Reforming Algerian Public Administration: Between the Specificity of Public Management and the Requirements of New Public Management

-***BadrddineGuerroudj***[1]*: doctoral student, HassibaBenbouali University of Chlef, Algeria*
-***LhadjMeddahAraibi***[2]*: Professor,HassibaBenbouali University of Chlef, Algeria*

Received:14 /10/2025 ***Accepted :31/12/2025*** ***Published :21/01/2026***

Abstract:

This study examines the reform of Algerian public administration within the framework of the persistent tension between the entrenchedtraditionalbureaucratic model and the global paradigm of New Public Management (NPM). It seeks to provide a comprehensiveanalysis of the current state of Algerian administrative structures, evaluatepreviousreform initiatives, compare themwithsuccessful international experiences, and identify the structural and contextualchallengesconstraining the effective adoption of NPM principles in Algeria.

Methodologically, the studyemploys an integratedapproachthat combines descriptive and comparative analyses, drawing on a corpus of fiftyscholarly sources in Arabic, English, and French. The findingsrevealthat Algerian public administration continues to operatepredominantlyaccording to the logic of the traditionalbureaucratic model, and thatpriorreformendeavors have yieldedlimited and incrementaloutcomes due to entrenchedpolitical, cultural, and administrative impediments.

In response, the studyadvances a hybrid and context-sensitive model of administrative reformthatseeks to reconcile the efficiency-orientedimperatives of New Public Management with the socio-institutionalspecificities of the Algerian context. This proposed model underscores the importance of gradualimplementation, participatorygovernancethroughsustained social dialogue, and strategicinvestment in human capital as prerequisites for sustainable administrative transformation.

Keywords*: Public Administration; Administrative Reform; New Public Management; Public Governance; Bureaucracy; Algeria.*

Jel Codes Classification : M100 , R00, R1, R5.

1 - ***BadrddineGuerroudj****, Laboratory of Euro-Mediterranean economic researches and studies , b.guerroudj@univ-chlef.dz*

2 - Laboratory for the development of competitiveness of Algerian small and medium enterprises in alternative local industries, h.meddaharaibi@univ-chlef.dz

إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية
بين خصوصية التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي الجديد

- **بدرالدين قروج[1]:** طالب دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر
- **الحاج مداح اعرابي[2]:** أستاذ التعليم العالي، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر

تاريخ الإرسال: 2025/10/14 **تاريخ القبول: 2025/12/31** **تاريخ النشر: 2026/01/21**

ملخص:

تتناول هذه الدراسة إشكالية إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية في ظل التوتر القائم بين خصوصية نموذج التسيير العمومي التقليدي السائد، ومتطلبات المناجمنت العمومي الجديد كنموذج عالمي للإصلاح. تهدف الدراسة إلى تحليل واقع الإدارة الجزائرية، وتقييم محاولات الإصلاح السابقة، ومقارنتها بالتجارب الدولية الناجحة، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ NPM في السياق الجزائري. اعتمدت الدراسة على منهجية متكاملة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الجزائرية لا تزال تعمل بمنطق النموذج البيروقراطي التقليدي، وأن محاولات الإصلاح السابقة حققت نتائج محدودة بسبب معوقات سياسية وثقافية وإدارية. وتقترح الدراسة نموذجاً هجيناً ومتكيفاً للإصلاح، يجمع بين إيجابيات المناجمنت العمومي الجديد وخصوصية السياق الجزائري، مع التركيز على التدرج والحوار الاجتماعي والاستثمار في الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة العمومية، الإصلاح الإداري، المناجمنت العمومي الجديد، التسيير العمومي، البيروقراطية، الجزائر.

التصنيف: M100 , R00, R1, R5.

[1]-**بدرالدين قروج**،مخبر البحوث الدراسات الاقتصادية الأورومتوسطية، *b.guerroudj@univ-chlef.dz*
[2]-مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، *h.meddaharaibi@univ-chlef.dz*

مقدّمة:

تُشكل الإدارة العمومية العصب المحرك للدولة الحديثة، غير أن التحولات العالمية المتسارعة فرضت عليها تحديات وجودية، جعلت من نماذجها البيروقراطية الكلاسيكية عبئًا يعيق التنمية بدلاً من أن يكون محركًا لها. وفي هذا السياق، لم تكن الجزائر بمنأى عن هذه الحتمية الإصلاحية. فعلى الرغم من المحاولات المتعددة لتحديث جهازها الإداري منذ الاستقلال، لا تزال الإدارة العمومية الجزائرية أسيرة إرث بيروقراطي متجذر، يتسم بالمركزية المفرطة وضعف المبادرة، مما أثر سلبًا على جودة الخدمات العمومية وأضعف ثقة المواطن في مؤسساته.

أمام هذا الواقع، برز نموذج "المناجمنت العمومي الجديد (NPM) "كحل عالمي واعد، يهدف إلى نقل كفاءة القطاع الخاص إلى العام. لكن هذا التوجه خلق إشكالية عميقة: هل يمكن استيراد نموذج إداري وُلد في سياقات مختلفة تمامًا، وتطبيقه على واقع له خصوصياته التاريخية والثقافية والمؤسسية؟ إن محاولة الإجابة على هذا التساؤل كشفت عن التوتر الجوهري الذي يواجه الإصلاح في الجزائر، وهو الاختيار بين التمسك بنموذج تقليدي متجاوز، أو تبني نموذج عالمي قد لا يكون ملائمًا.

هذه الدراسة تنطلق من فرضية أن الحل لا يكمن في هذين الخيارين، بل في ابتكار مسار ثالث. لذا، فهي تقترح وتؤسس لمفهوم **"المناجمنت العمومي المتكيف(Adaptive Public Management) "**كإطار عمل بديل. هذا النموذج لا يرفض مبادئ الكفاءة والفعالية العالمية، ولكنه يسعى إلى تكييفها وتطبيقها بشكل انتقائي وتدريجي، بما يتوافق مع الخصوصية الجزائرية ويحافظ على قيم المرفق العام. وبالتالي، تتمحور الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة حول كيفية بناء هذا النموذج الهجين كحل لتجاوز الثنائية العقيمة بين خصوصية التسيير العمومي التقليدي ومتطلبات المناجمنت العمومي الجديد.

إشكالية الدراسة ومسارها التحليلي

تنطلق هذه الدراسة من إشكالية محورية تتمثل في التوتر القائم بين الإرث البيروقراطي العميق للإدارة العمومية الجزائرية، والضغوط المتزايدة لتبني نماذج الحداثة الإدارية التي يمثلها "المناجمنت العمومي الجديد".فإن الهدف النهائي للدراسة هو الإجابة على التساؤل الجوهري: **كيف يمكن للإدارة العمومية الجزائرية التوفيق بين خصوصياتها التسييرية المتجذرة في النموذج البيروقراطي التقليدي، ومتطلبات المناجمنت العمومي؟**

تسعى الدراسة إلى تفكيك هذه العلاقة المعقدة عبر مسار تحليلي متكامل.حيث يبدأ هذا المسار بتشخيص دقيق لخصائص النموذج التقليدي السائد في الإدارة الجزائرية لفهم جذور الجمود ومصادر مقاومة التغيير. وفي المقابل، تتناول الدراسة بالتحليل المبادئ الجوهرية للمناجمنت العمومي الجديد وأبرز التجارب الدولية في تطبيقه، وذلك لتحديد ملامح النموذج العالمي للإصلاح.

يتقاطع هذان الخطان التحليليان في نقطة مركزية وهي تحديد وتحليل المعوقات الهيكلية (السياسية، المؤسسية، والثقافية) التي تحول دون استيراد النماذج الجاهزة وتطبيقها بنجاح في السياق الجزائري. وبناءً على هذا التشخيص الثلاثي الأبعاد (الواقع المحلي، النموذج العالمي، ومعوقات التطبيق)، فإن الهدف النهائي للدراسة هو تجاوز الطرح النظري لبناء واقتراح نموذج "هجين ومتكيف" يقدم حلاً عمليًا و واقعيًا، يضمن الاستفادة من أفضل الممارسات الدولية مع احترام الخصوصية الوطنية.

تساؤلات الدراسة

- ما هي الخصائص الجوهرية للتسيير العمومي التقليدي السائد في الإدارة العمومية الجزائرية، وما هي أبرز مظاهره وانعكاساته؟
- ما هي المبادئ والآليات الأساسية التي يقوم عليها نموذج المناجمنت العمومي الجديد، وما هي أبرز التجارب الدولية في تطبيقه؟
- ما هي أهم التحديات والمعوقات (السياسية، المؤسسية، الثقافية، والاقتصادية) التي تواجه عملية تبني وتطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الجديد في السياق الجزائري؟
- ما هو النموذج الهجين أو المتكيف الذي يمكن اقتراحه لإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية، بما يضمن الاستفادة من إيجابيات المناجمنت العمومي الجديد مع مراعاة الخصوصية المحلية؟

أهمية الدراسة

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة على المستويين النظري والعملي. فعلى الصعيد النظري، تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالإصلاح الإداري في الدول النامية بشكل عام، والجزائر بشكل خاص، من خلال تحليل نقدي معمق لإشكالية التفاعل بين النماذج الإدارية العالمية والسياقات المحلية. كما تسعى لتقديم إطار نظري متكامل يفسر تعقيدات عملية الإصلاح في ظل بيئة متغيرة. أما على الصعيد العملي، فتكمن أهمية الدراسة في كونها تقدم لصانعي السياسات والمسؤولين الإداريين في الجزائر رؤية واضحة حول واقع الإدارة العمومية، وتحليلًا دقيقًا للتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى تقديم توصيات عملية وخارطة طريق مقترحة لتبني نموذج إصلاحي فعال ومستدام، قادر على تحسين أداء الجهاز الإداري ورفع جودة الخدمات العمومية، بما يعزز في نهاية المطاف ثقة المواطن في دولته ويدعم مسار التنمية الوطنية الشاملة.

لتحقيق هذه الغايات، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، تتمثل في:

- تحليل نقدي لواقع الإدارة العمومية الجزائرية، من خلال تشخيص خصائصها الهيكلية والتنظيمية، وتقييم أدائها الحالي؛

- استعراض معمق للأسس النظرية والمبادئ العملية لنموذج المناجمنت العمومي الجديد، مع تحليل أبرز التجارب الدولية الناجحة في تطبيقه (مثل تجارب دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية)؛
- تقييم مدى قابلية تطبيق مبادئ وآليات المناجمنت العمومي الجديد في السياق الجزائري، مع تحديد الفرص المتاحة والتحديات القائمة؛
- اقتراح إطار عمل لنموذج إصلاحي هجين ومُكيَّف، يجمع بين أفضل الممارسات العالمية والخصوصية الوطنية الجزائرية، ويكون قابلًا للتطبيق على أرض الواقع؛

ولتحقيق هذه الأهداف، ستعتمد الدراسة على منهجية متكاملة تجمع بين المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُستخدم لوصف وتشخيص واقع الإدارة العمومية الجزائرية وتحليل مكوناتها المختلفة، والمنهج المقارن، الذي

يُوظف لمقارنة التجربة الجزائرية مع تجارب دولية رائدة في مجال الإصلاح الإداري، بهدف استخلاص الدروس والعبر. كما ستعتمد الدراسة على أسلوب تحليل المضمون للوثائق الرسمية، والقوانين، والتقارير الحكومية، والدراسات الأكاديمية ذات الصلة، وذلك لاستقاء البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء التحليل وبناء الاستنتاجات.

I. الإطار المنهجي والنظري ومراجعة الأدبيات

يمثل هذا الجزء الأساس المنهجي والنظري الذي تنطلق منه الدراسة، حيث يتم فيه استعراض وتحليل الأدبيات والمفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع إصلاح الإدارة العمومية، وذلك بهدف بناء إطار مفاهيمي متكامل يسمح بفهم أعمق للإشكالية البحثية.

I-1- لإطار المنهجي للدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها البحثية، تم الاعتماد على منهجية متكاملة تجمع بين عدة مناهج وأدوات تحليلية، بما يتناسب مع طبيعة الموضوع المركبة والمتعددة الأبعاد. يهدف هذا الجزء إلى توضيح الإطار المنهجي الذي تم اتباعه في إنجاز البحث، من حيث منهج البحث المعتمد، ومصادر جمع البيانات، وأدوات التحليل المستخدمة، بالإضافة إلى تحديد حدود الدراسة.

I-1-1-منهج البحث:

اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للبحث. ويُعتبر هذا المنهج الأنسب لوصف الظواهر الاجتماعية والإدارية كما هي في الواقع، ومن ثم تحليلها وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات بشأنها. وقد تم توظيف هذا المنهج في تشخيص واقع الإدارة العمومية الجزائرية(القادر و خياط، 2016)، من خلال وصف خصائصها الهيكلية والتنظيمية، وتحليل القوانين والسياسات المتعلقة بها، وتقييم محاولات الإصلاح السابقة. إن الهدف لم يكن مجرد السرد، بل تجاوز ذلك إلى التحليل النقدي العميق الذي يربط الأسباب بالنتائج ويفسر العوامل الكامنة وراء الظواهر المدروسة.

وإلى جانب المنهج الوصفي التحليلي، استعانت الدراسة بـ المنهج المقارن. وتبرز أهمية هذا المنهج في دراسة الظواهر الإدارية، كونه يسمح بتجاوز حدود الدراسة المحلية والانفتاح على التجارب الإنسانية الأخرى(رسلان، 1990). وقد تم استخدام المنهج المقارن لعقد مقارنات بين التجربة الجزائرية في الإصلاح الإداري وتجارب دول أخرى رائدة في تطبيق نموذج المناجمنت العمومي الجديد، مثل نيوزيلندا وبريطانيا وفرنسا. لم يكن الهدف من المقارنة هو النقل الحرفي للنماذج، بل استخلاص الدروس والعبر، وتحديد عوامل النجاح والفشل، وفهم كيفية تكييف المبادئ العالمية مع السياقات الوطنية المختلفة، مما يساعد في بناء نموذج إصلاحي أكثر نضجًا وواقعية للجزائر.

I-1-2-مصادر البيانات:

لضمان ثراء وعمق التحليل، اعتمدت الدراسة على نوعين من مصادر البيانات:

I-1-3-المصادر الأولية: وتشمل الوثائق الرسمية الصادرة عن الهيئات الحكومية الجزائرية، والتي توفر بيانات مباشرة حول موضوع الدراسة. ومن أبرز هذه المصادر:

- **النصوص التشريعية والتنظيمية:** مثل الدستور الجزائري، الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والقانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية؛
- **التقارير الرسمية:** الصادرة عن هيئات مثل وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري، والديوان الوطني للإحصائيات، ومجلس المحاسبة؛
- **الوثائق الحكومية:** كخطط عمل الحكومة، وبرامج الإصلاح والتحديث الإداري، والخطط التنموية المتعاقبة.

I-1-4-المصادر الثانوية: وتتمثل في الإنتاج الفكري والأكاديمي الذي تناول موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد شكلت هذه المصادر الإطار النظري للدراسة ومادة أساسية للمقارنة والتحليل. وتشمل:

- **الكتب الأكاديمية المتخصصة:** في مجالات الإدارة العمومية، والإصلاح الإداري، والمناجمنت العمومي الجديد، باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية؛
- **المقالات العلمية المحكّمة:** المنشورة في مجلات علمية دولية ووطنية مرموقة، والتي تقدم تحليلات حديثة ومعمقة حول الموضوع؛
- **أطروحات الدكتوراه والماجستير:** التي تناولت جوانب مختلفة من الإدارة العمومية الجزائرية ؛
- **تقارير المنظمات الدولية:** مثل البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD)، والتي توفر بيانات ومؤشرات مقارنة حول الحوكمة والإصلاح الإداري على المستوى العالمي.

I-1- أدوات التحليل:

لتحليل البيانات التي تم جمعها، تم توظيف الأدوات التالية:

- **تحليل المضمون:** استُخدم هذا الأسلوب لتحليل النصوص القانونية والوثائق الرسمية والدراسات السابقة بشكل منهجي وموضوعي، بهدف استخلاص الأفكار الرئيسية، وتحديد الاتجاهات، وتصنيف المفاهيم المتعلقة بالإصلاح الإداري في الجزائر.

- **التحليل المقارن :** استُخدم كأداة لتنظيم عملية المقارنة بين التجربة الجزائرية والتجارب الدولية، من خلال تحديد محاور للمقارنة (مثل الدوافع، الآليات، النتائج، التحديات) وتحليل أوجه التشابه والاختلاف بشكل منظم.
- **تحليل SWOT:** سيتم استخدام هذا الإطار التحليلي بشكل ضمني في فصل النتائج لتشخيص البيئة الداخلية للإدارة العمومية الجزائرية (نقاط القوة والضعف) وبيئتها الخارجية (الفرص والتهديدات)، مما يساعد على بناء استراتيجية إصلاح واقعية.

I-2-1-حدود الدراسة:

لكي تكون الدراسة دقيقة ومركزة، تم تحديد نطاقها ضمن الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على موضوع إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر من منظور الموازنة بين التسيير العمومي التقليدي ومتطلبات المناجمنت العمومي الجديد. وهي تشمل الإدارة المركزية والمحلية، مع التركيز على الجوانب الهيكلية والتنظيمية وإدارة الموارد البشرية.
- **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة بشكل أساسي الفترة الممتدة من بداية الألفية الجديدة (عام 2000) حتى الوقت الحاضر (2025)، وهي فترة شهدت تكثيفًا لبرامج الإصلاح والتحديث في الجزائر، وتزامنًا مع نضوج النقاش العالمي حول نماذج ما بعد المناجمنت العمومي الجديد.
- **الحدود المكانية:** تتمحور الدراسة حول الجمهورية الجزائرية كحالة أساسية للبحث، مع إجراء مقارنات مع تجارب دولية مختارة من منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) لثرائها وتنوعها في تطبيق نماذج الإصلاح الإداري.

I-2-2-المفاهيم الإجرائية الأساسية:

هناك ثلاثة مفاهيم أساسية مرتبطة بهذه الدراسة سيتم تعريفها وفقا للتالي:

أولا؛ الإدارة العمومية:

تُعرَّف الإدارة العمومية، في أبسط صورها(منزر، 2020) بأنها "تنفيذ السياسات العامة التي تضعها السلطة السياسية". وهي تشمل مجموعة الأنشطة والعمليات التي تقوم بها الأجهزة الحكومية لتحقيق الأهداف العامة للدولة. وقد تطور مفهوم الإدارة العمومية بشكل كبير عبر الزمن، فبعد أن كان يُنظر إليها كمجرد أداة تنفيذية محايدة، أصبحت اليوم تُعتبر فاعلاً رئيسياً في عملية صنع السياسات والتنمية الاجتماعية والاقتصادية. وقد ساهم العديد من المفكرين في تشكيل هذا الحقل،(عباش، 2022) من أبرزهم ماكس فيبر، الذي قدم نموذجه الشهير للبيروقراطية، وودرو ويلسون، الذي يُعتبر من مؤسسي علم الإدارة العمومية الحديث، وهربرت سيمون الذي ركز على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العمومية.

ثانيا؛التسيير العمومي:

يُعد النموذج البيروقراطي الذي صاغه ماكس فيبر حجر الزاوية في فهم التسيير العمومي التقليدي(زايدي، 2018)يرتكز هذا النموذج على مجموعة من المبادئ التي تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والعقلانية في

العمل الإداري، وأهمها: التخصص وتقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، الاعتماد على القواعد والإجراءات المكتوبة، التوظيف على أساس الجدارة والكفاءة، والفصل بين الوظيفة وشاغلها. وقد هيمن هذا النموذج على الفكر والممارسة الإدارية في القطاع العام لمعظم القرن العشرين، بما في ذلك في الجزائر.حيث شكل الإطار الأساسي لبناء الجهاز الإداري للدولة بعد الاستقلال. وعلى الرغم من المزايا التي يوفرها هذا النموذج من حيث التنظيم والوضوح والحياد، إلا أنه تعرض لانتقادات(بوحوش، 1987) شديدة بسبب ما يؤدي إليه من جمود، وبطء في اتخاذ القرار، ومقاومة للتغيير، وتجاهل للجانب الإنساني في الإدارة، وهو ما يُعرف بـ "الآثار السلبية للبيروقراطية" .

ثالثا؛المناجمنت العمومي الجديد (New Public Management - NPM):

ظهر مصطلح "المناجمنت العمومي الجديد" في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي، لوصف موجة من الإصلاحات الإدارية التي اجتاحت العديد من الدول، خاصة الأنجلوسكسونية منها (بريطانيا، نيوزيلندا، أستراليا). ويُعتبر كريستوفر هودمن أوائل من نظّروا لهذا المفهوم في مقاله الشهير " A Public Management for All Seasons ?" عام 1991(**عقون و مقدود، 2022**)يمثل المناجمنت العمومي الجديد قطيعة مع النموذج البيروقراطي التقليدي، ويسعى إلى إدخال آليات السوق وممارسات القطاع الخاص في إدارة القطاع العام. ويمكن تلخيص مبادئه الأساسية في النقاط التالية:

- **التركيز على النتائج والأداء** بدلاً من التركيز على المدخلات والإجراءات؛
- **اللامركزية الإدارية**: منح المديرين المزيد من الصلاحيات والمرونة في اتخاذ القرار؛
- **المنافسة والخصخصة**: إدخال آليات المنافسة بين مقدمي الخدمات، وخصخصة بعض الخدمات العمومية؛
- **التركيز على العميل (المواطن)**: التعامل مع المواطن ك "عميل" يجب تلبية احتياجاته ورغباته؛
- **إدارة الأداء**: استخدام مؤشرات الأداء لتقييم أداء المنظمات والأفراد؛
- **الشفافية والمساءلة**: تعزيز آليات المساءلة عن النتائج المحققة. (Ackroyd, Batt, Thompson, & Tolbert, 2006)

I-2-3-الإطار المفاهيمي للإصلاح الإداري:

يستند المناجمنت العمومي الجديد إلى مجموعة من النظريات الاقتصادية والإدارية التي شكلت أساسه الفكري(مسلم و سليماني، 2024) من أهمها نظرية الاختيار العام التي تنظر إلى العمل الحكومي من منظور اقتصادي، ونظرية الوكالة (Agency Theory) التي تحلل العلاقة بين "الأصيل" و"الوكيل" في المنظمات.وقد أدت هذه الإصلاحات إلى ظهور نماذج مختلفة للتطبيق، تباينت باختلاف السياقات الوطنية، مثل النموذج الأنجلوسكسوني الراديكالي، والنموذج الأوروبي القاري الأكثر حذراً . ومع مرور الوقت، بدأت تظهر انتقادات للمناجمنت العمومي الجديد، حيث أُخذ عليه إهماله لقيم الخدمة العمومية، وتسببه في تفتيت الدولة، وزيادة التفاوت في تقديم الخدمات. وقد أدى ذلك إلى ظهور اتجاهات فكرية جديدة تسعى لتجاوز نقائص NPM، مثل الحوكمة العمومية الجديدة التي تركز على الشبكات والتعاون بين الفاعلين الحكوميين وغير

الحكوميين، والنموذج الفيبري الجديد (Neo-Weberian State) الذي يسعى للجمع بين إيجابيات البيروقراطية التقليدية ومبادئ المناجمنت العمومي الجديد(**إنزارن، 2023**).

I-2-4-الدراسات السابقة:

حظي موضوع الإصلاح الإداري والمناجمنت العمومي الجديد باهتمام واسع في الأدبيات العالمية والعربية. فعلى الصعيد العالمي، تناولت دراسات عديدة تجارب دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في تطبيق NPM، وحللت نتائجها المتباينة.كما ركزت دراسات أخرى على تحديات تطبيق هذا النموذج في الدول النامية، مشيرة إلى ضرورة تكييفه مع السياقات المحلية، وعدم استيراده ك "وصفة جاهزة".

أما على الصعيد الجزائري، فقد تناولت العديد من الدراسات واقع الإدارة العمومية ومحاولات إصلاحها. فقد حللت دراسة نصيرة بطاط (2015) إشكالية التسيير العمومي في الجزائر بين خصوصيات النموذج التقليدي ومتطلبات المناجمنت الحديث. وتناولت أطروحة تيشات سلوى، آفاق تطبيق المناجمنت العمومي الجديد في الجزائر مع مقارنتها بتجارب أجنبية. كما ركزت دراسة عبدالعالي بشير على معوقات الإصلاح الإداري في الجزائر . وفي السياق ذاته، تناولت دراسات أخرى باللغة الفرنسية والإنجليزية جوانب مختلفة من تحديث الإدارة، مثل الرقمنة والإدارة الإلكترونية.(نعوم و لعوج، 2021)، (شردود، 2021)، (نعمان، 2018)، (مهدي، 2017)، (تيشات، 2015).

تُظهر مراجعة هذه الأدبيات وجود فجوة بحثية تتمثل في قلة الدراسات التي تقدم نموذجاً متكاملاً ومكيفاً لإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية، يأخذ بعين الاعتبار خصوصياتها التاريخية والثقافية والمؤسسية، ويستفيد في الوقت نفسه من الدروس المستخلصة من التجارب الدولية في تطبيق المناجمنت العمومي الجديد وما بعده.ويستجيب نموذج 'المناجمنت العمومي المتكيف' المقترح في هذه الدراسة لهذه الفجوة مباشرة، حيث صُمم خصيصًا ليقدم إطارًا عمليًا يدمج بين كفاءة الأدوات الإدارية الحديثة واحترام عميق للواقع المؤسسي والثقافي الجزائري.ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق لهذا النموذج الهجين الذي يجمع بين الأصالة والمعاصرة في إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية.

II. تحليل البيانات ونتائج الدراسة:

يقدم هذا الجزء تحليلاً متكاملاً يبدأ بتشخيص الواقع البيروقراطي للإدارة الجزائرية، مروراً بتقييم محاولات الإصلاح السابقة والدروس المستقاة من التجارب الدولية، وصولاً إلى تحديد التحديات العميقة التي تفرض ضرورة ابتكار نموذج إصلاحي خاص بالجزائر.

II-1-واقع الإدارة العمومية الجزائرية في ظل هيمنة الإرثالبيروقراطي:

على الرغم من مرور أكثر من ستة عقود على الاستقلال وتعاقب العديد من برامج الإصلاح، لا يزال الجهاز الإداري الجزائري يحتفظ إلى حد كبير بخصائص النموذج البيروقراطي الفيبري في صورته التقليدية يمكن تحليل هذا الواقع من خلال المحاور التالية (Sager& Rosser, 2021):

II-1-1-الخصائص الهيكلية والتنظيمية

يتسم الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية الجزائرية بمجموعة من الخصائص المتجذرة التي تشكل في مجملها عائقًا أمام الفعالية والمرونة:

- **المركزية المفرطة:** تعد المركزية في اتخاذ القرار السمة الأبرز للإدارة الجزائرية. فالسلطة تتركز في قمة الهرم الإداري على مستوى الوزارات والإدارات المركزية، بينما تظل صلاحيات الإدارات المحلية (الولاية والبلدية) محدودة وتابعة بشكل كبير للوصاية المركزية. هذه المركزية، التي ورثت جانبًا منها عن الحقبة الاستعمارية وتم تعزيزها بنموذج التخطيط المركزي الاشتراكي، تؤدي إلى بطء شديد في اتخاذ القرارات، وتقتل روح المبادرة لدى المديرين المحليين، وتخلق حالة من عدم التطابق بين القرارات المتخذة مركزيًا والاحتياجات الفعلية للمواطنين على المستوى المحلي (De Benamier, 2019).
- **البيروقراطية وتعقيد الإجراءات:** تتسم الإدارة الجزائرية بتعقيد الإجراءات الإدارية وتعددها، وهو ما يُعرف شعبيًا بـ "البيروقراطية". فالقوانين والتنظيمات، على الرغم من أهميتها لضمان الشرعية والمساواة، غالبًا ما تكون متضاربة أو غامضة، وتتطلب عددًا كبيرًا من الوثائق والأختام والموافقات، مما يفتح الباب أمام التأويلات المختلفة والفساد الصغير، ويثقل كاهل المواطن والمستثمرعلى حد سواء (Shafritz et al., 2022)وقد فشلت محاولات تبسيط الإجراءات حتى الآن في إحداث تغيير جذري في هذه الثقافة الإدارية المتجذرة.
- **ضعف التنسيق الأفقي:** تعاني الإدارة الجزائرية من ضعف شديد في التنسيق بين مختلف القطاعات الوزارية والمؤسسات العمومية. فكل قطاع يعمل كـ "جزيرة معزولة"، مما يؤدي إلى تضارب السياسات، وازدواجية الجهود، وهدر الموارد. هذا النقص في التنسيق يعيق تنفيذ المشاريع الكبرى التي تتطلب تضافر جهود عدة قطاعات، ويجعل من الصعب على المواطن الحصول على خدمة متكاملة.

II-1-2-إدارة الموارد البشريةبين نظام المسار الوظيفي وتحديات التحفيز:

تخضع إدارة الموارد البشرية في القطاع العام الجزائري بشكل أساسي لأحكام الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. يكرس هذا القانون نظام "المسار الوظيفي" (Career System) الذي يضمن للموظف الاستقرار والأمان الوظيفي، ويربط الترقية بشكل أساسي بالأقدمية. وفي حين أن هذا النظام يوفر ضمانات هامة للموظفين، إلا أنه يطرح في الوقت نفسه تحديات كبيرة أمام تحديث الإدارة:

- **نظام التوظيف والترقية:** يعتمد التوظيف في الغالب على المسابقات الكتابية، وهو مبدأ إيجابي يكرس تكافؤ الفرص. لكن نظام الترقية القائم على الأقدمية بشكل شبه حصري يقلل من أهمية الأداء والكفاءة كمعيار للتقدم الوظيفي، مما يضعف من حافزية الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم (Lounes, 2022).
- **التكوين والتأهيل:** على الرغم من وجود هياكل ومؤسسات للتكوين (مثل المدرسة الوطنية للإدارة)، إلا أن برامج التكوين غالبًا ما تكون نظرية وبعيدة عن الاحتياجات الفعلية للإدارة الحديثة. كما أن ربط التكوين بالترقية ليس دائمًا فعالًا، ولا توجد ثقافة تعلم مستمر داخل لإدارة (Debba, 2016).

- **نظام الأجور والحوافز**: يتسم نظام الأجور بالجمود، حيث يعتمد بشكل أساسي على الرتبة والدرجة، مع جزء ضئيل متغير مرتبط بالأداء (المنح والعلاوات). هذا النظام لا يكافئ الموظفين المتميزين ولا يحفز على الابتكار وتحمل المسؤولية، بل يشجع على السلوكيات النمطية والامتثالية والامتثالية (Lounès, 2022).

يمكن تلخيص واقع الإدارة العمومية الجزائرية في الجدول التالي:

الجدول رقم 01 : عرض خصائص النموذج التقليدي

المحور	الخصائص السائدة (النموذج التقليدي)	الآثار السلبية
الهيكل التنظيمي	مركزية شديدة في اتخاذ القرار، هرمية صارمة، تعقيد الإجراءات، ضعف التنسيق الأفقي.	بطء اتخاذ القرار، غياب المبادرة، انتشار الفساد الصغير، هدر الموارد.
إدارة الموارد البشرية	نظام المسار الوظيفي القائم على الأقدمية، جمود نظام الأجور، ضعف ربط التكوين بالأداء.	ضعف الحافزية والإنتاجية، مقاومة التغيير، هجرة الكفاءات، تدني جودة الخدمات.
الثقافة التنظيمية	ثقافة قائمة على الوسائل لا على النتائج، الخوف من تحمل المسؤولية، ضعف التوجه نحو المواطن.	تدني مستوى الابتكار، صعوبة تطبيق الإصلاحات، عدم رضا المواطنين.

المصدر : من إعداد الباحث بناء على الدراسات السابقة

يشير هذا التحليل إلى أن الإدارة العمومية الجزائرية لا تزال تعمل إلى حد كبير وفق منطق النموذج البيروقراطي التقليدي، الذي وإن كان ضروريًا في مرحلة بناء الدولة، إلا أنه أصبح اليوم يشكل عقبة رئيسية أمام التنمية وتحسين جودة الخدمات العمومية، مما يجعل من تبني نموذج جديد للإدارة ضرورة ملحة وليس مجرد خيارًا.

II-2-محاولات الإصلاح الإداري في الجزائر :إصلاحات مستمرة ونتائج محدودة.

إدراكًا منها لأهمية تحديث جهازها الإداري، أطلقت الجزائر سلسلة من برامج الإصلاح منذ مطلع الألفية الجديدة. ورغم أن هذه المحاولات لم تتبنَ صراحةً خطاب "المناجمنت العمومي الجديد"، إلا أنها استلهمت العديد من مبادئه بشكل ضمني، مثل التركيز على تحسين الخدمة العمومية، واللامركزية، والرقمنة.

II-2-1-الإصلاحات التشريعية والمؤسسية:

شهدت الجزائر إصدار حزمة من القوانين الهامة التي هدفت إلى وضع إطار قانوني جديد لعمل الإدارة:

- **الأمر 06–03 المتعلق بالوظيفة العمومية (2006)**: سعى هذا القانون إلى تحديث إدارة الموارد البشرية من خلال إدخال مفاهيم جديدة مثل التقييم والأداء، إلا أن تطبيقه ظل محدودًا بسبب غياب النصوص التطبيقية وهيمنة الثقافة الإدارية القديمة (McCourt, 2013).
- **قوانين اللامركزية (قانون البلدية 11–10 وقانون الولاية 12–07)**: هدفت هذه القوانين إلى توسيع صلاحيات الجماعات المحلية ومنحها استقلالية أكبر في التسيير. لكنها في الواقع حافظت على وصاية الإدارة المركزية، مما حد من أثرها الفعلي في تحقيق لامركزية حقيقية (De Benamier, 2019).
- **القانون العضوي 18–15 المتعلق بقوانين المالية (LOLF)**: يُعتبر هذا القانون أهم إصلاح هيكلي مستوحى من مبادئ NPM، حيث يهدف إلى الانتقال من "ميزانية الوسائل" إلى "ميزانية البرامج" القائمة

على الأهداف والمؤشرات والنتائج. يمثل هذا القانون ثورة حقيقية في إدارة المالية العامة، لكن تطبيقه يواجه تحديات هائلة تتعلق بتغيير العقليات، وتكوين الكفاءات، وتطوير نظم المعلومات اللازمة لقياس الأداء **(Ongaro, 2015)**.

II-3-دروس من التجارب الدولية : بين نماذج التغيير الجذرية و نموذج التكييف الحذر:

لفهم أعمق لآليات ونتائج المناجمنت العمومي الجديد، من الضروري تحليل تجارب الدول التي كانت سباقة في تطبيقه. تقدم هذه التجارب دروسًا قيمة يمكن أن تستفيد منها الجزائر في صياغة استراتيجيتها الإصلاحية.

II-3-1-التجربة النيوزيلندية –نموذج التغيير الجذري- :

تُعتبر نيوزيلندا المختبر الأكثر جذرية لتطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الجديد.استندت إصلاحاتها على نظريات اقتصادية بحتة، وهدفت إلى خلق فصل واضح بين أدوار الدولة كمالك ومُشترٍ ومُقدم للخدمات.ورغم نجاحها في تحقيق الكفاءة المالية، إلا أنها واجهت انتقادات تتعلق بتآكل قيم الخدمة العمومية.(Hood, 1995)، (Ferlie et al, 1996).

II-3-2-التجربة البريطانية برنامج "الخطوات التالية":

انطلقت الإصلاحات البريطانية بشكل براغماتي عبر برنامج "الخطوات التالية (Next Steps) "، الذي ركز على إنشاء "وكالات تنفيذية "ووضع مؤشرات أداء واضحة.كما ابتكرت "مواثيق المواطن" لتحديد معايير جودة الخدمات.حققت التجربة نجاحات ملموسة، لكنها واجهت انتقادات تتعلق بتفتيت الإدارة وصعوبة المساءلة السياسية(Ferlie et al, 1996) تميزت هذه التجربة بـ:

- **التركيز على الأداء:** تم وضع أهداف ومؤشرات أداء واضحة لكل وكالة، مع نشر تقارير سنوية عن مدى تحقيقها.
- **مواثيق المواطن:** تم إطلاق هذه المواثيق لتحديد معايير جودة الخدمات التي يحق للمواطن توقعها، وآليات التعويض في حال عدم الالتزام بها.
- **إدخال آليات السوق:** تم تشجيع المنافسة بين مقدمي الخدمات العموميين والخواص من خلال نظام "السوق الداخلية" خاصة في قطاع الصحة.

حققت التجربة البريطانية نجاحات ملموسة في تحسين كفاءة بعض الخدمات وتقليص التكاليف، لكنها واجهت أيضًا انتقادات تتعلق بتفتيت الإدارة، وصعوبة المساءلة السياسية، وظهور فجوات في تقديم الخدمات للفئات الأكثر ضعفًا(Hood & Peters, 2004).

II-3-3-التجربة الفرنسية – التحديث في ظل الدولة المركزية المفرطة : تمثل التجربة الفرنسية حالة مثيرة للاهتمام، حيث حاولت تكييف مبادئ NPM مع تقاليدها الإدارية العريقة القائمة على مركزية الدولة ومفهوم "الخدمة العمومية."جاءت أبرز محاولة إصلاح من خلال القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية (LOLF) الذي يهدف إلى الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج.تُظهر التجربة الفرنسية أن تبني أدوات المناجمنت

العمومي الجديد ممكن حتى في الدول ذات التقاليد الإدارية القوية، لكن العملية تتطلب وقتًا طويلاً وتغييرًا عميقًا في الثقافة الإدارية(Baruch &Bezès, 2006)،(Percebois ,2006) تميزت التجربة الفرنسية بـ:

- **الحفاظ على دور الدولة:** لم تشهد فرنسا موجة خصخصة واسعة كما حدث في بريطانيا، بل حافظت على دور مركزي للدولة في تقديم الخدمات الأساسية.
- **التركيز على تحسين الأداء من الداخل:** بدلاً من إدخال المنافسة الخارجية، ركزت الإصلاحات على تحسين أداء الإدارة من الداخل من خلال تطوير أدوات قياس الأداء، وتعزيز المساءلة، وتحسين إدارة الموارد البشرية.
- **الحوار الاجتماعي:** حرصت الحكومة على إشراك النقابات والموظفين في عملية الإصلاح، مما قلل من حدة المقاومة.تُظهر التجربة الفرنسية أنه من الممكن الاستفادة من مبادئ NPM دون الانزلاق نحو تطبيق راديكالي يهدد قيم الخدمة العمومية، وأن التدرج والحوار الاجتماعي عاملان حاسمان في نجاح الإصلاح .(Pesqueux,2006)(Ongaro, 2015)

جدول رقم 02 : مقارنة بين ثلاثة نماذج دولية

المحور	نيوزيلندا	بريطانيا	فرنسا
طبيعة الإصلاح	جذري وشامل	براغماتي ومرحلي	حذر وتدريجي
الآليات الرئيسية	خصخصة واسعة، فصل صنع السياسات عن التنفيذ، عقود أداء.	وكالات تنفيذية، مواثيق المواطن السوق الداخلية	ميزانية البرامجLOLF تحسين الأداء من الداخل الحوار الاجتماعي
النتائج الإيجابية	تحسين الكفاءة المالية، تقليص الدين العام	تحسين جودة بعض الخدمات زيادة الشفافية	الحفاظ على قيم المرفق العام تحسين تدريجي للأداء
الانتقادات	تراجع جودة بعض الخدمات ضعف التنسيق، تآكل قيم الخدمة العمومية	تفتيت الإدارة، صعوبة المساءلة زيادة التفاوت	بطء وتيرة الإصلاح مقاومة بيروقراطية
الدرس للجزائر	تجنب التطبيق الراديكالي	أهمية التركيز على الأداء والمواطن	التدرج والحوار الاجتماعي ضروريان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

II-4-تقييم الاصلاحات السابقة والتحديات الهيكلية في السياق الجزائري:

إن محاولة تطبيق نموذج إداري جديد في بيئة إدارية كالبيئة الجزائرية تصطدم بمجموعة معقدة ومتشابكة من التحديات التي لا يمكن فهمها بمعزل عن السياق التاريخي، السياسي، والاقتصادي للبلاد:

II-4-1-برامج التحديث و التحول الرقمي:

بموازاة الإصلاحات التشريعية، تم إطلاق برامج طموحة لتحديث الإدارة، أهمها:

- **برنامج عصرنة الإدارة العمومية:** ركز هذا البرنامج على تبسيط الإجراءات الإدارية، وتحسين استقبال المواطنين، وتطوير هياكل تنظيمية أكثر مرونة. وقد أدى إلى بعض التحسينات الملموسة، مثل إنشاء الشبابيك الموحدة، لكنه لم يمس جوهر المشاكل البيروقراطية.

- **استراتيجية "الجزائر الإلكترونية" (E-Algeria):** هدفت هذه الاستراتيجية إلى تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارة لتقديم خدمات عمومية إلكترونية. وقد تم إطلاق العديد من البوابات والخدمات عبر الإنترنت (مثل استخراج وثائق الحالة المدنية، التصريح الضريبي عن بعد). ومع ذلك، لا يزال استخدام هذه الخدمات محدودًا، وتواجه تحديات تتعلق بالبنية التحتية التكنولوجية، والأمن السيبراني، والأمية الرقمية لدى جزء من المواطنين والموظفين (Lounes, 2022)، (Fortas , 2017).

II-4-2-التحديات السياسية والمؤسسية:

- **ضعف الإرادة السياسية:** يتطلب الإصلاح الإداري إرادة سياسية قوية ومستمرة على أعلى مستوى، قادرة على تجاوز المقاومات البيروقراطية والمصالح الخاصة. غياب هذه الإرادة أو تذبذبها يُعد العائق الأكبر أمام أي إصلاح حقيقي (Hope, 2001) ، (Benahmed , 2020).
- **صلابة البنية البيروقراطية :**تشكل البيروقراطية الجزائرية قوة محافظة تقاوم أي تغيير يهدد مصادر نفوذها وسلطتها المستمدة من تعقيد الإجراءات ومركزية القرار.
- **ضعف استمرارية الإرادة السياسية:**على الرغم من الخطاب الرسمي الداعم للإصلاح، غالبًا ما تفتقر الإرادة السياسية إلى الاستمرارية اللازمة لفرض تغييرات هيكلية عميقة، حيث تتأثر أجندة الإصلاح بالتقلبات السياسية والظرفية الاقتصادية.
- **ضعف الإطار القانوني والتنظيمي:** على الرغم من وجود قوانين جديدة، إلا أن تطبيقها الفعلي يظل محدودًا بسبب غياب النصوص التطبيقية، أو تضارب القوانين، أو غموض بعض أحكامها (McCourt, 2013).
- **الفساد:** يُعتبر الفساد الإداري والمالي من أخطر المعوقات، حيث يقوض أي جهد إصلاحي ويحول الموارد عن أهدافها المخططة، ويعزز ثقافة الإفلات من العقاب(Shafritz et al, 2022).

II-4-3-التحديات الثقافية والسلوكية:

- **ثقافة الامتثال لا الأداء:**تسود داخل الإدارة ثقافة تنظيمية تركز على الامتثال الشكلي للقواعد بدلاً من تحقيق النتائج.الخوف من تحمل المسؤولية يدفع إلى تجنب المبادرة والابتكار.
- **ثقافة المقاومة للتغيير:** تتسم البيروقراطية الجزائرية بمقاومة شديدة للتغيير، نابعة من الخوف من فقدان الامتيازات، أو من عدم الثقة في جدوى الإصلاحات، أو من غياب ثقافة المبادرة وتحمل المسؤولية(Gualmini, 2008).
- **ضعف التوجه نحو الخدمة:** لا تزال ثقافة "خدمة المواطن" ضعيفة في الإدارة الجزائرية، حيث يُنظر إلى المواطن في كثير من الأحيان كـ "طالب خدمة" وليس كـ "صاحب حق". هذه العقلية تحتاج إلى تغيير جذري لتطبيق مبادئ NPM(Gualmini, 2008).
- **غياب ثقافة تقييم الأداء:** لا توجد ثقافة راسخة لتقييم الأداء بناءً على النتائج، بل يسود التقييم الشكلي القائم على الأقدمية والولاء.(Lounes, 2022).

II-4-4-التحديات الإدارية والتقنية:

- **نقص الكفاءات الإدارية الحديثة:** تعاني الإدارة من نقص واضح في مهارات التخطيط الاستراتيجي، إدارة الأداء، والتحليل المالي كما تعاني الإدارة الجزائرية من نقص حاد في الكفاءات المتخصصة في مجالات الإدارة الحديثة، مثل إدارة المشاريع، وتحليل السياسات، وقياس الأداء، وإدارة التغيير (Debba, 2016).
- **ضعف نظم المعلومات والقياس:** لا تزال نظم المعلومات ضعيفة ومجزأة، كما أن ثقافة استخدام البيانات في صنع القرار شبه غائبة، مما يجعل تطبيق الإدارة بالنتائج صعبًا للغاية(Ongaro, 2015).

II-4-5-التحديات السوسيو–اقتصادية:

- **طبيعة الاقتصاد الريعي:** الاعتماد على المحروقات يقلل من الإحساس بضرورة الإصلاح في فترات البحبوحة المالية. كما أنه يضعف الحاجة لبناء جهاز إداري فعال لجمع الضرائب وتحفيز النشاط الاقتصادي المنتج.
- **ضعف القطاع الخاص:** نجاح آليات مثل الشراكة بين القطاعين العام والخاص يعتمد على وجود قطاع خاص قوي، وهو ما لا يزال يعاني من ضعف نسبي في الجزائر.
- **البطالة وضغط التوظيف في القطاع العام:** يُنظر إلى القطاع العام في الجزائر كملاذ لامتصاص البطالة، مما يؤدي إلى تضخم عدد الموظفين دون ارتباط بالحاجة الفعلية. هذا يتعارض مع مبدأ الكفاءة الذي يدعو له NPM.
- **الفجوة الرقمية:** لا يزال جزء كبير من السكان، خاصة في المناطق الريفية وبين كبار السن، يعاني من الأمية الرقمية، مما يحد من قدرتهم على الاستفادة من الخدمات الإلكترونية، ويفرض على الإدارة الحفاظ على القنوات التقليدية (Fortas, 2017).
- **ضعف مشاركة المجتمع المدني:** لا يزال دور المجتمع المدني في الرقابة على الإدارة والمشاركة في صنع السياسات محدودًا، مما يقلل من الضغط الخارجي اللازم لدفع الإصلاح.

تُظهر هذه التحديات أن تطبيق المناجمنت العمومي الجديد في الجزائر ليس مجرد عملية تقنية، بل هو مشروع مجتمعي شامل يتطلب معالجة متزامنة لمختلف هذه الأبعاد، وإلا فإن أي محاولة إصلاحية ستبقى سطحية وغير مستدامة.

II-4-6 - دروس مستفادة ومنطلقات للنموذج:

يُقدم التحليل المقارن للتجارب الدولية دروسًا حاسمة للجزائر، أهمها ضرورة تجاوز فكرة "النموذج الواحد المناسب للجميع."إذ يتوقف نجاح أي إصلاح على تكييف المبادئ العالمية بذكاء مع السياق الوطني؛ وبالنسبة للجزائر، قد يمثل النموذج الفرنسي الأكثر حذراً وتدرجاً مرجعاً أنسب من التجارب الأنجلوسكسونية الراديكالية.وتؤكد هذه التجارب أيضاً على أن الإرادة السياسية القوية والمستمرة شرط لا غنى عنه لتجاوز المقاومة الحتمية للتغيير.

عملياً، يتطلب المسار الإصلاحي تبني التدرج والواقعية عبر البدء بمشاريع تجريبية لتقييم النتائج وتعديل المقاربة.والأهم من ذلك، يجب التعامل مع الإصلاح ليس كعملية تقنية بحتة، بل كتحول ثقافي واجتماعي عميق يتطلب استراتيجية واضحة لإدارة التغيير، ترتكز على التواصل الفعال، التكوين المستمر، وإشراك جميع الفاعلين لضمان نجاحه واستدامته.

III- استخلاص النتائج وعرض المقترحات والتوصيات :

بناءً على التحليل السابق لواقع الإدارة الجزائرية، وتقييم محاولات الإصلاح السابقة، والدروس المستفادة من التجارب الدولية، وتحديد التحديات القائمة، يمكن اقتراح إطار عمل لنموذج هجين ومتكيف لإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية. هذا النموذج لا يسعى إلى الاستيراد الحرفي للمناجمنت العمومي الجديد، بل يهدف إلى الاستفادة من مبادئه الإيجابية مع مراعاة الخصوصية الوطنية والحفاظ على قيم المرفق العام.

إن التحليل السابق يوضح أن الاستيراد الحرفي لنموذج المناجمنت العمومي الجديد غير واقعي وغير مرغوب فيه في السياق الجزائري.وفي المقابل، فإن التمسك بالنموذج البيروقراطي التقليدي لم يعد خيارًا ممكنًا.لذا، فالحل يكمن في بناء **نموذج هجين ومُكيَّف**، يمكن أن نطلق عليه **"المناجمنت العمومي المتكيف "**، هذا النموذج لا يرفض مبادئ الكفاءة والفعالية التي جاء بهاNPM ، ولكنه يصر على تكييفها وتطبيقها بشكل انتقائي وتدريجي، مع الحفاظ على الجوانب الإيجابية في النموذج الفيبري، خاصة ما يتعلق بسيادة القانون وقيم الخدمة العمومية كالعدالة والمساواة.

III-1-المبادئ الأساسية للنموذج المقترح:

- **التوازن بين الكفاءة والعدالة:** يجب أن يسعى الإصلاح إلى تحسين كفاءة الإدارة وفعاليتها، دون التضحية بمبدأ العدالة والمساواة في الوصول إلى الخدمات العمومية، خاصة للفئات الضعيفة.
- **التدرج والانتقائية:**اعتماد مقاربة متدرجة تبدأ بالقطاعات الأكثر استعدادًا للتغيير.
- **الموازنة بين الأداء والقيم:** تحقيق الكفاءة دون التخلي عن قيم الخدمة العمومية الأساسية.
- **المشاركة والتشاور:** إشراك الموظفين والنقابات والمجتمع المدني في تصميم وتنفيذ الإصلاحات.
- **الحفاظ على دور الدولة الاستراتيجي:** يجب أن تحتفظ الدولة بدورها المحوري في تقديم الخدمات الأساسية (التعليم، الصحة، الأمن، العدالة)، وألا تتحول الإصلاحات إلى ذريعة للتخلي عن مسؤولياتها الاجتماعية.

III-2-ثلاثة أعمدة للنموذج المقترح :

بدلاً من النظر إلى الإصلاح كقائمة من الإجراءات المنفصلة، نقترح رؤية استراتيجية متكاملة ترتكز على ثلاثة أعمدة أساسية ومترابطة، هدفها النهائي هو تحويل الإدارة من جهاز بيروقراطي إلى شريك حقيقي في حياة المواطن.

III-2-1-العمود الأول : الاستثمار في الإنسان أولاً (الموظف والمواطن)

جوهر أي إصلاح ناجح هو الإنسان. قبل إصلاح الهياكل والقوانين، يجب أن نبدأ بمن يطبقونها ولمن تُطبق.

- **تقدير الموظف العام:**يجب أن ننتقل من نظام قائم على الأقدمية إلى ثقافة تقدر الكفاءة والأداء. هذا يعني إصلاحًا جذريًا لأنظمة التوظيف والترقية والأجور ليصبح التميز هو المحرك للتقدم الوظيفي. لا يمكن أن نطلب الإبداع من موظف لا يشعر بالتقدير. كما أن الاستثمار في التكوين المستمر ليس رفاهية، بل هو ضرورة لبناء عقلية إدارية حديثة قادرة على حل المشكلات بدلاً من تطبيق الإجراءات بشكل أعمى.
- **تمكين المواطن:**يجب أن تتوقف الإدارة عن النظر للمواطن كطالب خدمة، وتبدأ في معاملته كشريك وصاحب حق. هذا يتطلب تصميم خدمات تتمحور حول احتياجاته، وليس حول راحة الإدارة. من خلال

وضع "مواثيق للخدمة العمومية "واضحة، وتبسيط الإجراءات بشكل جذري، وإنشاء آليات حقيقية لقياس رضا المواطنين، نعيد بناء جسور الثقة المفقودة ونجعل الإدارة مسؤولة أمام من تخدمهم.

III-2-2-العمود الثاني : بناء هياكل ذكية ومرنة (التنظيم والتكنولوجيا):الهياكل الإدارية الحالية صُممت لعصر مضى. اليوم، نحتاج إلى تنظيم أكثر مرونة وذكاءً، تستخدم فيه التكنولوجيا كأداة للتمكين وليس فقط للأرشفة.

- **من المركزية إلى المبادرة:**يجب تعزيز اللامركزية بشكل فعلي ومنح السلطات المحلية صلاحيات وموارد حقيقية. القرار يجب أن يُتخذ في أقرب مكان ممكن من المواطن. كما أن تجربة نماذج "الوكالات التنفيذية "المستقلة في قطاعات محددة يمكن أن تحرر الإدارة من القيود البيروقراطية وتطلق العنان للكفاءة.
- **الرقمنة الهادفة:**الهدف من الرقمنة ليس تحويل الإجراءات الورقية المعقدة إلى إجراءات رقمية معقدة. الهدف هو إعادة التفكير في الخدمة نفسها لجعلها أبسط وأسرع وأكثر شفافية.يجب تسريع وتيرة التحول الرقمي مع ضمان وصول الجميع إليه (الشمولية الرقمية)، حتى لا نخلق فجوة جديدة بين المواطنين.

III-2-3-العمود الثالث : ترسيخ ثقافة الشفافية والمساءلة (الأساس الأخلاقي)

لا يمكن لأي إصلاح أن يستمر دون أساس أخلاقي متين يقوم على الشفافية والمساءلة ومحاربة الفساد. هذه ليست مجرد شعارات، بل هي آليات عمل يومية.

- **المساءلة القائمة على النتائج:**إن التطبيق الفعلي لميزانية البرامج (LOLF) سيغير عقلية الإدارة من "صرف الميزانية" إلى "تحقيق النتائج". يجب أن يُسأل كل مسؤول عن مدى تحقيقه للأهداف المعلنة، مع نشر تقارير الأداء للعموم.
- **الرقابة المجتمعية:**لا يمكن للدولة أن تحارب الفساد بمفردها. يجب تقوية هيئات الرقابة المستقلة، وفتح الباب أمام المجتمع المدني والإعلام ليلعبوا دورهم كرقيب خارجي، مع تطبيق القانون بصرامة على الجميع.الشفافية هي أقوى سلاح ضد الفساد، وهي الطريقة الوحيدة لبناء ثقة مستدامة.

III-3-خارطة طريق للتنفيذ:

بدلاً من الإصلاح الشامل والفوري، يجب اختيار عدد من البلديات أو المؤسسات العمومية (مستشفى، جامعة) لتطبيق حزمة متكاملة من هذه الإصلاحات كنموذج أولي.يتم تقييم التجربة بعناية، وتحديد عوامل النجاح والفشل، ثم تعميم الدروس المستفادة بشكل تدريجي على نطاق أوسع، وعليه يتطلب تنفيذ هذا النموذج خارطة طريق واضحة تمتد على عدة سنوات، يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

- **المرحلة الأولى (1–2 سنة)**: التحضير وبناء الأسس: تشمل هذه المرحلة إعداد الإطار القانوني والمؤسسي، وإنشاء هيئة وطنية عليا للإشراف على الإصلاح، وإطلاق حملة توعية وطنية، وتحديد القطاعات والمناطق التجريبية، وبدء برامج التكوين المكثف.

- **المرحلة الثانية (3–5 سنوات)**: التجريب والتقييم: تشمل هذه المرحلة تطبيق الإصلاحات في القطاعات والمناطق التجريبية المختارة، ومتابعة دقيقة للنتائج، وتقييم شامل للتجربة، وإجراء التعديلات اللازمة بناءً على الدروس المستفادة.
- **المرحلة الثالثة (5–10 سنوات)**: التعميم والاستدامة: تشمل هذه المرحلة تعميم الإصلاحات الناجحة على باقي القطاعات والمناطق بشكل تدريجي، ومأسسة آليات التقييم والتحسين المستمر، وترسيخ ثقافة الأداء والمساءلة في الإدارة الجزائرية.

إن نجاح هذا النموذج مرهون بتوفر ثلاثة شروط أساسية: إرادة سياسية قوية ومستمرة على أعلى مستوى، مشاركة واسعة من جميع الأطراف المعنية، وقدرة جماعية على التعلم والتكيف مع التحديات المستجدة. إنه مشروع طويل النفس، لكنه ضروري لبناء إدارة عمومية عصرية، فعالة، وفي خدمة المواطن والتنمية.

III-4-المناقشة: لماذا "المناجمنت العمومي المتكيف" هو الحل؟

تُظهر النتائج أن تعثر الإصلاح في الجزائر لا يعود فقط لصلابة البنية البيروقراطية، بل أيضًا لطبيعة الدولة الريعية التي تعمل كـ "مخدر" يخفف من الشعور بضرورة التغيير الجذري.كما أن السلطات تعاملت مع الإصلاح كمشكلة تقنية (شراء تكنولوجيا) وأغفلت البعد الثقافي والمؤسسي.

هنا تكمن قوة نموذج "المناجمنت العمومي المتكيف" المقترح. فهو يعترف بهذه التحديات العميقة ويقترح مسارًا واقعيًا لا يسعى للقفز فوقها، بل للتعامل معها بذكاء. إنه يتجاوز الثنائية العقيمة) بيروقراطية تقليدية مقابل (NPMليقدم إطار عمل مرنًا يسمح لصانعي السياسات باختيار الأدوات التي تتناسب مع درجة نضج كل مؤسسة، مما يجعله ليس مجرد "وصفة" جاهزة، بل بوصلة استراتيجية للإصلاح.

III-5-محددات الدراسة وآفاق البحث المستقبلية:

من الضروري الاعتراف بأن هذه الدراسة، مثل أي بحث علمي، لها محدداتها. فقد اعتمدت بشكل أساسي على تحليل المصادر الثانوية والوثائق الرسمية، مما قد لا يعكس بشكل كامل تعقيدات الممارسات اليومية داخل الإدارة. إن صعوبة الوصول إلى بيانات أولية دقيقة وموثوقة، وإجراء مقابلات معمقة مع المسؤولين والموظفين، يمثل تحديًا كبيرًا في السياق الجزائري. كما أن البيئة الإدارية والسياسية تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، مما يجعل أي تحليل "لقطة" ثابتة في زمن متغيرتفتح هذه المحددات الباب أمام آفاق بحثية مستقبلية واعدة. فهناك حاجة ماسة إلى:

- **دراسات حالة قطاعية معمقة**: لتحليل كيفية تطبيق (أو مقاومة) الإصلاحات في قطاعات حيوية ومختلفة مثل الصحة، والتعليم العالي، والجماعات المحلية.
- **بحوث ميدانية كيفية**: تعتمد على المقابلات والملاحظة بالمشاركة لفهم الثقافة التنظيمية للإدارة الجزائرية من الداخل، ورصد سلوكيات الفاعلين وتصوراتهم.
- **دراسات مقارنة مع دول الجوار**: خاصة دول المغرب العربي (تونس والمغرب) التي تشترك مع الجزائر في الكثير من الموروث الإداري وتواجه تحديات إصلاحية مماثلة، مما يسمح بتبادل الخبرات والدروس المستفادة.
- **تقييم أثر الإصلاحات**: إجراء دراسات تقييمية علمية لقياس الأثر الفعلي للإصلاحات التي تم تطبيقها، مثل القانون العضوي للمالية، على كفاءة الإدارة وجودة الخدمات العمومية.

الخاتمة والتوصيات: نحو عقد اجتماعي جديد بين المواطن والإدارة

في ختام هذا التحليل، تتجلى حقيقة مركزية: إن أزمة الإدارة العمومية الجزائرية ليست أزمة تقنية يمكن حلها بوصفات جاهزة، بل هي أزمة نموذج وهوية. لقد كشفت الدراسة أن التحدي لا يكمن في الاختيار السطحي بين نموذج بيروقراطي تقليدي أثبت عجزه، ونموذج "المناجمنت العمومي الجديد" المستورد الذي لا يتوافق مع الحقائق الهيكلية العميقة للمجتمع والدولة في الجزائر. إن جوهر الإشكالية يكمن في ابتكار مسار إصلاحي جزائري أصيل، يوازن بحكمة بين حتمية الانفتاح على الحداثة الإدارية وضرورة احترام الخصوصية الوطنية.ويأتي هذا النموذج كاستجابة مباشرة للتحديات الهيكلية التي تم تحليلها، خاصة ما يتعلق بصلابة البنية البيروقراطية وتأثير الاقتصاد الريعي.

لقد أظهر التحليل أن الإدارة الجزائرية، رغم محاولات الإصلاح المتتالية، لا تزال أسيرة منطق النموذج البيروقراطي التقليدي. هذا الإرث لا يظهر فقط في تعقيد الإجراءات والمركزية المفرطة، بل يتجلى في ثقافة تنظيمية تقاوم التغيير وتُعلي من قيمة الامتثال الشكلي على حساب تحقيق النتائج، وهي ثقافة تفاقمت بفعل طبيعة الاقتصاد الريعي التي خففت من إلحاحية الإصلاح لعقود. وفي المقابل، بيّنت الدراسة أن الاستيراد الحرفي لآليات المناجمنت العمومي الجديد، مثل المنافسة والتركيز المطلق على الكفاءة المالية، سيصطدم بتحديات بنيوية هائلة سياسية وثقافية، ويخاطر بتفكيك قيم المرفق العام القائمة على العدالة والمساواة، مما يجعله مشروعًا محكومًا عليه بالفشل.

من هنا، تخلص الدراسة إلى أن المستقبل لا يكمن في القطيعة التامة مع الماضي ولا في الذوبان في النماذج العالمية، بل في بناء نموذج هجين ومتكيف. هذا النموذج، الذي أطلقنا عليه "المناجمنت العمومي المتكيف"، هو بمثابة فلسفة جديدة للإصلاح. هو يأخذ من المناجمنت العمومي الجديد أدواته الذكية: التركيز على النتائج، الشفافية، المرونة، وقياس الأداء. لكنه يغرس هذه الأدوات في تربة التراث الفيبري الإيجابي للدولة: سيادة القانون، حياد الإدارة، وقيم الخدمة العمومية. إن هذا النموذج لا يمكن أن يُفرض من الأعلى، بل يجب أن يكون نتاج عملية سياسية واجتماعية تشاركية، يتم بناؤها بشكل تدريجي وواقعي.

توصيات استراتيجية لخارطة طريق الإصلاح

بناءً على هذه الخلاصة، لا يمكن أن تكون التوصيات مجرد قائمة أمنيات، بل يجب أن تشكل منطلقات استراتيجية لخارطة طريق واضحة.

- **التأسيس لإرادة سياسية مؤسسية ومستدامة:** إن ضعف استمرارية الإرادة السياسية كان السمة الأبرز لفشل المحاولات السابقة. لتجاوز ذلك، يجب تحويل الإصلاح الإداري من مجرد بند في برامج الحكومات المتعاقبة إلى أولوية وطنية قصوى ومُمأسسة. نقترح في هذا الإطار إنشاء "هيئة وطنية عليا لتحديث المرفق العام"، تكون تابعة مباشرة لأعلى سلطة تنفيذية في البلاد. تتمتع هذه الهيئة بصلاحيات واسعة وميزانية خاصة، وتضم كفاءات من الإدارة والجامعة والمجتمع المدني، وتكون مهمتها ليس فقط تصميم الاستراتيجيات، بل الإشراف على تنفيذها وتقييمها بشكل دوري ومستمر، مما يضمن عدم تأثر مسار الإصلاح بالتغييرات الحكومية.
- الاستثمار المكثف في رأس المال البشري كقاطرة للتغيير: لا يمكن لأي إصلاح أن ينجح بهياكل فارغة من الكفاءات المحفزة. يجب إطلاق خطة وطنية طموحة لتكوين وتأهيل الموارد البشرية، تتجاوز الدورات التكوينية

الكلاسيكية. يجب التركيز على المهارات الحديثة التي تحتاجها الإدارة اليوم: تحليل السياسات العمومية، إدارة المشاريع، قيادة التغيير، والتواصل المؤسسي. بالتوازي، لا بد من إصلاح جذري لنظام تقييم الأداء، بحيث يتم الانتقال من التقييم الشكلي القائم على الأقدمية إلى تقييم حقيقي مرتبط بالأهداف والنتائج، ويكون أساسًا للمسار المهني والحوافز المادية والمعنوية.

- **تبني مقاربة "المختبر التجريبي" للإصلاح (Piloting)**: بدلاً من محاولة تغيير كل شيء دفعة واحدة، وهو ما أثبت فشله، من الحكمة تبني منهجية المشاريع التجريبية. يتم اختيار عدد محدود من المؤسسات أو الجماعات المحلية (مثلاً: بلدية حضرية، بلدية ريفية، مستشفى جامعي، مديرية ولائية) لتكون "مختبرات" لتطبيق حزمة متكاملة من الإصلاحات (لامركزية، ميزانية برامج، رقمنة، نظام جديد لتقييم الأداء). يتم تقييم هذه التجارب بشكل علمي ودقيق بعد فترة زمنية محددة، وتُستخلص منها الدروس المستفادة، وتُعدل المقاربة، ثم يتم تعميم النماذج الناجحة بشكل تدريجي ومدروس. هذه المنهجية تقلل من المخاطر وتضمن بناء إصلاح على أسس صلبة.

إن إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، في نهاية المطاف، ليس مجرد خيار تقني، بل هو شرط أساسي لتحقيق انتقال اقتصادي ناجح، وبناء دولة قانون قوية، والأهم من ذلك، استعادة ثقة المواطن في مؤسساته. إنها معركة طويلة ومعقدة، لكنها معركة حاسمة من أجل مستقبل البلاد.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- المقالات والأطروحات

1. أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر. (2020). مجلة رماح للبحوث والدراسات ، 167-184.
2. إصلاح الإدارة العمومية كآلية لمكافحة الفساد بالجزائر. (2019). مجلة الدراسات القانونية والسياسية، 45-64.
3. إنزارن، عادل. (2023). الإصلاح الإداري من منظور براديغم ما بعد التسيير العمومي الجديد. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 287-308.
4. بطاط، نوال. (2015). تسيير الإدارة العمومية في الجزائر بين خصوصيات التسيير العمومي ومتطلبات المناجمنت العمومي. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 390-414.
5. بن مسلم، الزهرة، و زناقي، سليماني. (2024). التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر-دراسة تحليلية-. مجلة افاق علوم الادارة والاقتصاد،، 268-286.
6. تو. العجلة، توفيق عطية. (2009). الابداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام. [رسالة ماجيستير غير منشورة]. الجامعة الاسلامية، غزة.
7. تيشات، سلوى. (2015). آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
8. جعفر، محمد ب. (2020). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ترقية سياسة الخدمة العمومية: أنموذج الجزائر، من 2014 إلى غاية 2019. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 3.
9. حديدان، صباح، وخالد، آمنة. (2021). الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية الجزائرية: قراءة في المعوقات. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية1-19.
10. الحرارشة، محمد، والهيتي، صلاح الدين. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الادارية، 249-253.
11. حريم، حسين، والساعد، رشاد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 232-237.
12. دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية. (2019). [أطروحة ماجستير غير منشورة]. جامعة جيلالي ليابس.
13. رسلان، نادية أيوب. (1990). الإدارة العامة المقارنة لدراسة تحليلية لبعض القضايا النظرية و المنهجية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد و الإدارة، 3 295-324.
14. زايدي، فتيحى. (2018). واقع تطبيق بيروقراطية (ماكس فيبر) في المؤسسة الجزائرية "حالة المؤسسة العمومية للتلفزيون الجهوي بورقلة". مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، 215-255.
15. سامية، منزر. (2020). الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، 29-44.
16. شردود، الطيب. (2021). تطور السياسات العمومية لعصرنة المرافق العامة في الجزائر. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة المسيلة.
17. عباش، عائشة. (2022). إستراتيجية حوكمة الإدارة العامة: دراسة تحليلية في المرجعيات الفكرية ومتطلبات الإصلاح الإداري. السياسة العالمية، 750-763.
18. عبد القادر، عجود، و اسيا خياط. (2016). دور تكوين الموظفين في الرقي بجودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية. المجلة الجزائرية للقتصاد والتسيير، 21-39.
19. عبدالعالي، ب. (2022). التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، 380-390.
20. عقون، صالح، و مقدود، وئام. (2022). تفعيل المناجمنت العمومي الجديد في المؤسسات الاستشفائية من خلال مشروع المؤسسة. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 517-538.
21. عمار، بوحوش. (1987). البيروقراطية في الجهاز الإداري ووجوب تغيير العقلية القديمة.Annales de l'université d'Alger، 2، 73-82.
22. المناجمنت العمومي الجديد كمدخل لاصلاح الادارة العمومية -دراسة حالة. (2018). مجلة العلوم الإنسانية، 211-225.
23. مهدي، رضا. (2017). إصلاح الوظيفة العمومية من منظور الأمر 06 /03. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الجزائر 01.
24. الناصر، علاء حاكم، و زينة حمودي حسين. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية والنفسية 151.
25. نعمان، محمد ب. (2018). إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية ولاية بومرداس نموذجا. [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
26. نعوم، عبد القادر، و لعوج، زهيرة. (2021). دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية – دراسة حالة القطاع العام في الجزائر-. جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس.

ثانياً: المراجع باللغتين الإنجليزية والفرنسية

1. Books / Ouvrages

1. Abate, B..(2002) La nouvelle gestion publique(2e éd.). LGDJ.
2. Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P.& ,Tolbert, P. S. (Eds.). (2006) The Oxford Handbook of Work and Organization.Oxford University Press.
3. Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L.& ,Pettigrew, A..(1996) The New Public Management in action.Oxford University Press.
4. Hindriks, J.& ,Myles, G. D..(2013) Gestion publique : Théorie et pratique.De Boeck Supérieur.
5. Mönks, J..(2003) La nouvelle gestion publique : boîte à outils ou changement paradigmatique ? Graduate Institute Publications.
6. Peters, B. G..(2018) The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration(7th ed.).Routledge.
7. Pierre, J..(1995) Bureaucracy in the modern state: An introduction to comparative public administration.Edward Elgar Publishing.
8. Pollitt, C., Van Thiel, S.& ,Homburg, V. (Eds.)..(2007) New public management in Europe.Springer.
9. Sbih, M..(1973) L'administration publique en Algérie.Hachette littérature.
10. Shafritz, J. M., Russell, E. W., Borick, C. P.& ,Hyde, A. C..(2022) Introducing public administration.Routledge.

2. Articles, Chapters, and Theses / Articles, Chapitres et Thèses

1. Ahmed, F. K. (2016). The role of collaborative culture in knowledge sharing and creativity among embloyees.Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences, 10..339-338
2. Alvesson, M.& ,Thompson, P. (2006). Post-Bureaucracy? In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson , &P. S. Tolbert (Eds.) ,The Oxford handbook of work and organization(pp. 485–507).Oxford UniversityPress.
3. Amar, A.& ,Berthier, L. (2007). Le nouveau management public: avantages et limites.Gestion et Management Public, 5.18-1 ,
4. Baruch, M. O.& ,Bezès, P. (2006).Introduction: Généalogies de la Réforme de l'État.Revue Française d'Administration Publique, 12) 640–625 .
5. Benahmed, A. (2020). New Public Administration in Algeria: Between Reality and Ambition.International Journal of Public Administration, 15.) .95-78
6. Benyahlou, Z. (2017). Réformes et modernisation des services publics Exemple: Programme Français de transformation de L'administration-Action Publique 2022.Revue Algérienne de Finances Publiques, 7 32-15.
7. Bousbia, M.& ,Boussoumah, M. (1984). L'administration publique en Algérie.Revue française d'administration publique, 30.
8. Bouzad, I. (2019). L'évolution du service public face à l'État, et à la société civile en Algérie.Revue Académique de la Recherche Juridique, 10.106-89.
9. Chang, A.& ,Brewer, G. A. (2022). Street-Level Bureaucracy in Public Administration.Public Administration Review, 82.789–775
10. Dan, S. (2024). NPM reconsidered: towards the study of enduring forms.Public Management Review.
11. De Benamier, A. (2019). The reform of the local administration in Algeria between challenges and prospects.International Academic ConferenceProceedings.)
12. Debba, C..(2016) La Modernisation de l'administration publique en Algérie.[Mémoire de master non publié]. École Supérieure de Commerce d'Alger.
13. Fortas, F. (2017). La E-administration un levier indispensable pour la modernisation de l'administration publique en Algérie.Revue des Sciences Humaines, 358-345.
14. Gualmini, E. (2008). Restructuring Weberian Bureaucracy: Comparing Managerial Reforms in Europe and the United States.Public Administration, 94–75.
15. Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons ?Public Administration, 19–13.
16. Hood, C. (1995). The "New Public Management" in the 1980s: Variations on a Theme.Accounting, Organizations and Society, 109–93.
17. Hood, C.& ,Peters, B. G. (2004). The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox ?Journal of Public Administration Research and Theory, 282–267 .

18. Hope, K. R. (2001). The new public management: context and practice in Africa.International Public Management Journal, .134-119.
19. Huma, A. A. (2014). Impact of organizational culture on organizational commitment and job satisfaction.Europen Journal of Business and Management, 32-27.
20. Ibrahim, A. (2012, October 19). Is New Public Management Irrelevant to Developing Countries? E-International Relations.
21. Lounes, H. (2022). Examination of the digitalization of the public service in Algeria.Journal of Economic and Administrative Sciences, 165-150.
22. Manning, N. (2001). The legacy of the new public management in developing countries.International Review of Administrative Sciences, 312-297.
23. McCourt, W. (2.(013New public management in developing countries. InThe SAGE handbook of public administration(pp. 715-726). Sage Publications Ltd.
24. Morand-Deviller, J. (1986). Les Mécanismes de la Réforme Administrative.Revue Internationale de Droit Comparé, 38 –387.
25. Olsen, J. P. (2006). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy.Journal of Public Administration Research and Theory, 24–1.
26. Ongaro, E. (2015). Administrative Reforms in the European Commission and the Neo-Weberian Model. InThe Palgrave Handbook of the European Administrative System(pp. 120–135).Palgrave Macmillan.
27. Osborne, S. P. (2006). The New Public Governance ?Public Management Review, 387-377 .
28. Percebois, L..(2006) Analyse économique de la réforme de l'administration.[Thèse de doctorat non publiée]. Université de Paris.
29. Pesqueux, Y. (2006). Le «nouveau management public» (ou New Public Management).HAL Open Science.)
30. Sager, F.& ,Rosser, C. (2021). Weberian Bureaucracy. InOxford Research Encyclopedia of Politics.Oxford UniversityPress.
31. Sharareh, M. M. (2013). Relationship between organizational structure and knowledge sharing culture.Interdisciplinary Journal of ContemporaryReserch in Business, .520-519.
32. Temimi, N. (2025). Administrative reform in the Algerian Administrative System.Journal of Administrative Sciences, 12.