماية وتثمين الموارد الطبيعية و هو ما يعكس بحق التزام الجزائر بإدراج اعتبارات التنمية المستدامة ضمن جهودها التنموية.

ج- تطوير القدرات البشرية و الدعم التقني للفلاحين:

إضافة إلى التجديد الريفي و التجديد الفلاحي، تركز سياسة التجديد الريفي و الفلاحي في الجزائر على تطوير قدرات ممارسي الفلاحة من فلاحين و مسيرين و

العمل على توفير كل المتطلبات والإمكانيات التي تقتضيها الزراعة الحديثة. من هذا المنطلق، يتعين¹:

- تحديث طرق التسيير في الميدان الفلاحي؛
 - الاستثمار في مجال البحث، التكوين و تطوير قدرات الفلاحين على نحو يمكنهم من التحكم في التكنولوجيات الحديثة المستعملة في ميدان الفلاحة؛
 - دعم و تطوير القدرات المادية و البشرية للمعاهد و المؤسسات التي لها هدف دعم و تطوير قطاع الفلاحة؛
 - العمل على توفير الخدمات البيطرية و الخدمات المرتبطة بالصحة النباتية.
- إضافة إلى الجهود السابق الإشارة إليها، استفاد قطاع الفلاحة خلال خمس سنوات الأخيرة من إعانات عمومية بلغت قيمتها 1000 مليار دينار جزائري، ناهيك عن مسح ديون الفلاحين التي فاقت قيمتها 40 مليار دينار.

مكّنت هذه الجهود من تحسين مؤشرات إنتاج الغذاء في الجزائر، حيث انتقل إنتاج الحبوب (قمح، شعير، شوفان) من 26.575.280 قنطار موسم 2000-2001 إلى 40.128.100 موسم 2005-2006، فيما انتقل إنتاج الحبوب الجافة خلال نفس المدى الزمني من 384.360 قنطار إلى 440.690 قنطار، نفس الشيء يقال عن إنتاج الزيتون بمختلف أنواعه الذي بلغ موسم 2005-2006، 2.647.330 قنطار؛ إنتاج البطاطا هو الآخر تضاعف بنحو مرتين ونصف حيث انتقل من 9.672.320 قنطار إلى 2.180.910 قنطار .

الجدول رقم3: تطور الإنتاج الزراعي في الجزائر 2000-2006 (قنطار)

الموسم	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
المنتجات						
الحبوب	26575280	19514100	42643740	40313000	35250465	40128000
الحبوب الجافة	384360	435340	577480	580000	471060	440690
البطاطا	9672320	13334650	18799180	18962700	21565499	21809610
الزيتون	2003390	1919260	1676270	4688000	3164890	2647330

¹ MINISTRE DE L'AGRICULTURE DE DEVELOPPEMENT RURALE[2010]:« Présentation de la politique de Renouveau Agricole et Rural en Algérie et du programme quinquennal 2010-2014 », op.cit, p8.

source : Ministère de l'agriculture et du développement rural [2006]: « Rapport du secteur agricole 2006 », p, p .23, 28 situation sur la

الإنتاج الحيواني هو الآخر عرف انتعاشا خلال المدى الزمني 2000-2006، إذ ارتفع إنتاج اللحوم بنوعيهما الأحمر و الأبيض من 448.000 طن إلى 539.720 طن، فيما انتقل إنتاج الحليب من 1550 مليار لتر سنة 2000 إلى 2244 مليار لتر سنة 2006¹.

تطور الإنتاج الزراعي كان له بالغ الأثر الإيجابي في تقليص فاتورة استيراد الغذاء التي انتقلت من 7397 مليون دولار سنة 2008² إلى 5512 مليون دولار سنة 2009³، فيما بلغت خلال التسع أشهر الأولى من سنة 2010، 4.41 مليار دولار مسجلة تراجعاً بنسبة 4.21% مقارنة مع نفس الفترة خلال سنة 2009.

2-3- تطوير الهياكل و البنية التحتية:

يلعب قطاع الأشغال العمومية دوراً متميزاً في دفع عجلة التنمية، من حيث مساهمته في الناتج الداخلي الخام و قدرته الهائلة على توفير مناصب الشغل فحسب، و لكن أيضاً لكونه أصبح أحد أهم متطلبات سياسات التنمية المستدامة. في الجزائر يولى اهتمام خاص للقطاع، فبداية من عام 1999 تمّ تسطير برنامج عمل طموح شعاره تدارك التأخر، التأهيل، العصرية، و يهدف إلى⁴:

- انجاز شبكة طرق عصرية و مهيكلة في إطار تجسيد الخيارات الكبرى لتهيئة الإقليم؛
 - حفظ و تطوير شبكة الطرق الموجودة وفق متطلبات النقل، الوقاية و الأمن؛
 - صيانة و تكييف المنشآت البحرية الأساسية حسب الحاجيات المستقبلية وكذا إنشاء هياكل جديدة للتجارة، الصيد البحري و السياحة؛
 - تطوير الخصائص الهندسية للمنشآت المطارية من أجل تلبية الحاجيات الاقتصادية و الإستراتيجية و فك العزلة عن المناطق الصحراوية خاصة.
- ### 2-3-1- تطوير و تأهيل البنية التحتية للطرق:

بلوغ أهداف برنامج العمل الوطني المتعلقة بالبنية التحتية للطرق يمرّ عبر⁵:

¹ MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL [2006]: « rapport sur la situation du secteur agricole 2006 », op.cit, p.31
² بنك الجزائر [2009]: "التقرير السنوي 2008، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر"، ص223.

³ BANQUE D'ALGERIE [2010] : « Rapport 2009, évolution économique et monétaire en Algérie », p219.

⁴ وزارة الأشغال العمومية [2009]: "خطة عمل و برامج قطاع الأشغال العمومية، حسيلا 2005-2009 و برنامج 2010-2014"، (تقرير ملخص)، ص4.

⁵ نفس المرجع، ص9.

- أ- تطبيق المعايير الدولية في انجاز الطرقات الجديدة وعصرنه شبكة الطرقات الموجودة من خلال:
- إعادة تأهيل و صيانة المنشآت الفنية ومعاينتها، في هذا السياق من المتوقع انجاز 145 منشأة فنية في إطار البرنامج الخماسي لدعم الإنعاش الاقتصادي؛
 - ترقية الخدمات العامة و توفيرها لمستعملي الطريق؛
 - السهر توفير الأمن عبر الطرقات من خلال تزويدها بإشارات المرور اللازمة؛
- ب- إصلاح وصيانة شبكة النقل البري، ما يسمح بتحسين نوعية خدماتها (تم إدراج 7000 كلم ضمن المخطط الخماسي لدعم الإنعاش الاقتصادي)؛
- ج- إطلاق مخطط مدير للطرق السريعة 2025، يهدف إلى تعميم خدمات نقل حديثة عبر كامل التراب الوطني، ضمن إستراتيجية منسجمة وشاملة.
- 2-3-2- تعزيز الهياكل القاعدية البحرية:**
- استفاد القطاع البحري هو الآخر من خطة مديرة أفق 2025، تتمثل أهم محاورها في النقاط التالية:
- المحافظة على المنشآت البحرية الموجودة من خلال عمليات الصيانة و التأهيل؛
 - إنشاء هياكل قاعدية بحرية جديدة؛
 - تأمين الشواطئ؛
 - تأمين الموانئ، و في هذا الصدد تم إطلاق مشروعين، الأول مشروع VTMISS و هو عبارة عن نظام متكامل لتسيير و ضمان سلامة الموانئ البحرية؛ الثاني يتمثل في المركز الوطني لأمن وسلامة السفن و تجهيزات الميناء، الذي تم تسليمه نهائيا سنة 2007.
- بلغ عدد الموانئ التي تم إنشاؤها خلال الفترة من 1999-2009، 18 ميناء مقابل 05 موانئ صيد خلال الفترة 1962-1999 ليرتفع بذلك العدد الإجمالي للموانئ في الجزائر إلى 50 مقابل 32 ميناء سنة 1999، منها 36 ميناء و مناطق صيد.
- على ذكر الصيد البحري، استفاد هذا الأخير من غلاف مالي قدره 5.21 مليار دينار في إطار برنامجي دعم الإنعاش الاقتصادي و البرنامج التكميلي لدعم النمو ، وبهدف تنظيم الصيد و ترقية و تثمين النشاطات المائية، تدعم القطاع بجملة من الهيئات على غرار غرفة الصيد و تربية المائيات عام 2000، و المجلس الاستشاري للصيد و التربيات المائية سنة 2004.
- 2-3-3- تأهيل الهياكل القاعدية للمطارات وفق المعايير العالمية:**

¹ الألية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: " تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص، 230، 233.

تعاني الهياكل القاعدية للمطارات في بلادنا العديد من النقائص، ففضلا عن عددها المحدود فإن 65% منها فقط موجهة للنقل الجوي العام، ناهيك عن تدهور وضيق أرضيات العديد منها. من أجل تدارك هذه النقائص برمجت جملة من المشاريع على المدى القصير والمتوسط، منها ما يتعلق بانجاز أقطاب جوية جديدة على غرار مطار تقرت بورقلة، و منها ما يتعلق بتوسعة، تأهيل و إعادة تهيئة المطارات القائمة كمطار سطيف، بجاية، بسكرة، غرداية و عنابه.

مكّنت المشاريع التي استفاد منها قطاع الأشغال العمومية مع بداية الألفية الثالثة، والتي تدعمت بغلاف مالي قدر ب 600 مليار دينار في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو، من خلق نحو 688.947 منصب شغل خلال الفترة من 2001-2008، وفك العزلة عن ما يقارب 7.300.000 نسمة حيث تحصي الجزائر اليوم ما يقارب 180.039 كلم من الطرقات¹.

4-2 - ترقية قطاع السياحة و تثمين الموروث السياحي الوطني:

تشكّل السياحة اليوم قاطرة التنمية المستدامة في العالم، لارتباطها الوثيق بكل القطاعات الاقتصادية الأخرى، و لكونها مصدرا مهما لخلق الثروة و مناصب الشغل و لدورها في تعزيز الاهتمام بالبيئة. بالنسبة للجزائر، تنمية قطاع السياحة لم تعد اختيارا بل أصبحت حتمية يفرضها المسعى الرّامي إلى تحضير الاقتصاد الوطني لمرحلة ما بعد البترول.

ظلّت السياحة في الجزائر و لفترة طويلة تعاني الكثير من العقبات، على غرار ضعف الهياكل ونقص تأهيل اليد العاملة و شبه انعدام للثقافة السياحية، إضافة إلى الظروف الأمنية و الاقتصادية التي مرّت بها الجزائر كلها عوائق حالت دون أن يلعب القطاع الدور المنوط به.

من أجل تجاوز كل هذه العقبات و إنعاش قطاع السياحة، سطرّت الجزائر إستراتيجية واعدة للإقلاع بالسياحة، تجسدت من خلال المخطط الوطني للتهيئة السياحية 2025.

يعتبر المخطط الوطني للتهيئة السياحية، واحدا من مكونات المخطط الوطني لتهيئة الإقليم و التنمية المستدامة المنصوص عليه بموجب القانون 02-02 المؤرخ في 12-12-2001، المتعلّق بتهيئة الإقليم و التنمية المستدامة. تمّ إعداد SDAT بمشاركة مختلف الفاعلين والمتعاملين في قطاع السياحة الوطنية من مستثمرين، وكالات سفر، ناقلين و غيرهم. تحولت السياحة بموجب المخطط الوطني للتهيئة السياحية إلى صناعة تجمع بين السياحة و حماية البيئة.

¹ الألية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر [2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص239.

تتدرج ضمن المخطط الوطني للتهيئة السياحية، خمسة أهداف رئيسية نوردها في الآتي¹:

- جعل السياحة محرك للتنمية الاقتصادية بهدف ترقية التشغيل و المساهمة في تحقيق التوازنات الاقتصادية الكبرى، من خلال:
 - ترقية اقتصاد بديل للاقتصاد المعتمد على قطاع المحروقات؛
 - تنظيم العرض السياحي على ضوء معطيات السوق الوطنية؛
 - إعطاء الجزائر بعد سياحي عالمي، وجعلها من أقطاب السياحة في حوض البحر الأبيض المتوسط؛
 - دفع القطاعات الاقتصادية الأخرى، من خلال خلق نوع من التكامل بين الإستراتيجية السياحية و استراتيجيات القطاعات الأخرى، في إطار المخطط الوطني لتهيئة الإقليم و التنمية المستدامة 2025؛
 - إحداث تكامل بين السياحة والحفاظ على البيئة، بدمج مبادئ الاستدامة ضمن كل مراحل عملية التنمية السياحية؛
 - تثمين الإرث التاريخي الحضاري والديني للجزائر؛
 - التحسين المستمر لصورة الجزائر في نظر السائح و المستثمر الأجنبي؛
- من أجل تحقيق هذه الأهداف، تم وضع مخطط النوعية السياحية المتعلق بمقاييس الإيواء، الإطعام، الترفيه و التنشيط لدى وكالات السفر و دواوين السياحة²، و في إطار البرنامج الخماسي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009 استفاد قطاع السياحة من غلاف مالي قدره 3.2 مليار دينار، خصصت لدعم تهيئة 42 منطقة للتوسع السياحي³.

من بين النتائج الأولية لجهود تنمية قطاع السياحة في الجزائر، نسجل التزايد المستمر لتدفق السياح الذين انتقل عددهم من 865.984 سنة 2000 إلى 1850.000 سنة 2008، وبالتالي ارتفاع إيرادات قطاع السياحة التي قدرت نهاية سنة 2007 بـ 218.9 مليون دولار⁴.

2-5- تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

قطاع الصناعة هو الآخر، و في إطار الحركية التنموية التي تشهدها الجزائر بداية من سنة 2000، عرف العديد من الإصلاحات مسّت مختلف جوانبه، تهدف إلى

¹ Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme[2008]: "SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENTTOURISTIQUE"SDAT 2025", Livre 1 Le diagnostic : audit du tourisme algérien », p. 23, 25

² الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص.247

³ موقع الانترنت: <http://www.premier.ministre.gov.dz>، تاريخ الاطلاع: 2010/05/15

⁴ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص، ص. 251،249

الانتقال بالجزائر من بلد مصدر للمواد الأولية أو بالأحرى أحادي التصدير، إلى بلد مصنع من خلال تكثيف النسيج الصناعي وتوسيع مجال التصنيع ليشمل الصناعات المتطورة والتكنولوجيات الحديثة.

لهذا الغرض أبرمت الجزائر سنة 1999 اتفاق تعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية من أجل رفع مستوى المؤسسات الصناعية، بعدها أطلقت الجزائر برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية للفترة 2001-2008، الذي تتمثل أهم إجراءاته في¹:

- تنمية اليقظة التجارية، من خلال تطوير أساليب التكوين و استعمال التكنولوجيات الحديثة و تشجيع الابتكار؛
 - تحسين فعالية التسيير، بإدخال نظم الإدارة الحديثة؛
 - التحديث المستمر لوسائل الإنتاج و الاستثمار في المتطور منها، من أجل رفع نوعية الإنتاج و جعلها مطابقة للمعايير؛
- كما تدعّم القطاع في إطار مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي بإنشاء صندوقين، الأول لترقية المنافسة الصناعية و الثاني مخصص للمساهمة و الشراكة. تكلفة الصندوقين قدرت بـ 24.5 مليار دينار، في حين خصص مبلغ 2 مليار دينار لتهيئة المناطق الصناعية².

في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005-2009، انصبت جهود الجزائر حول تحسين و تثمين أدوات ضبط و تطوير الملكية الصناعية و التقييس، إضافة إلى مباشرة أعمال لترقية التنافسية بين المؤسسات الصناعية. الغلاف المالي الذي تمّ رسده لانجاز هذه الاستثمارات قدر بـ 13.5 مليار دينار جزائري.

من جهة أخرى أولت الجزائر أهمية خاصة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استفاد القطاع من برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2007، يستهدف ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين محيطها، و يستفيد البرنامج من ميزانية سنوية تقدر بـ 01 مليار دينار في إطار الصندوق الوطني لرفع مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و منذ إنطلاقه عبّرت 3000 مؤسسة عن رغبتها في الالتحاق بالبرنامج، منها 341 استفادة من إجراءات التأهيل التي شملت عمليات التنظيم، التسويق و معايير الجودة منها ISO 9000 و ISO 22000.

ومن أجل ضمان التزام المؤسسات الجزائرية بمعايير الجودة، و احترامها لمواصفات الإنتاج العالمية التي تمكنها من المنافسة، تدعّم قطاع الصناعة في بلادنا

¹ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر [2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص. 201

² Rapport national de mise en œuvre de l'agenda 21 en Algérie (Rapport national Algérie pour le Sommet Mondial du Développement Durable. Johannesburg. 2002), p. 37

بنظام وطني للجودة يشمل المعاهد و الهيئات التالية: المعهد الوطني للملكية الصناعية INAPI، الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC، المعهد الوطني لضبط المقاييس IANOR، المعهد الوطني للقياسة القانونية ONML و المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف¹ CACQE.

المبحث 3 : تجارب دولية رائدة في تطوير التسيير العمومي

خلال هذا المبحث سنحاول سرد مجموعة من المحاولات لتحسين و تطوير التسيير العمومي و قد تم اختيار تجارب كل من المغرب و بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية و الصين نظرا لاعتبارها تجارب رائدة في هذا المجال

3-1. تجربة المغرب لتحسين التسيير العمومي

شهدت الإدارة في المغرب في العقد المنصرم إصلاحات عديدة استجابة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الهامة. وبفعل هذه التطورات، لا يمكن للإصلاحات التي تشهدها المؤسسات السياسية في البلد أن تؤدي إلى نتائج إيجابية إلا إذا أصبح لدى الدولة خدمة مدنية عصرية قادرة على التصدي للتحديات الجديدة. وتشتمل هذه التحديات على ما يلي²:

أ- **التحديات الاقتصادية والعولمة:** في بيئة اقتصادية يشكل فيها التغيير حاليا المعيار، لا بد للإدارة من تكيف مهمتها وهياكلها مع دور الدولة الجديد الذي يتمثل في تخفيف أثر سياسات تحرير التجارة والعولمة والمساعدة في تحسين أداء الاقتصاد الوطني؛

ب- **التحديات الاجتماعية:** يقتضى من الإدارة تادية دور هام متزايد في تعزيز التلاحم الاجتماعي عبر ضمان تكافؤ الفرص لجميع المواطنين، وإزالة التفاوت الاجتماعي وحماية أكثر الفئات استضعافا؛

ج - **التحديات السياسية:** ثمة مسعى طويل الأجل يتمثل في حماية حقوق المواطنين في علاقتهم مع الخدمة المدنية. وحتى تغيير طبيعة العلاقة بين

¹ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر [2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص 203.

² التقييم الخمسي للتقدم المحرز في تنفيذ قرار الجمعية العامة 225/50 المتعلق بالادارة العامة، الدورة السادسة و الخمسون للجمعية العامة للمجلس الاقتصادي و الاجتماعي للأمم المتحدة.

المواطنين والخدمة المدنية هو في حد ذاته تحدي كبير تواجهه الخدمة المدنية، إذ أن هذا التغيير يتوقف على قدرتها على أن تعزز في مهامها اليومية القيم في مجالات الأخلاق والشفافية والإنصاف واحترام القانون؛

د- **التحديات التكنولوجية:** يشكل تمكن المؤسسات والمواطنين من استخدام تكنولوجيا إدارة المعلومات وخدماتها تحديا كبيرا بالنسبة للإدارة المغربية. ولمجابهة للتحديات المذكورة آنفا، حددت وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في المملكة المغربية الأهداف التالية¹:

1- **إعادة تحديد دور الخدمة المدنية ومهمتها:** إن التحديات التي يطرحها عصر العولمة هذا، وضرورة إحلال اللامركزية وتفويض السلطات التي أعربت عنها السلطات المحلية والسكان على حد سواء، وتمتين ركائز سلطة القانون تشكل كلها حجبا تبرر إعادة النظر في دور الدولة ومهمتها، وبالتالي تحديث طريقة تسيير عملها؛

2- **المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني:** إن السياسة الاقتصادية التي تعتمدها الحكومة انتهازها في السنوات القادمة تنحو في المقام الأول باتجاه الإنعاش الاقتصادي عبر الاستثمار الخاص الذي ما برح يشكل الوسيلة الرئيسية لتحقيق النمو الاقتصادي وتوفير العمالة على المديين المتوسط والطويل. فانطلاقا من هذا المنظور، يقتضي دعم المؤسسات الخاصة إجراء إصلاحات نوعية تؤدي فيها الإدارة العامة دورا وتحقيق هذا الغرض، سنتخذ التدابير التالية: تنفيذ العقود الاستثمارية تنفيذا تاما؛ وتحديد إطار قانوني لتمكين المؤسسات من الاستفادة من عدد من المزايا الخاصة التي تنطوي عليها الاتفاقات التي من المقرر أن تبرم مع الدولة؛ وتبسيط الإجراءات المتعلقة بتزويد المستثمر بإمكانية الحصول بيسر على الخدمات؛ وإنجاز عملية إصلاح الإجراءات التي تضبط عقود التوريد؛

3- **كفالة احترام حقوق المواطنين وحررياتهم:** يجب أن تكون الخدمة المدنية في خدمة المواطنين وأن تضمن حقوق وحرريات الأفراد والمؤسسات القانونية. وعلى ذلك يتعين

¹ التقييم الخمسي للتقدم المحرز في تنفيذ قرار الجمعية العامة 225/50 المتعلق بالادارة العامة , الدورة السادسة و الخمسون للجمعية العامة للمجلس الاقتصادي و الاجتماعي للأمم المتحدة.

- أن تكون ميسرة من حيث الحصول على خدماتها: الحكومة ملتزمة بإتباع سياسة تعميم اللامركزية وتفويض السلطات (سيخضع مشروع منقح للميثاق الجماعي ومشروع مرسوم متعلق بتفويض السلطات للإجراءات ذات الصلة لاعتمادهما)؛
- أن تحترم القانون: لتحقيق هذا الغرض، ستتخذ الحكومة التدابير اللازمة لضمان احترام جميع فروع الخدمة المدنية لمبدأ التزامها بالقانون والتقيّد بأحكام المحاكم بدون تحفظ؛
- أن تكون في خدمة الشعب: إن الإدارة ملتزمة برسم سياسة صارمة لتبسيط الإجراءات وترشيد طرائق العمل بحيث يتمكن المواطنون من الحصول على المعلومات ببسر؛ تنمية الموارد البشرية: ينبغي أن يكون الهدف في هذا الشأن رسم استراتيجية واضحة لتطوير قدرات الخدمة المدنية. وتحقيق هذا الغرض، ينبغي إنشاء نظام عصري وفعال ومنظم لإدارة شؤون الموظفين والوظائف والمهن، وذلك بغية المحافظة على الاتساق بين تطور مهام الخدمة المدنية ومؤهلات الموظفين المدنيين وتنقلاتهم. وإضافة إلى ذلك، ينبغي التشديد بصفة خاصة على التدريب المتواصل والتدريب المتقدم بوصفهما وسيلتين تساعدان على تنمية الموارد البشرية وتأمين مستويات رفيعة من الإنتاجية والأداء

2-3: تجربة الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية :

تتكون هذه الجزئية من شقين: الشق الأول يتعلق بتجربة تنظيم الجهاز التنفيذي ، والشق الثاني يتعلق بمراجعة أداء الأجهزة التنفيذية في الحكومة الفيدرالية الأمريكية كما سيتم إيضاحه.

1- التجربة الأمريكية في ميدان تنظيم الجهاز التنفيذي :

انصب هذا الجهد على تنظيم الجهاز التنفيذي للحكومة الأمريكية الفيدرالية ، وتم بمعرفة ما سمي بـ " لجنة هوفر الأولى (1947-1949م) ". وكان هدف التنظيم دراسة طرق وأساليب الأداء في الأجهزة التنفيذية الفيدرالية ، بهدف الوصول إلى تحسين أدائها وترشيد أوجه مصروفاتها. وتبنى هذا التوجه التنظيمي مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية. كما تم التركيز في الدراسة على الجوانب الخمسة التالية: " (أ) التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات. (ب) أدوات الإدارة مثل: المالية ، الوظائف والموظفين ، الخدمات العامة ، نظام حفظ الوثائق والتقارير

الحكومية. (ج) التداخل والازدواجية في الأجهزة الحكومية. (د) اللامركزية في التنفيذ تحت مظلة إشراف مركزي. (هـ) إعادة تنظيم الأجهزة التنفيذية " (اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري/1421هـ/2000م/ص:22).

واتبع في أسلوب الدراسة الاعتماد على فرق العمل المتخصصة والمتنوعة من جهات متفرقة ذات علاقة. وقامت الفرق المتخصصة بتقديم تقاريرها للجنة الرئيسية التي تقود هذه الفرق. وتم التوصل إلى (273) توصية شملت الجوانب الخمسة للدراسة التي سبق بيانها. ومن أهم النتائج والتوصيات التي أفرزتها الدراسة (المرجع السابق/ ص: 22-24) ما يلي :

- هناك عدم توازن بين مسؤوليات الرؤساء في الأجهزة وبين الصلاحيات المعطاة لهم ، بما يحول دون تحقيق الأهداف المرسومة ، لذلك تمت التوصية بمنح صلاحيات كافية للمسؤولين في الأجهزة التنفيذية في مجالات إعادة التنظيم ، وفي التعامل مع الموظفين ، والنواحي المالية.

- هناك قصور في أسلوب إعداد الميزانية ، والرقابة المحاسبية ، وإجراءات تحديد الاعتمادات المالية ، وإجراءات الإيرادات ، والتكاليف التشغيلية ، والإعانات في الميزانية.

وتمت التوصية بتبني ميزانية الأداء ، وتبسيط إجراءات مناقشة الاعتمادات المالية ، ووضع نظام متكامل وفعال لإعداد ميزانيات الأجهزة التنفيذية ، بما يسهم في تخفيض تكاليف الرقابة على التنفيذ.

- هناك مركزية مخلة في التوظيف ، ونقص في حصول الأجهزة الحكومية على الكفاءات العالية اللازمة لها ، وهناك نقص في تصنيف الوظائف ، وفي معايير التوظيف. وتمت التوصية بتيسير إجراءات التوظيف ، وجعل سلم الرواتب يخدم الحصول على الكفاءات في الأجهزة الحكومية ، وتعزيز مبدأ الجدارة في اختيار الموظفين ، إلى جانب اتباع مبدأ اللامركزية في التوظيف وتصنيف الوظائف.

- هناك تداخل وازدواج في الأنشطة ، وهناك أنشطة في الأجهزة لا رابط ولا تنسيق بينها ، وهناك عدم وضوح في الأهداف التي يراد تحقيقها. وتمت التوصية بإعادة التنظيم على مبدأ جمع الخدمات والنشاطات المتماثلة وإزالة

الازدواج ، وتقليص عدد الأجهزة التنفيذية بما يزيل تضخم تلك الأجهزة ، مع التركيز على توافر الفاعلية في أدائها والتنسيق في نشاطاتها والخدمات التي تقدمها.

ب- التجربة الأمريكية في ميدان مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية :

هدفت هذه التجربة إلى بناء جهاز حكومي قادر على تقديم خدمات عامة متميزة بتكلفة أقل. وتبنت الدراسة مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية ، والتركيز على أساليب الأداء والعمليات الإدارية والمعوقات التي تصاحبها. كما ركزت الدراسة على إعادة تشكيل ثقافة المنظمات التنفيذية بما يخدم المستفيدين في المقام الأول.

كما اتبعت الدراسة منهجية قامت على مرحلتين ، ففي المرحلة الأولى تم تشكيل فريق عمل لمشروع الإصلاح مكون من (250) عضواً من ذوي الخبرة والتأهيل من الأجهزة الحكومية. وتفرعت عن الفريق الرئيسي مجموعة فرق للدراسة. وأسند لمجموعة من الفرق دراسة الأنظمة والإجراءات والقضايا العامة التي تسيير العمل في جميع الأجهزة التنفيذية مثل: أنظمة الميزانية ، المشتريات ، الموظفين ، إجراءات خدمات المستفيدين من تلك الأجهزة. كما أسند لمجموعة أخرى من الفرق دراسة أجهزة معينة كجهاز التعليم وجهاز القوى العاملة. كما جرت مطالبة كل رئيس جهاز بتشكيل فرق داخلية للعمل على تحقيق ما هو مطلوب من التغيير والتطوير داخل الجهاز. وتم كذلك إيجاد مراكز متخصصة في كل جهاز من الأجهزة بغرض البحث عن الأفكار الجديدة وتجريبها من أجل تلمس تحسين الأداء فيه.

3-1 : تجربة كندا ونيوزيلاندا وأستراليا وبريطانيا :

في عام 1990م تبنت كل من كندا و نيوزيلاندا وأستراليا وبريطانيا إصلاحاً إدارياً ركز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج. وكان هدف مشروع الإصلاح زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية ، وكذلك تعزيز مبدأ المساءلة أو المحاسبة الإدارية. وكان مدخل المشروع هو الإصلاح الشامل بحيث يتم إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الأجهزة التنفيذية كتلك التي تعطى لرؤساء الأجهزة في القطاع الخاص ، وأن تتم محاسبتهم على النتائج. لذلك تم مطالبة كل جهاز بثلاثة أمور : "

(1) إعداد خطط استراتيجية لتوضيح رسالة وأهداف كل جهاز لموظفي الجهاز والمستفيدين منه.

(2) وضع خطط تشغيلية لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية مرتبطة برسالة وأهداف الجهاز. (3) استخدام مقاييس الأداء للتحقق من تقدم الجهاز نحو تحقيق الأهداف".

ومن أبرز نتائج هذه التجربة في الإصلاح الإداري ما يلي:

أ – ظهرت أهمية تعزيز قياس الأداء لتحسين الإنتاجية ، لذلك تبنت الدول سياسة المحاسبة على أساس النتائج المتحققة من تلك المنفق عليها في اتفاقية الأداء. واتفاقية الأداء يتم بمقتضاها تحديد النتائج التي ترغب الدولة تحقيقها من كل جهاز. وفي ضوء ما يتحقق من نتائج تتم المساءلة الإدارية. على أنه يترك لرئيس كل جهاز رسم الاستراتيجيات التي سيتبعها في تحقيق النتائج المطلوبة منه.

ب – ترتب على أسلوب المحاسبة والمساءلة طبقاً للنتائج ضرورة التخلص من الرقابة المركزية التفصيلية على النفقات التشغيلية ، والتخلص من وجود سقف للموظفين في الجهاز ، ومنح المسؤولين صلاحيات كافية لاستثمار مواردهم في الميزانية بشرط ألا يتم تجاوز سقف الميزانية المحدد للجهاز.

ج – تبين أن تغيير ثقافة الجهاز للتركيز على تحقيق النتائج ليس بالأمر الهين ويحتاج وقتاً ليس بالقصير. كما أنه يتطلب تعزيز قدرة رؤساء الأجهزة في أداء مهام الجهاز وواجباته. كما تبين ضرورة بناء نظام معلوماتي ، وتوفير تدريب لجميع فئات العاملين ، واستخدام تقارير عن المعلومات ، وقياس الأداء ، وتطبيق جوانب إصلاحية أخرى.

د – تبين أن التوجه نحو التركيز على النتائج يتطلب وجود جهة مركزية تعطي التوجيهات للأجهزة التنفيذية لكي تساعد على التطبيق ، وعلى تقييم جوانب التطبيق لتحديد الصعوبات التي تواجه التطبيق والمنافع الناجمة عن الإصلاح من وجهة نظر مسؤولي الأجهزة التنفيذية التي تطبق الإصلاح الإداري.

3-4 تجربة الصين

بدأت الحكومة الصينية منذ الثمانينات ثلاث عمليات إصلاح تنظيمي: في أعوام 1982 و 1988 و 1993 على التوالي. أما عملية الإصلاح التنظيمي الرابعة التي بدأت في عام 1998، فإن الجزء الأساسي منها قد أنجز على المستوى المركزي، أي مجلس الدولة، والعمل جار الآن على تنفيذه على مستوى الحكومات المحلية. ويشكل تنفيذ الإصلاحات التنظيمية في هذه الأوقات المناسبة تدبيراً استراتيجياً رئيسياً اتخذته الحكومة الصينية في فترة التغيير هذه. وأدت عملية الإصلاح التي تجربها الصين دوراً فائق الأهمية في انفتاحها على العالم الخارجي وفي سعيها الحثيث إلى التحديث .

ومنذئذ والصين تحقق تقدماً هائلاً في هذه العملية التي تنفذها في مجال الإصلاح والانفتاح وفي المنحى التحديثي الذي تسلكه. هذه هي الخلفية التاريخية التي تنفذ الحكومة الصينية في إطارها إصلاح المؤسسات.

3-5 الدروس المستفادة من هذه التجارب

من خلال هذه التجارب نستنتج مجموعة من النقاط ذات الأهمية:

- لا توجد حلول ثابتة لتطوير التسيير العمومي في جميع الدول ولكن على كل دولة ان تبحث عن حلول تناسب و تتماشى مع واقعها الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي
- تحسين و تطوير التسيير العمومي عملية مستمرة
- ضرورة مشاركة جميع الاطراف في عملية التطوير و التحسين
- تمثل الارادة السياسية الدافع الكبير لعملية التحسين

خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل تناولنا دراسة مقارنة بين الجزائر و الولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا من حيث مؤشرات الحكم الراشد، و قد بينت الدراسة تدهور وضعية الجزائر في هذا المجال، و تراجع تصنيفها تدريجيا عكس الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا اللتين تصنفان في مراكز جد ممتازة. كما تناولنا الإجراءات المتخذة من قبل الجزائر لترشيد الحكم، خاصة في المجال الاقتصادي الذي أكد فيه الخبراء على ضرورة تنويع مدخلات الدولة، و تشجيع الصادرات خارج المحروقات. في المبحث الثالث تناولنا تجارب مجموعة من الدول تعتبر رائدة في مجال التسيير العمومي لنختم بمجموعة من الدروس المستفادة من هذه التجارب.

الفصل الثالث

دراسة مقارنة و تجارب دولية لتطوير
التسيير العمومي

الفصل الثالث

دراسة مقارنة و تجارب دولية لتطوير
التسيير العمومي

الفصل الثالث: دراسة مقارنة و تجارب دولية لتطوير التسيير العمومي

تمهيد:

يشمل الفصل الثالث مبحثين الأولى دراسة مقارنة لمؤشرات التسيير العمومي و الحكم الراشد في ثلاث دول هي الجزائر و الولايات المتحدة و سويسرا كما يشمل أيضا تجارب دولية لعملية تحسين و تطوير التسيير العمومي لعينة من الدول، تم اختيار الدول الثلاث باعتبار أن الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا مثالين رائدين في التسيير العمومي، كما تم اختيار الجزائر كونها بلد الباحث و رغبة الباحث في معرفة مجهودات الجزائر في مجال تطوير التسيير العمومي و الحكم الراشد.

المبحث 1: دراسة مقارنة بين الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا

حسب مؤشرات الحكم الراشد

إن مؤشرات العالمية للحكم الراشد (WGI) Worldwide Governance Indicators برغم من تعدد مؤشرات الحوكمة التي تستخدم لقياس ومعرفة جودة الحكم في دول العالم المختلفة المتقدمة او النامية على حد سواء ، حيث تعتبر من

أكثر المؤشرات شمولية وأفضلها استخداماً ، وان مؤشر (WGI) أستخدم ست مقاييس وأن كل مؤشر يمكن استخدامه كمؤشر مستقل لمواضيع الحوكمة باستخدام (31) مصدراً من مصادر البيانات، و (144) متغير وهذا يضيف الشمولية بشكل أكثر والتي تعمل على تغطية (213) دولة ليكون من (WGI) هو المقياس الذي المتاح لقياس الحوكمة لكافة دول أعضاء منظمة الأمم المتحدة ، حيث يتم إصدار سنوياً ابتداءً من سنة 2004 ، حيث كان في بداية صدورها كل سنتين في أول نسخة ، ثم إصدارها 1996، فضلاً عن الشفافية والدقة والمصادقية التي تتميز بها ، وذلك لاعتمادها على أكثر من مصدر من مصادر جمع البيانات لبناء المؤشرات الأول هو آراء الخبراء وتتمثل البيانات المتوفرة عن أداء الحكومات والدراسات الإحصائية ، والمؤشر الثاني كافة البيانات التي جمعها من منظمات الحكومية وغير الحكومية والقطاعات الخاصة وكافة المنظمات الإقليمية والدولية

لقد تم تصنيف الدول وفق مؤشرات الحكم الراشد حسب نسب مئوية من 0-100%، حيث تدل النسب المئوية الأعلى على حالة أفضل تضع الدولة ذات الإدارة والحكم الرشيد، وتنقسم النسب إلى خمس مستويات:

- 1- المستوى الأول: أعلى من 75% وضع ممتاز
- 2- المستوى الثاني: أعلى من 50% وضع جيد
- 3- المستوى الثالث: أعلى من 25% وضع متوسط
- 4- المستوى الرابع: أعلى من 10% وضع ضعيف
- 5- المستوى الخامس: أقل من 10% وضع ضعيف جداً

1-1 الأداء العمومي: ونقصد بهذا المؤشر نوعية الخدمات العامة، وقدرة جهاز الحكومة التنفيذي واستقلاله عن الضغوط السياسية، ونوعية إعداد السياسات
الجدول رقم : تصنيف الدول من حيث الأداء العمومي

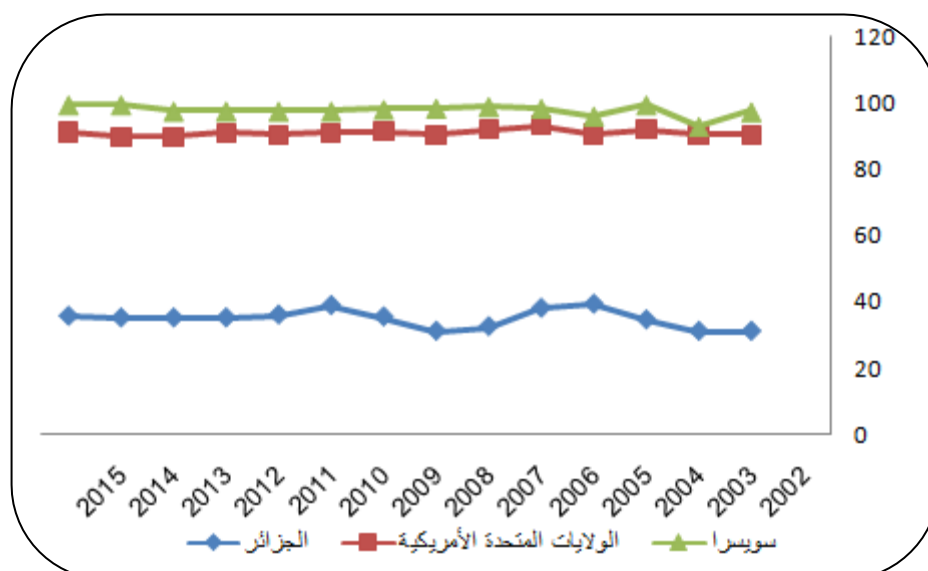
السنة	الجزائر	الولايات المتحدة الأمريكية	سويسرا
1998	19.7	91.7	96.9
2000	14.9	92.3	98.5
2002	31.1	90.3	97.4
2003	31.1	90.3	92.9
2004	34.5	92.1	99.5
2005	39.2	90.7	96.1

2006	38.0	93.2	98.5
2007	32.5	92.2	99.0
2008	31.1	90.4	98.5
2009	35.4	91.4	98.1
2010	38.8	91.0	97.6
2011	36.0	90.5	97.6
2012	35.1	91.0	97.6
2013	35.1	89.9	97.6
2014	35.1	89.9	99.5
2015	35.6	91.3	99.5

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على البنك الدولي
من خلال الجدول نلاحظ انتقال الأداء العمومي للجزائر من المستوى الضعيف إلى المتوسط بدءا من سنة 2002 ليستقر في هذا المستوى و لم يتجاوز في أحسن الحالات 40 بالمئة مما يعني أن أداء الحكومة و مؤسساتها مازال متدني الكفاءة عند مقارنة الأداء العام للجزائر مع الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا نلاحظ فروق كبيرة في كفاءة القطاع العام حيث نجد الولايات المتحدة و سويسرا في منطقة ممتاز

لسد الفجوة الكبيرة في الأداء على الجزائر الاهتمام برفع كفاءة قطاعها العمومي باستخدام أساليب إدارية جديدة و أيضا محاولة تحسين مؤشرات الحكم الراشد فيها و التي سنذكرها فيما يأتي

الشكل رقم: رسم بياني يوضح الأداء العمومي للدول الثلاث



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel
يوضح الشكل الهوة الكبيرة الموجودة بين الجزائر و سويسرا و الولايات المتحدة في مجال الأداء العمومي

1-2 مؤشر الاستقرار السياسي: يعتمد هذا المؤشر على عدة مبادئ التداول السلمي على السلطة، نزاهة الانتخابات وكذا الوسائل الشرعية والدستورية في تشكيل الحكومات بعيدا عن منطق القوة قى الاستيلاء على السلطة، كما يهدف إلى بناء نظام سياسي شرعي وقوي يشتغل في إطار احترام سيادة الشعب والإرادة الاجتماعية. وانعدام العنف يعني أن النظام السياسي متواجد في بيئة سياسية واقتصادية واجتماعية سليمة، إما لأن العنف غير قائمة أو لتمسك السلطة بزمام الأمور.

الجدول رقم: التصنيف وفق مؤشر الاستقرار السياسي

السنة	الجزائر	الولايات الامريكية	المتحدة	سويسرا
1996	5.3	77.7		99.50
1998	4.8	76.6		98.40
2000	10.1	82.5		97.40
2002	6.9	54.5		97.40
2003	5.5	46.70		95.00
2004	10.7	37.40		93.20
2005	20.4	43.7		90.80
2006	15.5	60.90		95.20
2007	14.00	57.00		94.20
2008	14.9	66.80		94.7
2009	13.3	61.60		94.80
2010	11.8	60.70		92.40
2011	10.4	64.50		94.30
2012	9.50	66.40		98.6
2013	12.80	66.8		98.10
2014	9.5	65.70		98.10
2015	11.90	67.10		96.7

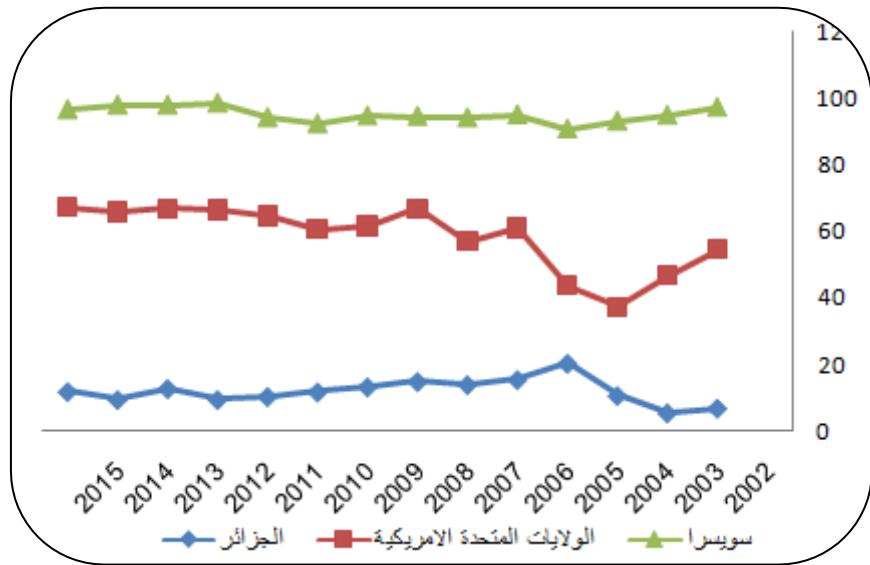
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مؤشرات البنك الدولي

في قراءة للجدول يظهر جليا تدني مؤشر الاستقرار السياسي و تراجع من سنة 2005 أين كان 20,39 ليصل إلى عتبة 11,90 و هو تدهور كبير خلال عشر سنوات و هذا دليل واضح لعدم الاستقرار السياسي

و عند مقارنة الجزائر بالولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا نلاحظ تلك الفجوة الكبيرة التي ترجع أساسا لعدم الثقة الموجودة في النظام السياسي بالجزائر

عدم إستقرار الحكومة، بسبب الظروف التي مرت بها الجزائر منذ سنة 1988 و إلى اليوم 2007، و المدة تقترب من تسعة عشر (19) سنة كاملة نلاحظ عدد الحكومات المتعاقبة بلغ (11) حكومة، و كل حكومة بفريق عمل جديد سواء قيادة جديدة أو مناصب جديدة، و تشير الأرقام في الفترة من 1988 إلى 2002 إلى تعيين (10) رؤساء حكومة، (190) وزير، متوسط العمل في الوزارة (13) شهرا و (57) يوما، أي أقل من شهرين و قد شهدت تلك الفترة ظاهرة دمج وزارات و تجزئة أخرى، و ما يترتب عن ذلك من تبعات مادية و بشرية، وإعادة تنظيم قد تستغرق وقتا طويلا. و عليه فظاهرة عدم الاستقرار أثرت سلبا على فعالية و رشادة التسيير العمومي، و الفروع التابعة لها من ازدواجية في المهام، و تضارب الصلاحيات، هذا زيادة عن ضعف الرقابة، و تأخير حل المشكلات، و خلق آثارا لدى المنفذين على مستوى الولايات والبلديات.

الشكل رقم: الاستقرار السياسي



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

1-3 مؤشر احترام القانون : يقيس هذا المكون مدى ثقة المتعاملين في أحكام القانون في المجتمع والتقيد بها، بما في ذلك نوعية إنفاذ العقود وحقوق الملكية والشرطة والمحاكم وكذلك احتمال وقوع جرائم وأعمال عنف وضمنان حقوق الإنسان المادية والمعنوية على مستوى الفرد والجماعة بصفة عادلة وكذا تأمين المساواة بينهم في الثواب والعقاب.

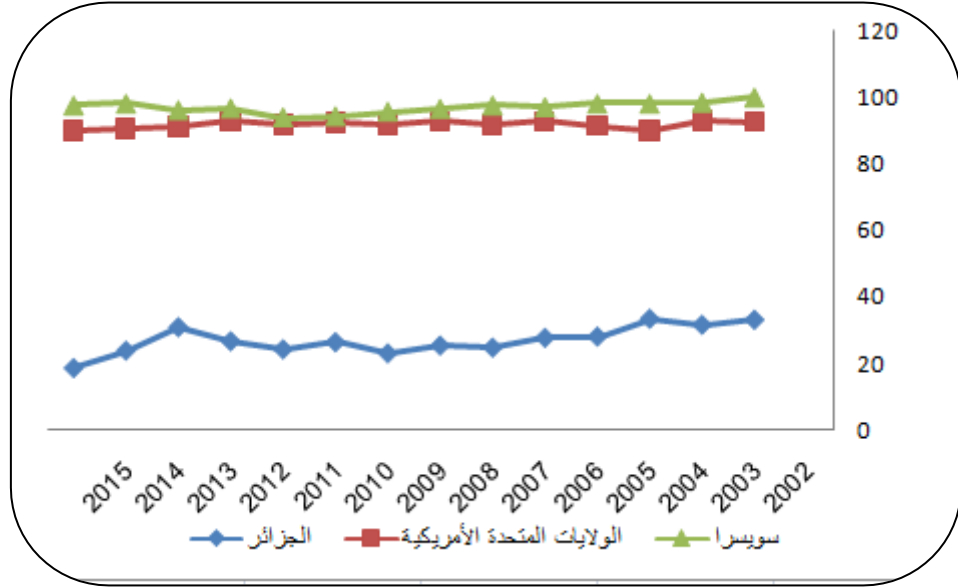
الجدول رقم: التصنيف وفق مؤشر احترام القانون

السنة	البلد	الجزائر	الولايات الأمريكية	المتحدة	سويسرا
1996		12.6	92.5		100
1998		12.5	92.5		99.0
2000		11.9	93.1		99.5
2002		33.2	92.6		100
2003		31.7	93.1		98.5
2004		33.5	90.09		98.10
2005		28.2	91.4		98.1
2006		27.8	92.8		97.1
2007		24.9	91.9		97.6
2008		25.5	92.8		96.6
2009		23.2	91.9		95.7
2010		26.5	92.3		94.3
2011		24.4	91.9		93.9
2012		26.8	92.9		96.7
2013		31.0	91.1		96.2
2014		24.0	90.6		98.1
2015		18.8	89.9		97.6

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على البنك الدولي

نلاحظ تدهور المؤشر بالنسبة للجزائر خاصة سنة 2015 حيث قارب 18.8 بالمئة أي مستوى ضعيف و أيضا نلاحظ تحسن هذا المؤشر بالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا

الشكل رقم : احترام القانون



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

4-1 مؤشر السيطرة على الفساد: مؤشر السيطرة على الفساد يعمل على قياس المدى الذي يمكن للسلطة العامة أن تجمّع المكاسب الشخصية الكبيرة والصغيرة للموظفين الحكوميين ، فضلاً عن ذلك تخفيض من سيطرة أصحاب المصالح الشخصية على الحكم ، بمعنى أن مدى قدرة الدولة على سيطرتها على الفساد المنتشر في الدولة سواء كان سياسي أو اقتصادي ، ويوضح هذا المؤشر ان أفراد المجتمع مدى قدرتهم على محاسبة المسؤولين الحكوميين الفاسدين ، فضلاً عن مراقبة أداء الحكومة

الجدول رقم : التصنيف وفق مؤشر السيطرة على الفساد

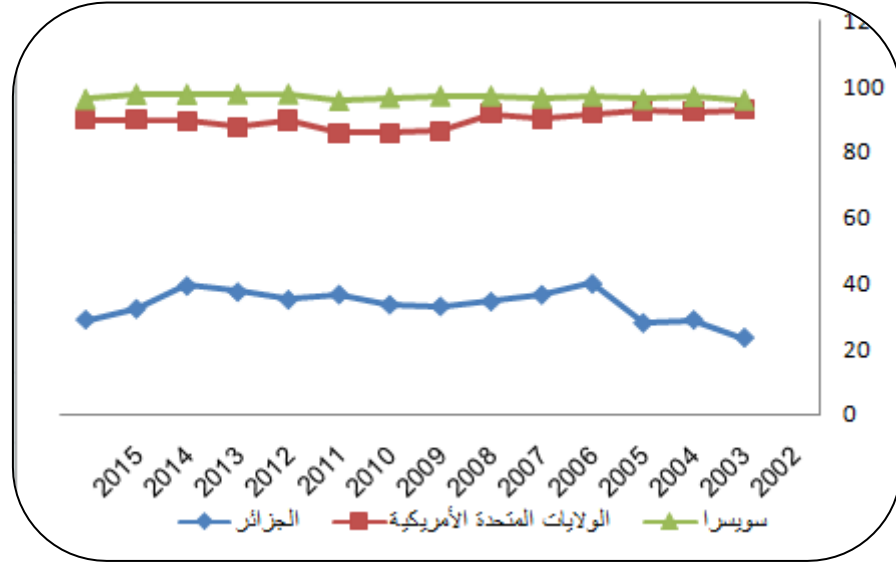
السنة	الجزائر	الولايات المتحدة الأمريكية	سويسرا	البلد
1996	33.33	91.40	95.70	
1998	22.16	92.27	95.88	
2000	18.78	92.39	94.92	
2002	23.23	92.93	95.96	
2003	28.79	92.42	96.97	
2004	27.80	92.68	96.10	
2005	40.00	91.71	97.07	
2006	36.59	90.29	96.60	
2007	34.47	91.75	97.09	
2008	33.01	86.12	97.13	
2009	33.49	85.71	96.67	
2010	36.67	85.78	95.73	
2011	35.07	89.57	97.63	
2012	37.44	87.68	97.63	
2013	39.34	89.42	97.60	
2014	32.21	89.90	97.60	
2015	28.85	89.90	96.15	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على البنك الدولي

في قراءة للجدول نلاحظ تدني تصنيف الجزائر حيث يأتي في المستوى الضعيف في معظم السنوات و لم يتجاوز في أحسن الحالات المستوى المتوسط و بالمقابل تصنف الولايات المتحدة و سويسرا في المستوى الممتاز

الجزائر مجبرة على إعادة النظر في قوانين مكافحة الفساد أو بالأحرى تفعيلها لتحسين هذا المؤشر

الشكل رقم : السيطرة على الفساد



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

إن الجزائر كغيرها من الدول تعاني من تغلغل هذه الآفة في شرايين إدارتها العمومية حيث أصبحت تمثل السمة الغالبة التي تغطي على مختلف التعاملات والإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية، ولهذا السبب وعلى اعتبار الوظيفة الإدارية ركيزة من ركائز تطوير المجتمع وتنميته. بالرغم من أن مسالة الفساد كانت ولزمن بعيد من المحظورات التي لا يجب أبدا الخوض فيها، إلا انه وفي سبتمبر 1999 وفي حملته من اجل الاستفتاء حول الوفاق المدني طرح الرئيس عبد العزيز بوتفليقة قضية الفساد الشائكة، وأصر على ضرورة أخلاقية الإدارة والاقتصاد الجزائري وفي شهر أكتوبر 1999 لدى افتتاحه معرض الجزائر الدولي صرح الرئيس أن: الفساد قد اضر بالبلاد أكثر مما اضر بها الإرهاب إلا أن الأمر حينها انحصر في مجرد الإشارة والتنويه بضرورة التصدي لهذه الآفة دون اتخاذ الإجراءات الرادعة والكافية لمكافحتها، ثم توالى بعد ذلك المحاولات الهادفة لمحاربة الظاهرة، ففي سنة 2002 تم تعديل قانون الصفقات العمومية لغرض مكافحة الفساد والقضاء على الرشوة التي أصبحت تتحكم في معاملاتنا الإدارية لدرجة جعلت من منظمة الشفافية تصنف الجزائر ضمن القائمة السوداء للدول المرتشية، وكان الغرض من هذا التعديل إضفاء شفافية أكبر على عملية إسناد المشاريع العمومية، وهذه العملية تمت بالتنسيق مع هيئات دولية، وقد تطلبت عملية تحضير النص الجديد أكثر من أربعة أشهر حيث أكدت في نهايتها على الصرامة والشفافية لتحديد المتعامل أو المقاول الذي يجب أن يفي بالشروط المنصوص عليها في دفتر الشروط، على أن تكون كل هذه الشروط وكل العمليات مكتوبة ومعلن عنها، ويتم إعلام كل المقاولين

الذين قاموا بتقديم العروض على الاختيار النهائي الذي يتم على مرحلتين الأولى تتمثل في دية العروض التقنية لبيان مدى قدرته على الوفاء بالتزاماته، والثانية ترتبط بالعروض المالية ومدى احترامها لدفتر الشروط مع منح المتعاملين المرشحين مهلة 15 يوما للطعن في القرار.

كما أكدت على ضرورة اعتماد النجاعة والفعالية الكاملة من خلال تخفيف وتسهيل إجراءات اتخاذ قرارات الصفقات، حيث تمنح للجنة الصفقات أو الأسواق صلاحية الموافقة

دون الحاجة إلى تأشيرات إضافية للمحاسب والمراقب المالي الذين يعتبران عضوين في ذات اللجنة.

ومن خلال البرنامج الحكومي لسنة 2004 أكدت الحكومة عزمها على التصدي لظاهر الفساد من خلال الاعتماد على تكريس مبادئ الشفافية في الإدارة، والإقرار بحق كل مواطن في الحصول على المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار، كما أكدت التزامها بتفعيل الأدوات التي نصت عليها الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد والتي كانت الجزائر من أوائل البلدان الموقعة عليها.

وهو ما تجسد فعلا من خلال تحديد الإطار القانوني لتطبيق ظاهرة الفساد وخلق الآلية الكفيلة بمراقبة مدى تطبيق القانون ونجاعته على ارض الواقع، ويتمثل هذا الإطار في النص القانوني 06-01 الصادر بتاريخ 20-02-2006 والذي تضمن مجموعة من التدابير الرامية للوقاية من الفساد ومنها ما تعلق بالقطاع العام واخرى بالقطاع الخاص، إلى جانب إنشاء هيئة وطنية للوقاية من الفساد ومكافحته والتي ورد لها دور وقائي كما سبق، وما تجدر الإشارة إليه إلا أن هذا القانون مستمد في جوهره من أحكام اتفاقية الأمم المتحدة المؤرخة في 31 اكتوبر 2003 والتي صادقت عليها الجزائر بتاريخ: 01 أبريل 2004 ويهدف القانون إلى تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص وكذا تسهيل دعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية من اجل الوقاية من الفساد ومكافحته.

1-5 مؤشر جودة التشريعات: يشمل مؤشر جودة التشريع في تمكن الحكومة في صياغة وتنفيذ كافة القوانين والسياسات واللوائح التي لها دور كبير ومهم في تنمية الاقتصادية في القطاع الخاص والعام والعمل على تنظيم حياة الأفراد والمجتمع بهدف خلق نمو اقتصادي والعمل على تحقيق التنمية الاقتصادية ، ويعمل هذا

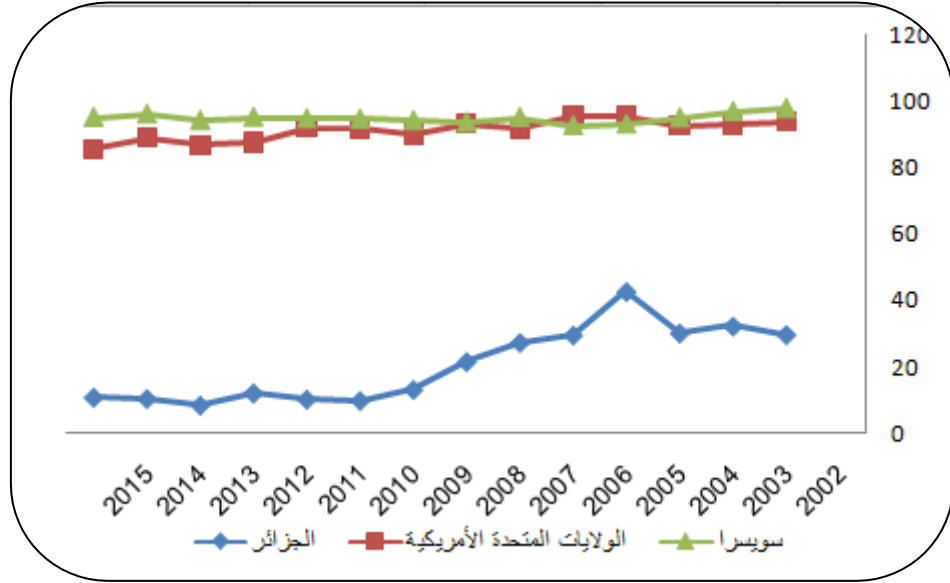
المؤشر على مدى قياس رغبة الحكومة في جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وخلق بيئة استثمارية والتي من خلالها تعمل على تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية ، وأن قيام الحكومة بهذا الدور هو إشارة واضحة لأهمية القطاع الخاص كقطاع داعم للنمو الاقتصادي بجانب القطاع العام ، فضلاً عن ذلك أن العلاقة بين الأطراف المساهمة في عملية الحوكمة يقيسها أيضاً مؤشر جودة التشريعات فأن الجهة المساهمة في عملية الحوكمة ، الحكومة ، القطاع الخاص ، المنظمات غير الربحية ، والمواطن ، فضلاً عن ذلك مدى التزامها لكي تنطبق هذه الأنظمة كما تنظم حياة الأفراد، فان مؤشر يقوم بقياس جودة القوانين التي تعمل على تنظيم حياة الافراد

الجدول رقم : التصنيف وفق مؤشر جودة القوانين و التشريعات

السنة	الجزائر	الولايات الأمريكية	المتحدة	سويسرا	البلد
1996	20.11	95.65		95.11	
1998	22.80	95.34		96.37	
2000	23.08	95.38		97.95	
2002	29.59	93.88		97.96	
2003	32.14	92.86		96.94	
2004	30.05	92.61		95.07	
2005	42.65	95.59		93.14	
2006	29.41	95.59		92.65	
2007	27.18	91.75		95.15	
2008	21.36	93.20		93.69	
2009	12.92	89.95		94.26	
2010	9.57	91.87		94.74	
2011	9.95	91.94		94.79	
2012	11.85	87.68		95.26	
2013	8.17	86.73		94.31	
2014	10.17	88.94		96.15	
2015	10.58	85.58		95.19	

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم: منحني جودة التشريعات



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

1-6 مؤشر إبداء الرأي و المسائلة يقيس هذا المكون مدى قدرة مواطني بلد ما على المشاركة في انتخاب حكومتهم، وكذلك حرية التعبير، وحرية تكوين الجمعيات، وحرية وسائل الإعلام.

و يفترض هذا المؤشر مجموعة من العناصر المكونة لمنظومة القيم الديمقراطية كأساس يشكل قاعدة الممارسة السياسية والتي تنطوي أساسا في التداول السلمي على السلطة، عن طريق إجراء انتخابات حرة ونزيهة، واحترام حرية التعبير والتنظيم والمعارضة والتعددية السياسية، وكذا احترام الحريات الفردية والجماعية وحقوق الإنسان والثوابت الوطنية، فضلا عن الخضوع لقوانين الجمهورية واستقلال القضاء، وعدم جمع السلطات في يد واحدة وتحقيق العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين دون أي اعتبار جهوي، عرقي أو ديني.

الجدول رقم تصنيف الدول حسب مؤشر المسائلة و إبداء الرأي

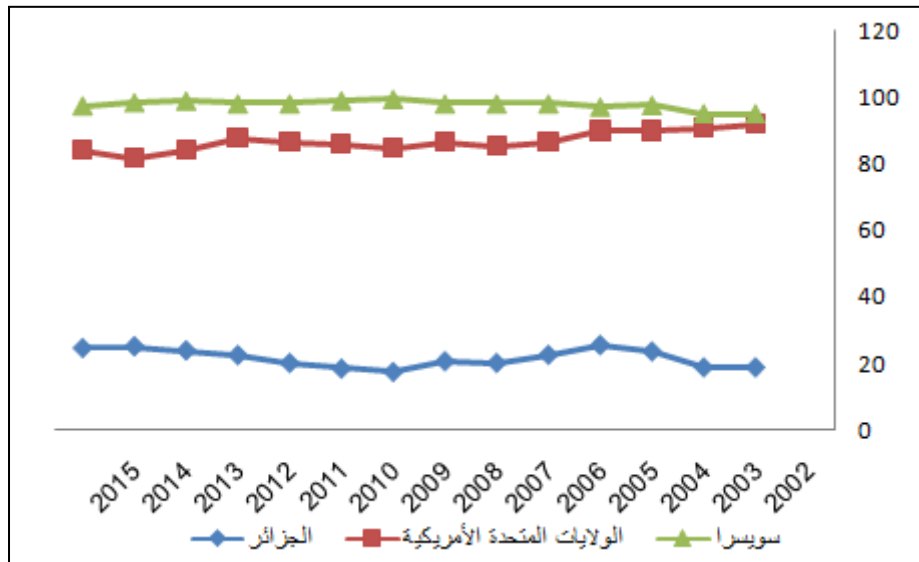
السنة	الجزائر	الولايات الأمريكية	المتحدة	سويسرا
1996	14.5	91.0		92.0
1998	12.4	91.0		93.5
2000	14.4	89.1		93.5
2002	18.9	92.0		95.0
2003	18.9	91.0		95.0

97.6	89.9	23.6	2004
97.1	89.9	25.5	2005
98.1	86.5	22.6	2006
98.1	85.6	20.2	2007
98.1	86.5	20.7	2008
99.5	84.8	17.5	2009
99.1	85.8	18.5	2010
98.1	86.4	20.2	2011
98.1	87.8	22.5	2012
99.00	84.0	23.9	2013
98.5	81.8	25.1	2014
97.5	84.2	24.6	2015

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات البنك الدولي

نلاحظ من خلال الجدول تحسن طفيف للجزائر و كان أفضل تصنيف سنة 2005 لكن لم يتجاوز صفة المتوسط في أحسن الحالات. عكس الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا التي تأتي بتصنيف ممتاز

الشكل رقم : منحنى المساءلة و إبداء الرأي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

المبحث 2: مجهودات الجزائر لتحسين الأداء العمومي و ترشيد الحكم

سارعت الجزائر الى اتخاذ إجراءات سريعة لمعالجة تدني مؤشرات الحكم الراشد و الأداء العمومي للدولة على جميع الأصعدة مركزة على الجانب الاقتصادي

الذي أكد فيه الخبراء إلزامية التفكير في موارد إضافية غير المحروقات حتى تحقق الدولة قفزة نوعية في الحياة الاجتماعية للمواطن

في هذا المبحث سنتناول مجهودات الجزائر في مجال تنمية القطاعات الاقتصادية البديلة

2-1 تنمية القطاعات الاقتصادية البديلة لقطاع المحروقات:

إن تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة يفرض على الجزائر التفكير في مرحلة ما بعد البترول و البحث عن البدائل الكفيلة بدفع عجلة الاقتصاد الوطني، في نفس الوقت يتعين على بلادنا ضمان الاستغلال الأمثل للمتبقي لها من مواردها الناضبة من المحروقات. من هذا المنطلق تمحورت سياسات التنمية المستدامة في الجزائر حول العناصر التالية:

2-1-1 تحسين مناخ الاستثمار و تكييفه مع ضوابط التنمية المستدامة:

أثبتت تجربة عقد التسعينات أنه من المتعذر على الحكومة أن تتحمل عبء إعادة إنعاش الاقتصاد الوطني لوحدها في غياب القطاع الخاص، خاصة في ظل تفاقم أزمة المديونية الخارجية. تجسدت هذه القناعة بداية، من خلال قانون ترقية الاستثمار رقم 93-12 المؤرخ في 05-10-1993 و من خلال برنامج الخصخصة الذي تم إطلاقه بموجب الإصلاحات الاقتصادية التي تبنتها الجزائر، و وفقا للقانون رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 لتحديد إطار الخصخصة، ثم من خلال جملة الإصلاحات مع بداية الألفية الثالثة التي مست الإطار التشريعي و التنظيمي و المؤسساتي المرتبط بمناخ الاستثمار، هذه الإصلاحات التي تزامنت مع إطلاق مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي 2001-2004.

2-1-2 تحسين الإطار التشريعي والمؤسسي لمناخ الاستثمار في الجزائر:

من أجل تهيئة المناخ المناسب لجذب الاستثمار الخاص، كان يتعين على الجزائر إعادة صياغة ترسانتها القانونية على نحو يجعل منها قبلة للاستثمارات الخاصة الوطنية منها والأجنبية، وجاء الأمر 03-01 المؤرخ في 20-08-2001، المتعلق بتنمية الاستثمارات والذي ألغى القانون 93-12، ليجسد التوجه الجديد للحكومة الجزائرية من خلال إعادة تنظيم الإطار القانوني لعملية الخصخصة، و توسيع مجالات الاستثمار أمام القطاع الخاص الوطني و الأجنبي على السواء،

مؤسساتيا و من أجل ترقية ودعم الاستثمار في الجزائر تم بموجب الأمر 03-01 خلق أجهزة وهيئات جديدة لهذا الغرض، هي:

أ- المجلس الوطني للاستثمار CNI:

يضم المجلس الوطني للاستثمار ممثلين عن ثماني وزارات و يترأسه رئيس الحكومة¹. يقترح المجلس إستراتيجية تطوير الاستثمار و أولوياتها، و التدابير التحفيزية و كل القرارات الضرورية لتنفيذ ترتيب دعم الاستثمار و تشجيعه².

ب- الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI:

أنشأت الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار على شكل مؤسسة عمومية إدارية خلفا لوكالة دعم وترقية الاستثمار APSI التي أنشأت بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 93-12. تمارس عملها تحت سلطة و إشراف المجلس الوطني للاستثمار و تتكون من مديريتين؛ مديرية الاستثمارات الأجنبية و مديرية اتفاقات الاستثمار³. تتولى الوكالة مهام:

- تحديد فرص الاستثمار، و تكون بنكا للمعطيات حول مناخ الاستثمار و فرص العمل و الشراكة، يوضع تحت تصرف أصحاب المشاريع؛

- ترقية، تطوير و متابعة الاستثمارات الوطنية و الأجنبية؛

- استقبال، إعلام، مساعدة و توجيه المستثمرين و منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛

- التأكد من احترام الالتزامات، التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء؛

- تسيير صندوق دعم الاستثمار؛

- تحدد و تشخص العراقيل والضغوط التي تعيق إنجاز الاستثمارات، و تقترح على السلطات المعنية التدابير التنظيمية و القانونية لعلاجها.

ومن أجل إعادة تنظيم دور الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار و المجلس الوطني للاستثمار، و جعلها تتناسب مع المعايير و الممارسات العالمية، و ضمن المسعى

¹ NATIONS UNIS [2004]: « Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement: Examen de la politique de l'investissement Algérie », op.cit, p 28.

² الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 20-08-2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية، عدد 2001/47، ص 4.

³ NATIONS UNIS [2004]: « Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement: Examen de la politique de l'investissement Algérie », op. cit, p. 28

الرّامي لتحسين مناخ الاستثمار في الجزائر، تضمن الأمر 06-08 المؤرخ في 15-07-2006، المعدّل للأمر 03-01 جملة من الترتيبات، أهمها¹:

- تستفيد المشاريع الاستثمارية العمومية من امتيازات الاستغلال، الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات و الإعفاء من الرّسم على النشاط المهني؛
- بغية إضفاء نوع من المرونة على استيراد التجهيزات الاستثمارية، يستفيد المستثمرون من إلغاء الرسم على القيمة المضافة، إلى جانب التخفيف من الرسوم الجمركية؛
- تقليص مدّة قرارات منح الامتياز* إلى 72 ساعة بدلا من 30 يوم؛
- إنشاء لجنة إدارية للطعن، يمكن للمستثمرين اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل محتملة؛
- إعادة تنظيم و تعزيز دور الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار لاسيما من خلال:
- إلغاء نظام التراخيص المسبقة إلا إذا اقتضت القوانين المعمول بها، ما يجعل دور الوكالة موجّه أساسا نحو ترقية الاستثمار؛
- رفع عدد الشبائيك الوحيدة وتعزيز فعاليتها من خلال فتح مكاتب خاصة بالمستثمرين مزودة بكافة الإمكانيات؛
- دعم دور الوكالة في متابعة ومراقبة الاستثمارات التي استفادة من قرار منح الامتياز*؛

ج- الوكالة العقارية الوطنية:

في إطار جهود خلق البيئة المواتية لجذب الاستثمار الخاص الوطني و الأجنبي، و وضع حد لمشكل العقار الذي طالما كان عقبة أمام المستثمرين، تمّ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-119 المؤرخ في 23-04-2007²، إنشاء الوكالة العقارية الوطنية، و هي مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري تابعة للوزارة المكلفة بترقية الاستثمار، تتلخص مهامها في³:

- التسيير، الترقية، الوساطة والضبط العقاري على كل الممتلكات العقارية العمومية الموجة للاستثمار؛
- نشر المعلومات حول الأصول العقارية ذات الطابع الاقتصادي، و تضع الوكالة تحت تصرف المستثمرين بنك للمعلومات يبرز السوق العقارية الحرة الموجهة للاستثمار، لهذا الغرض و بتاريخ 01-04-2008 تم استحداث موقع الكتروني خاص بالوكالة يتضمن المعروض للبيع من العقارات؛

¹ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص، ص. 177، 178.

² المرسوم الرئاسي رقم 7-119 مؤرخ في 23-04-2007، يتضمن إنشاء الوكالة الوطنية للوساطة و الضبط العقاري و يحدد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، عدد 27/2007، ص3.

³ الأمانة العامة للحكومة [2007]: "قانون الاستثمار"، مرجع سابق، ص، ص27، 26.

- تتابع الوكالة تطورات السوق العقارية، وتحدد أسعار العقار الاقتصادي التي تكون قابلة للمراجعة كل ستة أشهر.

2-1-3- تكييف مناخ الاستثمار مع ضوابط التنمية المستدامة:

عمدت الجزائر إلى إدراج الاعتبارات البيئية و الاجتماعية ضمن سياستها لترقية مناخ الاستثمار، حيث و بداية من عام 1999 شرع في تنفيذ برنامج طموح حمل اسم "فضاءات قابلة للدوام"، موجّه نحو إعادة تأهيل المساحات المخصصة لإقامة المناطق الصناعية بجعلها أكثر قابلية للاستدامة، و أوكلت مهمة تسييرها لشركات التسيير العقاري SGI خلفا لمؤسسات تسيير المناطق الصناعية EGZI¹.

في سياق ذي صلة و من أجل تشجيع الاستثمار المستدام، تنص الفقرة 2 من المادة 10 من الأمر 03-01 على أن "تستفيد من مزايا خاصة، الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني، لاسيما عندما تستعمل تكنولوجيا خاصة من شأنها أن تحافظ على البيئة وتحمي الموارد الطبيعية، و توفر الطاقة و تفضي إلى تنمية مستدامة"². و بهدف ضمان العدالة و الإنصاف في التوزيع الجغرافي للاستثمارات، خاصة في المناطق الهشة اقتصاديا، أقرت نفس المادة منح امتيازات للاستثمارات التي تنجز في المناطق التي تتطلب تنميتها مساهمة خاصة من الدولة.

من جهة أخرى اتّسم معدّل نمو تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر بالتذبذب على مدار العشرية الأخيرة، فبعدما تجاوز هذا المعدل 173 % سنة 2001 تراجع خلال السنتين الموالتين ليبلغ مستوى -40.5% سنة 2003، بعدها عاود تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر الانتعاش خلال الفترة 2004-2009 بمعدلات نمو متذبذبة، باستثناء سنة 2007 أين انخفض عن السنة السابقة (2006) بنحو 7.45 %، وهو ما يبرزه الجدول .

الجدول رقم 1: تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر 2000-2009

السنة	تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر بملايين الدولارات	نسبة نمو التدفق %
2000	438	
2001	1196	173
2002	1065	-10.9

¹ نفس المرجع، ص184.

² نفس المرجع، ص4.

40.5-	633.8	2003
39.1	881.9	2004
22.6	1081.3	2005
40	1795.4	2006
7.45-	1661.6	2007
59.2	2646	2008
7.57	2846.5	2009

المصدر: مؤشرات التنمية الأساسية من البنك الدولي، متاح على الموقع: <http://data.albankaldawli.org>، تاريخ الاطلاع: 2014-04-02.

يرجع تذبذب تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر في جزء منه، إلى بعض العراقيل التي مازالت تطبع مناخ الاستثمار في بلادنا؛ فاستنادا إلى تقرير ممارسة أنشطة الأعمال لعام 2010، فإنّ الجزائر تحتل المرتبة 13 عربيا و 136 عالميا حسب مؤشر سهولة الأعمال، حيث يحتاج إنشاء المشاريع إلى 14 إجراء و 24 يوم في المتوسط، في حين لا يحتاج إنشاء المشاريع الاستثمارية سوى إلى 10 إجراءات و 11 يوم في تونس و 6 إجراءات و 12 يوم في المغرب¹.

2-2- التنمية الفلاحية و الريفية المستدامة:

تشكّل الفلاحة واحدا من أهم البدائل المتاحة للجزائر للاستعاضة عن قطاع المحروقات كمحرك للتنمية. غير أنّ هذا القطاع ظل و لسنوات عديدة يصطدم بكثير من العوائق التي حالت دون تحقيق تنمية فلاحية مستدامة، كانخفاض جودة التربة الزراعية، وتبعية الإنتاج الزراعي في بلادنا للظروف المناخية ومشاكل العقار الفلاحي، و ضعف التخصيصات المالية، ناهيك عن الأضرار التي لحقت بهذا القطاع خلال العشرية السوداء جرّاء النزوح الريفي.

من أجل إعادة بعث الدور المركزي للفلاحة في دفع عجلة التنمية، أولت الجزائر اهتماما بالغا لهذا القطاع ضمن مخطط الإنعاش الاقتصادي و برنامج دعم النمو، تجسد هذا الاهتمام من خلال البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية PNDA الذي توسّع عام 2002 ليشمل التنمية الريفية PNDAR، ثم إطلاق إستراتيجية التنمية الريفية المستدامة من خلال برنامجي التجديد الريفي و تجديد الاقتصاد الفلاحي.

2-2-1- المخطط الوطني للتنمية الفلاحية PNDA:

¹ البنك الدولي و مؤسسة التمويل الدولية [2009]: "تقرير ممارسة أنشطة الأعمال 2010"، مطبوعة مشتركة للبنك الدولي، ص103.

مثّل البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية الذي تمّ اعتماده بداية من شهر جويلية 2000، بداية الانطلاقة الحقيقية لتطوير القطاع الفلاحي في الجزائر. تتمحور أهداف البرنامج حول النقاط الرئيسية التالية¹ :

- تحقيق الأمن الغذائي للسكان من خلال تحسين الإنتاج الزراعي؛
 - الحيلولة دون التدهور المستمر للأوساط الطبيعية و الحد من التصحر؛
 - حماية الموارد الطبيعية والبيئة؛
 - تكييف الفلاحة في بلادنا مع طبيعة المناخ الجافة؛
 - إنعاش المناطق الريفية و توفير متطلبات الحياة الكريمة من أجل تثبيت السكان في المناطق الريفية.
- من أجل تجسيد جملة هذه الأهداف، تمّ تسطير العديد من البرامج الموزعة على كامل التراب الوطني و التي تمسّ كل الأنشطة المرتبطة بقطاع الفلاحة. من بين هذه البرامج نذكر²:

- برنامج تنمية و تكثيف فروع الإنتاج الزراعي؛
 - برنامج تكييف أنظمة الزراعة و الحرث؛
 - المخطط الوطني للتشجير، الذي تمّ إنشاؤه لفترة تمتد على عشرين سنة و يهدف للحد من ظاهرة التصحر و حماية الأحواض المنحدرة؛
 - برنامج تثمين و تحسين نوعية الأراضي من خلال الاستصلاح؛
 - برنامج حماية و المحافظة على الأراضي الرعوية السهبية و مكافحة التصحر؛
 - برنامج تنمية الزراعة الصحراوية.
- تدعم البرنامج الوطني للتنمية الفلاحية PNDA و البرامج المرافقة له، بإنشاء الصندوق الوطني للضبط و التنمية الفلاحية FNRDA³ و القرض الفلاحي التعاوني. ماليا تمّ تخصيص غلاف مالي معتبر في إطار برنامج دعم النمو الاقتصادي قدر ب: 65 مليار دينار، كما خصص نفس البرنامج مبلغ 67.6 مليار دينار لإنعاش الفضاءات الريفية و الجبلية في الهضاب العليا و الواحات .

2-2-2- المخطط الوطني للتنمية الفلاحية و الريفية PNDAR:

يهدف المخطط الوطني للتنمية الفلاحية و الريفية الذي تمّ إطلاقه عام 2002، إلى تحسين شروط ممارسة الأنشطة الفلاحية و الرعوية، و إلى تحسين الظروف المعيشية لسكان الأرياف من خلال المشاريع الجوارية للتنمية الريفية PPDR ، و

¹MINISTERE DES AFFAIRE ETREGERES: « secteur de l'griculture et dy developpement rural », site d'Internet : <http://193.194.78.233/ma> , date de visite :03/03/2014

² HADIBI A, ET AUTRES [2008]: « Analyse de la mise en œuvre du plan national de développement agricole dans la première tranche du périmètre de la Mitidja Ouest, Algérie », Actes du quatrième atelier régional du projet Sirma, Mostaganem, Algérie, 26-28 mai 2008. Cirad, Montpellier, France, colloques-cédérom, p2.

³ OMAR BESSAOUD[2006]: « la stratégie de développement rural en Algérie », Options Méditerranéennes, Séré. A / n°71, 2006, p. 83

هي عبارة عن مشاريع مدمجة تجمع بين عدة قطاعات، الهدف الرئيسي من ورائها تثبيت سكان المناطق النائية و الأرياف في مناطق عيشهم الأصلية من خلال¹:

- تعبئة الموارد المائية وتحسينها؛
 - حماية البيئة الرعوية و تشجيع عمليات غرس النباتات الرعوية؛
 - فك العزلة عن المناطق النائية، من خلال توفير البني التحتية الضرورية للمواصلات و الاتصالات؛
 - تشجيع إقامة مستثمرات فلاحية مصغرة من خلال منح الامتياز على الأملاك الخاصة للدولة.
- الملاحظ أنّ المشاريع الجوارية للتنمية الريفية تستهدف بالأساس تحقيق تنمية محلية مستدامة وخلق نوع من اللامركزية بمساهمة السكّان.
- من بين المشاريع الجوارية للتنمية الريفية نذكر²:

- مشروع التشغيل الريفي ، انطلق عام 2004 على مستوى ست ولايات هي: تيارت، تيسمسيلت، الشلف، المدية، عين الدفلى والبويرة، استهدف المشروع 1 206 340 نسمة.
 - مشروع لتنمية الزراعة الجبلية والزراعة في الحوض المنحدر لوادي الصفصاف، الذي انطلق سنة 2003 على مساحة تقدر ب 34 110 هكتار تتوزع بين ولايتي سكيكدة (03 بلديات) و قسنطينة (01 بلدية) و يمس 23000 نسمة.
- 2-2-3- سياسة التجديد الفلاحي و الريفي في الجزائر:**

تهدف سياسة التجديد الفلاحي و الريفي في الجزائر إلى تعزيز الأمن الغذائي الوطني في إطار شراكة بين القطاع العام و الخاص و بالتعاون مع مختلف الفاعلين، من خلال³:

- رفع الإنتاج الوطني من المواد الغذائية ذات الاستهلاك الواسع (القمح الصلب و الحليب)، بغية تغطية الاحتياجات الوطنية بنسبة لا تقل عن 75%؛
- تعميم استعمال التكنولوجيات الحديثة في الأنشطة الفلاحية؛
- تطوير و تنظيم قنوات جمع و تسويق المنتوجات الفلاحية الوطنية؛
- تعميم و توسيع استخدام السقي الزراعي ليشمل 106 مليون هكتار أفق 2014 مقابل 900.000 هكتار حالياً؛

1 نفس المرجع، ص84.

2 الألية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص407.

3 MINISTRE DE L'AGRICULTURE DE DEVELOPPEMENT RURALE[2010]: « Présentation de la politique de Renouveau Agricole et Rural en Algérie et du programme quinquennal 2010-2014 », p1.

- تطوير القدرات الوطنية من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي في مجال الحبوب، النباتات و الفحول الحيوانية المعدة للتكاثر؛
- تطوير فضاءات ريفية متوازنة، متجانسة و مستدامة.
- تقوم سياسة التجديد الفلاحي و الريفي في الجزائر على ثلاثة مرتكزات أساسية، هي:

أ- برنامج دعم التجديد الريفي:

تدعمت جهود التنمية الريفية في الجزائر ببرنامج التجديد الريفي، الموجه أساسا نحو العائلات و الأسر التي تعيش و تعمل في الوسط الريفي، مع إعطاء أولوية خاصة للمناطق الأكثر فقرا، من خلال إنعاش و تنويع نشاطاتها الاقتصادية بواسطة تعميم المشاريع الريفية المدمجة. تتمحور سياسة التجديد الريفي حول أربعة برامج كبرى هي¹:

- عصرنة القرى و القصور الصحراوية، من خلال تحسين شروط الحياة في المنازل الريفية؛
 - تنويع النشاطات الاقتصادية في المناطق النائية؛
 - المحافظة على و تثمين الموارد الطبيعية؛
 - حماية و تثمين الإرث الريفي المادي و غير المادي؛
- البرامج الثلاثة الأولى يتم تنفيذها من خلال المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المدمجة، الموزعة عبر كامل التراب الوطني.

للفترة 2010-2014، و في إطار عقود النجاعة للتجديد الريفي، من المتوقع تنفيذ 10200 برنامج، ستمكن من تحسين الأوضاع المعيشية لنحو 726.820 عائلة، من خلال خلق 1000.000 منصب شغل، و استصلاح 8.192.000 هكتار من الأراضي².

ب- برنامج تجديد الاقتصاد الفلاحي:

الهدف الرئيسي من برنامج تجديد الاقتصادي الفلاحي هو تحقيق الأمن الغذائي و تحرير الجزائر من التبعية للسوق العالمية في مجال الغذاء و يتحقق ذلك من خلال:

- خلق بيئة مواتية للاستغلال الزراعي، و تشجيع الأنشطة المرتبطة و الداعمة للزراعة مثل الصناعات الغذائية؛
- تطوير أدوات الضبط، خصوصا من خلال نظام ضبط المنتجات الزراعية ذات الاستهلاك الواسع، مع ضمان حقوق المنتجين؛

¹ الألية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر [2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص ، ص405.

² MINISTRE DE L'AGRICULTURE DE DEVELOPPEMENT RURALE [2010]: « Présentation de la politique de Renouveau Agricole et Rural en Algérie et du programme quinquennal 2010-2014 », op.cit, p6.

- إقامة عشر برامج لتكثيف الإنتاج الفلاحي، و برامج أخرى متخصصة: الحبوب، الحليب، الزيوت، التمور، الزرع، اللحوم بنوعها الحمراء والبيضاء، الاقتصاد في الماء وإنشاء الأقطاب الزراعية؛
 - ترقية إدارة زراعية تستجيب للتطورات التي يشهدها القطاع، و تعزيز الإدارات العمومية ذات العلاقة بالقطاع الفلاحي و الريفي مثل إدارة الغابات، المصالح البيطرية و غيرها.
- من أجل تجسيد الأهداف السابق الإشارة إليها، تم خلال سنة 2009 إمضاء عقود نجاعة بين وزارة الفلاحة والتنمية الريفية و مختلف ولايات الوطن من أجل تطبيق برامج جواريه للتنمية الريفية المدمجة للفترة 2009-2014، تتوزع هذه المشاريع على الأهداف المسطرة على النحو الذي يوضحه الجدول .

الجدول رقم2: توزيع المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المدمجة حسب الأهداف المسطرة 2009-2014

السنوات	2009	2010	2011	2012	2013	2014	المجموع
الأهداف							ع
عصرنة القرى والقصور	252	279	280	274	264	259	1608
تنويع الأنشطة الاقتصادية	556	577	594	594	582	564	3467
حماية وتثمين الموارد الطبيعية	1013	1030	1052	1052	1039	1019	6205
حماية وتثمين الإرث الريفي المادي وغير المادي	128	141	157	157	150	135	868
المجموع	1949	2027	2083	2077	2035	1977	12148

المصدر: توزيع المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المدمجة، متاح على الموقع <http://www.dgf.org.dz>، تاريخ الزيارة: 2014-04-14.

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه، العدد المعتبر للمشاريع الموجهة لحماية وتثمين الموارد الطبيعية و هو ما يعكس بحق التزام الجزائر بإدراج اعتبارات التنمية المستدامة ضمن جهودها التنموية.

ج- تطوير القدرات البشرية و الدعم التقني للفلاحين:

إضافة إلى التجديد الريفي و التجديد الفلاحي، تركز سياسة التجديد الريفي و الفلاحي في الجزائر على تطوير قدرات ممارسي الفلاحة من فلاحين و مسيرين و

العمل على توفير كل المتطلبات والإمكانيات التي تقتضيها الزراعة الحديثة. من هذا المنطلق، يتعين¹:

- تحديث طرق التسيير في الميدان الفلاحي؛
 - الاستثمار في مجال البحث، التكوين و تطوير قدرات الفلاحين على نحو يمكنهم من التحكم في التكنولوجيات الحديثة المستعملة في ميدان الفلاحة؛
 - دعم و تطوير القدرات المادية و البشرية للمعاهد و المؤسسات التي لها هدف دعم و تطوير قطاع الفلاحة؛
 - العمل على توفير الخدمات البيطرية و الخدمات المرتبطة بالصحة النباتية.
- إضافة إلى الجهود السابق الإشارة إليها، استفاد قطاع الفلاحة خلال خمس سنوات الأخيرة من إعانات عمومية بلغت قيمتها 1000 مليار دينار جزائري، ناهيك عن مسح ديون الفلاحين التي فاقت قيمتها 40 مليار دينار.

مكّنت هذه الجهود من تحسين مؤشرات إنتاج الغذاء في الجزائر، حيث انتقل إنتاج الحبوب (قمح، شعير، شوفان) من 26.575.280 قنطار موسم 2000-2001 إلى 40.128.100 موسم 2005-2006، فيما انتقل إنتاج الحبوب الجافة خلال نفس المدى الزمني من 384.360 قنطار إلى 440.690 قنطار، نفس الشيء يقال عن إنتاج الزيتون بمختلف أنواعه الذي بلغ موسم 2005-2006، 2.647.330 قنطار؛ إنتاج البطاطا هو الآخر تضاعف بنحو مرتين ونصف حيث انتقل من 9.672.320 قنطار إلى 2.180.910 قنطار .

الجدول رقم3: تطور الإنتاج الزراعي في الجزائر 2000-2006 (قنطار)

الموسم	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
المنتجات						
الحبوب	26575280	19514100	42643740	40313000	35250465	40128000
الحبوب الجافة	384360	435340	577480	580000	471060	440690
البطاطا	9672320	13334650	18799180	18962700	21565499	21809610
الزيتون	2003390	1919260	1676270	4688000	3164890	2647330

¹ MINISTRE DE L'AGRICULTURE DE DEVELOPPEMENT RURALE[2010]:« Présentation de la politique de Renouveau Agricole et Rural en Algérie et du programme quinquennal 2010-2014 », op.cit, p8.

source : Ministère de l'agriculture et du développement rural [2006]: « Rapport du secteur agricole 2006 », p, p .23, 28 situation sur la

الإنتاج الحيواني هو الآخر عرف انتعاشا خلال المدى الزمني 2000-2006، إذ ارتفع إنتاج اللحوم بنوعيهما الأحمر و الأبيض من 448.000 طن إلى 539.720 طن، فيما انتقل إنتاج الحليب من 1550 مليار لتر سنة 2000 إلى 2244 مليار لتر سنة 2006¹.

تطور الإنتاج الزراعي كان له بالغ الأثر الإيجابي في تقليص فاتورة استيراد الغذاء التي انتقلت من 7397 مليون دولار سنة 2008² إلى 5512 مليون دولار سنة 2009³، فيما بلغت خلال التسع أشهر الأولى من سنة 2010، 4.41 مليار دولار مسجلة تراجعاً بنسبة 4.21% مقارنة مع نفس الفترة خلال سنة 2009.

2-3- تطوير الهياكل و البنية التحتية:

يلعب قطاع الأشغال العمومية دوراً متميزاً في دفع عجلة التنمية، من حيث مساهمته في الناتج الداخلي الخام و قدرته الهائلة على توفير مناصب الشغل فحسب، و لكن أيضاً لكونه أصبح أحد أهم متطلبات سياسات التنمية المستدامة. في الجزائر يولى اهتمام خاص للقطاع، فبداية من عام 1999 تمّ تسطير برنامج عمل طموح شعاره تدارك التأخر، التأهيل، العصرية، و يهدف إلى⁴:

- انجاز شبكة طرق عصرية و مهيكلة في إطار تجسيد الخيارات الكبرى لتهيئة الإقليم؛
 - حفظ و تطوير شبكة الطرق الموجودة وفق متطلبات النقل، الوقاية و الأمن؛
 - صيانة و تكييف المنشآت البحرية الأساسية حسب الحاجيات المستقبلية وكذا إنشاء هياكل جديدة للتجارة، الصيد البحري و السياحة؛
 - تطوير الخصائص الهندسية للمنشآت المطارية من أجل تلبية الحاجيات الاقتصادية و الإستراتيجية و فك العزلة عن المناطق الصحراوية خاصة.
- ### 2-3-1- تطوير و تأهيل البنية التحتية للطرق:

بلوغ أهداف برنامج العمل الوطني المتعلقة بالبنية التحتية للطرق يمرّ عبر⁵:

¹ MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL [2006]: « rapport sur la situation du secteur agricole 2006 », op.cit, p.31
² بنك الجزائر [2009]: "التقرير السنوي 2008، التطور الاقتصادي و النقدي للجزائر"، ص223.

³ BANQUE D'ALGERIE [2010] : « Rapport 2009, évolution économique et monétaire en Algérie », p219.

⁴ وزارة الأشغال العمومية [2009]: "خطة عمل و برامج قطاع الأشغال العمومية، حسيلا 2005-2009 و برنامج 2010-2014"، (تقرير ملخص)، ص4.

⁵ نفس المرجع، ص9.

- أ- تطبيق المعايير الدولية في انجاز الطرقات الجديدة وعصرنه شبكة الطرقات الموجودة من خلال:
- إعادة تأهيل و صيانة المنشآت الفنية ومعاينتها، في هذا السياق من المتوقع انجاز 145 منشأة فنية في إطار البرنامج الخماسي لدعم الإنعاش الاقتصادي؛
 - ترقية الخدمات العامة و توفيرها لمستعملي الطريق؛
 - السهر توفير الأمن عبر الطرقات من خلال تزويدها بإشارات المرور اللازمة؛
- ب- إصلاح وصيانة شبكة النقل البري، ما يسمح بتحسين نوعية خدماتها (تم إدراج 7000 كلم ضمن المخطط الخماسي لدعم الإنعاش الاقتصادي)؛
- ج- إطلاق مخطط مدير للطرق السريعة 2025، يهدف إلى تعميم خدمات نقل حديثة عبر كامل التراب الوطني، ضمن إستراتيجية منسجمة وشاملة.
- 2-3-2- تعزيز الهياكل القاعدية البحرية:**
- استفاد القطاع البحري هو الآخر من خطة مديرة أفق 2025، تتمثل أهم محاورها في النقاط التالية:
- المحافظة على المنشآت البحرية الموجودة من خلال عمليات الصيانة و التأهيل؛
 - إنشاء هياكل قاعدية بحرية جديدة؛
 - تأمين الشواطئ؛
 - تأمين الموانئ، و في هذا الصدد تم إطلاق مشروعين، الأول مشروع VTMISS و هو عبارة عن نظام متكامل لتسيير و ضمان سلامة الموانئ البحرية؛ الثاني يتمثل في المركز الوطني لأمن وسلامة السفن و تجهيزات الميناء، الذي تم تسليمه نهائيا سنة 2007.
- بلغ عدد الموانئ التي تم إنشاؤها خلال الفترة من 1999-2009، 18 ميناء مقابل 05 موانئ صيد خلال الفترة 1962-1999 ليرتفع بذلك العدد الإجمالي للموانئ في الجزائر إلى 50 مقابل 32 ميناء سنة 1999، منها 36 ميناء و مناطق صيد.
- على ذكر الصيد البحري، استفاد هذا الأخير من غلاف مالي قدره 5.21 مليار دينار في إطار برنامجي دعم الإنعاش الاقتصادي و البرنامج التكميلي لدعم النمو ، وبهدف تنظيم الصيد و ترقية و تثمين النشاطات المائية، تدعم القطاع بجملة من الهيئات على غرار غرفة الصيد و تربية المائيات عام 2000، و المجلس الاستشاري للصيد و التربيات المائية سنة 2004.
- 2-3-3- تأهيل الهياكل القاعدية للمطارات وفق المعايير العالمية:**

¹ الألية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: " تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص، 230، 233.

تعاني الهياكل القاعدية للمطارات في بلادنا العديد من النقائص، ففضلا عن عددها المحدود فإن 65% منها فقط موجهة للنقل الجوي العام، ناهيك عن تدهور وضيق أرضيات العديد منها. من أجل تدارك هذه النقائص برمجت جملة من المشاريع على المدى القصير والمتوسط، منها ما يتعلق بانجاز أقطاب جوية جديدة على غرار مطار تقرت بورقلة، و منها ما يتعلق بتوسعة، تأهيل و إعادة تهيئة المطارات القائمة كمطار سطيف، بجاية، بسكرة، غرداية و عنابه.

مكّنت المشاريع التي استفاد منها قطاع الأشغال العمومية مع بداية الألفية الثالثة، والتي تدعمت بغلاف مالي قدر ب 600 مليار دينار في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو، من خلق نحو 688.947 منصب شغل خلال الفترة من 2001-2008، وفك العزلة عن ما يقارب 7.300.000 نسمة حيث تحصي الجزائر اليوم ما يقارب 180.039 كلم من الطرقات¹.

4-2 - ترقية قطاع السياحة و تثمين الموروث السياحي الوطني:

تشكّل السياحة اليوم قاطرة التنمية المستدامة في العالم، لارتباطها الوثيق بكل القطاعات الاقتصادية الأخرى، و لكونها مصدرا مهما لخلق الثروة و مناصب الشغل و لدورها في تعزيز الاهتمام بالبيئة. بالنسبة للجزائر، تنمية قطاع السياحة لم تعد اختيارا بل أصبحت حتمية يفرضها المسعى الرّامي إلى تحضير الاقتصاد الوطني لمرحلة ما بعد البترول.

ظلّت السياحة في الجزائر و لفترة طويلة تعاني الكثير من العقبات، على غرار ضعف الهياكل ونقص تأهيل اليد العاملة و شبه انعدام للثقافة السياحية، إضافة إلى الظروف الأمنية و الاقتصادية التي مرّت بها الجزائر كلها عواقب حالت دون أن يلعب القطاع الدور المنوط به.

من أجل تجاوز كل هذه العقبات و إنعاش قطاع السياحة، سطرّت الجزائر إستراتيجية واعدة للإقلاع بالسياحة، تجسدت من خلال المخطط الوطني للتهيئة السياحية 2025.

يعتبر المخطط الوطني للتهيئة السياحية، واحدا من مكونات المخطط الوطني لتهيئة الإقليم و التنمية المستدامة المنصوص عليه بموجب القانون 02-02 المؤرخ في 12-12-2001، المتعلّق بتهيئة الإقليم و التنمية المستدامة. تمّ إعداد SDAT بمشاركة مختلف الفاعلين والمتعاملين في قطاع السياحة الوطنية من مستثمرين، وكالات سفر، ناقلين و غيرهم. تحولت السياحة بموجب المخطط الوطني للتهيئة السياحية إلى صناعة تجمع بين السياحة و حماية البيئة.

¹ الألية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص239.

تتدرج ضمن المخطط الوطني للتهيئة السياحية، خمسة أهداف رئيسية نوردها في الآتي¹:

- جعل السياحة محرك للتنمية الاقتصادية بهدف ترقية التشغيل و المساهمة في تحقيق التوازنات الاقتصادية الكبرى، من خلال:
 - ترقية اقتصاد بديل للاقتصاد المعتمد على قطاع المحروقات؛
 - تنظيم العرض السياحي على ضوء معطيات السوق الوطنية؛
 - إعطاء الجزائر بعد سياحي عالمي، وجعلها من أقطاب السياحة في حوض البحر الأبيض المتوسط؛
 - دفع القطاعات الاقتصادية الأخرى، من خلال خلق نوع من التكامل بين الإستراتيجية السياحية و استراتيجيات القطاعات الأخرى، في إطار المخطط الوطني لتهيئة الإقليم و التنمية المستدامة 2025؛
 - إحداث تكامل بين السياحة والحفاظ على البيئة، بدمج مبادئ الاستدامة ضمن كل مراحل عملية التنمية السياحية؛
 - تثمين الإرث التاريخي الحضاري والديني للجزائر؛
 - التحسين المستمر لصورة الجزائر في نظر السائح و المستثمر الأجنبي؛
- من أجل تحقيق هذه الأهداف، تم وضع مخطط النوعية السياحية المتعلق بمقاييس الإيواء، الإطعام، الترفيه و التنشيط لدى وكالات السفر و دواوين السياحة²، و في إطار البرنامج الخماسي لدعم النمو الاقتصادي 2005-2009 استفاد قطاع السياحة من غلاف مالي قدره 3.2 مليار دينار، خصصت لدعم تهيئة 42 منطقة للتوسع السياحي³.

من بين النتائج الأولية لجهود تنمية قطاع السياحة في الجزائر، نسجل التزايد المستمر لتدفق السياح الذين انتقل عددهم من 865.984 سنة 2000 إلى 1850.000 سنة 2008، وبالتالي ارتفاع إيرادات قطاع السياحة التي قدرت نهاية سنة 2007 بـ 218.9 مليون دولار⁴.

2-5- تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

قطاع الصناعة هو الآخر، و في إطار الحركية التنموية التي تشهدها الجزائر بداية من سنة 2000، عرف العديد من الإصلاحات مسّت مختلف جوانبه، تهدف إلى

¹ Ministère de l'Aménagement du Territoire de l'Environnement et du Tourisme[2008]: "SCHEMA DIRECTEUR D'AMENAGEMENTTOURISTIQUE"SDAT 2025", Livre 1 Le diagnostic : audit du tourisme algérien », p. 23, 25

² الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص.247

³ موقع الانترنت: <http://www.premier.ministre.gov.dz>، تاريخ الاطلاع: 2010/05/15

⁴ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر[2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص، ص. 251،249

الانتقال بالجزائر من بلد مصدر للمواد الأولية أو بالأحرى أحادي التصدير، إلى بلد مصنع من خلال تكثيف النسيج الصناعي وتوسيع مجال التصنيع ليشمل الصناعات المتطورة والتكنولوجيات الحديثة.

لهذا الغرض أبرمت الجزائر سنة 1999 اتفاق تعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية من أجل رفع مستوى المؤسسات الصناعية، بعدها أطلقت الجزائر برنامج تأهيل المؤسسات الصناعية للفترة 2001-2008، الذي تتمثل أهم إجراءاته في¹:

- تنمية اليقظة التجارية، من خلال تطوير أساليب التكوين و استعمال التكنولوجيات الحديثة و تشجيع الابتكار؛
 - تحسين فعالية التسيير، بإدخال نظم الإدارة الحديثة؛
 - التحديث المستمر لوسائل الإنتاج و الاستثمار في المتطور منها، من أجل رفع نوعية الإنتاج و جعلها مطابقة للمعايير؛
- كما تدعّم القطاع في إطار مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي بإنشاء صندوقين، الأول لترقية المنافسة الصناعية و الثاني مخصص للمساهمة و الشراكة. تكلفة الصندوقين قدرت بـ 24.5 مليار دينار، في حين خصص مبلغ 2 مليار دينار لتهيئة المناطق الصناعية².

في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو 2005-2009، انصبت جهود الجزائر حول تحسين و تثمين أدوات ضبط و تطوير الملكية الصناعية و التقييس، إضافة إلى مباشرة أعمال لترقية التنافسية بين المؤسسات الصناعية. الغلاف المالي الذي تمّ رسده لانجاز هذه الاستثمارات قدر بـ 13.5 مليار دينار جزائري.

من جهة أخرى أولت الجزائر أهمية خاصة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث استفاد القطاع من برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2007، يستهدف ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تحسين محيطها، و يستفيد البرنامج من ميزانية سنوية تقدر بـ 01 مليار دينار في إطار الصندوق الوطني لرفع مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و منذ إنطلاقه عبّرت 3000 مؤسسة عن رغبتها في الالتحاق بالبرنامج، منها 341 استفادة من إجراءات التأهيل التي شملت عمليات التنظيم، التسويق و معايير الجودة منها ISO 9000 و ISO 22000.

ومن أجل ضمان التزام المؤسسات الجزائرية بمعايير الجودة، و احترامها لمواصفات الإنتاج العالمية التي تمكنها من المنافسة، تدعّم قطاع الصناعة في بلادنا

¹ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر [2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص. 201

² Rapport national de mise en œuvre de l'agenda 21 en Algérie (Rapport national Algérie pour le Sommet Mondial du Développement Durable. Johannesburg. 2002), p.37

بنظام وطني للجودة يشمل المعاهد و الهيئات التالية: المعهد الوطني للملكية الصناعية INAPI، الهيئة الجزائرية للاعتماد ALGERAC، المعهد الوطني لضبط المقاييس IANOR، المعهد الوطني للقياسة القانونية ONML و المركز الجزائري لمراقبة الجودة والتغليف¹ CACQE.

المبحث 3 : تجارب دولية رائدة في تطوير التسيير العمومي

خلال هذا المبحث سنحاول سرد مجموعة من المحاولات لتحسين و تطوير التسيير العمومي و قد تم اختيار تجارب كل من المغرب و بريطانيا و الولايات المتحدة الأمريكية و الصين نظرا لاعتبارها تجارب رائدة في هذا المجال

3-1. تجربة المغرب لتحسين التسيير العمومي

شهدت الإدارة في المغرب في العقد المنصرم إصلاحات عديدة استجابة للتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية الهامة. وبفعل هذه التطورات، لا يمكن للإصلاحات التي تشهدها المؤسسات السياسية في البلد أن تؤدي إلى نتائج إيجابية إلا إذا أصبح لدى الدولة خدمة مدنية عصرية قادرة على التصدي للتحديات الجديدة. وتشتمل هذه التحديات على ما يلي²:

أ- **التحديات الاقتصادية والعولمة:** في بيئة اقتصادية يشكل فيها التغيير حاليا المعيار، لا بد للإدارة من تكييف مهمتها وهياكلها مع دور الدولة الجديد الذي يتمثل في تخفيف أثر سياسات تحرير التجارة والعولمة والمساعدة في تحسين أداء الاقتصاد الوطني؛

ب- **التحديات الاجتماعية:** يقتضى من الإدارة تادية دور هام متزايد في تعزيز التلاحم الاجتماعي عبر ضمان تكافؤ الفرص لجميع المواطنين، وإزالة التفاوت الاجتماعي وحماية أكثر الفئات استضعافا؛

ج - **التحديات السياسية:** ثمة مسعى طويل الأجل يتمثل في حماية حقوق المواطنين في علاقتهم مع الخدمة المدنية. وحتى تغيير طبيعة العلاقة بين

¹ الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء/ نقطة الارتكاز الوطنية الجزائر [2008]: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، مرجع سابق، ص 203.

² التقييم الخمسي للتقدم المحرز في تنفيذ قرار الجمعية العامة 225/50 المتعلق بالادارة العامة، الدورة السادسة و الخمسون للجمعية العامة للمجلس الاقتصادي و الاجتماعي للأمم المتحدة.

المواطنين والخدمة المدنية هو في حد ذاته تحدي كبير تواجهه الخدمة المدنية، إذ أن هذا التغيير يتوقف على قدرتها على أن تعزز في مهامها اليومية القيم في مجالات الأخلاق والشفافية والإنصاف واحترام القانون؛

د- **التحديات التكنولوجية:** يشكل تمكن المؤسسات والمواطنين من استخدام تكنولوجيا إدارة المعلومات وخدماتها تحديا كبيرا بالنسبة للإدارة المغربية. ولمجابهة للتحديات المذكورة آنفا، حددت وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في المملكة المغربية الأهداف التالية¹:

1- **إعادة تحديد دور الخدمة المدنية ومهمتها:** إن التحديات التي يطرحها عصر العولمة هذا، وضرورة إحلال اللامركزية وتفويض السلطات التي أعربت عنها السلطات المحلية والسكان على حد سواء، وتمتين ركائز سلطة القانون تشكل كلها حجبا تبرر إعادة النظر في دور الدولة ومهمتها، وبالتالي تحديث طريقة تسيير عملها؛

2- **المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني:** إن السياسة الاقتصادية التي تعتمدها الحكومة انتهازها في السنوات القادمة تنحو في المقام الأول باتجاه الإنعاش الاقتصادي عبر الاستثمار الخاص الذي ما برح يشكل الوسيلة الرئيسية لتحقيق النمو الاقتصادي وتوفير العمالة على المديين المتوسط والطويل. فانطلاقا من هذا المنظور، يقتضي دعم المؤسسات الخاصة إجراء إصلاحات نوعية تؤدي فيها الإدارة العامة دورا وتحقيق هذا الغرض، سنتخذ التدابير التالية: تنفيذ العقود الاستثمارية تنفيذا تاما؛ وتحديد إطار قانوني لتمكين المؤسسات من الاستفادة من عدد من المزايا الخاصة التي تنطوي عليها الاتفاقات التي من المقرر أن تبرم مع الدولة؛ وتبسيط الإجراءات المتعلقة بتزويد المستثمر بإمكانية الحصول بيسر على الخدمات؛ وإنجاز عملية إصلاح الإجراءات التي تضبط عقود التوريد؛

3- **كفالة احترام حقوق المواطنين وحررياتهم:** يجب أن تكون الخدمة المدنية في خدمة المواطنين وأن تضمن حقوق وحرريات الأفراد والمؤسسات القانونية. وعلى ذلك يتعين

¹ التقييم الخمسي للتقدم المحرز في تنفيذ قرار الجمعية العامة 225/50 المتعلق بالادارة العامة , الدورة السادسة و الخمسون للجمعية العامة للمجلس الاقتصادي و الاجتماعي للأمم المتحدة.

- أن تكون ميسرة من حيث الحصول على خدماتها: الحكومة ملتزمة بإتباع سياسة تعميم اللامركزية وتفويض السلطات (سيخضع مشروع منقح للميثاق الجماعي ومشروع مرسوم متعلق بتفويض السلطات للإجراءات ذات الصلة لاعتمادهما)؛
- أن تحترم القانون: لتحقيق هذا الغرض، ستتخذ الحكومة التدابير اللازمة لضمان احترام جميع فروع الخدمة المدنية لمبدأ التزامها بالقانون والتقييد بأحكام المحاكم بدون تحفظ؛
- أن تكون في خدمة الشعب: إن الإدارة ملتزمة برسم سياسة صارمة لتبسيط الإجراءات وترشيد طرائق العمل بحيث يتمكن المواطنون من الحصول على المعلومات ببسر؛ تنمية الموارد البشرية: ينبغي أن يكون الهدف في هذا الشأن رسم استراتيجية واضحة لتطوير قدرات الخدمة المدنية. وتحقيق هذا الغرض، ينبغي إنشاء نظام عصري وفعال ومنظم لإدارة شؤون الموظفين والوظائف والمهن، وذلك بغية المحافظة على الاتساق بين تطور مهام الخدمة المدنية ومؤهلات الموظفين المدنيين وتنقلاتهم. وإضافة إلى ذلك، ينبغي التشديد بصفة خاصة على التدريب المتواصل والتدريب المتقدم بوصفهما وسيلتين تساعدان على تنمية الموارد البشرية وتأمين مستويات رفيعة من الإنتاجية والأداء

3-2: تجربة الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية :

تتكون هذه الجزئية من شقين: الشق الأول يتعلق بتجربة تنظيم الجهاز التنفيذي ، والشق الثاني يتعلق بمراجعة أداء الأجهزة التنفيذية في الحكومة الفيدرالية الأمريكية كما سيتم إيضاحه.

1- التجربة الأمريكية في ميدان تنظيم الجهاز التنفيذي :

انصب هذا الجهد على تنظيم الجهاز التنفيذي للحكومة الأمريكية الفيدرالية ، وتم بمعرفة ما سمي بـ " لجنة هوفر الأولى (1947-1949م) ". وكان هدف التنظيم دراسة طرق وأساليب الأداء في الأجهزة التنفيذية الفيدرالية ، بهدف الوصول إلى تحسين أدائها وترشيد أوجه مصروفاتها. وتبنى هذا التوجه التنظيمي مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية. كما تم التركيز في الدراسة على الجوانب الخمسة التالية: " (أ) التوازن بين الصلاحيات والمسئوليات. (ب) أدوات الإدارة مثل: المالية ، الوظائف والموظفين ، الخدمات العامة ، نظام حفظ الوثائق والتقارير

الحكومية. (ج) التداخل والازدواجية في الأجهزة الحكومية. (د) اللامركزية في التنفيذ تحت مظلة إشراف مركزي. (هـ) إعادة تنظيم الأجهزة التنفيذية " (اللجنة الوزارية للتنظيم الإداري/1421هـ/2000م/ص:22).

واتبع في أسلوب الدراسة الاعتماد على فرق العمل المتخصصة والمتنوعة من جهات متفرقة ذات علاقة. وقامت الفرق المتخصصة بتقديم تقاريرها للجنة الرئيسية التي تقود هذه الفرق. وتم التوصل إلى (273) توصية شملت الجوانب الخمسة للدراسة التي سبق بيانها. ومن أهم النتائج والتوصيات التي أفرزتها الدراسة (المرجع السابق/ ص: 22-24) ما يلي :

- هناك عدم توازن بين مسؤوليات الرؤساء في الأجهزة وبين الصلاحيات المعطاة لهم ، بما يحول دون تحقيق الأهداف المرسومة ، لذلك تمت التوصية بمنح صلاحيات كافية للمسؤولين في الأجهزة التنفيذية في مجالات إعادة التنظيم ، وفي التعامل مع الموظفين ، والنواحي المالية.

- هناك قصور في أسلوب إعداد الميزانية ، والرقابة المحاسبية ، وإجراءات تحديد الاعتمادات المالية ، وإجراءات الإيرادات ، والتكاليف التشغيلية ، والإعانات في الميزانية.

وتمت التوصية بتبني ميزانية الأداء ، وتبسيط إجراءات مناقشة الاعتمادات المالية ، ووضع نظام متكامل وفعال لإعداد ميزانيات الأجهزة التنفيذية ، بما يسهم في تخفيض تكاليف الرقابة على التنفيذ.

- هناك مركزية مخلة في التوظيف ، ونقص في حصول الأجهزة الحكومية على الكفاءات العالية اللازمة لها ، وهناك نقص في تصنيف الوظائف ، وفي معايير التوظيف. وتمت التوصية بتيسير إجراءات التوظيف ، وجعل سلم الرواتب يخدم الحصول على الكفاءات في الأجهزة الحكومية ، وتعزيز مبدأ الجدارة في اختيار الموظفين ، إلى جانب اتباع مبدأ اللامركزية في التوظيف وتصنيف الوظائف.

- هناك تداخل وازدواج في الأنشطة ، وهناك أنشطة في الأجهزة لا رابط ولا تنسيق بينها ، وهناك عدم وضوح في الأهداف التي يراد تحقيقها. وتمت التوصية بإعادة التنظيم على مبدأ جمع الخدمات والنشاطات المتماثلة وإزالة

الازدواج ، وتقليص عدد الأجهزة التنفيذية بما يزيل تضخم تلك الأجهزة ، مع التركيز على توافر الفاعلية في أدائها والتنسيق في نشاطاتها والخدمات التي تقدمها.

ب- التجربة الأمريكية في ميدان مراجعة أداء الأجهزة التنفيذية :

هدفت هذه التجربة إلى بناء جهاز حكومي قادر على تقديم خدمات عامة متميزة بتكلفة أقل. وتبنت الدراسة مدخل الإصلاح الشامل للأجهزة التنفيذية ، والتركيز على أساليب الأداء والعمليات الإدارية والمعوقات التي تصاحبها. كما ركزت الدراسة على إعادة تشكيل ثقافة المنظمات التنفيذية بما يخدم المستفيدين في المقام الأول.

كما اتبعت الدراسة منهجية قامت على مرحلتين ، ففي المرحلة الأولى تم تشكيل فريق عمل لمشروع الإصلاح مكون من (250) عضواً من ذوي الخبرة والتأهيل من الأجهزة الحكومية. وتفرعت عن الفريق الرئيسي مجموعة فرق للدراسة. وأسند لمجموعة من الفرق دراسة الأنظمة والإجراءات والقضايا العامة التي تسيير العمل في جميع الأجهزة التنفيذية مثل: أنظمة الميزانية ، المشتريات ، الموظفين ، إجراءات خدمات المستفيدين من تلك الأجهزة. كما أسند لمجموعة أخرى من الفرق دراسة أجهزة معينة كجهاز التعليم وجهاز القوى العاملة. كما جرت مطالبة كل رئيس جهاز بتشكيل فرق داخلية للعمل على تحقيق ما هو مطلوب من التغيير والتطوير داخل الجهاز. وتم كذلك إيجاد مراكز متخصصة في كل جهاز من الأجهزة بغرض البحث عن الأفكار الجديدة وتجريبها من أجل تلمس تحسين الأداء فيه.

3-1 : تجربة كندا ونيوزيلاندا وأستراليا وبريطانيا :

في عام 1990م تبنت كل من كندا و نيوزيلاندا وأستراليا وبريطانيا إصلاحاً إدارياً ركز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج. وكان هدف مشروع الإصلاح زيادة الكفاءة والفاعلية في الأداء والإنتاجية في الأجهزة الحكومية ، وكذلك تعزيز مبدأ المساءلة أو المحاسبة الإدارية. وكان مدخل المشروع هو الإصلاح الشامل بحيث يتم إعطاء صلاحيات واسعة لرؤساء الأجهزة التنفيذية كتلك التي تعطى لرؤساء الأجهزة في القطاع الخاص ، وأن تتم محاسبتهم على النتائج. لذلك تم مطالبة كل جهاز بثلاثة أمور : "

(1) إعداد خطط استراتيجية لتوضيح رسالة وأهداف كل جهاز لموظفي الجهاز والمستفيدين منه.

(2) وضع خطط تشغيلية لترجمة الخطط الإستراتيجية إلى أهداف تفصيلية مرتبطة برسالة وأهداف الجهاز. (3) استخدام مقاييس الأداء للتحقق من تقدم الجهاز نحو تحقيق الأهداف".

ومن أبرز نتائج هذه التجربة في الإصلاح الإداري ما يلي:

أ – ظهرت أهمية تعزيز قياس الأداء لتحسين الإنتاجية ، لذلك تبنت الدول سياسة المحاسبة على أساس النتائج المتحققة من تلك المنفق عليها في اتفاقية الأداء. واتفاقية الأداء يتم بمقتضاها تحديد النتائج التي ترغب الدولة تحقيقها من كل جهاز. وفي ضوء ما يتحقق من نتائج تتم المساءلة الإدارية. على أنه يترك لرئيس كل جهاز رسم الاستراتيجيات التي سيتبعها في تحقيق النتائج المطلوبة منه.

ب – ترتب على أسلوب المحاسبة والمساءلة طبقاً للنتائج ضرورة التخلص من الرقابة المركزية التفصيلية على النفقات التشغيلية ، والتخلص من وجود سقف للموظفين في الجهاز ، ومنح المسؤولين صلاحيات كافية لاستثمار مواردهم في الميزانية بشرط ألا يتم تجاوز سقف الميزانية المحدد للجهاز.

ج – تبين أن تغيير ثقافة الجهاز للتركيز على تحقيق النتائج ليس بالأمر الهين ويحتاج وقتاً ليس بالقصير. كما أنه يتطلب تعزيز قدرة رؤساء الأجهزة في أداء مهام الجهاز وواجباته. كما تبين ضرورة بناء نظام معلوماتي ، وتوفير تدريب لجميع فئات العاملين ، واستخدام تقارير عن المعلومات ، وقياس الأداء ، وتطبيق جوانب إصلاحية أخرى.

د – تبين أن التوجه نحو التركيز على النتائج يتطلب وجود جهة مركزية تعطي التوجيهات للأجهزة التنفيذية لكي تساعد على التطبيق ، وعلى تقييم جوانب التطبيق لتحديد الصعوبات التي تواجه التطبيق والمنافع الناجمة عن الإصلاح من وجهة نظر مسؤولي الأجهزة التنفيذية التي تطبق الإصلاح الإداري.

3-4 تجربة الصين

بدأت الحكومة الصينية منذ الثمانينات ثلاث عمليات إصلاح تنظيمي: في أعوام 1982 و 1988 و 1993 على التوالي. أما عملية الإصلاح التنظيمي الرابعة التي بدأت في عام 1998، فإن الجزء الأساسي منها قد أنجز على المستوى المركزي، أي مجلس الدولة، والعمل جار الآن على تنفيذه على مستوى الحكومات المحلية. ويشكل تنفيذ الإصلاحات التنظيمية في هذه الأوقات المناسبة تدبيراً استراتيجياً رئيسياً اتخذته الحكومة الصينية في فترة التغيير هذه. وأدت عملية الإصلاح التي تجربها الصين دوراً فائق الأهمية في انفتاحها على العالم الخارجي وفي سعيها الحثيث إلى التحديث .

ومنذئذ والصين تحقق تقدماً هائلاً في هذه العملية التي تنفذها في مجال الإصلاح والانفتاح وفي المنحى التحديثي الذي تسلكه. هذه هي الخلفية التاريخية التي تنفذ الحكومة الصينية في إطارها إصلاح المؤسسات.

3-5 الدروس المستفادة من هذه التجارب

من خلال هذه التجارب نستنتج مجموعة من النقاط ذات الأهمية:

- لا توجد حلول ثابتة لتطوير التسيير العمومي في جميع الدول ولكن على كل دولة ان تبحث عن حلول تناسب و تتماشى مع واقعها الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي
- تحسين و تطوير التسيير العمومي عملية مستمرة
- ضرورة مشاركة جميع الاطراف في عملية التطوير و التحسين
- تمثل الارادة السياسية الدافع الكبير لعملية التحسين

خلاصة الفصل

خلال هذا الفصل تناولنا دراسة مقارنة بين الجزائر و الولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا من حيث مؤشرات الحكم الراشد، و قد بينت الدراسة تدهور وضعية الجزائر في هذا المجال، و تراجع تصنيفها تدريجيا عكس الولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا اللتين تصنفان في مراكز جد ممتازة. كما تناولنا الإجراءات المتخذة من قبل الجزائر لترشيد الحكم، خاصة في المجال الاقتصادي الذي أكد فيه الخبراء على ضرورة تنويع مدخلات الدولة، و تشجيع الصادرات خارج المحروقات. في المبحث الثالث تناولنا تجارب مجموعة من الدول تعتبر رائدة في مجال التسيير العمومي لنختم بمجموعة من الدروس المستفادة من هذه التجارب.

الفصل الرابع

دراسة قياسية لأثر الحكم الراشد على
الأداء العمومي

الفصل الرابع: دراسة قياسية لأثر الحكم الراشد على التسيير العمومي

خلال هذا الفصل سنقوم بإجراء دراسة قياسية لأثر مؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي للدول، حيث اخترنا إجراء الدراسة حول الجزائر لرغبة الباحث في معرفة التأثير الفعلي لمبادئ الحكم الراشد المختلفة على التسيير العمومي،

كما سنقوم باقتراح نمط للتسيير العمومي في المبحث الأخير

مبحث 1: منهجية الدراسة القياسية ومراحل تقييم النماذج الخطية

المبحث 1: منهجية الدراسة القياسية ومراحل تقييم النماذج الخطية.

سننطلق في ما يأتي إلى دراسة تأثير كل من مؤشرات الحكم الراشد على التسيير العمومي المعبر عنه بالأداء العمومي في الجزائر وذلك من خلال محاولة تقدير نموذج قياسي (نموذج خطي بسيط أو متعدد) وذلك خلال الفترة (1998-2015) و قد اخترنا الجزائر لعدة اعتبارات أهمها تدني التصنيف كما لاحظنا في الفصل

السابق في مجال الأداء العمومي و هذا للإجابة على الفرضية القائلة بارتباط تدني مستوى الأداء العمومي بتدني باقي مؤشرات الحوكمة وقبل كل هذا سنتطرق أولاً (بشيء من التفصيل) للمنهجية المتبعة في بناء النموذج القياسي بالإضافة إلى تقييم النماذج الخطية المقدرة

1-3 : منهجية التقدير وفق طريقة المربعات الصغرى العادية (منهجية بناء النموذج).

توجد العديد من طرق التقدير المستعملة في النمذجة القياسية لكن تعد طريقة المربعات الصغرى العادية (OLS) أهم هذه الطرق وأكثرها شيوعاً وذلك لتميز مقدراتها بثلاث خصائص مهمة هي¹ :

(1) خاصية عدم التحيز :

حيث أن مقدراتها غير متحيزة للمعالم الحقيقية (التوقع الرياضي لكل مقدره يساوي قيمة المعلمة الحقيقية التي تقابلها).

(2) خاصية الاتساق :

أي لها أصغر تباين مقارنة بمقدرات الطرق الأخرى، ولتكون أي مقدره متسقة لمعلمتها الحقيقية يجب أن تكون غير متحيزة بالإضافة إلى اتجاه تباينها إلى الصفر كلما اتجه حجم العينة إلى ما لا نهاية.

(3) أفضل مقدر خطي غير متحيز (BLUE) :

حيث حسب نظرية Gauss-Markov فإنه من بين المقدرات الخطية وغير متحيزة فإن مقدرات طريقة المربعات الصغرى العادية هي الأفضل حيث أن لها أقل تباين ممكن مقارنة بالمقدرات الأخرى الخطية وغير متحيزة.

ويتم تقدير النموذج الخطي باستعمال هذه الطريقة على أساس اختيار أفضل خط انحدار وذلك بجعل مجموع مربعات الأخطاء (انحراف المشاهدات الفعلية عن الحقيقية) أدنى ما يمكن².

¹ Badi H. Baltagi ,Econometrics, Fourth Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2008, p 55.

² Ipid, pp 49-50.

وبالاعتماد على طريقة المربعات الصغرى العادية يمكن تقدير نموذج الانحدار الخطي العام بطريقة المصفوفات حسب التفصيل الآتي¹:

يعطى الانحدار الحقيقي وفق الشكل المصفوفي الآتي:

$$\begin{pmatrix} Y_1 \\ \vdots \\ Y_n \end{pmatrix} = \begin{pmatrix} 1 & X_{11} & X_{11} & \dots & X_{1K} \\ \vdots & X_{21} & X_{11} & \dots & X_{2K} \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ \vdots & \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1 & X_{n1} & X_{n2} & \dots & X_{nK} \end{pmatrix} \begin{pmatrix} \beta_0 \\ \beta_1 \\ \vdots \\ \beta_K \end{pmatrix} + \begin{pmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{pmatrix}$$

أي من الشكل الآتي:

$$Y = XB + \varepsilon$$

حيث :

Y : متجه (شعاع) عمودي أبعاده $(n \times 1)$ يحوي مشاهدات المتغير التابع.

B : متجه عمودي أبعاده $((K+1) \times 1)$ يحوي المعلمات المطلوب تقديرها.

ε : متجه عمودي أبعاده $(n \times 1)$ يحوي الأخطاء العشوائية.

X : مصفوفة أبعادها $(n \times (K+1))$ تحوي مشاهدات المتغيرات المستقلة.

وبذلك يمكن كتابة الشكل الحقيقي السابق كما يلي:

$$Y = \hat{Y} + \varepsilon$$

حيث \hat{Y} تمثل النموذج المقدر وشكله المصفوفي هو :

$$\hat{Y} = X\hat{B}$$

طريقة المربعات الصغرى تهدف إلى إيجاد تقدير للمصفوفة B الذي يصغر مجموع مربعات الانحراف ε_1 بين القيمة المقدرة والقيمة الحقيقية للمتغير التابع.

ومنه فإن متجه الخطأ في التقدير يعطى كما يلي :

¹ William H. Greene, Econometric Analysis, FIFTH EDITION, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2003, pp 19-21.

$$\hat{\varepsilon} = Y - \hat{Y} = \begin{pmatrix} \hat{\varepsilon}_1 \\ \hat{\varepsilon}_2 \\ \vdots \\ \vdots \\ \hat{\varepsilon}_n \end{pmatrix}$$

ومنه يجب أن يتحقق :

$$\sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2 \rightarrow \text{Min}$$

$$\sum_{i=1}^n (\hat{\varepsilon})^2 \rightarrow \text{Min} \Rightarrow \sum_{i=1}^n \hat{\varepsilon}^t \hat{\varepsilon} \rightarrow \text{Min}$$

حيث $\hat{\varepsilon}^t$ هي منقول المصفوفة $\hat{\varepsilon}$.

وحتى تكون مجموع المربعات الخاصة بالانحرافات في أدنى قيمة لها يجب ان ينعدم المشتق الجزئي الأول الخاص بها، وبالاعتماد على هذا الشرط والتبسيط وفق جبر المصفوفات فإن مصفوفة مقدرات النموذج تعطى كما يلي:

$$\hat{B} = (X^t X)^{-1} X^t Y$$

وفي بحثنا هذا تم الاعتماد على برنامج إيفيوز الذي يعطي النتائج بشكل مباشر

2-3 : تقييم النماذج الخطية المقدرة.

1-2-3 — من الناحية الاقتصادية (النظرية):

وذلك بملاحظة مدى توافق نتائج التقدير مع النظرية الاقتصادية أم لا، حيث مثلا في حال الحصول على مقدر سالب الإشارة (الميل) فإن ذلك يعني وجود علاقة عكسية بينه وبين المتغير التابع فإن لم يتوافق ذلك مع النظرية الاقتصادية فإننا نتوقف والنموذج المقدر مرفوض، أما إن توافق ذلك مع النظرية الاقتصادية فإننا نمر لباقي مراحل التقييم.

2-2-3 - من الناحية الاحصائية :

1 - اختبار معنوية المعالم المقدرة (ستودنت).

يجري اختبار معنوية المعلمات $\hat{\beta}_i$ ($i = 0, 1, \dots, n$) لمعرفة هل يستند تقديرها إلى العشوائية أم يستند إلى الموضوعية، ويكون ذلك باختبار الفرضيتين الآتيتين لكل مقدرة على حدة (كل ما تتغير i نعيد اختبار الفرضيتين)¹:

$H_0: \hat{\beta}_i = 0$ تعني أن المقدرة $\hat{\beta}_i$ لا تختلف جوهريا عن الصفر أي ليس لها معنوية.

$H_1: \hat{\beta}_i \neq 0$ تعني أن المقدرة $\hat{\beta}_i$ تختلف جوهريا عن الصفر أي لها معنوية.

وللمفاضلة بين الفرضيتين يكون بمقارنة قيمة ستودنت الحسابية (t_c) بالقيمة الجدولية، وإذا كانت هذه الأخير أقل فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 ،

والقيمة الجدولية نتحصل عليها من جدول توزيع ستودنت وفق العلاقة الآتية:

$$t = t_{(n-(K+1), \frac{\alpha}{2})}$$

حيث n عدد المشاهدات، α مستوى المعنوية، K عدد المتغيرات المستقلة.

في حين قيمة ستودنت الحسابية لأي مقدرة ما هي إلا قيمتها تقسيم انحرافها المعياري أي أنها تحسب وفق العلاقة الآتية:

$$t_c = \frac{\hat{\beta}_i}{\delta_{\hat{\beta}_i}}$$

2) اختبار المعنوية الكلية للنموذج (فيشر).²

وتكون باختبار مدى معنوية كل مقدرات النموذج مجتمعة (باستثناء $\hat{\beta}_0$)، وفق الفرضيتين الآتيتين:

$$H_0: \hat{\beta}_1 = \hat{\beta}_2 = \hat{\beta}_3 = \hat{\beta}_4 \dots \dots \hat{\beta}_k = 0$$

¹ حسام علي داود وخالد محمد السواعي، الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق باستخدام برنامج Eviews7، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص ص 234-235.
² نفس المرجع، ص ص 236-235.

$$H_1: \hat{\beta}_1 \neq \hat{\beta}_2 \neq \hat{\beta}_3 \neq \hat{\beta}_4 \dots \dots \hat{\beta}_k \neq 0$$

حيث أن قبول H_0 يعني أن مقدرات النموذج مجتمعة لا تختلف جوهريا عن الصفر وهو ما يعني عدم وجود علاقة إنحدار خطي بين المتغير التابع () والمتغيرات المستقلة ()، في حين رفضها وقبول H_1 يعني وجود علاقة انحدار خطي.

ويكون الاختيار بين الفرضيتين بالاعتماد على قيمتي قيشر الحسابية (F_C) والجدولية (F_t)، حيث إذا كانت الأخيرة أقل دل ذلك على رفض H_0 وقبول H_1 ، وتحسب القيمة الحسابية وفق العلاقة الآتية:

$$F_C = \frac{R^2}{(1-R^2)} \times \frac{n-k-1}{k}$$

في حين تحسب فيشر الجدولية وفق العلاقة الآتية:

$$F_t = F_{k,(n-k-1),\alpha}$$

حيث n عدد المشاهدات، α مستوى المعنوية، K عدد المتغيرات المستقلة.

(3) القوة التفسيرية للنموذج (معامل التحديد العادي ثم المصحح). (3-1) معامل التحديد R^2 :

يقيس القوة التفسيرية للنموذج، أي يعطي نسبة التغيرات في المتغير التابع الناتجة عن التغير في المتغيرات المستقلة، ويكون محصور بين 0 و 1 وكلما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على انخفاض القوة التفسيرية وبالعكس فإن اقترابه من 1 كل ذلك على ارتفاع القوة التفسيرية، وإذا أصبح مساويا لـ 1 دل ذلك على ان كل التغيرات (100%) في المتغير التابع ترجع للتغيرات في المتغيرات المستقلة، أما إذا كان مساويا لـ 0 دل ذلك على عدم تأثر المتغير التابع بالمتغيرات المستقلة¹.

ويمكن حساب علاقة هذا لمعامل وفق الخطوات الآتية²:

لدينا:

¹ دامودار جيجاراتي، الاقتصاد القياسي، ترجمة ومراجعة هند عبد الغفار عودة وعفاف علي حسين الدش، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 270.

² Thomas Andren, Econometrics, 1st edition, pp 61-63 : on the link <http://bookboon.com>

$$Y_i - \bar{Y} = Y_i - \bar{Y} + \hat{Y}_i - \hat{Y}_i \Rightarrow Y_i - \bar{Y} = (\hat{Y}_i - \bar{Y}) + (Y_i - \hat{Y}_i)$$

$$\Rightarrow Y_i - \bar{Y} = (\hat{Y}_i - \bar{Y}) + (Y_i - \hat{Y}_i)$$

وبالتربيع على طرفي المساوات والجمع على كل المشاهدات (n) نتحصل على الصيغة الآتية:

$$\sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2 = \sum_{i=1}^n ((\hat{Y}_i - \bar{Y}) - (Y_i - \hat{Y}_i))^2$$

$$\Rightarrow \sum_{i=1}^n (Y_i - \bar{Y})^2 = \sum_{i=1}^n (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2 + \sum_{i=1}^n (Y_i - \hat{Y}_i)^2$$

$$\Rightarrow TSS = ESS + RSS$$

حيث:

TSS : هي مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع عن وسطه الحسابي.

ESS : مجموع مربعات الانحرافات المشروحة للمتغير التابع المقدر عن الوسط الحسابي للمتغير التابع

RSS : مجموع مربعات البواقي.

$$TSS = ESS + RSS \Rightarrow \frac{TSS}{TSS} = \frac{ESS}{TSS} + \frac{RSS}{TSS}$$

$$\Rightarrow 1 = \frac{ESS}{TSS} + \frac{RSS}{TSS}$$

حيث $\frac{ESS}{TSS}$ يمثل معامل التحديد R^2 وعلاقته النهائية هي:

$$R^2 = 1 - \frac{RSS}{TSS}$$

(3-2) معامل التحديد المصحح \bar{R} :

من بين خصائص معامل التحديد العادي (R^2) أنه دالة غير تناقصية في عدد المتغيرات التفسيرية للنموذج، حيث كلما زادت المتغيرات فإن (حتى وإن لم تكن لها علاقة بالمتغير التابع في الواقع) فإن معامل التحديد يرتفع، وهو ما يعطي نتائج غير دقيقة، لذا يحبذ استعمال معامل التحديد المصحح بدله لكونه يأخذ درجات الحرية في الاعتبار عند حساب معدل التحديد وفق العلاقة الآتية¹:

$$\bar{R}^2 = 1 - (1 - R^2) \frac{n - 1}{n - k}$$

حيث يظهر بوضوح من هذه العلاقة أنه في حال k أكبر من 1 فإن \bar{R}^2 أكبر من R^2 أي أنه مع زيادة عدد المتغيرات التفسيرية فإن \bar{R}^2 تزيد بدرجة أقل من R^2 .

ثالثاً - من الناحية القياسية :

(1) ثبات تباين حد الخطأ .

ان ثبات تباين حد الخطأ يعد من بين فرضيات التقدير، وفي حال عدم ثباته فإن المقدرات بطريقة المربعات الصغرى العادية تبقى غير متحيزة ومتسقة لكنها تفقد خاصية الكفاءة وذلك لأن تباين المقدرات في ظل مشكلة عدم ثبات تباين حد الخطأ لا يكون أقل ما يمكن سواء في العينات الكبيرة أو الصغيرة الحجم، وهو ما يعني انها أقل مصداقية من تنبؤات أخرى تبنى على طرق تقدير تخلو من مشكلة عدم ثبات التباين (الصواعي ص 267-275).

وتوجد العديد من الاختبارات التي تعنى بالبحث عن مشكلة عدم ثبات تباين الخطأ العشوائي، مثل اختبار بارك "Park" واختبار كيلسر (Glejser) اختبار ارتباط الرتب لسبيرمان (Spearman) واختبار بريش وباجان وكودفري (-Breusch-Pagan-Godfrey)².

(2) الارتباط الذاتي بين الأخطاء.

لا يؤثر وجود الارتباط الذاتي بين الأخطاء على قيم مقدرات الانحدار، وحتى في حال وجوده فإن المقدرات تكون غير متحيزة إلا أن وجوده يؤدي إلى الحصول على أخطاء معيارية أقل لهذه المقدرات وبالتالي يعطي صورة متفاؤلة أكثر من اللازم،

¹ دامودار جيجاراتي، الجزء الأول، مرجع سابق، ص ص 275-276.

² لتفصيل هذه الاختبارات (واختبارات أخرى) يمكن العودة إلى دامودار جيجاراتي، الجزء الأول، مرجع سابق، ص ص 517-531.

حيث إن انخفاض الخطأ المعياري يؤدي إلى زيادة قيمة ستودنت الحسابية للمقدرات، هذا بالإضافة إلى أن معامل التحديد R^2 يكون متحيز للأعلى حيث قيمته الحقيقية في ظل غياب الارتباط الذاتي تكون أقل من القيمة في حال وجوده، وكل هذا في المجمل يؤدي إلى قرارات خاطئة¹.

وتوجد العديد من الاختبارات التي تعنى بالبحث عن مشكلة الارتباط الذاتي بين الأخطاء من الدرجة الأولى مثل اختبار دوربين واتسون وطريقة تايل نجار وطريقة كوكران اوركات، كما توجد اختبارات تعنى بكشف الارتباط من الرتبة الأعلى من الأولى مثل واختبار بريش وكودفري².

(3) اختبار التوزيع الطبيعي لبواقي النموذج.

يوجد اختبار بسيط للتأكد من أن سلسلة البواقي تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه هو اختبار جارك-بيرا (J)، والذي يستند على حقيقة أن التوزيع الطبيعي له معامل التواء (Skewness) معدوماً و معامل تفرطح (Kurtosis) مساوياً إلى 3، ويقاس الالتواء (S) والتفرطح (k) كما يلي³:

$$k = \frac{E(x-\mu)^4}{[E(x-\mu)^2]^2} \quad S = \frac{[E(x-\mu)^3]^2}{[E(x-\mu)^2]^3}$$

حيث μ يمثل المتوسط الحسابي للسلسلة X، وفي حالة التوزيع الطبيعي فإن $S=0$ و $k=3$ وبذلك يمكن حساب احصائية جارك بيلا وفق الصيغة الآتية:

$$JB = n \left[\frac{S^2}{6} + \frac{(k-3)^2}{24} \right] \rightarrow \chi^2_{1-\alpha}(2)$$

إذا تحقق $JB > \chi^2_{1-\alpha}(2)$ فإنه ترفض فرضية التوزيع الطبيعي للأخطاء.

المطلب الثالث: صياغة وتقدير النماذج المقترحة.

يبين هذا المطلب اختبار الفرضية التي جاء بها البحث، وذلك من خلال تفسير أثر المؤشرات المستقلة (السيطرة على الفساد، الاستقرار السياسي، جودة التشريع، سيادة القانون، إبداء الرأي والمسألة) على المؤشر الأداء العمومي – فاعلية

¹ حسام علي داود وخالد محمد السواعي، مرجع سابق، ص 311.

² لأي تفصيل حول هذه الاختبارات يمكن الرجوع إلى حسام علي داود وخالد محمد السواعي، مرجع سابق، ص 315-323.

³Badi H. Baltagi, op.cit, p98

الحكومة - ، حيث تم اعتماد المؤشر المعتمد فعالية الأنظمة الحكومية للتعبير عن الأداء العمومي ، حيث تم استخدام نتائج التقدير القياسي باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية ، أما المؤشرات المستقلة فهي كالتالي:

1- إبداء الرأي والمسالة X1

2- سيادة القانون X2

3- السيطرة على الفساد X3

4- الاستقرار السياسي X4

5- جودة القوانين و التشريعات X5

تم اختيار معطيات البنك الدولي حول الجزائر كمدخلات للنموذج و هي مبينة في الجدول :

الجدول رقم: تصنيف الجزائر حسب البنك الدولي

السنة	الأداء العمومي y	إبداء الرأي والمسالة X1	سيادة القانون X2	السيطرة على الفساد X3	الاستقرار السياسي X4	جودة القوانين و التشريعات X5
1996	13.1	14.5	12.6	33.33	5.3	20.11
1998	19.7	12.4	12.5	22.16	4.8	22.80
2000	14.9	14.4	11.9	18.78	10.1	23.08
2001	31.1	18.9	33.2	23.23	6.9	29.59
2002	31.1	18.9	31.7	28.79	5.5	32.14
2003	34.5	23.6	33.5	27.80	10.7	30.05
2004	39.2	25.5	28.2	40.00	20.4	42.65
2005	38.0	22.6	27.8	36.59	15.5	29.41
2006	32.5	20.2	24.9	34.47	14.00	27.18
2007	31.1	20.7	25.5	33.01	14.9	21.36
2008	35.4	17.5	23.2	33.49	13.3	12.92
2009	38.8	18.5	26.5	36.67	11.8	9.57
2010	36.0	20.2	24.4	35.07	10.4	9.95

11.85	9.50	37.44	26.8	22.5	35.1	2011
8.17	12.80	39.34	31.0	23.9	35.1	2012
10.17	9.5	32.21	24.0	25.1	35.1	2013
10.58	11.90	28.85	18.8	24.6	35.6	2014
20.11	5.3	33.33	12.6	14.5	13.1	2015

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على البنك الدولي

الفرع الأول: النموذج المقترح الأول.

في هذا النموذج تم اعتماد كل المؤشرات الفرعية الخمس (السيطرة على الفساد ، الاستقرار السياسي، جودة التشريع ، سيادة القانون ، ابداء الرأي والمسألة) كمتغيرات مستقلة تؤثر على y ، وتكون الصياغة الرياضية لهذا النموذج (له شكل خطي) كما يلي:

$$\hat{y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1x_1 + \hat{\beta}_2x_2 + \hat{\beta}_3x_3 + \hat{\beta}_4x_4 + \hat{\beta}_5x_5$$

حيث :

y : الفعالية و الكفاءة للأنظمة الحكومية؛ x_1 : إبداء الرأي و المساءلة؛

x_2 : احترام القانون؛ x_3 : السيطرة على الفساد؛

x_4 : الاستقرار السياسي؛ x_5 : جودة القوانين و التشريعات

وبالاعتماد على برنامج $eviews9$ تم تقدير النموذج المقترح الأول والحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (1): نتائج تقدير النموذج المقترح الأول

Dependent Variable: Y				
Method: Least Squares				
Date: 03/02/18 Time: 18:12				
Sample: 1998 2015				
Included observations: 18				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.919274	0.430359	2.136064	0.0540
X2	-0.478638	1.223470	-0.391214	0.7025
X3	0.177822	0.322435	0.551497	0.5914
X4	0.117624	0.529211	0.222264	0.8278
X5	0.827540	1.189421	0.695750	0.4998
C	-1.485105	6.079484	-0.244281	0.8111
R-squared	0.799880	Mean dependent var	31.13778	
Adjusted R-squared	0.716497	S.D. dependent var	7.703861	
S.E. of regression	4.101923	Akaike info criterion	5.921990	
Sum squared resid	201.9092	Schwarz criterion	6.218781	
Log likelihood	-47.29791	Hannan-Quinn criter.	5.962914	
F-statistic	9.592809	Durbin-Watson stat	0.992078	
Prob(F-statistic)	0.000710			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews9

بملاحظة النتائج نجد أن مقدرة x_1 (إبداء الرأي و المسائلة) موجبة (0.91). ومعناها أن هناك علاقة طردية بين x_1 و y (الأداء العمومي) وهو ما يتوافق مع النظرية الاقتصادية، ومدلولها أن كل زيادة في x_1 بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة وتحسن y بـ 0.91 وحدة، ونفس الشيء بالنسبة لكل من x_3 و x_4 و $5x_5$ ، حيث أن تحسن x_3 بوحدة واحدة سيؤدي إلى تحسن y بـ 0.17 وحدة في حين أن تحسن x_4 بوحدة واحدة سيؤدي إلى تحسن y بـ 0.11 وحدة، أما تحسن x_5 بوحدة فيؤدي إلى تحسن y بـ 0.82 وحدة.

أي من بين المؤشرات الأربع السابقة فإن المؤشر x_1 (إبداء الرأي و المسائلة) هو الأكثر تأثير على y ثم يليه x_5 (جودة القوانين و التشريعات) ثم x_3 (السيطرة على الفساد) ثم x_4 (الاستقرار السياسي)، أما بملاحظة مقدرة x_2 (احترام القانون) نلاحظ أنها سالبة (-0.47) وهو ما يتعارض مع النظرية الاقتصادية، حيث حسب واضعي هذا المؤشر فإن هناك علاقة طردية بينهما و قد ترجع الإشارة السالبة إلى العديد من المؤثرات مثل قصر السلسلة المدروسة

وعليه فإن هذا النموذج المقترح الأول مرفوض كلياً ولا داعي لمواصلة تقييمه

الفرع الثاني: صياغة وتقدير النماذج المقترحة الأخرى.

أولاً- الصياغة الرياضية للنماذج.

تبين لنا في الفرع السابق عدم امكانية الحصول على نموذج قياسي تكون فيه المؤشرات الخمس محددة (مفسرة) لـ y وقد يكون ذلك ناتج عن طبيعة المعطيات أو قصر حجم العينة إذ لم تتوفر لنا المعطيات سوى من سنة 1998، لذا سنحاول فيما يأتي بناء نموذج قياسي يضم أربع متغيرات مستقلة بدل 5، وبذلك تكون الصياغة الرياضية للنماذج المقترحة كما يلي:

النموذج المقترح الثاني (لان النموذج المقترح الأول قدرناه في الفرع الأول):

$$\hat{y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_2 + \hat{\beta}_2 x_3 + \hat{\beta}_3 x_4 + \hat{\beta}_4 x_5$$

النموذج المقترح الثالث:

$$\hat{y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_1 + \hat{\beta}_2 x_3 + \hat{\beta}_3 x_4 + \hat{\beta}_4 x_5$$

النموذج المقترح الرابع:

$$\hat{y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_1 + \hat{\beta}_2 x_2 + \hat{\beta}_3 x_4 + \hat{\beta}_4 x_5$$

النموذج المقترح الخامس:

$$\hat{y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_1 + \hat{\beta}_2 x_2 + \hat{\beta}_3 x_3 + \hat{\beta}_4 x_5$$

النموذج المقترح السادس:

$$\hat{y} = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 x_1 + \hat{\beta}_2 x_2 + \hat{\beta}_3 x_3 + \hat{\beta}_4 x_4$$

ثانياً: تقدير وتقييم النماذج المقترحة.

النموذج المقترح الثاني:

وبالاعتماد على برنامج eviews9 تم تقدير النموذج المقترح الثاني والحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2) نتائج تقدير النموذج المقترح الأول

Dependent Variable: Y				
Method: Least Squares				
Date: 03/02/18 Time: 22:52				
Sample: 1998 2015				
Included observations: 18				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X2	-0.258225	1.376062	-0.187655	0.8540
X3	-0.128387	0.325998	-0.393826	0.7001
X4	0.830189	0.463724	1.790264	0.0967
X5	1.039763	1.337858	0.777185	0.4510
C	6.825531	5.272944	1.294444	0.2180
R-squared	0.723788	Mean dependent var		31.13778
Adjusted R-squared	0.638800	S.D. dependent var		7.703861
S.E. of regression	4.630013	Akaike info criterion		6.133130
Sum squared resid	278.6813	Schwarz criterion		6.380455
Log likelihood	-50.19817	Hannan-Quinn criter.		6.167233
F-statistic	8.516338	Durbin-Watson stat		1.135402
Prob(F-statistic)	0.001331			

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج eviews9.

من خلال الجدول نلاحظ العلاقة الطردية لـ x4 (الاستقرار السياسي) و x5 (جودة القوانين و التشريعات) و هذا ما يتوافق مع النظرية الاقتصادية، و معناه أن أي تغيير في الاستقرار السياسي بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير الأداء العمومي بـ 0.83 وحدة و أي تغيير في جودة القوانين بوحدة واحدة يؤدي إلى تغيير الأداء العمومي بـ 1.03 , و من خلال الجدول أيضا نلاحظ العلاقة العكسية لـ x2 و هو يتعارض مع النظرية الاقتصادية و من ثم نرفض النموذج.

النموذج المقترح الثالث:

وبالاعتماد على برنامج eviews9 تم تقدير النموذج المقترح الثالث والحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) نتائج تقدير النموذج المقترح الثالث

Dependent Variable: Y				
Method: Least Squares				
Date: 03/02/18 Time: 22:58				
Sample: 1998 2015				
Included observations: 18				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.905074	0.414621	2.182894	0.0480
X3	0.177675	0.311754	0.569921	0.5784
X4	0.130105	0.510751	0.254732	0.8029
X5	0.374448	0.261889	1.429795	0.1764
C	-2.042312	5.714516	-0.357390	0.7265
R-squared	0.797328	Mean dependent var	31.13778	
Adjusted R-squared	0.734967	S.D. dependent var	7.703861	
S.E. of regression	3.966052	Akaike info criterion	5.823552	
Sum squared resid	204.4844	Schwarz criterion	6.070878	
Log likelihood	-47.41197	Hannan-Quinn criter.	5.857655	
F-statistic	12.78574	Durbin-Watson stat	0.910535	
Prob(F-statistic)	0.000193			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج eviews9.

أولاً- تقييم النموذج اقتصاديا وإحصائيا:

بملاحظة الجدول نجد أن مقدرات المؤشرات الخمس جاءت موجبة وهو ما يتوافق مع النظرية الاقتصادية، ويمكن تحليلها كما يلي:

- بالنسبة لمقدرة معامل x_1 (إبداء الرأي و المسائلة) تساوي 0.90 وهو ما يعني أن تحسن x_1 بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر وهي نسبة مئوية) يؤدي إلى تحسن y بـ 0.9 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أقل من 5% حيث بلغ 4.8% وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تعني أن هذه المقدرة تختلف جوهريا عن الصفر (أي أن لها معنوية).
- أما بالنسبة لمقدرة معامل $3x$ والتي تساوي 0.17 فتعني أن تحسن $3x$ (السيطرة على الفساد) بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر) تؤدي إلى تحسن y بـ 0.17 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أكبر من 5% حيث بلغ 57.84% وهو ما يعني أن هذه المقدرة غير معنوية (لكن يمكن إعطاء تفسير إحصائي لعدم المعنوية بقصر السلسلة الزمنية
- و نفس الشيء بالنسبة لمقدرة معامل $4x$ (الاستقرار السياسي) والتي تساوي 0.13 فتعني أن تحسن $4x$ بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر) تؤدي إلى تحسن y بـ 0.13 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء

أكبر من 5% حيث بلغ 80.29% وهو ما يعني أن هذه المقدرة غير معنوية (و قد يرجع ذلك الى وجود العديد من الدول تتمتع باستقرار سياسي لكن مؤشر أدائها العمومي ضعيف)

• أما عن مقدرة معامل $5x$ (جودة القوانين و التشريعات) والتي تساوي 0.37 فتعني أن تحسن $5x$ بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر) تؤدي إلى تحسن y بـ 0.37 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أكبر من 5% حيث بلغ 17.64 وهو ما يعني أن هذه المقدرة غير معنوية وبالاعتماد على النتائج السابقة نلاحظ نجد أن $x1$ (إبداء الراي و المسائلة) يعد الأكبر تأثير على y لذا يجب العمل على تحسينه حيث تتطلب المسائلة القدرة على المحاسبة والتنفيذ على حدٍ سواء. فلكي يخضع السياسيون والموظفون الحكوميون ومقدمو الخدمات للمساءلة، فلا بد من محاسبتهم على أفعالهم؛ حيث يجب عليهم تفسير أو تبرير أفعالهم التي يقومون بها وسببها. وينبغي أيضاً أن يكون من الممكن معاقبة واضعي القرارات أو مكافأتهم على أدائهم ، بحيث يمكن اتخاذ ما يلزم من إجراءات أو تدارك الأمر في حالة فشل المسائلة. وفي سياقٍ به حوكمة ديمقراطية، تكون العلاقة الخاضعة للمساءلة هي تلك التي يُقابل فيها المشاركة بالرأي بالاستجابة. فلا يقتصر الأمر على ضرورة أن يقوم المواطنون بالمشاركة بأرائهم، بل يجب على الدولة ومقدمي الخدمات أن يستجيبوا لهذه الآراء وأن تكون لديهم الرغبة في تغيير أفعالهم والقدرة على ذلك وفقاً لها. وغالباً ما يؤدي إعلاء صوت المواطن أو العميل إلى تحفيز مزيد من المسائلة. ومع ذلك، لا يكون المشاركة بالرأي كافياً في حد ذاته لضمان المسائلة. فدون استجابة وقدرة الحكومات ومقدمي الخدمات، لا يمكن للصوت أن يُسمع أو يكون له أثر غير محدود على عملية اتخاذ القرار أو تقديم الخدمات. ويمكن أن تتم المسائلة في المستويات الرأسية أو الأفقية أو كليهما. كما يمكن أيضاً أن تتم للمستويات الأعلى أو الأدنى أو الخارجية.

• ويأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على y مؤشر $x5$ جودة القوانين و التشريعات لذا يجب تحسينه هو الآخر من خلال مراجعة القوانين و التشريعات و جعلها تتلائم مع المتغيرات الحديثة ، ثم يأتي كل من كل من $x4$ و $x3$ في المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب

القوة التفسيرية للنموذج:

من الجدول رقم (03) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) تقدر بـ 0.79732 وهو ما يعني أن 79.73% من التغيرات في y ترجع للتغيرات في المؤشرات الفرعية الأربعة (الاستقرار السياسي و احترام القانون و جودة التشريعات و المسائلة و إبداء الرأي) أما النسبة المتبقية (20.27%) فترجع للتغيرات في العوامل الأخرى المؤثرة على y ولم تدخل في النموذج المقدر كمتغيرات مستقلة.

المعنوية الكلية للنموذج (اختبار فيشر) :

بملاحظة الجدول رقم (03) نجد أن احتمال توزيع فيشر أقل من 5% حيث قدر بـ 0.000193 وهو ما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن مقدرات هذا النموذج (مجتمعة) تختلف جوهريا عن الصفر أي أن تقديرها كان بشكل موضوعي لا بشكل عشوائي.

ثانيا- تقدير النموذج قياسي (مدى تحقق فرضيات حد الخطأ):

1) انعدام الارتباط الذاتي بين حدود الخطأ العشوائي:

قام كل من Breusch و Godfrey (BG) بعمل اختبار للارتباط الذاتي والذي يعتبر اختبارا عاما يتجاوز المشاكل التي لا يمكن معها تطبيق اختبار dw ، ويعرف هذا الاختبار أيضا باختبار LM 1 وبالاعتماد على برنامج EViews.9 تم القيام بهذا الاختبار على النموذج المقدر والنتائج موضحة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (4): مختصر نتائج اختبار LM على النموذج المقترح الثالث

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test			
F-statistic	6.640885	Prob. F(2,11)	0.0128
Obs*R-squared	9.845734	Prob. Chi-Square(2)	0.0073

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews.9

من الجدول (4) نلاحظ أن قيمة الاحتمالين بالنسبة لتوزيعي فيشر و كاي مربع 1.28% و 0.73% على التوالي وهما أقل من 5% وهذا يعني أن القيمة المحسوبة

¹ دامودار جيجاراتي، الاقتصاد القياسي الجزء الأول، مرجع سابق، ص602.

أكبر من القيمة الجدولية في كلا التوزيعين، وبذلك فإنه لا يمكن قبول فرض العدم ومن ثم فإن النموذج يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي لحدود الخطأ العشوائي.

(2) ثبات تباين الخطأ العشوائي عبر الزمن:

من بين فرضيات الخطأ العشوائي باستعمال طريقة المربعات الصغرى أن تباينه ثابت، وتم التأكد من هذه الفرضية باستعمال اختبار ثبات التباين المشروط بالانحدار الذاتي (ARCH) ، حيث بالاعتماد على برنامج EViews.9 تم الحصول على النتائج الموضحة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (5) : نتائج اختبار ARCH على النموذج المقترح الثالث

Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	2.056784	Prob. F(1,15)	0.1720
Obs*R-squared	2.049937	Prob. Chi-Square(1)	0.1522

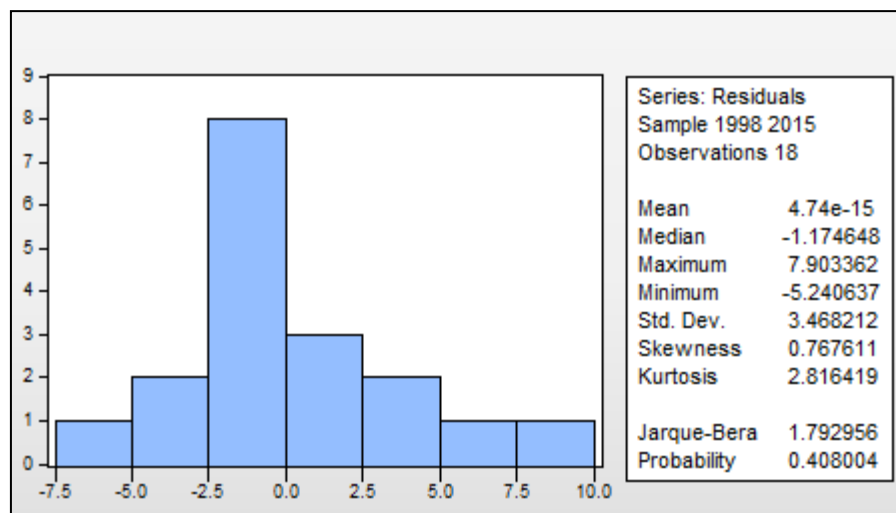
المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews.9

من الجدول (5) نلاحظ أن قيمة الاحتمالين بالنسبة لتوزيعي فيشر و كاي مربع هي 17.20% و 15.22% على التوالي وهما أكبر من 5% وهذا يعني أن القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية في كلا التوزيعين، وبذلك يرفض الفرض البديل ويقبل فرض العدم أي أن تباين حد الخطأ العشوائي ثابت.

(3) التوزيع الطبيعي لبواقي:

بالاعتماد على برنامج EViews.9 تم الحصول على النتائج الموضحة بالشكل الآتي:

الشكل رقم (01) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي على سلسلة بواقي النموذج المقترح الثالث



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews.9

من الشكل رقم (01) أن احتمال جارك وبييرا أكبر من 5% (40.8004%) وهو ما يعني أن القيمة الحسابية لجاك وبييرا أكبر من القيمة الجدولة لكاي مربع وبذلك نقبل فرض العدم والذي يدل على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

النموذج المقترح الرابع:

وبالاعتماد على برنامج eviews9 تم تقدير النموذج المقترح الرابع والحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (6) نتائج تقدير النموذج المقترح الرابع

Dependent Variable: Y Method: Least Squares Date: 03/02/18 Time: 23:01 Sample: 1998 2015 Included observations: 18				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.813754	0.375028	2.169849	0.0491
X2	-0.477854	1.190274	-0.401466	0.6946
X4	0.350974	0.309234	1.134978	0.2769
X5	0.936054	1.141207	0.820231	0.4269
C	0.229840	5.082286	0.045224	0.9646
R-squared	0.794808	Mean dependent var		31.13778
Adjusted R-squared	0.731672	S.D. dependent var		7.703861
S.E. of regression	3.990631	Akaike info criterion		5.835909
Sum squared resid	207.0268	Schwarz criterion		6.083234
Log likelihood	-47.52318	Hannan-Quinn criter.		5.870012
F-statistic	12.58881	Durbin-Watson stat		1.112902
Prob(F-statistic)	0.000208			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews.9

نموذج مرفوض لأن مقدرة x_2 سالبة (و هذا مرفوض اقتصاديا)

النموذج المقترح الخامس:

وبالاعتماد على برنامج eviews9 تم تقدير النموذج المقترح الخامس والحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) نتائج تقدير النموذج المقترح الخامس

Dependent Variable: Y				
Method: Least Squares				
Date: 03/02/18 Time: 23:04				
Sample: 1998 2015				
Included observations: 18				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.979569	0.321646	3.045489	0.0094
X2	-0.495031	1.175747	-0.421035	0.6806
X3	0.235120	0.186448	1.261053	0.2295
X5	0.803178	1.140236	0.704396	0.4936
C	-1.952446	5.491782	-0.355521	0.7279
R-squared	0.799056	Mean dependent var	31.13778	
Adjusted R-squared	0.737227	S.D. dependent var	7.703861	
S.E. of regression	3.949103	Akaike info criterion	5.814987	
Sum squared resid	202.7404	Schwarz criterion	6.062313	
Log likelihood	-47.33489	Hannan-Quinn criter.	5.849090	
F-statistic	12.92368	Durbin-Watson stat	0.954823	
Prob(F-statistic)	0.000183			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews.9

نموذج مرفوض لأن مقدرة x_2 سالبة

النموذج المقترح السادس:

وبالاعتماد على برنامج eviews9 تم تقدير النموذج المقترح السادس والحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8) نتائج تقدير النموذج المقترح السادس

Dependent Variable: Y				
Method: Least Squares				
Date: 03/02/18 Time: 23:06				
Sample: 1998 2015				
Included observations: 18				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
X1	0.944285	0.420259	2.246913	0.0426
X2	0.350225	0.273030	1.282734	0.2220
X3	0.214933	0.311618	0.689731	0.5025
X4	0.083694	0.516396	0.162074	0.8737
C	-2.809548	5.658033	-0.496559	0.6278
R-squared	0.791807	Mean dependent var		31.13778
Adjusted R-squared	0.727748	S.D. dependent var		7.703861
S.E. of regression	4.019702	Akaike info criterion		5.850426
Sum squared resid	210.0540	Schwarz criterion		6.097751
Log likelihood	-47.65383	Hannan-Quinn criter.		5.884529
F-statistic	12.36055	Durbin-Watson stat		0.855263
Prob(F-statistic)	0.000228			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج eviews9.

أولاً- تقييم النموذج اقتصاديا وإحصائيا:

بملاحظة الجدول رقم 8 نجد أن مقدرات المؤشرات الخمس جاءت موجبة وهو ما يتوافق مع النظرية الاقتصادية، ويمكن تحليلها كما يلي:

- بالنسبة لمقدرة معامل x_1 تساوي 0.94 وهو ما يعني أن تحسن x_1 بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر وهي نسبة مئوية) يؤدي إلى تحسن y بـ 0.94% وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أقل من 5% حيث بلغ 4.26% وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تعني أن هذه المقدرة تختلف جوهريا عن الصفر (أي أن لها معنوية).
- أما بالنسبة لمقدرة معامل $2x$ والتي تساوي 0.35 فتعني أن تحسن $2x$ بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر) تؤدي إلى تحسن y بـ 0.35 وحدة، ونلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أكبر من 5% حيث بلغ 22.2% وهو ما يعني أن هذه المقدرة غير معنوية
- و نفس الشيء بالنسبة لمقدرة معامل $3x$ والتي تساوي 0.2149 فتعني أن تحسن $3x$ بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر) تؤدي إلى تحسن y بـ 0.2149 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أكبر من 5% حيث بلغ 50.25% وهو ما يعني أن هذه المقدرة غير معنوية (هنا تفسير عدم المعنوية يرجع للعديد من الأسباب)

- أما عن مقدرة معامل $4x$ والتي تساوي 0.8 فتعني أن تحسن $4x$ بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر) تؤدي إلى تحسن y ب 0.8 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أكبر من 5% حيث بلغ 87.37% وهو ما يعني أن هذه المقدرة غير معنوية
- وبالاعتماد على النتائج السابقة نلاحظ نجد أن $x1$ يعد الأكبر تأثير على y وهي النتيجة نفسها التي تم التوصل إليها من خلال النموذج المقترح الثالث (المقبول) لذا يجب العمل على تحسينه من خلال (أذكر سبل وآليات تحسين هذا المؤشر أي $x1$)، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على y مؤشر $2x$ ثم $3x$ و $4x$ على الترتيب .

القوة التفسيرية للنموذج:

من الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) تقدر ب 0.791807 وهو ما يعني أن 79.18% من التغيرات في y ترجع للتغيرات في المؤشرات الفرعية الأربعة أما النسبة المتبقية (20.82%) فترجع للتغيرات في العوامل الأخرى المؤثرة على y ولم تدخل في النموذج المقدر كمتغيرات مستقلة.

المعنوية الكلية للنموذج (اختبار فيشر):

بملاحظة الجدول رقم (08) نجد أن احتمال توزيع فيشر أقل من 5% حيث قدر ب 0.000228 وهو ما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، أي أن مقدرات هذا النموذج (مجتمعة) تختلف جوهريا عن الصفر أي أن تقديرها كان بشكل موضوعي لا بشكل عشوائي.

ثانيا- تقدير النموذج قياسي (مدى تحقق فرضيات حد الخطأ):

(1) انعدام الارتباط الذاتي بين حدود الخطأ العشوائي:

بالاعتماد على برنامج EViews.9 تم القيام باختبار LM على النموذج المقدر والنتائج موضحة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (9): مختصر نتائج اختبار LM على النموذج المقترح السادس

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	6.764986	Prob. F(2,11)	0.0121
Obs*R-squared	9.928242	Prob. Chi-Square(2)	0.0070

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews.9

من الجدول (4) نلاحظ أن قيمة الاحتمالين بالنسبة لتوزيعي فيشر و كاي مربع 1.21% و 0.7% على التوالي وهما أقل من 5% وهذا يعني أن القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية في كلا التوزيعين، وبذلك فإنه لا يمكن قبول فرض العدم ومن ثم فإن النموذج يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي لحدود الخطأ العشوائي.

(2) ثبات تباين الخطأ العشوائي عبر الزمن:

من بين فرضيات الخطأ العشوائي باستعمال طريقة المربعات الصغرى أن تباينه ثابت، وتم التأكد من هذه الفرضية باستعمال اختبار ثبات التباين المشروط بالانحدار الذاتي (ARCH)، حيث بالاعتماد على برنامج EViews.9 تم الحصول على النتائج الموضحة بالجدول الآتي:

الجدول رقم (10) : نتائج اختبار ARCH على النموذج المقترح السادس

Heteroskedasticity Test: ARCH			
F-statistic	2.441649	Prob. F(1,15)	0.1390
Obs*R-squared	2.379823	Prob. Chi-Square(1)	0.1229

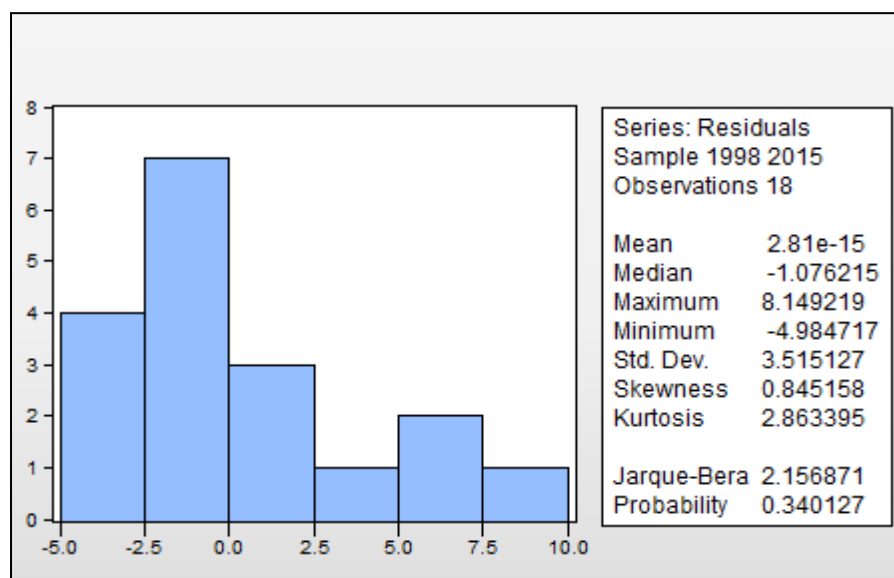
المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews.9

من الجدول (5) نلاحظ أن قيمة الاحتمالين بالنسبة لتوزيعي فيشر و كاي مربع هي 13.9% و 12.29% على التوالي وهما أكبر من 5% وهذا يعني أن القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية في كلا التوزيعين، وبذلك يرفض الفرض البديل ويقبل فرض العدم أي أن تباين حد الخطأ العشوائي ثابت.

(3) التوزيع الطبيعي لبواقي:

بالاعتماد على برنامج EViews.9 تم الحصول على النتائج الموضحة بالشكل الآتي:

الشكل رقم (02) : نتائج اختبار التوزيع الطبيعي على سلسلة بواقي النموذج المقترح السادس



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج EViews.9

من الشكل رقم (02) أن احتمال جارك وبيرا أكبر من 5% (34.01%) وهو ما يعني أن القيمة الحسابية لجاك وبيرا أكبر من القيمة الجدولة لكاي مربع وبذلك نقبل فرض العدم والذي يدل على أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي.

اختيار النموذج الأمثل وتحليل النتائج:

بعد تقدير النماذج المقترحة تحصلنا على نموذجين مقبولين هما النموذج المقترح الثالث والنموذج المقترح الخامس ولاختيار أيهما النموذج الأمثل سنعتمد على معايير القوة التفسيرية لكل نموذج بالإضافة إلى معياري AIC (Akaike info criterion) و SC (Schwarz criterion)، حيث يتم اختيار النموذج الذي له أكبر قوة تفسيرية وأقل قيمة لمعاري AIC و SC والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (0): مقارنة بين النموذجين المقبولين من ناحية القوة التفسيرية ومعياري AIC و SC

النموذج المقترح الثالث	النموذج المقترح السادس	
0.797328	0.791807	القوة التفسيرية (R^2)
5.8235	5.8504	معياري AIC
60.7	6.0977	معياري SC

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تقدير النموذجين المقترحين الثالث والسادس (الجدولين (3) و (8))

بملاحظة الجدول نجد أن النموذج المقترح الثالث هو النموذج المثالي وذلك لأن له أكبر قوة تفسيرية وأقل قيمة لمعياري AIC و SC.

تحليل النتائج :

بملاحظة الجدول نجد أن مقدرات المؤشرات الخمس جاءت موجبة وهو ما يتوافق مع النظرية الاقتصادية، ويمكن تحليلها كما يلي:

- بالنسبة لمقدرة معامل x_1 تساوي 0.90 وهو ما يعني أن تحسن x_1 بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر وهي نسبة مئوية) يؤدي إلى تحسن y بـ 0.9 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أقل من 5% حيث بلغ 4.8% وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تعني أن هذه المقدرة تختلف جوهرياً عن الصفر (أي أن لها معنوية).
 - أما بالنسبة لمقدرة معامل $3x$ والتي تساوي 0.17 فتعني أن تحسن $3x$ بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر) تؤدي إلى تحسن y بـ 0.17 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أكبر من 5% حيث بلغ 57.84% وهو ما يعني أن هذه المقدرة غير معنوية (عدم المعنوية يرجع إلى عدة أسباب)
 - و نفس الشيء بالنسبة لمقدرة معامل $4x$ والتي تساوي 0.13 فتعني أن تحسن $4x$ بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر) تؤدي إلى تحسن y بـ 0.13 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أكبر من 5% حيث بلغ 80.29% وهو ما يعني أن هذه المقدرة غير معنوية
 - أما عن مقدرة معامل $5x$ والتي تساوي 0.37 فتعني أن تحسن $5x$ بوحدة واحدة (وحدة القياس الخاصة بهذا المؤشر) تؤدي إلى تحسن y بـ 0.37 وحدة، كما نلاحظ أن احتمال هذه المقدرة جاء أكبر من 5% حيث بلغ 17.64% وهو ما يعني أن هذه المقدرة غير معنوية
- وبالاعتماد على النتائج السابقة نلاحظ نجد أن x_1 يعد الأكبر تأثير على y لذا يجب العمل على تحسينه من خلال (أذكر سبل وآليات تحسين هذا المؤشر أي x_1)، ويأتي في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير على y مؤشر x_5 لذا يجب تحسينه هو الآخر من خلال (أذكر سبل وآليات تحسين هذا المؤشر أي $5x$) ، ثم يأتي كل من كل من x_4 و x_3 في المرتبتين الثالثة والرابعة على الترتيب

القوة التفسيرية للنموذج:

من الجدول رقم (03) نلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) تقدر بـ 0.79732 وهو ما يعني أن 79.73% من التغيرات في y ترجع للتغيرات في المؤشرات الفرعية الأربعة (المسائلة و إبداء الرأي و محاربة الفساد و الاستقرار السياسي و احترام القوانين و التشريعات) أما النسبة المتبقية (20.27%) فترجع للتغيرات في العوامل الأخرى المؤثرة على y ولم تدخل في النموذج المقدر كمتغيرات مستقلة.

المبحث 2: نمط مقترح للتسيير العمومي

خلال هذا المبحث وبناء على الدراسة القياسية نقتراح نموذج للتسيير العمومي مبني على مبادئ الحكم الراشد

النموذج المقترح يعبر عن تصور محايد و ليس نموذج معياري . و يتطلب مراعاة الخصوصية البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية لأي منظمة أو دولة

1-2 مبررات النموذج:

النمط المقترح يعبر عن تناسق بين مفهومين هما التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد يهدفان إلى نفس النتائج لكن يختلفان في المضامين و يعتبر هذا التناسق و التكامل حتمية و ليس خيار نظرا لعدة مبررات نذكرها فيما يأتي:

- يعتبران نموذجين لإدارة الخدمات العامة يعكسان شكلا مبتكرا من الحكومة تتسم بتسيير يمتاز بالكفاءة و الفعالية يأخذان نتائجهما من اقتصاديات السوق. في حين أن البعض يستخدم المصطلحين بشكل تبادلي يعمد أغلب الباحثين إلى التفريق بينهما. فالحكم الراشد نظرية سياسية أساسا في حين أن التسيير العمومي الجديد نظرية في التنظيم.
- من بين المبررات هو وجهة النظر القائلة بأن التسيير العمومي الجديد سريع الزوال يحتمل ان يذوب مثل الأساليب التي نادى بها كالتخطيط و الميزانية الصفرية و الإدارة بالأهداف
- وجهة نظر معاكسة ترى إمكانية تعميم التسيير العمومي الجديد بأساليب إدارية ناجحة في القطاع الخاص كالإدارة الإستراتيجية و الإدارة الالكترونية و إدارة الجودة و غيرها لكن يجب ان تكون هذه الأساليب تحت ضوابط الشفافية و المساءلة و احترام القانون و هي بالضبط مبادئ الحكم الراشد

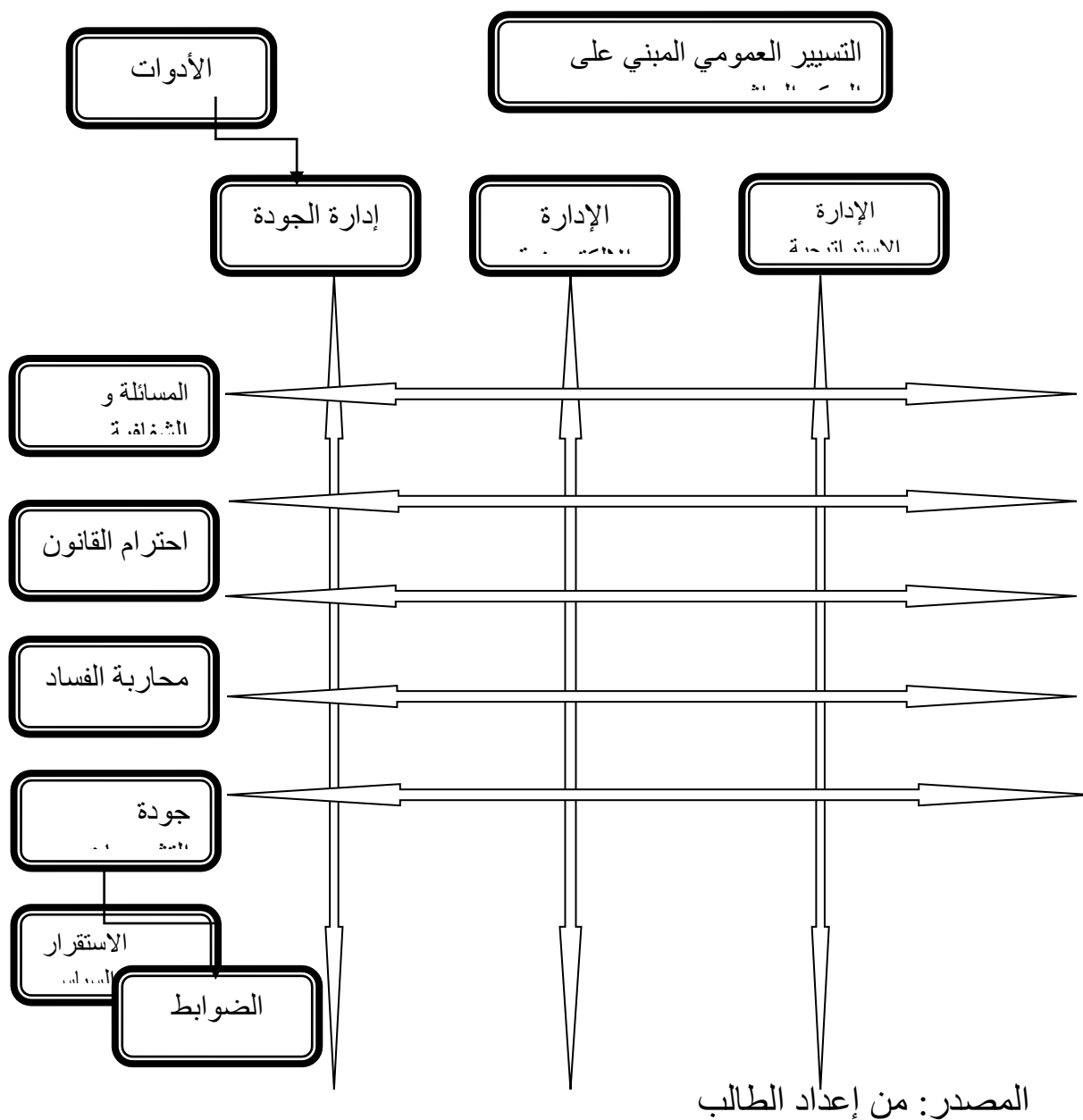
- العاملين في الحكومة ليسوا أساس المشكلة المتمثلة في تراجع فعالية التسيير العمومي بل النظام الإداري هو سبب ذلك و ما نجاح الكثيرين منهم في القطاع الخاص الا دليل.
- نجاح أي حكومة في مسعاها للتطور لا يتأتى الا من خلال هدفها الاسمي و المتمثل في العدالة و تكافؤ الفرص.
- اعتبار التسيير العمومي الجديد مجموع الأساليب و الممارسات المبتكرة في حين الحكم الراشد مجموعة الضوابط التي ترسم الطريق لهذه الممارسات
- نتائج الدراسة القياسية التي أثبتت اثر مؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي بحيث أكدت النتائج أن 80 بالمئة من المؤثرات على الأداء العمومي للدولة هي مؤشرات الحكم الراشد
- نجاح الأساليب الإدارية المستنبطة من القطاع الخاص كالإدارة الإستراتيجية و الادارة الالكترونية و ادارة الجودة

الجدول رقم: مرتكزات النموذج الجديد مقارنة بالنموذج التقليدي

العنصر	الأسلوب التقليدي في التسيير	أسلوب التسيير العمومي الجديد NPM	النموذج المبني على الحكم الراشد
دور الحكومة	رئيسي ومتفرد في اغلب الأحيان	لاعب رئيسي (مُشرع)	أحد صناع القرار (مشارك ومنسق)
السلطة واتخاذ القرار	سلطة مركزية و متحكمة	مركزية (تأثير قوي للقطاع الخاص)	لامركزية تقوم على الحوار والنقاش والإقناع
تركيب النظام الإداري	مغلق و عامودي التركيبية	شبه مفتوح	مفتوح توافقي التركيبية
الأهداف	أهداف قانونية بحتة	كفاءة و فعالية القطاع العام	كفاءة و فعالية القطاع العام
الأدوات	تقليدية	الادارة الاستراتيجية ادارة الجودة الادارة الالكترونية.....	نفسها أدوات التسيير الحديث بضوابط الحكم الراشد مع ادوات الحكم الراشد

المصدر: من إعداد الطالب

الشكل رقم: التسيير العمومي بناء على مبادئ الحكم الراشد



أردنا من خلال الشكل السابق التأكيد على التكامل و التناسق بين التسيير العمومي و الحكم الراشد إذ أن اعتماد الأدوات المذكور من إدارة إستراتيجية و إدارة الكترونية و غيرها من الأساليب الحديثة مدعومة بمبادئ الحكم الراشد ك المسائلة و احترام القانون و غيرها سيؤدي حتما الى رفع كفاءة التسيير العمومي ككل

سنحاول شرح كل عنصر على حدى في المبحث التالي:

3-2 أدوات النموذج

كما هو موضح في الشكل فان ادوات النموذج هي أساليب ادارية ناجحة مستنبطة من أساليب تسيير القطاع الخاص

2-3-1 الإدارة الإستراتيجية بضوابط الحكم الراشد

تعتبر الإدارة الإستراتيجية نواة التسيير العمومي الجديد لهذا يجب أن تطبق بكفاءة اكبر و بضوابط الشفافية و المسؤولية كما يجب إقناع المنظمات العمومية بأهميتها التي نوضحها فيما يأتي¹:

- 1- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يُمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية .
- 2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها ، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها :
- تُوفر الإدارة الإستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة .
- المساهمة في إعداد وتهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية .
- مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال .
- مساعدة متخذي القرارات الحكومية على تحسين جودة قراراتهم ، فعدم تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الحكومية يؤدي إلى زيادة التكلفة الناتجة عن سوء اتخاذ القرارات ، وفشل الإدارة الحكومية في التعامل مع الملامح المتشابكة للإدارة العامة مثل تصارع القيم ، والغموض وعدم التأكد البيئي ، وعدم وضوح المعلومات عن الأداء .

موضوع الادارة الاستراتيجية بالنسبة لهذه الشريحة العريضة من المنظمات يمثل أمرا هاما وضروريا, باعتباره ركيزة مهمة في التوجه التطويري الجديد, فهو يبين كيف لهذه المنظمات أن تستفيد من عناصر قوتها ومن ظروفها الخارجية, وهو أيضا يبين مسارات الأحداث المستقبلية البديلة وكيفية استخدامها

¹ كاظم نزار الركابي, الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة, الطبعة الاولى, الاردن, دار وائل للنشر, 2004،

عملياً, كما يبين المشكلات و العقبات التي يمكن أن تصادف المنظمات إزاء تطبيق هذا المنهج أو باختصار شديد من خلال التخطيط يتمكن مدير المنظمة من تقرير ما سوف يتم عمله ومتى سيتم عمله ومن الذي يقوم بعمله.

مطلب 1: أهمية التخطيط الإستراتيجي في الهيئات العمومية :

لا شك أن هناك أهمية كبيرة للتخطيط الإستراتيجي في القطاع العمومي أو القطاع الغير الهادف للربح إجمالاً, و فوائد يمكن أن نذكر بعضها في النقاط التالية¹:

- 1- يساهم في رسم صورة النجاح للمنظمة العامة من خلال الحديث عن مستقبلها وما يمكن أن تكون عليه, وما يجب أن تكون عليه, وذلك من خلال تحديد الرؤية التي تتصورها قيادة المنظمة.
 - 2- تحديد رسالة mission المنظمة وأهدافها الإستراتيجية طويلة المدى, وهذا لا يأتي إلا من خلال تحليل بيئة المنظمة.
 - 3- يساهم في تحديد المهام و برامج التطوير و رسم الأدوار.
 - 4- يرفع من جودة القرارات في المنظمات العمومية باعتبارها منظمات بالغة الأهمية و التعقيد, وعدم تطبيق المفهوم الإستراتيجي في المنظمة الحكومية يعني نشر التكلفة الناجمة عن سوء اتخاذ القرارات²
 - 5- إثارة التحديات الفعالة للدور الحكومي, حيث إن مصداقية الحكومة تتمثل في حسن سير منظماتها وجودة الخدمات التي تقدمها, واتخاذ قرارات جيدة على المدى الطويل و التنفيذ الجيد لها, وهذا ما قد يأتي من التخطيط الإستراتيجي³
 - 6- مساعدة الإدارة على تحديد معايير للأداء أي يساعد في عملية الرقابة كما يساعد المنظمات الحكومية على التكيف مع متغيرات المحيط⁴.
- باختصار شديد يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمات العمومية الغير الهادفة للربح على القيام بأنشطتها ووظائفها بطريقة أفضل حيث يساعد على تكوين مفهوم محدد وواضح للمنظمة وهذا يجعل من الممكن صياغة الخطط و

1- جون م براسيون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة محمد: عزت عبد الموجود، ط1 ، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص22.

1-رعد حسن الصرن، صناعة التنمية الادارية في القرن 21، الاردن، 2002، ص202.
2-جون م، براسيون، التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية. مرجع سابق ص 23 .
-المرجع نفسه، ص3.23

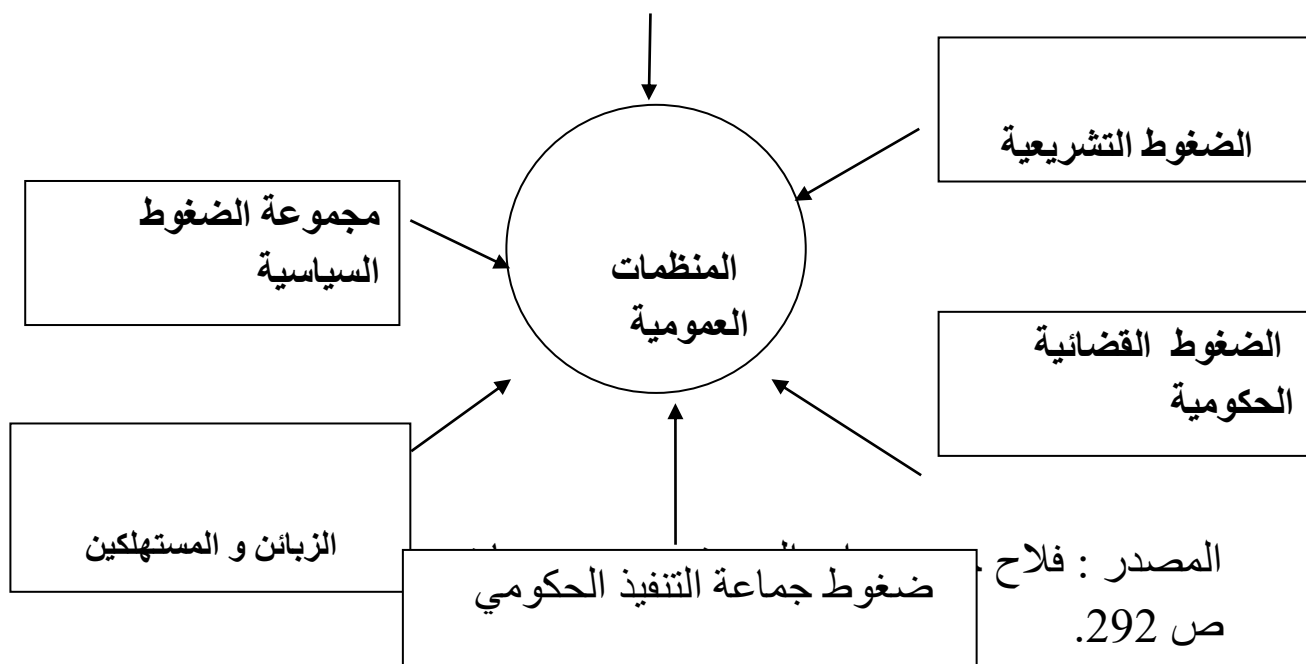
الأنشطة و الوظائف التي تقرب المنظمة أكثر إلى أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، ويساعدها على التعامل مع البيئة المتغيرة بسرعة وذلك في المجال الذي تعمل فيه المنظمات العمومية، ويعتبره البعض نواة التسيير العمومي حيث يدعو بشكل صريح إلى إدماج أدوات التخطيط و الميزانيات و النظرة الإستراتيجية للمدى البعيد في ممارساته¹، ويزداد المسار الإستراتيجي أهمية في السياق العمومي إجمالاً و المحلي خصوصاً انطلاقاً من كون الهيئات العمومية المحلية هي هيئات سياسية تتخذ خيارات معينة كي تستجيب للاحتياجات قصيرة المدى للأفراد لكن مع رسم مسارات المستقبل أفضل، لتجسيد النظرة الإستراتيجية في هذا السياق بالإجابة على التساؤلات التالية: أين يتجه المجتمع وبعده المحلي خصوصاً؟ ما هي اتجاهات تطوره الطبيعية، أين يرغب وكلاء المجتمع الذهاب به؟ انطلاقاً من الرهانات المستقبلية ما هي عوامل هذا التطور؟ كيف نجعل الهيئة المعنية تمارس الصلاحيات المحددة لها قانوناً بفعالية؟².

ومما زاد في ضرورة التخطيط الإستراتيجي وأهميته في السياق العمومي هو ظهور المنافسة لدى هذا القطاع فمثلاً في قطاع الصحة المنافسة بين المستشفيات العمومية و نظيرتها الخاصة وحتى بين المستشفيات العمومية فيما بينها لكسب رضا المسؤولين وأصحاب المصالح كما في باقي القطاعات التربوية و الجماعات المحلية أيضاً، حيث تحاول كل منها منافسة نظيراتها في الأقاليم الأخرى و تقديم خدمات ذات جودة من خلال التعامل الجيد مع المواطن طالب الخدمة و تسهيل المهمة له في الحصول عليها وهذا كله لكسب رضا المسؤولين وأصحاب المصالح الذين يهدفون أيضاً من وراء تحسين أداء الخدمات العامة إلى إعطاء صورة حسنة للحكومة، و أصحاب المصالح في المنظمات العمومية متعددة، حيث هناك العديد من الأطراف داخل هذه المنظمات كما هو موضح .

الشكل رقم 6: يوضح أصحاب المصالح في المنظمات العامة .

التوقعات الاجتماعية

4- عبد المليك مزهودة و أحمد بلعياط، التسيير الإستراتيجي في السياق العمومي، مرجع سابق.
1- المرجع السابق، نفس الصفحة.



حيث لخص الكاتب أصحاب المصالح في المنظمات العمومية في السلطات الثلاث للدولة التشريعية و القضائية و التنفيذية مضيفا توقعات المجتمع لأداء الخدمات العمومية ورأي أيضا المواطن لطلب الخدمة، إضافة إلى ضغوط الجماعات السياسية التي تنشط وتطالب دوما بأداء أحسن للخدمات العامة .

وكل هذه الضغوط تكون مفيدة للمنظمات العمومية التي إذا أخذت بجد آراء كل واحد من هؤلاء، فستقدم خدمات ذات جودة عالية. ويشكل أصحاب المصالح في المنظمات العامة جزءا من بيئتها التي تؤثر على عمليات الإدارة فيها.

المطلب 2: بيئة الهيئات العمومية و تأثيرها على التخطيط الإستراتيجي

فيها:

إذا كانت الإدارة من الناحية الوظيفية هي عملية اجتماعية تتضمن القيام بأنشطة معينة، فإن هذه الأنشطة لا تختلف من منظمة إلى أخرى. فجميع المنظمات لا بد لها أن تخطط و تضع السياسات، وتعد برامج العمل، وتعد الميزانيات، وجميع هذه الأنشطة تتماثل أو تتشابه في كل من المنظمات العامة و منظمات الأعمال، و لكن الاختلاف بين الإدارة العمومية أو التسيير العمومي و التسيير الخاص إنما يكمن في خصائص بيئة كل منهما، مما يؤثر على العمليات

الإدارية في كل منظمة ومن الناحية البيئية فإن التسيير العمومي هو ممارسة لوظائف و مبادئ التسيير و الإدارة في ظل و من خلال الحكومة في كل مستوى من مستوياتها وهذا ما يؤثر على المنظمات العمومية تأثيرا هاما, يمكن تقسيمه إلى آثار إيجابية و آثار سلبية :

فرع 1: الآثار السلبية :

تؤثر بيئة القطاع العام عليه مباشرة مخلفة عدة آثار سلبية نحاول ذكر أهمها فيما يلي:

- 1- تأثير الوضع المالي للدولة ككل على الوضع المالي لهيئاتها ومنظماتها و العاملين بها أيضا¹.
- 2- اهتمام التسيير العمومي واضطلاحه بمسؤولية العديد من المشاكل أو المشاريع الكبرى و غير المربحة², كتحديث المناطق النائية لاستيعاب التكديس السكاني, وتوظيف أعداد كبيرة من أفراد المجتمع للقضاء على البطالة, مما يخلق بطالة مقنعة داخل هذا النوع من المنظمات³.
- 3- تتميز الهيئات و المنظمات العمومية بعدم وجود صلة بين الإيرادات التي تحققها و النفقات التي تتحملها بعكس الحال في منظمات الأعمال الخاصة⁴ ومعنى وجود هذه الصلة هو إمكانية استخدام الربح كمعيار كمي لقياس الكفاءة, لذلك فإن تقييم منظمات القطاع العمومي يعتبر من أصعب عمليات التقييم و الحكم على الكفاءة فمعيار الربح المستخدم في تقييم نشاط منظمات الأعمال هو انعكاس أو محصلة للعديد من القرارات التي تصدرها, و بالتالي يمكن تقييم نشاط هذه المنظمات من واقع مدى التأثير الإجمالي لتلك القرارات على الربحية .

و على العكس من ذلك فإن نشاط المنظمات العمومية لا يهدف للربح أساسا, و حتى الإيرادات في حالة زيادتها فقد لا يكون نتيجة الكفاءة في الأداء بل قد يكون مصدرها القانون كزيادة مبالغ الرسوم و الضرائب, لهذا يعوض معيار الربح

1- علي الشريف, مرجع سابق, ص 104 بتصرف

2- المرجع السابق, ص 104.

1- عبد العزيز جميل مغير و آخرون, قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية, ط1, القاهرة, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2000, ص 57.

2- علي شريف, مرجع سابق, ص 105.

في تقييم الأداء بمعايير أخرى, إلا أن هذه المعايير هي معايير عامة و غير كمية ودقيقة كالعدالة في تقديم الخدمة و المساواة بين المواطنين وتوضع في عبارات شاملة كالرفع من المستوى التعليمي أو لتحسين الحالة الصحية للمواطن, هذه كلها عبارات لا يمكن قياسها

فرع 2: الآثار الإيجابية :

على العكس مما سبق, هناك بعض الآثار الإيجابية التي تحقق للمؤسسات العامة مزايا تفرد بها مقارنة بالمؤسسات الخاصة, نذكر منها :

1- امتلاك مصادر مالية غير محدودة تؤهلها لطرق أي مجال يستحق المبادرة و ذلك من خلال قدرة الدولة على فرض و تحصيل الضرائب من المواطنين.

2- احتكار الشريحة القانونية, وهذا يعني أن هذه المنظمات باعتبارها خاضعة لملكية الدولة و جزءا من السلطة التنفيذية, تقوم بدور الممثل الشرعي لصالح المجتمع, بعكس المؤسسات الخاصة التي تسعى لتقوية مركزها بما يمكنها من أن تصبح قوة مؤثرة في المجتمع, و لكن الهدف الخاص وراء هذه المحاولات هو الربح مما يجعلها في مركز أضعف بالمقارنة بالمؤسسات العمومية

المطلب 3: عمليات التخطيط الإستراتيجي في القطاع العمومي :

مما لا شك فيه أن خصائص بيئة القطاع العمومي تجعل من عملية التخطيط الإستراتيجي داخل هيئاته تختلف نوعا ما عن مثيلتها في المؤسسات الخاصة الهادفة للربح, لكن تبقى السمات الكبرى مشتركة لكن عند القيام بها يجب فقط مراعاة خصائص الهيئات العامة المذكورة سابقا حتى تحقق عملية التخطيط الإستراتيجي الهدف المنوط بها, ويمكن إعطاء نموذج عملي للهيكل الخاص بالإستراتيجية و القابل للتطبيق على الأجهزة العمومية أو الوزارات و المصالح و الهيئات العمومية, وفيما يلي المراحل المختلفة التي يتكون منها هذا الهيكل:¹

أولا : توصيف وتشخيص الوضع القائم:

وتحتوي نقطة توصيف وتشخيص الوضع القائم على النقاط التالية :

1- ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص- ص: 216- 220.

أ- توصيف وتشخيص الوضع الحالي في المنظمة:

- تاريخ المنظمة .
 - طبيعة نشاطها وحجمها.
 - أهدافها وسياستها.
 - هيكلها التنظيمي القائم.
 - حجم ونوع القوة العاملة.
 - موارد المنظمة المالية .
 - الإمكانيات و التسهيلات المتاحة .
 - المشكلات التي تعاني منها حاليا.
 - اتجاهات و آراء المسؤولين و العاملين نحو المشكلات موضوع الاهتمام في الإستراتيجية
 - نظم الاتصال المستخدمة .
 - نمط و أسلوب الإدارة المتبع.
 - مقترحات العاملين المسؤولين لمعالجة المشكلات موضوع الاهتمام و التطوير
 - استعداد العاملين و المسؤولين للتغيير و التطوير.
- ب/ توصيف و تشخيص الوضع الحالي لبيئة المنظمة الخارجية:

- التغيير ذو العلاقة في القوى البيئية المختلفة و ذات التأثير على المنظمة.
 - علاقات المنظمة بالأطراف ذات الاهتمام المباشر و غير المباشر (المواطنين, بعض الوزارات , بعض المنظمات المحلية.....إلخ).
 - الانطباع الذهني عن المنظمة و خدماتها لدى الرأي العام.
 - اتجاهات المستفيدين من خدمات المنظمة نحو جودة هذه الخدمات.
 - القيود و التهديدات الحالية و المتوقعة في البيئة ذات العلاقة المباشرة و غير المباشرة بالمنظمة.
- ج/ ملخص بمرحلة التوصيف و التشخيص يوضح ما يلي:

- مجالات القوة و الضعف في المنظمة
 - الفرص المتاحة أمام المنظمة في البيئة المحيطة.
 - التهديدات الحالية و المتوقعة في البيئة المحيطة.
 - طبيعة و حدود المشكلة التي تعاني منها المنظمة و التي سوف يتم التركيز عليها عند تصميم برامج و مشروعات الإستراتيجية .
- ثانيا: الرؤية الإستراتيجية و رسالة المنظمة:

قد يعتبر البعض أن هذه الخطة ينبغي أن تكون الأولى و تسبق مرحلة التحليل و التشخيص و هناك من يرى أنها تأتي بعدها, لكن المهم في الموضوع هو التكامل فيما بين المرحلتين وليس الترتيب, وتشمل هذه المرحلة على :

- بلورة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة خلال السنوات الخمس أو العشرة القادمة, و التي تعبر عن فلسفة المنظمة ودورها في القطاع العمومي.
- صياغة رسالة المنظمة بما يعكس أسباب قيامها و مهامها وقطاعات المجتمع التي تقوم بخدمتها, و الغايات العامة التي تسعى إليها من خلال الخدمات المقدمة للمجتمع.

ثالثا: تحديد الغايات و الأهداف الإستراتيجية:

- في ضوء الرؤية الإستراتيجية و الرسالة يتم تحديد الغايات العامة المرغوب تحقيقها من جانب المنظمة في الأجل الطويل .
- تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تنطوي عليها كل غاية من الغايات العامة التي سبق الاتفاق عليها .

رابعا: البرامج و المشروعات المقترحة لتحقيق الغايات و الأهداف الإستراتيجية:

- تصميم البرامج اللازمة للإستراتيجية , حيث أن كل برنامج يتضمن مجموعة من مشروعات التطوير أو التغيير لتحقيق غاية عامة محددة و الأهداف الإستراتيجية الخاصة بها.
- صياغة المشروعات الخاصة بكل برنامج أمكن التوصل إليه, ويمكن أن تحقق أهداف هذا البرنامج.

خامسا: تحديد متطلبات تنفيذ برامج و مشروعات الإستراتيجية :

- متطلبات مالية تقديرية للاتفاق على البرامج و المشروعات.
- متطلبات معلوماتية لتنفيذ المشروعات .
- متطلبات مادية ممثلة في التسهيلات اللازمة .
- متطلبات إدارية ممثلة في التنظيمات و الاختصاصات اللازمة لإدارة البرامج و الإشراف و الرقابة على تنفيذها .
- متطلبات تشريعية و قانونية إذا لزم الأمر.

سادسا: نظام الأولويات و الجداول الزمنية:

- الاتفاق على نظام محدد بدقة لأولويات تنفيذ البرامج و الخطط الإستراتيجية أي وضع سلم الأولويات للأهداف المراد الوصول إليها

وفقاً لعدة معايير منها التكلفة، و فورية الأثر، و مدى الحاجة و الآثار الجانبية على الأطراف المباشرة و غير المباشرة.

- وضع جدول زمني دقيق للفترات الزمنية الخاصة بتنفيذ البرامج و المشروعات و المراحل المختلفة لكل مشروع .

سابعاً: تصميم مؤشرات المتابعة و التقييم:

- تصميم المؤشرات الكمية و النوعية لمتابعة و تقييم كل برنامج و المراحل المختلفة الخاصة به

- تصميم النماذج المناسبة و البرامج الخاصة بالحاسب الآلي اللازمة لعمليات المتابعة و التقييم.

- مراعاة تحديد المسؤولية عند تصميم أدوات و أساليب المتابعة و التقييم

ثامناً: عرض و مناقشة الإستراتيجية على المسؤولين:

- يتم عرض الإستراتيجية بشكل متكامل على المسؤولين في الإدارة العليا بالرغم من مشاركتهم السابقة في مختلف مراحلها.

- مناقشة الإستراتيجية من خلال العرض الشفوي مع المسؤولين و العاملين للتأكد من قبولها، مع إمكانية إجراء التعديلات أو الإضافات لمحتوياتها.

تاسعاً: إصدار القرار من الجهة المسؤولة للتنفيذ:

- اعتماد الإستراتيجية بشكل رسمي و التصديق عليها من جانب المستويات الإدارية العليا.

- إصدار القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط و البرامج و الحصول على المشاركة و التأييد من جميع المستويات المعنية بالإستراتيجية.

2-2 إدارة الجودة في القطاع العام و بضوابط الحكم الراشد

أن المتحمسين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات القطاع الحكومي يرون أنها¹: تستطيع تحسين الإنتاجية العامة في كمها ونوعيتها وإجراءاتها ، تؤدي إلى رفع معنويات الموظفين ، تقود إلى تحسين نوعية القرارات في المنظمة العامة ، ترفع من مستوى العزة الوظيفية وكرامتها ، تركز نظرة إيجابية في المنظمة تجاه عملائها. أن غير المتحمسين لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي يرون أنها: مصممة في الأساس للتطبيق في منظمات القطاع الخاص وليس القطاع الحكومي ، تحتوي على إجراءات طويلة ومملة والقطاع الحكومي لديه الكثير من هذه العيوب بما لا يحتاج إلى المزيد ، تتطلب التزاماً وظيفياً جاداً ومتواصلماً بما لا

¹ فواد الشيخ سالم، وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 05، الأردن: مركز الكتب الأردني، 1990 ، ص244

يلائم طبيعة الموظف العام وما تعود عليه ، التركيبية الهرمية للبيروقراطية الحكومية لا تمكنها من التكيف مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة المبنية على المشاركة في السلطة من خلال المشاركة في صنع القرارات والاتصالات الإدارية الأفقية ، وأن التبنّي الناجح لإدارة الجودة الشاملة يقتضي التعامل مع أهداف وأغراض واضحة ومحددة مدعومة بمعايير ذات مصداقية واعتمادية لقياس الإنتاجية وهو ما لا يتوافر في منظمات القطاع العام

ومن جانب آخر يوضح جيمس هارنجتون أن دراسة أجريت لمعرفة للإنتاجية والإبداع على مجموعة من المنظمات تطبق إدارة الجودة الشاملة أظهرت أن: " (40%) حققت تحسناً كبيراً ، (45%) حققت بعض التحسن ، (15%) حققت تحسناً هامشياً ، (صفر %) لم تحقق تحسناً.

كما أظهرت دراسة أجرتها جاكلين كويل شايبورو أن مدى إسهام الموظفين في إدارة الجودة الشاملة يتأثر بروئيتهم لمدى تطبيق رؤسائهم لأسلوب إشراكهم في صنع القرارات قبل تبني منظماتهم منهج إدارة الجودة الشاملة. وأن تقييم الموظفين لمزايا إدارة الجودة الشاملة يحكم المدى الذي يذهبون إليه في دعمهم لمنهج إدارة الجودة الشاملة. و أن هذا التقييم للمزايا من جانب الموظفين أهم في التنبؤ بإسهاماتهم المستقبلية في إدارة الجودة الشاملة من إسهاماتهم الفعلية المبدئية في هذا المنهج قبل تقييمهم للمزايا. كما أفصحت نفس الدراسة أنه ليست هناك علاقة موجبة بين مدى مشاركة الموظفين بمنهج إدارة الجودة الشاملة وبين الالتزام الذي يظهرونه تجاه المنظمة. مثل هذه النتائج وغيرها تؤكد ضرورة توفير البيئة الملائمة لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة وخاصة المنظمة العامة قبل الإقدام عليه.

ومهما يكن أمر الاختلاف في ملائمة أو عدم ملائمة منهج وتقنية إدارة الجودة الشاملة لتحسين وتطوير الأداء والإنتاجية في منظمات القطاع الحكومي ، إلا أننا نرى أنه من المفيد زيادة استخدام هذا المنهج ، ونتوقع أنه سوف يحقق نجاحاً في بعض منظمات القطاع الحكومي إن لم يكن في جميعها بشرط توفير وضمان البيئة والثقافة المطلوبة لنجاحه. و أن يكون تحت ضوابط الشفافية و المساواة و احترام القانون

2- الإدارة الالكترونية بضوابط الحكم الراشد

¹ Claude Jambart, L'assurance Qualité – Les Normes ISO 9000 -,2ème édition , Paris

لقد بدأت غالبية دول العالم منذ زمن بعيد في تطوير سياساتها بما يتناسب مع متطلبات العصر وبما يكفل أداء وظائفها بأعلى كفاءة ممكنة وخاصة في القطاع الحكومي الذي اتصف دوماً بالبيروقراطية وتعدد التعقيدات في الإجراءات المطلوبة، ومن ثم فمع دخول عصر الثورة المعلوماتية أصبح لزاماً على الدول أن تقوم بإعادة هيكلة مؤسساتها العامة بما يتواءم مع متطلبات الثورة الرقمية للتهيئة للاندماج في الاقتصاد العالمي الذي تتزايد فيه حدة المنافسة، ومن ثم بدأ التفكير في التحول نحو الحكومة الإلكترونية لكي تتغير الأساليب التقليدية لأداء العمل الحكومي لتتحول إلى أساليب ممكنة تستخدم التقنيات الحديثة التي تتطور دوماً في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حتى يتم تقديم الخدمة الحكومية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة

ويلاحظ تعدد الأهداف من وراء الحكومة الإلكترونية ومن أهمها خفض حدة البيروقراطية في أداء الأعمال، والعمل على تجميع كافة الخدمات والمعلومات ذات الأهمية للمواطنين بما يمكن من الاستفادة منها بطريقة سهلة ويمكن توضيح أهم الأهداف التي تسعى الحكومة الإلكترونية إلى تحقيقها فيما يلي¹:

- تقديم الخدمات للمواطنين بطريقة سهلة وسريعة ومنخفضة التكاليف وخفض الاحتكاك بين موظفي الحكومة والمواطنين.
- إتاحة المعلومات عن كافة القوانين واللوائح الحكومية للمواطنين على شبكة الانترنت لمعرفة اللوائح التي تحكم موضوع أو قضية معينة.
- زيادة الوقت المتاح لتأدية الخدمة بحيث يمكن الحصول على الخدمة في أي وقت طوال اليوم دون الالتزام بساعات عمل رسمية محددة.
- تحديد متطلبات الحصول على الخدمة والنماذج المطلوبة بما يمكن من استكمالها قبل الذهاب لمكان أداء الخدمة ومن ثم تخفيض الوقت والجهد اللازم لأداء الخدمة.
- الارتقاء بثقافة ووعي المواطنين من خلال تشجيعهم على استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- توفير مناخ ملائم للاستثمار يعمل على تخفيض المعوقات والإجراءات التي تحول دون جذب المستثمرين وبما يوفر عامل جذب للشركات العاملة في مجال التكنولوجيا.

¹ منصورى الزين أ. سفيان نقماري . الأطار النظري للحكومة الإلكترونية – بين المتطلبات ومبررات التحول . الملتقى الدولي: متطلبات إرساء الحكومة الإلكترونية في الجزائر – دراسة تجارب بعض الدول- يومي 13-14 ماي 2013

- رفع كفاءة الأداء الحكومى و الإعداد للاندماج فى النظام العالمى لمواكبة نظم المعلومات الحديثة المتبعة.
- ترشيد الإنفاق الحكومى حيث يتم تخفيض عدد الموظفين, بالإضافة لاستبدال استخدام المستندات الورقية والمخازن المتكدسة بالوثائق والمستندات بالتحول نحو استخدام الحاسبات الآلية.
- التخلص من بعض صور الفساد وسوء الإدارة .
- تحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لكافة المؤسسات والمواطنين.
- الترويج للخطط المستقبلية للدولة ومشروعاتها التنموية المطلوبة.

خلاصة الفصل

تناولنا خلال هذا الفصل دراسة قياسية لأثر مؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي أثبتت الدراسة الأثر الكبير و العلاقة الطردية بين المفهومين كما تمكنا قياسيا باختيار نموذج كانت فيه نسبة تأثير مؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي تقارب 80 بالمئة ، كما تأكدنا من أن تأثير مبادئ الحكم الراشد لا يكون انفراديا ، حيث يجب أن تكون منظومة التسيير شاملة حتى تستفيد من هذه المبادئ.

في مبحث أخير اقترحنا نمط جديد للتسيير العمومي بناء على الدراسة القياسية، و التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال، و أكدنا أن النموذج المقترح يعبر عن تصور محايد ليس نموذج معياري .

الخاتمة:

بعد تناولنا لموضوع التسيير العمومي والحكم الراشد، وإظهار أهمية الموضوعين والوقوف على العديد من المفاهيم ذات الصلة، ومن خلال ذلك فقد تم اختبار فرضيات البحث ومن ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج المرتبطة بالفرضيات وأخرى مكملة لها، ليتم استنتاج العديد من المواضيع التي يمكن أن تكون آفاقاً لهذا البحث.

نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال اختبار الفرضيات التي استند إليها البحث فقد تم التوصل إلى الآتي:

- **الفرضية الأولى : توجد علاقة طردية بين التسيير العمومي و مؤشرات الحكم الراشد**

تم إثبات الفرضية الأولى من خلال الدراسة القياسية التي أثبتت أن ما يقارب 80 بالمئة من المؤثرات على الأداء العمومي ترجع إلى مؤشرات الحكم الراشد، وكان أفضل نموذج هو النموذج الثالث.

- **الفرضية الثانية : هناك دلالة إحصائية لمؤشرات الحكم الراشد على التسيير العمومي**

تم إثبات هذه الفرضية من خلال الدراسة القياسية التي أثبتت العلاقة الطردية بين الأداء العمومي ومؤشرات الحكم الراشد.

- **الفرضية الثالثة: يعتبر الاستقرار السياسي أهم المؤشرات تأثيراً على الأداء العمومي**

تم رفض هذه الفرضية حيث توصلنا إلى أن المساءلة و إبداء الرأي أهم مؤشر يؤثر على الأداء العمومي كما هو موضح في النموذج الأمثل.

- **الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين تدني الأداء العمومي وتدني مؤشرات الحكم الراشد**

تم إثبات هذه النظرية من خلال الدراسة المقارنة التي أثبتت تدهور الأداء العمومي للجزائر، ويقابله تدهور مؤشرات الحكم الراشد، وأيضاً الوضع

والتصنيف الجيد للولايات المتحدة الأمريكية و سويسرا في مجال الأداء العمومي الذي قابله تصنيف ممتاز من حيث مؤشرات الحكم الراشد.

نتائج الدراسة

كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، نلخص أهمها في الآتي:

- موضوع التسيير العمومي لا يزال مجالاً للتطوير و التحسين، إذ يعتبر هذا المجال خصباً للبحث والابتكار.

- تتحكم في بروز الحكم الراشد إلى الواقع العديد من الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، مع عدم التطابق بين عوامل ظهوره في الدول المتقدمة والمتخلفة وبالتالي أدى إلى اختلاف تعاريفه وهذا حسب اهتمام واختصاص مجال البحث.

- الحكم الراشد هو عبارة عن جملة من العمليات والآليات المعتمدة في ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية والاجتماعية داخل الدولة والمجتمع، وذلك من خلال الاعتماد عن المساءلة، الشفافية، العدالة والمحاسبة وحكم القانون، في مقابل وجود علاقة متكاملة ومتكافئة بين فواعل الحكم الراشد(الدولة، القطاع الخاص والمجتمع المدني).

- تقارب التسيير العمومي و الحكم الراشد و حتمية التكامل بينهما.

- تعتبر المؤشرات المذكورة في البحث مجرد مؤشرات استدلالية من قبل البنك الدولي و قد تجافي الواقع في بعض الأحيان و قد تخدم أجندة سياسية معينة.

- لا يمكن أن يكون تأثير مؤشرات الحكم الراشد انفرادياً على الأداء العمومي جيداً، ومثال ذلك الاستقرار السياسي حيث نجد دول تملك استقرار سياسي كبير في حين أداءها العمومي ضعيف نتيجة تدهور باقي المؤشرات كالمساءلة و انتشار الفساد.

- دون تكاتف جهود كل الأطراف لا يمكن تحقيق الهدف المنشود من التسيير العمومي.

- الإرادة السياسية الحقيقية للتطوير و التحسين يجب أن تسبق أي إجراء.
- تعاني الجزائر من مشاكل لا حدود لها حالت دون تحقيق الحكم الراشد و دون الوصول إلى أداء عمومي جيد.

- ومنذ سنة 1999 عملت الجزائر على تركيز جهودها سعيا منها للبحث عن آليات وقنوات من أجل تحسين نوعية حكمها، معتمدة على خطط تنموية في عدة مجالات من خلال مشاركتها في تأسيس (النيباد)، والآلية الإفريقية للتقويم من قبل النظراء وتعاونها مع البنك الدولي، فضلا تأسيس اللجنة الوطنية للحكم الرشيد؛
 - حاولت العديد من الدول تطوير أساليب تسيير قطاعها العمومي بابتكار و استنباط مفاهيم سواء من القطاع الخاص أو من تجارب دول أخرى
 - حتمية مشاركة القطاع الخاص و المجتمع المدني في رسم السياسات العامة للدولة؛ و لا يكون هذا إلا في إطار ديمقراطي قائم على الشفافية و سيادة القانون و حرية التعبير.
 - إذا كان التسيير العمومي الجديد هو تلك الأساليب و الأدوات التنظيمية فالحكم الرشيد هو تلك الضوابط التي بدونها لن يصل التسيير العمومي إلى أهدافه
 - التكامل و التنسيق بين الحكم الرشيد و التسيير العمومي أصبح حتمية و ليس خيار و هو ما أثبتته التجارب الدولية.
- التوصيات:**
- وبناء على نتائج اختبار الفرضيات ونتائج البحث، يمكننا تقديم مجموعة من التوصيات ذات الصلة بالموضوع كما يلي:
 - لتجسيد الحكم الرشيد، يجب توفر الإرادة الكبيرة للنظام السياسي الذي يؤمن بضرورة ديمقراطية مؤسساته، وإعطاء الصلاحيات الكاملة والاستقلالية التامة للسلطات العامة في مقابل التخلي عن نمط التسيير المركزي.
 - ضرورة خلق إدارة حكومية فعالة، تعتمد على معايير الجودة والكفاءة والفعالية من خلال العمل على إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في جميع الأجهزة الحكومية، أي تطبيق الحكومة الالكترونية باعتباره أهم مقومات الحكم الرشيد.
 - لا يمكن أن نؤسس حكم رشيد يحقق تنمية مستدامة حقيقية، دون توفر وازع أخلاقي يراعي البنية العقائدية للمجتمع والثقافة المدنية السائدة، لذلك وجب تصفية المجتمع من كافة الشوائب السياسية، وتحليه بالقيم الأخلاقية الرفيعة.
 - العمل على وضع سياسات و استراتيجيات بعيدة المدى تراعي البعد الثقافي و الحضاري للبلد

- فتح المجال لمشاركة القطاع الخاص و المجتمع المدني في رسم السياسات العامة للدولة

- اعتماد آليات المساءلة و التشديد على تطبيقها في كافة المؤسسات العمومية

- مراجعة القوانين خاصة فيما تعلق بمحاربة الفساد.

أفاق البحث :

وقد انبثق عن هذا البحث العديد من المجالات أمام بحوث ودراسات أخرى على ارتباط وثيق بالموضوع، ويمكن أن نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون آفاقاً لهذا البحث فيما يلي:

- تأثير مؤشرات الحكم الراشد على التنمية المستدامة: دراسة حالة.

- الابتكار في مجال التسيير العمومي بين النظرية و التطبيق

- نظريات ما بعد التسيير العمومي الجديد: دراسة تحليلية نقدية

- نحو بناء نموذج جديد للتسيير العمومي في الجزائر.

الملاحق

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Voice and Accountability	Algeria	1996	6	-1.17	14.50	0.21
		1998	6	-1.24	12.44	0.21
		2000	7	-1.11	14.43	0.20
		2002	9	-1.04	18.91	0.16
		2003	10	-1.08	18.91	0.16
		2004	13	-0.80	23.56	0.14
		2005	14	-0.72	25.48	0.14
		2006	15	-0.92	22.60	0.11
		2007	16	-0.98	20.19	0.11
		2008	16	-0.98	20.67	0.11
		2009	16	-1.04	17.54	0.11
		2010	16	-1.02	18.48	0.11
		2011	16	-1.00	20.19	0.11
		2012	16	-0.91	22.54	0.12
		2013	16	-0.89	23.94	0.11
		2014	13	-0.82	25.12	0.13
2015	12	-0.84	24.63	0.13		
2016	12	-0.88	23.65	0.12		

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)
Tout

Select Country or Countries search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: [Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi \(2010\). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues](#)

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Political Stability and Absence of Violence/Terrorism	Algeria	1996	4	-1.78	5.32	0.37
		1998	4	-1.88	4.79	0.35
		2000	4	-1.43	10.05	0.34
		2002	4	-1.63	6.88	0.32
		2003	5	-1.75	5.53	0.29
		2004	6	-1.36	10.68	0.29
		2005	6	-0.92	20.39	0.28
		2006	7	-1.13	15.46	0.25
		2007	7	-1.15	14.01	0.24
		2008	7	-1.09	14.90	0.25
		2009	7	-1.20	13.27	0.25
		2010	7	-1.26	11.85	0.24
		2011	7	-1.36	10.43	0.24
		2012	7	-1.33	9.48	0.23
		2013	7	-1.20	12.80	0.23
		2014	7	-1.19	9.52	0.20
2015	7	-1.09	11.90	0.21		
2016	7	-1.14	11.43	0.21		

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)
Tout

Select Country or Countries search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Source: [Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi \(2010\). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues](#)

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Government Effectiveness	Algeria	1996	3	-1.09	13.11	0.17
		1998	5	-0.83	19.69	0.20
		2000	5	-0.96	14.87	0.21
		2002	6	-0.60	31.12	0.19
		2003	7	-0.61	31.12	0.18
		2004	8	-0.57	34.48	0.17
		2005	8	-0.47	39.22	0.17
		2006	10	-0.47	38.05	0.17
		2007	10	-0.57	32.52	0.19
		2008	9	-0.63	31.07	0.20
		2009	9	-0.58	35.41	0.19
		2010	9	-0.48	38.76	0.20
		2011	10	-0.56	36.02	0.19
		2012	10	-0.53	35.07	0.19
		2013	11	-0.53	35.07	0.17
		2014	11	-0.48	35.10	0.19
2015	11	-0.50	35.58	0.18		
2016	11	-0.54	35.10	0.18		

Indicator(s)

Voice and Accountability

Political Stability and Absence of Violence/Terrorism

Government Effectiveness

Regulatory Quality

Rule of Law

Control of Corruption

Year(s)

Tout

Select Country or Countries

search ->

Afghanistan

Albania

Algeria

American Samoa

Andorra

Angola

Anguilla

Antigua and Barbuda

Argentina

Armenia

Aruba

Australia

Austria

Azerbaijan

Bahamas, The

Bahrain

Bangladesh

Barbados

Belarus

Belgium

Belize

Benin

Bermuda

Bhutan

Bolivia

Bosnia and Herzegovina

Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Regulatory Quality	Algeria	1996	4	-0.91	20.11	0.31
		1998	6	-0.74	22.80	0.27
		2000	6	-0.71	23.08	0.25
		2002	7	-0.58	29.59	0.21
		2003	8	-0.52	32.14	0.18
		2004	9	-0.54	30.05	0.17
		2005	9	-0.38	42.65	0.16
		2006	10	-0.57	29.41	0.17
		2007	10	-0.62	27.18	0.17
		2008	9	-0.79	21.36	0.18
		2009	9	-1.07	12.92	0.17
		2010	9	-1.17	9.57	0.17
		2011	9	-1.19	9.95	0.17
		2012	9	-1.28	9.00	0.19
		2013	9	-1.17	11.85	0.18
		2014	9	-1.28	8.17	0.19
2015	9	-1.17	10.58	0.18		
2016	9	-1.17	10.10	0.18		

Indicator(s)

Voice and Accountability

Political Stability and Absence of Violence/Terrorism

Government Effectiveness

Regulatory Quality

Rule of Law

Control of Corruption

Year(s)

Tout

Select Country or Countries

search ->

Afghanistan

Albania

Algeria

American Samoa

Andorra

Angola

Anguilla

Antigua and Barbuda

Argentina

Armenia

Aruba

Australia

Austria

Azerbaijan

Bahamas, The

Bahrain

Bangladesh

Barbados

Belarus

Belgium

Belize

Benin

Bermuda

Bhutan

Bolivia

Bosnia and Herzegovina

Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Rule of Law	Algeria	1996	6	-1.22	12.56	0.21
		1998	8	-1.16	12.50	0.21
		2000	8	-1.21	11.88	0.18
		2002	9	-0.63	33.17	0.18
		2003	10	-0.59	31.68	0.18
		2004	13	-0.62	33.49	0.16
		2005	13	-0.75	28.23	0.16
		2006	15	-0.71	27.75	0.15
		2007	16	-0.77	24.88	0.15
		2008	15	-0.74	25.48	0.14
		2009	15	-0.79	23.22	0.14
		2010	15	-0.78	26.54	0.14
		2011	16	-0.81	24.41	0.13
		2012	16	-0.77	26.76	0.14
		2013	16	-0.69	30.99	0.13
		2014	14	-0.77	24.04	0.15
2015	14	-0.87	18.75	0.15		
2016	13	-0.85	19.23	0.16		

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)

Tout

Select Country or Countries

search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: [Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi \(2010\). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues](#)

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Control of Corruption	Algeria	1996	4	-0.57	33.33	0.26
		1998	6	-0.88	22.16	0.21
		2000	6	-0.94	18.78	0.22
		2002	6	-0.88	23.23	0.20
		2003	8	-0.69	28.79	0.18
		2004	10	-0.68	27.80	0.16
		2005	10	-0.48	40.00	0.17
		2006	11	-0.52	36.59	0.15
		2007	12	-0.56	34.47	0.16
		2008	12	-0.59	33.01	0.16
		2009	12	-0.58	33.49	0.16
		2010	12	-0.52	36.67	0.16
		2011	13	-0.54	35.07	0.15
		2012	14	-0.50	37.44	0.15
		2013	14	-0.47	39.34	0.15
		2014	13	-0.60	32.21	0.15
2015	12	-0.66	28.85	0.15		
2016	12	-0.69	27.40	0.15		

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)

Tout

Select Country or Countries

search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Control of Corruption	Switzerland	1996	6	1.99	95.70	0.21
		1998	6	2.11	95.88	0.19
		2000	6	2.11	94.92	0.20
		2002	6	2.11	95.96	0.18
		2003	6	2.07	96.97	0.19
		2004	7	2.01	96.10	0.17
		2005	7	2.02	97.07	0.17
		2006	8	2.09	96.59	0.18
		2007	8	2.15	96.60	0.19
		2008	8	2.12	97.09	0.18
		2009	9	2.07	97.13	0.17
		2010	9	2.07	96.67	0.17
		2011	9	2.04	95.73	0.17
		2012	9	2.15	97.63	0.16
		2013	9	2.13	97.63	0.17
		2014	9	2.15	97.60	0.16
		2015	9	2.14	97.60	0.16
2016	9	2.05	96.15	0.17		

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)

Tout

Select Country or Countries

search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Rule of Law	Switzerland	1996	8	1.93	100.00	0.19
		1998	8	1.97	99.00	0.20
		2000	9	1.98	99.50	0.16
		2002	9	1.95	100.00	0.18
		2003	9	1.94	98.51	0.18
		2004	9	1.91	98.09	0.17
		2005	9	1.91	98.09	0.17
		2006	10	1.82	97.13	0.17
		2007	10	1.85	97.61	0.17
		2008	10	1.82	96.63	0.17
		2009	11	1.75	95.73	0.16
		2010	11	1.76	94.31	0.16
		2011	11	1.73	93.90	0.15
		2012	11	1.82	96.71	0.16
		2013	11	1.80	96.24	0.16
		2014	10	1.99	98.08	0.17
		2015	10	1.95	97.60	0.17
2016	9	1.94	98.56	0.18		

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)

Tout

Select Country or Countries

search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Regulatory Quality	Switzerland	1996	6	1.56	95.11	0.28
		1998	6	1.71	96.37	0.28
		2000	6	1.86	97.95	0.24
		2002	6	1.78	97.96	0.23
		2003	6	1.72	96.94	0.20
		2004	6	1.65	95.07	0.21
		2005	6	1.55	93.14	0.17
		2006	6	1.50	92.65	0.22
		2007	6	1.64	95.15	0.23
		2008	6	1.56	93.69	0.24
		2009	7	1.55	94.26	0.22
		2010	7	1.62	94.74	0.24
		2011	7	1.62	94.79	0.23
		2012	7	1.66	95.26	0.25
		2013	7	1.63	94.31	0.24
		2014	7	1.81	96.15	0.25
2015	7	1.74	95.19	0.24		
2016	7	1.91	98.08	0.25		

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)

Tout

Select Country or Countries

search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Government Effectiveness	Switzerland	1996	5	1.76	93.99	0.17
		1998	5	1.98	96.89	0.21
		2000	5	2.04	98.46	0.21
		2002	5	2.00	97.45	0.19
		2003	5	1.82	92.86	0.20
		2004	5	2.18	99.51	0.21
		2005	5	1.85	96.08	0.19
		2006	6	2.08	98.54	0.20
		2007	6	2.04	99.03	0.22
		2008	6	2.04	98.54	0.23
		2009	7	1.95	98.09	0.22
		2010	7	1.88	97.61	0.23
		2011	7	1.87	97.63	0.22
		2012	7	1.89	97.63	0.22
		2013	7	1.82	97.63	0.22
		2014	7	2.11	99.52	0.23
		2015	7	2.00	99.52	0.23
2016	7	2.03	99.52	0.22		

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)
Tout

Select Country or Countries search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Political Stability and Absence of Violence/Terrorism	Switzerland	1996	4	1.46	99.47	0.37
		1998	4	1.44	98.40	0.35
		2000	5	1.58	97.35	0.31
		2002	6	1.54	97.35	0.29
		2003	6	1.25	94.97	0.28
		2004	7	1.23	93.20	0.28
		2005	7	1.20	90.78	0.27
		2006	7	1.27	95.17	0.27
		2007	7	1.23	94.20	0.26
		2008	7	1.22	94.71	0.26
		2009	8	1.31	94.79	0.24
		2010	8	1.26	92.42	0.24
		2011	8	1.30	94.31	0.24
		2012	8	1.42	98.58	0.22
		2013	8	1.40	98.10	0.23
		2014	8	1.40	98.10	0.20
2015	8	1.34	96.67	0.20		
2016	8	1.32	95.71	0.21		

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)

Tout

Select Country or Countries

search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: [Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi \(2010\). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues](#)

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Voice and Accountability	Switzerland	1996	7	1.42	92.00	0.21
		1998	7	1.41	93.53	0.21
		2000	8	1.41	93.53	0.20
		2002	9	1.43	95.02	0.19
		2003	9	1.45	95.02	0.19
		2004	9	1.69	97.60	0.18
		2005	9	1.59	97.12	0.18
		2006	10	1.52	98.08	0.16
		2007	10	1.50	98.08	0.16
		2008	10	1.52	98.08	0.16
		2009	11	1.55	99.53	0.15
		2010	11	1.58	99.05	0.15
		2011	11	1.58	98.59	0.15
		2012	11	1.64	98.12	0.14
		2013	11	1.63	98.12	0.14
		2014	9	1.56	99.01	0.15
		2015	9	1.56	98.52	0.15
2016	9	1.46	97.54	0.14		

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)
Tout

Select Country or Countries search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Voice and Accountability	United States	1996	7	1.35	91.00	0.21
		1998	7	1.34	91.04	0.21
		2000	8	1.31	89.05	0.20
		2002	9	1.34	92.04	0.19
		2003	9	1.34	91.04	0.19
		2004	9	1.33	89.90	0.18
		2005	10	1.29	89.90	0.17
		2006	14	1.10	86.54	0.14
		2007	14	1.11	85.58	0.14
		2008	14	1.14	86.54	0.14
		2009	14	1.10	84.83	0.14
		2010	14	1.13	85.78	0.14
		2011	15	1.13	86.38	0.13
		2012	15	1.16	87.79	0.13
		2013	14	1.10	84.04	0.13
		2014	12	1.07	81.77	0.14
		2015	12	1.11	84.24	0.14
2016	12	1.10	84.24	0.13		

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)
Tout

Select Country or Countries search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Source: [Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi \(2010\). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues](#)

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Political Stability and Absence of Violence/Terrorism	United States	1996	4	0.94	77.66	0.37
		1998	4	0.88	76.60	0.35
		2000	5	1.08	82.54	0.31
		2002	6	0.29	54.50	0.29
		2003	6	0.08	46.73	0.28
		2004	7	-0.23	37.38	0.28
		2005	7	-0.06	43.69	0.27
		2006	8	0.49	60.87	0.25
		2007	8	0.38	57.00	0.24
		2008	8	0.59	66.83	0.24
		2009	8	0.45	61.61	0.24
		2010	8	0.44	60.66	0.24
		2011	9	0.59	64.45	0.24
		2012	9	0.63	66.35	0.22
		2013	9	0.64	66.82	0.23
		2014	9	0.58	65.71	0.19
2015	9	0.68	67.14	0.20		
2016	9	0.35	58.57	0.21		

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)
Tout

Select Country or Countries search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Source: [Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi \(2010\). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues](#)

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Government Effectiveness	United States	1996	5	1.52	89.07	0.17
		1998	5	1.76	91.71	0.21
		2000	5	1.80	92.31	0.21
		2002	5	1.68	90.31	0.19
		2003	5	1.60	90.31	0.20
		2004	5	1.76	92.12	0.21
		2005	5	1.54	90.20	0.19
		2006	7	1.59	90.73	0.20
		2007	7	1.65	93.20	0.22
		2008	7	1.61	92.23	0.23
		2009	7	1.51	90.43	0.22
		2010	7	1.56	91.39	0.23
		2011	7	1.52	91.00	0.22
		2012	7	1.53	90.52	0.22
		2013	7	1.52	91.00	0.22
		2014	7	1.47	89.90	0.23
		2015	7	1.46	89.90	0.23
2016	7	1.48	91.35	0.22		

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)
Tout

Select Country or Countries search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Regulatory Quality	United States	1996	6	1.59	95.65	0.28
		1998	6	1.67	95.34	0.28
		2000	6	1.76	95.38	0.24
		2002	6	1.60	93.88	0.23
		2003	6	1.60	92.86	0.20
		2004	6	1.57	92.61	0.21
		2005	6	1.61	95.59	0.17
		2006	7	1.64	95.59	0.21
		2007	7	1.49	91.75	0.22
		2008	7	1.53	93.20	0.23
		2009	7	1.40	89.95	0.22
		2010	7	1.45	91.87	0.24
		2011	8	1.46	91.94	0.22
		2012	8	1.30	87.68	0.23
		2013	8	1.27	86.73	0.22
		2014	8	1.28	88.94	0.23
		2015	8	1.26	85.58	0.22
2016	8	1.50	91.83	0.23		

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)

Tout

Select Country or Countries

search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

Worldwide Governance Indicators



Indicator	Country	Year	Number of Sources	Governance Score (-2.5 to +2.5)	Percentile Rank (0 to 100)	Standard Error
Control of Corruption	United States	1996	6	1.57	91.40	0.21
		1998	6	1.60	92.27	0.19
		2000	6	1.66	92.39	0.20
		2002	7	1.92	92.93	0.16
		2003	7	1.76	92.42	0.17
		2004	8	1.83	92.68	0.15
		2005	8	1.55	91.71	0.15
		2006	12	1.35	90.73	0.14
		2007	12	1.39	90.29	0.15
		2008	12	1.45	91.75	0.15
		2009	12	1.29	86.12	0.14
		2010	12	1.27	85.71	0.15
		2011	13	1.27	85.78	0.15
		2012	13	1.41	89.57	0.14
		2013	12	1.31	87.68	0.14
		2014	12	1.38	89.42	0.13
2015	12	1.40	89.90	0.13		
2016	11	1.33	89.90	0.14		

Click on any item in aggregate indicators table above to show underlying source data.

Indicator(s)

- Voice and Accountability
- Political Stability and Absence of Violence/Terrorism
- Government Effectiveness
- Regulatory Quality
- Rule of Law
- Control of Corruption

Year(s)
Tout

Select Country or Countries search ->

- Afghanistan
- Albania
- Algeria
- American Samoa
- Andorra
- Angola
- Anguilla
- Antigua and Barbuda
- Argentina
- Armenia
- Aruba
- Australia
- Austria
- Azerbaijan
- Bahamas, The
- Bahrain
- Bangladesh
- Barbados
- Belarus
- Belgium
- Belize
- Benin
- Bermuda
- Bhutan
- Bolivia
- Bosnia and Herzegovina
- Botswana

Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi (2010). *The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues*

The Worldwide Governance Indicators are available at: www.govindicators.org

Note: The Worldwide Governance Indicators (WGI) are a research dataset summarizing the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, international organizations, and private sector firms. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

فهرس الجداول و الأشكال

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	نظرة الباحثين وتعريفهم للتسيير العمومي	01
18	الفرق بين الهيئات العمومية و المنظمات الخاصة	02
20	مساهمات الحضارات في الفكر التسييري	03
34	الفرق بين التسيير العمومي الجديد و التسيير التقليدي	04
54	نظرة البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حول خصائص الحكم الراشد	05
70	تصنيف الدول من حيث الأداء العمومي	06
72	التصنيف وفق مؤشر الاستقرار السياسي	07
74	التصنيف وفق مؤشر احترام القانون	08
76	التصنيف وفق مؤشر السيطرة على الفساد	09
79	التصنيف وفق مؤشر جودة القوانين و التشريعات	10
81	تصنيف الدول حسب مؤشر المسائلة و إبداء الرأي	11
86	تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر إلى الجزائر 2000-2009	12
91	توزيع المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المدمجة حسب الأهداف المسطرة 2009-2014	13
96	تطور الإنتاج الزراعي في الجزائر 2000-2006	14
122	تصنيف الجزائر حسب البنك الدولي	15
124	نتائج تقدير النموذج المقترح الأول	16
126	نتائج تقدير النموذج المقترح الثاني	17
127	نتائج تقدير النموذج المقترح الثالث	18
130	مختصر نتائج إختبار LM على النموذج المقترح الثالث	19
130	نتائج إختبار ARCH على النموذج المقترح الثالث	20
132	نتائج تقدير النموذج المقترح الرابع	21
133	نتائج تقدير النموذج المقترح الخامس	22
134	نتائج تقدير النموذج المقترح السادس	23
135	مختصر نتائج إختبار LM على النموذج المقترح السادس	24
136	نتائج إختبار ARCH على النموذج المقترح السادس	25
137	مقارنة بين النموذجين المقبولين من ناحية القوة التفسيرية ومعيارى AIC و SC	26
141	مرتكزات النموذج الجديد مقارنة بالنموذج التقليدي	27

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
26	مجالات التسيير العمومي	01
30	تغيير في الية الحكومة	02
61	فواعل الحكم الراشد	03
71	رسم بياني يوضح الأداء العمومي للدول الثلاث	04
73	رسم بياني يوضح الاستقرار السياسي في البلدان الثلاث	05
75	رسم بياني يوضح احترام القانون في البلدان الثلاث	06
77	رسم بياني يوضح السيطرة على الفساد في الدول الثلاث	07
79	رسم بياني يوضح جودة التشريعات في البلدان الثلاث	
81	رسم بياني يبين المسائلة في البلدان الثلاث	

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
154	معطيات الجزائر في مجال المساءلة و إبداء الرأي	01
155	معطيات الجزائر في مجال الاستقرار السياسي	02
156	معطيات الجزائر في مجال الأداء العمومي	03
157	معطيات الجزائر في مجال جودة التشريعات	04
158	معطيات الجزائر في مجال احترام القانون	05
159	معطيات الجزائر في مجال محاربة الفساد	06
160	معطيات سويسرا في احترام القانون	07
161	معطيات سويسرا في مجال جودة التشريعات	08
162	معطيات سويسرا في مجال الأداء العمومي	09
163	معطيات سويسرا في مجال الاستقرار السياسي	10
164	معطيات سويسرا في مجال المساءلة و إبداء الرأي	11
165	معطيات الولايات المتحدة في مجال المساءلة و إبداء الرأي	12

166	معطيات الولايات المتحدة في مجال الاستقرار السياسي	13
167	معطيات الولايات المتحدة في مجال الاداء العمومي	14
168	معطيات الولايات المتحدة في جودة التشريعات	15
169	معطيات الولايات المتحدة في مجال احترام القانون	16
170	معطيات الولايات المتحدة في مجال محاربة الفساد	17

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر و تقدير
	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير العمومي	
	تمهيد
11	المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي
11	1-1 تعريف التسيير العمومي
15	2-1 زوايا دراسة التسيير العمومي
17	3-1 التسيير العمومي و التسيير الخاص
المبحث الثاني: التطور التاريخي للتسيير العمومي	
19	1-2 مرحلة ما قبل الولادة(مساهمات الحضارات وبداية الاهتمام)
19	2-2 المرحلة الاولى
20	3-2 المرحلة الثانية
22	4-2 المرحلة الثالثة
24	5-2 المرحلة الرابعة
المبحث الثالث: أهمية التسيير العمومي وخصائصه ووظائفه	
24	1-3 أهمية التسيير العمومي
26	2-3 مجالات التسيير العمومي
28	3-3 معوقات نجاح التسيير العمومي التقليدي
المبحث الرابع: التسيير العمومي الجديد	
29	1-4 : أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد
30	2-4 ركائز التسيير العمومي الجديد
32	3-4 الفرق بين التسيير العمومي التقليدي و الجديد
33	4-4 التحليل المعاصر للتسيير العمومي
39	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي للحكم الراشد	
	تمهيد
	المبحث الأول: ماهية الحكم الراشد
40	1-1 نشأة وتطور الحكم الراشد
41	2-1 أسباب ظهور مفهوم الحكم الراشد
42	3-1 أهم الإشكاليات التي واجهت مفهوم الحكم الراشد
	المبحث الثاني: الحكم الراشد (التعريف، الخصائص، المبادئ)

45	تعريف الحكم الراشد	1-2
46	خصائص الحكم الراشد	2-2
48	مبادئ (آليات) الحكم الراشد	3-2
المبحث الثالث: محاور أساسية في الحكم الراشد		
50	فواعل الحكم الراشد (مكونات الحكم الراشد)	1-3
52	مؤشرات قياس الحكم الراشد	2-3
53	أبعاد الحكم الراشد	3-3
55	معوقات الحكم الراشد	4-3
خلاصة الفصل		
الفصل الثالث: دراسة مقارنة و تجارب دولية رائدة لتحسين التسيير العمومي		
المبحث الأول : دراسة مقارنة بين الجزائر و م أ و سويسرا		
69	مؤشر أداء القطاع العمومي	1-1
70	مؤشر الاستقرار السياسي	2-1
	مؤشر احترام القانون	3-1
	مؤشر السيطرة على الفساد	4-1
	مؤشر جودة التشريعات	5-1
	مؤشر إبداء الرأي و المسائلة	6-1
82	المبحث 2: مجهودات الجزائر لتحسين الأداء العمومي و ترشيد الحكم	
	تنمية القطاعات الاقتصادية البديلة لقطاع المحروقات	1-2
	التنمية الفلاحية و الريفية المستدامة	2-2
	تطوير الهياكل و البنى التحتية	3-2
	ترقية قطاع السياحة و تثمين الموروث السياحي	4-2
	تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	5-2
المبحث 3 : تجارب دولية رائدة لتحسين التسيير العمومي		
99	التجربة المغربية	1-2
102	تجربة الولايات المتحدة الأمريكية	2-2
106	تجربة بريطانيا و كندا و نيوزيلندا	3-2
108	تجربة الصين	4-2
خلاصة الفصل		
الفصل الرابع: دراسة قياسية لأثر احكم الراشد على التسيير العمومي		
المبحث الأول: دراسة قياسية		
113	منهجية الدراسة القياسية	1-1
116	صياغة و تقدير النماذج	2-1
123	نتائج الدراسة القياسية	3-1
المبحث الثاني: نمط مقترح للتسيير العمومي بناء على المقاربة النظرية و الدراسة القياسية		
141	مبررات النموذج	1-2

143	أدوات النموذج	2-2
145	شرح النموذج	3-2
	خلاصة الفصل	
150	■ خاتمة	
168-154	■ فهرس الملاحق	
184-183	■ فهرس الجداول	
185	■ فهرس الأشكال	
188-186	■ فهرس المحتويات	

ملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة اثر الحكم الراشد على التسيير العمومي، و طبيعة العلاقة بين المفهومين، و اقتراح نمط جديد للتسيير العمومي، و قد اعتمدنا على مقارنة لمجموعة من التجارب الدولية و إجراء دراسة قياسية لأثر مؤشرات الحكم الراشد على الأداء العمومي، و من ثم توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تركزت حول تقارب التسيير العمومي و الحكم الراشد و حتمية التكامل بينهما، كما أظهرت الدراسة القياسية الأثر الكبير لمؤشرات الحكم الراشد على التسيير العمومي، فإذا كان التسيير العمومي الجديد هو تلك الأساليب و الأدوات التنظيمية فالحكم الراشد هو تلك الضوابط التي بدونها لن يصل التسيير العمومي لأهدافه، و عليه تم اقتراح نمط يعكس هذا التكامل.

الكلمات الدالة:

التسيير العمومي، الحكم الراشد، التسيير العمومي الجديد، القطاع العمومي، المساءلة و إبداء الرأي، الاستقرار السياسي، محاربة الفساد.

Abstract:

This study aims to identify the effect of good governance on public management, and to define the nature of the relationship between the two concepts, in order to clarify the new pattern of public management.

This study is based on some international experiences used in measuring the impact of good governance indicators on public performance; in which, we have reached a set of results including: the convergence of public administration and good governance under the inevitability of integration between them. The study also showed the great impact of the indicators of good governance on public administration; if new public governance embodies these organizational methods and tools, then good governance is such controls is necessary for public management to achieve its objectives.

Accordingly, a new pattern was proposed to cover this complementarity and integration between the two concepts.

Key Words:

Public management; Good governance; new public management; Public sector; voice and accountability; political stability; control of corruption.