اللقب: ..... الاسم:..... الفوج:... رقم البطاقة:.....

الأسئلة (الإجابة تكون على ورقة الأسئلة)

1. يرتبط المناجمنت العمومي ارتباط وثيق ببقية العلوم والمجالات الأخرى، لعل من بينها "السياسة". وضح بدقة واختصار كيف تؤثر التغيرات السياسية على ممارسات المناجمنت العمومي في المؤسسات العامة؟ (**04ن**)

تؤثر التغيرات السياسية بشكل مباشر على ممارسات المناجمنت العمومي في المؤسسات العامة، فعند حدوث تغيير في القيادة السياسية قد تتبدل السياسات والأولويات الوطنية، مما يستدعي من المؤسسات العامة تعديل استراتيجياتها وبرامجها لتتوافق مع التوجهات الجديدة، كما قد تؤدي هذه التغيرات إلى إعادة هيكلة المؤسسات العامة بهدف تحسين الكفاءة والفعالية أو لتلبية متطلبات سياسية معينة، ويمكن أيضا أن تؤثر التغيرات السياسية على الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات حيث يتم تبني قيم وممارسات جديدة تتماشى مع التوجهات السياسية السائدة، علاوة على ذلك قد تصاحب التغيرات السياسية تعديلات في القوانين واللوائح التي تحكم عمل المؤسسات العامة مما يتطلب من هذه المؤسسات التكيف مع الأطر التنظيمية الجديدة، وأخيرا يمكن أن تؤثر التغيرات السياسية على تخصيص الموارد والتمويل للمؤسسات العامة، سواء بزيادة الدعم أو تقليصه بناءً على الأولويات السياسية.

2. يقوم المناجمنت العمومي على أربعة وظائف رئيسية، اشرح الوظيفة الثانية من هذه الوظائف موضحا تأثيرها على المؤسسة العمومية؟ (**04ن**)

تعتبر وظيفة التنظيم الوظيفة الثانية من وظائف المناجمنت العمومي وتتمثل في تحديد المهام وتوزيعها على الأفراد المناسبين داخل المؤسسة، ويشمل ذلك إنشاء هيكل تنظيمي يوضح العلاقات بين مختلف الأقسام والوحدات وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية وتنسيق الجهود لضمان تحقيق الأهداف المحددة، ومن خلال التنظيم الفعال يمكن للمؤسسة العمومية تحسين كفاءتها التشغيلية وتفادي الازدواجية في المهام وتحسين التواصل بين الموظفين، كما يساهم التنظيم الجيد في تسهيل عملية اتخاذ القرارات وتحديد مسارات واضحة لتدفق المعلومات مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، بالإضافة إلى ذلك يتيح التنظيم الفعال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويضمن توزيع المهام بناءً على مهارات وكفاءات الموظفين مما يرفع من إنتاجية المؤسسة وقدرتها على تقديم خدمات عامة بجودة عالية.

3. في ظل محاولتها لتبني أسلوب إدارة التغيير قد تواجه المؤسسات العمومية العديد من التحديات لعل من أهمها ما يعرف بـ **"مقاومة التغيير"**. ناقش هذا المفهوم موضحا أسبابه؟ (**40ن**)

تعرف "مقاومة التغيير" في المؤسسات العمومية بأنها رفض الموظفين للتعديلات أو التغييرات المقترحة في بيئة وطريق وأسلوب العمل داخل المؤسسة، حيث يظهر عند محاولة المؤسسة الانتقال من وضعية إلى وضعية أحسن. وتنشأ هذه المقاومة لأسباب متعددة أبرزها الخوف من المجهول حيث يشعر الموظفون بالارتياح تجاه الروتين والإجراءات المألوفة ويخشون من التغييرات التي قد تجلب عدم اليقين أو تتطلب منهم التكيف مع أوضاع جديدة، بالإضافة إلى ذلك قد يؤدي التغيير إلى إعادة توزيع المهام أو تعديل الهيكل التنظيمي مما يثير مخاوف لدى الموظفين بشأن فقدان مناصبهم أو الامتيازات التي يتمتعون بها، كما أن عدم ثقة الرئيس المباشر في مرؤوسيه وعدم معرفة أهداف التغيير هما أكثر الأسباب تأثيرا في مقاومة التغيير، ولمعالجة هذه المقاومة يجب على الإدارة التواصل بوضوح مع الموظفين وتوضيح أهداف التغيير وفوائده، وإشراكهم في عملية التخطيط والتنفيذ وتقديم الدعم والتدريب اللازمين لتسهيل عملية التكيف مع التغييرات المقترحة.

اقلب الصفحة

4.من بين المواضيع والدراسات الحديثة ذات الصلة بالمؤسسات والادارات العمومية ما يعرف بـ **عصرنة الادارة العمومية**، حيث كان هذا الأخير محور اهتمام الكثير من الباحثين الذين اقترحوا وشددوا في ظل معالجتهم لهذا الموضوع على ضرورة تطبيق أساليب إدارية حديثة يكون لها الأثر الواسع على المؤسسات العمومية، لعل من بين هذه الأساليب ما يعرف بال (**MBO**). إشرح هذا الأسلوب باختصار موضحا تأثيره الإيجابي على المؤسسات العمومية؟ **4ن**

تعتبر "الإدارة بالأهداف" (Management by Objectives – MBO) أسلوب إداري حديث يركز على تحديد أهداف واضحة ومشتركة بين الإدارة والموظفين حيث يتم الاتفاق على هذه الأهداف وتحديده بدقة ووضح والعمل سويًا لتحقيقها بفعالية وكفاءة. ولا شك أن تبني هذا الأسلوب يساهم في تحقيق التركيز الاستراتيجي حيث من خلال تحديد أهداف واضحة ومحددة يمكن توجيه الموارد والجهود نحو تحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة، كما يساهم هذا الأسلوب أيضا في تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية من خلال تحسين التخطيط وتحديد المسؤوليات بوضوح وتوفير معايير محددة لقياس الأداء، كما أنه عند تطبيق الإدارة بالأهداف يشعر الموظفون بمزيد من المسؤولية والتحفيز نظرا لمشاركتهم في عملية تحديد الأهداف، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم ورفع مستوى إنتاجيتهم، بالإضافة إلى ذلك يسهّل هذا الأسلوب عملية تقييم الأداء حيث تقاس النتائج بناءً على تحقيق الأهداف المتفق عليها، مما يعزز من الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

5.في ظل تبني المؤسسات العمومية لمفهوم الـ (**NPM**) ظهرت العديد من النظريات المفسرة لهذا التوجه من بينها "**نظرية الوكالة**". قدم شرحا مفصلا لهذه النظرية، ثم قم بإسقاط عملي لهذه النظرية على إدارة الضرائب في الجزائر باعتبارها من المؤسسات العمومية.

تعرف "نظرية الوكالة" بأنها إطار تحليلي يدرس العلاقة التعاقدية بين طرفين: الموكِل والوكيل، حيث في هذه العلاقة يعين الموكِل الوكيل للقيام بمهام أو اتخاذ قرارات نيابةً عنه مع تفويضه ببعض السلطات اللازمة. وتنشأ هذه العلاقة في العديد من المجالات، مثل العلاقة بين المساهمين (الموكِّلين) والمديرين التنفيذيين (الوكلاء) في الشركات الخاصة. تُركز النظرية على المشكلات المحتملة التي قد تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين الطرفين أو ما يعرف بمشكلة الوكالة (عدم تماثل المعلومات)، حيث قد يسعى الوكيل لتحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصالح الموكِل، حيث قد يمتلك الوكيل معلومات أكثر تفصيلاً عن المهام والعمليات التي يديرها مقارنة بالموكل، مما قد يؤدي إلى استغلال هذا التفوق المعلوماتي لصالحه.

عند تطبيق "نظرية الوكالة" على إدارة الضرائب في الجزائر، يمكن اعتبار الدولة (ممثلةً في وزارة المالية) كموكِّل، والموظفين في المديريات والمفتشيات كوكيل. حيث يتم تكليفهم بتحصيل الإيرادات الضريبية وتطبيق السياسات الضريبية نيابةً عن الدولة، حيث في هذه الحالة يكون الموظف على احتكاك مباشر مع المكلف بالضريبة وبالتالي تكون لديه جميع المعلومات والأسرار على عكس الموكل، وهذا ما يعرف بمشكلة عدم تماثل المعلومات، فإذا لم تتوافق أهداف ومصالح موظفي إدارة الضرائب مع تلك الخاصة بالدولة ستظهر مشكلة الوكالة. على سبيل المثال قد يؤدي نقص الحوافز أو ضعف آليات الرقابة إلى تقاعس أو فساد موظفي الإدارة الضريبية مما يؤثر سلبا على كفاءة تحصيل الضرائب. لمعالجة هذه المشكلات يمكن للدولة اعتماد عدة حلول منها: تصميم حوافز مناسبة تربط مكافآت الموظفين بأدائهم في تحصيل الضرائب، تطبيق آليات رقابية فعّالة لتحسين أنظمة المراقبة والتدقيق، تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال نشر التقارير الدورية حول أداء إدارة الضرائب، وتقليل عدم تماثل المعلومات عبر تحسين قنوات التواصل وتبادل المعلومات بين الدولة وإدارة الضرائب. حيث بتطبيق هذه الحلول يمكن تقوية العلاقة بين الموكِل والوكيل في سياق إدارة الضرائب في الجزائر، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية النظام الضريبي.