

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

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

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

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

الأستاذ: داسة مصطفى

جامعة الجزائر 2

مقدمة:

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

والحياة المهنية باعتبارها حياة اجتماعية يومية للموظفين يعيشونها أفراداً وجماعات داخل النسق الإداري، يمكن النظر إليها على أنها مناخ وظيفي ترتكز عليه الوظيفة العمومية لدمج

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

الأساسي في الإصلاح الإداري الشمولي، ورهاناً كبيراً في أفق الارتقاء بالإدارات العمومية كـتساير التسيير الحديث، وتكون قادرة على المساهمة الفعلية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومنه الاستجابة لحاجيات الموظفين والمواطنين.

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

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

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

3- فرضية الدراسة: تنطلق هذه الدراسة من افتراض أساسى مفاده أن: المراجعة الشاملة للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الجزائري يشكل اصلاحاً مهيكلأً للإدارة العمومية، ورهاناً كبيراً لتطوير إدارة الحياة المهنية للموظفين، يستهدف جعل الإدارة العمومية تستند إلى الكفاءة والخبرة والتخصص في إدارة الشأن العام، وتمكينها من المساهمة

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

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

1- الإشكالية:

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

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

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

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

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

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

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

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

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

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

- التعرف على مفهوم إصلاح الوظيفة العمومية وأهميته في الحياة المهنية للموظفين العموميين.
- توضيح أهم المحاور الإصلاحية للوظيفة العمومية.
- إبراز الأثر الذي يفرزه إصلاح الوظيفة العمومية على إدارة الحياة المهنية للموظفين.
- استنتاج المعوقات التي تواجه إصلاح الوظيفة العمومية في الإدارات العمومية.

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

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

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

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

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

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

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

7- التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

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

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

أُنْبِئُ⁵ ، قوله تعالى: {وَبَشَّرَ الرَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ}⁶ ، قوله تعالى: {وَيَسْأَلُونَكَ عَنِ الْيَتَامَى قُلْ إِصْلَاحُ لَهُمْ خَيْرٌ}⁷ ، قوله تعالى: {وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا}⁸ ، قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ الَّذِي نَزَّلَ الْكِتَابَ وَهُوَ يَتَوَلَّ الصَّالِحِينَ}⁹ ، قوله تعالى: {إِنَّ اللَّهَ لَا يُصْلِحُ عَمَلَ الْمُفْسِدِينَ}¹⁰ .

إن الإصلاح هو عمليات وأفعال تهدف إلى إزالة الأخطاء والمعوقات وإعادة التقييم والتقويم وفرض التغيير الذي يقود نحو الأفضل ويحقق الأهداف التي وضعت ولم تتحقق. أما في الاصطلاح فيعرف بأنه يعرف بأنه: مجموعة التحسينات وتبسيط الإجراءات وإعادة تنظيم هيكل الإدارة الحكومية بالصالح والوزارات¹¹، وذلك من أجل تحقيق فعالية في التنفيذ.

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

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

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

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

المبحث الثاني: الإطار النظري.

أولاً: مفهوم إصلاح الوظيفة العمومية.

1- تعريف الإصلاح: يعرف الإصلاح لغة بأنه: الإصلاح والصلاح مصدر (صلاح) الشيء يصلح إصلاحاً يقال فيه (صلاح) صلوباً من باب فقد، وصلح بالضم لغة خلاف فسد، فصلاح وأصلاح بالصلاح وهو الخير والصواب ويقال في الأمر مصلحة أي خير، وأصلحت بين القوم: وفقت والاستصلاح نقىض الاستفساد وقال الجرجاني (الصالح الخالص من كل فساد)².

وجاء في المعجم الوسيط: (صلاح يصلاح صلحاً وصلوباً: زال عنه الفساد، وصلاح الشيء: كان نافعاً أو مناسباً. وأصلاح في عمله أو أمره: أتى بما هو صالح نافع، وأصلاح الشيء: أزال فساده)³.

و حسب ما جاء في قاموس أكسفورد: (الإصلاح هو تعديل أو تبديل نحو الأفضل في حالة الأشياء ذات النقصان)⁴.

وقد وردت مادة (صلاح) في القرآن الكريم بمفاهيم متعددة، منها قوله تعالى على لساننبي الله شعيب مخاطباً قومه: {إِنْ أُرِيدُ إِلَّا إِصْلَاحَ مَا أَسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

مجال من مجالات النشاط الإداري الذي يضطلع به الموظف العمومي، كما تتخذ الوظيفة معنى الواجب، أو التكليف الذي يتقرر على من كلف به سواء أكان يعمل لصالح الجهات الحكومية، أم الخاصة¹⁹.

أما اصطلاحاً فيراد بها وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر²⁰، أو كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة مقابل تتمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية²¹. وهناك من يعرفها بأنها مجموعة من التنظيمات تتعلق بالموظفين العموميين، وهذه التنظيمات قد تتعلق بناحية قانونية تظهر في كيفية قيام الموظف بعمله وقد تتعلق بناحية فنية تمثل في كيفية إنشاء الوظائف وأساليب ترتيبها والاهتمام بمشاكل الموظف وحياته الوظيفية²².

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

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

والأساليب والأدوات تحقيقاً لتنمية قدرات وإمكانيات الجهاز الإداري بما يؤمن له درجة عالية من الكفاءة والفعالية في إنجاز أهدافه¹⁴.

ومهما تعددت التعريفات فإن التعريف الذي يعد شاملًا ومانعاً، هو تعريف الأستاذ ناجي البصام¹⁵، الذي يرى بأنه إحداث تغييرات في أجهزة الدولة الإدارية لتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وعلى مستوى من الكفاية، كما أنه - أي الإصلاح - يعني العملية التي بمقتضاهما يتم تأهيل الجهاز لأداء دوره في المجتمع والتغلب على المشاكل التي تواجهه في أداء الدور، وهو يعني بذلك أن الجهاز الإداري أداة لتحقيق أهداف التنمية، وأن مشاكل ذلك الجهاز وثيقة الصلة بالإطار الاجتماعي الذي يؤدي فيه الجهاز دوره، وعلى هذا الأساس هناك مفهومان للإصلاح الإداري يتمثلان في¹⁶ :

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

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

2- تعريف الوظيفة العامة: اشتقت مصطلح الوظيفة العامة في معناه اللغوي من فعل وظف: أي عين له وظيفة، والوظيفة هي ما تعيين من عمل، أو مهنة¹⁷، وتستعمل بمعنى المنصب والخدمة¹⁸، وتجمع الوظيفة على وظائف وهو مصطلح مستقر في علم الإدارة ليعبر عن

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

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

ثانياً: أهداف إصلاح الوظيفة العمومية.

يرتبط تحديد أهداف إصلاح الوظيفة العمومية بطبيعة الإصلاح في حد ذاته، سواء كان إصلاحاً جذرياً أو جزئياً، فإصلاح الوظيفة العمومية الجندي أو الشامل يهدف بالأساس إلى خلق مقدرات وكفاءات بغية تحقيق استغلال أفضل للعلم والتكنولوجيا، في الإنتاج والخدمات لتحقيق التنمية الشاملة وبالتالي تحقيق الأهداف الوطنية²³. وبهذا الصدد من اللازم الإشارة إلى أن فكرة الإصلاح في ميدان الوظيفة العمومية، ارتبط بشكل جوهري بتقنين المسار الوظيفي للموظف العام، بالشكل الذي يجعل ذلك المسار يتلاءم وتطورات الموظف العام من جهة، ومن جهة أخرى الأهداف العامة للدولة، ولا أدل على ذلك من الاهتمام المتزايد بتنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية.

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

الثاني: على مستوى الشكل ويخص مجموعة القوانين المتحكمة في المسار الوظيفي للموظف وطريقة تسيير الإدارة. وتجدر الإشارة إلى أن المستوى الأول يجد مدلوله في الاختيار التنموي للبلد أما المستوى الثاني فيتم التعبير عنه في إطار النظام الأساسي للوظيفة العمومية.

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

إذن من خلال هذا التعريف نستنتج أن خصائص إصلاح الوظيفة العمومية تتمثل في:
- إصلاح الوظيفة العمومية عملية تغيير مقصودة وشاملة.

- إصلاح الوظيفة العمومية عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية.

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

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

2- **الدافع الإداري²⁷**: وذلك في إطار تجديد قدرة الإدارات العمومية على تقديم مستويات أفضل من الأداء لاسيما وأن إدارتنا العمومية تعاني الكثير من مظاهر العجز والخلل وهو ما ولد أزمة ثقة بين المواطن والإدارات العمومية والنابعة أساساً من عدم رضا المواطن عن الخدمات العمومية التي تقدمها الإدارات.

3- **الدافع الاقتصادي²⁸**: يبرز إصلاح الوظيفة كضرورة في نطاق التغيرات الاقتصادية التي شهدتها البلاد في إطار ما يعرف بالتحرر الاقتصادي وافتتاح السوق، إن مثل هذا التغيير الذي يتم إدخاله على السياسات الاقتصادية يتطلب بالمقابل تغييراً أو إصلاحاً جوهرياً في منظومة الوظيفة العمومية في الاتجاه الذي يتواافق مع هذه السياسات وذلك من خلال إعادة تشكيل أدوار الإدارات العمومية.

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

رابعاً: معوقات إصلاح الوظيفة العمومية.

قد تقف أمام عجلة إصلاح الوظيفة العمومية وتطبيقه عدة معوقات، تأخذ عدة أشكال مختلفة، إلا أنها تنصب جميعها في العناصر التالية²⁹:

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

وتبين الدراسات لتجارب إصلاح الوظيفة العمومية في الدول المختلفة أن مختلف الجهود التي تستهدفها عمليات الإصلاح تمثل في عدة أهداف هي²⁴ :

- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الانتاجية.

- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال فحص تحفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من الموظفين.

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

- تبسيط الاجراءات الإدارية وإصلاح وتحسين أساليب التعامل مع المواطنين لتعزيز مفهوم الخدمة العمومية.

ثالثاً: دافع إصلاح الوظيفة العمومية.

هناك مجموعة من العوامل تؤدي إلى أن الضمير الجماعي يبدأ في التساؤل والبحث عن مبررات وتفسيرات لتلك الأوضاع الجديدة ويبدا بالطabelle بعملية الإصلاح الإداري . ولقد كانت الداعي إلى الإصلاح في ميدان الوظيفة العمومية عديدة بحسب الحاجة الظرفية، والتي أملتها جملة من العوامل:

1- **الدافع الاجتماعي²⁶**: فرضتها جملة من التحولات الاجتماعية التي تعرفها البلاد والتي منها تطلعات الموظفين لمستوى معيشى أفضل، الإحساس المجتمعي لأعراض العجز التي

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

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

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

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

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

وثقافية مختلفة، فلا تسوه الأوضاع الإدارية في بلد ما لو لم تكن هناك بيئة اجتماعية وثقافية معايرة تتسامح مع سوء الإدارة والفساد، إن هذه البيئة الاجتماعية الفاسدة تشكل معوقات اجتماعية لعملية إصلاح الوظيفة العمومية وتطبيقها، لاسيما في ظل عدم توفر الظروف المستقرة في المجتمع سياسياً، اقتصادياً، ضعفوعي المواطنين والموظفين لأهمية الإصلاح، عدم احترام العقول والخبرات الجيدة في الإدارة وتراثها، انتشار الفساد الأخلاقي والإداري.

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

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

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

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

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

2- على مستوى الهيكلة الإدارية

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

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

خامساً: آثار إصلاح الوظيفة العمومية

على إدارة الحياة المهنية

إن إصلاح الوظيفة العمومية يسعى إلى تكيف منظومة الوظيفة العمومية مع تطورات ومناهج التسيير العمومي الحديث لإدارة الحياة المهنية للموظفين، نظراً لما تتيحه هذه المناهج من إمكانات هائلة لإرساء دعائم وظيفة عمومية فعالة وناجحة، تتجاوز التسيير التقليدي للموظفين، وتتبني التسيير الحديث للرأسمال البشري، بما يمكن من التأسيس لوظيفة عمومية حديثة ومتطرفة، قادرة على كسب الرهانات الكبرى، من قبيل ترسیخ فعالية المرفق العام والرفع من مردوديته، وتعزيز ثقة المواطنين في إدارتهم.

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

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

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

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

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

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

7- على مستوى منظومة التقييم: نجد أنه ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية إخضاع كل موظف أثناء مساره المهني، إلى تقييم مستمر ودوري من طرف السلطة السلمية المؤهلة يهدف

جديد للموظفين، أو لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل، أو في إطار التكفل بأعمال تكتسي طابعا مؤقتا.

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

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

5- على مستوى المنظومة التكوينية: نجد أنه ترتب على إصلاح الوظيفة العمومية إصلاحات عميقة على منظومة التكوين والتدريب، وذلك بجعل التكوين وتحسين المستوى حقا للموظف يتبع على الإدارة تنظيمه المستوى بصفة دائمة في شكل دورات التكوين وتحسين،

الخاتمة:

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

ولفهم مضمون إصلاح الوظيفة العمومية الجزائري وتأثيره في الإدارات العمومية بشكل عام، وتأثيره في الحياة المهنية للموظفين بشكل خاص، لابد من دراسة أثر إصلاح الوظيفة العمومية على إدارة الحياة المهنية للموظفين العموميين في جميع مراحلها التسيرة، مع الوقف على إيجابيات الإصلاح والمشكلات الناتجة عنه.

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

كما لإصلاح الوظيفة العمومية أثر بلغ في التنشئة المهنية للموظفين بعيداً عن المبادئ والمارسات التقليدية السائدة، وذلك عن طريق تسليط الضوء على أعمالهم وأداءاتهم المهنية

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

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

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

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

- احمد رشيد، ادارة التنمية للدول النامية، مكتبة منبولي، القاهرة، 1985.
- إدارة التنمية في العراق ومصر، بيروت دار النهضة العربية، 1975.
- آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرينية الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011.
- اشرف محمد أنس جعفر، التنظيم الدستوري للوظيفة العامة، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، 2011.
- الفيروز أبادي، قاموس المحيط، ج 2001، 3.
- المنحد في اللغة، ط 2، دار المشرق، بيروت، 2002.
- عبد القادر جبريل، الفساد الإداري عائق الإدارة والتنمية والديمقراطية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010.
- عثمان سلمان، أخلاقيات الوظيفة العامة: دراسة مقارنة في الإطار الفلسفى لأخلاقيات الوظيفة العامة وسلوكياتها، ط 1، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2014.
- عفاف محمد الباز، الإصلاح الإداري كوظيفة استشارية في التنظيم الحكومي المعاصر: رسالة دكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة القاهرة، 1995.
- كاوه محمد فرج، اثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري: دراسة تحليلية، منظمة كيدو، 2011.

المحقة من طرفهم، ومعالجة مكامن الخلل في أدائهم والتي تهوي به في طريق الانحراف والفساد الإداري، وأنماط السلوك الغير المقبول مهنياً واجتماعياً، فـإصلاح الوظيفة العمومية كأداة للتنمية الوظيفية، يجعل الموظفين يخضعون للقوانين ويمثلون للقيم والعادات المهنية والاجتماعية السائدة، ويحبون العمل الجماعي ويسعون لتحقيق الأهداف المشتركة والتعامل مع الغير والتفاعل معهم والتأثير فيهم. وقد تبين إن إصلاح الوظيفة العمومية في ظل الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لم يرقى إلى كافة المطالب المهنية والاجتماعية للموظفين مما أثر على سير حياتهم المهنية، لهذا جاء النداء من خلال دراستنا هذه إلى ضرورة إعادة النظر في إصلاح منظومة الوظيفة العمومية إصلاحاً شاملاً يمس كل جزئياتها مع مراعاة مقتضيات المنطق القانوني والإداري المعتمد في ذلك.

قائمة المراجع:

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

إصلاح الوظيفة العامة ودورها في إدارة الحياة المهنية

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

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

الهوامش:

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

²³ أحمد بوضياف، الجريمة التأديبية للموظف

العام في الجزائر، ط 1، المؤسسة الوطنية للكتاب الجزائري، 1986، ص 369.

²⁴ محمد القربيوي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص 45.

²⁵ احمد رشيد، ادارة التنمية للدول النامية، مكتبة منبولي، القاهرة، جامعة الجزائر، 1985، ص 119.

²⁶ آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرينة الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011، ص 72.

²⁷ آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرينة الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011، ص 72.

²⁸ آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرينة الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011، ص 72.

²⁹ للاطلاع أكثر على الموضوع انظر كل من:
- كاوه محمد فرج، اثر الشفافية والمساءلة على الإصلاح الإداري: دراسة تحليلية، منظمة كيديو، 2011، ص 6 - 7.

- نوري منير، الإصلاح الإداري وأهميته في القضاء على التسيب والفساد الإداري، مداخلة مقدمة للتقى بجامعة الشلف.

- آسية بومليت، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرينة الأخيرة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2011.