

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة *بومرداس*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة دكتوراه الطور الثالث في:

شعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي لتحقيق التميز في
أداء الخدمة العمومية
- دراسة حالة مديريات ولاية عين الدفلى -

إشراف الدكتورة:

قهواجي أمينة

إعداد الطالب:

دوار عبد القادر

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أمحمد بوقرة *بومرداس*



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أطروحة دكتوراه الطور الثالث في:

شعبة: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي

التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي لتحقيق التميز في
أداء الخدمة العمومية
- دراسة حالة مديريات ولاية عين الدفلى -

إشراف الدكتورة:

قهواجي أمينة

إعداد الطالب:

دوار عبد القادر

لجنة المناقشة:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

السنة الجامعية: 2021-2022

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

أمي رحمها الله

أبي حفظه الله

كلمة شكر

نشكر الله على توفيقه ونحمده لإتمام هذا العمل، ثم

أتوجه بالشكر والتقدير والإمتنان للأستاذة المشرفة

قهواجي أمينة

أتوجه بالشكر للأستاذ الدكتور شعباني مجيد

جزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة ودور التسيير العمومي الجديد في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية. ولتحقيق ذلك تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى عينة من الإدارات العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى البالغ عددها 32 مديرية، حيث تم توزيع استبيان على عينة من موظفي الإدارة العليا بهذه المديريات. توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 25 إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية ما بين التسيير العمومي الجديد بأبعاده التالية (الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد، التحوّل نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية، تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية، التحوّل نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية، تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية)، وتميز أداء الخدمة العمومية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من الاقتراحات أهمها، ضرورة تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية لترقية أداء الخدمة العمومية والوصول بها للتميز.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، تميز الأداء، الخدمة العمومية، مديريات ولاية عين الدفلى.

Abstract :

This study aims to highlight the contribution and role of the new public management in achieving performance excellence in public service. To achieve this objective, an empirical study was carried out at a sample of public administrations in the 32 directorates of Ain Defla province, where a questionnaire was distributed to a sample of senior management personnel of the directorates. After analyzing the data collected using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) version 25, Among the most important findings: There is a strong statistically significant correlation between the new public management regarding its five dimensions (The strategic sensitivity of the new public management, the shift towards organizational flexibility and delegation of authority in public administration, the activation of market and competition mechanisms in the public administration, the shift towards human resource management instead of personnel management in public administrations, and the adoption of Digital Information Technology and public electronic governance), and the excellence of public service performance.

In light of the findings, a set of recommendations were presented, the most important is the necessity of applying the principles and tools of the new public management in public administration to promote the public service performance and reach for excellence.

Keywords: new public Management, performance excellence, public service, directorates of Ain Defl province.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول، الأشكال والمختصرات
أ- ن	مقدمة
	الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي
17	تمهيد
18	المبحث الأول: التسيير العمومي وحتمية الإصلاح الإداري
18	المطلب الأول: التسيير العمومي كحقل دراسي متميز
29	المطلب الثاني: التغيير التنظيمي مدخل أساسي لإصلاح الإدارة العمومية
38	المطلب الثالث: الإصلاح الإداري في المنظمات العمومية ضرورة واقعية للتغيير
45	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للتسيير العمومي الجديد

46	المطلب الأول: البدايات الأولى لنشأة التسيير العمومي الجديد
48	المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي الجديد
51	المطلب الثالث: مضامين التسيير العمومي الجديد
58	المبحث الثالث: نظريات مبادئ ونماذج التسيير العمومي الجديد
58	المطلب الأول: نظريات التسيير العمومي الجديد
68	المطلب الثاني: مبادئ التسيير العمومي الجديد
72	المطلب الثالث: التغيرات في أدوار المسيرين ووظائف المنظمة العمومية من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد
76	المطلب الرابع: نماذج التسيير العمومي الجديد
79	المبحث الرابع: الوسائل الحديثة للتسيير العمومي الجديد و العناصر المكونة للإدارة
79	المطلب الأول : وسائل تحديد الأهداف
86	المطلب الثاني : وسائل الرقابة الداخلية
93	المطلب الثالث : أدوات التنشيط الداخلي
96	خلاص الفصل
الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد	
98	تمهيد

99	المبحث الأول: أساسيات حول تميز الأداء و الخدمة العمومية
99	المطلب الأول : مفهوم ومؤشرات تميز الأداء المنظمي
102	المطلب الثاني : المفاهيم الأساسية للتميز وعلاقتها بكل من الجودة الشاملة والإيزو
108	المطلب الثالث: أبعاد ومداخل تحقيق التميز المنظمي في ظل نماذج التميز
116	المطلب الرابع: الخدمة العمومية: المفهوم والخصائص
120	المطلب الخامس: أداء الخدمة العمومية في المنظمات العمومية
124	المبحث الثاني: تميز الأداء الحكومي في ظل اعتماد آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد
124	المطلب الأول: ماهية منظومة تميز الأداء الحكومي
129	المطلب الثاني: الحوافز الأساسية لمنظومة التميز في الأداء الحكومي
137	المطلب الثالث: المحاور والمعايير والمبادئ الأساسية للتميز في الأداء الحكومي
141	المبحث الثالث: الدور الاستراتيجي للتسيير العمومي الجديد في تميز الأداء العمومي في المنظمات العمومية
141	المطلب الأول: تطبيقات التسيير العمومي الجديد في المنظمات العمومية
152	المطلب الثاني: التميز من منظور فلسفة التسيير العمومي الجديد
154	المطلب الثالث: السلوك الإبداعي للمورد البشري المتميز كأحد أهم مقاربات التسيير العمومي الجديد في دعم متطلبات التميز في المنظمة العمومية
160	المبحث الرابع: حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح أداء الخدمة العمومية
160	المطلب الأول: المحاور الأساسية الأولية لضمان نجاح عمليات تطبيق التسيير العمومي الجديد

	في المنظمات العمومية
163	المطلب الثاني: صعوبات تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية
168	المطلب الثالث: مستقبل و آفاق التغيير في الإدارة العمومية بتطبيق التوجهات الجديدة للتسيير العمومي الجديد
173	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى و دورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية	
175	تمهيد
176	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
176	المطلب الأول : حدود وفرضيات الدراسة
180	المطلب الثاني : منهج، أداة و عينة الدراسة
181	المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات
186	المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها
186	المطلب الأول: تحليل أجوبة المقابلة
188	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة
195	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

228	المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة
228	المطلب الأول: اختبار كشف التوزيع الطبيعي
229	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة
236	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانوية المتعلقة بالبيانات الشخصية
242	خلاصة الفصل
244	الخاتمة
256	قائمة المراجع
	الملاحق

اولا: قائمة الجداول

الجدول رقم	عنوان الجدول	الصفحة
(01-1)	أوجه الاختلاف ما بين التسيير في منظمة عمومية وفي منظمة خاصة	20
(02-1)	محددات عمليات الصفقات في المنظمة	63
(03-1)	تحديد هياكل الحوكمة	64
(04-1)	الفروقات بين التسيير العمومي البيروقراطي والتسيير العمومي الجديد	73
(05-1)	الفرق بين مهام المسير في التسيير البيروقراطي وفي التسيير العمومي الجديد	74
(06-1)	التغيرات في وظائف المنظمات العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد	75
(07-1)	تصنيفات الباحثين لنماذج التسيير العمومي الجديد	78
(01-2)	أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين التميز وإدارة الجودة الشاملة	104
(02-2)	علاقة مفهوم التميز بمبادئ الإيزو	105
(03-2)	معايير أهداف التميز في المنظمة	106
(04-2)	الأبعاد الأساسية للتميز في الأداء	112
(05-2)	الفرق بين الأداء المتميز والأداء التقليدي	114
(06-2)	الأنشطة الرئيسية في أنظمة الابتكار	131
(07-2)	المحاور الأساسية للتميز في الأداء الحكومي	137
(08-2)	معايير محور تحقيق الرؤية (40%)	138
(09-2)	معايير محور القيمة المميزة (35%)	139

140	معايير محور الممكنات 25%.	(10-2)
149	مقارنة قبل وبعد المقارنة المرجعية	(11-2)
181	توزيع استمارات عينة الدراسة	(01-3)
183	كيفية تحديد مستويات متغيرات الدراسة	(02-3)
185	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	(03-3)
188	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(04-3)
189	توزيع أفراد العينة حسب السن	(05-3)
191	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	(06-3)
192	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(07-3)
193	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(08-3)
194	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة العمل	(09-3)
196	مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير التسيير العمومي الجديد	(10-3)
200	مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد	(11-3)
202	مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية	(12-3)
203	مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية.	(13-3)
207	مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير	(14-3)

	المستخدمين في الإدارة العمومية	
209	مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية	(15-3)
112	مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية	(16-3)
215	مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد القيادة الإدارية العمومية	(17-3)
218	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد إدارة الموارد البشرية العمومية	(18-3)
220	مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد جودة الخدمة العمومية المقدمة	(19-3)
222	مؤشرات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد جودة العمليات في الإدارة العمومية	(20-3)
224	مؤشرات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد السياسات والاستراتيجيات العمومية	(21-3)
226	مؤشرات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد رضا الموظفين في الإدارة العمومية	(22-3)
229	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	(23-3)
230	قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة (sig) بين كل من التسيير العمومي الجديد وتمييز أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاين عين الدفلى	(24-3)
231	قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية	(25-3)
232	قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتقويض السلطة في الإدارة العمومية ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية	(26-3)
233	قيمة معامل الارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد تفعيل آليات السوق	(27-3)

	والمنافسة في الإدارة العمومية ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية	
234	قيمة معامل الارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية	(28-3)
235	قيمة معامل الارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية	(29-3)
237	نتائج اختبار التباين الأحادي T للبيانات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، صفة العمل) لمتغير التسيير العمومي الجديد	(30-3)
238	نتائج اختبارات التباين الأحادي للبيانات الشخصية التالية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لمتغير التسيير العمومي الجديد	(31-3)
239	نتائج اختبار التباين الأحادي للبيانات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، صفة العمل) لمتغير تميز أداء الخدمة العمومية	(32-3)
241	نتائج اختبار التباين الأحادي للبيانات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لمتغير تميز أداء الخدمة العمومية	(33-3)

ثانيا: قائمة الأشكال

رقم الشكل	وعنوان الشكل	الصفحة
(01-1)	نموذج الدراسة	و
(02 - 1)	المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي	33
(03 - 1)	نموذج كوتر للتغيير	36
(04 - 1)	أهم التغييرات الدافعة إلى الإصلاح الإداري في المنظمات العمومية	44
(05 - 1)	مقدمات التوجه نحو السوق المرتبطة بالتنظيم	54
(06 - 1)	المقدمات البيئية للتوجه نحو السوق	55
(07 - 1)	وسائل تحديد الأهداف	82
(08 - 1)	أهداف نظام الرقابة الداخلية	87
(09 - 1)	الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن	93
(10 - 1)	نموذج فرق العمل الفعالة	94
(01 -2)	محاور تميز الأداء تبعا لنموذج مالكوم بالدريج الأمريكي	110
(02 -2)	مفهوم الخدمة العمومية.	118
(03 -2)	خصائص الخدمة العمومية	119
(04 -2)	مكونات منظومة التميز الحكومي	126
(05 -2)	دور الدولة في دعم الابتكار	132
(06 -2)	إطار عمل المرونة الإستراتيجية كفاءة تنظيمية لتحقيق الأداء المتميز	134

136	أبعاد الاستباقية في أداء المنظمة	(07 - 2)
147	أنواع المقارنات المرجعية	(08 - 2)
189	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(01-3)
190	يوضح توزيع راد العينة حسب السن	(02-3)
191	يوضح توزيع راد العينة المؤهل العلمي	(03-3)
193	يوضح توزيع راد العينة سنوات الخبرة	(04-3)
194	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	(05-3)
195	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير صفة العمل	(06-3)

ثالثاً: قائمة المختصرات

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الانجليزية	الإختصار
التسيير العمومي الجديد	new public management	NPM
منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي	Organisation de coopération et de développement économiques	OECD
المنظمة الدولية للمعايير	Organisation internationale de normalisation	ISO
برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS

مقدمة

تمهيد

إن حجم الضغوط وطبيعة التحديات اليوم التي تواجه الإدارة العمومية في محيط عملها، في كثير من الدول، أصبح يفرض عليها إعادة النظر في الطرق والأساليب التقليدية في التسيير التي تعتمد عليها في تقديم الخدمات العمومية. حيث مازالت الإدارات العمومية في هذه الدول تعاني من مشاكل ضعف الكفاءة والفعالية في الأداء العمومي، وانعدام المرونة وغياب الاتصال بين الإدارة والمواطن وضعف نظم الرقابة والتقييم... الخ، وكنتيجة حتمية وواقعية لهذه الممارسات ظهرت مساوئ ونقائص كبيرة على مستوى الأداء العمومي المطلوب، وقد تجلّى ذلك في سوء الخدمة العمومية المقدمة للمواطن وانعدام الثقة بين الإدارة والمواطن.

إن التطورات والتغيرات التي حدثت على المستوى المحلي والإقليمي وحتى العالمي، كالعولمة والتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى التداخل ما بين الدول والمنظمات الدولية، كالبנק العالمي وصندوق النقد الدولي والمنظمات المهنية العالمية، كل هذا من جهة وتوجه الإدارة الحديثة للبحث عن نماذج جديدة للتسيير تستطيع مواكبة هذه التغيرات، فالمفهوم التقليدي للتسيير البيروقراطي في الإدارة العمومية لم يعد قادرا على ذلك، نظرا لعيوبه والتي نذكر منها، اختلال التوازن ما بين الموارد والوسائل والغايات والأهداف المحققة، بالإضافة للمطالب المتزايدة للمواطنين وتطلعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات العمومية المقدمة إليهم، كلها مبررات تستوجب المبادرة بعمليات الإصلاح الإداري للإدارة العمومية، وذلك بتبني النماذج الجديدة للتسيير في القطاع العام.

وقد نجحت عدة دول وكانت سباقة في إصلاح وعصرنة إدارتها العمومية وتطوير أدائها لدرجة الوصول إلى مستوى الأداء المتميز، من خلال إصلاحات جذرية وعميقة على كل المستويات الإدارية، ومن أهم هذه الإصلاحات تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد، لمعالجة اختلالات وإخفاقات النموذج البيروقراطي. حيث تجسدت المعالم الأولى لتطبيقه في كل من المملكة المتحدة (إنجلترا) و الولايات المتحدة الأمريكية في تسعينيات القرن الماضي، ثم انتشر في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

يتمحور مفهوم التسيير العمومي الجديد حول مجموعة الأدوات التسييرية الحديثة المستوحاة من القطاع الخاص، التي تعنى بتسيير منظمات القطاع العام، وأهم ما يميز هذه الأدوات أنها تركز على منطق النتائج و الجودة و الأداء و تعتمد آليات السوق في التسيير و مبادئ المنافسة الحرة، وبعبارة أخرى هو نمط فلسفي حديث للتسيير يركز على التقنيات و الأساليب المستوحاة من القطاع الخاص يتم

تطبيقها على المنظمات العمومية بهدف تحسين الأداء، وتحقيق الفعالية والكفاءة من أجل تحقيق خدمة ذات جودة عالية ترقى إلى ما فوق تطلعات المواطنين وهو ما يعرف بالتميز في أداء هذه الخدمة.

والجزائر كغيرها من الدول تسعى جاهدة لتحسين مستويات الأداء في إداراتها ومنظماتها العمومية من أجل تقديم خدمة عمومية متميزة للمواطنين. ولن يتحقق لها ذلك إلا من خلال عصرنة الإدارة العمومية من خلال تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد، للتحكم في الموارد العمومية والوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج المرجوة المتمثلة أساسا في تقديم خدمة عمومية متميزة للمواطنين بأقل التكاليف.

أولاً- إشكالية البحث

من خلال ما سبق ولدراسة والإلمام بجوانب الموضوع تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية؟

نقودنا الإشكالية السابقة إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي مبادئ وآليات تطبيق التسيير العمومي الجديد في المنظمات العمومية؟
2. ما مفهوم التميز في أداء الخدمة العمومية من المنظور المنظمي؟
3. هل يساهم تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في تميز أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التسيير العمومي الجديد تعزى للمتغيرات الشخصية ؟
5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد التميز في أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية ؟

ثانياً- فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية فإننا ننطلق من مجموعة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة 5%.

وللإجابة على الفرضية الرئيسية ننطلق من فرضيتين هما:

- H_0 : لا يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.
 - H_1 : يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.
- ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:

- الفرضية الجزئية الأولى:

- يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.
- الفرضية الجزئية الثانية:

- يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.
- الفرضية الجزئية الثالثة:

- يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.
- الفرضية الجزئية الرابعة:

- يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- الفرضية الجزئية الخامسة:

يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة 5%.

- الفرضية الثانوية الأولى:

توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل) عند مستوى دلالة 5%.

- الفرضية الثانوية الثانية: توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل) عند مستوى دلالة 5%.

ثالثا- أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذا البحث الوصول إلى الأهداف التالية:

- إبراز المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد.
- محاولة إبراز مفهوم الخدمة العمومية.
- إبراز مفهوم التميز في أداء الخدمة العمومية.
- التعرف على كيفية تأثير مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد على تميز أداء الخدمة العمومية.
- محاولة تسليط الضوء على مشاكل الإدارة العمومية في ظل التسيير العمومي البيروقراطي.
- إبراز التوجهات الجديدة للإدارة العمومية في ظل نموذج التسيير العمومي الجديد.

رابعا- أهمية الدراسة

1- الأهمية النظرية:

تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

تظهر أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع بحد ذاته والذي يتعلق بالتميز في أداء الخدمة العمومية والتسيير العمومي الجديد، والذي يعتبر من المواضيع ذات الاهتمام الواسع في العصر الحالي وذلك نظرا لـ:

- أهمية تحسين الخدمة العمومية وتميزها لمستوى تطلعات المواطنين.

- إمكانية تطبيق التسيير العمومي الجديد كنموذج جديد لتسيير الإدارة العمومية في تحقيق خدمة عمومية متميزة تلبي رغبات المواطنين.

2- الأهمية العملية:

إمكانية استفادة الإدارات العمومية من تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد ومنهج التميز للوصول إلى خدمة عمومية ترقى لمستوى الأداء المتميز وتلبي تطلعات المواطن .

خامسا- أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب عديدة دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع أهمها:

- قلة الدراسات والبحوث الجامعية التي تناولت علاقة التسيير العمومي الجديد والتميز في أداء الخدمة العمومية؛

- تبني التسيير العمومي الجديد في إصلاحات مختلف الدول العربية والأجنبية؛

- مواكبة الموضوع لمختلف الإصلاحات التي بدأت الجزائر تباشرها في مجال الإدارة العمومية؛

- النجاحات المختلفة لهذا النموذج في الدول التي طبقتة خاصة فرنسا، نيوزلندا، كندا، بريطانيا...إلخ.

سادسا- منهج وأدوات الدراسة

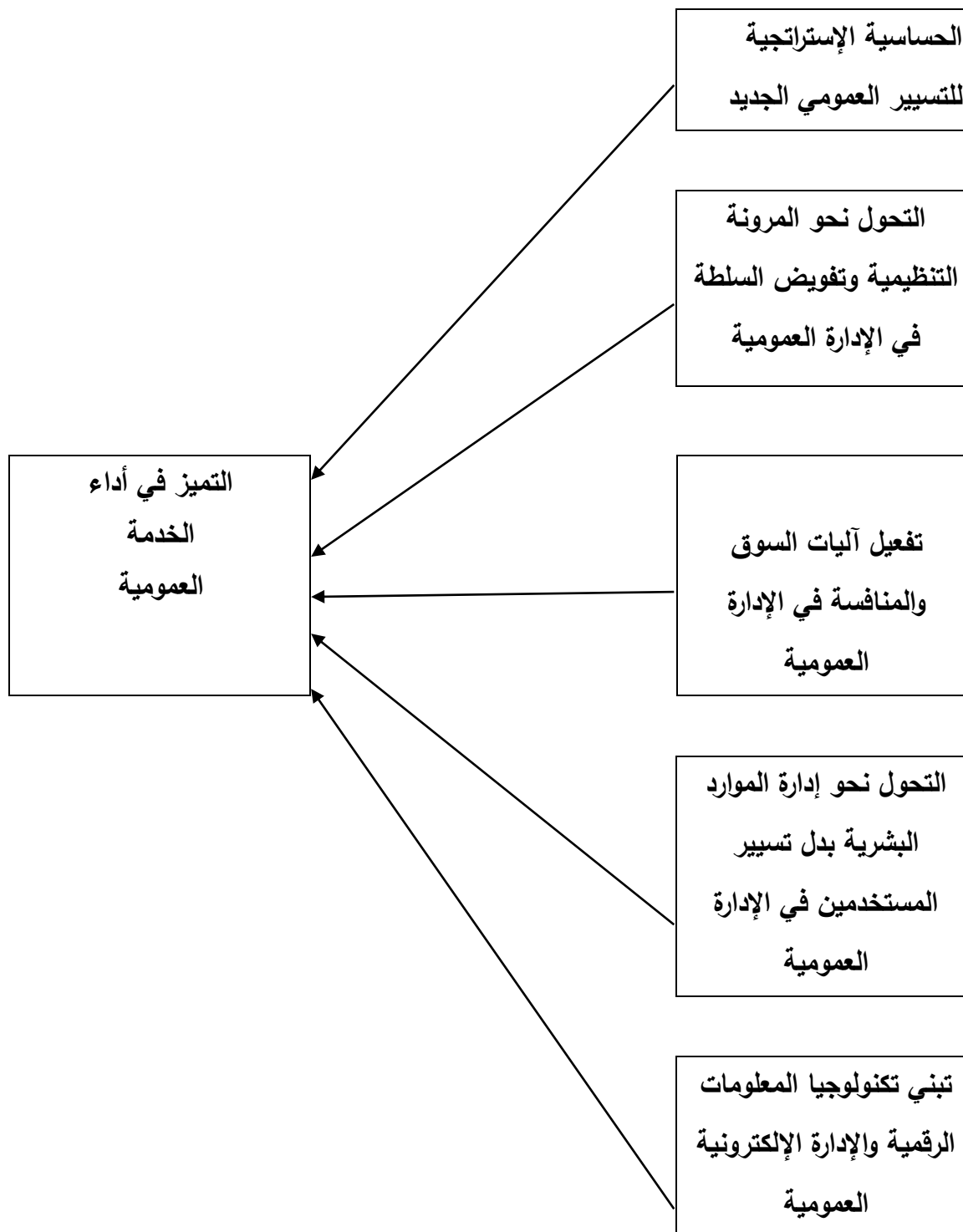
1- منهج الدراسة: من أجل دراسة الموضوع وإنجاز هذا البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي

والمنهج التحليلي نظرا لتناسبه مع هذا النوع من الدراسات في الجزء النظري وأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي.

2- نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة كمايلي:

الشكل رقم (1-01) نموذج الدراسة

أبعاد التسيير العمومي الجديد



المصدر: من إعداد الطالب

3- أدوات جمع المعلومات: من أجل إنجاز هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها كانت كالتالي:

- المسح المكتبي: الكتب، رسائل الدكتوراه والماجستير، المجلات، الدوريات، الانترنت.....إلخ.
- المقابلة الشخصية: قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع عينة من مديري مديريات ولاية عين الدفلى.

- الاستبيان: قام الباحث بتوزيع إستمارات الإستبيان على عينة من الإطارات المسيرة في مديريات ولاية عين الدفلى.

سابعاً - حدود الدراسة

1- الحدود الموضوعية: وضعنا مجموعة من الحدود الخاصة بمتغيرات الدراسة كما يلي:

أ- التسيير العمومي الجديد: تم التركيز على نموذج التسيير العمومي الجديد من خلال الأبعاد التالية:

- ✓ الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد.
- ✓ المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية.
- ✓ تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية.
- ✓ التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية.
- ✓ تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية.

ب- التميز في أداء الخدمة العمومية: من خلال تحقيق أعلى معدلات الأداء في الإدارة العمومية بمديريات ولاية عين الدفلى والتي تتضمن الأبعاد التالية:

- ✓ القيادة الإدارية العمومية.
- ✓ إدارة الموارد البشرية العمومية.
- ✓ جودة الخدمة العمومية المقدمة.
- ✓ جودة العمليات في الإدارة العمومية.
- ✓ السياسات والاستراتيجيات العمومية.
- ✓ رضا الموظفين في الإدارة العمومية.

2- الحدود الزمنية:

يتمثل الإطار الزمني للدراسة الميدانية في الفترة الزمنية الممتدة من 10 جانفي 2021 إلى 30 أكتوبر 2021.

3- الحدود المكانية:

اقتصرت عينة الدراسة على الإطارات المسيرة في مديريات ولاية عين الدفلى .

ثامنا - صعوبات الدراسة

واجهت الباحث مجموعة من الصعوبات في إنجاز هذه الدراسة نذكر منها:

- ✓ ندرة المراجع المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد.
- ✓ الحجر الصحي المفروض في الجزائر لأسباب جائحة كورونا وما ترتب عنه من غلق للمؤسسات الجامعية وتعليق النقل العمومي ما بين الولايات وخوف الموظفين من العدوى.
- ✓ إجراءات البيروقراطية للإدارة العمومية بولاية عين الدفلى من خلال عدم تعاون مسيري بعض مديريات ولاية عين الدفلى خاصة في ظل جائحة كورونا.

تاسعا - الدراسات السابقة

أ- الدراسات السابقة الوطنية:

1. بن نعمان محمد، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية - ولاية بومرداس نموذجا- أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقره بومرداس، السنة الجامعية 2018 .
- هدفت الدراسة إلى:

- محاولة إبراز أوجه الاختلاف بين القطاعين العمومي والخاص.
- محاولة إبراز مفهوم التسيير العمومي الجديد والآليات التي يعتمد عليها.
- تسليط الضوء على المشاكل التي تعاني منها الإدارات المحلية.
- محاولة تحليل بيئة الإدارة المحلية الجزائرية واستخلاص تحدياتها ومعرفة مدى توفر متطلبات تبني آليات التسيير العمومي الجديد في هذه البيئة.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- ✓ إن تبني التسيير العمومي الجديد يواجه مجموعة من التحديات تتعلق أساسا بتهيئة البيئة الملائمة له قبل تطبيقه.

- ✓ تزايد الوعي في الجزائر بضرورة إصلاح وعصرنة الإدارة المحلية.
- ✓ إن تبني التسيير العمومي الجديد لا يشترط بأن يكون بنفس الطريقة في جميع الحالات وإنما يمكن تكيف ذلك وفق عدة متغيرات (اقتصادية، اجتماعية، سياسية).

2. تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، السنة الجامعية 2015 .

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مضمون المناجمنت العمومي الجديد.
 - تسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الوظيفة العمومية في تنفيذ أهداف الدولة وسياساتها التنموية.
 - عرض بعض التجارب الأجنبية في مجال تطبيق المناجمنت العمومي الجديد ونقل هذه التجارب إلى الجزائر قصد الاستفادة منها، والتعرف على آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد.
- وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ إن النتائج السلبية التي تمخضت عن تطبيق النظام البيروقراطي في الإدارات العمومية أدى بالدول إلى التوجه نحو إيجاد نظام آخر يكون أكثر فعالية هو التسيير العمومي الجديد كبديل لنظام التسيير العمومي التقليدي البيروقراطي.
- ✓ إن التحديات التي أصبحت تواجهها الإدارة العمومية جعلتها مطالبة بإيجاد الوسائل الكفيلة التي تجعل منها إدارة عصرية تقدم خدمات نوعية ترقى للمستوى المطلوب.
- ✓ يقوم المناجمنت العمومي الجديد على ركائز أهمها السعي لتحقيق الكفاءة الفعالية في الإدارة العمومية لتحسين مستوى أدائها في تقدير الخدمة العمومية للمواطن.

3. بوزوالغ نور الدين، مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية - دراسة عين من الإدارات العمومية - أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 02، السنة الجامعية 2020 .

هدفت الدراسة إلى:

- إبراز المفاهيم والجوانب المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد وبمفهوم الخدمة العمومية.
 - معرفة تأثير التسيير العمومي الجديد على خدمة الإدارة العمومية.
 - التعرف على مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد حسب نموذج النوعية، ومساهمته في تحسين خدمات مصلحة الحالة المدنية.
- وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

✓ توجد مجموعة من المعايير المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية أهمها: تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة، تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، الاهتمام بالجودة، الإدارة الإلكترونية.

✓ التسيير العمومي الجديد أسلوب تتبناه المنظمات العمومية من أجل تقديم خدمة عمومية ذات جودة للمواطن.

✓ إن لأسلوب التسيير العمومي الجديد علاقة وطيدة بتحسين خدمة الإدارة العمومية وجودتها.

4. ليلي بن عيسى، مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة، باعتماد التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر للفترة 2008-2013، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2015

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على ماهية التسيير العمومي الجديد ونظرياته وإبراز أهميته في تحسين الأداء.
 - التعرف على ماهية الحكم الراشد وأهميته في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
 - مدى إمكانية إسقاط مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في قطاع التعليم العالي.
- وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ تطبيق التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد يتطلب توفير إطار قانوني وتشريعي.
- ✓ تقوم فعالية التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد على مدى فعالية الجانب الإداري لمنظمات القطاع العام.
- ✓ يخضع التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي إلى طرق تقليدية في التسيير لا تتماشى ومتطلبات تحسين الأداء، ومتطلبات تطبيقات التسيير العمومي الجديد.

ب- الدراسات السابقة الأجنبية:

5-Jude jean GILLES , La Distanciation de l'administration publique Haïtienne par rapport aux principes de la nouvelle gestion publique: une approche quantitative, thèse du doctorat en relations industrielles, faculté des sciences sociales, université Laval Québec, Canada, 2010

هدفت الدراسة إلى:

- إبراز المفاهيم المتعلقة التسيير العمومي الجديد والتحول نحو الدولة الحديثة.
 - إبراز العلاقة ما بين الإدارة العمومية والتسيير العمومي الجديد.
 - تسليط الضوء على تأثير التسيير العمومي الجديد على تسيير الموارد البشرية في الإدارة العمومية وعلى الوظائف الإدارية فيها.
- وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث هو أن:
- التسيير العمومي الجديد يعمل بشكل أساسي على تطوير الإدارة العمومية من خلال اعتماد مبادئ وآليات القطاع الخاص لإنجاح الإصلاحات والتغيير في القطاع العام.

6-Jimmy VALLEJO, l'impact d'un changement de structure organisationnelle sur la prise de décision: le cas de l'introduction des pôles à l'hôpital public, thèse du doctorat en sciences de Gestion, Ecole doctorale de sciences économique et de gestion d'Aix-Marseille université, France, 2018.

وهدف الدراسة إلى:

- إبراز تطبيقات التسيير العمومي الجديد في الهياكل الصحية الاستشفائية.
- وخلص البحث إلى:
- ✓ أن أهم المبادئ التي يعتمد عليها التسيير العمومي الجديد في إحداث أثره على المنظمة العمومية واتخاذ القرار فيها هي الإدارة بالاهداف والنتائج.

7- **Giovanni ESPOSITO**, New Public Management and Strategic Change in the European Railways, thèse du doctorat en sciences de Gestion, université de liège, Belgique, 2018.

هدفت الدراسة إلى:

- دراسة التغيرات الممكنة في الإدارات العمومية المركزية من خلال تطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد.
- إبراز واقع الخدمة العمومية في قطاع الخدمات الأوروبية.
- وقد خلص البحث إلى أهم النتائج التالية:
- ✓ ضرورة الإصلاح الجوهري للسياسة العمومية، من خلال اعتماد آليات تسييرية جديدة تلبي رغبات المواطنين ومن جهة وتخفيض تكاليف الخدمة العمومية من جهة أخرى.
- ✓ إصلاح السياسة العمومية من خلال تطبيق مفاهيم التسيير العمومي الجديد يتطلب تغيرات جوهرية على مستوى الإدارة العمومية.
- ✓ تحديد آليات ووسائل التسيير العمومي الجديد كالتالي:
- ✓ الشراكة بين القطاع العام والخاص.
- ✓ إدارة الأداء العمومي من خلال ثلاث مستويات الوسائل، النتائج، الأثر.
- ✓ تفويض المرفق العام كأسلوب من أساليب الحديثة للتسيير العمومي الجديد.
- ✓ الحكومة الإلكترونية، والإدارة الحديثة للموارد البشرية.
- ✓ التسويق العمومي.
- ✓ مراقبة التسيير العمومي من خلال الأدوات الحديثة للمراقبة المطبقة في القطاع الخاص.
- ✓ الاتصال الأفقي والعمودي في جميع المستويات الإدارية.
- ✓ المحاسبة التحليلية والميزانية.

إن ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو أن هذه الأخيرة تناولت موضوع التسيير العمومي الجديد من خلال ربطه بمتغيرات عدة نذكر منها مثلاً الإدارة المحلية، الوظيفة العمومية، أداء الخدمات في قطاع التعليم العالي... إلخ، والملاحظ أنه لم يتم التطرق إلى جوهر موضوع التسيير العمومي

الجديد المتعلق بترقية أداء الخدمة العمومية إلى مستوى التميز في الإدارة العمومية للوصول إلى القدرة على منافسة نفس الخدمة المقدمة في قطاع الأعمال الخاص وهذا ما سنوضحه في دراستنا حيث:

- ✓ نتناول هذه الدراسة علاقة التسيير العمومي الجديد وتميز الأداء العمومي للخدمة.
- ✓ تسليط الضوء على إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في تحقيق تميز أداء الخدمة العمومية بمديريات ولاية عين الدفلى.

عاشرا - تقسيمات البحث

للإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة قام الباحث بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة وتعتبهم خاتمة وذلك كما يلي: فصلين للجانب النظري وفصل للجانب التطبيقي عبارة عن دراسة ميدانية في مديريات ولاية عين الدفلى

-الفصل الأول بعنوان التسيير العمومي الجديد مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي: احتوى هذا الفصل على أربعة مباحث تم التطرق فيها في المبحث الأول، إلى التسيير العمومي وحتمية الإصلاح الإداري، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى الإطار المفاهيمي والنظري للتسيير العمومي الجديد، وتناول المبحث الثالث نظريات مبادئ ونماذج التسيير العمومي الجديد، أما المبحث الرابع فقد تناول الوسائل الحديثة للتسيير العمومي الجديد والعناصر المكونة للإدارة العمومية.

-الفصل الثاني تحت عنوان التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد: حيث تناولنا في هذا الفصل من خلال المبحث الأول أساسيات حول تميز الأداء والخدمة العمومية، وتطرقنا في المبحث الثاني إلى تميز الأداء العمومي في ظل اعتماد آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد، أما في المبحث الثالث استعرضنا فيه الدور الإستراتيجي للتسيير العمومي الجديد في تحقيق تميز الأداء العمومي، وفي المبحث الرابع والأخير تناولنا مختلف حدود التسيير العمومي كنموذج لإصلاح الإدارة العمومية.

- الفصل الثالث التطبيقي بعنوان إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى و دورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية: يمثل هذا الفصل الجانب الميداني للدراسة، تم فيه إسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع، وذلك من خلال التعرف على إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي لتحقيق التميز في أداء الخدمة

العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج كل من المقابلة والاستبيان، أما المبحث الثالث فخصصناه لعرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات المعدة مسبقاً.

الفصل الأول:

التسيير العمومي الجديد مدخل حديث

لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

تمهيد

يشكل النقاش حول إصلاح المنظمات العمومية منذ ثمانينات القرن الماضي محورا أساسيا لاهتمام الدول في العصر الحديث خاصة بعد التحولات السياسية و الاقتصادية والاجتماعية وانعكاساتها على المنظمات العمومية وعلى التسيير العمومي فيها.

وكنتيجة لذلك اتجهت مختلف الدول إلى البحث عن مقاربات جديدة لتسيير مرافقها العمومية من خلال إصلاحات عميقة في حقل الإدارة العمومية خاصة بعد فشل نموذج التسيير العمومي التقليدي في تحقيق مستوى عالي من الفعالية في الأداء، بالإضافة إلى تدني جودة الخدمة العمومية المقدمة، بما لا يحقق الرضا العام لمجموع المواطنين.

مما يجعل موضوع الإصلاح الإداري ضرورة حتمية لمعالجة الإخفاقات الواضحة المعالم بين مهام الدولة و نموذج إدارتها بفعالية أكبر.

وعلى إثر ذلك ظهر مصطلح جديد يعرف بالتسيير العمومي الجديد كنموذج جديد للتسيير في القطاع العام، يركز أساسا على تقليص حجم دور الدولة وترشيد نفقاتها وتخفيضها، للرفع من مستوى الأداء العمومي وزيادة فعاليته وتحقيق أهدافه، وذلك بتبني التقنيات المطبقة في القطاع الخاص، وتطبيقها في القطاع العمومي في مجال التسيير و الإدارة.

وبناء على ما تقدم سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي و الإصلاح الإداري و التسيير العمومي الجديد وذلك بتقسيمه إلى أربعة مباحث بحيث تناولنا في المبحث الأول التسيير العمومي واختلالاته في ضل تطبيق النموذج البيروقراطي وحتمية الإصلاح الإداري، ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى الإطار المفاهيمي والنظري للتسيير العمومي الجديد، وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى نظريات مبادئ ونماذج التسيير العمومي الجديد، أما في المبحث الرابع تناولنا الوسائل الحديثة للتسيير العمومي الجديد والعناصر المكونة للإدارة العمومية.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

المبحث الأول: التسيير العمومي وحتمية الإصلاح الإداري

تتحول السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ من خلال أدوات التسيير العمومي، باعتباره أداة لتحقيق وظائف الدولة، انطلاقاً من هذا المفهوم فإن الإدارة العمومية هي التي تنفذ السياسة العامة للدولة، وهي المسؤولة عن التطبيق لهذه السياسات لصالح المواطنين، لكن الواقع يثبت العجز الوظيفي لهذه الإدارة نتيجة التراكمات البيروقراطية، مما يستدعي الاستعجال في عملية الإصلاح الإداري لهذا الجهاز العمومي للرفع من أدائه وتطويره.

المطلب الأول: التسيير العمومي كحقل دراسي متميز

يهدف التسيير العمومي في مختلف أنواع المنظمات العمومية إلى الوصول إلى أكبر درجة إشباع، وإرضاء المواطنين في مجال تقديم الخدمة العمومية وفي ظل فشل النموذج البيروقراطي في تحقيق ذلك ظهرت العديد من المساهمات النظرية والتطبيقية لتكريس مبادئ وأنماط جديدة في مجال تسيير المنظمات العمومية، حرصاً على السعي الدائم لتحسين التسيير في القطاع العمومي.

الفرع الأول: ماهية التسيير العمومي

1- مفهوم التسيير العمومي:

إن مصطلح التسيير العمومي أو بالانجليزية (public management)، لم يظهر ببعده الحالي وكميدان يستحق الدراسة إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (19) مع أستاذ علم السياسة الأمريكي توماس وودرو ويلسون (Thomas woodrow Wilson)، أستاذ القانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية¹.

حيث عرف ويلسون (Wilson) التسيير العمومي، بأنه:

«الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو انجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية،

¹ مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام، العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 20.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

والاتفاق مع رغبات الأفراد و حاجياتهم، فعن طريق الإدارة العامة، توفر الحكومة حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها»¹.

كما يرى جيليني (gélilier) أن التسيير العمومي هو « تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية».

وعرفه فيفنزويرسدس (G PFiFverR ,Presthus) بأنه "عملية تتناول تنسيق الجهود الفردية و الجماعية بشأن تنفيذ سياسة معينة بما يتضمنه ذلك من نشاطات توجيه وإشراف وتنسيق، وتتم ممارستها من خلال عمليات تخطيط وقيادة و اتخاذ قرارات و اتصالات وعلاقات عامة"².

في حين يرى "الدو" (d.waldo) التسيير العمومي بأنه "عملية تنظيم و إدارة الأفراد والموارد لتحقيق أغراض حكومية"³.

وعرفه النمر وآخرون على أنه « تخطيط و توجيه النشاط الحكومي الموجه نحو أداء الخدمات العامة لجميع المواطنين على السواء طبقا للقوانين والتشريعات»⁴.

إن صعوبة تقديم التعريف الشامل للتسيير العمومي جعلت عددا من المفكرين يضعون مجموعة من السمات التي يتميز بها هذا النمط من التسيير، أهمها⁵:

- ✓ التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام؛
- ✓ التسيير العمومي يشمل نشاطات مؤسسات السلطات الحكومية الثلاث: التنفيذية، التشريعية، القضائية؛
- ✓ التسيير العمومي يرتبط بالعملية السياسية في الدولة؛

¹ طارق المجذوب، الإدارة العامة العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الاصطلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، بيروت ، 2000، ص119.

² محمد قاسم القريوتي، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص51.

³ زيد منير عبوي، سامي محمد حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص15.

⁴ سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف و الاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري، السعودية، الطبعة السابعة، 2011، ص06.

⁵ أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص23.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

- ✓ يتميز التسيير العمومي في إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات و أصول الإدارة؛
- ✓ يعمل التسيير العمومي في إطار النظام المفتوح، فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة، من أجل صلاح العام للمجتمع.
- من خلال ما سبق يعرف الباحث التسيير العمومي بأنه، عملية إدارية تشمل وظائف (التسيير، التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق)، لتنفيذ السياسات العامة للحكومة، لتحقيق الأهداف العامة، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من طرف المؤسسات و الإدارات العمومية.

2-الاختلافات الجوهرية بين التسيير في القطاع العمومي و التسيير في القطاع الخاص

تكمّن أوجه الاختلاف ما بين التسيير في منظمة عمومية وفي منظمة خاصة في النقاط التالية
كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (1- 01) يوضح أوجه الاختلاف ما بين التسيير في منظمة عمومية وفي منظمة خاصة

أوجه الاختلاف	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تحقيق المصلحة العامة	تحقيق الربح
المستفيدين	جميع أفراد المجتمع	شريحة معينة من المجتمع
المنافسة	لا توجد منافسة بل تنسيق وتعاون	هي معيار استمرار وتفوق وسبيل للارتقاء وتعظيم الأرباح
استمرارية الوظيفة.	دائمة ومستقرة	مؤقتة وتعاقدية.
المساواة	نظام وتطبق على العاملين في الوظائف المشابهة قوانين العمل.	لكل شركة نظامها الخاص تبعا لظروفها وغالبا بلا أنظمة.
اتخاذ القرارات	لا تتصف بالرشد وقد تخسر لتحقيق المصلحة العامة لتحكم الاعتبارات السياسية والاجتماعية	تتصف بالرشد لسعيها لتحقيق الربح معتمدة على معايير موضوعية و اقتصادية.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

أساليب وطرق التقييم	الرضا العام وإعادة الانتخابات و الاستقرار.	بناء على الأرباح الناتجة عن الفرق بين المخرجات و المداخلات
المسؤولية	مسؤولية عامة أمام السلطة التنفيذية وأجهزة الرقابة و الجمهور.	مسؤولية خاصة، أي المدير مسئول أمام الإدارة العامة.
الأساس المالي	ضرائب، أملاك الدولة: إصدار	الاستثمار
الإيرادات	نقدي/ قروض على الصحة/	حد أدنى من الإنفاق المادي في
الإنفاق	تعليم/ دفاع/ تأخذ فترة طويلة.	فترة قصيرة.

المصدر: مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثانية، 2018، ص35.

3- خصائص ومميزات التسيير في الإدارة العمومية

إن الاختلافات الكبيرة التي تميز المنظمات العمومية عن منظمات الأعمال وبالنظر لمميزات وخصائص كل منها، مما يجعل من الصعوبة البالغة في تطبيق أدوات التسيير في القطاع الخاص على المنظمات العمومية وهذا ما سيتضح عند التعرف على مميزات وخصائص المنظمات العمومية والتي نذكر منها:¹

3_1- تباين الأهداف

تعد المصلحة العامة الهدف الأساسي لإنشاء المنظمات العمومية، من خلال تلبية مختلف الحاجيات العامة لمجموع مواطني المجتمع، ويكون هذا في غالب الأحيان بدون مقابل أو بمقابل رمزي، فالمنظمات العمومية تقدم خدمات للجمهور العام، دون أن يكون هدفها الربح مما يغيب منطق آليات السوق في عملها، وهذا ما أثر كثيرا على فعالية وكفاءة الأداء فيها.

¹ لسوى تيشات، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2014/2015، ص 134-135.

3_2- التنظيم

يمتاز الجهاز الإداري في المنظمات العمومية بالتضخم مقارنة مع منظمات قطاع الأعمال، كما أنه موحد ويتكرر في كل المنظمات العمومية التي تمارس نفس النشاط، ويحدد القانون التنظيم فيها ويصدر من هيئات عليا مركزية

3_3- الإستراتيجية

تحدد السلطة السياسية العمومية كافة استراتيجيات المنظمات العمومية مركزيا، فهي المخول الوحيد بذلك، ولا يمكن القيام بأي تعديل أو مناقشة لهذه الاستراتيجيات، حتى ولو كان في إطار الرفع من جودة خدماتها المقدمة ومن المستوى أداء هذه المنظمات، مما أثر سلبا على نجاعة هذه المنظمات العمومية في تحقيق تطلعات المواطنين في مجال الخدمة العمومية، وهذا ما يؤكد أن المنظمة العمومية الإدارية تخضع لأجندات سياسية وليس لأبعاد الكفاءة و الفعالية التسييرية.

3_4- المرونة في الأداء:

تخضع المنظمات العمومية في عملها للنصوص القانونية، حيث لا يمكنها الخروج عن هذه النصوص إلا بنص تشريعي، تحدده السلطة التشريعية المخولة بذلك، وهذا ما يجعل المنظمات العمومية في تأدية وظائفها بطيئة إلى حد كبير.

3_5- الحجم

تتميز المنظمات العمومية بضخامة حجمها، فهي تنظيمات بيروقراطية تتخذ فيها السلطة هرما تسلسليا قليل المرونة، بطيء في سرعة الأداء.

3_6- من حيث التمويل

ترتكز المنظمات العمومية في تمويل ميزانيتها على المخصصات الحكومية التي توفرها الدولة لهذه المنظمات في إطار الميزانية السنوية، ولا توجد علاقة مباشرة بين إيرادات المنظمات العمومية ونفقاتها

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

حيث أن النفقات لا تستخدم بالضرورة لجلب الإيرادات و إنما لتقديم خدمات مجانية، أو مقابل رسوم متدنية قياسا بتكلفتها¹.

3_7- من حيث التنافسية

لا يخضع نشاط المنظمات العمومية لمنطق السوق حيث يتصف نشاط هذه المنظمات بالاحتكارية، ويكمل بعضه البعض، حيث يصعب وجود تنافس بين مختلف القطاعات و الأنشطة الحكومية لأن ذلك يعتبر ازدواجية في العمل².

3_8- من حيث طبيعة المنتجات

تصنف منتجات المنظمات العمومية الإدارية إلى: ³

أ_ الحاجات العامة: وهي التي تستهلك بطريقة جماعية، بحيث لا يمكن منع أي أحد من استهلاكها وحتى وإن لم يكن مساهما في دفع تكاليفها (لا يدفع الضريبة)، مثل الاستفادة من الإنارة العمومية، أو الاستفادة من المساحات الخضراء العمومية...

ب_ الخدمات العمومية: تعرض المنظمات العمومية خدمات عمومية وهي تتميز بنفس خصائص الخدمات التي تعرضها المنظمات الخاصة الخدمية، فهي (غير ملموسة، غير قابلة للتجزئة، غير قابلة للتخزين، متباينة.....)، وتنقسم الخدمات العمومية إلى ثلاث أصناف:

_ التجهيزات: والتي منها ما يتعلق بالحاجات العامة، كبناء الجسور الكبرى، المتاحف، ومنها ما يتعلق بالخدمات كالخدمات الصحية، التعليمية، الأمن... الخ.

_ المحافظة على النظام العام: والتي تتعلق بمنع الأفراد من القيام بالسلوكيات التي يمكن أن تمس بالنظام العام، كمنع التدخين في الأماكن العامة، كما قد تتعلق بالقضاء، كإصدار القوانين التي تخدم المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سبق ذكره، ص 33_34.

² عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 19.

³ سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص 133.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

– **الالتزامات:** تتعلق بالزام المواطنين بالقيام بسلوك ما، وعادة ما تكون الالتزامات مرفوقة بجزاء كالزام المواطنين بدفع الضريبة.

الفرع الثاني: إختلالات التسيير العمومي في ظل تطبيقات الإدارة البيروقراطية

إن اعتماد الإدارة العمومية على أساليب وطرق التسيير التقليدية البيروقراطية أثر بشكل كبير على فعالية التسيير في المنظمات العمومية ، حيث شكل حاجزا منيعا أمام وصولها إلى تحقيق الكفاءة في استخدام مواردها من جهة، وفعالية التسيير من جهة أخرى.

ولدراسة إختلالات التسيير العمومي التقليدي لابد من التطرق إلى مفهوم البيروقراطية.

للبيروقراطية معنيان، الأول وهو المعنى الشائع للمصطلح، والآخر هو المعنى الأكاديمي العلمي ، فيما يتعلق بالمعنى الأول فإنه من الشائع ربط مصطلح البيروقراطية بعدة مساوئ تعرف بها هذه الأخيرة كالبطء، الروتين، الفساد، الرشوة، المحسوبية¹،الخ. وهو مفهوم يستعمل عامة للدلالة على عجز الإدارة العمومية، على تقديم خدمات للمواطنين تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

وتعود جذور كلمة البيروقراطية حسب العديد من الباحثين إلى الأصل اللاتيني ، ويتكون هذا المصطلح من جزأين ، الجزء الأول بيرو (bureau) وتعني في اللغة الفرنسية القديمة المكتب، والجزء الثاني قراطية (cratie) بالفرنسية ، وتعني السلطة أو الحكم، ووفقا لهذا فإن مصطلح البيروقراطية في معناه اللغوي يعني حكم المكتب أو سلطة المكتب .

من خلال ما سبق يستنتج الباحث ما يلي :

- ✓ البيروقراطية تعني ممارسة عمل الإدارة العمومية من خلال سلطة المكتب ؛
- ✓ تعبر البيروقراطية عن سلطة تحكم الموظفين العموميين في الحياة الإدارية الاجتماعية؛
- ✓ تركيز التنظيم على المستندات و الأوراق و الكتابات في كل شيء؛
- ✓ تعتمد على شمولية الأنظمة و القواعد و التعليمات، وثباتها النسبي لتحقيق المصلحة العامة.²

¹ حفصي عمروش، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الالكترونية ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ، المعهد الوطني العالي للعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص03.

² كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل للنشر، لبنان، 2008، ص28.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

وفي الاستخدام العام لمفهوم مصطلح البيروقراطية، فإنه يستعمل للدلالة على السيطرة و النفوذ الذي يمارسه الموظفون العموميون الذين توظفهم المنظمات الكبرى بناء على مهاراتهم الشخصية و التخصصية، كما أنه يمثل المنظمات التي تتميز بالروتين والبطء في التنفيذ، والتقييد بالإجراءات واللوائح القانونية و المركزية في اتخاذ القرار وغيرها من السمات التي ارتبط وجودها في تسيير المنظمات بالبيروقراطية¹.

و يؤكد الباحثون أن النموذج البيروقراطي ركز على:

1_ عدم التحيز: أي أن البيروقراطي يرحح المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ولا يقوم باستغلال وظيفته لأغراض شخصية.

2_ تقسيم العمل: يركز رواد النموذج البيروقراطي على ضرورة استخدام التخصص في توزيع الأعمال، أي أن كل فرد يقوم بالعمل المناسب لتخصصه مع تحديد واضح لحدود هذا العمل بموجب قواعد و لوائح رسمية.

3_ التنظيم الوظيفي على أساس التدرج الرئاسي: حيث يتم تقسيم المنظمة إلى مستويات على شكل هرمي، يخضع فيها المستوى الأدنى للأعلى منه وهكذا حتى قمة الهرم التنظيمي، ولا يتم الاتصال بين هذه المستويات إلا من خلال احترام تام لخط السلطة التدرجي من الأعلى إلى الأسفل أو العكس.

4_ القواعد و التعليمات: وجود مجموعة من القواعد و التعليمات التي تصدرها الجهة صاحبة السلطة والتي هي مجموعة القرارات الإدارية التي تحدد وتنظم الحقوق و الواجبات لجميع موظفي وشاغلي الوظائف، وتتميز هذه القواعد والتعليمات بالزامية التنفيذ مهما كانت الظروف.

5_ التدوين الكتابي: الاعتماد على السجلات و التقارير، إذ يجب كتابة كل القرارات المتخذة في المنظمة للرجوع إليها عند الحاجة، وتشكل مجموعة الوثائق المكتوبة، والرسمية الموجودة ما يدعى بالمكتب

¹Jean Yves capulet ,Olivier GRNIER "Dictionnaire d'économie et de sciences sociales", Edition Hatier , Paris, 2002, P179.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

كشخص معنوي، وبدون هذه الوثائق والسجلات تفقد المنظمة خاصية أساسية من خصائص البيروقراطية كما حددها ماكس فيبر.

6_ اعتبار خدمة عملاء المنظمة هدفا: حيث أن خدمة الجمهور المتعامل معه هدف يسعى البيروقراطي إلى تحقيقه.

7_ السرية: يجب الالتزام بالسرية التامة في جميع أعمال المنظمة، حيث تتفاوت درجة هذه السرية حسب طبيعة المنظمة، فتبلغ أقصاها في المؤسسات الأمنية ودرجة أقل في المنظمات الخدمية.

كما يمكن استخلاص مجموعة من الاستخدامات لمفهوم البيروقراطية التي نذكر منها:

- ✓ مفهوم البيروقراطية ينظر إليه على أنه تنظيم حكومي سياسي؛
- ✓ يستعمل للدلالة على الوظيفة العمومية و الموظفين العموميين؛
- ✓ البيروقراطية توضح مجموعة الإجراءات و القواعد و اللوائح التي تنظم العمل العمومي؛
- ✓ تعني النظام الإداري في مجمله وما يتسم به من ضخامة وتعقد في الإجراءات¹.

الفرع الثالث: إختلالات النموذج البيروقراطي

يتضح من نموذج البيروقراطية لماكس فيبر، أن هذا النموذج هو نمط معين لتنظيم الهيكل الإداري، وفقا له يتم تحديد المسؤوليات و السلطات اللازمة لمختلف الوظائف ثم التنسيق بينهما بشكل يمكن معه إنجاز الأعمال على أكمل وجه حسب صاحب هذا النموذج، لأنه وبدون تحديد المسؤوليات و السلطات و العلاقات بين الأفراد و الوحدات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي تصبح الأدوار و الوظائف متداخلة وربما متعارضة.²

ورغم أن المفهوم الشائع للبيروقراطية سلبي في مدلولاته، إلا أن ذلك لا يقلل من المضمون العلمي والنظري لها، فقد حقق هذا النموذج عند ظهوره نجاحا مميزا، في تحقيق الأهداف الإدارية كأداة للنمو الاقتصادي في الدول الصناعية، و حققت الدول التي تطبق البيروقراطية قدرا كبيرا من التقدم في مختلف المستويات، ومساهمات هذه النظرية واضحة في المؤسسات الحكومية في الدول النامية كذلك.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2005، ص98.

² إبراهيم عصمت مطاوع، الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص45.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

إلا أنه وفي منتصف القرن التاسع عشر، واجه هذا النموذج انتقادات من بعض الاتجاهات الفكرية، خاصة بعد ظهور عيوب هذا النموذج وعدم قدرته على الاستجابة للتطورات الحاصلة التي مست هياكل الدولة و مؤسساتها .

وبشكل عام يمكن للباحث استنتاج أهم النقائص في هذا النموذج في النقاط التالية:

✓ الاهتمام بالتنظيم الرسمي و إهمال التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، فقد أولى فيبر اهتمامه بوضع القواعد العامة التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة داخل الإدارة ولم يأخذ بعين الاعتبار محيط المنظمة الخارجي وكل مؤثرات البيئة، مثل النقابات، تجمعات العمال، والتي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في سير العمل.

✓ التركيز على الرقابة مما يؤدي إلى إهمال الأهداف الرئيسية، فمن المبادئ الرئيسية للنموذج البيروقراطي اعتماده على التسلسل الهرمي، وهذا ما يؤدي في غالب الأحيان، إلى الاهتمام بتطبيق القوانين و الرقابة أكثر من الاهتمام بتحقيق الأهداف.

✓ تقييد الفرد في حرية التصرف و المبادرة وعدم الاهتمام به ومعاملته كآلة، حيث يعتمد النموذج البيروقراطي على مبدأ الطاعة الرئاسية، ويعد موظفا جيدا كل من التزم بالتطبيق الصارم للتوجيهات و الأوامر التي تعطى له من قبل السلطة الرئاسية التابع لها في التنظيم.

إلا أن هذا المبدأ قد أنتج آثارا سلبية كثيرة منها:

✓ الخوف من العقاب و اهتمام العامل بطاعة الأوامر أكثر من اهتمامه بتحقيق الأهداف، وكفاءة الأداء.

✓ انعدام فرص المشاركة في اتخاذ القرار، مما يمنع أي عملية للمبادرة و الإبداع من طرف العمال بصفتهم أعضاء فاعلين في المنظمة، وإلزامهم بعدم مناقشة التعليمات و الأوامر الموجهة لهم وتنفيذها.

✓ انطلاقا من مبدأ التنظيم المعتمد على التسلسل الهرمي للسلطة، تتم الترقية على أساس الأقدمية من رتبة إلى رتبة أعلى منها، أو من وظيفة إلى أخرى أعلى درجة في الهيكل الوظيفي، ولا يراعي في ذلك مبدأ الكفاءة وحسن الأداء مما يسمح باحتلاء المناصب العليا لموظفين لهم أقدمية رغم عدم كفاءتهم وهذا له آثار سلبية على تحقيق أهداف المنظمة ومستوى الأداء فيها.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ الالتزام بالتنفيذ الحرفي للتعليمات و اللوائح:¹

إن التقيد بحرفية القوانين و اللوائح يعتبر من أهم الانتقادات للنموذج البيروقراطي، حيث تصبح هذه القوانين و اللوائح هدفا في حد ذاتها، بينما في الأساس هي وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، بالنظر لهذا النظام فالموظف العمومي مطالب بتفسير أعماله بواسطة هذه اللوائح و القوانين التي تحكم سير العملية الإدارية، مما ينتج عنه تناقضات في سير العمل العمومي و حدوث تذبذبات واختناقات في الحصول على الخدمة العمومية وبالتالي عدم رضا المواطنين المنتفعين بهذه الخدمة.

الفرع الرابع: نتائج التسيير العمومي على الأداء في المنظمات العمومية

إن المنظمات العمومية مطالبة اليوم ومعنوية بالاستجابة للتغيرات الهائلة التي تحدث حولها، ولا يمكنها الوقوف ضد التغيرات المتسارعة في مجال الإدارة و التسيير والقيم و القوانين، خاصة أن هذه التغيرات لها أثر كبير في مستوى الأداء العمومي، والذي بدوره يعاني من اختناقات وصعوبات كبيرة وقد قدم الباحثون أسباب أدت إلى عدم تحقيق الأداء المطلوب في المنظمات العمومية أهمها:²

✓ تبني المنظمات العمومية أهداف خارجية محددة ويلزمها القانون في صورة الصالح العام مثلا: الأمن الوطني، التعليم، الصحة، مستوى المعيشة.... الخ. لهذا لا يمكن لمستشفى عمومي انتهاج إستراتيجية الفندقية كما ينتهجها مستشفى خاص.

✓ غياب مردودية رأس المال، فالمنظمات العمومية لا تأخذ في اعتبارها، القيمة المضافة لرأس المال المستثمر معيارا لتحليل المشاريع المنجزة، لذلك نجد معظم المنظمات العمومية ذات أرصدة سالبة، مثلا: انجاز مشروع بناء مستشفى يمول عن طريق الميزانية العامة ولا يحدد تكلفة على أساس سعر السوق.

✓ انعدام المنافسة بفعل القوانين و اللوائح في تحقيق أنشطة الخدمات العمومية وترسيخ الظاهرة الاحتكارية مما جعلت المنظمات العمومية غير قادرة على التأقلم مع معطيات المحيط، وبالتالي

¹Annie BARTOLI, **le Management dans les organisations publiques**, 2^{ème} édition , édition Dunod , Paris, 2005, P15.

² نادية عطار، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص ص35_36.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

استفحال ظاهرة الإدارة البيروقراطية باعتبار المنظمات العمومية محتكرة لبعض الخدمات فهي ليست مضطرة إلى استخدام سياسة التسويق العام المرتكز على الحوار و التشاور و الإقناع مع المواطن.

- ✓ عدم تجانس المهام الموكلة للمنظمات العمومية، مثلاً تقوم البلدية بتسيير النفايات والأمن العمومي، وبناء المنشآت و المساحات الخضراء وحماية البيئة والثقافة والتعليم والعكس... الخ.
- ✓ خضوع المنظمات العمومية التام لسياسة الدولة كنتيجة حتمية لدولة القانون، بخضوعها للقرارات السياسية.

المطلب الثاني: التغيير التنظيمي مدخل أساسي لإصلاح الإدارة العمومية

أصبح التغيير اليوم من المعطيات الدائمة في العمل الإداري للمنظمة نظراً للتغيرات العالمية و الوطنية، الداخلية والخارجية التي أصبحت تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في عمل المنظمة مهما كانت. حيث أصبح التحكم في هذه البيئة الشديدة الاضطراب أمراً صعباً، من هذا المنطلق فإن منظمة اليوم تواجه تحديات اختيار مجال و أسلوب التغيير المناسب الذي تحقق من خلاله التكيف مع البيئة المحيطة و الارتقاء بمستوى الأداء فيها، بما يحقق الكفاءة و الفاعلية في تحقيق أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

لم يتفق المتخصصون في هذا المجال على مفهوم موحد لمفهوم التغيير التنظيمي فمنهم من ركز في تعريفه على التكنولوجيا المستخدمة ومنهم من ركز على المنظمة و السلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وقواعد العمل.... الخ، لكننا نقدم بعض المفاهيم للتغيير التنظيمي فيما يلي:

فقد عرفه كامل محمد الغربي بأنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:¹

- ✓ ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم و الظروف البيئية التي تعمل فيها.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009، ص50.

الفصل الأول: التغيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التغيير العمومي

✓ استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافا على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر.

أما (Hellriegle) فعرفه على أنه "اهتمام المنظمة المقصود للتأثير على الوضع الحالي لها و إدخال تغييرات للمنظمة داخلها بهدف استيعاب التحديات الجديدة التي تواجهها بشكل فعال سواء كان داخلية أو خارجية"¹.

وعرفه أحمد ماهر على أنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل و تجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية"².

من خلال ما سبق يستنتج الباحث التعريف التالي لمفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي هو تحول وانتقال المنظمة من وضع قائم إلى وضع مستقبلي جديد، محدد زمنيا من خلال تغييرات على مستوى الأساليب، الخطط، الاستراتيجيات، الهيكل، الثقافة... الخ، للوصول إلى أهداف محددة مسبقا.

و تتحدد خصائص التغيير التنظيمي في العناصر التالية:³

- ✓ التغيير التنظيمي أمر حتمي كقاعدة وليس استثناء؛
- ✓ التغيير التنظيمي عملية مستمرة؛
- ✓ التغيير عملية شاملة؛
- ✓ التغيير حركة ارتقائية لمستوى أداء المنظمة نحو الوضع المستهدف؛
- ✓ التغيير التنظيمي عملية مخططة مقصودة لها غايات و أهداف واضحة.
- ✓ التغيير عملية إستراتيجية تشمل رسالة المنظمة وفلسفتها، وقيمها.

¹ كمال بوقرة، سعيدة حمصي، التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط المتغير، مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد 27، 2018، ص 36.

² أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازودي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2012، ص 18_19.

³ سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 59-60

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ التغيير عملية وظيفية تتعلق بالنظم، الإجراءات، الهياكل، التقنيات... الخ.

الفرع الثاني: أهداف التغيير التنظيمي ومجالاته

1_ أهداف التغيير التنظيمي:

تسعى المنظمات من خلال القيام ببرامج التغيير التنظيمي إلى تحقيق الأهداف التي يمكن تلخيصها في مايلي:¹

✓ التحسين المستمر في جميع نشاطات المنظمة الإنتاجية و الخدمية وزيادة قدرتها على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها.

✓ مساعدة المنظمة على التخلي على جميع الأنشطة و الاستراتيجيات، والأساليب و الممارسات التقليدية والتي تعمل كحاجز يمنع تحقيق إحداث التغيير و التطوير المنشود.

✓ مساعدة المنظمة على تبني المبادئ وآليات التسيير الحديثة و الجديدة التي تسمح بتحقيق التوليفات الملائمة بين فرص السوق وإمكانيات المنظمة.

✓ يساعد التغيير التنظيمي في تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمة من خلال فهم نموذج السلوك السائد في المنظمة بين العاملين.

✓ تسهيل إدخال التكنولوجيا الحديثة خاصة الرقمية بطرق سلسلة للمنظمة بأقل أعراض جانبية يمكن أن يحدثها التغيير التكنولوجي.

✓ تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمة.

✓ الاهتمام بالزبون من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة.

✓ زيادة مساهمات المنظمة في المجتمع اجتماعيا.

¹ سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص 60 بتصرف.

2- مجالات التغيير التنظيمي:

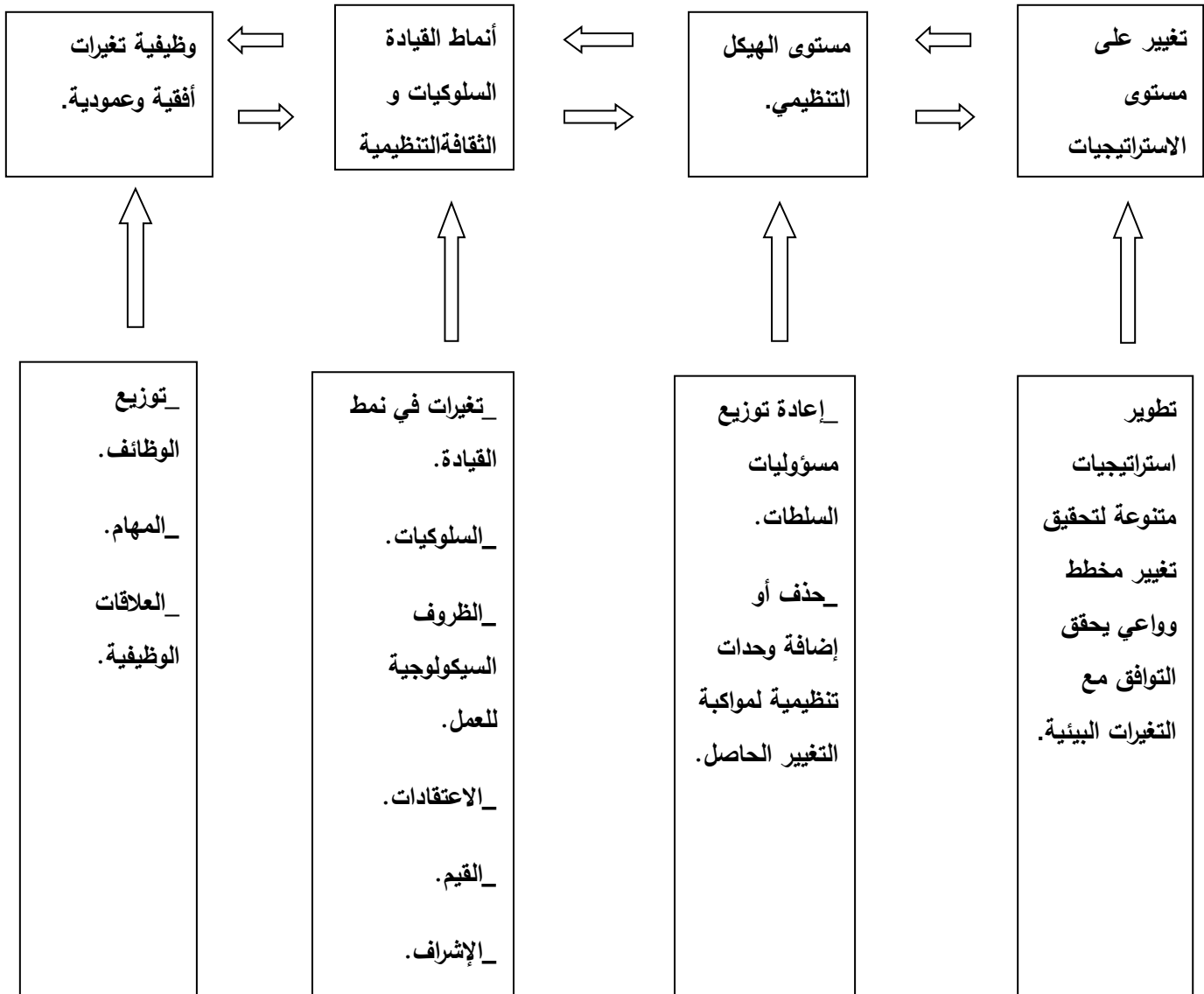
معظم حالات التغيير في المنظمة تتوافق مع الحالات العامة الثلاثة التالية:¹

- **تركيب المنظمة وتصميمها:** ويشمل تصميم الوظيفة، التقسيمات الإدارية، علاقات الاتصال، توزيع السلطة، آليات التنسيق، الهيكل التنفيذي الاستشاري، التصميم الشامل للثقافة، إدارة الموارد البشرية.
 - **العمليات:** ويشمل تقنيات المعلومات ، التجهيزات، إجراءات العمل تكنولوجيات ، تتابع العمل، أنظمة الرقابة.
 - **الأفراد:** ويشمل قدرات ومهارات، أداء، إدراكات، توقعات، اتجاهات و قيم الافراد.
- ومن خلال ما سبق يمكن تحديد المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي في الشكل الموالي:

¹ عبد الكريم حسين، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق ، سوريا، المجلد 28، العدد 01 ، 2012، ص274.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الشكل رقم (1- 02) : المجالات الأساسية للتغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثالث: نماذج التغيير التنظيمي

التغيير هو عملية نقل نوعية وتحول من وضع حالي قائم إلى وضع مستقبلي من خلال تطبيقات عمليات التغيير، المعتمدة على نماذج التغيير التي صاغها الباحثون و المتخصصون في هذا المجال، حيث أن هذه النماذج كثيرة وتعددت عبر فترات زمنية مختلفة، إلا أننا سنتطرق في دراستنا إلى أهم نموذج وهو نموذج فليب كوتلر (1996) للأسباب التالية:

✓ اهتم هذا النموذج بأغلب مفاهيم ونظريات النماذج السابقة؛

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ استخدم هذا النموذج العلوم الحديثة في نمودجه؛

✓ اهتم هذا النموذج بالمداخل النفسية و السيكولوجية للأفراد في المنظمة.

يرى كوتر أن إدارة التغيير أمر مهم ففي غياب الإدارة الرشيدة قد تخرج عملية تحويل وتغيير العمل عن السيطرة ، ومع ذلك فإن قيادة التغيير تعد من أكبر التحديات التي تواجه معظم المنظمات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعرف بكل مصادر القصور الذاتي في المنظمة و القادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بكل ما يلزم من أفعال و إجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، و القيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير بغرسه وترسيخه في الثقافة الأساسية للمنظمة، وفي هذا الإطار أعد كوتر سنة 1996 نموذجا للتغيير يقوم على ثماني خطوات متسلسلة وينبغي احترام هذا التسلسل لأن نجاح كل خطوة يتوقف على نجاح الخطوة التي تسبقها، وتتمثل هذه الخطوات في:¹

✓ **الشعور بأن التغيير ضرورة ملحة:** يرى كوتر أن على قائد المنظمة أن ينجح في خلق الشعور و الأجواء التي تؤدي للتغيير لأنه يعزز من المصادقية و الثقة لدى العاملين وهو الوسيلة المتاحة لإنجاز أي مشروع جديد.

✓ **بناء تحالف لقيادة مساعي التغيير:** التحولات الكبرى تنسب غالبا إلى كبار المسؤولين ومع ذلك لا يستطيع أحد بمفرده وضع رؤية صحيحة، وإيصالها إلى عدد كبير من الأفراد، وبذلك كل العقبات ويحقق انتصارات في الأجل القصير، ويرسخ التغيير في ثقافة المنظمة بمفرده، لذا يجب إشراك جميع الأفراد في عملية التغيير، وتوفير جانب من الثقة المتبادلة بين أعضاء التحالف.

✓ **وضع رؤية إستراتيجية:** وضع رؤية إستراتيجية للتغيير أمر في غاية الأهمية، لأن الرؤيا تسمح بتوضيح الاتجاه، فغالبا ما لا يتفق الأفراد على اتجاه التغيير، ويعتريهم لبس بشأن ما يحدث، أو يتساءلون عما إذا كانت التغييرات ضرورية أم لا، و الرؤيا توضح للناس الطريق الذي يقودهم إليه التغيير.

✓ **إيصال رؤيا التغيير من خلال الاتصال:** الاتصال له القدرة على تصورات الأفراد داخل المنظمة.

✓ **تمكين الموظفين من صلاحيات تساعدهم على التحرك و العمل:** يرى كوتر أن التغييرات

الطموحة لا بد أن تشترك في صياغتها كل الطاقات الفاعلة في هذه المرحلة حيث سيتم تحويل الموظفين بالعمل بوسائل تتطابق مع الرؤية، وفيها تظهر إبداعاتهم.

¹سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص ص، 78-79

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ تحقيق بعض المكاسب على المدى القصير: يتطلب انجاز عمليات التغيير الكبيرة وقتا طويلا، لذلك كان لا بد من وضع خطة تحافظ على حماس الأفراد، وتعلقهم بالرؤيا الجديدة، للتدليل على أن عملية التغيير مجدية وتسير على الطريق الصحيح، كان لابد من وضع مكاسب ملموسة تزرع الثقة في نفس الموظفين على المدى القريب.

✓ توسيع نطاق التحول وتوظيف قوة الدفع نحو مزيد من التغيير: إن مظاهر الاحتفال بالانتصارات التي حققتها المنظمة على المدى القريب هو أمر يجب أن لا يبالغ فيه فقد يتولد عن ذلك تراجع المكاسب ويصبح تحديا جديدا للإفراط في الثقة لدى العمال بذريعة تحقيقهم بعض الانجازات قد يكون له أثر عكسي عندما يتوهم الموظفون أن عملية التغيير المنشودة قد تحققت مما يؤدي إلى تراجع طموحهم فيقل عطاؤهم وهذا يمنح فرصة كبيرة لقوى المقاومة لتعيد ترتيب أوضاعها.

✓ تثبيت التغيير في ثقافة المنظمة: أن حفاظ المنظمة على المكاسب التي تحققت من عملية التغيير هو تأسيس لثقافة جديدة و لأنماط من السلوك و القيم التي ستعم كافة المرافق الحيوية بداخلها، ولذا فعلى إدارة المنظمة أن تعمل في هذه المرحلة على تثبيت التغيير.

والشكل الموالي يوضح تسلسل مراحل التغيير كما وضحتها كوتر:

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الشكل رقم (1- 03): نموذج كوتر للتغيير.



المصدر: سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص80.

الفرع الرابع: مستقبل التغيير في المنظمات العامة

تواجه المؤسسة العامة عدة تحديات لعل أهمها التغييرات السريعة و المتواصلة و الطفرة الكبيرة في الإعلام و الاتصال و الانتشار الواسع للمعلومات و التقنية العالية، فهل تستطيع المنظمة العامة الصمود أمام هذه التحديات، وفي هذا المبحث سنتناول الرؤية المستقبلية للتغيير وبرامج التأهيل و الجهود التي يجب بذلها على المستوى الكلي والجزئي للمنظمة.

ـ التغيير في المنظمات العمومية برؤية مستقبلية:

إن عائلة المواصفات القياسية للجودة (ISO) أصبحت بمثابة تأشيرة الدخول إلى الأسواق الدولية، والتي تسعى لتطويرها كثير من المنظمات العامة حاليا، تقوم على أحد أهم مبادئ التسويق وهو التركيز على الزبون، مما يعني أنه من الصعب جدا تصور أن تنجح هذه المنظمات في تطبيق أنظمة إدارة الجودة بشكل مستمر ما لم تكن تعرف مسبقا احتياجات ورغبات الزبائن ورغم ذلك توجد عدة سبل لأحداث التغيير بالمنظمات العامة يمكن توضيح البعض منها على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، وهي:¹

✓ **الانتقال:** فالنقل هنا معروف بالحفاظ على المنظمة على حالها، و التغيير لا يمس سوى موقعها بنقل كل نشاطها إلى مكان آخر أو بجزء أو بأجزاء من نشاطها إلى أماكن أخرى، وقد يكون الانتقال أيضا خاص بالموضوع، أي النشاط، بتغيير وإحلال محله بديلا آخر مع الحفاظ على ثبات المكان، وبذلك فالتغيير بالانتقال هنا قد يكون نقل مادي أو إحلالي وهي ممارسة مشهورة لدى المنظمات العالمية الكبرى.

✓ **الضبط:** وهو عملية تقوم على التدخل في ميكانيزم سير عمل المنظمة ، من أجل خلق الأداء الملائم والمواتي للظرف، فالضبط، يكون بشكل متتالي وتدرجي في التعديل لقواعد الأنشطة بالمنظمة، وللاشارة فإن الضبط، وإن كان السعي من ورائه يكمن في إصلاح الأشياء وقيادتها نحو الأحسن، فهو يقوم على الجزء لا على الكل، كما يتطلب المتابعة المستمرة سواء كان ماسا بالقيم المرجعية للمنظمة أو حتى بثقافتها، فالضبط بذلك هو مهمة يومية لكل مسؤول بالمنظمة.

✓ **التجديد:** وهو إعطاء شكل جديد قد يكون مغايرا تماما للشكل القديم للمنظمة والتجديد يقوم على فكرة تبديل بعض هياكل المنظمة وليس كل هياكلها، وذلك عن طريق الانتقال الذي يعد أقرب

¹ لبال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-119

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

إلى إعادة الهيكلة ولكن بأسلوب مغاير عما هو متعارف عليه، فالمنظمة في مرحلة التجديد قد تغير على سبيل المثال أسواقها وتوجهاتها الصناعية، وكذلك إعادة ترتيب وتنظيم وظائفها ودوائر أنشطتها وأقسامها بما فيها من مصالح، ولكنها تبقى وفيه لمهنتها وتخصصها القاعدي وقيمها المهنية ومحافظة على صورتها في المجتمع، فالتجديد هو على خلاف السبل السابقة يصب في مسار الاتجاه الخاص بمستقبل المنظمة.

✓ **الشراكة:** وهو سبيل راقي من سبل التغيير، بحيث يتيح للمنظمة فرص للتميز والتنوع ويعطيها القوة والقدرة على التمتع و السرعة في وضع وطرح منتجات جديدة للأسواق، وبعد هذا الشكل من التغيير أنسب لتلك المنظمات التي تتطلع استخدام التكنولوجيات الرفيعة المستوى، أين ظاهرة الجودة فيها ذات أولوية ملحة لمسايرة التطورات، مع الإقبال على المخاطرة، وهذا السبيل يتطلب إمكانيات ضخمة، مما يستدعي الاعتماد على المنظمات الكبرى ذات الخبرة والتجربة.

✓ **إعادة التأسيس:** وهو أعلى درجات التغيير، بحيث تطبقه تلك المنظمات التي فقدت رواجها أو سبب تواجدها أو بالأحرى الهدف من وراء إنشائها، وتحديد مكانتها في السوق، وبهذا الشأن يعاد توجيهها توجيهها جذريا، واستخدام أدواتها القديمة يتم على الإطلاق سوى في حالة ما إذا كانت تخدمها كمعبر للمرور نحو مراحل مستقبلية مغايرة.

المطلب الثالث: الإصلاح الإداري في المنظمات العمومية ضرورة واقعية للتغيير

إن التأقلم مع التغيرات التي تحدث على المستوى المحلي و الإقليمي وحتى العالمي تؤكد ضرورة إحداث تغيرات كلية في أسلوب الإدارة في المنظمات العمومية و كيفية تقديمها للخدمات، فالمفهوم التقليدي للإدارة العمومية لم يعد قادرا على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة هذه المنظمات مما يستلزم المبادرة بإصلاح هذه الإدارة من خلال تبني المفاهيم الحديثة للإصلاح الإداري.

الفرع الأول: مفهوم الإصلاح الإداري

وردت العديد من التعاريف المتباينة لمفهوم الإصلاح الإداري، وجاءت وفقا لاهتمامات و اختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين ومداخلهم المختلفة ونذكر منها:

عرفته الأمم المتحدة بأنه " الاستخدام الأمثل و المدروس للسلطة و النفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على نظام إداري ما، من أجل تغيير أهدافه وبيئته وإجراءاته بهدف تطويره لتحقيق أهداف تنموية".

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

والإصلاح الإداري هو تلك المجهودات ذات الإعداد الخاص التي تهدف إلى إدخال تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العمومية، من خلال إدخال إصلاحات على مستوى النظام كله، أو على الأقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد أو أكثر من عناصره الرئيسية، كالهياكل الإدارية و الأفراد والإجراءات»¹.

كما عرف الإصلاح الإداري بأنه «جهد هادف لتنمية وتجديد القدرات الإدارية في بناء وتنمية و تطوير الهياكل و النظم و المهارات لمقابلة الاحتياجات و المتطلبات المستقبلية المتوقعة لمواجهة مقتضيات عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية»².

من خلال التعاريف السابقة للإصلاح الإداري نلاحظ أن هناك اختلاف في آراء الكتاب و الباحثين لهذا المفهوم، وهذا راجع لعدة عوامل نذكر منها:3

- تعدد الطروحات السياسية و الفكرية لمفهوم التنمية؛
 - الاتجاهات الفكرية و الشخصية للدارسين؛
 - غموض العلاقة بين الإصلاح الإداري و المتغيرات البيئية المختلفة.
- ومن خلال كل ما سبق يقدم الباحث تعريفا إجرائيا لمفهوم الإصلاح الإداري حيث يعرف على أنه « مجموعة الجهود الجماعية و الفردية المنظمة، الهادفة إلى استحداث تغييرات جوهرية في الأجهزة الإدارية بما يتلاءم ومتطلبات المستجدات الحديثة في ركائز الإدارة الحديثة من خلال تكييف الإدارة العمومية مع الظروف الاقتصادية السياسية، الاجتماعية، القانونية، والتشريعات الجديدة، لتحقيق أهدافها بمستوى عال من الكفاءة و الفعالية في الأداء».

وعليه فإن الخصائص الأساسية للإصلاح الإداري تتمثل في:

- ✓ عملية مقصودة لها أهداف محددة؛
- ✓ عملية مستمرة ؛
- ✓ عملية تغييرية جوهرية؛
- ✓ عملية يجب أن تمس كل مستويات النظام؛
- ✓ عملية ذات تكلفة؛

¹ المؤمن قيس وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص30.

² فيصل بن معيض آل سمير، استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2007، ص31.

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، مرجع سابق، ص97.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ عملية ذات أبعاد استراتيجية؛

✓ عملية أساسية تعتمد على أشخاص مهنيين.¹

الفرع الثاني: مداخل الإصلاح الإداري

يتفق الباحثون عامة على مدخلان أساسيان للإصلاح الإداري وهما:²

1_ المدخل الشمولي: يرى البعض أن استخدام منهج مدخل النظم يمكن من الوصول لتحقيق المنهج الشامل للإصلاح الإداري، ومدخل النظم المفتوح (open system) يعنى بدراسة الظواهر الإدارية في إطار تفاعلها مع البيئة المحيطة بها، فاستمرار عمل التنظيم وفاعليته يعتمد ويتوقف بشكل كبير على استمرار حصوله على المداخلات (البشرية والمادية) من البيئة المحيطة. والتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا يتميز بلامح رئيسية وهي:

ا_ المداخلات: حيث يقوم التنظيم بالحصول على موارده البشرية و المادية من البيئة الخارجية المحيطة به، فالتنظيم لا يعمل في فراغ بل يتفاعل مع بيئته من خلال عملية التأثير و التأثير.

ب_ العمليات: يعمل التنظيم على تحويل الموارد التي يتحصل عليها من البيئة المحيطة إلى خدمات على شكل منتجات و سلع يتم تقديمها للمجتمع.

ج_ المخرجات: وتتضمن قدرة التنظيم على الاستفادة من الموارد التي يتحصل عليها و تحويلها إلى مخرجات نهائية على هيئة خدمات أفكار سلعية أو خدمات يحتاجها المجتمع ويستهلكها.

د- التغذية العكسية: وتستخدم التغذية العكسية لتصحيح الانحرافات داخل التنظيم لتعديل أي أخطاء و انحرافات عن المسار المطلوب تحقيقه.

وفقا لمفهوم المنهج الشامل ينظر لعملية الإصلاح الإدارة كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية إذ لا يمكن أن يتصور أن يتم تحقيق نجاح كامل لجهود الإصلاح دون أن تكون جزء من إستراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع، لذا فأنصار المنهج الشامل للإصلاح الإداري ينظرون

¹ سامي محمد أحمد البحيري، مدخل الإصلاح الإداري - التطوير التنظيمي و التدريب و تقييم الأداء، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة واقتصاد، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، 2011، ص32.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 97-98

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

للجهاز الإداري كوحدة متكاملة لا يمكن تجزئته ومعالجة مشاكله بأسلوب وحلول جزئية، لهذا فالمدخل الشامل للإصلاح الإداري لا يقبل أسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئية للجهاز الإداري.

2_ المدخل الجزئي: يركز المدخل الجزئي في الإصلاح الإداري على اتباع أساليب جزئية ومرحلية لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهيكل التنظيمي وتبسيط الإجراءات، ويرى أنصار المنهج الجزئي للإصلاح كعملية ترميم للأجزاء المكونة للجهاز الإداري وأن الأخذ بمبدأ التدرج سيؤدي إلى إصلاح الجهاز الإداري بشكله الكلي ، وغالبا ما تتبع وجهود وإستراتيجية الإصلاح في المدخل الجزئي من داخل المنظمة ذاتها في ظل غياب أو ضعف الرقابة للجهات الخارجية، لذلك قد تواجه جهود الإصلاح لخدمة مصالح ضيقة تخدم العاملين في المنظمة، كتعديل الهياكل التنظيمية، التوسع أو إضافة وحدات إدارية، أو تحسين أوضاع القيادات الإدارية ، ويسعى هذا المدخل لتحقيق العديد من الأهداف ومنها:

- ✓ الكشف عن الأوضاع الإدارية الحالية و القيام بدراستها وتحليلها.
- ✓ تحديد مصادر المشكلات وأسباب التخلف الإداري.
- ✓ التعرف على المتغيرات المؤثرة و المسببة للتخلف الإداري.
- ✓ اكتشاف وسائل وأساليب الإصلاح و المقارنة بينها واختيار الأنسب للمعطيات و الظروف السائدة.
- ✓ المتابعة و تقييم نتائج التغيير .

فالاتجاه التقليدي للإدارة العامة ينظر للجهاز الإداري على أساس التنظيم الهرمي الذي يتسم بنظام محدد وواضح للعمل يتم من خلاله توزيع السلطات و الاختصاصات و التركيز على تطبيق الأنظمة و اللوائح والقوانين، هذا وتوضح تجارب الدول العربية في مجال الإصلاح الإداري التركيز على الإصلاحات الجزئية للمشاكل التي تواجه الأجهزة الحكومية، فجهود الإصلاح تنصب على الأمور ذات الطابع الفني والإجراءات، وإهمال الجوانب السلوكية ، و في هذا المقام أنه من أسباب فشل خطط الإصلاح في الوطن العربي تعاملها مع المشاكل الإدارية بمعزل عن البيئة المحيطة لها التي تتفاعل مع النظام الإداري وتؤثر فيه وتتأثر به.

ومن خلال العديد من الدراسات و الأبحاث يتبين أن عملية الإصلاح الإداري في الدول العربية تعاني من أوجه قصور متباينة أدت إلى عدم تكامل عناصر إستراتيجية الإصلاح.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الفرع الثالث: مميزات و دواعي الإصلاح الإداري في الإدارة العمومية

إن تحديات العولمة و الاقتصاد الحر، جعل برامج الإصلاح الإدارة تأخذ منحى أكثر حركية ودينامكية لتكييف السياسات العامة للدولة مع المحيط الدولي و المحلي، وعليه وأمام هذه الرهانات المرفوعة باشرت الدول الحديثة عمليات إصلاح واسعة داخل جهازها الحكومي، ويمكن إيجاز العوامل المرجعية للإصلاح الإداري فيما يلي:¹

- ✓ عجز الميزانية العمومية أمام الضغوط المتزايدة على الموارد وبالتالي ضرورة خفض التكاليف.
- ✓ المطالب المتزايدة للمواطنين، وتطلعهم للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمات المقدمة إليهم.
- ✓ توفير التقدم التكنولوجي الحاصل لإمكانات جديدة لتحسين جودة الخدمة.
- ✓ التغييرات الحاصلة في نظرية تسيير القطاع الخاص ومواءمة تطبيقاتها على القطاع العام لتفعيله نظرا لما يحققه القطاع العام الفعال في تحسين أداء الاقتصاد الكلي للدولة.
- ✓ بروز وتنامي قوى داعية إلى شرعية وشفافية الإدارة في تقديم الخدمة و طريقة الوصول إليها خاصة.
- ✓ اختلال التوازن بين الموارد و الوسائل المستخدمة و الغايات و الأهداف المحققة، وهو مبرر قوي لضرورة الإصلاح الإداري لإصلاح هذا الاختلال.
- ✓ تغير وظائف الدولة في العصر الحديث، مما استلزم ضرورة رفع مستوى الأداء في الحكومات من خلال الإصلاح الإداري.
- ✓ الحروب والأزمات الاقتصادية والتكنولوجيا الحديثة نتيجة لهذه الحروب والأزمات الاقتصادية ظهر اختلال التوازن بين القدرات البشرية وبين التقنيات الحديثة لأمر الذي يتطلب تبديلا وتغييرا في الهياكل الإدارية للمؤسسات وهذا ما يسمى إعادة التنظيم وهذا التبديل مرتبط بالإصلاح الإداري.²

¹ كريمة لعربي، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016، ص60.

² زيد محمد الرمانى، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، دار الصميعة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، السعودية ، 2004، ص42.

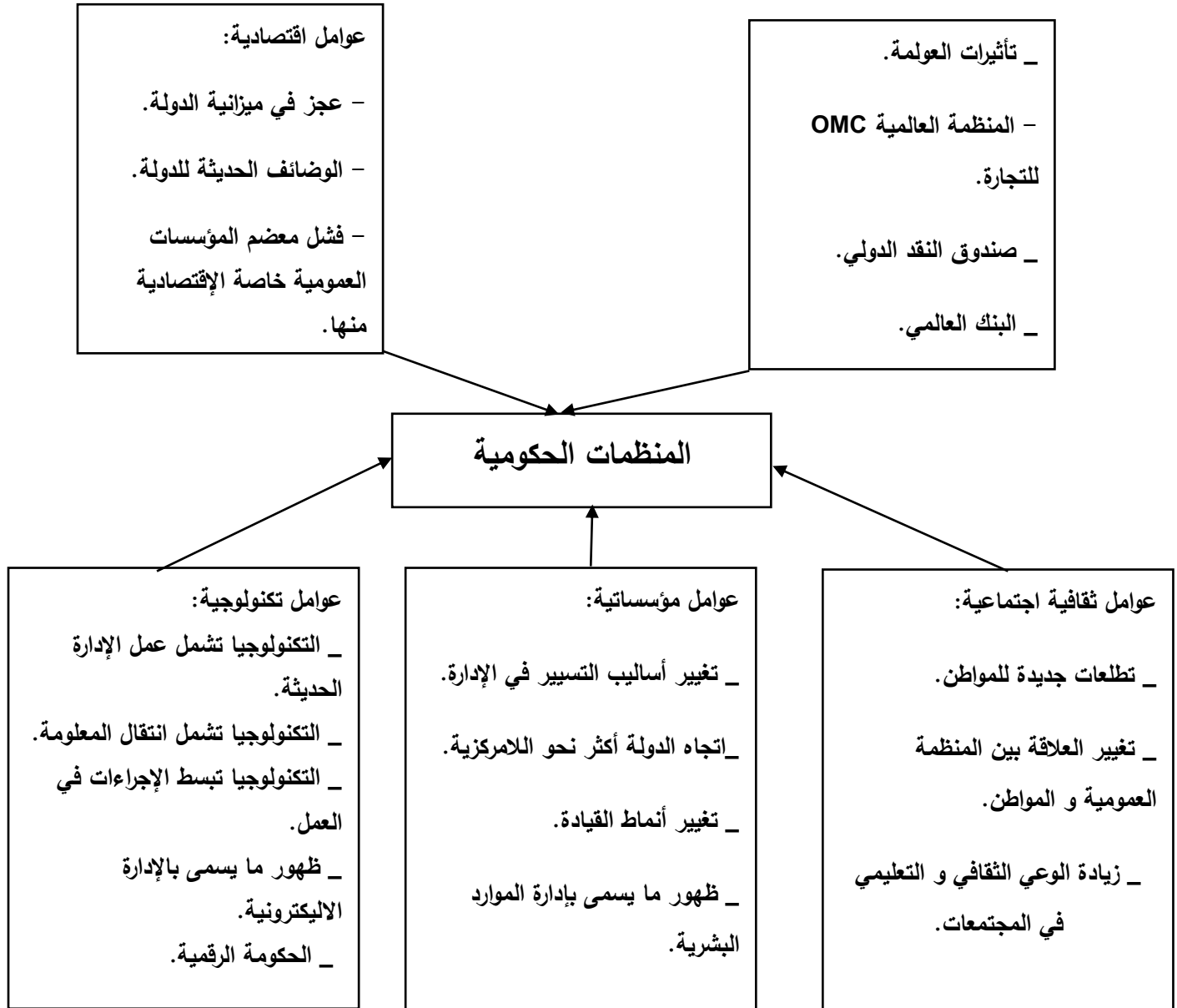
الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ نجاح نظريات الليبراليين والنيوليبراليين في عمليات الإصلاح والتي نادى بضرورة تقليص دور الدولة اقتصاديا واجتماعيا، وفتح المجال أمام المبادرة الخاصة، وتفعيل قواعد السوق و المنافسة في ضبط الاقتصاد.

✓ ضرورة عصرنة الإدارة العمومية وإدخال منطق جديد للتسيير العمومي في ظل فشل النموذج البيروقراطي في إشباع حاجات المواطن والشكل الموالى يوضح اهم التغيرات التي التي دفعت نحو الإصلاح الإداري العمومي

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الشكل رقم (1- 04): أهم التغيرات الدافعة إلى الإصلاح الإداري في المنظمات العمومية



المصدر: من إعداد الطالب الباحث

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الفرع الرابع: أهداف الإصلاح الإداري

يهدف الإصلاح الإداري إلى تطوير وتحسين كفاءة وفعالية الأجهزة العمومية الحكومية لتحقيق غايات سياسية واجتماعية واقتصادية تتمثل في العناصر التالية:¹

- ✓ تحسين مستوى أداء الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- ✓ زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية و تحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية، وأساليب الإدارة، وسلوكيات العاملين فيها.
- ✓ ترشيد الإنفاق الحكومي، و التركيز على اقتصاديات التشغيل، من خلال تخفيض حجم البرامج و الأجهزة و الإعداد الزائدة من العاملين.
- ✓ تعزيز عملية التحول الديمقراطي، ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة.
- ✓ تبسيط الإجراءات الإدارية، وإصلاح الأنظمة المالية و الضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.
- ✓ وضع السياسات العامة وتنفيذها، بشكل يضمن الكفاءة الفعالية، العدالة والخضوع للإساءة عن الأداء.
- ✓ موازنة الإدارة العامة مع مهام الدولة، و إشباع حاجات المواطنين.
- ✓ تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها وفي جميع أبعادها البنوية و الوظيفية.
- ✓ بناء هياكل الدولة على أسس علمية ووطنية بما يجعلها أكثر قدرة على النهوض بأعباء التغيير الحضاري المنشود.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والنظري للتسيير العمومي الجديد

يعد تطوير القدرات الخدمية للمنظمات العمومية مطلباً أساسياً للمرتفقين من هاته المنظمات، وأولية قصوى لتحقيق التنمية المستدامة في أي مجتمع، وفي ظل فشل نموذج التسيير العمومي التقليدي البيروقراطي في تحقيق ذلك، وأزمة مشروعية القطاع العام، فإن إصلاح وإعادة هيكلة المنظمات العمومية

¹ سامي محمود أحمد البحيري، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

وخاصة في الجوانب التنظيمية والتسييرية أصبح ضرورة حتمية، وهذا في ظل التحولات السياسية الاقتصادية، التكنولوجية...الخ التي يشهدها العالم.

من هذا المنطلق ظهرت مساهمات عديدة في مجال تسيير القطاع العمومي نخص بالذكر منها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد والذي يقترح نظاما جديدا للتسيير في القطاع العام يركز على خطاب الفعالية و العقلانية في أداء القطاع العام من خلال تطبيق أدوات وآليات القطاع الخاص.

المطلب الأول: البدايات الأولى لنشأة التسيير العمومي الجديد

يعتبر تطور الإدارة العامة الحديثة من سنوات السبعينات والثمانينات واحد من أكثر النقاشات الدولية في مجال القطاع العام، خاصة بعد الأزمة البترولية لعام 1973 وما صاحبها من أزمات مالية واقتصادية واجتماعية، وقد كان أول ظهور لخطاب مفهوم التسيير العمومي الجديد في الدول الصناعية، بعد استنكار التيار الليبرالي فيها للسياسات العمومية المطبقة والتي كانت مبنية أساسا على الموارد و الوسائل وضعف الأجهزة الرقابية، وغياب منطق النتائج حيث أن هذه السياسات كانت سببا واضحا لأزمة المنظمات العمومية في هذه الدول ، من خلال التدخل المفرط للدولة في الحياة الاقتصادية ويتأس هذا الاتجاه كل من الاقتصاديين فون هايك (Von. Hayek)، وملتون فريدمان (Milton. Friedman) من مدرسة شيكاغو¹.

وقد هيمنت الإصلاحات الإدارية في القطاع العام على أجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم وبالأخص في الدول الصناعية في سبعينات القرن الماضي، فقد تميزت هذه الفترة بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت إصلاح الجهاز الحكومي، وفي هذا الشأن برز رأيان رئيسيين واحد منها قاده الاقتصاديون يوصف بـ "الاقتصاد المؤسساتي الجديد" (New institution a léconomics) والثاني كان أساسه المعرفة الإدارية التسييرية ممثلة في التسييرية (Managérialism) حيث قام الاقتصاديون

¹F.X .Merrien, **la nouvelle gestion publique (concept mythique lien social et politique)** , riac, N°41, Printemps, 1999, PP 94_97.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

بإدخال المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة في حين أدخل المسكرون تقنيات الخبرة المهنية التسييرية للقطاع الخاص في القطاع العام.¹

وترى التسييرية أن تطبيقات مبادئ القطاع الخاص من شأنه أن يحل الكثير من المشاكل البيروقراطية للقطاع العام، فهم يعتقدون أن التسويق مثلا يؤدي إلى التغيير في ثقافة وقيم ومهارات المديرين، وبالتالي تحسين في أداء الوكالات الحكومية، فلسفة التسييرية تستمد قوتها من أعمال كل من بيتر، و وترومان (Peters and Waterman) في منشورها البحث عن الامتياز (search of excellence) والذي أظهر أن أفضل تسيير للشركات الأمريكية كان يعتمد على الهياكل العضوية للإدارة و أساليبها، وكذا إلى بيئة ثقافية داعمة.²

فالمنجربالية (managerialists) تشدد على الانتقال من النموذج التقليدي البيروقراطي (الرقابة الشديدة، المركزية) إلى نموذج جديد لها لما بعد البيروقراطية (paradigme, bureaucratique, post)، مبني على اللامركزية، التعاون، الإبداع، التفويض... الخ.³

ويرى التيار الذي يتزعمه الاقتصاديون الذي يوصف ب "الاقتصاد المؤسساتي" أن التدخل المفرط للحكومة في النشاط الاقتصادي هو السبب الذي قيد نمو وحرية الاقتصاد، و نادوا بتقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية وأن وجود الأسواق وآلياتها من شأنه تحسين الكفاءة الاقتصادية، وأكدوا أن النموذج التقليدي البيروقراطي لم يحقق توازنا هيكليا في الحوافز والمكافآت، بمثل ما هو موجود في السوق، و نادوا بمنح الحد الأقصى من الحرية الفردية مع توفير شروط وأسباب الكفاءة.⁴

¹Binod ,ATreya, **the applicability of new public management to developing countries: A case Nepal**, thesis of doctorate in philosophy, School of management faculty of business, Victoria and law, university of technology, Melbourne, Australia, 2002, p28.

² طارق عاشور، مقارنة التسيير، العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2012، ص111.

³ Marius PETERSCU, et al, " **public management between the traditional and new model**, review of international comparative management, volume 11, Issue3, 2010, p412

⁴ طارق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 110 .

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد إلى الباحث كريستوفر هود (Christopher Hood) أواخر الثمانينات ليتم تعميم التسمية فيما بعد على جل المشاريع العمومية في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية، حيث أصبح التسيير العمومي الجديد هو المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية خاصة في مشاريع إدخال تغييرات على مرافق الدولة و إصلاحها.¹

ويجدر بالذكر أن هذا النموذج قد ظهر بأسماء مختلفة نذكر منها:²

- ✓ الإدارة العامة الجديدة للباحث (HOOD) سنة 1991؛
- ✓ نموذج ما بعد البيروقراطية للباحث (BARZELAY) سنة 1992؛
- ✓ إعادة اختراع الحكومة للباحث (Osborne and gabeler) سنة 1992.

أما البدايات الأولى لتطبيقات نموذج التسيير العمومي الجديد تجسدت في المملكة المتحدة، بقيادة رئيسة الوزراء البريطانية مرغريت تاتشر بعد فوزها في الانتخابات البريطانية لعام 1979 ، وفي الولايات المتحدة الأمريكية على يد الرئيس الأمريكي رونالد ريغن بعد فوزه بالانتخابات الرئاسية عام 1980، حيث قاد حملة شديدة للتخلي عن النموذج البيروقراطي.

كما أن بعض الدول كانت سباقة لتطبيق مبادئ وآليات هذا النموذج ككندا، نيوزيلندا، أستراليا.

المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي الجديد.

من التعاريف التي أعطيت للتسيير العمومي الجديد حسب توجهات الباحثين والمتخصصين نذكر مايلي:

التعريف 01:

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الجديد بأنه: « اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الإنجلوساكسونية، وانتشر

¹ أحمد بوشارب، أحمد بن يوسف، نجاعة التسيير في الجماعات المحلية عل ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث، مجلة أراء الدراسات الاقتصادية و الإدارية،المركز الجامعي افلو، الجزائر، المجلد 01 ، العدد 01 ، 2019 ، ص97.

²Stephen P. Osborne and Kate McLaughlin, **New Public Management**,First published by Rutledge New Fetter Lane, London, 2002, p23

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالج التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية، وأساليب المناجمنت في القطاع الخاص، ويسعى هذا النوع الجديد للتسيير إلى معالجة الاختلالات التي مست النموذج التقليدي، ومنها البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مفهوم الفعالية والكفاءة»¹.

التعريف 02:

عرف مصطلح التسيير العمومي الجديد على أنه²:

« تسيير للدولة كأنها منظمة ».

في هذا الإطار ينظر للتسيير العمومي الجديد أنه إطار عام لتطبيق أدوات التسيير المطبقة في المؤسسة الخاصة (القطاع الخاص) في الإدارة العمومية، حيث يمكننا الحديث عن تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، مراقبة التسيير، الفعالية، الكفاءة، الجودة... إلخ.

التعريف 03:

عرفه الباحثان: (DENHARDT Robert / DENHARDT Janet)

التسيير العمومي الجديد بأنه مجموعة من التصورات والأفكار والطرق العلمية التي تسعى في مضمونها إلى إسقاط مقاربات وممارسات قطاع الأعمال (القطاع الخاص) في القطاع العام.³

التعريف 04:

¹ صلاح الدين طالبي، أبو بكر سالم، دور التسيير العمومي الجديد في إرساء إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مجلد 12، العدد 04، 2020، ص 248-249.

²A.G.COHEN, **la nouvelle Gestion publique: concepts, outils, structures, bonnes et mauvaises pratiques contrôle interne et audits publique**, Paris, Galionl'extenso, éditions, 2012, p5.

³ JanetDenhardt, RobertDenhardt, **the new public service: service not steering**, new York Rutledge, Usa, 3rd edition, 2015, p12.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

عرف التسيير العمومي الجديد على أنه « منهج للتيار النيوليبرالي هدفه تقديم الخدمة في القطاع العمومي بنفس النمط في قطاع الأعمال (القطاع الخاص) ».¹

التعريف 05: تعريف لجنة الإدارة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE والتي كانت لها تأثير مهم في نشر وتعميم التسيير العمومي الجديد بأنه « براديجم (نموذج فكري أو إدراكي) جديد يقوم على ثقافة نشر تحسين الأداء في القطاع العام الأقل مركزية » والذي يتميز بالخصوصيات التالية:²

- ✓ تركيز الاهتمام على النتائج من منطلق الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة.
- ✓ استبدال البنيات التقليدية، والتسلسل الهرمي والمركزية بأنظمة وبنيات (هياكل) لامركزية أين تكون الخيارات المالية (الميزانية) المتعلقة بمقدمي الخدمة أقرب ما يكون من المستفيد حيث يكون للزبون (المواطن)، وباقي أصحاب المصالح الحق في إبداء الرأي والمراقبة (التفتيش).
- ✓ إعطاء حرية أكبر في إيجاد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي، ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين فعالية السياسة العامة المتبعة وتقليل تكاليفها.
- ✓ زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة، والمسيرة من طرف الملكيات العمومية (القطاع العام) من خلال وضع أهداف متعلقة بالإنتاجية وبمفهوم المنافسة.
- إذن التسيير العمومي الجديد هو تصور جديد لكيفية إدارة المنظمات العمومية يقوم على محاكاة قواعد تسيير المؤسسات الاقتصادية الخاصة وفق آليات السوق، من أجل عصنة عملية التسيير، والرفع من مستوى الأداء لزيادة الفعالية والكفاءة، مما يقتضي تحديد واضح للأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير البيئة على المؤسسات العمومية.³

¹ Alison I, Griffith Dorothy, E Smith, . **Under new public management**, university of Toronto, press, London, 2014, p06.

² فاطنة بوداوي، أحمد بوشنافة، **حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح الإدارة العامة في الجزائر**، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص20.

³ بشير بن عيشي، عبد الباسط بن عبيد، **التسيير العمومي الإلكتروني مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي**، مجلة الحقيقة، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، المجلد 15 ، العدد02 ، 2016 ، ص389 .

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

كما أشار العديد من الباحثين أن مفهوم التسيير العمومي الجديد يتمحور أساسا حول المبادئ التي يقوم عليها وهم يتفقون على أن التسيير العمومي الجديد هو إمكانية ممكنة لتطبيق مبادئ وأفكار التسيير في القطاع الخاص على الخدمة العامة.¹

ومن خلال التعاريف السابقة يستنتج الباحث:

التسيير العمومي الجديد منهج وفلسفة جديدة للتسيير في المنظمات العمومية ، يقوم على إمكانية تطبيق الآليات والأدوات التسييرية المطبقة في القطاع الخاص، على القطاع العمومي، من أجل تحسين أداء المنظمات العمومية ورفع مستويات الكفاءة والفعالية فيها وذلك من خلال رفض البيروقراطية والتوجه نحو السوق والمنافسة والعصرية، واستخدام التكنولوجيا الرقمية، من أجل تقديم خدمة عمومية ذات جودة متميزة ترقى لتطلعات المواطن .

المطلب الثالث: مضامين التسيير العمومي الجديد

إن التعرض لإسهامات الباحثين في مضامين التسيير العمومي الجديد من خلال التعرف على خصائصه ومميزاته وفق الإطار الفكري والإداري الذي يحدده، سيوضح المعالم الأساسية لهذا النموذج الجديد للتسيير في القطاع العمومي

الفرع الأول: الخصائص العامة للتسيير العمومي الجديد كإطار فكري

بالرغم من اختلاف مسميات الإدارة العمومية الحديثة، فقد حاول الأكاديميين و الباحثين للتعرف على خصائص الإدارة العامة الحديثة فقد حدد (Kernohan and charrie) ثلاثة عناصر للإدارة العامة الحديثة:²

¹Philip HAYNES, **Managing complexity in the public service**, London: Routledge, 2 edition, 2015, p5.

²ببال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص ص100_102.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

1_ تغيير في آلية الحكومة:

فالإدارة العمومية الحديثة تشمل تغيير في البناء الهيكلي للحكومة، وتتضمن إعادة الهيكلة للأقسام و الإدارات، وإنشاء وحدات لتقديم الخدمة، اللامركزية في السلطة و المسؤولية، وذلك من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات

وتنادي الإدارة العامة كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية، تحسين الجودة، الاستجابة للعملاء، وممارسة المشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية.

فالمروجون للتسيير العمومي الجديد يجادلون بفكرة أن الخط الفاصل بين التسيير في القطاعين العام وقطاع الأعمال سيختفي لأن أفضل الممارسات التسييرية ستتخذ من طرف القطاع العام.¹

2_ التغيير في أسلوب الإدارة:

ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية :

✓ تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص، والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء و الحوافر، خدمة العملاء، الربحية، تقليل العمالة.

✓ التركيز على الكفاءة والفعالية

✓ الانتقال من التحكم في المدخلات و الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

✓ تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب للتعاقد للخدمات العامة، و إتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

3_ تقليص دور الدولة:

ويشمل تقليص دور الدولة وفقا لمفهوم الإدارة العامة الحديثة الاتجاه نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية

¹Marius PETERSCU et al "public management :between the traditional and new model" review of international comparative, volume11, Issue3, 2010, p412

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

وهناك أيضا مسوغات فكرية وعلمية للإدارة العامة الحديثة ظهرت من خلال الاتجاه الجديد للخدمة العمومية والتي تأثرت بشكل واضح بالإطار المعياري للخدمة العمومية حيث التركيز على قيم الكفاءة والفعالية في الأداء، ولكن مع التغيرات الكبيرة التي تمس بيئة القطاع العام كان من الضروري إدخال مفاهيم جديدة تتلاءم وهذه التغيرات تتضمن القيم والأفكار التالية:

✓ الموظف العمومي يجب أن يقدم الخدمة للمواطن ويحقق مطالبه، دون محاولة التحكم في المجتمع من خلال الإدارة؛

✓ التأكيد على أن الخدمة العمومية هي الهدف النهائي للإدارة العمومية، ضمن تطبيقات قواعد وأساليب القطاع الخاص في حدود خصوصيات القطاع العام؛

✓ التفكير الاستراتيجي كأسلوب عمل في البرامج و الأهداف التي تسعى الإدارة العمومية لتحقيقها، من خلال فصل اتخاذ القرار الاستراتيجي المخول للسلطة السياسية عن التسيير العملياتي المخول للإدارة؛¹

✓ خدمة المواطنين حيث يركز التسيير العمومي الجديد على جودة الخدمات المقدمة للعملاء، من خلال الكفاءة العملية والتحكم في التكاليف و المرونة التنظيمية.²

✓ المساواة فالموظف العمومي يسأل وفقا لنظام السوق والمنافسة من جهة وطبقا للأنظمة و القوانين وقيم المجتمع و المعايير المهنية.³

الفرع الثاني : الأسس العلمية لمفهوم التسيير العمومي الجديد

يتأسس التسيير العمومي الجديد من حيث المفهوم على عنصرين أساسيين هما :⁴

¹ Yves Chappaz, pierre Charles pu pion, **le new public management gestion et management public**, l'association internationale de recherche en management public (AIRAMAP), volume 01 , N°2, 2012,p1.

² Michèle Charbonneau, **Nouveau Management public**, dictionnaire encyclopédique de l'administration public, Québec, Canada, 2012, p1.

³ Janet Denhardt, Robert Denhardt "the new public service: serving rather than steering, publicadministration Review, volume6,N°60, 2000,p549.

⁴Narver STATER, **the effect of a market orientation on business profitability**, journal of marketing, 1990,p20.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

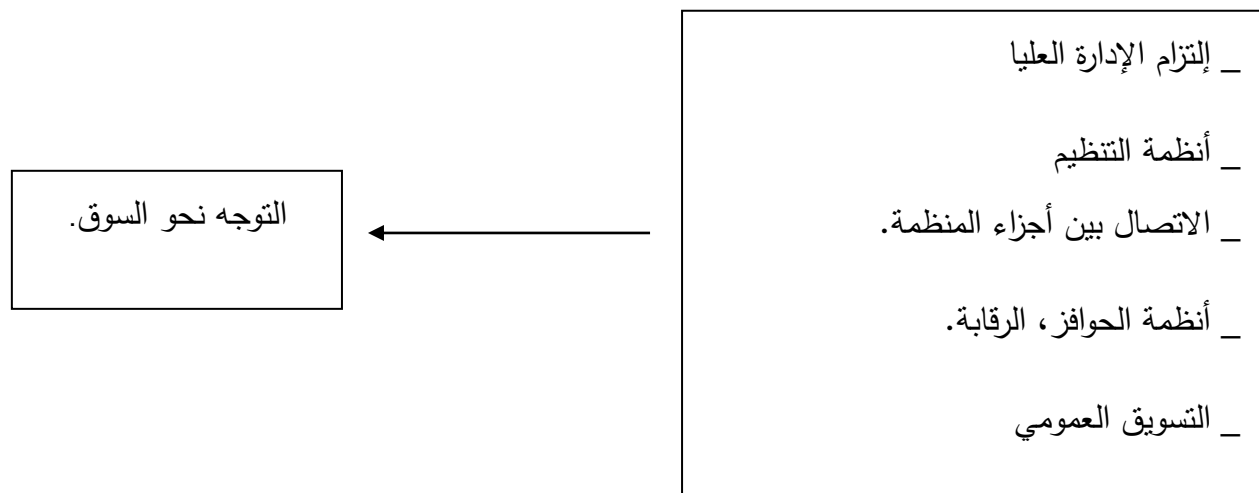
1- التوجه نحو السوق: يتجه (Narver Stater,1990)، إلى أن مفهوم التوجه نحو السوق يقوم أساسا على اعتباره ثقافة مشتركة بين أعضاء المنظمة، وقد عرف بأنه "ثقافة تنظيمية تدفع نحو سلوكيات ضرورية لإنشاء قيمة عليا للمستهلكين حيث أن ما يحدث على السلوكيات التنظيمية لاقتراح قيمة عليا للزبون هو فهم احتياجات الزبون وفهم أسلوب استجابة المنافسين لاحتياجات نفس الزبون وتنسيق الموارد المتاحة. كما أوضح أن التوجه نحو السوق في المنظمة يظهر نتيجة تعاون ثلاثة عناصر هي: التوجه نحو الزبون، والتوجه نحو المنافسين، والتنسيق بين الأقسام.

- مقدمات التوجه نحو السوق: هي عوامل ترتبط بالتنظيم أو البيئة، حيث تبرز العوامل التنظيمية على مستوى المنظمة في الأفراد، المجموعات، التنظيم والأقسام...الخ.

وتتعلق العوامل البيئية بالتشريعات والقوانين الحكومية وهيكل الملكية والموارد...الخ، ولهذه العوامل الدور الأساسي في تحديد مستوى قدرة المنظمة العمومية على التوجه نحو السوق، ويمكن تحديد هذه المقدمات كما يلي:

أ- المقدمات المرتبطة بالتنظيم: هي عوامل ترتبط بالتنظيم يمكن أن تزيد أو تحد من مستوى إمكانية توجه المنظمة نحو السوق وتشمل العوامل التالية: التزام الإدارة العليا، حركية العلاقات بين الأقسام، أنظمة التنظيم، نظام التقييم والحوافز، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1- 05) : مقدمات التوجه نحو السوق المرتبطة بالتنظيم



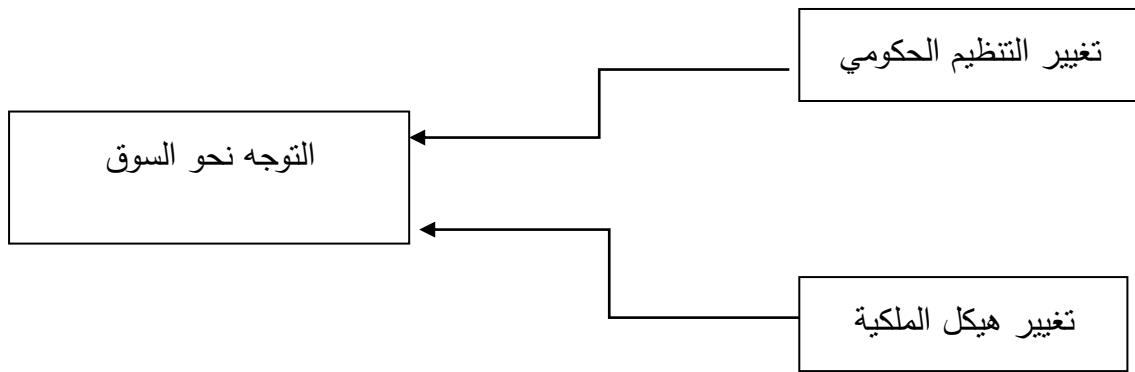
المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

ب_ مقدمات التوجه نحو السوق البيئية:

إضافة إلى عوامل التنظيم المرتبطة أساسا بالبيئة الداخلية للمنظمة اهتمت دراسات حديثة بالبيئة الخارجية والعوامل المرتبطة بها، هذه العوامل تم اعتبارها مقدمات للتوجه نحو السوق لما لها من تأثير في مدى إمكانية توجه المنظمة نحو السوق والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (1 - 06): المقدمات البيئية للتوجه نحو السوق



المصدر: من إعداد الطالب.

2-إدارة السوق:

إن الإدارة هي الطريقة والأسلوب المباشر الذي يستطيع أن يحل مشاكل التنظيم ويحقق التخصيص الأمثل للموارد، استنادا على المعارف العلمية و الأكاديمية بصورة أكثر عقلانية ورشاده ، حيث أن هذه الإدارة يجب أن تركز على خلق شروط الأداء المتميز.

للوصول إلى النتائج المطلوبة وتحقيق الأهداف المحددة، وفقا لفلسفة التسيير العمومي الجديد قدم الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة العامة مجموعة الأفكار التي توضح ذلك، فكريستوفر هود قدم في مقالته (الإدارة العامة لجميع الفصول 1991) ، مجموعة الأفكار التي من شأنها أن ترفع من فعالية وكفاءة القطاع العام وهي:¹

✓ التدريب العملي على إدارة محترفة للمنظمات العمومية؛

✓ معايير واضحة الأداء؛

¹Christopher HOOD, " A Public Management for all season ?", Public Administration, Royal Institute of Public administration, vol69,N°01, 1991, p45.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

- ✓ التركيز على ضوابط الإنتاج؛
 - ✓ التحول إلى توظيف الوحدات في القطاع العمومي، أي تفكيك الوحدات الكبيرة؛
 - ✓ التحول إلى منافسة أكبر في القطاع العام؛
 - ✓ التحول في نمط الممارسات الإدارية، التخلي عن البيروقراطية والمزيد من المرونة التنظيمية؛
 - ✓ الضغط نحو المزيد من تقليص التكاليف وعدم التبذير للموارد العمومية؛
 - ✓ تدعيم رقابة التسيير؛
 - ✓ تقييم كفاءة الهيئات العمومية بالتركيز على النتائج بدلا من التركيز على الوسائل.
- وينظر إلى التسيير العمومي الجديد من خلال مكوناته المختلفة كمجموعتين من الأفكار تشكل في مجموعها النموذج الاصطلاحي لضبط الإدارة العمومية، يحمل في طياته مجموعة من الدلالات كاللامركزية اللاببيروقراطية، التوجه نحو السوق، العقود الخارجية، الخصوصية، الشراكة، ويمكن تحديد هاتين المجموعتين من الأفكار كما يلي:
- ✓ الأفكار التي تركز على التسيير في القطاع الخاص والتي تبنى على التحسينات والإدارة المستمرة والتنظيمية وإعادة الهيكلة والرقابة المالية الفعالة ومراقبة وتقييم الأداء.
 - ✓ الأفكار التي تركز على الأسواق والتنافسية فيها.
- إن هذه الأفكار تتداخل أثناء الممارسة، وينبغي أن ننظر إليها كسلسلة متصلة تجمع الكثير من الميسيرين في نهاية واحدة، مثلا العقود الخارجية كهدف للبحث عن التسويق والمنافسة، ومثل ما لاحظ هود فإن التزاوج ما بين هذه الأفكار يحدد التوجه الأساسي للتسيير العمومي الجديد¹.

الفرع الثالث: الممارسات التسييرية في نموذج التسيير العمومي الجديد

يعبر التسيير العمومي الجديد عن فلسفة جديدة لمفهوم المنظمة العمومية الإدارية عامة، فهو يحمل تغيرات جذرية لأسلوب ومحتوى العمليات الإدارية فيها، فالمنظمة العمومية أصبحت اليوم مطالبة بتغيير ممارستها طبقا للمفاهيم الجديدة لهذا النموذج ومن أهم هذه الممارسات نذكر:

¹Armenia ANDRONICEAU, **new public management, a key paradigm Public management in Romanian administration**, Academy of Economic studies, Bucharest, 2007, p154.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

1-الخصوصية: "الخصوصية تعني توسيع الملكية الخاصة، ومنح القطاع الخاص دور متزايد داخل الاقتصاد ، ويسير هنا الى الخروج غير المفاجئ و المباشر للقطاع العام من النشاط الاقتصادي، وإنما إلى خفض نصيب الدولة نسبيا وذلك بزيادة نصيب القطاع الخاص ويتم هذا من خلال عقود الإيجار أو منح الامتيازات...الخ"¹

وهناك عدة طرق للخصوصية نذكر منها:²

- ✓ الطرق التي لا تنهي الملكية ومنها: عقد الإدارة، التأجير، الامتياز؛
- ✓ الطرق التي تنهي الملكية منها: البيع المباشر، بيع الأسهم في أسواق المال، البيع للعاملين بالإدارة، نظام القسائم.

2- المنافسة: وهي عكس الاحتكار الممارس في المنظمات العمومية والذي يعني ذلك الامتياز الحصري الذي يتمتع به الشخص لصنع أو بيع شيء أو استغلال عمل أو مصلحة³.

فالمنظمة العمومية مطالبة في ظل قواعد المنافسة بتبني المفاهيم التالية: التسويق العمومي، التعاقد الحكومي، الاستقطاب القطاعي بين العام والخاص، تحرير سوق المنتج، نزع الطابع التنظيمي، التمويل، دراسة السوق، الترويج، احتياجات الزبون...الخ.

3- التحفيز: هو تلك العملية التي يتمكن بموجبها المديرين من إشباع القوى الكامنة لدى الموارد البشرية والرفع من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم.

ويأخذ التحفيز صور عديدة في نموذج التسيير العمومي الجديد المطبق في المنظمات العمومية، مثلا حقوق الملكية، تدخل رأس المال السوقي في المشاريع العمومية، ملكية الأصول كلها أو جزء منها،

¹ ليث عبد الله القهيوي، بلال محمد الوادي، التحول من القطاع العام إل القطاع الخاص، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص41.

² قرومية دوفي، أثر الخصوصية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة فندق الأوراسي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04 ، العدد 02، 2019، ص122.

³ ليلي بوكحيل، دور القاضي الإداري في حماية مبدأ المنافسة، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول المنافسة في التشريع الجزائري، كلية الحقوق، جامعة عنابه، الأيام 26 - 27 نوفمبر، 2013، ص03.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

العدالة في توزيع مزايا الوظائف، الدفع مقابل النتائج و الأداء، الشراكة عام/ خاص، شراء الأسهم وتداولها.

4- إدارة الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء بأنه "التفاعل الحاصل بين السلوك والانجاز، وهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا"¹.

ويتحدد الأداء الوظيفي نتيجة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية وهي الدافعية الفردية، مناخ العمل، قدرة الموظف على أداء العمل بمهارة ، حيث يشدد الباحثون في نموذج التسيير العمومي الجديد على ضرورة قياس الأداء والعمل بنظام المكافأة والعقاب مقارنة بالأداء المحق.

المبحث الثالث: نظريات مبادئ ونماذج التسيير العمومي الجديد

إن النظريات الأساسية لمفهوم التسيير العمومي الجديد تعود أساسا للأفكار الليبرالية في فترة السبعينات والثمانينات وذلك بالتوازي مع الأزمة الاقتصادية للدول الصناعية ، وهناك العديد من النظريات التي تعنى بالتسيير في القطاع العام والتي نادت بضرورة رفع كفاءة وفعالية الأداء العمومي.

المطلب الأول: نظريات التسيير العمومي الجديد

ارتبط التسيير العمومي الجديد مع العديد من النظريات الحديثة التي واكبت تجدد الفكر الليبرالي، المتمثلة أساسا في خيارات المجتمع، نظرية تكاليف التبادل ونظرية الوكالة وكذا نظرية حوكمة المؤسسات والتي كلها تهدف إلى تحقيق وتعزيز الشفافية و المساءلة والمصادقية في التسيير، وضمان الحقوق والواجبات لجميع المتعاملين مع العمل المؤسساتي العمومي، لتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة وسنحاول فيما يلي التعرض لهذه النظريات.

¹ منصور تيجاني، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 08، 2020، ص60.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الفرع الأول: نظرية الاختيار العمومي

تستكشف نظرية الاختيار المنطق وراء الأنماط المترابطة للاختيار، فهي تستكشف معنى التصرف بعقلانية، لماذا يعد مهما؟ إن نظرية الاختيار ترسي المنطق العقلاني اللازم للفعل الجيد، أما الشخصية اللازمة أيضا لهذا فمرجعها إليك¹. ظهرت هذه النظرية في ستينيات القرن الماضي، حيث يركز مضمونها على أن كل سلوك إنساني تهيم عليه المصلحة الشخصية، فكل شخص أناني بطبعه يجري الاختيارات الإستراتيجية لتعظيم أرباحه مهما كان نوعها مادية أو نفسية... الخ².

مما يعني أن البيروقراطي يعمل من أجل خدمة نفسه أولا أو من أجل مجال نشاطه، وفي سياق الإدارات العمومية، فإن السلوك الانتهازي للبيروقراطي يؤدي إلى نوع من التضخم المنظم والمرتب للقطاع العام وكذلك عدم فعالية التسيير الداخلي للدولة، والتصدي لهذا التضخم يكمن في منح عقد امتياز للوكالات الخارجية التي من أهدافها الحفاظ على هيكل بسيط يسمح بتعظيم الفوائد والمكاسب عن طريق أداء شرعي وممتاز بالنظر للأعباء³.

ومن هذا المنطلق فإن نموذج التسيير العمومي الجديد يؤكد على رفض المنطق البيروقراطي ويؤسس لمنطق النتائج والكفاءة والفعالية في تحقيق جودة الخدمة العمومية، وإدخال مفهوم التوجه نحو السوق والمنافسة، والتخلي عن الهياكل التقليدية وتفكيكها، وإطلاق حرية التسيير المباشر للخدمة العمومية للمستعمل⁴.

¹ مايكل ألينجهام، نظرية الاختيار، ترجمة شيماء طه الريدي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2012، ص 08.

² Owen HUGHES, **what is or was new public management**, Faculty of business and economics monarch university, Melbourne, Australia, Brisbane, 2008, p2.

³ خالد حيواني، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري دراسة على ضوء التجارب الرائدة الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة وتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2015/2014 ، ص 45.

⁴ Marcel GUENON, **le management de la performance public local , étude des outils de gestion dans deux organisations intercommunales**, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, université Paul Cézanne Aix_ Marseille I, Institute de management public et de gouvernance Territoriale, 2010, pp, 60_61.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

فهو يؤسس للدور الايجابي الذي يمكن أن تمارسه الحكومة لخدمة المجتمع، ويحلل ويصحح النتائج السلبية لتدخلاتها التي تنقصها المهنية والكفاءة، فهي الموضوعات ذات الأثر الاقتصادي و المباشر على المواطنين.

وتحاول نظرية الاختيار العمومي إدماج المفاهيم السياسية في النماذج الاقتصادية، وبموجب هذه النظرية تتم دراسة الأسلوب الذي تنتهجه الحكومات عندما تقوم بإعداد سياستها العامة أو اتخاذ قراراتها، وتحليل أسباب فشل الإجراءات التي تحاول الدولة اتخاذها في محاولة منها لرفع كفاءة الأداء الاقتصادي العام للدولة.

ويؤكد الكثير من الاقتصاديين أن المشكلات التي تواجه الأسواق مثل الاحتكارات، الأسواق الموازية، احترام قواعد المنافسة، الشفافية، لا يمكن أن تحل إلا من خلال تدخل الدولة، و أصحاب هذه النظرية يجادلون بفكرة أن الحكومة التي تدار بفعاليات المصالح الشخصية في السوق السياسي لا يمكن أن تعالج مثل هذه المشاكل أو أن معالجتها ستكون ذات كلفة اجتماعية كبيرة وفي المقابل تعترف هذه النظرية أن الحكومة يجب أن تقوم بوظائف محددة لا يستطيع السوق الاقتصادي أن يتعامل معها، أي أنها يجب أن تعالج إخفاقات سوقية.

وتضع نظرية الاختيار العمومي مجموعة من الأسباب التي تفسر عدم نجاعة المنظمات العمومية نذكر منها:¹

- ✓ خضوع المنظمات العمومية للتأثيرات السياسية العامة؛
- ✓ حقوق الملكية في المنظمات العمومية لا تخضع للتداول في السوق المالية؛
- ✓ المواطن مالك للمرفق العمومي ولا يساهم في تسييره؛
- ✓ عدم المساءلة عن الإخفاقات المالية و الاقتصادية لمتخذي القرار في المنظمات العمومية؛
- ✓ التقيد الحرفي بالقواعد والإجراءات؛
- ✓ غياب المنطق الإقتصادي في تحديد الأهداف وبلوغ النتائج؛

¹Hachimi SANNI, **la gestion Intégrée des publique: pratiques, logique des acteurs et perspectives, dans un contexte de new public management** , thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, faculté des sciences de l'administration, université Laval Québec, Canada, 2004,p10.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ غياب المعايير الدقيقة و الموضوعية لتحديد المتطلبات من الوظائف من قبل الأجهزة الحكومية.¹
وفي الأخير يمكن يستنتج الباحث أن نظرية الاختيار العام كان لها أثر على السياسة العامة للدولة وعلى دورها في الحياة الاقتصادية يمكن تلخيصها في مايلي:

✓ أن السوق الاقتصادي أكثر كفاءة و فعالية من السوق السياسي في استخدام وتخصيص الموارد؛
✓ الحد من تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي قدر الإمكان.

الفرع الثاني: نظرية تكاليف الصفقات و التكامل العمودي

يؤسس (Oliver Williamson) تحليله لنظرية تكاليف الصفقة من خلال ثلاث مراحل أساسية، حيث يحلل أولا سمات الصفقات، ثم يحدد وسائل دعم الصفقة و المتمثلة أساسا في هياكل الحوكمة (السوق، المؤسسة، الهياكل الهجينة)، وفي الأخير يقترح نموذجا للاختيار المسبق، بين الهياكل السابقة الذكر وذلك للحفاظ على تكاليف الصفقة.

ويبرر من خلاله وجود المنظمات الكبرى من خلال قدرتها على ضمان الحصول على الصفقة بسعر أقل من سعر السوق².

وتشمل خصائص نظرية الصفقات عنصرين أساسيين وهما:³

1_الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقات:

أ_ الرشادة المحدودة:

وهي تعبر عن عدم قدرة الفرد على الحصول على كافة المعلومات، مما يزيد في احتمال عدم اكتمال العقد وهذا ما يكون له أثر على تكاليف الصفقات

¹عبدمان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الجسور للنشر، الجزائر، 2015، ص35.

²Michel G HERETMAN.Oliver WILLIAMSSON, un Nobel pour l'économie et la gestion, revue française de gestion , N° 200 , Paris ,2010, p70.

³Ibid., 2010, p70

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

ب_ الانتهازية:

يوضح Williamson، أنه عندما يكون هناك عقد للصفقة غير تام فإن ذلك يؤدي إلى مشاكل إضافية تقترن مع حالة الانتهازية في صورة سوء الاختيار، الغش، التهرب، السعي لتحقيق أهداف شخصية¹.

2_ سمات نظرية تكاليف الصفقات.

تتمثل سمات نظرية تكاليف الصفقات من العناصر التالية²:

✓ خصوصية الأصول.

✓ عدم التأكد.

✓ درجة التكرار للصفقة.

_ محددات الاختيار بين السوق أو المنظمة:

أ_ المرحلة الأولى: تحديد طبيعة الصفقات يحل ويليامسون اختيار طبيعة الصفقة بناء على الفرضيات السلوكية وخصوصية الأصول من خلال الجدول التالي:

¹ Oliver Williamson, **the new institutional economics: taking stock, looking A bead**, journal of economic literature, vol xxxviii, Paris, 2000, p60

²Michel G Hartmann, Oliver Williamson et la, **théorie des couts de transaction**, revue française de gestion, N°142, 2003, Paris, p46

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الجدول رقم (1- 02): محددات عمليات الصفقات في المنظمة

طبيعة الصفة	درجة خصوصية الأصول	الفرضيات السلوكية	
		العقلانية والرشادة المحدودة	السلوك الانتهازي
تخطيط	+	0	+
وعد	+	+	0
منافسة	0	+	+
حوكمة	+	+	+

Source: Oliver WILLIAMSSON, *the economic intuitions of capitalism*, collier
Macmillan publishers, London, 2003, p31.

تحليل الجدول:

الحالة 01 : عندما تكون الأصول ذات خصوصية و الأعوان الاقتصاديون يتميزون بالرشادة و العقلانية المحدودة مع وجود سلوك انتهازي فإن الصفة تعتمد على التخطيط.

الحالة 02: عند غياب السلوك الانتهازي وتوفر فرضية الرشادة المحدودة مع أصول متخصصة فإن الصفة ستعتمد على الوعد.

ب- المرحلة الثانية: تحديد هياكل الحوكمة:

يحدد (Williamson) أربعة هياكل للحوكمة بناء على درجة خصوصية الأصول ودرجة تكرار الصفة والجدول التالي يوضح ذلك

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الجدول رقم (1- 03): تحديد هياكل الحوكمة

درجة تكرار الصفقة	درجة خصوصية الأصول		
	لا خصوصية	خصوصية متوسطة	خصوصية تامة
ضعيفة	حوكمة السوق عقد كلاسيكي	اعتماد الهيكلية الثلاثية من خلال عقد بيع كلاسيكي	
قوية		اعتماد هيكلية ثنائية	اعتماد هيكلية موحدة

Source: Oliver WILLIAMSON, *the economic intuitions of capitalist*, collier Macmillan publishers, London, 2003, p31.

من الجدول نلاحظ الحالات الأربعة التالية:

- ✓ اعتماد حوكمة السوق في حالة الأصول بدون خصوصية ودرجة تكرار مرتفعة أو منخفضة وتسمى هذه الحالة هيكلية السوق.
- ✓ اعتماد هيكلية ثنائية في حالة الأصول متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار قوية.
- ✓ اعتماد هيكلية ثلاثية في حالة الأصول متوسطة الخصوصية ودرجة تكرار الصفقة من خلال عقد نيوكلاسيكي.
- ✓ اعتماد هيكلية موحدة في حالة الأصول ذات خصوصية مرتفعة ودرجة تكرار الصفقة قوية من خلال اللجوء إلى المنظمة (التصنيع في المنظمة).

الفرع الثالث: نظرية الوكالة

إن الأفكار الأولى لفصل الإدارة عن الملكية تعود إلى كل من (Berle و Menas 1932) اللذان درسا وظيفة الرقابة التي يقوم بها الملاك ووظيفة اتخاذ القرار من طرف المسيرين.

كما أنهما أول من تحدث عن مشاكل هذا الفصل جراء بعض الممارسات السلبية التي يمكن أن تحدث من قبل الطرفين (المالك و المسيرين)، خاصة فيما يتعلق بمشكلة توفر المعلومات، فالمعلومات التي

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

يحصل عليها المسيرين قد تختلف عن المعلومات التي يحصل عليها الملاك، ومن هنا جاءت نظرية الوكالة لتدرس العلاقة بين هذين الطرفين و احتمالية استغلال كل طرف عل حساب الطرف الآخر¹.

ظهرت هذه النظرية نتيجة أعمال كل من جونسون وماكلين (Jensen and Meckling 1976) الذين حاولوا دراسة علاقات الوكالة، و الوكالة هي بمثابة عقد يقوم فيه المالك بتفويض شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام بتسيير المؤسسة نيابة عنهم وأهم شرط في عقد الوكالة هو ذلك الخاص بقيام الوكيل بأداء مسؤولياته بما يحقق ويعظم مصلحة المالك، وذلك مقابل حصول الوكيل على الأجر المناسب مقابل تأدية مسؤولياته².

وتعرف أيضا على أنها إطار فكري لتغيير ظاهرة العلاقات التعاقدية وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصل، شخصا (أو مجموعة من الأشخاص)، يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصل³.

- فرضيات نظرية الوكالة:

إن الفرضيات الأساسية لنظرية الوكالة هي:⁴

- ✓ الفصل بين الأصل و الوكيل: أي الفصل بين الملاك و المسيرين في المنظمة.
- ✓ تعارض المصالح بين الأطراف: حيث يسعى كل طرف (الوكيل و الأصل) إلى تعظيم منفعته الشخصية.
- ✓ منطق الرشادة: أي أن كل من الوكيل و الأصل يلتزمان بالتصرف الرشيد وأن يتسما بالعقلانية في تحقيق مصالح الذاتية.

¹ رياض عيشوش، فواز واضح ، حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة إستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06، 07 ماي، 2012، ص15.

² عبد القادر بريش، عيسى بدروني ، محددات سياسة توزيع الأرباح بالمؤسسات الخاصة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2013، ص15.

³ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصاريف العربية، لبنان ، 2008 ، ص74-75.

⁴Steen THOMSON, Martin CANYON, **corporate governance mechanisms and systems**, published by McGraw- hill education, london, 2012, p19.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ **عدم تماثل المعلومات للطرفين:** حيث أن الوكيل لديه القدرة أكبر للحصول على معلومات المنظمة و التوقعات المستقبلية لها، وهي بذلك تفوق المعلومات المتوفرة للأصيل (المالك).

✓ **المخاطر غير المتوقعة:** نتيجة لعوامل غير متوقعة يتم الفصل بين نشاط الوكيل و النتائج المحققة، إلا أنه في ظل عدم تماثل المعلومات فإن الأصيل يستدل على سلوك الوكيل من خلال الإشراف على أدائه.

✓ **الابتعاد عن المخاطرة:** أداء الوكيل يواجه عادة مجموعة من المخاطر، فالمخاطر يتم نقلها وتحويلها للأصيل باعتباره مقاول رأسمالي يحصل على أرباح متغيرة في حين يدفع للموظفين رواتب ثابتة.

ونظرية الوكالة تقوم في جوهرها على دراسة مشكلة الوكالة التي يمكن أن تظهر في حالات تعاقد الملاك مع الوكلاء على اتخاذ القرارات بالنيابة عنهم وقد يقوم الوكلاء في هذه الحالة بحجب وإخفاء المعلومات والقيام بنشاطات تدعم المصالح الخاصة بالشخصية وتجيب نظرية الوكالة على سؤال مهم وهو لماذا توجد مشكلة علاقة وكالة؟¹

ومن خلال فرضيات هذه النظرية فإن الأفراد في سعيهم لتعظيم المنفعة، يبحثون عن استغلال عدم اكتمال عقد الوكالة أو إلى عدم الالتزام بالالتزامات التعاقدية، وذلك على افتراض أنهم عقلانيون ويسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية في حالة من عدم التأكد وعدم تماثل المعلومات لطرفي العقد.

ويمكن حصر تكاليف الوكالة في العناصر التالية:

- **تكاليف المراقبة:** يقوم بها المساهمون للتأكد من أن الوكيل يتصرف بمصداقية وليس لحساب مصلحته الشخصية.
- **تكاليف الالتزام:** يدفعهما الأصيل (المالك) للوفاء بالتزاماته.
- **تكلفة الفرصة البديلة (الضائعة):** وتكون في حالة اتخاذ الوكيل للقرار يحد من تعظيم المنفعة للأصل في ظل وجود بدائل أخرى أفضل.

¹Badulescu DANIEL, Badulescu ALINA, **theoretical background of corporate governance**, annals of the Oradea university, faculty of management and technological engineering, volume VII ,N°(XVII), London,2008, p187.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

كما أن نظرية الوكالة تدعو إلى تفسير الإصلاح داخل الحكومة التي تهدف إلى خلق وكالات تتمتع بحكم شبه ذاتي في المنظمات التي يتم فصل وظيفة التنفيذ فيها عن وظيفة صنع السياسات و الوكالة هنا هي الفصل بين المقدم و المستخدم للخدمات العامة، ويتم ذلك عن طريق خلق علاقة تعاقدية بين الطرفين الطرف الرئيسي الذي يطلب الخدمة أو السلعة و الوكيل الذي يوردها.¹

ومن جهة ثانية فإن الانتقال من الهياكل البيروقراطية الكلاسيكية التي تتميز بثقل الإجراءات والقواعد في المنظمات العمومية، بالإضافة إلى حجمها الضخم إلى هياكل حديثة، تستجيب لمبادئ التسيير العمومي الجديد التي تركز على الإدارة وليس السياسة وعلى تقييم الأداء و الكفاءة وعلى توظيف البيروقراطيين العموميين في وكالات تتعامل مع بعضهما البعض على أساس دفع وتحفيز المستخدمين، و التركيز على النتائج و العمل في نظام السوق و المنافسة.

وهذا الانتقال يستلزم بالضرورة الملحة إعادة التنظيم من جديد للمنظمات العمومية ضمن الأدوار الجديدة لكل من السياسي الذي يقوم بوضع الأهداف و الإداري الذي يحدد الوسائل و الموارد لتحقيق ذلك.

وعليه فإن إمكانية تطبيق هذه النظرية على المنظمات العمومية قد يحقق إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصرين هما:²

1_ التحديد الواضح لصلاحيات المسيرين التنفيذيين للسياسة العمومية والإبقاء على صلاحيات السياسيين في إطار دورهم لتصميم ومعالجة السياسات العمومية.

2_ النجاح في تحقيق العنصر الأسبق يضمن الشفافية وبالتالي الرفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين، ويسمح بتحديد ومراقبة التكاليف.

¹ أحلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية: الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة أنموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012_2013، ص42.

²Michel St Germain, **une conséquence de la nouvelle gestion publique :l'émergence d'une pensée comptable en éducation**, origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation et francophonie, vol XXIX, Canada, 2001,p15.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

المطلب الثاني: مبادئ التسيير العمومي الجديد

إن التسيير العمومي الجديد أسلوب تسييري حديث المعالم يرتكز عل مجموعة من المبادئ التي تدفع بالحكومة نحو التسييرية (Managerialism)، لتحسين أداء الإدارات العمومية، وقد اهتم الكثير من الباحثين في تحديد و تأهيل مبادئ هذا النموذج الجديد للتسيير في القطاع العام وسنتطرق إلى أهم الأبحاث في هذا المجال.

الفرع الأول : مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب الباحث دافيد جياك (D , Giauque)

قدم الباحث دافيد جياك (D , Giauque) 13 مبدأ تمثل أسس التسيير العمومي الجديد وهي¹:

- ✓ إدخال روح التنافس بين مختلف المصالح الإدارية؛
- ✓ انفتاح المصالح الإدارية على المواطنين والتقرب منهم، كما هو الحال بالنسبة للمنظمات الخاصة؛
- ✓ التركيز على مخرجات النظام، والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته؛
- ✓ تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليها والنتائج التي يتطلع إليها التنظيم؛
- ✓ تغيير النظرة إلى متلقي الخدمة من مستعمل إلى اعتباره زبونا؛
- ✓ التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها وليس من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها؛
- ✓ التسيير بإدارة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال؛
- ✓ تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير؛
- ✓ تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية و الممارسات البيروقراطية؛
- ✓ الفصل في عملية التسيير بين المستويات الإستراتيجية ومستويات التسيير العملي؛
- ✓ رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية، باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية؛
- ✓ تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة و العقود مع الجهات الوصية وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم؛

¹فاطمة بوداوي، أحمد بوشنافه، ، مرجع سبق ذكره، ص ص20_21.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ تشجيع ربط علاقة الشراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

الفرع الثاني : مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب الباحثان جيبيلر وأسبورن

يرى الباحثان (D,Osborne et T, Gabeler) أن التسيير العمومي الجديد يقوم على التجديد في نشاط الدولة و ذلك بإضفاء طابع المقاولاتية على القطاع الحكومي ويحدد الباحثان قواعد وأسس تحكم دور الحكومة أو القطاع الحكومي في ظل التسيير العمومي الجديد وهي:¹

✓ إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام، وهو مايؤدي إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بتحديد وتأهيل الخدمة العمومية ورضا المتعاملين معها وكذا تدعيم رقابة التسيير.

✓ التركيز على النتائج بدل الاهتمام بالوسائل وتقييم أداء المنظمات العمومية.²

✓ يفرض التسيير العمومي الجديد العمل بميكانيزمات السوق والمنافسة في المنظمات العمومية، والمشاركة في اتخاذ القرار لجميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، والمرونة التنظيمية واللامركزية لتحقيق كفاءة وفعالية القطاع العام.³

✓ الاهتمام بالأداء في المنظمة العمومية والتخلص من البيروقراطية الإدارية .

✓ الاهتمام بالزبون وإشراكه في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بنوع وقيم الخدمات التي تقدم إليه.

✓ تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى التشغيلية في التنظيمات الإدارية.

✓ تدنئه التكاليف وتعظيم قيم النتائج المحصلة من خلال التحكم في التسيير.

✓ تدعيم عمليات الرقابة القبلية و البعدية وأثناء العمليات الوظيفية في المنظمات العمومية.

¹صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد:الوكالة الولائية للتشغيل تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص767.

²Lucica MATIE, Octavian MIRICEA CHESARU, **Implementation guidelines of the new public management , cases of Romania and Sweden**, peer review under responsibility of the organizing committee of CY-ICER, (143), 2014, p858.

³James P,P iffner, "**Traditional public Administration versus the new public management: Accountability versus efficiency**», published in intuition en building in regierung and verwaltung, Berlin , Germany, 2004,p446.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الفرع الثالث: مبادئ تلخص فحوى وأهداف التسيير العمومي الجديد

نذكر مجموعة من المبادئ التي تلخص فحوى وأهداف التسيير العمومي الجديد:¹

- ✓ التركيز على النتائج.
- ✓ تقليص التكاليف و إصلاح المالية العامة.
- ✓ تقليص حجم المنظمات العمومية.
- ✓ تعزيز اللامركزية.
- ✓ اعتماد إدارة الأداء.
- ✓ تبني إدارة الموارد البشرية.
- ✓ اعتماد آليات السوق لتقديم الخدمات العمومية.

الفرع الرابع : مبادئ أخرى للتسيير العمومي الجديد

وهناك من الباحثين من يحدد مجموعة من المبادئ كانت كالتالي:²

- ✓ تقسيم المنظمات العمومية الكبيرة إلى وحدات؛
- ✓ إدخال آليات السوق في الإدارات العمومية، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية، وإنما أيضا بين القطاع العمومي والقطاع الخاص؛
- ✓ تحويل الأدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى الإدارات العمومية والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية؛
- ✓ اعتماد مبدأ المشاركة في الإدارة العمومية، هذه المشاركة لها وجهين يتمثل الوجه الأول في المشاركة في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات أي اعتماد اللامركزية في المنظمات العمومية، ولأن هذا النوع من الإدارة له العديد من المزايا، إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط، كما أن اللامركزية تعتبر عاملا محضرا لموظفي الدولة وتتيح لهم نوعا من الحرية مما

¹ محمد بن نعمان، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية ولاية بومرداس نموذجا _ أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، الجزائر، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر 2018، ص 49-50.

² سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

- يزيد من قدرتهم على المبادرة خلافا على المركزية التي يقوم عليها النظام البيروقراطي، أما الوجه الثاني للمشاركة فيظهر من خلال إشراك الموظفين في عملية تسيير المرافق العمومية؛
- ✓ يعتمد المناجمنت العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج (المخرجات)؛
 - ✓ السعي إلى تحقيق الفعالية والفعالية في الأجهزة الإدارية للدولة، وتحسين أدائها من خلال ترشيد استعمال الموارد العمومية، و الكشف في النفقات العمومية؛
 - ✓ التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين و التقرب منهم وجعلهم الأساس في عملية تصميم وأداء الخدمة العمومية.

الفرع الخامس: مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب الباحث هود (HOOD)

كقراءة دقيقة لمبادئ التسيير العمومي الجديد ،نذكر منها ما جاء في مقالة للباحث (HOOD_1991) بعنوان الإدارة العامة لجميع الفصول والذي يعتبر من أبرز المهتمين بالموضوع على المستوى الدولي، حيث يوضح من خلالها على المبادئ التالية:¹

- ✓ التدريب العلمي على تسيير محترف للمنظمات العمومية لتحقيق أكبر قدر من المساءلة.
- ✓ تحديد واضح للأهداف وفق معايير محددة للأداء لتعزيز تحقيق الكفاءة.
- ✓ زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج، أي توجيه الموارد إلى المناطق وفقا لمقاييس الأداء نظرا للحاجة إلى تأكيد النتائج بدلا من الإجراءات.
- ✓ التحول إلى تصنيف الوحدات في القطاع العام، أي تفتيت الوحدات الكبيرة وتمويلها بشكل منفصل.

الفرع السادس: مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب الباحث جيمي فليجو (Jimmy, Vallejo)

في دراسة للباحث (Jimmy, Vallejo) وضع عشر مبادئ للتسيير العمومي الجديد هي كالتالي:²

¹ محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد (NPM)، دراسة تحليلية نظرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 12 ، العدد 14، 2015، ص73.

² Jimmy Vallejo, impact d'un changement de structure organisationnelle sur la prise de décision, le cas de l'introduction des pole a L'Hôpital public, thèse de doctorat en science de gestion, Aix Marseille université, France, 2018, p p 31_32.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

- ✓ التركيز على المراقبة قبل التنفيذ؛
 - ✓ 2_ الاهتمام أكثر بالمواطن ومعاملته على أنه زبون؛
 - ✓ فتح المنافسة في مجال القطاع العمومي؛
 - ✓ التركيز على النتائج لا القواعد والإجراءات؛
 - ✓ مواجهة المشاكل العمومية للمواطنين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات لحلها؛
 - ✓ الاهتمام باحتياجات الزبون وحلها وترجمتها من خلال مخرجات المنظمات العمومية؛
 - ✓ البحث و التفكير في الأنشطة قبل إعداد الميزانيات و التطوير؛
 - ✓ التنبؤ بالمشاكل و الأزمت قبل حدوثها؛
 - ✓ الفصل ما بين السلطات الإدارية و السياسية والعمل بالإدارة بالمشاركة و فرق العمل؛
 - ✓ التركيز على ميكانيزمات السوق بدل الأساليب البيروقراطية.
- من خلال كل ما سبق يستنتج الباحث مبادئ التسيير العمومي الجديد التالية:
- ✓ إن الموضوع الأساسي للتسيير العمومي الجديد هو توفير المرونة الإدارية و المالية والقانونية في القطاع العام؛
 - ✓ تحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمات العمومية؛
 - ✓ تطوير المنافسة وتدعيم الاختيار الحر، وتحسين نوعية التنظيم؛
 - ✓ ضمان استجابة الأداء العمومي لمتطلبات جودة الخدمة العمومية؛
 - ✓ تعزيز المساءلة و الشفافية في القطاع العام؛
 - ✓ تدعيم استعمال التكنولوجيا للمعلومات و التقنيات في القطاع العام؛
 - ✓ إدخال مفاهيم الشراكة، الخصوصية، التعاقد، تفويض المرفق العام، لأدبيات ومفاهيم القطاع العمومي؛
 - ✓ التغيير التنظيمي في المنظمات العمومية من خلال الاستفادة من مزايا السوق.
- المطلب الثالث: التغيرات في أدوار المسيرين ووظائف المنظمة العمومية من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد**

الفرع الأول: الفرق بين التسيير العمومي البيروقراطي و التسيير العمومي الجديد

في ظل التغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية وبيئية تتسم بالعولمة أصبح من المسلمات وجوب الانتقال بالمنظمات العمومية و إخراجها من النموذج التقليدي البيروقراطي الذي يعتمد على تطبيق القوانين و احترام القواعد والإجراءات، إلى نموذج جديد للتسيير يركز على المفاهيم الحديثة لإدارة

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الأعمال التي تنطوي تحت الكفاءة و الفعالية و التميز في الأداء و المنافسة القصى واقتصاد المعرفة بالإضافة إلى الإبداع والابتكار، والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين التسيير العمومي البيروقراطي و التسيير العمومي الجديد

الجدول رقم (1- 04): الفروقات بين التسيير العمومي البيروقراطي والتسيير العمومي الجديد

المحاور	التسيير العمومي البيروقراطي	التسيير العمومي الجديد
الأهداف	احترام القواعد و الإجراءات	الوصول إلى النتائج رضا العميل
التنظيم	مركزي هياكل تنظيمية هرمية	لا مركزي (هياكل تنظيمية شبكية)
الفصل في المسؤوليات	المسؤولية غير محدودة	المسؤولية محددة
أداء الأعمال	تقسيم العمل، التخصص	الاستقلالية
التوظيف	المسابقات	العقود
الترقية	الأقدمية	حسب الأداء و الاستحقاق
المراقبة	مؤشر المتابعة	مؤشر الأداء
نوع الميزانية	تركيز على الوسائل والموارد	مرتكزة على النتائج والأهداف

Source: Anne Amar,Ludovic Berthier"le nouveau management public:avantages et limites», Université Paul Sézanne, Suisse, 2007 ,p 02.

الفرع الثاني: الفرق بين دور المسير في التسيير العمومي البيروقراطي ودوره في نموذج التسيير العمومي الجديد

إن تبني أفكار نموذج التسيير العمومي الجديد أصبح يفرض على المسير العمومي تحولا في أداء مهامه يرتكز على ثقافة المبادرة و الإبداع وروح المقاولاتية وهذا بعد ما كان مقيدا بتطبيق القوانين واحترام القواعد واللوائح، وبيروقراطية التنفيذ و المتابعة، والجدول أدناه يوضح الفروق المختلفة بين مهام المسير في كلا النموذجين.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الجدول رقم(1- 05): الفرق بين مهام المسير في التسيير البيروقراطي وفي التسيير العمومي الجديد

مهام المسير البيروقراطي	مهام المسير التفاعلي
تخطيط العمل مع برمجة السلوكيات المنتظرة	إعطاء معنى للعمل مع تجسيد السلوكيات المنتظرة
تقسيم العمل، توزيع المهام، وتنظيم الموارد	تجديد المهام، توزيع المسؤوليات وأمثلة الموارد
القيادة، بالاحترام القواعد والسلطة الهرمية	التنشيط و التحفيز بواسطة الأهداف و القيم المشتركة
مراقبة مدى احترام القواعد والامتثال للأوامر	مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة
المركزية و التخصص و المكافأة على أساس الامتثال	تشجيع المبادرة و الإبداع
ضمان استقرار المنظمة	قيادة التغيير في المنظمة

المصدر: علي عبد الله، أسماء بوطيش، نظام الأجور في المؤسسات الصحية العمومية في ظل المناجمنت العمومي الجديد، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد12، العدد1، 2019، ص 486 .

الفرع الثالث: التغيرات التي تظهر على وظائف المنظمات العمومية في ظل تطبيقات مبادئ التسيير العمومي الجديد

للتسيير العمومي الجديد تأثيرات مهمة على وظائف المنظمات العمومية والجدول التالي يوضح ذلك:

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الجدول رقم(1- 06): يوضح التغيرات في وظائف المنظمات العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد

الوظيفة الإستراتيجية	_ التسيير على أساس النتائج _ الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي _ خصخصة المؤسسات العامة و الاستعانة بمصادر _ إقامة شراكة بين القطاعين العام والخاص _ الفصل بين الوظائف السياسية و الإدارية (التنفيذية) _ عدم التركيز/ أو اللامركزية _ استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة داخليا (يمكن للإنترنت مثلا إزالة الحواجز وعوائق الخدمات)
الوظيفة المالية	_ تخفيض العجز _ الميزة على أساس البرنامج _ المزيد من الشفافية في الحسابات (على سبيل المثال عن طريق إنشاء نظام المحاسبة التحليلية لمقارنة النتائج المتوقعة، وتسمح المحاسبة التحليلية كذلك بإظهار التكاليف المباشرة وغير المباشرة و المخفية بالنسبة للتجهيز أو بالنسبة لشؤون و إدارة الدولة.
وظيفة التسويق	_ تطوير وتنمية التسوق العام عن طريق المشاورات، التحقيقات، استطلاعات الرأي...الخ. _ استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات الحديثة خارجيا(من اجل تواصل و اتصال أفضل).
وظيفة الموارد البشرية	_ تخفيض القوى العاملة. _ المساءلة وتحفيز الموظفين (الطابع الفردي للأجر، المكافآت على أساس الأداء...)

المصدر: طارق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص113.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

المطلب الرابع: نماذج التسيير العمومي الجديد

انعكست مبادئ التسيير العمومي من خلال مختلف الإصلاحات التي قامت بتجسيدها الدول، حيث عرفت هذه المبادئ تطبيقاً متبايناً ما بين الحكومات و المنظمات العمومية و إدارات القطاع العام، تبعاً لخصوصيات السياسة الاقتصادية و الاجتماعية للدول.

وقد ذهبت الكتابات الحديثة إلى إبراز الاختلافات الجوهرية، من خلال تقييم تجارب الدول في فترة الثمانينات و التسعينات، إلا أن ذلك لا يمنع من تلخيص أهم النماذج للتسيير العمومي الجديد.

الفرع الأول: تصنيف جيم مونكس (J_Monks, 1998)

يقدم هذا الكاتب أربعة نماذج للتسيير العمومي الجديد هي كالتالي:

1_ نموذج الكفاءة:

يهدف هذا النموذج إلى رفع كفاءة المنظمات أو الإدارات العمومية و تقليص جميع أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع كما يمكن للمنظمة في هذا النموذج أن تهتم بالسياسات التالية:¹

- ✓ محاولة الانفتاح على المنافسة؛
- ✓ قياس الأداء باستعمال قائمة مؤشرات تسمح بالمراقبة؛
- ✓ اعتماد الميزانيات الكلية بدل الميزانيات التفصيلية وذلك تحت مبدأ الأخذ بالنتائج بدل الاهتمام بالموارد فقط؛
- ✓ الأخذ بالنتائج بدل الاهتمام بالموارد فقط؛
- ✓ تقليص حجم الإدارة.

2- نموذج المرونة التنظيمية:

يقوم هذا النموذج على الأدوات والسياسات والإجراءات التالية:²

- ✓ إبرام العقود والاتفاقيات بين الدول والأعوان الاقتصاديين في مجال تقديم الخدمة العمومية.

¹ خالد حيواني، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² Ji, MONKS, *la nouvelle gestion publique: Boit a outils ou changement paradigmatic?*, Paris, PUF, collection enjeux, 1998, p 44_46

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ تقليص عدد درجات سلم السلطة.

✓ التفويض المباشر للسلطات إلى المصالح المتعاقد معها لتقديم الخدمة العمومية.

3- نموذج النوعية

يهدف هذا النموذج إلى تقريب الإدارة من المواطن من خلال الاهتمام برأيه حول نوعية الخدمة العمومية

المقدمة من خلال:¹

✓ محاولة الكشف عن احتياجات المواطنين وقياس مدى رضاهم عن جودة الخدمات المقدمة إليهم؛

✓ التركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل تكلفة وفي وقت قصير.

4- النموذج التساهمي

يهدف هذا النموذج إلى:

✓ مساهمة المواطنين في الإدارة ، وهم يشاركون في التسيير وضع القرار المحلي، ليس بصفتهم عاملين، وإنما بصفتهم مستفيدين أو مستعملين للمرافق العمومية باعتبارهم عنصر مكون للإدارة حتى تأتي قراراتها معبرة و مترجمة لحاجاتهم الواقعية.²

الفرع الثاني : نماذج التسيير العمومي الجديد لبعض الباحثين

والجدول التالي يمكن من توضيح نماذج التسيير العمومي الجديد لعدة باحثين:

¹Annie CHEMLA, 25ans de reforme de la gestion publique dans les pays de L' OCDE , (convergence et systémique) in statut de la gestion publique et de développement économique, France, 2006, p18.

² قدور بوضياف، مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية العمومية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية، جامعة الجزائر 01، الجزائر، المجلد 57 ، العدد 04، 2020، ص212.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الجدول رقم (1- 07) تصنيفات الباحثين لنماذج التسيير العمومي الجديد

تصنيفات الباحث J_monks (1998)	_نموذج الكفاءة. _نموذج المرونة التنظيمية. _نموذج النوعية. _نموذج التساهمي.
تصنيفات الباحث Ferlie et al	_نموذج الكفاءة. _نموذج اللامركزية وتقليص الحجم. _نموذج الامتياز _نموذج التوجه نحو الخدمة.
تصنيفات الباحث I,Bolgiani (2002)	_نموذج النوعية. _نموذج السوق. _نموذج اللامركزية.

المصدر: من إعداد الطالب الاعتماد على ، خالد حيواني، مرجع سبق ذكره ، ص ص 39- 45

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

المبحث الرابع: الوسائل الحديثة للتسيير العمومي الجديد والعناصر المكونة للإدارة

تواجه المنظمات العمومية على اختلاف أنواعها موجة من التحولات و التغيرات المتسارعة التي تسعى في مضمونها إلى السعي نحو تحسين أسلوب الإدارة فيها، خاصة بعد النجاح الكبير الذي حققه قطاع الأعمال، ولا يتم ذلك إلا من خلال إعادة النظر في العلاقات التي تحكم الإدارة العمومية، و استخدام طرق و أساليب إدارية حديثة مستوحاة من أدوات القطاع الخاص لتطبيقها في نظم التسيير الداخلي للمنظمات العمومية الإدارية، وعليه وبناء على ما سبق سنتطرق في هذا المبحث أهم وسائل التسيير العمومي الجديد وأهم العناصر المكونة للإدارة العمومية.

المطلب الأول: وسائل تحديد الأهداف

تتعدد الوسائل الحديثة للتسيير العمومي الجديد والتي يمكن أن تحدث نقلة نوعية في مستوى أداء المنظمات العمومية الإدارية حتى تستطيع التقليل من حجم نفقاتها العمومية مقابل خدمة عمومية ذات جودة عالية ترقى لمستوى طموحات المواطنين.

الفرع الأول: الوسائل الإستراتيجية

1- الإستراتيجية: تعد الإستراتيجية موضوعا من مواضيع إدارة الأعمال يركز أساسا على النظر إلى المنظمة كوحدة كلية في:

- ✓ تحديد أهداف المنظمة على المدى الطويل؛
 - ✓ وضع السياسات والخطط التي تعمل على بلوغ الأهداف المسطرة؛
 - ✓ التخصيص الأمثل للموارد بالشكل الذي يمكن المنظمة من اكتساب الفعالية و الكفاءة في الأداء؛
 - ✓ توجيه نتائج التفاعل بين البنية الداخلية والخارجية لصالح المنظمة.
- وقد وردت عدة تعاريف للإستراتيجية نذكر منها مايلي:

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

عرفها جونسون وآخرون بأنها: "هي تحديد لتوجه المنظمة ومجال عملها على الأمد البعيد والذي يسمح لها بتحقيق ميزة تمكنها مواجهة التحديات البيئية و تلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد التي تمتلكها"¹.

كما يوضح (Gary, Hamel)، أن أفضل إستراتيجية تكون موجهة نحو التغيير الجذري وخلق رؤية جديدة للمستقبل تكون بها رائدا، بدلا من كونك متتبعاً للاتجاهات التي يحددها الآخرون، ووفقا ل Hamel فإن:

"الإستراتيجية الناجحة = بصيرة + رؤية (winnig strategy = foresight + vision)".²

2- الإدارة الإستراتيجية

_تتضمن الإدارة الإستراتيجية ثلاث مركبات أساسية هي:³

أ_ **التشخيص الاستراتيجي:** الذي يحدد الوضعية الإستراتيجية المنظمة مقارنة ببيئتها الخارجية، إمكانياتها الداخلية وتطلعات الأطراف المؤثرة فيها.

ب_ **الخيارات الإستراتيجية:** التي تتضمن صياغة مختلف الخيارات المحتملة وانتقاء أحدها، (الخيار الأمثل الذي يحقق الأهداف بأقل التكاليف الممكنة).

ج_ **تنفيذ الإستراتيجية:** من خلال البرامج التنفيذية، وإدارة التغيرات التي تفرضها.

حسب (1987 Steiner, Strickland) هي المصطلح المستعمل للإشارة إلى صياغة وبلورة سياسة إستراتيجية على المستوى الأعلى وتنفيذها في كل من المنظمات الخاصة والعامة.⁴

3- التفكير الاستراتيجي:

¹ إدريس جعفر عبد الله موسى، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، 2013، ص24.

²Dosone p .Starkey k , and Richards, j, **strategic management issues and cases**, black well, publishing LTD, 2004, p01

³Johnson ,g ,et al, "**stratégique**" Pearson éducation, France, 8eme Édition, 2008, P24.

⁴ نزار الركايب كاظم، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص53.

الفصل الأول: التفكير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التفكير العمومي

يتضمن التفكير الاستراتيجي، استعمال قوة التصور الإبداعي لتوليد أفكار محددة تعمل على تحسين القدرة على خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها، ودمج عدة أنواع من التقنيات و المهارات الفكرية بالإضافة إلى بعض العادات و المواقف في سياق تحديد المشكل المراد معالجته، انطلاقاً من كم هائل ومبهم مبدئياً من البيانات غير المترابطة، ثم معالجة هذا المشكل.1

ويتميز التفكير الاستراتيجي بالخصائص العامة التالية:2

- ✓ يتطلب التفكير الاستراتيجي توجها نحو الكل بدل التركيز على الجزء من منظور الأنظمة، حيث يتضمن وجود غاية فهو محدد الاتجاه و الهدف.
- ✓ تشجيع التفكير الآني من خلال عملية قراءة ديناميكية لما يمكن أن يحصل في المستقبل انطلاقاً من سلوكيات سابقة.
- ✓ التأسيس على الفرضيات ربط التفكير الاستراتيجي بالأسلوب العلمي، فمن الضروري وضع فرضيات جديدة و اختبارها وهي عملية متكررة ولا نهاية لها.
- ✓ الانتهاز الذكي يجب توفر لممارسة الذكاء من طرف كل شخص في كل مكان في المنظمة لأجل تكييف الاستراتيجيات الحالية أو المستقبلية لمثل هذه الأفكار الجديدة.

4- التخطيط الاستراتيجي:

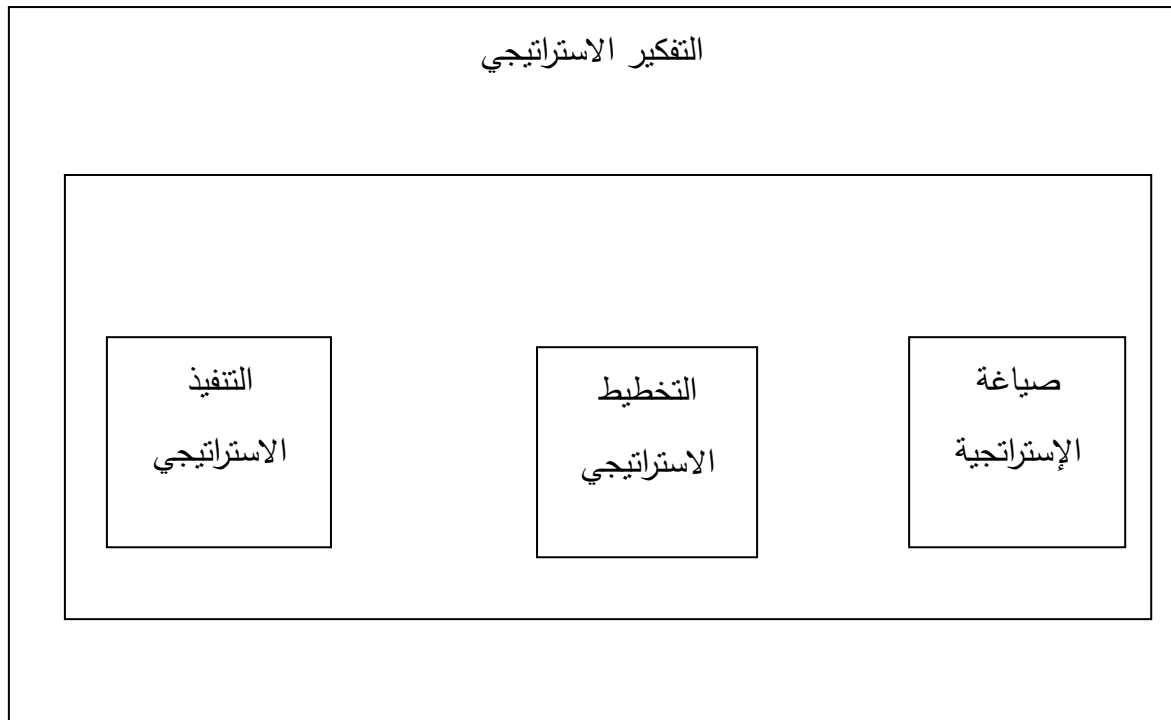
يتضمن التخطيط الاستراتيجي استخدام ووضع خطط واضحة بمجموعة كاملة من الأهداف وتطبيق هذه الخطط على كل الوحدات و المجالات الوظيفية للمنظمة وعلى جميع المستويات، بالمفهوم الشمولي فكل عناصر وأجزاء المنظمة ذات علاقة محددة من خلال دور تؤديه في تنفيذ هذه الخطط.

مما سبق يستنتج الباحث أن التفكير الاستراتيجي يؤدي إلى وضع خطط إستراتيجية وما إن يتم وضع هذه الإستراتيجية فإن هذه الأخير تستلزم إدارة إستراتيجية لتنفيذ هذه الخطط و تحقيق الأهداف.

وحسب (2008 Nicols) فإنه من الأهمية عرض هذه المفاهيم كمجموعة متداخلة من المفاهيم كما هو مبين في الشكل الموالي:

¹White ,c, "strategic management ", Palgrave Macmillan, New York, 2004, p43.

²Ibid, p47.



المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف هي أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس و المرؤوس وبشكل مشترك بتحديد الأهداف لهذا الأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ الأهداف، وتهتم بالدرجة الأولى بنتائج الأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا.¹

وعرف جون همبل (J humble) الإدارة بالأهداف " نظام ديناميكي يربط بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها الخاصة مع حاجة المدير للإسهام ولتطوير نفسه ذاتيا".

غير أن هناك من ذهب إلى التركيز على إشراك كل من الرئيس و المرؤوس في وضع الأهداف معا و تحديد المسؤولية في شكل نتائج وليس في شكل أنشطة، فتلك النتائج تستخدم فيما بعد لتقييم أداء الأفراد في المنظمة.

¹ عبد الرزاق حميدي، حنان رزيق، مساهمة الأساليب الإدارية في تحقيق إدارة فعالة للوقت بالمؤسسة، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07، 2019، ص 64.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

ومما سبق يمكن أن يستنتج الباحث أن الإدارة بالأهداف هي:

- ✓ تحديد الأهداف المستوحاة من الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- ✓ ترجمة الأهداف إلى أهداف خاصة بالأفراد في المنظمة؛
- ✓ إشراك كل من الرؤساء و المرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة؛
- ✓ دمج الأهداف المنظمة و أهداف الأفراد فيها لصالح المنظمة.

الفرع الثالث: الإدارة بالتفويض

إن التفويض عبارة عن عملية إعادة توزيع للأعمال بين الرؤساء و المرؤوسين بشكل يعطي الفرصة للمرؤوسين لاكتساب المزيد من الخبرة والمهارة وبالمقابل يعطي للرئيس المفوض الوقت والجهد لممارسة مهامه القيادية و الإدارية بفعالية.

أما بالنسبة للتسيير المفوض فهو مصطلح جديد في مجال التسيير في القطاع العام، وهو مفهوم واسع يشمل كل العقود التي تتنازل من خلالها الدولة عن تسيير مصلحة عمومية، دون التنازل عنه كليا وبالتالي يعني تنازل سلطة أعلى لسلطة أدنى في مجال تسيير المصالح العمومية.

الفرع الرابع: إدارة الأداء

إن إدارة الأداء من أهم واجبات الإدارة في المنظمة العمومية أو الخاصة، حيث يعتبر مؤشر الأداء المعيار الأساسي لقياس درجة نجاح المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتاحة وقدرتها على بلوغ أهدافها، وتعتمد إدارة الأداء الحديثة على عدة أساليب منها:

1- إعادة الهندسة أو الهندرة (Engineering)

يعتبر هذا الأسلوب من المداخل الحيوية لإدارة وإجراء التغييرات اللازمة في المنظمات، وتعتبر الهندسة الإدارية أو الهندرة من أحدث ما توصلت إليه علوم الإدارة في مجال الإصلاح والتغيير و التطوير.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

من التعاريف الشاملة للهندسة الإدارية تلك التي قدمها (Krajewski) ، حيث يرى أن الهندرة هي "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال الأساسية، وهي فلسفة هدفها التغيير ورفض الطرق القديمة التي تؤدي بها الأعمال بحيث تبدأ العمليات من الصفر باستخدام قيادة إدارية متحركة وتكنولوجيا حديثة"¹

ومنه يستنتج الباحث أن الهندرة أسلوب إداري حديث يقوم على إعادة بناء نظم العمل كلية من جديد، والتخلص من مبادئ التنظيم التقليدية، من أجل تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء والتي تشمل، التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة...الخ.

وتهدف إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- ✓ تغيير جذري في الأداء، من خلال تغيير أساليب وأدوات العمل، والتخلص من العمل الروتيني باستخدام قواعد التفكير الإبداعي.
- ✓ التركيز على العملاء وهذا بتحديد احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، وهذا بتبني أساليب تسويقية جديدة.
- ✓ تحسين جودة الإنتاج وجودة تقديم الخدمات لتناسب واحتياجات العملاء.
- ✓ زيادة الاهتمام بإدارة التكاليف، عن طريق تحديد قيمة المنتجات والخدمات لكل وحدة، واستخدام أساليب علمية لتقليل التكاليف في جميع مراحل الإنتاج.

2- إدارة الجودة الشاملة

أصبحت المنظمات الحكومية والخاصة تدرك أهمية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة وذلك لغايات رفع وتحقيق الجودة في السلع والخدمات المقدمة من خلال استخدام نماذج إدارية حديثة تحافظ على استمرارية المنظمات وبقائها في وسط التنافسية القوية التي تشهدها الأسواق اليوم.

¹Reyes ,B ,R , "public sector reengineering " Asian reviews of public administration,vol 145, 2012 , p03.

² علوان رمزي، فارس طلوش، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق Drapest خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، جامعة خنشلة، الجزائر، المجلد04، العدد01، 2020 ، ص339.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

تم تعريف إدارة الجودة الشاملة على "أنها نشاطات التحسين المستمر التي يشترك بها جميع الأفراد العاملين في المنظمة بجهود تكاملية شاملة من أجل تحسين الأداء في كل المستويات الإدارية في المنظمة"¹.

كما تعرف من خلال أهم خصائصها كالتالي:

- ✓ التزام مستمر من الإدارة بالجودة.
 - ✓ التركيز على احتياجات وتوقعات الزبائن واتخاذ هدف أساسي للمنظمة
 - ✓ منع الأخطاء قبل وقوعها بدلا من اكتشافها بعد وقوعها ومعالجتها.
 - ✓ فلسفة التحسين المستمر وهي روح الأعمال وأساس تقدمها.
 - ✓ إدارة الجودة هي إدارة تشاركية لجميع أعضاء المنظمة للتحسين المستمر لأداء المنظمة.
 - ✓ انتشار علاقة زبون داخل المنظمة.²
- إن الهدف الأساسي من تطبيق برنامج الجودة الشاملة هو:
- ✓ خفض التكاليف من خلال عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة من المرة الأولى.
 - ✓ تحقيق جودة المنتج وإرضاء رغبات العملاء.
 - ✓ التطوير المستمر للقدرات و الكفاءات البشرية في المنظمة.
 - ✓ رفع مستوى أداء المنظمة وتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.
 - ✓ زيادة فرض البقاء ونمو المنظمة في ظل المنافسة الشديدة.
 - ✓ زيادة قدرة المنظمة على اكتساب ميزة تنافسية من خلال التحسين المستمر و الأداء المتميز لجميع وظائف المنظمة.

ولتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة يجب تطبيق الخطوات التالية التي تعتبر كركائز أساسية:

- ✓ إعادة تشكيل ثقافة المنظمة.
- ✓ الترويج وتسويق برنامج إدارة الجودة الشاملة في المنظمة.

¹ ابن أحمد سعدية، أوبكر حنصال، نوال شمة، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة مفهوم متكاملاً

أم متعارضان؟، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2020، ص 39.

² ابن أحمد سعدية، مرجع سبق ذكره، ص 40.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

- ✓ التدريب و التكوين المستمر لكل الأفراد المشاركين في برنامج الجودة الشاملة لزيادة الوعي والفهم بمتطلبات ومبادئ هذا البرنامج لزيادة فرص نجاح تطبيقه.
- ✓ الاستعانة بالخبراء الاستشاريين الخارجيين للمساعدة في تطبيق هذا البرنامج.
- ✓ تشكيل فرق العمل التي تقوم بالتحسين في الأقسام المستهدفة.
- ✓ التشجيع و التحفيز من خلال برنامج فعال ومرن يخلق جو من الثقة و التشجيع و الشعور بالانتماء للمنظمة.
- ✓ الإشراف و المتابعة لفرق العمل وتقويم إنجازاتهم وتعديل مساراتهم كلما تطلب الأمر ذلك.

المطلب الثاني: وسائل الرقابة الداخلية

الفرع الأول: الرقابة الداخلية

إن الرقابة الحديثة في منظمة اليوم تسعى إلى متابعة مدى مطابقة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة بصفة مسبقة مع العمل على تصحيح الأخطاء وهذا بتقليص الفجوة بين النتائج والأهداف وتستخدم المنظمات المعاصرة أدوات عديدة للرقابة الداخلية لنشاطاتها منها ما أدخل على المنظمات العمومية كالمحاسبة التحليلية، لوحة القيادة، التدقيق الداخلي.

يعرف نظام الرقابة الداخلية بأنه الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق و المقاييس المتبعة في المشروع بهدف حماية أصول وضبط ومراجعة البيانات المحاسبية والتأكد من دقتها ومدى الاعتماد عليها وزيادة الكفاءة الإنتاجية وتشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الموضوعية¹.

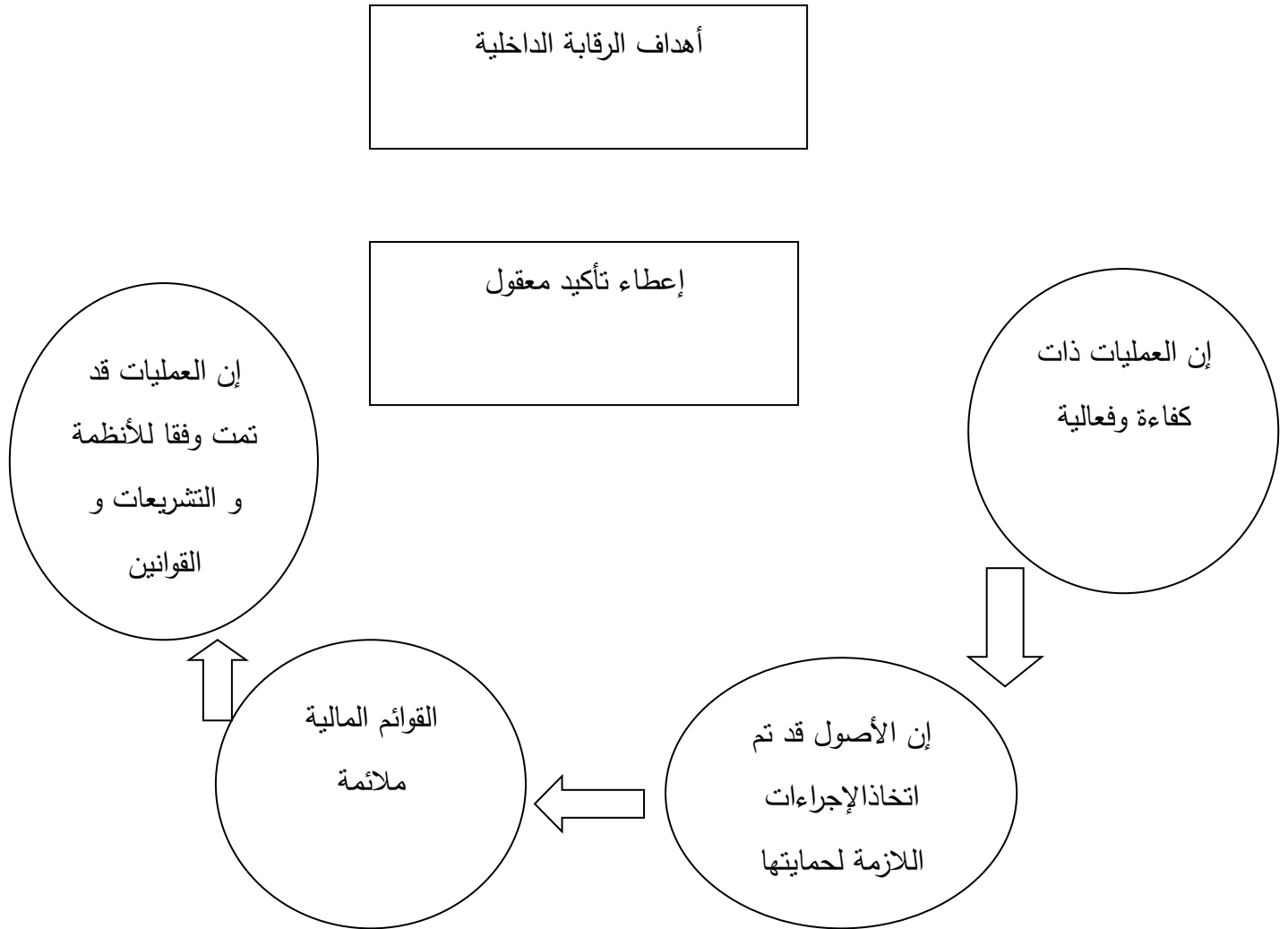
وقدمت COSO (سنة 1992 التعريف التالي للرقابة الداخلية هي مسار مطبق من قبل مجلس الإدارة و المديرين والموظفين في المنظمة، موجه لمنح ضمان مقبول أو معقول بخصوص الوصول للأهداف العامة التالية:

- ✓ تنفيذ العمليات بصفة مثلى؛
- ✓ دقة وصلاحية (fiabilité) المعلومات؛
- ✓ المطابقة مع القوانين و الأنظمة المعمول بها.

¹ حازم أحمد فراونة، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، مجلة أفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 17، 2019، ص164.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

الشكل رقم (1- 08): أهداف نظام الرقابة الداخلية



المصدر: سعاد عقون، مراقبة التسيير دروس وتطبيقات، الصفحات الزرقاء الدولية للنشر، الجزائر، 2018، ص47.

يبين هذا الشكل بعض التوضيحات الأساسية التالية:

- ✓ المراقبة الداخلية مسار يمثل الوسيلة للوصول إلى الأهداف وليس هدف في حد ذاته،
- ✓ ينفذ ويتأثر من قبل أشخاص على كل المستويات التنظيمية، وهو بهذا ليس مجرد مجموعة من الإجراءات و الوثائق،
- ✓ لا يمكن للمسيرين ولا مجلس الإدارة أن ينتظروا من الرقابة الداخلية، سوى ضمان معقول وليس مطلق؛

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ التكاليف المعيارية؛

✓ دراسة الحركة و الزمن؛

✓ تقارير الكفاية الدورية؛

✓ الرقابة على الجودة؛

✓ البرامج التدريبية؛

✓ نظام محاسبة المسؤولية؛

✓ نظام تقييم الأداء؛

✓ الرسوم البيانية و الكشف الإحصائية.

ب- الرقابة المحاسبية: تشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق و الإجراءات الهادفة إلى اختيار البيانات المحاسبية المثبتة في الدفاتر و السجلات ودرجة الاعتماد عليها، ومن أهم الأساليب التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهداف الرقابة الداخلية المحاسبة ما يلي:

✓ نظرية القيد المزدوج؛

✓ استخدام أسلوب المصادقات؛

✓ إتباع نظام الجرد المستمر المفاجئ؛

✓ استخدام حسابات المراقبة؛

✓ توفير مستندي سليم؛

✓ التدقيق الداخلي.

ج- الضبط الداخلي: يشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المنظمة من أي اختلاس أو تلاعب أو سوء استخدام ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على ما يلي:

✓ تقسيم العمل.

✓ المراقبة الذاتية بحيث يخضع عمل كل موظف لمراجعة موظف آخر يشاركه في تنفيذ العمل.

✓ استخدام وسائل الخدمة المزدوجة.

✓ التأمين على الممتلكات و الموظفين الذين في حوزتهم العهدة.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

2- مقومات نظام الرقابة الداخلية: وتتضمن العناصر التالية:¹

أ- الهيكل التنظيمي:

لتحقيق فاعلية الرقابة الداخلية يجب أن يتصف الهيكل في المنظمة في تصميمه العناصر الآتية:

- ✓ حجم المنظمة.
- ✓ طبيعة النشاط.
- ✓ تسلسل الاختصاصات.
- ✓ تحديد المديریات.
- ✓ تحديد المسؤولیات وتقسيم العمل.
- ✓ البساطة و المرونة.
- ✓ مراعاة الاستقلال بين المديریات (التي تقوم بالعمل ليست التي تحتفظ بالأصول وليست هي التي تقوم بحاسبة الأصول).

ب- نظام المعلومات المحاسبية:

يعتبر نظام المعلومات المحاسبية السليم أحد أهم المقومات الأساسية لنظام الرقابة الداخلية الفعال، فنظام المعلومات المحاسبية الذي يعمل وفق طرق واضحة منصوص عليها قانونا وتستجيب إلى وضعية ونشاط المنظمة وضمن نمط المعالجة الآلية المتحكم فيها.

ج- مقومات أخرى لنظام الرقابة الداخلية

- ✓ إجراءات تفصيلية؛
- ✓ اختيار الموظفين الأكفاء؛
- ✓ الرقابة على الأداء بالطريقة المباشرة وغير المباشرة؛
- ✓ استخدام كافة الوسائل الالكترونية و التكنولوجية لمعالجة المعلومات.

الفرع الثاني: لوحة القيادة

¹ مراد كريفر، محمد أمين بري، دور و أهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 13، العدد 17، 2017، ص 56_57.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

تستخدم هذه الوسيلة بكثرة في المنظمات لكونها أداة فعالة وبسيطة لقيادة وتسيير الأداء في المنظمات، وقد أثبتت نجاعتها وهذا ما جعلها تنتشر في كل المنظمات حتى الإدارات العمومية لكونها تتطلب تغييرا كبيرا في الإجراءات و العمليات في المنظمة، بل أكثر التحكم في نظم المعلومات.

وتعرف لوحة القيادة بأنها "مجموعة مؤشرات مصاغة بطريقة تسمح للمديرين بمعرفة وضعية تطور الأنظمة التي يقودونها وتحديد الاتجاهات التي تؤثر على الأفاق التي ترتبط بطبيعة الوظائف التي تقوم بها"¹.

ولوحة القيادة أيضا هي "عينة صغيرة من المؤشرات التي تسمح للمدير بتتبع التغيرات في النتائج، والانحرافات عن خط الأساس (الأهداف المحددة المعايير الداخلية أو الخارجية، المراجع الإحصائية)... الخ، قدر الإمكان وفي الوقت الحقيقي مع التركيز على تلك الأهداف التي تعتبرها الأكثر أهمية.

وتتمثل أهم وظائف لوحة القيادة فيما يلي:²

- ✓ وظيفة الرصد المستمر، ومراقبة الانحراف والإنذار الذي يسمح بتسليط الضوء على الاتجاهات و الثغرات الكبيرة في المنظمات؛
- ✓ وظيفة إعداد التقارير، توفير ثروة من المعلومات الإدارية لدعم المساءلة؛
- ✓ وظيفة التحفيز و الاتصال بتوفير البيانات الموضوعية على أساس الحقائق وليس التصورات، مما يسهل التواصل بين المديرين؛
- ✓ وظيفة المساهمة في صناعة الأهداف والتوقعات في عملية ردود الفعل على النتائج المحققة. ومن خلال الوظائف السابقة يستنتج الباحث أن لوحة القيادة تتميز بالخصائص التالية:
- ✓ إدارة الاتصال والتفاوض بين مختلف أقسام ووظائف المنظمة من خلال التقارير و المؤشرات الدورية التي تقدمها؛

¹لطيفة عليش، يوسف بوعيشاوي، لوحة القيادة و الأعمال المصرفية_دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المركز الجامعي بآفلو، الجزائر، المجلد 02 ، العدد 01 ، 2020 ، ص70.

²Said AOUISSI, **la mise en place d'un tableau de bord de gestion au service de l'urgences de L'Hôpital haut- richelieu** , rapport présente a ENAP, université du Québec, Montréal, canada, 2010, p09.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

✓ وسيلة للتنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية؛

وسيلة لقياس الأداء من خلال المقارنات بين الأهداف المحققة و المسطرة؛

لوحة القيادة أداء لمراقبة التسيير ودعم حوكمة المنظمات؛

لوحة القيادة أداء لتحفيز المسؤولين لتحسين المستمر لوضعيات المنظمة؛

وتتمثل أهم أنواع لوحات القيادة ما يسمى لوحة القيادة المستقبلية (بطاقة الأداء المتوازن).

وتعرف على " أنها نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة

إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة ويعتمد على الموضوعية و الشمول في

تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية

للأداء".1

وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة أبعاد يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (1- 09) : الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: نعيمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء البنوك التجارية منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، 2014، ص52.

المطلب الثالث: أدوات التنشيط الداخلي

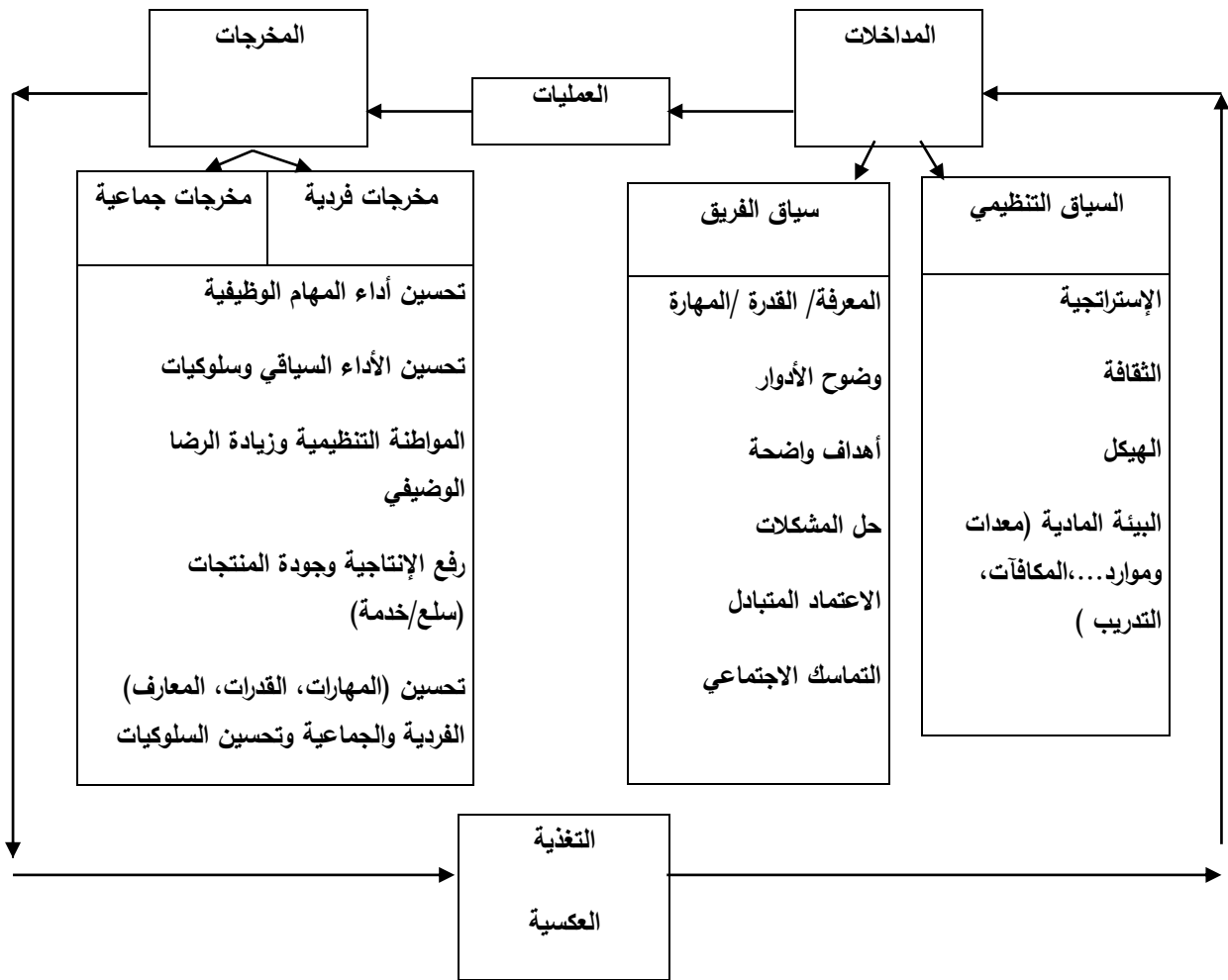
تعتبر وسائل التنشيط من أهم التقنيات في المناجمنت الحديث وتعتبر مكملة لأدوات تحديد الأهداف و الرقابة، وإدخال وسائل التنشيط و التحفيز في الإدارات العمومية و الجماعات المحلية في محاولة لكسر العلاقات التقليدية السائدة والتي كانت قائمة على السلطة و التسلسل الهرمي، حيث بات اليوم من الضروري ترسيخ مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف العامة للإدارة لضمان تحقيق أداء فعال ومميز وذلك من خلال مايلي:

الفرع الأول: فرق العمل الفعالة

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

تعرف فاعلية فرق العمل على أنها قدرة الفريق على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة منه بنجاح بشكل جماعي وإبداعي من خلال الأبعاد التالية (المشاركة، الحساسية، الإلتزام، المرونة، تحمل المخاطر، التيسير، الإنفتاحية)¹ والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل (1 - 10) نموذج فرق العمل الفعالة



المصدر: فريدة مكاي، فوزية مقاش، أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية - دراسة حالة عينة من المؤسسات الصناعية-، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 11، جزء 01، 2020، ص 419.

الفرع الثاني: حلقات ضبط الجودة

¹ محمد براي، وهيبه الجوزي، التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 16، العدد 03، 2020، ص 16-17.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

تأسست هذه الفلسفة على يد الياباني "Kaoru Ishikawa" في سنة 1961، من خلال تشكيل فرق صغيرة من مختلف العاملين لحل مشكلات العمل اليومية، فهذه الحلقات ساهمت بشكل كبير في نجاح الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية.

وتعرف حلقات ضبط الجودة على أنها "مجموعة عمل صغيرة تتكون من أربعة إلى عشرة من العاملين، يجتمعون دوريا لتقديم طرق جديدة لتحسين جودة حياة العمل"¹.

ويتفق أغلب الباحثين أن آلية عمل حلقات الجودة تمر بالمراحل التالية:

- ✓ المرحلة الأولى تحديد المشكلة.
 - ✓ المرحلة الثانية جمع البيانات.
 - ✓ المرحلة الثالثة تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة.
 - ✓ المرحلة الرابعة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.
 - ✓ المرحلة الخامسة تنفيذ الحل ومراقبته.
- وتتجلى أهمية حلقات الجودة في العناصر التالية:
- ✓ الرفع من قدرة المنظمة على حل المشاكل ومعالجتها بأسرع وقت.
 - ✓ الرفع من الولاء التنظيمي للهيئة العاملة في المنظمة.
 - ✓ الرفع من جودة الخدمات المقدمة.
 - ✓ تحقيق مساهمة ومشاركة جميع الموظفين لزيادة تأييدهم عند التنفيذ.
 - ✓ زيادة الدافعية و الثقة للهيئة العاملة في المنظمة.

خلاصة الفصل:

¹ عبد القادر بوعزة، فاطمة عوماري، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2018، ص 291.

الفصل الأول: التسيير العمومي الجديد: مدخل حديث لمعالجة إخفاقات التسيير العمومي

التسيير العمومي عمل جماعي في إطار منظم، من خلاله يتم إدارة المنظمات العمومية بتطبيق عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، القيادة... الخ، بهدف الاستغلال الأمثل للموارد العمومية وتحقيق إنتاج قيم مضافة وخدمات عمومية ذات جودة، غير أن النمط البيروقراطي الذي طغى عليه أثر سلبا على نجاعة وفعالية الأداء في المنظمات العمومية ، ومن هذا المنطلق فإن عملية الإصلاح الإداري أصبحت ضرورة ملحة وحتمية، لتحسين مستوى أداء الجهاز الإداري الحكومي وزيادة كفاءته خاصة في ضل تقلص المداخل العمومية ، مما يستوجب ترشيد الإنفاق العمومي.

لذلك أدركت العديد من الدول أهمية المبادرات والمساهمات الإصلاحية في مجال تسيير القطاع العمومي، نخص بالذكر منها ما يدعى بالتسيير العمومي الجديد والذي يقترح نظاما جديدا للتسيير في القطاع العام يركز على مجموعة من التصورات والأفكار والطرق العلمية المستوحاة من القطاع الخاص تركز على مفاهيم الكفاءة والفعالية في أداء المنظمات العمومية ، حيث يؤسس هذا النموذج إلى الانتقال إلى تسيير الدولة كأنها منظمة خاصة.

الفصل الثاني:

التميز في أداء الخدمة العمومية وفق

مقاربة التسيير العمومي الجديد

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

تمهيد

إن المنظمات العمومية تعيش اليوم في عصر المنافسة القوية والتطورات التكنولوجية والتقنية المتسارعة، مما يجعلها في موقف صعب للغاية، إذ لا يكفي الأداء العادي لها لمواجهة التغيرات التي تحيط بها من ناحية تطلعات المواطنين كزبائن لمستوى جودة ونوعية الخدمات العمومية التي تقدمها، لذلك فإن المنظمات العمومية الإدارية مطالبة اليوم بتحسين أدائها للوصول إلى التميز في الأداء المنظمي كحتمية واقعية فرضتها معطيات التغيرات البيئية المحيطة، حيث أن التميز يعبر عن فلسفة إدارية، ونمط فكري شامل تستطيع المنظمة العمومية من خلاله إشباع حاجيات ورغبات المواطن على مستوى الخدمة العمومية والتي يتطلع إليها وهذا في ظل مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد.

سنتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم الأساسية التي تحقق التميز في أداء الخدمة العمومية في ظل اعتماد نموذج التسيير العمومي الجديد، من خلال تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث ، بحيث تناولنا في المبحث الأول المفاهيم الأساسية لتمييز الأداء والخدمة العمومية وتناولنا في المبحث الثاني الأداء الحكومي المتميز في ضل تطبيقات آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد، ثم انتقلنا في المبحث الثالث إلى الدور الاستراتيجي للتسيير العمومي الجديد في تحقيق الأداء المتميز للخدمة العمومية، أما في المبحث الرابع فتطرقنا الى الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

المبحث الأول: أساسيات حول تميز الأداء و الخدمة العمومية

لم يعد بإمكان المنظمات العمومية الاستمرار بنفس الطريقة التقليدية البيروقراطية، حيث وجب عليها الالتزام بمعايير وطرق جديدة لعمل الإدارة العمومية لتحقيق خدمة عمومية جات جودة عالية ومتميزة، ليبرز لنا مفهوم الأداء العمومي المتميز ليكون دليلا معياريا لعمل المنظمات العمومية في تعظيم القيمة المضافة وخفض التكاليف وتلبية احتياجات المواطن مع استخدام أمثل للموارد العمومية المتاحة، حتى يصبح الأداء المتميز منهج عمل الإدارة العمومية باستمرار.

المطلب الأول: مفهوم ومؤشرات تميز الأداء المنظمي

الفرع الأول: ماهية التميز في الأداء:

1_ مفهوم الأداء: يعد الأداء مفهوما جوهريا بالنسبة للمنظمات العمومية وقد تعددت التعاريف حول مفهومه إلا أن أهمها يتمثل في:

يعرف الأداء على أنه "انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".¹

ويعرف الأداء أيضا بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة".²

كما أن الأداء (performance) هو عملية "تتمحور حول نتائج ملحوظة وقابلة للقياس".³

¹ ليلي عثمان، صالح سراي، طاهر بعل، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03 ، العدد 01، مارس 2018، ص24.

² سليمان بلعور، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخل الإدارة التميز، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس، الجزائر، 2005، ص25.

³ A AMOKRANE ,F BAKOUR, **les indicateurs de mesure de performance comme noyer dévaluation de la compétitivité des PME**, revus des reformes économique et intégration dans l'économie mondial, vol 09, N° (18), 2014, p40.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

ومما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه مجموع الأنشطة والعمليات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد المتاحة لها.

2_ مفهوم التميز في الأداء:

إن الفلسفة التي يقوم عليها منهج التميز في الأداء تركز على أساس تحقيق النتائج الممتازة المتعلقة بالأداء والزبائن والعاملين وكذا المجتمع، ويتم تحقيق ذلك من خلال قيادة فعالة ومتحكمة تقود سياسة واستراتيجية المنظمة في عملياتها الداخلية وفي علاقتها مع أصحاب المصالح.

وعرف التميز بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة.¹

ويعرف التميز بأنه: قدرة المنظمة على تطبيق الوسائل اللازمة لإرضاء مختلف شركائها (العملاء والموظفين والمالكيين والمجتمع...)، وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.²

وعرف أيضا على أنه عبارة عن أنشطة المنظمة التي تقوي الانجاز من خلال استغلال الفرص والنضال للوصول إلى أعلى المستويات والحرص على تحقيق الانجازات باستمرار إضافة إلى الجرأة على التغيير، والاهتمام بالكيف أكثر من الكم والحرص الدائم على أداء المهام بشكل لا يتوقعه الآخرون.³

ويستنتج الباحث كتعريف للتميز المنظمي على أنه غاية تسعى المنظمات للوصول إليه، حيث يعبر عن تفوق المنظمة في تحقيق الأفضلية على مثيلاتها في مجال النشاط، من خلال اعتماد فلسفة جديدة تؤكد على كسب العملاء والقدرة على البقاء والاستمرارية والتغيير في ضل تغيرات البيئة التي تعمل فيها.

ويتطلب تحقيق الأداء المتميز في المنظمات العمومية مهمتين أساسيتين وهما:

¹ علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001، ص80.

² وردة حواطي، أحمد دروم، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي دراسة عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايي الجلفة والأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020، ص169.

³ صالح علي عودة الهللات، إدارة التميز الممارسة الحديثة في ظل إدارات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص227.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

- ✓ الفعالية في إدارة العمليات داخل المنظمات العمومية؛
- ✓ القدرة الكافية للمنظمات العمومية على التغيير في العمليات وفق المتطلبات الإستراتيجية المتغيرة.

الفرع الثاني: مؤشرات التميز في الأداء المنظمي

إن التميز في الأداء المنظمي يعد موضوعا ذو منظورات مختلفة عند الباحثين من حيث الرؤيا والجانب الذي يعتمده كل باحث وفي ما يلي بعض المؤشرات الأكثر شيوعا في قياس الأداء المتميز منها:¹

1_ مؤشرات والموارد المستعملة: وتتعلق بالمقاييس الخاصة بجودة وحجم الموارد المستعملة في العملية، وكذلك تتضمن تكلفة الموارد من الأفراد والآليات والإمدادات ونظم تكنولوجيا الإنتاج والمعلومات المستخدمة.

2_ مؤشرات سير العملية: إن نقطة البداية في الإدارة بالعمليات هو الفهم الكامل للموارد المتاحة للمنظمة والمخصصة لممارسة الأنشطة وحجم إنتاج هذه العمليات وكيفية سيرها.

3_ مؤشرات المخرجات: يجب أن تحدد كل منظمة لكل عملية النتائج الواجب الوصول إليها والغاية منها ومدى مساهمتها في الأهداف العامة، وهناك من يرى أن مؤشرات الأداء المتميز تتمثل في:²

✓ **المقاييس المالية:** مقاييس تقارن بالتقارير السنوية مثل ربحية السهم الواحد، العائد على المبيعات، معدل العائد على حق الملكية ومعدل العائد على الاستثمار.

✓ **مقاييس الموارد البشرية:** تتميز هذه المقاييس بدرجة عالية من الموضوعية ومنها إنتاجية الفرد، نفقات البحث والتطوير ونفقات التدريب على الأفراد.

✓ **مقاييس التسويق:** تعد مقاييس التسويق مثل حجم المبيعات والحصة السوقية وهي من المقاييس التي تتسجم مع قياس الأداء التنظيمي.

✓ **مقاييس تقويم الإدارة العليا:** تتعلق بالنتائج العامة على مستوى المنظمة

ويمكن تحديد مقاييس ومؤشرات الأداء من خلال:

¹ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع القاهرة، 2002، ص 05.

² أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008، ص 102.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

✓ **منظور التجديد والتعلم:** من خلال قدرة المنظمة على التغيير والتجديد والتعلم، وذلك من خلال ابتكار خدمات ومنتجات جديدة.

✓ **المنظور المالي:** يتمثل هذا المنظور في إعطاء صورة واضحة عن الأداء المالي للمنظمة وفعاليتها في التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على الوفاء بديونها وأدائها في المدى البعيد وفي كيفية تحقيق رضا المساهمين، من خلال العوائد المرضية لاستثماراتهم.¹

✓ **منظور الزبائن:** يبين هذا المنظور قدرة المنظمة في تحقيق رضا الزبائن من خلال تحقيق النوعية والسعر الملائم.²

✓ **منظور العمليات الداخلية:** يقيم منظور العمليات الداخلية درجة نجاح المنظمة وقدراتها على تلبية رغبات الزبائن من خلال قياس درجة مهارات العاملين وطريقة تقديم الخدمة.³

✓ **منظور تنمية وتطوير المورد البشري:** من خلال قدرة المنظمة على التكوين والتدريب واستقطاب الكفاءات البشرية في مجالات عملها.

✓ **منظور المقاييس المركبة:** تعبر المقاييس الفردية عن هدف واحد للأداء في حين تسعى المنظمات إلى تحقيق عدة أهداف في آن واحد، لذا من المناسب الجمع بين المقاييس المالية وغير المالية وفق مقاييس مركبة لغرض قياس الأداء المنظمي بطريقة فاعلة.⁴

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية للتميز وعلاقتها بكل من الجودة الشاملة والإيزو

التميز مفهوم شامل وكلي لا يقبل التجزئة ، بحيث لا يمكن تصور منظمة متميزة في أداء نوع معين من خدماتها في حين يقل أدائها في باقي الخدمات التي تقدمها ، فالتوازن والترابط سمتان أساسيتان للتميز في أداء المنظمة، يتضمن التميز ثلاث محاور رئيسية هي كالتالي:

✓ يفسر التميز في المنظمة يتم بناء على ممارسات الأداء فيها ؛

¹ مدرس قسمة، صابر عوض، آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، المجلد 06، العدد 23، 2017، ص 158.

² نعمة عبد الزهرة أبو غنيم أزهار، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه ، تخصص فلسفة إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007، ص 141.

³ ندى إسماعيل جبوري، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 22، 2009، ص 145.

⁴ مدرس قسمة، صابر عوض، مرجع سبق ذكره ، ص 158.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

- ✓ يفسر التميز في المنظمة من تفوقها على المنظمات المماثلة ؛
- ✓ يفسر التميز في المنظمة من خلال أداء يفوق توقعات المستهلكين لخدماتها.

الفرع الأول : المفاهيم الأساسية للتميز

تشكل المفاهيم الأساسية للتميز دعامة لتحقيق تميز الأداء في المنظمة في المنظمة ومن أهم تلك المفاهيم ما يلي:¹

- ✓ القيادة الإدارية وثبات الغاية ؛
- ✓ التميز المستمد من المتعاملين ؛
- ✓ التوجيه الإستراتيجي وتبني خطط التطوير الإستراتيجي في المنظمة؛
- ✓ تطوير الشراكات ؛
- ✓ الإدارة بالحقائق؛
- ✓ توجيه النتائج ؛
- ✓ المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الثاني: التميز وعلاقته بكل من الجودة الشاملة والإيزو

-علاقة التميز بالجودة الشاملة:

تحديد أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين التميز وإدارة الجودة الشاملة في الجدول الموالي:

¹بدر بن سليمان بن عبد الله آل مزروع، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010 ، ص ص26-

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الجدول رقم (2- 01): أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين التميز وإدارة الجودة الشاملة

أوجه التشابه	أوجه اختلاف منهج التميز
التزام القيادة	ارتباط مباشر للقادة بالتميز من خلال سلوكياتهم الداعمة للتميز
الاعتماد على مشاركة الموظفين	تركيز التميز يكون داخليا و خارجيا ليشمل جميع أصحاب المصالح مع المنظمة بينما يكون تركيز الجودة داخليا فقط
يركز المفهومين على الزبون	مفهوم التميز يشمل جميع مداخل المنظمة
فلسفة الجودة جزء لا يتجزأ في المفهومين	مفهوم التميز مرتبط مباشرة بإستراتيجية المنظمة و يدم أهدافها الإستراتيجية
تحسين مستوى الخدمة يظهر بعد فترة زمنية	التقويم الذاتي للمنظمة في منهج التميز يتيح للمنظمة
كلا المفهومين يركز على قيم الاتصال ونظم الحوافز، نظم التعلم، نظم المعرفة	مفهوم التميز يتطلب أساليب حديثة وتقنيات متطورة
توفير الدعم الكافي ضروري في المنهجين	مفهوم التميز يعتمد أكثر على التمكين والتفويض
كلاهما يقدم منافع مادية ومعنوية للمنظمة	التميز مفهوم أشمل من الجودة

Source : Porter L J ,Tanner S J, **assessing business excellence**, second edition, oxford, publishing Elsevier Butterworth Heinemann, London, 2004, p 337.

من الجدول يستنتج الباحث أن:

- ✓ هناك ترابط قوي بين مفهوم الجودة الشاملة ومفهوم التميز؛
- ✓ ضرورة الالتزام بتكامل المفهومين للوصول إلى التميز في المنظمة ؛

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

- ✓ التميز أشمل في مكوناته وخصائصه من برامج الجودة الشاملة؛
- ✓ يركز التميز على أهمية التطوير والتخطيط الإستراتيجيين؛
- ✓ تركز الجودة الشاملة على التحسين المستمر؛
- ✓ التفكير الإستراتيجي وثقافة المنظمة يمثلان المصدر الأساسي للتميز في المنظمة.

2- علاقة التميز بالإيزو:

يمكن تجديد علاقة مفهوم التميز بمبادئ الإيزو من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (2- 02): علاقة مفهوم التميز بمبادئ الإيزو

مفاهيم التميز	مفاهيم الإيزو
التركيز على الزبون	التركيز على الزبون
القيادة وثبات وتوازن الأهداف	القيادة
تنمية المورد البشري وتطويره ومشاركته	مشاركة الأفراد
التركيز على العمليات داخليا وخارجيا بالاعتماد على حقائق فعلية	التركيز على العمليات الداخلية
الارتقاء بنظام الإدارة من خلال العمليات إجراء مقارنات مباشرة مع المنظمات المماثلة	وضع نظام لعمل الإدارة
التعلم والإبداع ومواصلة التحسين لأداء عمليات المنظمة المختلفة	التحسين المستمر
إدخال المسؤولية الاجتماعية	عدم التطرق للمسؤولية الاجتماعية
التركيز على جميع من لهم مصالح مع المنظمة	التركيز على إرضاء الزبون

المصدر: بن عبد الله آل مزروع بدر بن سليمان، مرجع سبق ذكره ، بتصرف، ص 25

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الفرع الثالث: مراحل التميز وأهدافه

الوصول إلى التميز في الأداء المنظمي يستوجب المرور بعدد من المراحل الأساسية وهي كالتالي:¹

- ✓ التعهد بالتميز والالتزام به ؛
 - ✓ تحديد الأهداف ومتابعتها؛
 - ✓ بناء ثقافة التميز في المنظمة ؛
 - ✓ التركيز على رضا العاملين؛
 - ✓ توجيه السلوك نحو أهداف وقيم التميز في المنظمة ؛
 - ✓ التركيز على الاتصال الفعال في جميع مستويات المنظمة.
- وهناك من الباحثين من يجدد مراحل التميز من خلال تسلسل معايير التميز وأهداف كل مرحلة كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2- 03): معايير أهداف التميز في المنظمة

المرحلة	الهدف
بناء ثقافة التميز	بناء أساس وقاعدة للسلوك الملائم لتحقيق التميز
القيادة	اختيار القيادة العليا في المنظمة وتحديد التوجهات الأساسية والقيم وتوقعات الأداء في المستقبل
التخطيط الإستراتيجي	تطوير خطط المنظمة الإستراتيجية
التوجه بالزبون	تحديد كل العوامل التي تجعل من الزبون عميل وفي للمنظمة
إدارة الموارد	تحقيق الكفاءة والفعالية
إدارة الموارد البشرية ونظم الحوافز والتعلم،	الاستفادة القصوى من الطاقات البشرية للمنظمة وتوفير بيئة العمل الملائمة
العمليات	توفير الدعم اللازم وتحقيق التعاون بينها للوصول للتميز

¹ ابن عبد الله آل مزروع بدر بن سليمان، مرجع سبق ذكره ، ص42، بتصرف.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

النتائج	التركيز على النتائج المالية، نتائج الزبائن، نتائج العاملين، نتائج التأثير على المجتمع
---------	---

المصدر: بن عبد الله آل مزروع بدر بن سليمان، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 43.

الفرع الرابع: إستراتيجيات توجيه الإدارة العمومية نحو التميز

تحول الإدارة العمومية نحو التميز يتجسد من خلال قدرة الإدارة العمومية على تحقيق أهدافها وإرضاء المواطنين وخدمتهم ، وذلك من خلال تبني العناصر التالية:

- أن تمارس نشاطاتها وعملياتها بناء على ما يعرف بالممارسات الذكية ، وهي تلك الممارسات التي تعمل على تكيف ومواءمة الابتكارات المفيدة في مجالات العلوم والإدارة والمعرفة و التكنولوجيا في تطبيقات السياسات والبرامج للمنظمة العمومية.

- يعتمد تحول الإدارة العمومية نحو التميز إيجاد خدمة عمومية تتصف بالنزاهة والمهنية، بعيدة عن الاعتبارات السياسية ، ذات مرونة أكثر مواكبة لعصر المعرفة.

ولتحقيق كل ما سبق عليها أن تعتمد الإستراتيجيات التالية:¹

- 1- الإستراتيجية الرئيسية : التي تحدد الأدوار والاتجاهات الرئيسية للمنظمة؛
- 2- إستراتيجية توليد النتائج: تعتمد على استخدام أساليب إدارية تحفز على تحقيق النتائج و الأهداف المحددة مسبقا،
- 3- إستراتيجية الزبون: تركز على الاهتمام بالمواطن كزبون وجعله البداية والنهاية في كل شيء؛
- 4- إستراتيجية السيطرة: تعتمد على نقل مراكز السلطة في المنظمة من قمة الهيكل التنظيمي ومشاركتها مع المستويات الأدنى وتمكين الموظفين العموميين ومنظمات المجتمع المدني من المشاركة في عملية اتخاذ القرار في المنظمة؛
- 5- إستراتيجية الثقافة التنظيمية: تعتمد على بناء نموذج السلوك الملائم والصحيح للتميز والذي يمكن تعليمه للأعضاء الجدد في المنظمة.

¹ بن عبد الله آل مزروع بدر بن سليمان، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 38.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

مما سبق يستنتج الباحث أن المرتكز الرئيسي لنجاح جهود تطبيق مقومات تحول الإدارة العمومية للأداء المتميز هو الفهم والإدراك الصحيح لمعايير ومبادئ التميز التي تتمحور كالتالي:

- ✓ تحديد معايير وصفات التميز لدي مديري الإدارة العليا؛
- ✓ التركيز على المواطن كزبون كعامل أساسي لتحقيق التميز؛
- ✓ تحسين أداء العمليات في الإدارة العمومية؛
- ✓ تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية بالإدارة العمومية؛
- ✓ التأكيد على العمل بنظام التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ تهيئة البيئة التنظيمية للعمل بمفاهيم التميز ونشر ثقافة التميز؛
- ✓ تعميم مفهوم الجودة ونشره في جميع مستويات الإدارة العمومية؛
- ✓ تطوير الاتصال في المنظمة ؛
- ✓ التركيز على الابتكار والإبداع.

المطلب الثالث : أبعاد ومداخل تحقيق التميز المنظمي في ظل نماذج التميز

الفرع الأول: أبعاد تميز الأداء من خلال نماذج التميز

في إطار هدف الوصول إلى أبعاد التميز المنظمي التي تحدد الإطار الفكري والمفهوم العام للتميز، سنستعرض أهم نماذج التميز في الأداء ذات وجهات النظر المختلفة لدى الباحثين في تحديد أبعاد التميز في الأداء، وهي كما يلي:

1_ النموذج الأوربي للتميز :

يعد النموذج الأوربي للتميز الأوربي للتميز أحد أهم النماذج الرئيسية الصادرة عن المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، وهي منظمة تهدف إلى مساعدة المنظمات على تعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق التميز على اعتبار أن نموذج التميز الصادر عنها يعد كأحد أهم الأطر للتقييم وخصوصا للجائزة الأوروبية للجودة والتميز، (المنظمة الأوروبية للجودة EFQM, 2012).¹

ويتم منح جوائز النموذج الأوربي للتميز EFQM إلى:

¹ العياشي زرار، النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة مصطفى اسطيمبولي بمعسكر، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2017، ص357.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

- ✓ المؤسسات الكبيرة؛
 - ✓ الدوائر والوحدات التشغيلية للمنظمات؛
 - ✓ مؤسسات القطاع العام؛
 - ✓ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وتتمثل المعايير الأساسية للنموذج الأوربي للتميز في تسعة معايير وهي (القيادة، السياسات، الاستراتيجيات، إدارة الموارد البشرية، العلاقات والموارد، إدارة العمليات، نتائج الزبائن، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج مؤشرات الأداء).¹

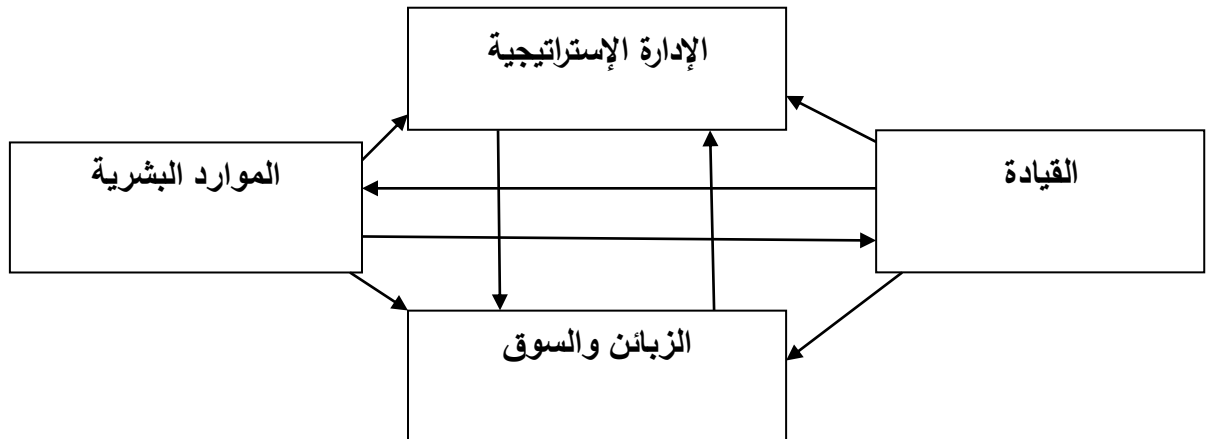
2_ نموذج مالكوم بالدريج للتميز الأمريكي (Malcom Baldrige National qualite):

- أنشأت الولايات المتحدة الأمريكية هذا النموذج في سنة 1987م وهو جائزة تمنح سنويا لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تحقق قفزة نوعية في الجودة التي تركز على الزبون ويهدف هذا النموذج إلى التعرف على:
- ✓ المكونات الأساسية للتميز التنظيمي.
 - ✓ تقاسم المعلومات وتعزيزها من قبل المنظمات المثالية.
- حيث يعد هذا النموذج رائدا في مجال الأداء المتميز بتركيزه على مصادر التميز في المنظمة والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ تغريد عبد الجعفري، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، ص73، بتصرف.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الشكل رقم (2- 01): محاور تميز الأداء تبعا لنموذج مالكوم بالدريج الأمريكي



المصدر: عثمان ليلي وآخرون، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد الخامس، مارس 2018، ص 26.

ويتألف النموذج الأمريكي لمالكوم بالدريج من المعايير الآتية (القيادة، التخطيط الاستراتيجي، التركيز على المتعاملين، التركيز على الموارد البشرية، إدارة العمليات، نتائج الأعمال).

3_ نموذج ديمينج للتميز الياباني (Deming):

يعتبر هذا النموذج الأساس الذي انطلقت منه نماذج التميز أنشأ في اليابان عام 1951م، على يد الباحث الدكتور وليام إدوارد ديمينج، حيث ارتبط اسم هذا العالم بحركة الجودة في اليابان، وتقدم مؤسسة ديمينج جائزة باسمه للمنظمات التي تحقق انجازات مهمة في مجال التميز المؤسسي وذلك وفق المعايير التي يقوم عليها هذا النموذج التالية (سياسات الجودة ومراقبتها، التعلم والنشر، استخدام معلومات الجودة، إدارة التنظيم، المراقبة، تأكيد الجودة، النتائج، التخطيط الاستراتيجي)، وتقوم آلية عمله على تقسيم معاييرها إلى أربعة مجموعات هي:¹

✓ التوجيه؛

✓ الدعم؛

✓ التنفيذ؛

¹ زروخي فيروز، لقليطي الأخضر، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، جامعة المسيل، الجزائر، المجلد 02، العدد 04، 2018، ص 174

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

✓ النتائج.

4- نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز:

تأسست جائزة ونموذج التميز الحكومي لإمارة دبي وفق برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز في بداية 1997م، ويهدف هذا النموذج إلى تطوير الأداء المؤسسي ونشر مفاهيم الإبداع والابتكار في المنظمات الحكومية ويكرس مبادئ الجودة والتميز ويعمل على تحفيز موظفي القطاع العام في جميع المستويات والوظائف الحكومية. ويتكون هذا النموذج من المعايير التالية (القيادة، الموارد البشرية، السياسة والإستراتيجية، المصادر والشراكة، العمليات، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسي، نتائج المتعاملين).

5- النموذج الجزائري للتميز:

أنشأ هذا النموذج من طرف وزارة الصناعة بموجب القرار التنفيذي رقم 05/02 بتاريخ 06 جانفي 2002 ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تمنح سنويا وتعنى بها كل المنظمات صغيرة ومتوسطة أو كبيرة، عمومية أو خاصة، ذات طابع ربحي أو غير ربحي. وقد ركز النموذج الجزائري للتميز على عدة معايير لبلوغ التميز، كالتزام الإدارة ووضع إستراتيجية للجودة والاستماع للعملاء وتحسين الجودة، ومشاركة العاملين بالإضافة إلى قياس مختلف النتائج المتعلقة بالمنظمة.¹ ويتمثل الطريق المتبع لهذه الجائزة في دليل توضيحي لكل أصناف المنظمات حتى يتسنى لها معرفة نقاط قوة نظام الجودة الخاص بها وتشجع هذه الجائزة المجهودات التي تبذلها المنظمات الجزائرية للتميز في مختلف نشاطاتها، وتعني المشاركة في هذه المسابقة مايلي:²

✓ اختيار الطريق المؤدي للتميز؛

✓ تقويم نظام الجودة للمنظمة من طرف مجموعة من المختصين الخبراء؛

✓ المنافسة من أجل الحصول على هذه الجائزة التي تتضمن التحفيز، لتطوير نظام الجودة، والسعي نحو التحسين المستمر؛

¹ عيسى معروزي، أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز (دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، حميدة بن علفية بالأغواط، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص 81.

² خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 01، العدد 14، 2016، ص 171_172.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

✓ تحفيز وإشراك العاملين في مشروع الجودة؛

✓ معرفة المنظمة لإمكاناتها.

ومن خلال دراسة هذه النماذج من خلال تحديد أبعاد كل نموذج فقد اعتمد الباحث في تحديد أبعاد التميز في الأداء على الأبعاد التي كانت مشتركة بين كل النماذج والأكثر تكرارا كونها تتلاءم مع متغير الدراسة الأول وهو التسيير العمومي الجديد من حيث المبادئ والآليات وكذلك انسجامها مع مجتمع الدراسة المستهدف وهو مديريات ولاية عين الدفلى بصفتها منظمات إدارية عمومية ولتحديد الأبعاد المشتركة قمنا ببناء الجدول التالي للمساعدة في تحقيق ذلك:

الجدول (2- 04) يوضح الأبعاد الأساسية للتميز في الأداء

الثقافة التنظيمية	رضا العاملين	الموارد البشرية	جودة المنتج	التخطيط الاستراتيجي	استغلال الموارد	جودة العمليات	رضا الزبائن	القيادة	المنظور المالي -الربح-	الكفاءة والفاعلية	التعلم والنمو	المسؤولية الاجتماعية
النموذج التميز الأوربيين	x			x	x	x	x	x			x	x
النموذج الأمريكي مالكوم بالدريج		x	x	x		x	x	x				
نموذج دبي للأداء الحكومي المتميز		x	x	x	x	x		x				
النموذج الجزائري للتميز		x	x	x		x	x	x				x
النقاط		3	3	4		4	3	4				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معايير نماذج التميز السابقة الذكر.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

وهناك من يرى أن معايير بلوغ المنظمة للتميز في الأداء تتدرج في العناصر التالية:¹

- ✓ القيادة؛
- ✓ التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ المبادرات الإبداعية؛
- ✓ إدارة الأعمال الالكترونية؛
- ✓ إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ خدمة المتعاملين؛
- ✓ إدارة الموارد؛
- ✓ إدارة إجراءات العمل؛
- ✓ الالتزام المجتمعي؛
- ✓ نتائج الأداء المؤسسي.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد أبعاد تميز الأداء في المنظمات العمومية التي يقوم عليها هذه البحث في العنصر الموالي.

الفرع الثاني: مداخل تحقيق التميز و خصائص المنظمات المتميزة

1_ مداخل تحقيق التميز في أداء المنظمة:

نركز على أربعة مداخل أساسية تحظى بالاهتمام والتشجيع من طرف المنظمات العالمية للتميز:²

أ_ **القياس المقارن بأفضل أداء:** وهي عملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة أداء المنتجات والخدمات في منظمة ما بأفضل الرواد من المنظمات في نفس الصناعة أو الصناعات الأخرى.

ب_ **إعادة الهندسة:** وهي وسيلة جديدة للتفكير وتغيير جذري بهدف التطوير، وهي تعني البدء من الصفر، أي ليس إصلاح الوضع القائم أو ترميمه أو إجراء تغييرات تصحيحية، بل التخلي التام عن

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 382_385.

² محمود الدين كروش، أولا إبراهيم ليلي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص 15.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

إجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة حديثة مختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لإشباع رغبات الزبائن.

جـ. إدارة الجودة الشاملة: فلسفة إدارية ومدخل فكري لتأمين جودة المنظمة في مختلف مراحلها ابتداء بالمواصفات التي تقابل متطلبات المستهلك مرورا بالتصميم والتكنولوجيا وعمليات الإنتاج معتمدة في ذلك على منهج تكامل الأنشطة ومشاركة الجميع في ذلك يؤدي إلى التحسين والتطوير المستمر.

د. الإدارة الإستراتيجية: وهي من المناهج الفكرية تعرف بالحدثة والريادة، على أنها طريقة في التفكير والتصرف تؤدي إلى رسم الاتجاه العام وتصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، تصميم رسالتها وتحديد أهدافها على المدى الطويل، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في توضيح الفرص والتهديدات المحيطة بها، وكذلك تجديد نقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.

2_ خصائص المنظمات المتميزة:

من خلال ما سبق يستنتج الباحث خصائص المنظمات المتميزة من خلال مقارنتها بالمنظمات التقليدية في أدائها، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2- 05): الفرق بين الأداء المتميز والأداء التقليدي.

منظمات الأداء المتميز	منظمات الأداء التقليدي البيروقراطي
التركيز التام على الزبائن	التركيز أكثر على العاملين
هيكل مرن، غير مركزي، هيكل شبكي	هيكل بيروقراطي مركزي، هيكل هرمي
التخطيط بمساهمة فرق العمل	التخطيط مركزي (الإدارة العليا)
المراقبة من خلال مؤشرات الأداء	المراقبة عن طريق مؤشرات المتابعة.
التركيز على النتائج	التركيز على الوسائل
البحث عن الفعالية وتحسين الأداء	احترام الصارم للقواعد والإجراءات القانونية
تفويض السلطة ولا مركزية اتخاذ القرار	المركزية الشديدة.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

ويلخص الباحث خصائص المنظمات ذات الأداء المتميز في العناصر التالية:

- ✓ العمل على صيغة إيجابية دائما في الوصول إلى المتعاملين والاستجابة لمتطلباتهم؛
 - ✓ الاستقلالية التنظيمية في العمل واللامركزية وتفويض السلطة؛
 - ✓ نظم رقابية مرنة تحقق التوازن بين المركزية واللامركزية؛
 - ✓ الاعتماد والتوفر على القيادة الكفوة في الإدارة العليا؛
 - ✓ دقة ووضوح التوجه الاستراتيجي لهذه المنظمات؛
 - ✓ الثقافة التنظيمية في المنظمة تلتزم بمعايير التميز في الأداء في كل مراحله؛
 - ✓ السعي إلى التغلب على جميع مشكلات العمل في جميع مستويات المنظمة؛
 - ✓ المشاركة الفعالة لجميع العمال في المنظمة في اتخاذ القرار مما يسهل عملية تنفيذه في المستويات الأدنى في المنظمة؛
 - ✓ الاتصال الفعال بين جميع من له علاقة بالمنظمة؛
 - ✓ الالتزام بإدارة العمليات الداخلية للمنظمة بكفاءة عالية؛
 - ✓ التحكم في التكاليف ومراقبتها بصفة مستمرة؛
 - ✓ المسؤولية الاجتماعية والمساهمة في تنمية المجتمع.
- وتجدر الإشارة إلى أن الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تبني مفاهيم وخصائص التميز في الإدارة تكمن في:
- ✓ التغيير السريع في البيئة وعدم التأكد البيئي وعدم توافر المعلومات الكاملة مما يصعب عملية اتخاذ القرار وما يصاحبه من تأثيرات على التنبؤ بالنتائج.
 - ✓ زيادة المنافسة بين المنظمات محليا ودوليا وانفتاح الأسواق، مما يفرض على المنظمة اعتماد أساليب التفوق التنافسي والتميز في أدائها.
 - ✓ الجودة كظاهرة عامة من خلال الاهتمام المتزايد بها من طرف المستهلكين والمنظمات على حد سواء حيث أصبحت لغة عالمية وفلسفة إدارية تمكن من الحصول على ميزة تنافسية توفر للمنظمة فرص البقاء والنمو.
 - ✓ حرب تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما توفر من مزايا وخدمات للمنظمات في الأداء حيث أصبحت اليوم المنظمات إلكترونية في معظم نشاطاتها.

المطلب الرابع: الخدمة العمومية: المفهوم والخصائص

الفرع الأول: مفهوم الخدمة العمومية

لا يوجد تعريف دقيق ومحدد لمفهوم الخدمة العمومية إلا أن أغلب الأكاديميين والباحثين يربطون تعريفها بالسياسة الحكومية والصالح العام للمجتمع، ونذكر من هذه التعاريف:

« الخدمة العمومية هي ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الاستجابة وتلبية الحاجات العامة له »¹.

ويعرفها القاموس الفرنسي (Encyclopédique):

على أنها أنشطة ذات فائدة تمارسها المنظمات و المؤسسات العمومية .

وقد عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق على أنها النشاطات أو المنظمات التي تعرض للبيع وتقدم الخدمة العمومية، بتحصيل مجمل الأنشطة المحددة تتعهد بها الدولة كالدفاع والعدالة وهي مضبوطة بشكل واسع لها أنشطة اجتماعية وثقافية تتعهد بها منظمات أخرى.²

وتعرف الخدمة العمومية على أنها تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة ويتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والشفافية والاستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام.³

¹Didier LINOTE Raphael ROMI, **service public et doit administratif et économique**, 5eme édition, juriste classeur, Paris, 2003, p43

²إيناس رغييس، الطيب بلوصيف، واقع تطبيق الخدمة العمومية في الإدارة العمومية، بلدية سطيف أنموذجاً، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، جوان 2020، ص166.

³المرسي السيد حجازي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية و التطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص29.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

كما تعرف بانها "نشاط يكون إنجازُه وتحقيقُه منظما ومراقبا من السلطة العامة، ذلك أن إنجاز هذا النشاط أساسي لتحقيق الترابط الاجتماعي ويتم إنشاؤه بموجب قرار صادر عن السلطة التي عليها واجب إنجازُه وتسأل عنه في حالة أي إهمال".¹

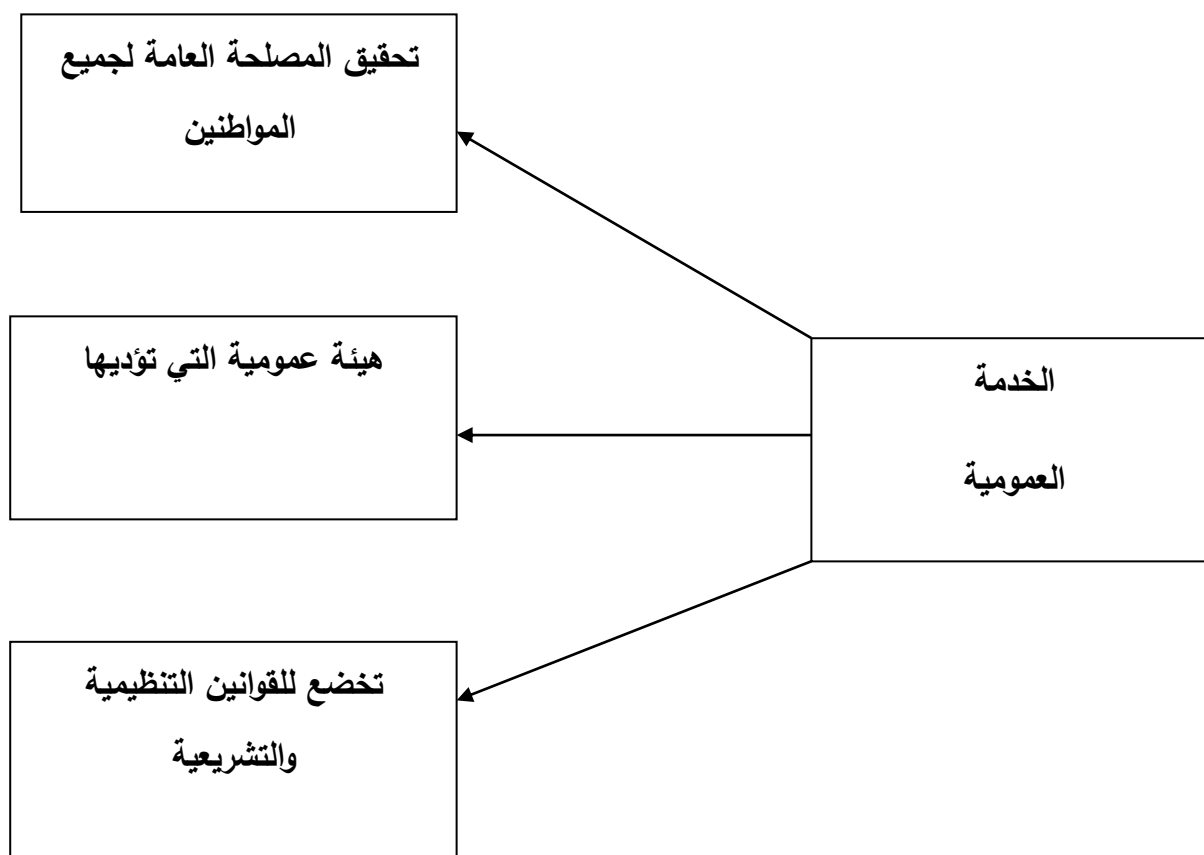
من خلال التعاريف السابقة يستنتج الباحث التعريف التالي:

مصطلح الخدمة العمومية يعبر عن تلك العلاقة التي تجمع بين الإدارة العمومية الحكومية والمواطن، وذلك على مستوى تلبية احتياجات ورغبات المواطنين من طرف الجهات الحكومية الإدارية وتتضح هذه العلاقة والرابطة من خلال:

- ✓ الهدف من الخدمة العمومية هو تحقيق المصلحة العامة؛
 - ✓ تؤدي وتراقب وتنظم الخدمة العمومية من طرف المرفق العام؛
 - ✓ تربط بعنصرين أساسيين هما المصلحة العامة، الهيئة العمومية التي تقوم بها؛
 - ✓ تخضع للأسس القانونية والتنظيمية والتشريعية؛
- والشكل الموالي يلخص مفهوم الخدمة العمومية.

¹شاعة محمد، يوسف علاء الدين، مقارنة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر، قراءة في الأدوار والمعوقات، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، أبريل 2019، ص 239.

الشكل رقم (2- 02): مفهوم الخدمة العمومية.



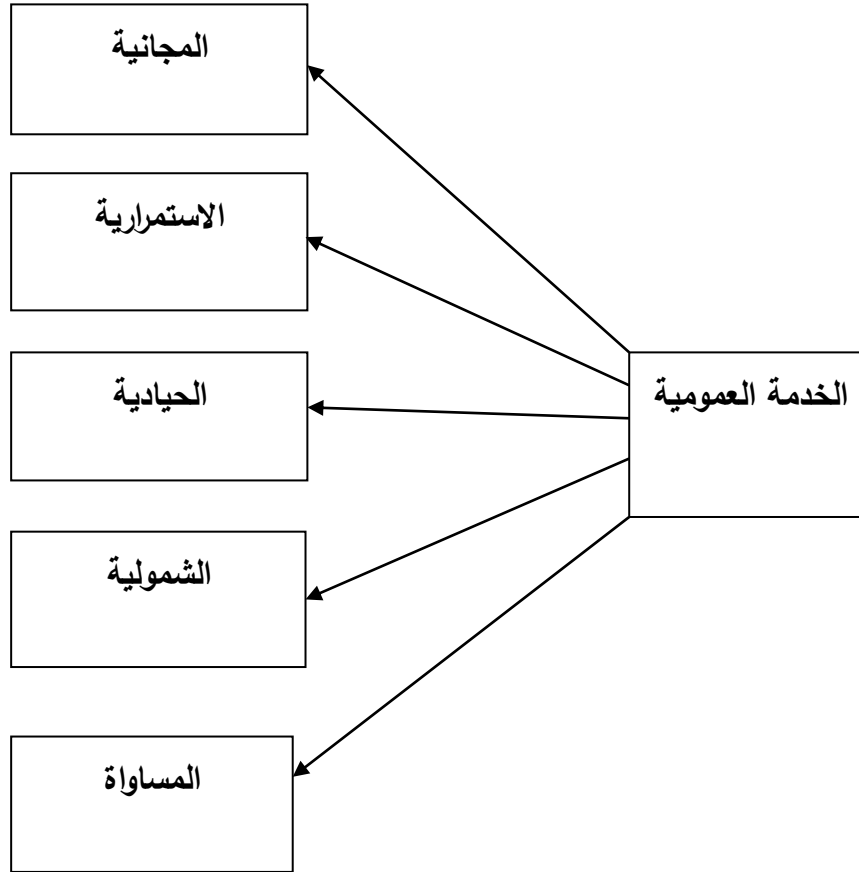
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات السابقة.

الفرع الثاني: خصائص الخدمة العمومية:

إن الخدمة العمومية تتميز بخصائص تميزها عن باقي الخدمات وهناك من يعتبر هذه الخصائص مبادئ حيث ينظر لهذه الخصائص من جانبين منها الجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة والجانب الذي يتعلق بطبيعة الهيئات التي تهدف لتقديمها، الشكل الموالي يوضح باختصار خصائص الخدمة العمومية.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقاربة التسيير العمومي الجديد

الشكل رقم (2- 03): خصائص الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: إيناس رغيص، الطيب بلوصيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 169- 170.

وانطلاقا من مفهوم الخدمة العمومية الذي يساهم في وضع أسس دولة الحق والقانون، فالخدمة العمومية تؤسس لحدود قوة الحكومات فهي المعيار القانوني والموضوعي والواقعي لقياس الأداء الحكومي.

و يجب أن تراعي النشاطات الخاضعة للخدمة العمومية القواعد التالية:¹

✓ مبدأ الاستمرارية أساس ضمان سير إنتاج الخدمات العمومية دون انقطاع؛

¹ وليدة حدادي، الخدمة العمومية في القطاع السمعي البصري المفهوم والمتطلبات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، المجلد 11 ، العدد 02 ، 2018 ، ص 49.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

- ✓ مبدأ الملائمة والتغير اللازمين للتحسين المستمر للخدمات، التي يجب أن تواكب نمو الاحتياجات ورغبات الجمهور والتطور التكنولوجي؛
 - ✓ مبدأ الحياد أي عدم الالتزام لجهة معينة أو لأخرى؛
 - ✓ مبدأ المساواة بين المواطنين في الحصول على الخدمات العمومية والذي يعني إلغاء الفروق والامتيازات للأشخاص أمام المصلحة العامة الموضوعة للجميع.
- من خلال ما سبق يمكن للباحث استنتاج العناصر التالية:
- ✓ الهيئات العمومية هي الكفيل الوحيد بتقديم الخدمة العمومية من خلال الوسائل العمومية فقط؛
 - ✓ الخدمة العمومية هي سبب وجود الهيئات العمومية؛
 - ✓ الخدمة العمومية تتضمن خدمة المواطن وتلبية احتياجاته في ظل احترام القوانين والإجراءات المنظمة لذلك.
 - ✓ ارتباط مفهوم الخدمة العمومية بالمصلحة العامة والدولة التي تضمن تنظيم هذه المصلحة ورعايتها.

المطلب الخامس : أداء الخدمة العمومية في المنظمات العمومية

تلتزم الإدارات العمومية بالمنظمات العمومية بتنفيذ سياسات الحكومة العامة في تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين وتلبية احتياجاتهم، ونظرا لزيادة وعي المواطن في ظل التقدم التكنولوجي الكبير لوسائل وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، مما أدى إلى التزام الحكومات نحو تحسين كفاءة الإدارة العمومية وزيادة فعاليتها في تقديم خدمة عمومية متميزة تلبي رغبات المواطن.

الفرع الأول: ماهية الإدارة العمومية

1- مفهوم الإدارة العمومية: تعرف الإدارة العمومية، أنها كل هيئة عامة، مركزية أو محلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفة تلبية الحاجات العامة على اختلاف صورها و زودتها بالوسائل اللازمة لذلك، وكذا أسلوب عملها وعلاقاتها فيها بينها وعلاقاتها بالأفراد.¹

¹ فادي عياش، مدخل إلى الإدارة العامة، المعهد الوطني للإدارة، الجزائر، 2012، ص 05.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

و في السياق نفسه تعرف الإدارة العمومية بأنها « منظمات ممثلة للسلطة العمومية ويوكل لها تقديم خدمات عامة، من خلال تطبيق قوانين ومراسيم ولوائح تنظيمية.¹»

من خلال ما سبق فإن الإدارة العمومية تقع ضمن أملاك الدولة أو هيئاتها العمومية وهي المسؤول والمخول الوحيد لتقديم الخدمة العمومية في إطار خضوعها التام لتطبيق القوانين للمنظمة لهذا النوع من المنظمات غير أن حصر مفهوم الإدارة العمومية في كونها مجرد وسيلة لتنفيذ السياسة العمومية، مفهوم قاصر في حقيقة الأمر بمهام ومسؤوليات الإدارة العمومية بالنظر لحجم الدولة وتدخلها في جميع النشاطات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية...، حيث يمكن تعريف الإدارة العمومية بأنها «كل هيئة عمومية حكومية تساهم في وضع وتصميم السياسة العمومية، وتنفيذها، لتحقيق تلبية احتياجات المواطنين، من خلال استخدام الوسائل والأدوات العمومية.»

الفرع الثاني: خصائص الإدارة العمومية:

للإدارة العمومية خصائص تميزها هي كالآتي:2

- ✓ تعتبر الإدارة العمومية ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف إيديولوجياتها كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن إلا الوفاء بها؛
- ✓ قدرة الإدارة العمومية على ممارسة السلطة وفرض سياساتها بالقوة القانونية؛
- ✓ تحظى نشاطات الإدارة العمومية بالأولوية لغيرها من المصالح الخاصة؛
- ✓ تمثل الإدارة العمومية أكبر منظمة متعددة الأهداف والخدمات حيث تهتم بتقديم تشكيلة واسعة من الخدمات؛
- ✓ تتحمل الإدارة العمومية مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسية العليا في الدولة؛
- ✓ خضوع الإدارة العمومية للتأثيرات السياسة العامة بما في ذلك من تهديدات وفرص؛
- ✓ ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العمومية من حيث رفع مستوى الأداء.

¹Dominique ROUX, Daniel SOULIR, **gestion**, Edition presse universitaires de France, Paris, 1992, p469_470.

²أيمن عودة المعاني، الإدارة العمومية الحديثة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص23_24.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

من خلال دراسة هذه الخصائص للإدارة العمومية نستنتج أن السياسة العامة للدولة هي المصدر الأساسي لسياسات وأهداف الإدارة العمومية وهي جوهر عمل الحكومة.

الفرع الثالث: مبادئ الإدارة العمومية:

تتمحور مبادئ الإدارة العمومية حول العناصر التالية:¹

- 1_ **الشرعية القانونية:** أي استنادها الكامل للقوانين والتنظيمات في كافة الأعمال والأنشطة الممارسة.
- 2_ **المؤسسية:** لضمان درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية، فإن الإدارة العمومية يحكمها العمل التنظيمي المنضبط بالإجراءات والقواعد التي تكون محايدة، لتجنب التأثيرات والأحكام والميولات الشخصية.
- 3_ **المسؤولية العامة:** وذلك من خلال التزامها الموضوعي بالأهداف والمتطلبات والواجبات المحددة لها وذلك بموجب القوانين التي تحكم العمل العام وتعزز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.
- 4_ **المساءلة:** وذلك من خلال الوقوف على إمكانية التحقيق، لبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات وتحديد الأخطاء تمهيدا لاتخاذ الإجراء المناسب.
- 5_ **الخدمة العامة:** وذلك من خلال النظر إلى العمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي وليس كمنصب لممارسة القوة والنفوذ وتحقيق المصالح الشخصية.
- 6_ **المهنية:** وذلك باعتبارها حقل مهني متميز، يتطلب المهارات والتأهيل العلمي والفني والسلوكي وغيرها.
- 7_ **نظام جدارة:** وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في الموقع الملائم، وفقا لمؤهلاته وخبراته ضمن إطار المعايير القانونية والموضوعية المتبعة.
- 8_ **النظرة النظامية المفتوحة:** وذلك من خلال الاهتمام بعلاقاتها البيئية المحلية والخارجية.

¹ نفس المرجع السابق، ص38.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

9_ النظرة الإستشرافية: وتعني النظرة المستقبلية الفاحصة التي تمكن من بناء خطط واستراتيجيات ملائمة للمستجدات، وذلك بناء على نظام معلومات معاصر وشامل.

10_ الإبداع: حيث يجب أن تبدع في الأساليب والتكنولوجيا واختيار الأنسب لتحقيق أفضل إنجاز.

الفرع الرابع: تحليل أداء المنظمات العمومية التقليدية

إن مستوى الأداء في الإدارة العمومية يضل منخفضا ودون المستوى المطلوب رغم ما يستهلكه من موارد عمومية ضخمة، فالخدمة العمومية التي تقدمها هذه الإدارات أو المنظمات العمومية لا تزال دون مستوى تطلع وطموح المرتفقين (المواطنين).

حيث يرجع سبب انخفاض كفاءة أداء الإدارات العمومية إلى أسباب التغيرات الجزئية أو الشاملة المتعددة¹. وفي ظل المشاكل التي تعاني منها المنظمات العمومية وبصفة خاصة الإدارة العمومية تتأكد ضرورة الإصلاح والبحث عن حلول جذرية لهذه المشاكل، من أجل ضمان جودة الخدمة العمومية واسترجاع ثقة المواطن في إدارته خاصة على المستوى المحلي، مما يبرز دور التسيير العمومي يساهم في استمرارية شرعية الدولة في سيادتها على تسيير المنظمات العمومية من جهة وتقديم خدمة عمومية بمميزات جودة القطاع الخاص من جهة أخرى، والتخلص من عيوب البيروقراطية.

¹ فاطمة بوداوي، أحمد بوشناف، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، جوان 2020، ص ص15_16.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

المبحث الثاني: تميز الأداء الحكومي في ظل اعتماد آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد

يعد تطوير الخدمات الحكومية واستشراف المستقبل وبناء قدرات الفكر المتجدد في العمل الحكومي لتحقيق التنمية الشاملة من أهم عوامل تبني منظومة التميز الحكومي في إطار نظام التسيير العمومي الجديد، حيث تمثل هذه المنظومة نموذج عمل يمكن الحكومات من تحقيق مرونة عالية وجاهزية مستمرة واستباقية للمستقبل تعزز الريادة والتميز في الأداء الحكومي.

المطلب الأول: ماهية منظومة تميز الأداء الحكومي

الفرع الأول: تعريف منظومة تميز الأداء الحكومي:

تعكس منظومة التميز الحكومي فلسفة ملهمة للجهات الحكومية التي تؤمن بأهمية التميز كقوة دافعة ومحرك رئيسي لتحقيق قفزات نوعية في الأداء ومراكز ريادية متقدمة، وتجسد المنظومة فكرا إداريا متجددا ونموذجا متطورا للحكومات المؤثرة القادرة على فهم واستشراف وصناعة المستقبل .

وتطبق هذه المنظومة نموذج التميز من خلال ما يلي:¹

- 1- تركز منظومة التميز الحكومي على تحسين جودة حياة المجتمع من خلال تطوير وتطبيق قدرات ديناميكية فريدة تمكنها من تبني استراتيجيات مرنة استباقية.
- 2- تضمن الجاهزية للمستقبل وتقديم خدمات متميزة لتضيف قيمة نوعية للتعامل (المواطن أساسا) ، وتمكين وتحفيز رأس المال البشري، وتوظيف التكنولوجيا والتمكين الرقمي واستثمار الشراكات لصالح الحكومة من خلال الاستثمار وبناء المعرفة، والاستغلال الأمثل للموارد.
- 3- تركز من جهة أخرى هذه المنظومة على النتائج والمخرجات وتولي اهتماما كبيرا لإدارة نظام قياس سليم وشفاف يتضمن:

- ✓ مؤشرات ملائمة تعكس مستوى تميز الأداء في المهام ومجالات العمل الحكومي.
- ✓ مؤشرات تقيس جودة المخرجات والقيمة النوعية المقدمة.
- ✓ مؤشرات تعكس الأثر النهائي على جودة الحياة.

¹ وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، دليل منظومة التميز الحكومي GEM20، دبي الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص12_13.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

4_ فلسفة منظومة التميز في الأداء الحكومي على أسس تتجاوز المفهوم التقليدي البيروقراطي في التسيير العمومي حيث تنظر هذه المنظومة للعمل الحكومي من خلال العناصر التالية:¹

✓ جزء لا يتجزأ من منظومة عمل ديناميكية متكاملة تتضمن أنشطة متجددة ومتراصة فيما بينها تدعمها شركات وأنظمة ذكية.

✓ تنظر إلى التنظيم الحكومي من منظور أشمل يتيح للحكومة أن تتحرك في مساحة أكبر من خلال إقامة شراكات والتكامل مع الأعوان الاقتصاديين لتعظيم القيمة المضافة وتعزيز قدراتها.

✓ تؤكد هذه المنظومة على أن تحقيق التميز في الأداء الحكومي يرتبط بقدرة الجهاز الحكومي على الابتكار و التفكير المتجدد والتحسين الدائم لأساليب العمل بشكل يمكنها من البقاء على نهج التعلم المستمر.

✓ تركز على أهمية بناء الاستباقية و المرونة لتمكين الجهاز الحكومي من استشعار المتغيرات المستقبلية المتسارعة وفهم تأثيراتها و التكيف معها بمرونة لتحقيق الميزة التنافسية.

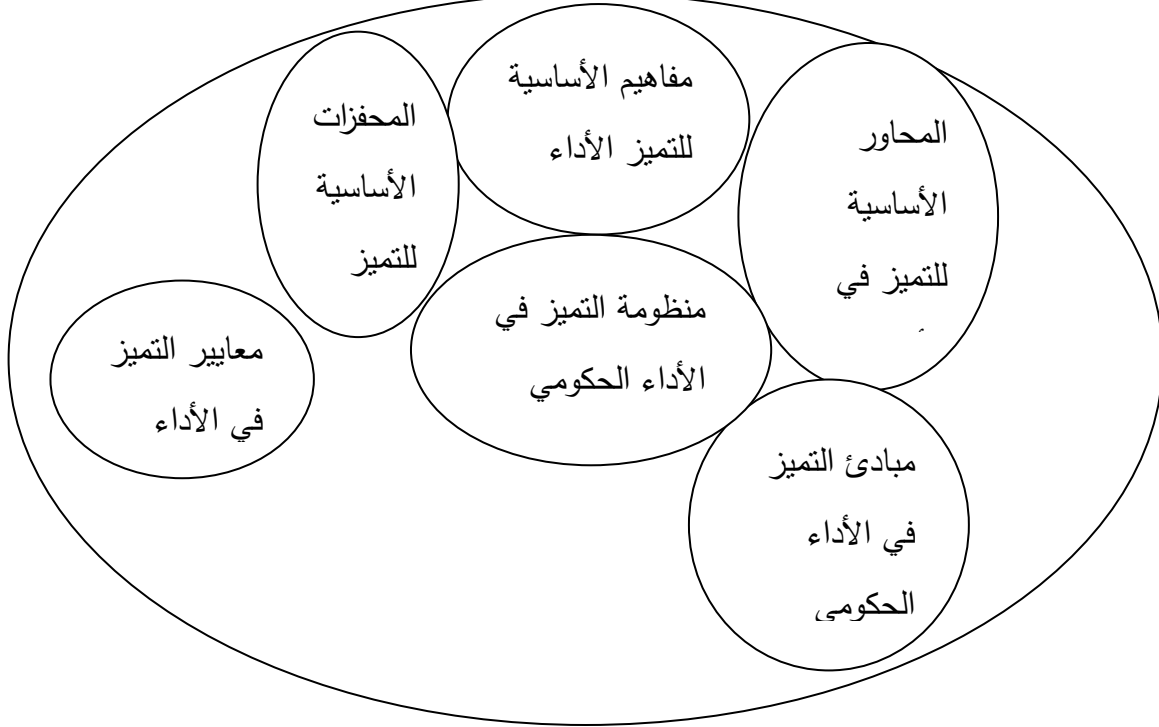
الفرع الثاني: مكونات منظومة التميز في الأداء الحكومي

تتضمن هيكلية منظمة التميز الحكومي خمسة مكونات تشكل مجتمعة منظومة ديناميكية شاملة تعتبر كبوصلة لتوجيه جهود العمل الحكومي نحو تحقيق أعلى مستويات التميز في الأداء الحكومي، والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ نفس المرجع السابق، ص 14_15.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الشكل رقم (2- 04): مكونات منظومة التميز الحكومي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: دليل منظومة التميز الحكومي العدد 2020، دبي، الإمارات العربية المتحدة.

الفرع الثالث: المفاهيم الأساسية المكونة لمنظومة التميز في الأداء الحكومي

تتضمن منظومة التميز في الأداء الحكومي المفاهيم التالية:

1_ الرؤية الطموحة: وتتمثل في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق المهمة الإستراتيجية، حيث أن الجهاز الحكومي الذي يملك رؤية مستقبلية طموحة تتسجم مع تطلعات المجتمع يستطيع التميز في تحقيق أعلى مستويات جودة الحياة لهذا المجتمع من خلال رؤية واضحة وناجحة ذات الخصائص التالية:¹

- ✓ التركيز على المستقبل؛
- ✓ الوضوح؛
- ✓ الطموح والتحدي؛
- ✓ تعكس التوجه الاستراتيجي للحكومة؛

¹ عبد الكريم أبو الفتوح درويش، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، مطبعة أكاديمية شرطة دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2003، ص34.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

✓ الثبات و الاستقرار؛

✓ التناغم والانسجام مع ثقافة المجتمع.

2_ التحسين المستمر لجودة الحياة: الجهاز الحكومي المتميز في أدائه هو الذي يركز على تحقيق نتائج ومخرجات له تحقق سعادة كافة المواطنين في المجتمع دون إقصاء لأي سبب كان، ويعمل دائما على دعم فئات المجتمع، والالتزام بفعالية تخصيص الموارد داخل قطاعات الدولة بما يضمن تعظيم رفاهية المجتمع.¹

3_ الحكم الرشيد: وذلك باستعمال السلطة السياسية وإجراء الرقابة في المجتمع، مع العلاقة بتسيير الموارد اللازمة لتحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية.²

ويتحقق هذا من خلال امتلاك الجهاز الحكومي لقيادة تتبنى الابتكار والتجديد، وتتبنى نماذج العمل الناجحة التي تحقق لها الأهداف الطموحة.

4_ تبني التغيير: إن الجهاز الحكومي الذي يستطيع ضمان استمرارية النتائج والمخرجات المتميزة هو جهاز له القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المتجددة، ويستطيع الاستفادة من الفرص المتاحة له في هذه البيئة، من خلال تبني التغيير كإستراتيجية لعملية التجديد الذاتي الذي تسعى له من خلال بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح.³

5_ تعزيز الثقة المتبادلة: من خلال تعزيز قيم العمل المرتكزة على النزاهة والمساءلة والشفافية والنقّة والانفتاح، ويتم ذلك باستعداد كل طرف مشارك لأن يكون متقبلا لأفعال المشارك الآخر اعتمادا على

¹ فرح شعبان، الحكم الرشيد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر (2000_2010)، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2011/2012، ص89.

² جمال الدين صحراوي، لخضر عدوك، أسماء صوان، دور الحكم الرشيد في ترشيد النفقات العامة في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2019، ص126.

³ سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجعية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص17.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

التوقعات بأن الآخر سوف يؤدي الأعمال الهامة، مع عدم الأخذ في عين الاعتبار قدرة المشارك الآخر على الرقابة.¹

6_ منظومة عمل متكاملة أفقياً وعمودياً: الجهاز الحكومي المتميز يؤكد على أنه جزء من نظام عمل متكامل يعمل في إطار خلق شراكات ناجحة لتلبية تطلعات واحتياجات المواطنين من خلال تقديم أفضل الخدمات الممكنة.

7_ التركيز على النتائج: إن التركيز على التسيير العمومي المبني على النتائج، أسلوب فعال لتحسين الأداء الحكومي، وخاصة وأن الأسلوب الكلاسيكي الذي يركز على الوسائل قد تجاوزه الزمن، في مفهوم التسيير العمومي الجديد.

وتتمثل أدوات التسيير الحكومي المبني على النتائج في ثلاثة أدوات مترابطة ومتكاملة هي:²

✓ سلسلة النتائج؛

✓ تسيير المخاطر؛

✓ نظام المتابعة والتقييم للأداء.

ويرى الباحث أن تفاعل هذه الأدوات الثلاث يمكن من :

✓ توفير البيانات والمعلومات الملائمة والصحيحة لاتخاذ القرارات على كافة المستويات؛

✓ قياس جودة المخرجات الممكنة للنظام؛

✓ إستشراف المستقبل ورؤية السيناريوهات الممكنة وتحديد الفرص والمخاطر التي سيتعامل معها الجهاز الحكومي.

8_ القيمة المضافة للمواطن:

الجهاز الحكومي المتميز يسعى دوماً إلى خلق القيمة المضافة للمواطن من خلال إعداد البرامج

¹ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد 76، 2010، ص 03.

² عبد السميع روبينة، التسيير المبني على النتائج أسلوب فعال للانتقال من التركيز على الوسائل في موازنة الدولة إلى التركيز على النتائج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، جوان 2018، ص 150.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقاربة التسيير العمومي الجديد

والمشاريع والخدمات الحكومية المقدمة لأفراد المجتمع، التي تساهم في:1

✓ تسهيل وصول الأفراد للخدمات العمومية.

✓ تقريب الإدارة العمومية من المواطن.

✓ السرعة والدقة في الخدمات العمومية.

9_ **الحكومة الرائدة:** الجهاز الحكومي الرائد هو من يتبنى المعايير العالمية للأداء في مجال تعزيز القدرات التنافسية، واستثمار الشراكات الممكنة وتوظيف التكنولوجيا المتقدمة.

10_ **التفكير التحويلي والتغيري:** إن الجهاز الحكومي المتميز هو من يتبنى ويحتضن المنظمات المحركة للتغيير والتطوير المستمر والتي لديها قيادة تحويلية تؤمن بالعمل بروح الفريق وبأسلوب إبداعي يحقق الأهداف ومن أهم خصائص القيادة التحويلية نذكر ما يلي:2

✓ تحديد الرؤية و إيصالها للأتباع في المستويات الأدنى.

✓ تطبيق الرؤية ورفع التزام الأتباع اتجاه هذه الرؤية.

المطلب الثاني: الحوافز الأساسية لمنظومة التميز في الأداء الحكومي

تساعد الحوافز الأساسية لتمييز الجهاز الحكومي على التغيير والتحول الناجح والمستمر بمرونة عالية بالاعتماد على العناصر التالية:

الفرع الأول: الابتكار في كل مكان

الجهاز الحكومي المتميز هو الذي يتبنى الابتكار كسياسة عامة في الدولة من خلال دعم نهج نظم الابتكار الوطنية لأن نظام الابتكار الوطني هو نظام مفتوح ومتطور ومعقد يشمل العلاقات بين

¹ فؤاد عنون، حمزة ضيوف، إسهامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الخدمة العمومية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد01، 2020، ص88.

² اليمين سعادة، عبود رزق، دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، المجلد 04، العدد02، 2017، ص598.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

المنظمات و المؤسسات والهيكل الاجتماعية والاقتصادية، التي تحدد معدل واتجاه الابتكار وبناء القدرات المنبثقة عن عمليات تستند إلى العلم القائم والخبرة القائمة على التعلم.¹

أ_ الأنشطة الرئيسية لنظم الابتكار: التركيز على الوظائف والأنشطة يظهر أن أنظمة الابتكار الوطنية تعمل على شرح أداء الابتكار من خلال وجود العديد من المكونات الوظيفية، وأيضا لتوضيح كيف يتم تنظيم هذه المكونات في شكل موقف جماعي حول بعض الأنشطة التي تدعم ظهور وتطوير الابتكارات والفائدة في التميز والترويج لهذه الأنشطة هو ابتكار ونشر واستخدام الابتكارات من جهة وإنتاج وزيادة المعرفة حول عمليات الابتكار في نفس الوقت.²

والجدول التالي يوضح بعض الأنشطة التي تنقل السلوك الديناميكي لنظم الابتكار.

¹ مريم عمران، يمينة قراري، سياسات الابتكار داخل النظام الابتكار الوطني، مجلة دفاتر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،

الجزائر، المجلد 15، العدد 02، 2019، ص 131

² نفس المرجع السابق، ص 132.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الجدول رقم (2- 06): الأنشطة الرئيسية في أنظمة الابتكار

توفير المعرفة لمداخلات لعملية الابتكار:

- 1_ توفير البحث والتطوير وبالتالي خلق في المقام الأول معرفة جديدة
- 2_ بناء الكفاءات من خلال تثقيف وتدريب القوى العاملة على أنشطة الابتكار والبحث والتطوير.

*الأنشطة الجانبية للطلب:

- 3_ تشكيل أسواق للمنتجات الجديدة.
- 4_ التعبير عن متطلبات الجودة المنبثقة من جانب الطلب فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة.

توفير مكونات نظام الابتكار:

- 5_ إنشاء وتغيير المنظمات لتطوير مجالات جديدة من الابتكار، وتشمل الأمثلة تحسين روح المبادرة لإنشاء شركات جديدة، روح المبادرة الداخلية لتنويع الشركات القائمة، إنشاء منظمات بحثية جديدة ووكالات سياسة... الخ.
- 6_ التواصل من خلال الأسواق وغيرها من الآليات بما في ذلك التعلم التفاعلي بين مختلف الهيئات (المحتملة) المشاركة في عمليات الابتكار وهذا يتضمن دمج عناصر المعرفة الجديدة التي تم تطويرها في مجالات مختلفة من أنظمة الابتكار والقادمة من الخارج مع العناصر المتاحة بالفعل في الشركات المبتكرة.
- 7_ إنشاء وتغيير المؤسسات مثل قوانين البراءات وقوانين الضرائب وأنظمة البيئة والسلامة

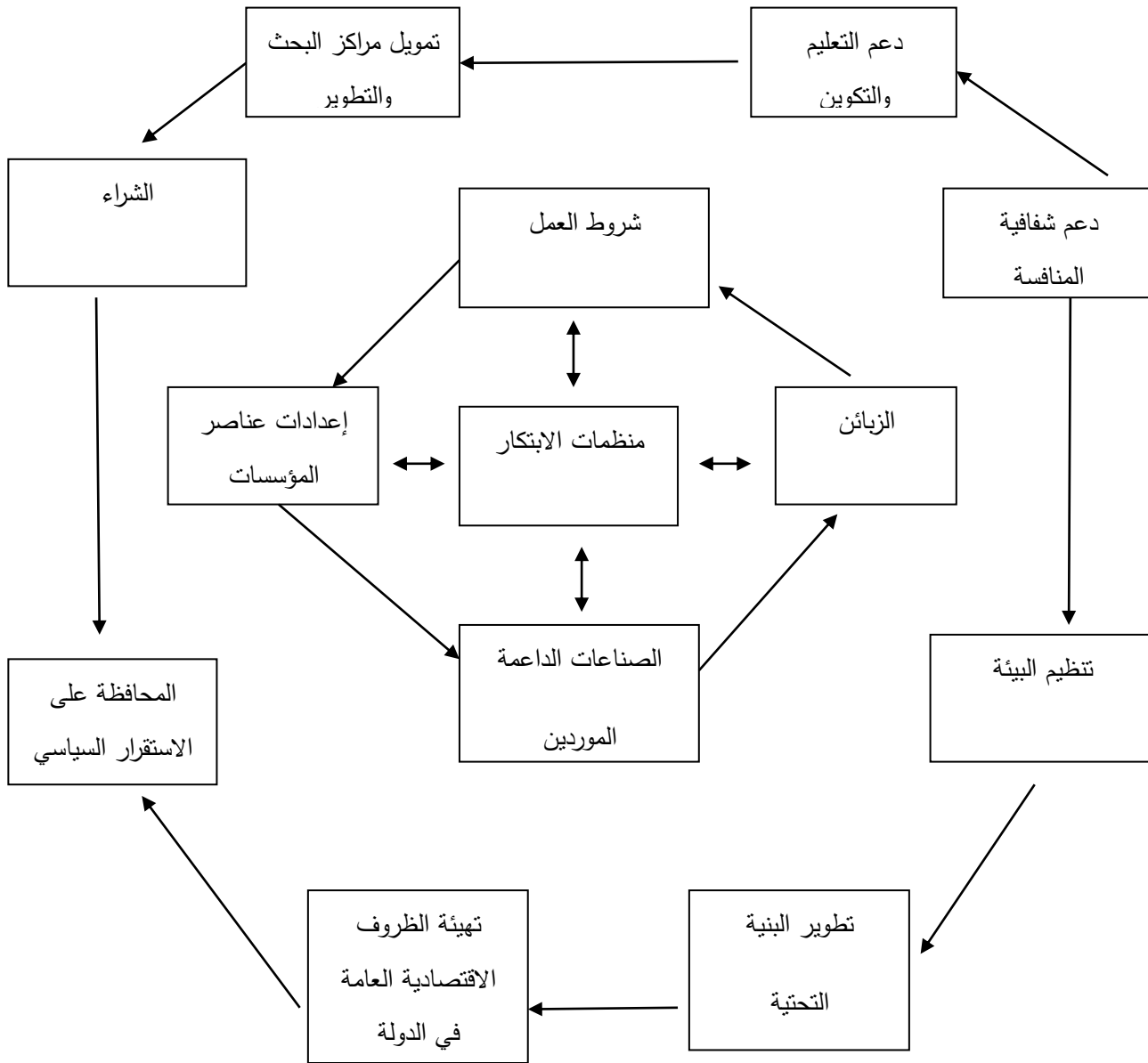
المصدر: مريم عمران، يمينة قراري، مرجع سبق ذكره، ص 132.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

ب - دور الدولة في الابتكار:

يبرز الشكل التالي دور الدولة في دعم القدرات الابتكارية.

الشكل رقم (2- 05): دور الدولة في دعم الابتكار.



Source: Paul TROUT, *Innovation Management and new product development*, third edition, Pearson education, England, 2005, p45.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

ومن خلال الشكل السابق يمكن إبراز دور الدولة في دعم الابتكار في العناصر التالية:¹

- ✓ الدول كعمول للبحث والتطوير وكمشتري رئيسي للإبتكارات، للدولة تأثير كبير على الاتجاه الاستراتيجي نحو الصناعات الحيوية وتشجيع روح المبادرة.
- ✓ من خلال التعليم ونشر المعلومات والحوكمة والإجراءات المجتمعية الأخرى.
- ✓ تنظيم المنافسة يعد مجالا مهما آخر يمكن للدولة أن تؤدي فيه دورا في تشجيع الابتكار عن طريق منع الاحتكارات.

الفرع الثاني: المرونة الإستراتيجية في كل شيء

أ- ماهية المرونة الإستراتيجية

المرونة الإستراتيجية خاصية تمكن المؤسسات الحكومية الحديثة من التحضير لتغيرات لا يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير.²

وتعرف المرونة الإستراتيجية بأنها "مجموعة من الخيارات المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع التغيرات البيئية سواء بطريقة استجابية أو استباقية".³

ويمكن فهم المرونة الإستراتيجية من خلال:⁴

- ✓ المرونة التشغيلية: وذلك بالنظر إلى السرعة التي يمكن أن تؤدي بها الأعمال في نشاط معين في بيئة شديدة التنافسية أي بمعنى آخر القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت.
- ✓ تعدد الخيارات الإستراتيجية في نشاط معين محدد بوضع معين.
- ✓ السرعة والفعالية في الانتقال من نشاط لآخر.

¹ عيسى إسماعيل، محي الدين محمود عمر، جيلا لي بوزكري، دراسة تطور أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي GII، دراسة حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2020، صص 643_644.

² Joanna RADOMSKA, **strategic flexibility of enterprises**, journal of economics and management, 2015, vol01, N°03, p19.

³ عبد الرضا صالح رشيد، العزراء عبد الكريم، توظيف التكامل السلوكيفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 11، العدد 02، 2019، صص 260.

⁴ Detoni ALLBERTO, Tonicha STEFANO, **definition and linkage between operational and strategic flexibility**, the international journal of management science(omega), vol (17),N° (01) 2004, p532 .

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

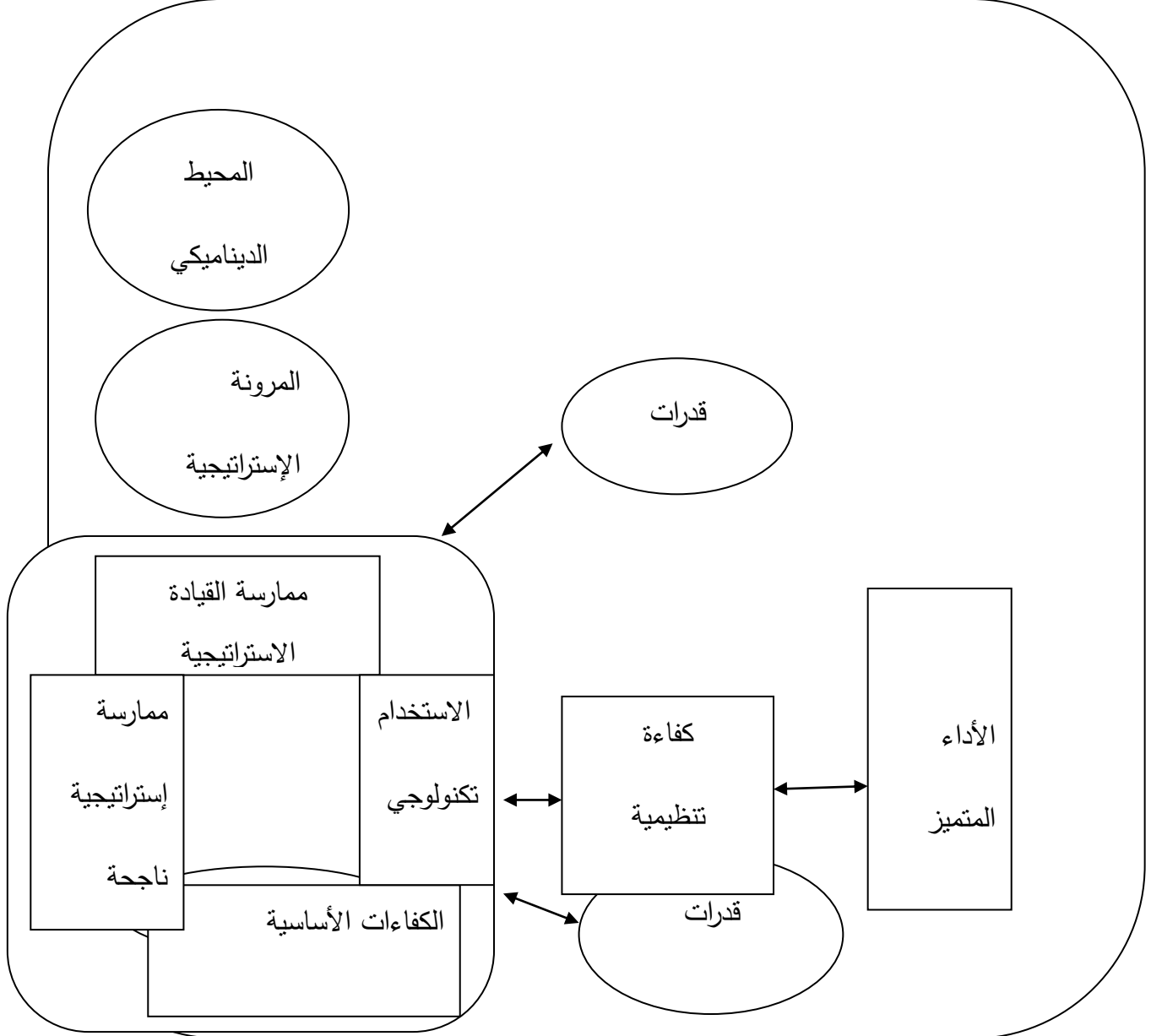
✓ زيادة تنوع الأهداف التي يمكن إنجازها عند نقطة معينة.

✓ تكامل وتعاون العمليات والوظائف في المنظمة.

ب- دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز:

يبرز الشكل الموالي إطار عمل المرونة الإستراتيجية ككفاءة تنظيمية لتحقيق الأداء المتميز

الشكل رقم(2-06): إطار عمل المرونة الإستراتيجية ككفاءة تنظيمية لتحقيق الأداء المتميز.



المصدر: محمد الأمين بخليلي، عبد القادر شاللب، المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة العسكرية للأسمنت نموذجاً، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 474.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

ومن خلال الشكل السابق يمكن إبراز دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز من خلال العناصر التالية:¹

- ✓ المرونة الإستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة بكفاءة وفاعلية، خاصة التي تعمل في سوق المنتجات العالية التقنية.
- ✓ تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة لتغير وتطور حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، وذلك من خلال التفاعل بينها وبين عملائها.

✓ تحسين قدرة المنظمات وزيادة فرصها لتحسين وضعيتها التنافسية وتحقيق أداء متميز.

✓ تحقيق كفاءة تنظيمية تتغلب على الجمود التنظيمي.

✓ تسهيل بناء قاعدة تكنولوجية قوية في بنية المنظمات.

الفرع الثالث: الإستباقية في أداء الخدمة العمومي دائما

أ- ماهية الإستباقية:

في هذا السياق ورد مفهوم الاستباقية في فعل المنظمة على النحو التالي:

« الاستباقية تعني قدرة المنظمة في البحث عن المعلومات والمعرفة الجديدة عن الزبائن بهدف التعرف على الاحتياجات الكامنة لديهم واكتشاف الاحتياجات الإضافية التي يكونون غير مدركين لها.»² وتعني الاستباقية استغلال الفرص وإيجادها من خلال طرح خدمات ومنتجات جديدة تتناسب واحتياجات الحالية والمستقبلية للزبائن من طرف المنظمة وأن تكون سباقية في تحسين قدراتها التنافسية.³

¹ محمد الأمين بخليلي، عبد القادر شلالي، المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، لمؤسسة العسكرية للأسمنت، نموذجاً، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 474.

² باسكي هوفان، حسني عثمان، دور عدد من عناصر التسويق الريادي في تحقيق أبعاد الاستباقية التسويقية، دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من المنظمات الانشائية العاملة في محافظة دهوك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القانون والادارة، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2014، ص 95.

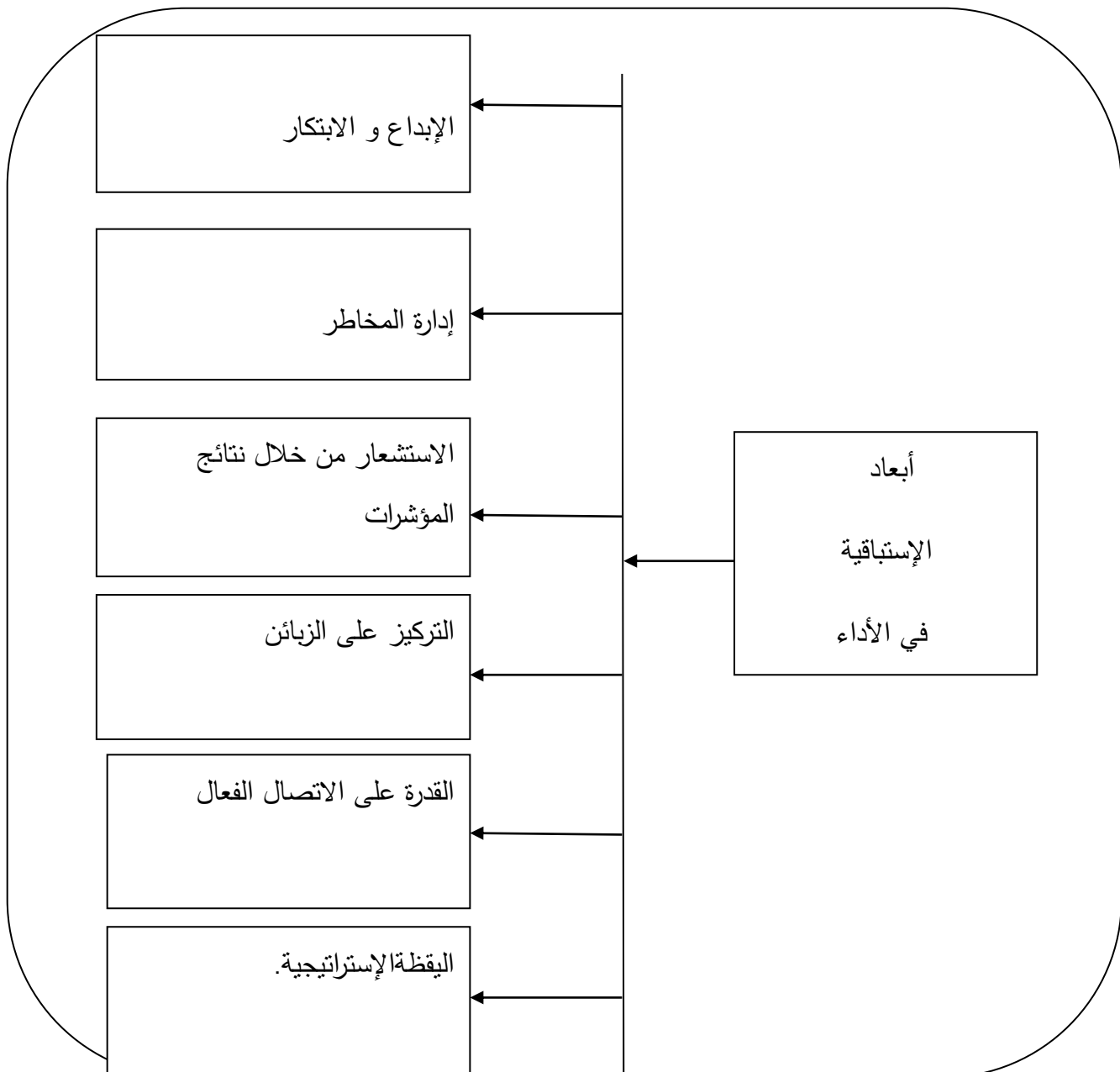
³ يوسف زيوي، مجيد ياسين، دور نظم الرصد المعلوماتي في تحقيق أبعاد التوجه بالريادة التسويقية دراسة استطلاعية لعينة من مديري عدد من المصانع لإنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية القانون والإدارة، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك العراق، 2013، ص 81.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

ب_ أبعاد الأساسية للاستباقية في الأداء العمومي:

تتمثل أهم أبعاد الاستباقية في أداء المنظمة كما هي مبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2- 07): أبعاد الاستباقية في أداء المنظمة.



المصدر: من إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على، باسكي هلوفان، حسني عثمان، مرجع سبق ذكره، ص97.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

مما سبق يستنتج الباحث أن للإستباقية دورا كبيرا في تحقيق التميز في الأداء الحكومي من خلال:

- ✓ الاستجابة المثلى للفرص المتاحة والاستفادة منها؛
 - ✓ تبني التغير الهادف ورفض الجمود من خلال التجديد والتطوير المستثمرين؛
 - ✓ فهم تغيرات البيئة واستشراف التغير فيها دائما بأداء استباقي؛
 - ✓ زيادة الجاهزية واستمراريتها في الأداء الحكومي؛
- المطلب الثالث: المحاور والمعايير والمبادئ الأساسية للتميز في الأداء الحكومي**

يتكون هيكل تميز الأداء الحكومي من ثلاثة محاور أساسية، وبدوره كل محور يتكون من معايير ولكل معيار مبادئ أساسية له كما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2 - 07): المحاور الأساسية للتميز في الأداء الحكومي.

النسبة	المحاور الأساسية للتميز في الأداء الحكومي
40%	تحقيق الرؤية
35%	القيمة المميّزة
25%	الممكنات
100%	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على دليل التميز الحكومي GEM 20 .

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الفرع الأول: محور تحقيق الرؤية (40%)

الجدول رقم (2- 08): معايير محور تحقيق الرؤية (40%)

المحور الأول	المعيار	المبادئ
تحقيق الرؤية (40%)	1_ تحسين جودة الحياة (10%)	التوجه والتركيز والمواعاة نحو جودة الحياة. تطبيقات جودة الحياة. الترابط والتكامل والشراكة لتحقيق جودة الحياة.
	2_ الجاهزية للأداء المتميز في المستقبل (10%)	استشراف المستقبل. التكيف مع التغيير و إدارة المخاطر. التنبؤ. معرفة السيناريوهات الممكنة.
	3_ التوجه الاستراتيجي التنافسي (10%)	الاستراتيجيات. التخطيط و إدارة المبادرات. أجندة العمل الوطنية للحكومة. الموقع الريادي والتنافسية.
	4_ المهام والعمليات الرئيسية (10%)	السياسات و القوانين التشريعية. الهيكل التنظيمية والسلطة و المسؤوليات. الحوكمة. نماذج العمل.

المصدر: من إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على دليل التميز الحكومي 20 GEM .

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقاربة التسيير العمومي الجديد

الفرع الثاني: محور القيمة المميّزة (35%)

الجدول رقم (2- 09): معايير محور القيمة المميّزة (35%)

المحور الثاني	المعيار	المبادئ
القيمة المميّزة (35%)	1_ الخدمات الاستباقية الموجهة نحو المتعامل (15%)	المتعامل أولاً (المواطن كزبون) إشراك المتعاملين في تصميم وتطوير الخدمات. الخدمة الرقمية أولوية أساساً.
	2_ التمكين التكنولوجي الذكي (10%)	الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة (الذكاء الاصطناعي، التعاملات الرقمية). الإدارة الحكومية الإلكترونية. البنية التحتية الرقمية.
	3_ الكفاءات والمواهب البشرية المبدعة (10%)	إدارة الموارد البشرية. التعلم مدى الحياة. تمكين الرأسمال البشري. وظائف ومهارات المستقبل.

المصدر: من إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على دليل التميز الحكومي 20 GEM.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الفرع الثالث: محور الممكنات (25%).

الجدول رقم (2 - 10): معايير محور الممكنات 25%.

المحور الثالث	المعيار	المبادئ
الممكنات 25%	1_ الموارد والممتلكات العمومية (05%).	إدارة الموارد. الاستغلال الأمثل للموارد (مالية، فنية... الخ). الحفاظ على الممتلكات.
	2_ إدارة المعرفة (05%).	معالجة البيانات الاستغلال الأمثل للبيانات. إدارة المعرفة. تبادل التجارب والممارسات.
	3_ الشراكة (عمومية - خاصة) والتكامل (10%).	الشراكة (عمومية، خاصة) (عمومية، عمومية). بناء الثقة بين الشركاء. المنفعة المتبادلة. تبادل الخبرات.
	4_ الاتصال الحكومي (05%).	الترويج الحكومي. التواصل الاجتماعي. الرسائل الإعلامية الحكومية. إدارة الأزمات الإعلامية.

المصدر: من إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على دليل التميز الحكومي 20 GEM.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

المبحث الثالث: الدور الاستراتيجي للتسيير العمومي الجديد في تميز الأداء العمومي في المنظمات العمومية

من المنظور الاستراتيجي يرتبط الأداء العمومي المتميز في المنظمات العمومية ارتباطا وثيقا بنمط وفعالية التسيير المتبع حاضرا و مستقبلا، ويعبر عن قدرة المنظمات العمومية على الاستمرار بالشكل المرغوب في بيئة تنافسية متطورة، ويمثل الأداء الاستراتيجي أحد مداخل التسيير العمومي الجديد والذي يعد أحد المؤشرات الهامة لتحقيق تميز المنظمات العمومية كونه يعبر عن كفاءة وفعالية المنظمة في إنجاز فعاليتها المختلفة.

المطلب الأول: تطبيقات التسيير العمومي الجديد في المنظمات العمومية

تتعدد وتختلف تطبيقات التسيير العمومي الجديد في المنظمات العمومية باختلاف إطار تطبيقها ونوع المنظمة العمومية والبيئية التي سيطبق فيها والأهداف المرجوة من ذلك وفيما يلي بعض التطبيقات التي تستخدم في هذا المجال.

الفرع الأول: الشراكة العمومية الخاصة

تعد الشراكة العمومية الخاصة من المفاهيم الحديثة في العصر الحديث حيث تعد أحد المحركات الرئيسية لعملية التنمية الاقتصادية، خاصة في ظل ظروف انخفاض مداخل ميزانيات الحكومات من جهة وفشل الأساليب التقليدية في تحقيق رغبات المواطنين من جهة وفشل الأساليب التقليدية في تحقيق رغبات المواطنين من جهة أخرى، وتعد عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص من الاستراتيجيات الهامة في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة.

1- مفهوم الشراكة العمومية الخاصة:

تعرف اللجنة البريطانية الشراكة بين القطاعين العام والخاص على أنها "علاقة مشاركة بالمخاطرة بين القطاعين العام والخاص بناء على طموح مشترك من أجل تحقيق هدف مأمول للسياسة العامة للبلد"¹.

¹ سليم مولدي، كريمو دراجي، أكرم خيرى، التجربة الفرنسية في الشراكة بين القطاع العام والخاص وأهميتها التنموية، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2018، ص230.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

وعرفها المجلس الوطني للشراكة بالولايات المتحدة الأمريكية كما يلي:¹

"الشراكة ترتيبات تعاقدية، يتم بمقتضاها حشد الموارد والمنافع والمخاطر لكل من الجهة الحكومية و الشريك الخاص، من أجل تحقيق كفاءة أعلى وتخصيص أفضل لرأس المال، وتحقيق التزام أفضل للقواعد واللوائح الحكومية".

وعرفها البنك الدولي على أنها " عقد طويل الأجل بين مؤسسة خاصة ووكالة، لغرض تقديم مهام وخدمات عمومية، بتحمل القطاع الخاص كل أو أغلب المؤسسات المالية و المخاطر عن المشروع".

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم الشراكة بين القطاعين العام والخاص ما هو إلا عقود تبرم ما بين القطاع العام والخاص تشمل تحمل المخاطر (والعوائد) المتعلقة بالمشروع حسب بنود الاتفاق بين الطرفين.

حيث يستطيع القطاع العام من خلال هذه العقود تقديم الخدمات و السلع العمومية من خلال قيام الخاص بذلك بدلا عنه.

2_أنواع الشراكة العمومية الخاصة:

توجد أنواع عديدة لعقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونذكر أهمها كما يلي:²

أ_ **عقد التسيير**: عقد التسيير هو العملية التي يتم من خلالها العمل على نقل (تحويل) التسيير من المؤسسة العمومية لصالح المتعامل الخاص، حيث يكون هذا التحويل جزئي أو كلي وعلى المدى القصير عموما لا يتجاوز 05 سنوات حيث يتم تبني هذا النوع من الشراكة لتحسين طريقة التسيير الفاشل.

ب_ **عقد الامتياز**: من بين العقود طويلة الأجل عقد الامتياز، والذي يمكن أن تختلف مدته بين (25_50) سنة، والذي يسمح للدولة بتفويض للمتعامل الخاص عملية البناء واستغلال مرفق عام أو تسيير

¹ الطاهر ميمون، التجربة التركية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دراسة تحليلية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة ميلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 205.

² قويدر حاج قويدر، عبد القادر زرواتي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطاقة، التجربة الكندية أنموذجا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02 العدد 02، 2018، ص 262، 263.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

خدمة عمومية، في مقابل ذلك تحصل السلطة التي منحت الامتياز على إتاوة سنوية، وفي هذا النوع يتحمل المتعامل الخاص جميع التمويلات الضرورية.

ج_ عقود التأجير: في عقد التأجير ملكية التجهيزات والتركيبات عمومية، لكن استغلالها تجديدها وصيانتها تعهد إلى المتعامل الخاص الذي يحصل منها على الربح وعادة مايكون عقد التأجير مدته تتراوح ما بين 10 و15 سنة.

د_ عقد ال Bot (build opérate Transfer): أي البناء، التشغيل، النقل، إن عقد Bot يلزم المستثمر ببناء واستغلال مشروع البنية التحتية في فترة زمنية أو أجل الذي من خلاله سيبقى المرفق بشكل كلي عند الإدارة بدون استرجاع.

هـ_ عقد Boo (Build_own_operate): أي البناء، الملكية، التشغيل، في هذا النموذج تمنح الحكومة الحق لتمويل تصميم، بناء تشغيل وصيانة المشروع إلى كيان خاص الذي يحتفظ بملكية المشروع، حيث لا يطلب من الكيان الخاص نقل المنشأة إلى الحكومة.

و_ عقد Boot (Build_own_operate_trans fer): أي البناء الملكية، التشغيل، النقل، في هذا النموذج تمنح الحكومة امتياز للشريك الخاص لتمويل، تصميم، بناء وتشغيل منظمة عمومية لفترة محددة من الزمن، حيث في نهاية تلك الفترة يتم نقل المنظمة إلى القطاع العام.

3_ الدور المنتظر من إشراك القطاع الخاص في المجال العمومي:

إن البحث عن أفكار تنموية جديدة تتلاءم والوضع القائم المبني على اقتصاد السوق، سهل من ضرورة محاكاة القطاع العام لنظم العمل و التسيير المطبقة في القطاع الخاص الذي أثبتت تفوقه على القطاع العام، ويمكن تحديد الدور المتوقع من القطاع الخاص في التنمية في العناصر التالية:¹

✓ المساهمة في خلق فرص عمل وتحسين ظروف العمل، ويمكن للدولة أن تشجع هذا الدور من خلال مؤسسات التعليم و التدريب إذ أنهما يعملان على رفع إنتاجية عنصر العمل؛

¹ عيسى نجيمي، بلقاسم تويزة، أهمية اعتماد الشراكة بين القطاع العام والخاص في الفكر التنموي الجديد مع التركيز

على التجربة التونسية، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، جامعة الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، المجلد 01، العدد

02، ديسمبر 2017، ص41.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

- ✓ توسيع وتطوير النشاطات الإنتاجية سواء تحسين نوعية المنتجات أو إدخال منتجات جديدة أو تقنيات إنتاج أفضل؛
- ✓ الاستثمار بكافة أشكاله، حيث يمكن للدولة أن تعزز الاستثمار الخاص من خلال توفير بيئة استثمارية مشجعة ووضوح وشفافية الأنظمة القانونية؛
- ✓ تحسين البيئة التحتية وإزالة عوائق الدخول أمام المنظمات وتوفير المعلومات التي تساعد المستثمر على الدخول؛
- ✓ تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية العمومية؛
- المساهمة في التصدير والنمو الاقتصادي.

مما سبق يمكن للباحث إستنتاج أن التحديات الجديدة التي تشهدها الدول في مجال جودة الخدمة العمومية المقدمة أصبحت تفرض حتمية اللجوء إلى إشراك القطاع الخاص وتحفيزه للدخول في مجال الخدمات العمومية كونه يملك القدرة على تطوير الأداء العمومي لما يتميز به من خصائص التحكم في الإنتاج و التكلفة وقدرات التسويق العالية، وفي هذا الإطار يجب على الدولة أن تكيف وتصدر القوانين و التشريعات و الطرق العملية التي تكفل التعاون المفيد والمربح لعلاقة الشراكة بين القطاع الخاص والعام.

الفرع الثاني: تفويض المرفق العام كأحد تطبيقات التسيير العمومي الجديد في تسيير المرافق العمومية

يعد تفويض الخدمة العمومية وسيلة جديدة في تسيير الخدمات العمومية ضمن مفهوم التسيير العمومي الجديد، أملت الظروف الجديدة لبيئة عمل المنظمات العمومية والتي أساسها المنافسة واقتصاد السوق.

1_ مفهوم التفويض المرفق العمومي: يستدل بالتسيير المفوض على مجموع العقود التي بموجبها تعهد جماعة إقليمية أو مؤسسة عمومية تسيير مرفق عمومي مسئولة عنه، وتسمى المفوض (le délégant) إلى مفوض إليه (le délégataire) من القطاع العام أو الخاص يرتبط أجره أساسا بنتائج استغلال المرفق.¹

¹ أمين بن سعيد، نادية عبد الرحيم، إشكالية تفويض المرافق العمومية، واقع التطبيق في المغرب وآفاقه في الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 21، العدد 01، 2018، ص 65.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

ويعرف (Stéphane Braconnier) التفويض المرفق العام على انه عقد من خلاله يخول شخص من القانون العام تسيير مرفق عام بكل مسؤوليته، وبكل ما يحمله التسيير من أرباح وخسائر لشخص آخر بمقابل مالي ناتج مباشرة عن نتائج استغلال ذلك المرفق ويتحمل من خلال ذلك كل الأدوات و التجهيزات اللازمة التي تسمح بالاستغلال الجيد والتسيير العادي لذلك المرفق.¹

من كل ما سبق يستنتج الباحث أن التفويض المرفق العام عبارة عن تخلي الدولة أو الجماعة الإقليمية عن عملية التسيير المباشر لمرفق عمومي، لصالح شخص من أشخاص القانون العام أو الخاص من خلال عقد إداري يوضح حقوق وواجبات الطرفين.

ويتميز التسيير عن طريق التفويض بالميزات التالية:

- ✓ تفويض المرفق عقد توكيل يلتزم بموجبه المفوض له بتسيير مرفق عمومي؛
- ✓ عقد طويل المدى؛
- ✓ موضوع تفويض المرفق يأخذ التصميم، البناء، الاستغلال التجاري، البناء... الخ؛
- ✓ يمول عقد التفويض عن طريق، الدولة، أو القطاع الخاص، الزبائن؛
- ✓ من خلال عقد التفويض يتلقى المفوض له أتعابه مباشرة من المستفيد النهائي من الخدمة، مع إمكانية تقديم دعم الدولة للمستفيد؛
- ✓ أهم واجبات المفوض له استمرارية الخدمة العمومية للمرتفقين؛
- ✓ عقد التفويض عقد إداري يخضع للقانون الإداري ويختلف عن القانون الخاص.

2_ مبادئ إبرام عقد التفويض وأشكاله:

إن تفويض المرفق العام يتم في شكل اتفاقية تبرم بين هيئة عمومية وشخص خاضع للقانون العام أو الخاص، تخضع للشروط التالية:

_ حرية الوصول للطلبات.

¹ Stéphane BRACONNIER, **Droits des services publics**, Presses universitaires de France, PARIS, 2004, p413

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

_المساواة في المعاملة.

_شفافية الإجراءات.

3_ أشكال تفويض المرفق العام:

يأخذ تفويض المرفق العام الأشكال التالية:¹

- ✓ الامتياز؛
- ✓ التسيير؛
- ✓ الوكالة المحفزة؛
- ✓ الإيجار؛

الفرع الثالث: المقارنات المرجعية (Benchmarking)

منهجية المقارنة المرجعية أسلوب إداري حديث، وهو من أدوات التسيير المستخدمة في المنظمات الخاصة وقطاع الأعمال.

1- مفهوم المقارنة المرجعية:

تعرف المقارنة المرجعية بأنها:²

- ✓ منهج البحث عن أفضل الممارسات في مجال الصناعة التي توصل أو تؤدي إلى أداء فائق؛
 - ✓ عملية بحث منهجي لأفضل الممارسات و الابتكارات بهدف اعتمادها، تكييفها وتطبيقها من أجل
- زيادة أداء المنظمات؛
- ✓ هي البحث عن الأساليب الأكثر فعالية لأداء نشاط معين، بهدف ضمان التفوق على المنافسة.

¹ المادة 210، قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ، مرسوم رئاسي رقم 15-247، مؤرخ في 02 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر 2015، ص44.

² زين العابدين طويجيني، محمد سيف الدين بوفالطة، المقارنة المرجعية كمنهجية في تبني نظام (ل،م،د) بالجامعات الجزائرية دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2، عبد الحميد مهري، المجلد06، العدد1، جوان2020، ص ص383_384.

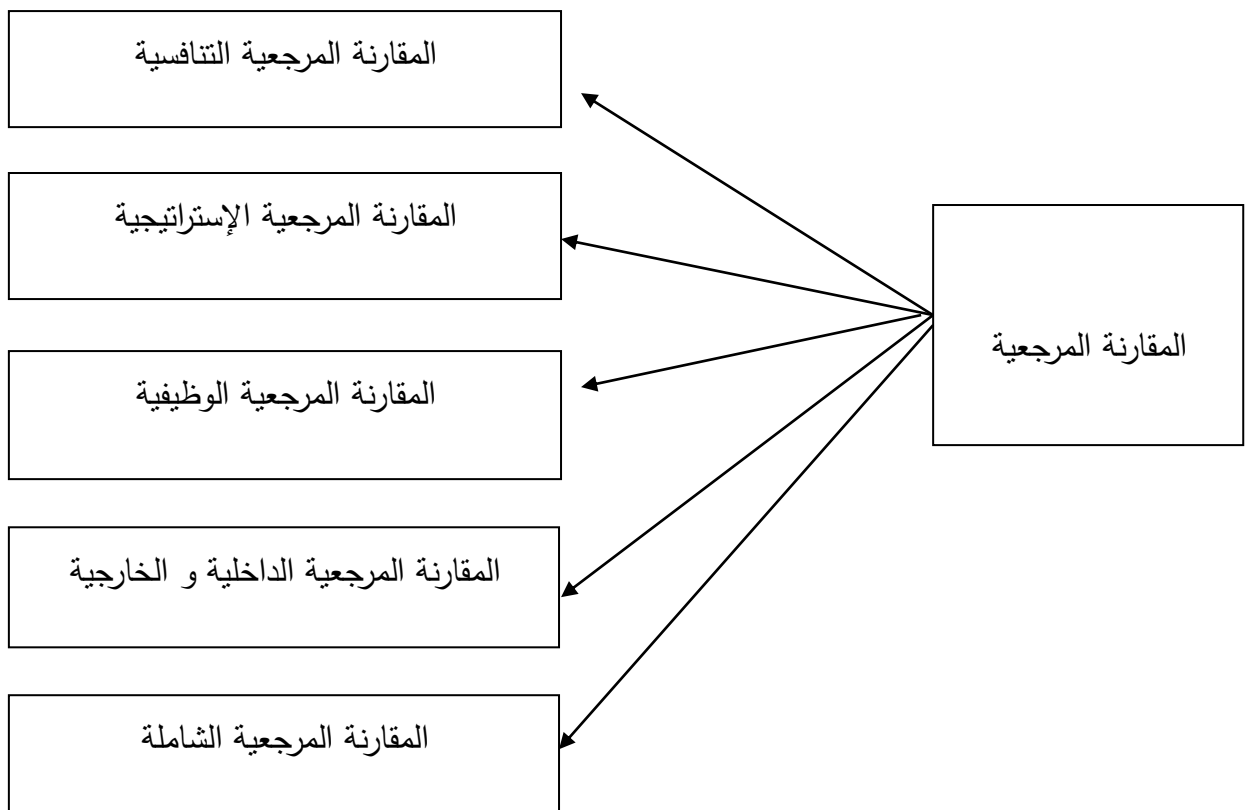
الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

وتعرف أيضا: على أنها منهج متواصل ونظامي للتقييم بهدف تحسين المنتجات والخدمات والمناهج للمنظمات بالنسبة للمنافسين وبالنسبة للمؤسسات التي تعتبر أفضل منها في الأداء".¹

2_ تصنيفات المقارنة المرجعية و أنواعها:

تصنف المقارنات المرجعية كما هو موضح بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2- 08) أنواع المقارنات المرجعية.



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على زين العابدين طويجيني، محمد سيف الدين بوفالطة، مرجع سبق ذكره، ص ص 385-386.

¹Hamdouche Ahmed, **méthodes et outils d'analyse stratégique**, éditions chihab, Batna, 1997, p 92.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

حيث أنه في مجال الأعمال يوجد العديد من أنماط المقارنات المرجعية والتي يمكن تصنيفها كآلاتي:

✓ **المقارنة المرجعية الداخلية والمقارنة المرجعية الخارجية:** المقارنة المرجعية الداخلية هي التي تتم داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية، بحيث يمكن مقارنة أداء مدير أو بإدارة مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المنظمة، أما المقارنة المرجعية الخارجية فهي التي تتم بين المنظمات ببعضها البعض سواء كانت متماثلة أو غير متماثلة في النشاط حتى وإن كانتا في دولتين مختلفتين¹.

✓ **المقارنة المرجعية التنافسية:** تتم بين المنظمات المتنافسة من حيث هيكل الخدمات، السلع، طرق العمل، الاستراتيجيات؛

✓ **المقارنة المرجعية الإستراتيجية:** تتعلق بمقارنة الاستراتيجيات العامة للمنظمة؛

✓ **المقارنة المرجعية الوظيفية:** تتعلق بمقارنة الوظائف في المنظمات وآليات أدائها؛

✓ **المقارنة المرجعية الشاملة:** تتم على أساس إجراء المقارنات المتعلقة بالعمليات الإجراءات المختلفة².

3_ أهمية المقارنة المرجعية للمنظمات العمومية:

على المنظمات العمومية التي تريد تحقيق التميز و الإبداع أن تعمل دائما على تحسين أدائها قياسا بأداء المنظمات العمومية والمنظمات الخاصة التي تعمل في نفس القطاع كون المقارنة المرجعية هي الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمة من معرفة مستوى أدائها، والجدول الموالي يوضح أهمية المقارنة المرجعية بالنسبة للمنظمات العمومية.

¹ محمد بن نعمان، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² أحمد جودة محفوظ، إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 195.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الجدول رقم (2 - 11): مقارنة قبل وبعد المقارنة المرجعية.

المنظمة قبل المقارنة المرجعية	المنظمة بعد المقارنة المرجعية
لا يوجد إبداع	تطبيق أفكار جديدة
حل واحد للمشكلة	خيارات متعددة
أهداف تستند إلى التاريخ	الأداء الأفضل
تركيزات داخلية	تركيزات خارجية
مستوى فهم منخفض للسوق	مستوى فهم عالي للسوق
أولويات داخلية	أولويات الزبون
تحسينات مستجيبة	تحسينات سباق
تركيز على المشاكل	تركيز على الفرص
السيطرة الفردية	سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة
الاتجاه نحو المقاومة الأقل	الاتجاه نحو القيمة الأفضل
نحن جيدون	نحتاج لأن يكون الأفضل
إدارة بواسطة الخبرة	إدارة بواسطة الحقائق
تابعون صناعيا	قادة صناعة

المصدر: العياشي زرار، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة

الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، المجلد 04، العدد، 01

2017، ص 216.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

4_ المقارنة المرجعية المسار نحو تميز الخدمة العمومية في المنظمات العمومية:

يتضح مما سبق أن استخدام المقارنة المرجعية في المنظمة العمومية ينعكس إيجاباً على مستوى أداء الخدمة العمومية المقدمة للمواطن من خلال الأهداف التي يمكن أن تحققها لك:

- ✓ مساعدة المنظمة العمومية في معرفة الفجوة بين أدائها وأداء المنظمات المتميزة في القطاع؛
- ✓ تساعد المنظمة العمومية على تبني سياسة التغيير نحو التميز الذي هو مطلب المرتفقين؛
- ✓ إدخال مفاهيم الإبداع والتطوير الإداري إلى ثقافة المنظمة العمومية؛
- ✓ تساعد على تبني الممارسات الأفضل والمتميزة في مجال أداء الخدمة العمومية إما محلياً أو دولياً؛

- ✓ تساهم في تحديد وضوح ودقيق لمعرفة متطلبات الزبون (المواطن) استناداً إلى حقائق السوق؛
- ✓ مساعدة المنظمة في تحديد وتأسيس أهداف وغايات واضحة في مجال الخدمة العمومية؛
- ✓ الاتجاه نحو التغيير والتحسين المستمر لأداء الخدمة العمومية وعدم تقبل الرجوع إلى مستوى أداء ناجح سابق؛

- ✓ تسمح بالزيادة المتواصلة في إشباع حاجات المواطن.

الفرع الرابع: الإدارة الالكترونية للمنظمات العمومية

1- مفهوم الإدارة الالكترونية:

تأثر تعريف الإدارة الالكترونية باستخدام تقنيات المعلومات، والمميزات التي توفرها من حيث السرعة والدقة وتقليل استخدام الأوراق إلى حد أدنى ممكن حيث عرفت الإدارة الالكترونية بأنها:

"استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات".¹

كما عرفت على أنها :

"العملية الإدارية القائمة على استخدام الإمكانيات المتميزة لتكنولوجيا المعلومات والانترنت وشبكات الاتصالات في التخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم والتنسيق على الموارد والقدرات الجوهرية المتاحة

¹ عبد الله ياحماوي، سبل تحسين الخدمة العمومية وعنصرية الإدارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2019، ص 327.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

للمنظمة بدون حدود من أجل تحقيق أهداف الكفاءة والفعالية في المنظمة.¹

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نستنتج أن الإدارة الالكترونية هي:

استخدام عملي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنفيذ العمليات الإدارية، وتبسيط الإجراءات، والسرعة في أداء الخدمة العمومية خاصة، وضبط تكاليف الإدارات العمومية، تلبية لرغبات المواطنين، لهدف الوصول إلى إدارة عمومية تقدم خدمة عمومية متميزة حسب المعايير الدولية.

2_ أنماط الإدارة الالكترونية:

تتمثل أنماط الإدارة الالكترونية في ما يلي:2

أ_ الحكومة الالكترونية:

ويقصد بها إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية بشفافية عالية.

ب_ الأعمال الالكترونية:

مدخل متكامل ومرن لتوزيع قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلالها أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مبسطة ومرنة باستخدام تكنولوجيا الانترنت.

ج_ التجارة الالكترونية:

هي كل التبادلات الالكترونية للمعلومات ما بين المنظمة وأصحاب المصالح الخارجيين، لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة، وتعد التجارة الالكترونية أول تطبيق للتجارة الالكترونية.

¹ حورية قارطي، إيمان مداوي، دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص 233.

² هاجر عزي، أمينة عروس، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدينة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2020، ص ص 131_132.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

د_ التعلم الاليكتروني:

هو ذلك النوع من التعلم الذي يعتمد اعتمادا كلياً في الحصول على المعلومات والبيانات والمعرفة وتبادلها وتشاركها، واكتساب المهارات المختلفة وتطوير القدرات، على التقنية الالكترونية.

و_ النشر الالكتروني:

هو استخدام أجهزة وأنظمة تعمل بالحاسوب في الابتكار والإبداع ذات كفاءة وفعالية.

4_ الإدارة الالكترونية داعم استراتيجي لإصلاح وتميز الإدارة العمومية:

تعتبر الإدارة الالكترونية أداة فعالة وإستراتيجية لإصلاح عمل الحكومة والإدارات العمومية وكذلك تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية.

حيث أنها تمكن تحقيق العناصر التالية:

- ✓ ترشيد نفقات الإدارة العمومية من خلال تقليل هدر الموارد العمومية؛
- ✓ تسهيل سبل الحوار والتواصل بين الإدارة العمومية والمواطن وبالتالي زيادة ثقة المواطن في إدارته؛
- ✓ تخفيف إجراءات وآجال الحصول على الخدمة العمومية؛
- ✓ زيادة الشفافية في أعمال الإدارة العمومية والابتعاد عن الرشوة والفساد؛
- ✓ تسهيل التواصل بين الإدارة المحلية والإدارة المركزية العمومية، وتنظيم المهام بينهما؛
- ✓ تفعيل دور المورد البشري العمومي في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة؛
- ✓ تحقيق المرونة للإدارة العمومية عن طريق الإدارة عن بعد من خلال الرقمنة الالكترونية.

المطلب الثاني: التميز من منظور فلسفة التسيير العمومي الجديد

إن الرغبة في التميز هي رغبة و مطلب يسعى إليه المنظمة دوماً، ومتى تكون للمنظمة قناعة بأهمية التميز ستعكس حتماً في شكل ثقافة في جميع مستويات وعمليات المنظمة في شكل أساليب واليات وطرق ستقودها إلى التميز، فالتميز في أي منظمة قبل كل شيء هو ثقافة تترسخ في المنظمة من جيل إلى جيل من خلال التعلم و الاتصال الكافي، كما أكدته الدراسات في هذا المجال.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقاربة التسيير العمومي الجديد

الفرع الأول: ثقافة التميز من منظور التسيير العمومي الجديد

إذا كانت ثقافة في المنظمة ماهي إلا نموذج للسلوك الإنساني الذي ينمو في المنظمة من خلالها تعلمها التكيف و التأقلم مع المحيط الخارجي و التفاعل مع المحيط الداخلي، هذا النموذج الذي أثبتت فعاليته ويمكن تعليمه للأعضاء الجدد باعتباره نموذج السلوك الصحيح للأداء و الشعور.

وثقافة التميز داخل المنظمة ماهي إلا تعبير عن المصلحة الجماعية للطريقة التي يفكر بها معظم الأشخاص المنتمون إليها، أو الطريقة التي يتعاملون بها ويشعرون بها حيال بعضهم البعض، وحيال متلقي الخدمة و الموردين و الخدمات المقدمة، فهي تغطي معظم علاقات المنظمة بالمجتمع المحلي، وتميز المنظمة يكمن في قدرتها على تقديم الخدمات بصورة مبتكرة وغير نمطية ومختلفة عن الآخرين، ولذلك يكاد يكون من المتعذر تحقيق التميز في الإدارة ما لم تكن الثقافة السائدة هي ثقافة التميز.¹

وتتحدد ثقافة التميز من خلال تحقيق التميز على ثلاث مستويات وذلك كما يلي:²

1- **المستوى الأول:** التميز من خلال ثقافة الاستكشاف و التركيز القوي على البحث و الحصول على براءات الاختراع، ومراتب الشرف لنتائج البحث و التطوير، بالإضافة إلى تشجيع ودعم المشاركة في مشاريع البحث مع المنظمات الأخرى .

1- **المستوى الثاني:** التميز من خلال ثقافة الجودة و التأكيد على ذلك عبر جميع مستويات المنظمة، مع ضرورة توفير المتطلبات الأساسية لتنمية هذا التمييز وتقوية الحوافز و التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة لضمان الجودة في مخرجات المنظمة.

2- **المستوى الثالث:** التميز في ثقافة التحالفات مع المجتمع ومع المنظمات الأخرى ومع الدولة وذلك في انجاز الخدمات و المشاريع المختلفة وعلى جميع الأصعدة، وهي الثقافة التي تسعى من خلالها المنظمة إلى المشاركة و الاستماع وإحداث الفرق و التميز في المحيط الخارجي.

¹ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2004، ص68.

² حسبية ملاس، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 07، العدد 01 ، 2020 ، ص228.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الفرع الثاني: المسؤولية الاجتماعية في مفهوم التميز من منظور التسيير العمومي الجديد

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

عرف دوركر (DRUKER)، المسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المنظمة تجاه المجتمع التي تعمل فيه، أما روبينز (Robins) يرى أن المسؤولية الاجتماعية تستند إلى اعتبارات أخلاقية تركز على الأهداف على نحو التزامات بعيدة الأمد آخذة في الاعتبار مبادرات منظمة الأعمال الحقيقية للوفاء بهذه الالتزامات وبما يحسن صورتها لدى عملائها ويزيد من ثقتهم وولائهم لها وهذا مما يجعلها ذات مزايا تنافسية ويقوي قدرتها التنافسية ويعزز صورتها في المجتمع التي تسعى إلى توفير له كل الفرص من أجل بلوغ التنمية المحلية المستدامة وخدمته كعنصر أساسي في نجاحها.¹

إن نجاح المنظمات في القيام بدورها في المسؤولية الاجتماعية يعتمد أساسا على التزامها بثلاث معايير هي:²

- ✓ الاحترام و المسؤولية بمعنى احترام المنظمة للبيئة الداخلية (العاملين)، والبيئة الخارجية (أفراد المجتمع)؛
- ✓ دعم المجتمع ومساندته؛
- ✓ حماية البيئة، سواء من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المنظمة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادرة بتقديم ما يخدم البيئة ويحسن من الظروف البيئية في المجتمع و معالجة المشاكل البيئية المختلفة.

¹ وفاء التميمي، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل، دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 06، العدد 3، 2010، ص 353.

² أمينة بدريا، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019، ص 127.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

المطلب الثالث: السلوك الإبداعي للمورد البشري المتميز كأحد أهم مقاربات التسيير العمومي الجديد في دعم متطلبات التميز في المنظمة العمومية

الفرع الأول: السلوك الإبداعي

1- مفهوم السلوك الإبداعي:

في ظل واقع عصر المعرفة و المعلومات، تجد المنظمة نفسها أمام حتمية التحول نحو أساليب إدارية جديدة مبتكرة ومرنة تركز في مفاهيمها على الإبداع كسلوك لإنتاج أفكار جديدة وخلق تساهم في تحسين وزيادة جودة الخدمة العمومية خاصة عندما يتعلق الأمر بمنظمة عمومية.

وقد عرف السلوك الإبداعي بأنه "إيجاد طرائق جديدة في التفكير و التعلم تغيير على نحو رئيسي عمليات المنظمة ومخرجاتها".¹

1- أبعاد السلوك الإبداعي:

يعبر السلوك الإبداعي عن مجموع الممارسات والأفكار التي يقدمها القادة والعاملون في المنظمة والتي تهدف لإيجاد طرق وعمليات وأساليب إدارية أكثر كفاءة وفعالية من التي يستخدمونها. وتتمثل أبعاده في العناصر التالية:²

1_ حل المشكلات: وتعني القدرة على سد الفجوة الناتجة عن مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المتوقعة، والتي تتطلب تحديد البدائل المناسبة وتقييمها.

2_ القدرة على التغيير: وهي قدرة الفرد الفكرية و الذهنية على تغيير الوضع الحالي نحو الأفضل، والتي يمكن تنميتها بتحرير الأفراد من القيود الداخلية و الخارجية ومنهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم الإبداعية و التميز عن الآخرين.

¹ كفى محمود، عبد الله النوايسة، اثر جودة نضام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009، ص340.

² وردة حواطي، أحمد دروم، السلوك الإبداعي و مساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة و الأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020، ص168.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

3_ روح المجازفة: وتعتبر عن تمتع الفرد بالشجاعة لاقتحام الأمور المجهولة والغامضة، من خلال التفكير المستقل المتجه نحو الخوض في المسائل الأكثر صعوبة لاكتشاف خباياها، وهو ما يؤدي إلى سلوك إبداعي فعلي.

4_ سعة الاتصالات: ويشير إلى قدرة الفرد على الحصول على المعلومات من مصادرها الداخلية و الخارجية، عبر فتح قنوات اتصال رسمية وغير رسمية، وإمكانية التفاعل والاستجابة لتأثيراتها مما يساعد على إدراك الأحداث و تحليلها.

5_ تشجيع الإبداع: ويتمثل في اتجاهات الفرد نحو طرح الأفكار الإبداعية واستعداده لتشجيع المبدعين و توفير المعلومات لهم، وهو ما يحتاج إليه مناخ تنظيمي محفز للسلوك الإبداعي مبني على التسامح و التشجيع و التقدير.

ومما سبق يمكن أن نحدد أهمية السلوك الإبداعي في المنظمة العمومية من خلال العناصر التالية:

✓ يساعد الإبداع المنظمة في أن تكون النتائج دائما لصالح المنظمة في تفاعلاتها مع مختلف العناصر البيئية؛

✓ يساهم الإبداع بشكل أساسي في حل المشكلات التي تواجه المنظمة سواء على مستوى العمليات الداخلية أو على مستوى البيئة الخارجية؛

✓ يساعد الإبداع في الاستفادة القصوى من الموارد الاقتصادية و البشرية المتاحة للمنظمة؛

✓ يعتبر الإبداع مورد من موارد المنظمة الذي يمنحها مزايا تنافسية؛

✓ يحقق الإبداع الوصول إلى التميز المنظمي؛

✓ بعد الإبداع من مصادر الجودة الشاملة في المنظمة.

الفرع الثاني: تمكين الرأسمال البشري كأحد مداخل تحقيق التميز

يعد المورد البشري القوة و الثروة الحقيقية التي تملكها المنظمة اليوم في مواجهة مختلف التحديات المعاصرة، ويعتبر هذا المورد مصدرا هاما لتحقيق متطلبات التميز المنظمي، لما يملكه هذا المورد من خصائص ومميزات تؤهله لمنح المنظمة القدرة اكتساب مزايا الابتكار و التجديد المستمر للأداء للوصول إلى التميز.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

1_ تمكين الرأسمال البشري والمنظمة العمومية:

يعبر عن الرأسمال البشري بمجموع الموظفين العاملين في المنظمة العمومية، ويعرف الرأسمال البشري أنه: "مخزون المعرفة و المهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد تكون نتاج الاستثمار الداخلي للثقافة و التدريب و الخبرات".¹

ويعد الرأسمال البشري مصدرا أساسيا للإبداع و التميز في المنظمة العمومية، حيث يجب أن يتوفر الرأسمال البشري في المنظمة على عناصر تمثل مرتكزات أساسية للتميز في المنظمة وهي:²

أ_ **المعرفة الشرطية:** وتعني التحكم الأساسي للرأسمال البشري عبر أخذ تكوين يدفعه و يحدد تطبيقه، وهذه المعرفة هي شرط أساسي ولكنها غير كافية للنجاح الوظيفي.

ب_ **الكفاءة المتقدمة:** تسمح بانتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية و للمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية، هي الكفاءات الأكثر استجابة في إنشاء القيمة.

ج_ **فهم الأنظمة:** وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب و النتائج حيث تسمح للرأسمال البشري بمعرفة كيفية اجتياز مراحل التنفيذ البسيطة و السهلة، وذلك بطرح المشاكل بوجه آخر تكون معقدة، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم واستيعاب الأنظمة، هو من يستطيع السبق و المبادرة في ردة الفعل بدقة الملاحظة وحسب التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

د_ **الاختراع الذاتي:** يتوقف على دور الإرادة و التحفيز لأن المجموعات القوية المحفزة و المبتكرة غالبا ما تتحصل على نتائج عالية.

¹ Josepha RA, and Kauffman R, **the human capital and the information systems professionals decision to leave the company**, working paper, miss research centre, university of Minnesota, minneapolis, 2008, p02.

² فوزية برسولي، مفيدة يحيوي، **تمكين الرأسمال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الإبداع وصناعة التميز**، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 18، 2017، ص73.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

2_ التمكين الإداري كمصدر من مصادر تحقيق التميز:

عرف التمكين بأنه إستراتيجية إدارية تقوم على منح العاملين قوة التصرف، اتخاذ القرارات و المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم وحل مشكلاتها و التفكير الإبداعي و تحمل المسؤولية و الرقابة¹.

والتمكين عملية إدارية يتم من خلالها اكتساب العاملين القدرة على اتخاذ القرارات ومواجهة مشاكل العمل، بمنحهم الثقة والدعم، ومشاركتهم المعلومات، وزيادة مهاراتهم عن طريق التدريب المستمر لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل تهيئة الإمكانيات والمناخ التنظيمي اللازم للإبداع².

وقد اختلف الباحثون في تحديد أبعاد التمكين الإداري لكننا سنركز على الأبعاد التالية:³

أ_ **تفويض السلطة:** إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا، إذ يصبح العاملين لهم القدرة على التأثير في القرارات الممتدة من القرارات الإستراتيجية في المستوى الأعلى إلى القرارات المتعلقة بأدائهم لعملهم.

ب_ **الاتصال الفعال:** هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

ج_ **تدريب العاملين:** يعرف على أنه الجهد المخطط له من قبل المنظمة لتسهيل عملية تعلم المعارف المرتبطة بالعمل، المهارات أو السلوك من قبل العاملين.

¹ أسماء قريفة، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة برج بوعريش، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019، ص37.

² محمد سعيد الجوال، التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017، ص55.

³ سمية خليفي، عبد الرزاق سلام، إستراتيجية التمكين وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، المجلد 03، العدد، 02، 2020، ص ص70_71.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

د- تحفيز العاملين: أسلوب يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس ايجابيا على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

هـ- فرق العمل: هو وسيلة للعمل الجماعي المنسجم بين الأفراد المتجانسين، تجمعهم رغبة مخصصة للتعاون وبذل الجهود المنسقة لتحقيق هدف مشترك.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

المبحث الرابع: حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح أداء الخدمة العمومية.

إن البحث في موضوع التسيير العمومي الجديد من خلال المساهمات و التجارب في القطاع العمومي لهذا النموذج في مختلف الدول السابقة لتطبيقه يظهر لنا أن تطبيق آليات القطاع الخاص على المنظمات العمومية يواجه مجموعة من التحديات و الصعوبات التي إن لم يتم التعامل معها باحترافية ستقلل من المكاسب المنتظرة لتطبيق من هذا النموذج الجديد لتسيير العمومي.

المطلب الأول: المحاور الأساسية الأولية لضمان نجاح عمليات تطبيق التسيير العمومي الجديد في المنظمات العمومية.

إن تحول الإدارة العمومية من التسيير البيروقراطي نحو التسيير العمومي الجديد يتطلب دراسة واقعية وكاملة لكل العناصر و المكونات الفنية و المادية للإدارة العمومية والعمل الجاد على تهيئة جميع الظروف و الوسائل المناسبة لنجاح هذا النموذج الجديد للتسيير العمومي، من خلال تبني المفاهيم و القواعد كما يلي:

الفرع الأول: ترقية العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن

1- المواطن كزبون من وجهة نظر الإدارة العمومية:

إن العلاقة بين الإدارة العمومية والمواطن تعتبر من أحد وأهم مؤشرات مستوى جودة الخدمة العمومية المقدمة، لذا يجب على الحكومة وضع الضمانات الدستورية سواء على مستوى الإطار القانوني أو المؤسساتي لتطوير هذه العلاقة وضرورة إنشاء الشفافية من قبل كافة المنظمات و الإدارات و الهيئات العمومية وذلك من خلال التزامها ب:¹

- ✓ اعتماد قواعد و إجراءات تمكن الجمهور من الحصول على معلومات تتعلق بتنظيمها وسيرها وكيفية اتخاذ القرارات فيها؛
- ✓ تبسيط الإجراءات الإدارية؛
- ✓ الرد على عرائض وشكاوي المواطنين؛

¹ نادية ظريفي، آمال حاج جاب الله، الآليات القانونية و المؤسساتية لترقية العلاقة بين الإدارة و المواطن في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، مارس 2019، ص 83.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

✓ الالتزام بمشاركة جميع الأطراف التي لها علاقة بالقرارات وتطبيقها.

2_ التركيز على دور المسيرين العموميين و تحسسيهم بالمسؤولية:

إن التسيير العمومي الجديد الذي يقوم على أساس النتائج يحتم المرونة في تصرف المسير العمومي من خلال اللامركزية و تفويض سلطة اتخاذ القرار دون اللجوء السلطة المركزية، وهذا مايلزم ذلك المسير بتحمل المسؤولية مما يساعد في التأثير عليه، ويكن إدراج ذلك التأثير من خلال العناصر التالية:¹

✓ تفويض السلطة لتسيير المرفق العمومي.

✓ حرية التصرف و اللامركزية في اتخاذ القرار مقابل تحمل مسؤولية أكبر.

✓ الحرية في التسيير.

✓ المساءلة.

الفرع الثاني: الاعتماد أكثر على تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في التنظيم الداخلي للمنظمات العمومية

1- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: لها دور كبير في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطنين وتظهر هذه الأهمية في العناصر التالية:

✓ السرعة و الدقة في تحقيق الخدمات العمومية؛

✓ تقريب الإدارة من المواطن؛

✓ تسهيل وصول الأفراد للخدمات العمومية؛

✓ اختصار الوقت و اجتتاب تعطيل مصالح المواطنين.

- إعادة النظر كلياً في التنظيم الداخلي للمنظمات العمومية:

وذلك من خلال:

✓ إعادة النظر في توزيع المهام على الأفراد في الإدارة العمومية بالتركيز على زيادة مشاركة

الأفراد الموظفين في التسيير، وكذلك مشاركتهم في تحديد الأهداف و اتخاذ القرارات ولا يتم ذلك

¹فاطمة مفتاح، تفعيل دور المسيرين العموميين في الجزائر على ضوء آليات التسيير العمومي الحديث، المجلة الجزائرية المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2017، ص ص 13_14.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

إلا بعد القيام بدورات تدريبية والتكوين المستمر للمورد البشري في الإدارة العمومية؛

- ✓ إعادة النظر في البناء الهيكلي للمنظمات العمومية و تطويره بما يتماشى مع الاستراتيجيات الجديدة وفق الالتزامات التي تخضع لشروط و آليات التسيير العمومي الجديد؛
- ✓ الاعتماد على نتائج سبر الآراء في تحديد التوجهات الأساسية للإدارة العمومية خاصة في مجال الخدمة العمومية؛ ينبغي إدخال مثل هذه التقنيات الحديثة في فهم وتحديد بدقة احتياجات المواطنين، و تلبيتها من خلال نتائج التحقيقات المستمرة و الدورية لبيانات عملية سبر الآراء في المجتمع.

الفرع الثالث: التركيز على الكفاءة و الفعالية التسييرية و التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية

1- التكيف مع التغيير المستمر للبيئة:

فالإدارة العمومية لا يجب أن تبقى متمسكة بقواعدها الجامدة في ظل كل هذه التغيرات بل يجب أن تهئ الظروف التي تساعد في الانتقال إلى الحياة الاقتصادية و التكيف مع الظروف الجديدة من أجل أداء مهامها بالشكل السليم.¹

2- التركيز على الكفاءة و الفعالية التسييرية في المنظمات العمومية:

وذلك من خلال:

- ✓ تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف الممكنة مع تحقيق متطلبات المواطنين على مستوى جودة الخدمة التي يطلبونها، وهذا خاصة في ظل تراجع ونقص المداخل العمومية التي هي أساس ميزانية المنظمات العمومية؛
- ✓ تأهيل المرفق العمومي لاحتضان مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد؛
- ✓ ذلك بتهيئة المناخ الداخلي على مستوى المنظمة العمومية وعلى المناخ الخارجي من خلال مواءمة القوانين و التشريعات التنظيمية للدور الجديد القديم في إنتاج وتقديم الخدمة العمومية في إطار المفاهيم و التطبيقات العملية للتسيير العمومي الجديد.

¹ سلوى تيشات، مرجع سبق ذكره، ص ص136_137

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

المطلب الثاني: صعوبات تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية:

إن تطبيق مبادئ و آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية بصفة مباشرة دون اللجوء أولا إلى حل جميع القضايا المتعلقة بالصعوبات و العراقيل التي قد تكون سببا أساسيا ومباشرا في فشل عملية الإصلاح الإداري ونجاح تطبيق هذه المبادئ و الآليات وأهم الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ عمليات التسيير العمومي الجديد تتحدد في العناصر التالية:

الفرع الأول: الصعوبات التنظيمية

من أهم الصعوبات التي تواجه تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد تلك التي تناولناها سابقا، في المنظمات العمومية تلك التي تتعلق بطبيعة القوانين الملزمة لعمل الإدارة العمومية والمنبثقة أساسا من القانون الإداري التي تخضع له الإدارة العمومية.

وفي غالب الأحيان لا تتلاءم هذه النصوص القانونية مع قواعد وآليات قطاع الأعمال المستوحاة منه آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد.

ويمكن تلخيص أهم الصعوبات التنظيمية في العناصر التالية:¹

✓ التطبيق الحرفي لقواعد القانون الإداري في الإدارة العمومية الذي أثر بصورة واضحة على حرية أداء العمل من قبل المسير العمومي نظرا للقيود التي يفرضها القانون الإداري عليه كالأجراءات و اللوائح المعقدة و المطولة.

✓ خضوع صحة القرارات في الإدارة العمومية للقانون الإداري الذي يفرض عدة شروط لقبول صحة هذه القرارات وهي الشكل، الاختصاص، السبب، المحل، الغاية، كما يؤكد على الآثار القانونية الناجمة عن تطبيق القرار الإداري ويعطي أهمية قصوى للشرعية القانونية له في حين يرى التسيير العمومي الجديد أهمية التركيز على جميع العناصر المحيطة و المؤثرة في القرار الإداري للإدارة العمومية وطرح جميع الحلول الممكنة و اختيار الحل الأمثل الذي يتلاءم مع إمكانيات الإدارة العمومية، والأهداف المطلوب تحقيقها بأقل تكلفة ودرجة مخاطرة.

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 160، بتصرف.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

- ✓ حدة الرقابة القانونية على الأداء في الإدارة العمومية من خلال مراقبة مدى ملائمة الأعمال للنصوص و القواعد القانونية المنظمة لها، دون التدخل في مستوى أداء العمل وجودة الخدمة العمومية المقدمة حيث أن عملية الرقابة في الإدارة العمومية تركز أساسا على مدى الالتزام بالتسلسل الهرمي للسلطة ومدى تنفيذ الأوامر النازلة من المستويات الأعلى للمستويات الأدنى.
- ✓ تعدد الهيئات المكلفة بالرقابة في الإدارة العمومية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، فهي تخضع لعدة جهات نذكر منها مثلا (المراقب المالي، المفتشية العامة للمالية، مجلس المحاسبة، رقابة الولاية، رقابة الوزارة...الخ).
- ✓ ومن جانب آخر يعطي التسيير العمومي الجديد مفهوم آخر للرقابة في الإدارة العمومية من خلال اهتمامه وتقييمه لمستوى الأداء العمومي المقدم المبني على قياس وتقييم النتائج المحققة بناء على الأهداف المسطرة مسبقا.
- ✓ تعارض النصوص القانونية المنظمة لعمل الإدارة العمومية مع مبادئ واليات التسيير العمومي الجديد الذي يستدعي تطبيقها التغيير في هذه النصوص بما يتلاءم و الأهداف الجديدة للإدارة العمومية.
- ✓ صعوبة تحديد المهام الجديدة للدولة سواء الاقتصادية أو السياسية في ظل اقتصاد السوق والعولمة.
- ✓ ضعف تنظيم الإدارة المركزية للقيام بالمهام الجديدة بفعالية.
- ✓ ضعف التنسيق بين الإدارة العمومية المركزية و الإدارات المحلية مما لا يسرع من وتيرة الإصلاحات العمومية.

الفرع الثاني: الصعوبات السياسية

وتتمثل هذه الصعوبات فيما يلي:

- ✓ غياب هيئات عليا في الجهاز الحكومي تتبادل تشاور سياسي و تنتظر في تقارير اللجان المكلفة بتقويم برامج التحول الالكتروني؛

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

- ✓ عدم تفعيل النظام الرقمي، على غرار الدول المتطورة التي أنشأت وزارات كاملة تابعة للحكومة مكلفة بالإدارة الإلكترونية و الرقمنة¹
- ✓ غياب الإدارة السياسية الفاعلة، التي تعمل نحو التحول نحو الإدارات الالكترونية، وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية الضرورية تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية، و كثرة الأطراف المساهمة في صنع القرار².
- ✓ الضغوط السياسية حيث أن خصائص الدولة لها تأثير كبير على سياسات الإصلاح، في كثير من الأحيان ترفض الجهات السياسية عمليات إصلاح الإدارة العمومية حيث تراها تهديدا لمصالحها.
- ✓ غياب رؤية واضحة وموحدة لمسابقات عملية الإصلاح الإداري العمومي، حيث أن أغلب عمليات وتوجهات الإصلاح كانت جزائية ولا تركز على الشمولية³.
- ✓ تحكم الدولة الكلي في اتخاذ القرار الإصلاحي و احتكارها لتنفيذ الإصلاحات الإدارية العمومية وذلك من خلال:
- ✓ عدم مشاركة جميع الأطراف المعنية في مجهودات الإصلاح الإداري العمومي؛
- ✓ غياب متابعة عملية تنفيذ الإصلاحات وتعديل برامج الإصلاح العمومي الإداري أثناء التنفيذ الميداني؛
- ✓ مقاومة التغيير و الإصلاح من طرف القيادات السياسية التقليدية.

¹ مصطفى بواوي، صناعة بيئة رقمية في ظل عصريّة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر الصعوبات والآفاق، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 17، جوان 2017، ص 261.

² نور الهدى بوطبة، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة تطبيق إصلاح نظام ل م د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016، ص 84.

³ نور الهدى بوطبة، نفس المرجع السابق. ص 85.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الفرع الثالث: صعوبات أخرى

1- تتعلق بكفاءة المورد البشري في الإدارة العمومية:

إن أحد المشاكل الأساسية لعدم نجاح تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد يرجع إلى نقص الإطارات الكفؤة المكلفة بتنفيذ و تطبيق هذا النموذج الجديد للتسيير العمومي، وهذا راجع لعدة أسباب نذكر منها:

- ✓ إهمال دور التكوين في الإدارات العمومية وما نتج عنه من سوء التسيير الناجم عن ضعف أداء الموظفين العموميين في أداء مهام وواجباتهم الوظيفية؛
- ✓ نقص برامج التكوين المستمرة للموظفين العموميين في الإدارة العمومية وغياب الإطار القانوني المحدد لذلك؛
- ✓ عدم انسجام برامج تكوين الموظفين العموميين مع احتياجات الفعلية للإدارة العمومية خاصة في مراحل الإصلاح الإداري و التحول نحو التسيير العمومي الجديد؛
- ✓ انعدام الشفافية في تحديد من يستفيد من برامج التكوين في الإدارة العمومية؛
- ✓ غياب إستراتيجية واضحة للتكوين في الإدارة العمومية.
- ✓ العمل بمفهوم تسيير المستخدمين بدل إدارة الموارد البشرية الحديثة.

2_ معوقات مالية تتعلق بتكاليف التحول نحو التسيير العمومي الجديد:

حيث أن إدخال تقنيات التسيير العمومي الجديد في الإدارات العمومية يحتاج إلى تمويل لمختلف العمليات في هذا الإطار ونذكر منها:

- ✓ نفقات التكوين؛
- ✓ نفقات عمليات الاتصال الداخلي و الخارجي؛
- ✓ نفقات إعادة بناء الهياكل التنظيمية للإدارات العمومية؛
- ✓ تكاليف تجزئة المنظمات العمومية الكبيرة و إعادة تنظيمها؛
- ✓ تكاليف استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام، ومختلف البرمجيات المستخدمة في تقديم الخدمة العمومية الالكترونية وهي في غالب مستورة وباهظة الثمن؛
- ✓ تكاليف استخدام الخبراء و الاستشاريين الأجانب في عملية التحول نحو التسيير العمومي الجديد.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

3_ معوقات سلوكية:

إن عدم وصول التغيير وتقبل عملية الإصلاح إلى جذور ثقافة الإدارة العمومية سيؤدي حتما إلى فشل تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد كنموذج جديد للخروج من البيروقراطية ومساوئها. ولعل من أهم السلوكيات التي لا تساهم في تبني نموذج التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية نذكر:

- ✓ عدم تقبل الموظفين العموميين للتكنولوجيا الحديثة؛
- ✓ سلوكيات الخوف من عدم القدرة على التجاوب مع طبيعة المهام الجديدة للموظف العمومي؛
- ✓؛ الخوف من عملية التقييم؛
- ✓؛ الخوف من بذل جهد إضافي وفقدان الاستقلالية؛
- ✓ تفصيل الاستقرار و الاعتماد على الأساليب الروتينية في أداء العمل؛
- ✓ الشعور بالاغتراب الوظيفي و الخوف من فقدان النفوذ والسلطة؛
- ✓ ضعف الثقة بنتائج تطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد؛
- ✓ تفشي الفساد و الرشوة بين الموظفين في الإدارة العمومية؛
- ✓ تفشي سلوكيات المحسوبية في الإدارة العمومية.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

المطلب الثالث: مستقبل و آفاق التغيير في الإدارة العمومية بتطبيق التوجهات الجديدة للتسيير العمومي الجديد.

تواجه الإدارة العمومية اليوم عدة تحديات فرضتها البيئة التي تنشط فيها ولعل أهمها التغيرات السريعة المستثمرة في الإعلام و الاتصال و التكنولوجيات الحديثة، والتدفق الغالب للمعلومات، وحتى تستطيع الإدارة العمومية الصمود في وجه هذه التحديات لابد أن تكون لها رؤية مستقبلية واضحة لعمليات التغيير والإصلاح فيها من خلال البرامج المعتمدة على المستوى الكلي والجزئي.

الفرع الأول: التغيير في الإدارة العمومية برؤية مستقبلية

إن مواصفات الجودة العالمية في مختلف المقاييس الدولية اليوم في مجملها أصبحت تؤكد خاصة على تلبية احتياجات الزبون والتركيز عليها، والتي بدورها تعتبر أحد أهم مبادئ التسويق مما يعني أن نجاح أي إدارة أو منظمة عمومية مرتبط بشكل أساسي وملزم في قدرتها على تطبيق أنظمة الجودة الشاملة بشكل مستمر، ويمكن توضيح بعض الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة العمومية لأحداث التغيير نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر.

1_ تقليص التكاليف و إصلاح المالية العامة:

يعتبر تقليص التكاليف من أهم المبادئ التي تميز التسيير العمومي الحديث، حيث أنه في ظل انخفاض موارد الدولة نتيجة بطئ النمو أو الأزمات، أصبح من الضروري إعادة تحديد دور الدولة و ذلك من خلال تحديد أكثر دقة لمهام الدولة ومؤسساتها العمومية وجعل هذه الأخيرة أكثر قدرة على تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها، بهدف التحكم أكثر في التكاليف كونها تستهلك موارد ضخمة مقارنة بالنتائج التي تحققها.¹

¹ صليحة بوسليماني، نوال ظريفي، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث تسيير العمومي، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 01، العدد 02 ، 2019، ص 07.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

2- الضبط و الإدارة العمومية:

يعد الضبط الإداري مظهر من مظاهر السلطة العمومية وهو آلية في يد الإدارة باعتبارها سلطة عامة تعمل على فرض قيود على الأفراد أو تنظيم حرياتهم بغية الحفاظ على النظام العام في المجتمع.¹

إن الضبط عملية تقوم على عدة ميكانيزمات ترمي إلى تعويض التذبذب في نتائج نشاط المنظمة نتيجة التغيرات و التأثيرات البيئية، ويكون بشكل متتالي و تدريجي في تعديل آليات و قواعد العمل في المنظمة، من أجل خلق الأداء الملائم و قيادة المنظمة نحو الأحسن دائما.

ومن جهة أخرى فإن عملية ضبط المرافق العامة، يترجم المنافسة في قطاع ما، حيث لم تكن موجودة من قبل، ويتضمن نوعية الخدمة المقدمة في محيط تنافسي، وعليه يأتي تدخل الدولة في هذا الإطار ليضمن التوفيق بين المنافسة ومهام المرفق العمومي ولاسيما المصلحة العامة.²

3- التجديد و الإدارة العمومية:

يعتبر التجديد عن إعطاء شكل جديد للمنظمة و الإدارة العمومية هو مغاير تماما للشكل القديم البيروقراطي وهو تجسيد الأفكار والمعارف التكنولوجية الجديدة المستخلصة من عملية البحث و التطوير على مختلف الجوانب المرتبطة بالمنظمة، وذلك من ناحية المنتجات، الأساليب و التقنيات الإنتاجية وحتى الأسواق.³

ويقوم التجديد على التغيير بعض هياكل المنظمة وليس كلها، فعملية التجديد لدى المنظمة تعني بتغيير نوعية وخدماتها اتجاه زبائننا نحو الأحسن وتنظيم وظائفها وأنشطتها، بما يصب في الاتجاه الصحيح لمستقبل المنظمة العمومية.

¹ أبو القاسم عيسى، نظرية الضبط في القانون الإداري و تطبيقاتها في مجال الوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد19)، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 13، العدد 2، 2020، ص444.

² عبد القادر روشو، قانون الضبط الاقتصادي كآلية لتحسين تسيير المرفق العمومي الاقتصادي في الجزائر نموذج قطاعات، البريد والمواصلات، المياه، الكهرباء والغاز، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي تسمسليت، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص40.

³ لطيفة بهلول، سارة حليمي، عواطف مطرف، إستراتيجية العناقيد الصناعية كآلية لتفعيل التجديد التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التجربة اليابانية أنموذجا، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 20، العدد 02، 2020، ص93.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

4- إعادة تأسيس الإدارة العمومية:

وهو أعلى درجات التغيير في الإدارة العمومية وهو التغيير الذي يشمل كافة أو معظم جوانب والأنشطة والمهام و المجالات في المنظمة سواء كانت تكنولوجية أو هيكلية أو ثقافية...الخ، وهو تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة تطورها المتوقعة¹.

5- رفع القدرة التنافسية للمنظمة العمومية:

إن دعم الاستثمارات المادية وغير المادية في المنظمة العمومية وتبني الأدوات الحديثة للتسيير فيها، كفيل بتأهيل هذه المنظمات لاكتساب قدرة تنافسية تؤهلها لمواجهة تحديات البيئة الخارجية و تأثيراتها.

يعد أستاذ القانون (Philip Selznick) أول من أطلق مصطلح القدرة التنافسية سنة 1957، حيث عرفها بأنها شيء ماتفعله المنظمة جيدا ومختلفا عن الآخرين².

ويمكن للمنظمة العمومية من خلال تطبيق مبادئ و آليات التسيير العمومي الجديد أن تحقق مزايا تنافسية وتعزز قدرتها التنافسية من خلال التحكم و العمل بالأبعاد التالية:

- ✓ التحكم في التكاليف؛
- ✓ الجودة كهدف رئيسي في كل عمليات المنظمة؛
- ✓ المرونة التنظيمية و القدرة على التكيف و الاستجابة السريعة لمتطلبات المواطن و القدرة على إحداث التغيير بما يلاءم مصلحة المنظمة؛
- ✓ سهولة الحصول على الخدمة و السرعة في تقديمها؛
- ✓ تحقيق قدر كافي من الإفصاح و الشفافية؛
- ✓ تفادي الانحرافات في العمليات والإجراءات والسياسات في المنظمة من خلال النظم الرقابية الفعالة.

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص26.

² منيرة دريدي، منيرة حروش، دور البحث و التطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة أفاق للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي إليزي، الجزائر، المجلد03، العدد02، 2020، ص325.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد

الفرع الثاني: ترسيخ العلاقة بين المنظمة العمومية و الجامعات ومراكز البحث

تعد البحوث الجامعية التي تتجزأها الجامعات أحد أهم مؤشرات الجودة و التميز في سلم تصنيف الجامعات محليا وإقليميا و دوليا، وباتت تشكل هذه البحوث مصدرا ماليا مهما لتمويل أنشطة الجامعات من خلال المنهج و الهبات التي تحصل عليها من المنظمات المختلفة أو العقود التي تبرمها لإنجاز البحوث التي تحتاجها تلك المؤسسات لإسهام بحل المعضلات العلمية و التقنية التي تواجهها.¹ ويعتبر الاستثمار في مراكز البحث و التطوير من طرف الإدارة العمومية مؤشرا هاما وأساسيا لخلق القيمة المضافة لنوعية وجودة الخدمات التي تقدمها ومساهما أساسيا في تخفيض تكلفتها، والسرعة في أدائها واستمرارها 24سا/24سا.

1_ تبني إستراتيجية الابتكار كنشاط دائم في المنظمة العمومية :

إن المنظمة العمومية بحكم تعريفها تعد عنصر أساسيا ومكونا محوريا في دعائم الاستقرار في المجتمع، وأيضا عنصرا هاما لإجراء عملية التغيير والشيء المهم هو أن المنظمات تتغير وهي غير يقينية، تقوم بالتنسيق باستخدام المعرفة، وتعزيز الوساطة في الصراعات وتوفير الحوافز، وهذه المهمات تسمح لها أو تهيأ لها وضع الشروط المسبقة للنشاط الإبداعي وتوفير الاستقرار اللازم لإعادة نشاط المجتمع.²

والابتكار يشمل الابتكار التكنولوجي الناتج عن البحث و التطوير في أساليب وطرق الإنتاج، و الابتكار التنظيمي الذي يرتبط بابتكار و استحداث أساليب ونظم التسيير والإدارة و التخطيط والتنظيم، بهدف دعم نظم المؤسسة وتحسين هيكلتها وتقوية العلاقة بين مختلف أفرادها، وتحفيزهم نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.³

¹ أمينة بواشري، عبد الوهاب بوبعة، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة دراسة حالة مركز البحث و التطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 10 ، العدد 01، 2019، ص488.

² مريم عمران، يمينة قراري، مرجع سبق ذكره، ص 126.

³ مصطفى عوادي، دور ادارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع في الدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد الثالث(03)، العدد 08، 2015، ص244.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقاربة التسيير العمومي الجديد

2- تكوين ثقافة المنظمة العمومية المتعلمة:

توصف المنظمة المتعلمة بأنها تلك المنظمة التي تسمح لكل أفرادها بالمشاركة والتدخل في التشخيص ومناقشة مشاكلها و البحث عن أحوالها وتجريب قدراتهم ومهاراتهم لإحداث التغيير والتحسين المستمر وتحقيق التطور الذاتي لها وللعاملين.¹

وتوصف المنظمة التي تملك ثقافة التعلم المستمر بـ:

- ✓ تقبل الحوار والنقاش حول المواضيع الراهنة و المستقبلية؛
- ✓ تدعم ثقة الأفراد وتحفزهم؛
- ✓ تكتسب الذكاء و المهارة في الأداء من خلال التعلم؛
- ✓ عبارة عن مركز بحث؛
- ✓ تشكل منظمات جديدة تقبل اندماج الوقت والمسافة؛
- ✓ تراعي البعد الإنساني و الاجتماعي في تعاملها؛
- ✓ تملك الهيكل التنظيمي المرن؛
- ✓ القيادة التحويلية؛
- ✓ الثقافة التنظيمية التكيفية؛
- ✓ صناع المعرفة؛
- ✓ التمكين التنظيمي؛
- ✓ إدارة الاحتواء العالي.

¹ علي حسين الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري و التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص137.

الفصل الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية وفق مقاربة التسيير العمومي الجديد

خلاصة الفصل

إن الإدارة العمومية هي الضامن للمصالح العامة للمجتمع، من خلال تقديم الخدمات العمومية للمواطنين، غير أن مستوى أداء الإدارة العمومية لهذه الخدمة كان دوما ضعيفا ومنحازا لأسباب متعددة، فالخدمة العمومية مصطلح يعبر عن العلاقة التي تربط بين الإدارة العمومية الحكومية والمواطن وذلك بتلبية الإدارة العمومية للخدمات التي يحتاجها المواطن والمحددة بنصوص قانونية وتشريعية. وبعد نموذج التسيير العمومي البيروقراطي سببا رئيسيا لضعف أداء الإدارة العمومية وتخطيها في المشاكل ولهذا أصبحت عملية الإصلاح الإداري ضرورة حتمية لتحسين جودة الخدمة العمومية والوصول الى التميز في أدائها .

ويبرز دوليا نموذج التسيير العمومي الجديد لتسيير القطاع العام كمنهج فعال، تستطيع الإدارة العمومية من خلاله استرجاع ثقة المواطن وتقديم خدمة عمومية متميزة تتنافس الخدمات المقدمة في القطاع الخاص، وقد اثبت هذا النموذج انه قوة دافعة ومحرك رئيسي لتحقيق قفزات نوعية في مستويات الأداء العمومي المتميز.

وهذا الأخير في مفهومه يتطلب تحقيقه إنجاز مهمتين رئيسيتين إحداها إدارة العمليات في الإدارات العمومية بكفاءة وفعالية أما الثانية فهي قدرة الإدارة العمومية على التأمين المستمر للطاقة الكافية في نشاطها وعلى التحكم وضبط هذه العمليات، وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب إستراتيجياتها.

الفصل الثالث:

إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير
العمومي الجديد في مديريات ولاية عين
الدفلى و دورها في تحقيق التميز في
أداء الخدمة العمومية

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين إلى الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد والتميز في أداء الخدمة العمومية والعلاقة بينهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة ميدانيا في الإدارات العمومية لمديريات ولاية عين الدفلى والتي يبلغ عددها (32) مديرية ، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية ، حيث سنتناول في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ، و في المبحث الثاني إلى تحليل نتائج المقابلة والاستبيان ، أما المبحث الثالث فنتناول فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة من أساسيات البدء في الجانب التطبيقي لها، وهذا بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتوافق مع موضوع البحث حيث يتضمن هذا المبحث وصف الإجراءات التي اتبعتها لغرض تحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال وصف منهج الدراسة، مجتمعها وعينتها، أدواتها، مصادر جمع البيانات والمعلومات، صدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS

المطلب الأول: حدود وفرضيات الدراسة

الفرع الأول: الإطار المكاني والزمني للدراسة

يتمثل الإطار المكاني للدراسة الميدانية في مديريات ولاية عين الدفلى البالغ عددها 32 مديرية وهي: الإدارة المحلية، التنظيم والشؤون العامة، المصالح الفلاحية، مسح الأراضي، التجارة، البيئة، الموارد المائية، الحفظ العقاري، الصيد البحري والموارد الصيدية، السكن، التجهيزات العمومية، النقل، الأشغال العمومية، الصحة والسكان، السياحة والصناعات التقليدية، الشؤون الدينية والأوقاف، التربية، التكوين والتعليم المهنيين، الثقافة، المجاهدين، الخدمات الجامعية، الشباب والرياضة، البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، الطاقة، الصناعة والمناجم، أملاك الدولة، الضرائب، التشغيل، النشاط الاجتماعي والتضامن، البرمجة ومتابعة الميزانية، المواصلات اللاسلكية والسلكية، الحماية المدنية.

وحدد الإطار الزمني لإنجاز الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2021/01/10 إلى 2021/10/30

الفرع الثاني: فرضيات الدراسة

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة الميدانية انطلقنا من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:

يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة 5%.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

وللإجابة على الفرضية الرئيسية ننطلق من فرضيتين هما:

- H_0 : لا يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.
 - H_1 : يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.
- ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الجزئية التالية:
- الفرضية الجزئية الأولى:

يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

وللإجابة على الفرضية الجزئية الأولى ننطلق من فرضيتين هما:

- H_0 : لا يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- الفرضية الجزئية الثانية:

يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

وللإجابة على الفرضية الجزئية الثانية ننطلق من فرضيتين هما:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

- H_0 : لا يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

وللإجابة على الفرضية الجزئية الثالثة ننطلق من فرضيتين هما:

- H_0 : لا يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- الفرضية الجزئية الرابعة:

يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

وللإجابة على الفرضية الجزئية الرابعة ننطلق من فرضيتين هما:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

- H_0 : لا يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- الفرضية الجزئية الخامسة:

يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة 5%.

وللإجابة على الفرضية الجزئية الخامسة ننطلق من فرضيتين هما:

- H_0 : لا يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- H_1 : يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

- الفرضية الثانوية الأولى:

توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل) عند مستوى دلالة 5%.

وللإجابة على الفرضية الثانوية الأولى ننطلق من فرضيتين هما:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

- H_0 : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل) عند مستوى دلالة 5%.

- H_1 : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل) عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية الثانوية الثانية: توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل) عند مستوى دلالة 5%.

وللإجابة على الفرضية الثانوية الثانية ننطلق من فرضيتين هما:

- H_0 : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل) عند مستوى دلالة 5%.

- H_1 : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل) عند مستوى دلالة 5%.

المطلب الثاني: منهج، أداة وعينة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة في الجانب الميداني للدراسة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** يمثل جميع الموظفين الإداريين في مديريات ولاية عين الدفلى البالغ عددهم 1260 موظف.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

2- عينة الدراسة: تضمنت عينة مجتمع الدراسة 207 موظفا عموميا من إطارات الإدارة العليا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (3 - 01) توزيع استمارات الدراسة

الإستمارات الموزعة	الإستمارات المسترجعة	الإستمارات المرفوضة	الإستمارات النهائية
207	207	00	207

المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثالث: مصادر وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

1-المقابلة: حيث قام الباحث بطرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة على مجموعة من مدراء مديريات ولاية عين الدفلى (أنظر الملحق رقم (02) الخاص بالمقابلة).

2-الاستبيان: تم تصميم استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وتوزيعها على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وبعد جمعها تم تفريغ محتواها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (spss) نسخة 25، بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين وهما:

القسم الأول: المتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين، وهي البيانات المتعلقة بالجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل.

القسم الثاني: المتعلق بمحاور الاستبيان، ويتكون من محورين وهما:

المحور الأول: التسيير العمومي الجديد

الخاص بتحديد فلسفة التسيير العمومي الجديد، المبادئ والآليات التي يعتمد عليها، ويحتوي على خمسة أبعاد مكونة من 24 عبارة كالتالي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد ويتكون من 04 عبارات؛

البعد الثاني: التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية ويتكون من 03 عبارات؛

البعد الثالث: تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية ويتكون من 07 عبارات؛

البعد الرابع: التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية ويتكون من 04 عبارات؛

البعد الخامس: تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الالكترونية العمومية ويتكون من 06 عبارات ؛
المحور الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية

الخاص بتحديد العناصر الأساسية للوصول للأداء المتميز في الإدارة العمومية الجزائرية؛ حيث يحتوي المحور على 06 أبعاد مكونة من 26 عبارة كالتالي:

البعد الأول: القيادة الإدارية العمومية ويتكون من 05 عبارات؛

البعد الثاني: إدارة الموارد البشرية العمومية ويتكون من 04 عبارات؛

البعد الثالث: جودة الخدمة العمومية المقدمة ويتكون من 04 عبارات؛

البعد الرابع: جودة العمليات في الإدارة العمومية ويتكون من 04 عبارات؛

البعد الخامس: السياسات والإستراتيجيات العمومية ويتكون من 05 عبارات؛

البعد السادس: رضا الموظفين في الإدارة العمومية ويتكون من 04 عبارات.

3-أدوات القياس المستخدمة:

تم استخدام مقياس ليكرت Likert ذي الخمس درجات، حيث يسمح هذا المقياس للمجيب بتحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المذكورة في الاستبيان، وتعطى لكل إجابة علامة أو درجة تتراوح بين 5 درجات (موافق تماما) ودرجة واحدة (غير موافق تماما) على النحو التالي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

وقد تم اعتماد المقياس التالي لتحديد الاتجاهات من خلال مدى المتوسطات الحسابية والذي تم احتسابه كما يلي :

- حساب طول المدى وهو يساوي قيمة أعلى مدى مطروح منه قيمة أدنى مدى وعليه أي $4 = 5 - 1$

- قسمة طول المدى على عدد الفئات أي $0.80 = 5/4$

- إضافة النسبة (0.80) إلى الحد الأدنى (1) فتحصل على الفئة الأولى : $1 - 1.80$ ، نواصل بهذا الشكل حتى نصل إلى الحد الأعلى لأخر فئة والمقدرة ب (5) ، والجدول رقم (3- 01) : يبين كيفية تحديد مستويات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (3-02): يبين كيفية تحديد مستويات متغيرات الدراسة

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئة	5 - 4.21	-3.41 4.20	-2.61 3.40	-1.81 2.60	1.8 - 1
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الباحث

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) ، الذي سهل عملية اتخاذ القرار المتعلق بموضوع الدراسة ، وذلك من خلال تحليله الإحصائي للبيانات باستخدام الأدوات التالية :

- الإحصاءات الوصفية المتمثلة في التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري؛

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة؛

- معامل الصدق لقياس صدق أداة البحث؛

- اختبار كولمغوروف- سمرنوف Kolomogorov- Sminorov (k-s) لاختبار ما إذا كانت البيانات لإجابات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أو لا.

- معامل الارتباط سبيرمان ؛

- اختبار التباين الأحادي T (Independent- Simples T- TEST) لمعرفة ما إذا كان هناك

فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات متغيري الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، صفة العمل).

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة الاستبيان

قام الباحث بخطوات عملية لتأكيد صدق وثبات الاستبيان، فثبات الاستبيان يعني أن نفس الإجابة تقريبا ستكون ولو تكرر تطبيقها على عناصر العينة، أما بالنسبة لصدق أداة الدراسة فيعني أنها ستقيس فعلا ما أعدت لقياسه.

1- الصدق الظاهري:

ويتمثل في صدق المحكمين، حيث قام الباحث بعرض الاستبيان على الأستاذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المختصين في المجال (أنظر الملحق رقم 03). ومن خلال الاعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول ملائمة فقرات الاستبيان وتناسقها وكذلك صياغتها اللغوية، وبالا اعتماد على ذلك تم تعديل الاستبيان من خلال استبعاد بعض الفقرات وإضافة عبارات أخرى في كلا القسمين للاستبيان، ليصبح عدد عبارات المحور الأول المتعلق بالتسيير العمومي 24 عبارة ،

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

وعدد عبارات المحور الثاني المتعلقة بالتميز في أداء الخدمة العمومية 26 عبارة، وبالتالي مجموع عبارات الاستبيان في كلا المحورين الأول والثاني هو 50 عبارة أو فقرة. دون حساب العبارات المتعلقة بالبيانات الشخصية.

2- ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان هو أن تتكرر نفس النتائج تقريبا لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام الباحث لطريقة ألفا كرونباخ كما هي ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 03): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ:

محاور الاستبيان	عدد العبارات	قيمة الثبات	الصدق الذاتي
المحور الأول التسيير العمومي الجديد	24	0.876	0.773
المحور الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية	26	0.942	0.866
جميع عبارات الاستبيان	50	0.925	0.819

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول (3- 03) نلاحظ أنّ معامل ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ للمحور الأول التسيير العمومي الجديد بلغ 0.876، في حين معامل ثبات المحور الثاني التميز في أداء الخدمة العمومية قيمة 0.942، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان 0.925، وهذا ما يدل على أنّ الاستبيان يتسم بدرجة جيّدة ومرتفعة من الثبات، أما الصدق الذاتي لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغ 0.819، مما يبيّن أنّ الاستبيان صادق لما وضع لقياسه وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

المبحث الثاني: تحليل النتائج ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض وتحليل أسئلة وأجوبة المقابلة وتحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل أجوبة المقابلة

تم الاستعانة بالمقابلة الشخصية بهدف جمع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة المتمثل في التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى، حيث اعتمدنا في ذلك على المقابلة الشخصية مع مديري المديريات في ولاية عين الدفلى وهم: مدير التشغيل، مديرة الصحة، مديرة السكن، مديرة البيئة، مديرة البرمجة ومتابعة الميزانية، مدير الشباب والرياضة، مدير التجارة، مديرة السياحة والصناعات التقليدية، مدير المصالح الفلاحية، مدير الضرائب، مدير الصناعة والمناجم، مدير الأشغال العمومية، مدير الموارد المائية، مديرة التكوين والتعليم المهنيين، في حين تعذر علينا إجراء المقابلة مع باقي المديرين.

وقد قمنا بصياغة أسئلة المقابلة بصورة بسيطة وواضحة من أجل الحصول على المعلومات من المستجوبين، حيث تضمن السؤال الأول للمقابلة إمكانية الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية على تبني وتطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد. أما السؤال الثاني فقد كان حول امتلاك الإدارة العمومية للموارد والهيكل اللازمة لتطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد، وبالنسبة للسؤال الثالث كان حول دور التسيير العمومي الجديد في تحقيق الجودة في أداء الخدمة العمومية والوصول بها للتميز .

وقد دار الحوار بين الباحث ومديري المديريات من خلال طرح أسئلة المقابلة، حيث تمحورت النقاشات حول العناصر الأساسية للتسيير العمومي الجديد والتي تتعلق بالدور الاستراتيجي للتسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية والتحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة، وتبني إدارة الموارد البشرية، والإدارة الالكترونية، والعمل بمنطق النتائج وليس الوسائل، وتفعيل آليات السوق والمنافسة، كما تطرقنا لتأثير تطبيقات نموذج التسيير العمومي الجديد على أبعاد التميز في أداء الخدمة العمومية، حيث تتمثل هذه الأبعاد في القيادة الإدارية، إدارة المورد البشري، جودة الخدمة، جودة العمليات، السياسات والاستراتيجيات العمومية، رضا الموظفين.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

فيما يلي عرض لأسئلة المقابلة والإجابة عليها من طرف مديري المديريات :

السؤال الأول: هل تستطيع الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية تبني وتطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد؟

90% من أجوبة السادة مديري المديريات في ولاية عين الدفلى الذين أجرينا المقابلة معهم أجمعوا على أن المورد البشري الذي تملكه الإدارة العمومية مؤهل جدا لتبني وتطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد. وأرجعوا السبب في ذلك للدورات التكوينية التي تقوم بها الإدارة العمومية للموظفين العموميين لديها، بالإضافة إلى فتح المجال والترخيص للموظفين باستكمال دراساتهم الجامعية والحصول على شهادات جامعية لمستويات أعلى، وأكدوا على أن أغلب الإطارات حاصلين على شهادة الماستر في مختلف التخصصات ، وهذا ما أثر إيجابا على تحسين قدراتهم المعرفية وتطوير مهاراتهم في العمل، بما يتلاءم والنماذج الحديثة للتسيير والإدارة.

السؤال الثاني: هل تملك الإدارة العمومية الموارد والهيكل اللازمة لتطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد؟

أجمع جميع السادة مديري المديريات الذين أجرينا معهم المقابلة، أن المتطلبات الفنية والمالية والهيكل الإدارية متوفرة لتطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد، وأوضحوا أن العائق لتطبيق هذا النموذج يكمن في القوانين واللوائح المتعلقة بتسيير الإدارة العمومية والوظيفة العمومية .

السؤال الثالث: هل سيحقق تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجودة في أداء الخدمة العمومية والوصول بها إلى التميز؟

80% من الإجابات على هذا السؤال بينت أن التسيير العمومي سيؤثر بالدرجة الأولى على سرعة ودقة أداء الخدمة العمومية والشفافية من خلال الإدارة الإلكترونية والرقمنة وهذا على المدى القريب، أما على المدى المتوسط فسييسر إجراءات العمل في جميع عمليات الإدارة العمومية ويحقق التنسيق والتعاون فيما بينها وكذلك الاستخدام الأمثل لمواردها والوصول لخدمة عمومية ذات جودة عالية، أما على المدى البعيد

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الوصول إلى تحقيق أهداف القدرة على الابتكار والإبداع والتميز في أداء الخدمة العمومية بما يفوق تطلعات المواطنين.

المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة

تتضمن بيانات أفراد عينة الدراسة 06 متغيرات متمثلة في الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي وصفة العمل.

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم (3-04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	142	68.6
أنثى	65	31.4
المجموع	207	%100

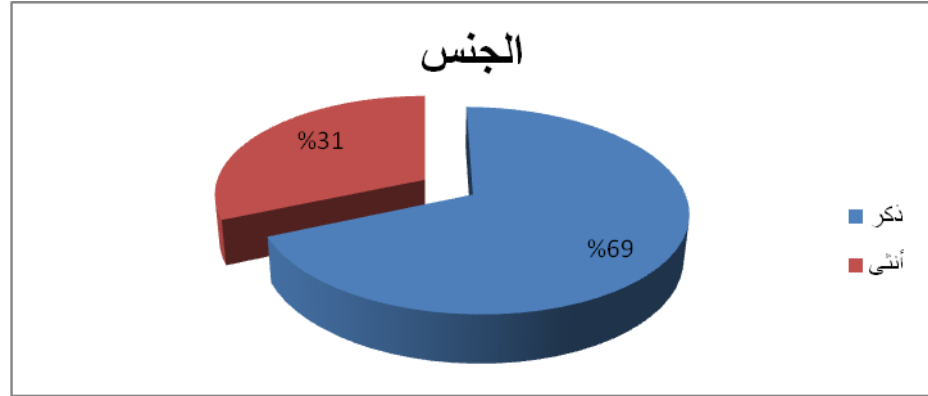
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

يتضح من الجدول رقم (3-04) أنّ نسبة مساهمة الذكور بلغت 6.68% بمجموع 142 ذكر من إجمالي المستطلع آرائهم، في حين بلغت نسبة مشاركة الإناث 31.4% بمجموع 65 أنثى.

والشكل التالي يمثل الدوائر النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الشكل (3-01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

تضمنت الدراسة أربع مستويات للسن والجدول التالي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

الجدول رقم (3-05): توزيع أفراد العينة حسب السن

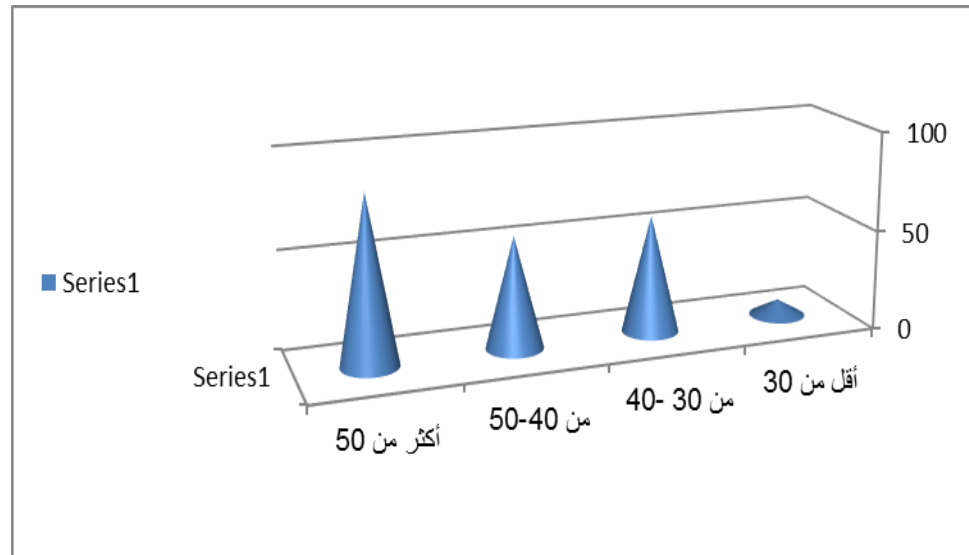
السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	8	3.9
من 30 - 40 سنة	59	28.5
من 40 - 50 سنة	56	27.1
أكثر من 50 سنة	84	40.6
المجموع	207	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

من خلال الجدول (3-05) نلاحظ أنّ (08) ثمانية أفراد من العيّنة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 3.9%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة فقد كان عددهم (59) فردا بنسبة بلغت 28.5%، أما الذين بلغت أعمارهم ما بين 40-50 سنة فقد كان عددهم (56) فردا بنسبة 27.1%، أما الذين بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد كان عددهم (84) فردا بنسبة بلغت 40.6%، وهذا ما يبيّن أنّ أغلب أفراد العيّنة المدروسة من ذوي الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، مما يعني أنّ لديهم خبرة كبيرة في تسيير الإدارة العمومية. والشكل التالي يوضح توزيع راد العيّنة حسب السن

الشكل (3-02): توزيع أفراد العيّنة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

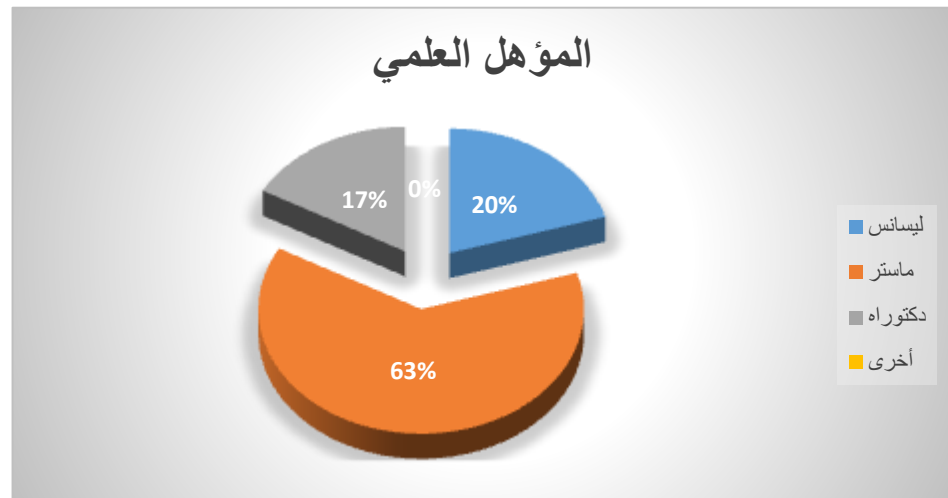
الجدول (3-06): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ليسانس	42	20.3
ماستر	130	62.8
دكتوراه	35	16.9
أخرى	0	-
المجموع	207	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه يتّضح أنّ عدد الأفراد الذين لهم مستوى ليسانس بلغ 42 فردا بنسبة 20.3%، أما الذين لهم مستوى جامعي ماستر فقد بلغ عددهم 130 فردا بنسبة 62.8%، أما حجم الذين لديهم دكتوراه فقد بلغ 35 فردا بنسبة 16.9% وهذا ما يبيّن النسبة السّاحقة من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى الجامعي العالي والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل (3-03) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الفرع الرابع: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3- 07): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

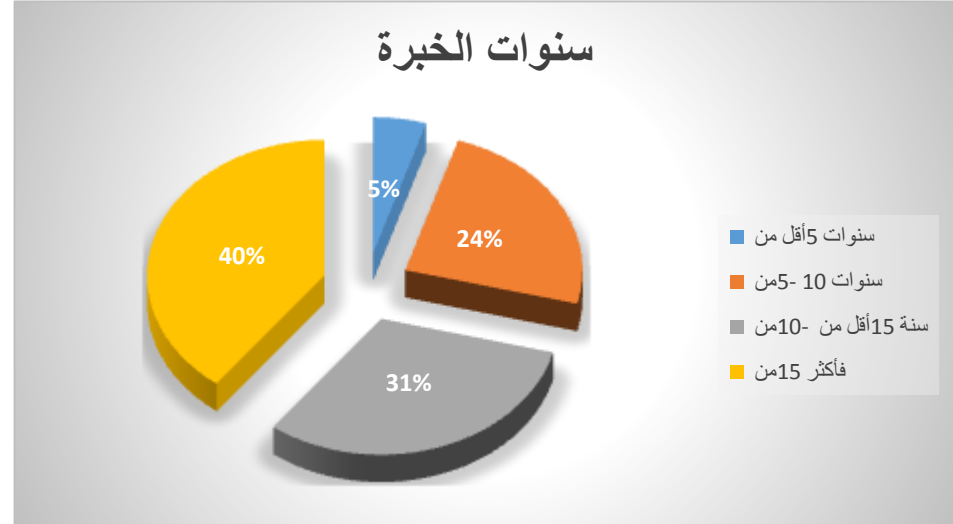
سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	4.83
من 5 - 10 سنوات	50	24.15
من 10 - أقل من 15 سنة	65	31.40
من 15 فأكثر	82	39.61
المجموع	207	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ عدد أفراد العينة الذين لديهم أقل من 5 سنوات خبرة قد بلغ 10 أفراد بنسبة 4.83%، أما حجم أفراد العينة الذين لهم من 5 - 10 سنوات خبرة فقد بلغ 50 فردا بنسبة 24.15%، أما الذين لديهم من 10 - 15 سنة خبرة فقد بلغ عددهم 65 فردا بنسبة 31.40%، وقد بلغ عدد عينة الدراسة الذين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة 82 فردا بنسبة 39.61%، وهذا ما يبيّن أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة تفوق 15 سنة والشكل التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الشكل (3-04): توزيع أفراد العينة سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25

الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (3-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
إطار	126	60.9
إطار سامي	81	39.1
المجموع	207	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

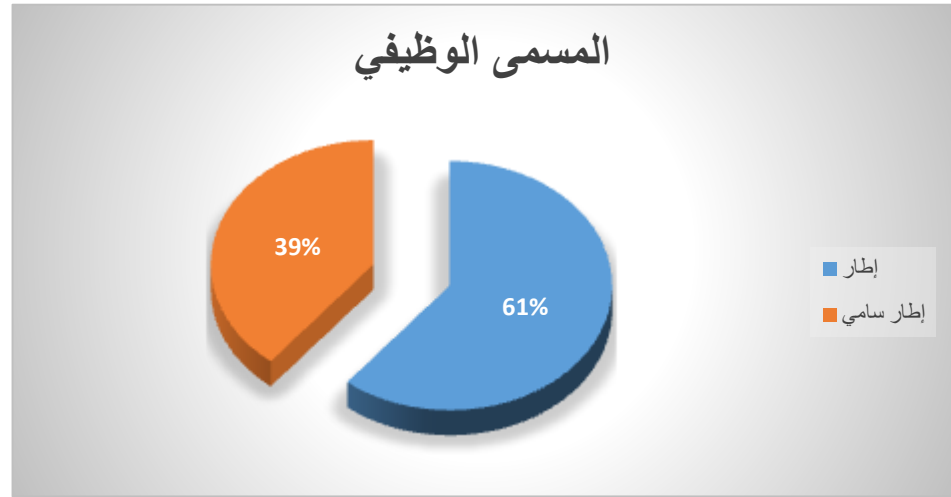
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ عدد أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون منصب إطار قد بلغ

126 فردا بنسبة 60.9%، أما حجم أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون منصب إطار سامي فقد بلغ 81

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

فرد بنسبة 39.1%، وهذا ما يبيّن أنّ أغلبية أفراد عيّنة الدراسة من الإطارات المسيّرة ذات المستوى الجامعي العالي والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الشكل (3- 05): توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25

الفرع السادس: توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر صفة العمل

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر صفة العمل.

الجدول رقم (3- 09): توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر صفة العمل

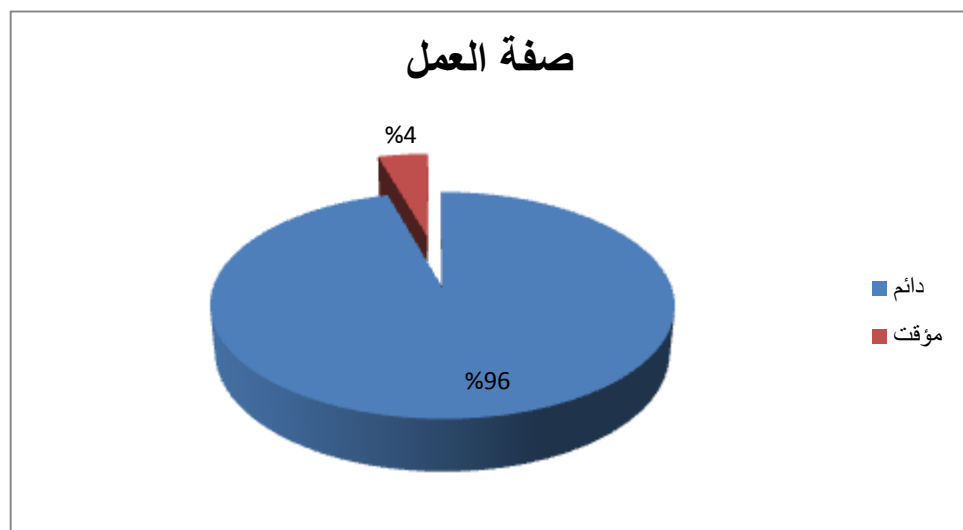
صفة العمل	العدد	النسبة المئوية
دائم	198	95.65
مؤقت	09	4.35
المجموع	207	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ عدد أفراد عيّنة الدراسة الذين يشغلون منصب دائم بلغ 198 فردا بنسبة 95.65%، أما عدد أفراد عيّنة الدراسة الذين يشغلون منصب مؤقت فقد بلغ 09 فردا بنسبة 4.34%، وهذا ما يبيّن أنّ أغلب أفراد الدراسة يشغلون منصب دائم والشكل التالي يوضح توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر صفة العمل

الشكل (3- 06): توزيع أفراد عيّنة الدراسة حسب متغيّر صفة العمل



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة في التعرف على دور التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي لتحقيق تمييز أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى، سنستعرض في هذا الجزء من التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المدروسة، من خلال عرض المؤشرات الأولية الإحصائية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الفرع الأول: وصف بيانات متغير التسيير العمومي الجديد

يندرج تحت هذا المتغير خمسة أبعاد وهي: البعد الأول الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد، البعد الثاني التحوّل نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية، البعد الثالث تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية، البعد الرابع التحوّل نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية ، البعد الخامس تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية، ويتكون هذا المتغير بأبعاده الخمسة من 24 عبارة، سنتناول تحليل نتائج كل بعد من هذه الأبعاد فيمايلي:

الجدول رقم (3- 10): مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير التسيير العمومي الجديد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يسهم إشراك موظفي الإدارة العمومية في التخطيط للأعمال المستقبلية في سهولة تجسيدها على أرض الواقع.	4.888	0.550	1	مرتفعة جدا
تحسن الخدمات العمومية من قبل الإدارة العمومية مرهون بمدى اكتسابها للمهارات.	4.608	0.545	5	مرتفعة جدا
يساهم امتلاك الإدارة العمومية لرؤية واضحة وسليمة عن نشاطاتها في تحقيق أهدافها.	4.681	0.611	2	مرتفعة جدا
تملك الإدارة العمومية المرونة الكافية في إعادة توزيع مواردها و الاستفادة منها.	4.652	0.516	3	مرتفعة جدا
تبسيط الهيكل التنظيمي الضخم في الإدارة العمومية إلى هياكل شبه مستقلة الوحدات سيحقق المرونة في أداء العمل، ويحسن من نوعية الخدمة المقدمة.	4.401	0.787	14	مرتفعة جدا

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

مرتفعة جدا	9	0.500	4.483	اعتماد الإدارة على أسلوب اللامركزية وتفويض السلطة سيزيد من سرعة أداء العمل .
مرتفعة جدا	11	0.612	4.449	الفصل ما بين السلطات السياسية والإدارية في الإدارة العمومية سيحدد المسؤوليات بوضوح ويحقق الشفافية.
مرتفعة جدا	19	0.619	4.347	يجب تفعيل آليات السوق والمنافسة والمساءلة والشفافية لتحقيق كفاءة وفعالية الإدارة العمومية.
مرتفعة جدا	16	0.523	4.372	استعمال التسويق في الإدارة العمومية يسمح بتوطيد العلاقة مع المواطن ويجعله أكثر ولاء.
مرتفعة جدا	22	0.618	4.270	اعتبار المواطن كزبون ووجوب إرضائه يعد من الواجبات الأساسية للإدارة العمومية.
مرتفعة جدا	21	0.667	4.280	التشجيع على العمل بروح المقاولة في الإدارة العمومية سيزيد من جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.
مرتفعة جدا	20	0.649	4.294	الانتقال إلى منطق النتائج بدل منطق الوسائل في الإدارة العمومية سيحسن من جودة الخدمة العمومية المقدمة ويخفض من تكلفتها.
مرتفعة جدا	23	0.827	4.217	يجب ضبط وترشيد استعمال الموارد العمومية والالتزام التام بالاستخدام الأمثل لها لتحقيق المصلحة العامة وتوسيع نطاقها.
مرتفعة جدا	18	0.645	4.362	تبني الإدارة للمفاهيم الجديدة للتسيير الحديث من بينها (نموذج التميز ، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، قياس الأداء و الحوافز...)، سيمكنها من

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

				رفع القدرة التنافسية للإدارة العمومية.
مرتفعة جدا	24	0.776	4.202	تبني الإدارة العمومية لنمط التسيير التشاركي والحوار سيساهم في حل الكثير من مشاكل العمل .
مرتفعة جدا	5	0.612	4.608	التكوين المستمر للموظفين العموميين في الإدارة العمومية يطور من مهاراتهم المكتسبة وأسلوب تواصلهم مع المواطنين.
مرتفعة جدا	4	0.627	4.613	تدرك الإدارة العمومية دور الكفاءات البشرية التي تملكها في تحسين جودة الخدمة العمومية التي تقدمها للمواطن.
مرتفعة جدا	12	0.675	4.410	إن تحفيز وصيانة المورد البشري في الإدارة العمومية سيزيد من فعالية الأداء الوظيفي للموظفين العموميين.
مرتفعة جدا	8	0.555	4.536	استعمال الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة العمومية سيحسن من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.
مرتفعة جدا	7	0.536	4.545	اعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تحافظ على سلامة المواطن في ظل جائحة كورونا.
مرتفعة جدا	12	0.6319	4.410	اعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تتميز بـ (سرعة الإنجاز ، التكلفة الأقل ، الشفافية ، إجراءات بسيطة للحصول عليها).
مرتفعة جدا	15	0.665	4.391	تسمح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بتسهيل

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

				الاتصال والحوار ما بين الإدارة العمومية والمواطن وتعزيز الثقة المتبادلة بينهما.
مرتفعة جدا	16	0.865	4.372	تسمح الإدارة الإلكترونية العمومية بإلغاء الإجراءات المعقدة و البطيئة للتسيير البيروقراطي في الإدارة العمومية.
مرتفعة جدا	10	0.681	4.468	تسعى الإدارة العمومية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق خدمة عمومية متميزة تلبي رغبات المواطنين ، وتحافظ على صحتهم خاصة في ظل جائحة كورونا.
مرتفعة جدا	-	0.765	4.448	المتوسط والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25

من خلال نتائج الجدول رقم (3- 10) نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات متغير التسيير العمومي الجديد كانت بدرجة مرتفعة جدا، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التسيير العمومي الجديد 4.44 باتجاه مستوى درجة مرتفعة جدا وانحراف معياري قدره 0.765 كما نلاحظ من نتائج الجدول، أن قيمة متوسط إجابات أفراد كانت محصورة بين (4.207 و 4.888)، ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة لكل بعد كما يلي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

البعد الأول: الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss لهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 11) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يسهم إشراك موظفي الإدارة العمومية في التخطيط للأعمال المستقبلية في سهولة تجسيدها على أرض الواقع.	4.888	0.550	1	مرتفعة جدا
تحسن الخدمات العمومية من قبل الإدارة العمومية مرهون بمدى اكتسابها للمهارات.	4.608	0.545	4	مرتفعة جدا
يساهم امتلاك الإدارة العمومية لرؤية واضحة وسليمة عن نشاطاتها في تحقيق أهدافها.	4.681	0.611	2	مرتفعة جدا
تملك الإدارة العمومية المرونة الكافية في إعادة توزيع مواردها و الاستفادة منها.	4.652	0.516	3	مرتفعة جدا
المتوسط والانحراف العام	4.70	0.555	-	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارات بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد ، كانت مرتفعة حسب المتوسط الحساب الكلي **4.70** والانحراف المعياري **0.555**، أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة جدا، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (**4.60 و 4.88**) ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة رقم 01: يسهم إشراك موظفي الإدارة العمومية في التخطيط للأعمال المستقبلية في سهولة تجسيدها على أرض الواقع.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.88 وانحراف معياري قدره 0.55 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة جدا، وهذا يعني أن موظفي مديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن إشراك موظفي الإدارة العمومية في التخطيط للأعمال المستقبلية يساهم في سهولة تجسيدها على أرض الواقع.

العبارة رقم 02: تحسن الخدمات العمومية من قبل الإدارة العمومية مرهون بمدى اكتسابها للمهارات.

جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 4.60 وانحراف معياري قدره 0.54 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني أن تحسين الخدمة العمومية في الإدارة العمومية مرهون بمدى اكتساب المورد البشري فيها للمهارات بإجماع الموافقة بشدة لموظفي مديريات ولاية عين الدفلى.

العبارة رقم 03: يساهم امتلاك الإدارة العمومية لرؤية واضحة وسليمة عن نشاطاتها في تحقيق أهدافها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.68 وانحراف معياري يساوي 0.61 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني أن موظفو مديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن امتلاك الإدارة العمومية لرؤية واضحة وسيلة عن نشاطاتها يساهم في تحقيق أهدافها سواء قصيرة المدى أو المتوسطة وطويلة المدى.

العبارة رقم 04: تملك الإدارة العمومية المرونة الكافية في إعادة توزيع مواردها والاستفادة منها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.65 وانحراف معياري قدره 0.51 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني أن موظفو الإدارة العمومية بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن هذه الإدارة تملك المرونة الكافية في إعادة توزيع مواردها والاستفادة منها.

**الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية**

البعد الثاني: التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية.

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss لهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 12) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تبسيط الهيكل التنظيمي الضخم في الإدارة العمومية إلى هياكل شبه مستقلة الوحدات سيحقق المرونة في أداء العمل، ويحسن من نوعية الخدمة المقدمة.	4.401	0.787	3	مرتفعة جدا
اعتماد الإدارة على أسلوب اللامركزية وتفويض السلطة سيزيد من سرعة أداء العمل .	4.483	0.500	1	مرتفعة جدا
الفصل ما بين السلطات السياسية والإدارية في الإدارة العمومية سيحدد المسؤوليات بوضوح ويحقق الشفافية.	4.449	0.612	2	مرتفعة جدا
المتوسط والانحراف العام	4.44	0.633	-	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25 .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارات بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية، كانت مرتفعة حسب المتوسط الحساب الكلي **4.44** والانحراف معياري **0.633**، أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة جدا، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (**4.48 و 4.40**) ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة رقم 05: تبسيط الهيكل التنظيمي الضخم في الإدارة العمومية إلى هياكل شبه مستقلة الوحدات سيحقق المرونة في أداء العمل، ويحسن من نوعية الخدمة المقدمة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **4.40** وانحراف معياري قدره **0.78** ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن تبسيط الهيكل

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

التنظيمي الضخم في الإدارة العمومية إلى هياكل شبه مستقلة الوحدات سيحقق المرونة في أداء العمليات وبحسن جودة الخدمة العمومية المقدمة.

العبارة رقم 06: اعتماد الإدارة على أسلوب اللامركزية وتفويض السلطة سيزيد من سرعة أداء العمل .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.48 وانحراف معياري 0.50 ومستوى درجة الأهمية مرتفعة جداً، مما يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على أن اعتماد الإدارة على أسلوب اللامركزية وتفويض السلطة سيزيد من سرعة أداء العمل وبالتالي تسهيل الوصول إلى الخدمة العمومية والحصول عليها.

العبارة رقم 07: الفصل ما بين السلطات السياسية والإدارية في الإدارة العمومية سيحدد المسؤوليات بوضوح ويحقق الشفافية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ قدره 4.44 وانحراف معياري 0.61 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جداً، مما يعني أن موظفو الإدارة العمومية بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن الفصل ما بين السلطات السياسية والإدارية في الإدارة العمومية سيحدد المسؤوليات بوضوح وسيحقق الشفافية والعدالة في تقديم الخدمة العمومية.

البعد الثالث: تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية.

جاءت نتائج مخرجات برنامج SPSS لهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 13) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يجب تفعيل آليات السوق والمنافسة والمساءلة والشفافية لتحقيق كفاءة وفعالية الإدارة العمومية.	4.347	0.619	3	مرتفعة جداً
استعمال التسويق في الإدارة العمومية يسمح بتوطيد العلاقة	4.372	0.523	1	مرتفعة جداً

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

				مع المواطن ويجعله أكثر ولاء.
مرتفعة جدا	6	0.618	4.270	اعتبار المواطن كزبون ووجوب إرضائه يعد من الواجبات الأساسية للإدارة العمومية.
مرتفعة جدا	5	0.667	4.280	التشجيع على العمل بروح المقاولاتية في الإدارة العمومية سيزيد من جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.
مرتفعة جدا	4	0.649	4.294	الانتقال إلى منطق النتائج بدل منطق الوسائل في الإدارة العمومية سيحسن من جودة الخدمة العمومية المقدمة ويخفض من تكلفتها.
مرتفعة جدا	7	0.827	4.217	يجب ضبط وترشيد استعمال الموارد العمومية والالتزام التام بالاستخدام الأمثل لها لتحقيق المصلحة العامة وتوسيع نطاقها.
مرتفعة جدا	2	0.645	4.362	تبنى الإدارة للمفاهيم الجديدة للتسيير الحديث من بينها (نموذج التميز، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، قياس الأداء و الحوافز...)، سيمكنها من رفع القدرة التنافسية للإدارة العمومية.
مرتفعة جدا	-	0.649	4.302	المتوسط والانحراف العام

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارات بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية، كانت مرتفعة حسب المتوسط الحساب الكلي 4.30 والانحراف المعياري 0.649، أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة جدا، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (4.37 و 4.21) ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة رقم 08: يجب تفعيل آليات السوق والمنافسة والمساءلة والشفافية لتحقيق كفاءة وفعالية الإدارة العمومية.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4.34 وانحراف معياري قدره 0.61 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جداً، مما يعني أن موظفي الإدارة العمومية بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية ضروري جداً لتحقيق كفاءة وفعالية الإدارة العمومية.

العبارة رقم 09: استعمال التسويق في الإدارة العمومية يسمح بتوطيد العلاقة مع المواطن ويجعله أكثر ولاء.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.37 وانحراف معياري قدره 0.52 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جداً، مما يعني أن موظفي الإدارة العمومية بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن توطيد العلاقة بين الإدارة والمواطن يتم من خلال تفعيل آليات وممارسات التسويق العمومي.

العبارة رقم 10: اعتبار المواطن كزبون ووجوب إرضائه يعد من الواجبات الأساسية للإدارة العمومية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 0.61 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جداً، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على أن الواجبات الأساسية للإدارة نحو المواطن تفرض عليها النظر إليه كزبون يجب إرضاءه في مجال نوعية وجودة الخدمة العمومية المقدمة له.

العبارة رقم 11: التشجيع على العمل بروح المقاولاتية في الإدارة العمومية سيزيد من جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري قدره 0.66 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جداً، مما يعني موافقة موظفو الإدارة العمومية بولاية عين الدفلى بشدة على أن تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن يتم من خلال التشجيع على العمل بروح المقاولاتية في هذه الإدارة.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

العبارة رقم 12: الانتقال إلى منطق النتائج بدل منطق الوسائل في الإدارة العمومية سيحسن من جودة الخدمة العمومية المقدمة ويخفض من تكلفتها.

احتلت هذه العبارة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري بلغ 0.64 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة على أن تحسين جودة الخدمة العمومية وتخفيض تكلفتها يكون من خلال الانتقال إلى منطق النتائج بدل الوسائل في الإدارة العمومية.

العبارة رقم 13: يجب ضبط وترشيد استعمال الموارد العمومية والالتزام التام بالاستخدام الأمثل لها لتحقيق المصلحة العامة وتوسيع نطاقها.

احتلت الترتيب السابع بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري قدره 0.82 ومستوى درجة الأهمية مرتفعة جدا، مما يعني أن الموظفين العموميين المستجوبون في مديريات ولاية عين الدفلى موافقين بشدة على ضرورة ضبط وترشيد استعمال الموارد العمومية والالتزام التام بالاستخدام الأمثل لها لتحقيق المصلحة العامة.

العبارة رقم 14: تبني الإدارة العمومية للمفاهيم الجديدة للتسيير الحديث من بينها (نموذج التميز، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، قياس الأداء و الحوافز...)، سيمكنها من رفع القدرة التنافسية للإدارة العمومية.

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.36 وانحراف معياري 0.64 ومستوى درجة الأهمية مرتفعة جدا مما يعني موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على أن رفع القدرة التنافسية للإدارة العمومية سيكون من خلال تبني الإدارة العمومية للمفاهيم الحديثة للتسيير العمومي الجديد والتي نذكر منها نماذج التميز الأداء، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة،...إلخ.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

البعد الرابع: التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss لهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 14) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تبنى الإدارة العمومية لنمط التسيير التشاركي والحوار سيساهم في حل الكثير من مشاكل العمل.	4.202	0.776	4	مرتفعة جدا
التكوين المستمر للموظفين العموميين في الإدارة العمومية يطور من مهاراتهم المكتسبة وأسلوب تواصلهم مع المواطنين.	4.608	0.612	2	مرتفعة جدا
تدرك الإدارة العمومية دور الكفاءات البشرية التي تملكها في تحسين جودة الخدمة العمومية التي تقدمها للمواطن.	4.613	0.627	1	مرتفعة جدا
إن تحفيز وصيانة المورد البشري في الإدارة العمومية سيزيد من فعالية الأداء الوظيفي للموظفين العموميين.	4.410	0.675	3	مرتفعة جدا
المتوسط والانحراف العام	4.455	0.672	-	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارات بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية، كانت مرتفعة حسب المتوسط الحساب الكلي **4.455** والانحراف معياري **0.672**، أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة جدا، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (**4.61 و 4.20**) ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة رقم 15: تبني الإدارة العمومية لنمط التسيير التشاركي والحوار سيساهم في حل الكثير من مشاكل العمل.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.20 وانحراف معياري 0.77 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا مما يعني الموافقة بشدة من طرف المستجوبين بمديريات ولاية عين الدفلى على أن تبني الإدارة العمومية لنمط التسيير التشاركي والحوار سيساهم في حل الكثير من مشاكل العمل.

العبارة رقم 16: التكوين المستمر للموظفين العموميين في الإدارة العمومية يطور من مهاراتهم المكتسبة وأسلوب تواصلهم مع المواطنين.

احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 4.60 وانحراف معياري 0.61 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا مما يعني موافقة أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى بشدة على أن التكوين المستمر للموظف العمومي سيطور من مهاراته المكتسبة وأسلوب التواصل لديه مع المواطن.

العبارة رقم 17: ندرك الإدارة العمومية دور الكفاءات البشرية التي تملكها في تحسين جودة الخدمة العمومية التي تقدمها للمواطن.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.61 وانحراف معياري 0.62 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا مما يعني موافقة أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى بشدة على أن للكفاءات البشرية دور كبير في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن.

العبارة رقم 18: إن تحفيز وصيانة المورد البشري في الإدارة العمومية سيزيد من فعالية الأداء الوظيفي للموظفين العموميين .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.41 وانحراف معياري 0.67 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني أن المستجوبين بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون بشدة على أن فعالية الاداء الوظيفي للموظف العمومي سترتفع من خلال تبني برامج التحفيز والصيانة للموارد البشرية في الإدارة العمومية.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

البعد الخامس: تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية.

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss لهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 15) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
استعمال الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة العمومية سيحسن من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.	4.536	0.555	2	مرتفعة جدا
اعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تحافظ على سلامة المواطن في ظل جائحة كورونا.	4.545	0.536	1	مرتفعة جدا
اعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تتميز بـ (سرعة الإنجاز ، التكلفة الأقل ، الشفافية ، إجراءات بسيطة للحصول عليها).	4.410	0.6319	4	مرتفعة جدا
تسمح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بتسهيل الاتصال والحوار ما بين الإدارة العمومية والمواطن وتعزيز الثقة المتبادلة بينهما.	4.391	0.665	5	مرتفعة جدا
تسمح الإدارة الإلكترونية العمومية بإلغاء الإجراءات المعقدة و البطيئة للتسيير البيروقراطي في الإدارة العمومية.	4.372	0.865	6	مرتفعة جدا
تسعى الإدارة العمومية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق خدمة عمومية متميزة تلبي رغبات المواطنين ، وتحافظ على صحتهم خاصة في ظل جائحة كورونا.	4.468	0.681	3	مرتفعة جدا

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

المتوسط والانحراف العام	4.454	0.655	-	مرتفعة
-------------------------	-------	-------	---	--------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارات بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية، كانت مرتفعة حسب المتوسط الحساب الكلي 4.45 والانحراف معياري 0.655، أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة جدا، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (4.54 و 4.37) ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة رقم 19: استعمال الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة العمومية سيحسن من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.53 وانحراف معياري قدره 0.55 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني أن الموظفون في مديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن سيرتفع من خلال استعمال الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات.

العبارة رقم 20: اعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تحافظ على سلامة المواطن في ظل جائحة كورونا.

احتلت هذه العبارة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.54 وانحراف معياري 0.53 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني الموافقة بشدة لأفراد العينة المستهدفة بمديريات ولاية عين الدفلى على أن اعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق تقديم خدمة عمومية للمواطن تحافظ على سلامته في ظل جائحة كورونا.

العبارة رقم 21: اعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تتميز بـ (سرعة الإنجاز ، التكلفة الأقل ، الشفافية ، إجراءات بسيطة للحصول عليها).

جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.41 وانحراف معياري 0.63 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، مما يعني أن موظفو مديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن استخدام الإدارة

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق خدمة عمومية ذات المواصفات التالية: (سرعة الإنجاز، التكلفة الأقل، الشفافية، إجراءات بسيطة للحصول عليها).

العبارة رقم 22: تسمح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بتسهيل الاتصال والحوار ما بين الإدارة العمومية والمواطن وتعزيز الثقة المتبادلة بينهما.

جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.39 وانحراف معياري 0.66 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جداً، مما يعني أن موظفو مديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن تطبيقات الإدارة الإلكترونية تسهل الاتصال والحوار ما بين الإدارة العمومية والمواطن وتعزز الثقة بينهما.

العبارة رقم 23: تسمح الإدارة الإلكترونية العمومية بإلغاء الإجراءات المعقدة و البطيئة للتسيير البيروقراطي في الإدارة العمومية .

جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4.37 وانحراف معياري 0.86 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جداً، مما يعني أن موظفو مديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن الإدارة الإلكترونية تسمح بإلغاء الإجراءات المعقدة والبطيئة للتسيير البيروقراطي في الإدارة العمومية.

العبارة رقم 24: تسعى الإدارة العمومية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق خدمة عمومية متميزة تلبي رغبات المواطنين ، وتحافظ على صحتهم خاصة في ظل جائحة كورونا.

متوافقة هذه العبارة مع المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.46 وانحراف معياري 0.68 ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جداً، مما يعني أن موظفو مديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن الإدارة العمومية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية تسعى إلى تحقيق خدمة عمومية متميزة تلبي رغبات المواطنين وتحافظ على صحتهم في ظل جائحة كورونا.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الفرع الثاني: وصف بيانات إجابات متغير التميز في أداء الخدمة العمومية

يندرج تحت هذا المتغير ستة أبعاد وهي: البعد الأول القيادة الإدارية، البعد الثاني إدارة الموارد البشرية، البعد الثالث جودة الخدمة العمومية المقدمة، البعد الرابع جودة العمليات في الإدارة العمومية والبعد الخامس السياسات والاستراتيجيات العمومية، والبعد السادس رضا الموظفين في الإدارة العمومية، ويكون هذا المتغير بأبعاده الستة من 26 عبارة، سنتناول تحليل نتائج كل بعد من هذه الأبعاد على النحو التالي:

الجدول رقم (3- 16): مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يملك مسؤولو الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية متميزة.	4.458	0.851	1	مرتفعة جدا
يتبنى القادة الإداريون رؤية ورسالة واضحتين. ويطبقون إستراتيجيات مناسبة لتحقيقهما.	3.671	1.082	6	مرتفعة
يشارك القادة الإداريون شخصا في تطوير وتحديث أنظمة العمل في الإدارة.	3.491	1.078	15	مرتفعة
يتعامل القادة الإداريون بصورة جيدة مع جميع المتعاملين مع الإدارة العمومية (المواطنين، الموظفين، الشركاء، الموردين)	3.322	1.083	23	متوسطة
لا يعارض القادة الإداريون سياسة التغيير في الإدارة العمومية.	3.393	1.176	21	متوسطة

**الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية**

مرتفعة	3	1.126	3.797	تحسين ظروف العمل في الإدارة العمومية سيسمح بتنمية روح الابتكار لدى الموظف العمومي .
مرتفعة جدا	2	0.825	4.415	تقوم الإدارة العمومية بتقييم أداء العاملين في نهاية السنة بالاعتماد على أسس موضوعية عادلة.
مرتفعة	8	1.117	3.613	توفر الإدارة العمومية برامج التدريب و التكوين المناسبة بهدف منع الخطأ والحصول على مستوى عال للأداء.
مرتفعة	9	1.104	3.60	تقوم الإدارة العمومية بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بنجاح.
مرتفعة	10	1.048	3.574	تسعى الإدارة العمومية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بنجاح لإرضاء زبائنهم.
مرتفعة	4	0.991	3.710	لا تتفق الإدارة مع المستفيدين من خدماتها حول نوعية الخدمة وطرق تقديمها.
مرتفعة	18	0.994	3.468	لا تتنافس الإدارات العمومية فيما بينها في مجال تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية.
مرتفعة	21	1.111	3.425	لا تقدم الإدارة العمومية خدمة عمومية متميزة تستجيب لتطلعات المواطنين.
مرتفعة	17	1.105	3.487	يمكن للإدارة العمومية أن تقدم الخدمة بطرق إبداعية تضمن من خلالها إرضاء المستفيدين منها .

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

مرتفعة	5	0.955	3.690	تقوم الإدارة العمومية على الاستغلال الأمثل لمواردها في جميع عملياتها
مرتفعة	13	0.954	3.531	يوجد دليل لإجراءات العمل في الإدارة العمومية. يحدد كيفية أداء المهام في الوظائف.
مرتفعة	13	0.954	3.531	تعمل الإدارة العمومية على تبسيط إجراءات العمل في جميع المستويات الإدارية.
متوسطة	23	0.9433	3.323	تتوافق إستراتيجية الإدارة العمومية و الاحتياجات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين بالخدمة العمومية.
مرتفعة	11	0.973	3.550	تعتمد الإدارة العمومية في سياساتها على معلومات نتائج قياس الأداء، وكذا من التجارب السابقة لها.
مرتفعة	6	1.621	3.676	تولي الإدارة العمومية اهتماما كبيرا لرأي المواطنين.
مرتفعة	19	1.050	3.449	تملك الإدارة العمومية القدرة على تلبية طلبات المواطنين في ظل جائحة كورونا من خلال تطبيقات آليات التسيير العمومي الجديد.
مرتفعة	11	1.002	3.550	تتلقى الإدارة العمومية شكاوي واقتراحات المواطنين وتعمل بها.
مرتفعة	20	1.116	3.430	لا يساهم الهيكل الوظيفي للإدارة العمومية في تحقيق اهدافها
مرتفعة	15	0.886	3.497	تحتضن وتؤطر الإدارة العمومية الموظفين المتميزين في الأداء.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

متوسطة	25	0.976	3.265	تحرص الإدارة العمومية على جعل مستوى دخل الموظف مناسب له.
متوسطة	26	1.019	3.019	تطبق الإدارة العمومية مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت .
مرتفعة	–	1.036	3.581	المتوسط والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال نتائج الجدول رقم (3- 09) نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة على عبارات التميز في أداء الخدمة العمومية كانت بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي قيمة 3.581 لمتغير التميز في أداء الخدمة باتجاه مستوى درجة مرتفعة وانحراف معياري قدره 1.036 كما نلاحظ من نتائج الجدول ، قيمة متوسط إجابات أفراد كانت محصورة بين (4.458 و 3.019)، ويمكن استخلاص النتائج التالية حسب ترتيب كل عبارة لكل بعد كما يلي:

أولاً: تحليل البعد الأول القيادة الإدارية العمومية

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss لهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي

الجدول رقم (3- 17): مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد القيادة الإدارية العمومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يمتلك مسؤولو الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية متميزة.	4.458	0.851	1	مرتفعة جدا
يتبنى القادة الإداريون رؤية و رسالة واضحتين ويطبقون إستراتيجيات مناسبة لتحقيقهما.	3.671	1.082	2	مرتفعة
يشارك القادة الإداريون شخصيا في تطوير وتحديث أنظمة	3.491	1.078	3	مرتفعة

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

العمل في الإدارة.				
يتعامل القادة الإداريون بصورة جيدة مع جميع المتعاملين مع الإدارة العمومية (المواطنين، الموظفين، الشركاء، الموردين)	متوسطة	5	1.083	3.322
لا يعارض القادة الإداريون سياسة التغيير في الإدارة العمومية.	متوسطة	4	1.176	3.393
المتوسط والانحراف العام	مرتفعة	-	1.054	3.664

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة لبعد القيادة الإدارية العمومية معظمها بدرجة مرتفعة باستثناء العبارتين رقم 28 و 29 حيث جاءت أفراد العينة المدروسة بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.66 أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة، وانحراف معياري قدره 1.054 وكان متوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لهذا البعد محصورا ما بين (3.32 و 4.45) ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبرة رقم 25: يمتلك مسؤولو الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية متميزة

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.45 وانحراف معياري 0.85، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة جدا، وهذا يدل على أن أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون بشدة على أن مسؤولوا الإدارة العمومية يمتلكون مهارات إدارية وقيادية متميزة.

العبرة رقم 26: يتبنى القادة الإداريون رؤية ورسالة واضحتين ويطبقون إستراتيجيات مناسبة لتحقيقهما. احتلت هذه العبارة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 1.08 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على تبني القادة الإداريون رؤية واضحة وسليمة ويطبقون استراتيجيات مناسبة.

العبرة رقم 27: يشارك القادة الإداريون شخصا في تطوير وتحديث أنظمة العمل في الإدارة.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 1.07 وبمستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن القادة الإداريون يشاركون شخصيا في تطوير وتحديث أنظمة العمل في الإدارة العمومية.

العبارة رقم 28: يتعامل القادة الإداريون بصورة جيدة مع جميع المتعاملين مع الإدارة العمومية (المواطنين، الموظفين، الشركاء، الموردن).

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 1.08 وبمستوى أهمية بدرجة متوسطة، مما يدل على أن أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون بدرجة متوسطة على أن القادة الإداريون يتعاملون بصورة جيدة مع جميع المتعاملين مع الإدارة العمومية وقد توزعت إجابات أفراد عينة الدراسة على خمسة بدائل كالتالي:

البديل الأول "محايد" بتكرار 75 ونسبة 31.4%، البديل الثاني "موافق" بتكرار 64 ونسبة 26.8%، البديل الثالث "موافق" تماما" بتكرار 29 ونسبة 12.1%، البديل الرابع "غير موافق" بتكرار 24 ونسبة 10%، البديل الخامس "غير موافق تماما" بتكرار 15 ونسبة 6.3%.

العبارة رقم 29: لا يعارض القادة الإداريون سياسة التغيير في الإدارة العمومية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف 1.17 ومستوى أهمية بدرجة متوسطة، مما يعني الأفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون بدرجة متوسطة على أن القادة الإداريون لا يعارضون سياسة التغيير في الإدارة العمومية.

حيث توزعت إجابات أفراد عينة الدراسة على خمسة بدائل كالتالي البديل الأول "موافق" بتكرار 80 ونسبة 33.5%، البديل الثاني "محايد" بتكرار 55 ونسبة 23%، البديل الثالث "موافق تماما" بتكرار 32 ونسبة 13.4%، البديل الرابع "غير موافق" بتكرار 23 ونسبة 9.6%، البديل الخامس "غير موافق تماما" بتكرار 17 ونسبة 7.1%.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

ثانيا: تحليل نتائج البعد الثاني إدارة الموارد البشرية العمومية

جاءت نتائج هذا البعد كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (3- 18): مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد إدارة الموارد البشرية العمومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تحسين ظروف العمل في الإدارة العمومية سيسمح بتنمية روح الابتكار لدى الموظف العمومي .	3.797	1.126	2	مرتفعة
تقوم الإدارة العمومية بتقييم أداء العاملين في نهاية السنة بالاعتماد على أسس موضوعية عادلة.	4.415	0.825	1	مرتفعة جدا
توفر الإدارة العمومية برامج التدريب و التكوين المناسبة بهدف منع الخطأ والحصول على مستوى عال للأداء.	3.613	1.117	4	مرتفعة
تقوم الإدارة العمومية بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بنجاح.	3.601	1.104	3	مرتفعة
المتوسط والانحراف المعياري العام	3.852	1.061		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لعبارات بعد إدارة الموارد البشرية، كانت مرتفعة حسب المتوسط الحساب الكلي 3.85 والانحراف المعياري 1.06، أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد العينة كان متوسط حسابها محصور بين (4.41 و 3.60) ويمكن استخلاص النتائج التالية:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

العبارة رقم 30: تحسين ظروف العمل في الإدارة العمومية سيسمح بتنمية روح الابتكار لدى الموظف العمومي.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 1.16 وبمستوى درجة أهمية مرتفعة، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن تحسين ظروف العمل في الإدارة العمومية سيسمح بتنمية روح الابتكار لدى الموظفين العموميين.

العبارة رقم 31: تقوم الإدارة العمومية بتقييم أداء العاملين في نهاية السنة بالاعتماد على أسس موضوعية عادلة.

احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.41 وانحراف معياري 0.82 ومستوى اتجاه بدرجة مرتفعة جداً، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون بشدة على أن الإدارة العمومية تقوم بتقييم أداء العاملين في نهاية السنة بالاعتماد على أسس موضوعية عادلة ونخص هنا بالذكر معدل المردودية والترقية في الدرجة.

العبارة رقم 32: توفر الإدارة العمومية برامج التدريب و التكوين المناسبة بهدف منع الخطأ والحصول على مستوى عال للأداء.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.11 وبمستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن الإدارة العمومية توفر برامج التدريب والتكوين المناسبة لمنع الخطأ والحصول على مستوى عالي للأداء.

العبارة رقم 33: تقوم الإدارة العمومية بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بنجاح.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 1.10 وبمستوى أهمية بدرجة مرتفعة مما يدل على أن أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن الإدارة تقوم بتخطيط المسار الوظيفي بنجاح.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

ثالثا: تحليل نتائج البعد الثالث جودة الخدمة العمومية المقدمة

جاءت نتائج إجابات أفراد العينة على هذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 19) مؤشرات إجابات أفراد العينة لبعد جودة الخدمة العمومية المقدمة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تسعى الإدارة العمومية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بنجاح لإرضاء زبائنهم.	3.574	1.048	2	مرتفعة
لا تتفق الإدارة مع المستفيدين من خدماتها حول نوعية الخدمة وطرق تقديمها.	3.710	0.991	1	مرتفعة
لا تتنافس الإدارات العمومية فيما بينها في مجال تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية.	3.468	0.994	3	مرتفعة
لا تقدم الإدارة العمومية خدمة عمومية متميزة تستجيب لتطلعات المواطنين.	3.425	1.111	4	مرتفعة
المتوسط والانحراف المعياري العام	3.54	1.032	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة لبعد جودة الخدمة العمومية المقدمة في مديريات ولاية عين الدفلى، كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.45 بانحراف معياري 1.03 أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة، وكان مجال المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة البعد محصورا ما بين (3.42 و 3.71)، ويمكن استخلاص النتائج التالية:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

العبارة رقم 34: تسعى الإدارة العمومية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بنجاح لإرضاء زبائنهم.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف معياري 1.048 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون على أن الإدارة العمومية تسعى لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة لإرضاء زبائنهم.

العبارة 35 : لا تتفق الإدارة مع المستفيدين من خدماتها حول نوعية الخدمة وطرق تقديمها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.71 وانحراف معياري 0.991 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون على أن الإدارة العمومية لا تتفق مع المستفيدين من خدماتها حول نوعية وطرق الخدمة المقدمة.

العبارة رقم 36: لا تتنافس الإدارات العمومية فيما بينها في مجال تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 0.994 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن الإدارات العمومية لا تتنافس فيما بينها لتقديم الخدمة العمومية.

العبارة رقم 37: لا تقدم الإدارة العمومية خدمة عمومية متميزة تستجيب لتطلعات المواطنين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري 1.11 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن الإدارة العمومية لا تقدم خدمة عمومية متميزة تستجيب لتطلعات المواطنين.

رابعاً: تحليل نتائج البعد الرابع جودة العمليات في الإدارة العمومية

جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الجدول رقم (3- 20): مؤشرات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد جودة العمليات في الإدارة العمومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يمكن للإدارة العمومية أن تقدم الخدمة بطرق إبداعية تضمن من خلالها إرضاء المستفيدين منها .	3.487	1.105	4	مرتفعة
تقوم الإدارة العمومية على الاستغلال الأمثل لمواردها في جميع عملياتها	3.690	0.955	1	مرتفعة
يوجد دليل لإجراءات العمل في الإدارة العمومية. يحدد كيفية أداء المهام في الوظائف.	3.531	0.954	2	مرتفعة
تعمل الإدارة العمومية على تبسيط إجراءات العمل في جميع المستويات الإدارية.	3.531	0.954	2	مرتفعة
المتوسط والانحراف المعياري العام	3.557	0.965	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم إجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات بعد جودة العمليات في الإدارة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.55 بانحراف معياري 0.965، أي باتجاه مستوى درجة أهمية مرتفعة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة كان متوسط حسابها محصورا بين (3.69 و 3.48)، ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة رقم 38: يمكن للإدارة العمومية أن تقدم الخدمة بطرق إبداعية تضمن من خلالها إرضاء المستفيدين منها .

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

جاءت هذه العبارة في الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.48 وانحراف معياري 1.105 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يدل على أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن الإدارة العمومية يمكن أن تقدم خدمة عمومية بطرق إبداعية تضمن من خلالها إرضاء المستفيدين.

العبارة رقم 39: تقوم الإدارة العمومية على الاستغلال الأمثل لمواردها في جميع عملياتها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري 0.955 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون على أن الإدارة تقوم بتصميم خدماتها بناء على احتياجات المواطنين وتوقعاتهم.

العبارة رقم 40: يوجد دليل لإجراءات العمل في الإدارة العمومية يحدد كيفية أداء المهام في الوظائف.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري 0.954 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على وجود دليل لإجراءات العمل في الإدارة العمومية يحدد كيفية أداء المهام.

العبارة رقم 41: تعمل الإدارة العمومية على تبسيط إجراءات العمل في جميع المستويات الإدارية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.53 وانحراف معياري 0.954 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن الإدارة العمومية تعمل على تبسيط إجراءات العمل في جميع المستويات الإدارية.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

خامسا: تحليل نتائج البعد الخامس السياسات والاستراتيجيات العمومية

جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-21) مؤشرات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد السياسات والاستراتيجيات العمومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تتوافق إستراتيجية الإدارة العمومية و الاحتياجات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين بالخدمة العمومية.	3.323	0.9433	5	متوسطة
تعتمد الإدارة العمومية في سياساتها على معلومات نتائج قياس الأداء، وكذا من التجارب السابقة لها.	3.550	0.973	2	مرتفعة
تولي الإدارة العمومية اهتماما كبيرا لرأي المواطنين.	3.676	1.621	1	مرتفعة
تملك الإدارة العمومية القدرة على تلبية طلبات المواطنين في ظل جائحة كورونا من خلال تطبيقات آليات التسيير العمومي الجديد.	3.449	1.050	4	مرتفعة
تتلقى الإدارة العمومية شكاوي واقتراحات المواطنين وتعمل بها.	3.550	1.002	2	مرتفعة
المتوسط والانحراف المعياري العام	3.50	1.112	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان معظم اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد السياسات والاستراتيجيات العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى، كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **3.50** بانحراف معياري **1.112**، أي باتجاه مستوى درجة مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد عينة الدراسة كان محصور ما بين (**3.67 و 3.32**)، ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة رقم 42: تتوافق إستراتيجية الإدارة العمومية و الاحتياجات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين بالخدمة العمومية.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.32 وانحراف معياري 0.9433 ومستوى درجة أهمية متوسطة حيث توزعت اجابات أفراد عينة الدراسة على خمسة بدائل وكان التكرار 83 والنسبة 34.7 % بالنسبة للبديل "محايد" في حين تكرر "موافق" كان 69 بنسبة 28.9%، أما تكرر "غير موافق" كان 28 بنسبة 11.7%، اما البديل "موافق تماما" فتكراره 20 بنسبة 8.4%، أما البديل "غير موافق تماما" بتكرار 7 ونسبة 2.9%، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن إستراتيجية الإدارة العمومية تتوافق والاحتياجات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين بالخدمة العمومية.

العبارة رقم 43: لا تعتمد الإدارة العمومية في سياساتها على معلومات نتائج قياس الأداء، وكذا من التجارب السابقة لها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري 0.973 بمستوى درجة أهمية مرتفعة، وهذا يدل على أن الإدارة العمومية لا تعتمد في سياساتها على نتائج قياس الأداء وكذا التجارب السابقة لها، لذا نجدها تتخبط في نفس المشاكل والأزمات في كل سنة.

العبارة رقم 44: تولي الإدارة العمومية اهتماما كبيرا لرأي المواطنين.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.67 وانحراف معياري قدر بـ 1.62 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون على أن الإدارة العمومية تولي اهتماما كبيرا لرأي المواطنين.

العبارة رقم 45: تملك الإدارة العمومية القدرة على تلبية طلبات المواطنين في ظل جائحة كورونا من خلال تطبيقات آليات التسيير العمومي الجديد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.44 وانحراف معياري 1.05 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة مما يدل على أن أفراد العينة المدروسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن الإدارة تملك القدرة على تلبية طلبات المواطنين في ظل جائحة كورونا من خلال تطبيقات آليات التسيير العمومي الجديد.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

العبارة رقم 46 : تتلقى الإدارة العمومية شكاوي واقتراحات المواطنين وتعمل بها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري 1.11 ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن الإدارة العمومية تتلقى شكاوي المواطنين واقتراحاتهم وتعمل بها.

سادسا: تحليل نتائج البعد السادس رضا الموظفين في الإدارة العمومية

جاءت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (3-22) مؤشرات إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد رضا الموظفين في الإدارة العمومية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
لا يساهم الهيكل الوظيفي للإدارة العمومية في تحقيق أهدافها	3.430	1.116	2	مرتفعة
تحتضن وتؤطر الإدارة العمومية الموظفين المتميزين في الأداء.	3.497	0.886	1	مرتفعة
تحرص الإدارة العمومية على جعل مستوى دخل الموظف مناسب له.	3.265	0.976	3	متوسطة
تطبق الإدارة العمومية مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت .	3.019	1.019	4	متوسطة
المتوسط والانحراف المعياري العام	3.297	0.992	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد رضا الموظفين في الإدارة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى، كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي **3.29** بانحراف معياري **0.992**، ومستوى درجة أهمية متوسطة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد محصور ما بين (**3.49 و 3.019**) ويمكن أن نستخلص النتائج التالية:

العبارة رقم 47: لا يساهم الهيكل الوظيفي للإدارة العمومية في تحقيق أهدافها .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره **3.43** وانحراف معياري **1.11** ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون على أن الهيكل الوظيفي للإدارة العمومية لا يساعد على تحقيق أهدافها.

العبارة رقم 48: لا تحتضن وتؤطر الإدارة العمومية الموظفين المتميزين في الأداء.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره **3.490** وانحراف معياري **0.886** ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى يوافقون على أن الإدارة العمومية لا تحتضن وتؤطر الموظفين العموميين المتميزين في الأداء.

العبارة رقم 49: تحرص الإدارة العمومية على جعل مستوى دخل الموظف مناسب له

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره **3.26** وانحراف معياري **0.976** ومستوى أهمية بدرجة متوسطة.

حيث توزعت اجابات أفراد عينة الدراسة على خمسة بدائل كما يلي:

البديل الأول "موافق" بتكرار **85** ونسبة **35.5%**، البديل الثاني "محايد" بتكرار **68** ونسبة **28.5%**، البديل الثالث "غير موافق" بتكرار **30** ونسبة **12.6%**، البديل الرابع "موافق تماما" بتكرار **12** ونسبة **5%**، البديل الخامس "غير موافق تماما" بتكرار **12** ونسبة **5%**.

وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة العمومية تحرص على جعل مستوى دخل الموظف العمومي مناسب له.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

العبارة 50: تطبق الإدارة العمومية مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت .

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.01 وانحراف 1.01 ومستوى أهمية بدرجة متوسطة، حيث توزعت إجابات أفراد عينة الدراسة على خمسة بدائل كالتالي:

البديل الأول "محايد" بتكرار 80 ونسبة 33.5%، البديل الثاني "موافق" بتكرار 74 ونسبة 31%، البديل الثالث "غير موافق تماما" بتكرار 26 ونسبة 10.9%، البديل الرابع "غير موافق" بتكرار 24 ونسبة 10%، أما البديل الخامس " موافق تماما" بتكرار 3 ونسبة 1.3%.

وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة بمديريات ولاية عين الدفلى موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة العمومية تطبق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت.

المبحث الثالث: تحليل واختبار فرضيات الدراسة

سنتناول في هذا المبحث أولاً اختبار كشف التوزيع الاعتدالي لبيانات إجابات العينة على مقاييس الدراسة، ثم نقوم بتحليل الفرضيات.

المطلب الأول: اختبار كشف التوزيع الطبيعي

تم استخدام اختبار كولموجوروف- سمرنوف (k-s) Kolomogorov- Sminorov لاختبار ما إذا كانت البيانات لإجابات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وبما أن عدد أفراد عينة الدراسة هو 207، وهو أكبر من الحد الأدنى لعدد أفراد العينة المطلوب المحدد ب(10%) من مجتمع الدراسة أي 126 فرد، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الجدول رقم(3- 23): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

نتيجة الاختبار	Kolomogorov– Sminorov			متغيري الدراسة
	Sig	Df	Statistic	
البيانات تتبّع التوزيع الطبيعي	0.245	207	1.024	محور التسيير العمومي الجديد
البيانات تتبّع التوزيع الطبيعي	0.402	207	0.894	محور التميز في أداء الخدمة العمومية
قاعدة: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ أو (مستوى المعنوية sig أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبّع توزيع طبيعي.				

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه يتّضح من خلال نتائج اختبار Kolomogorov– Sminorov أنّ مستوى المعنوية بلغت 0.245، وهي قيمة أكبر من 0.05، وهذا بالنسبة لبيانات إجابات العيّنة على عبارات متغير الدراسة التسيير العمومي الجديد، وبلغت 0.402 وهي قيمة أكبر من 0.05 لمتغير الدراسة التميز في أداء الخدمة العمومية، مما يدل على أنّ كل بيانات إجابات أفراد العيّنة تتبّع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام الإختبارات المعلمية للإجابة على تساؤلات وفرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية H_0

والتي تنص على ما يلي:

لايساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى 0.05.

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضّحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الجدول رقم (3- 24): قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة (sig) بين كل من التسيير العمومي الجديد وتميز أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى -

المتغيرات المدروسة	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig	القرار
التسيير العمومي الجديد	207	0.826	0.000	العلاقة طردية و دالة عند مستوى 0.05
التميز في أداء الخدمة العمومية				

العلاقة ذات دلالة إحصائية عند 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة معامل سبيرمان المحسوبة بين المتغير المستقل التسيير العمومية الجديد والمتغير التابع التميز في أداء الخدمة العمومية قد بلغت قيمته 0.826، وهو ارتباط جيد عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وبما أنّ هذه القيمة لها دلالة عند مستوى أقل من 0.01 فهي ذات دلالة قوية، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى 0.05، وعليه فإن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الجزئية

1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى H_0 : والتي تنص على:

لا يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

قام الباحث باستخدام معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الجدول رقم (3- 25): قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية

المتغيرات المدروسة	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG	القرار
بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد	207	0.837	0.000	العلاقة طردية ودالة عند مستوى 0.05
متغير التميز في أداء الخدمة العمومية				

العلاقة ذات دلالة عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط سبيرمان تساوي **0.837**، وبلغت قيمة مستوى الدلالة SIG **0.000**، وهي قيمة أول من **0.01**، وهي ذات دلالة مرتفعة، وهي قيمة أصغر من **0.05**، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

2- اختبار الفرضية الثانية H_0 : والتي تنص على:

لايساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتقويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%. لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين المتغيرين، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الجدول رقم (3- 26): قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية

القرار	مستوى الدلالة SIG	قيمة معامل الارتباط سبيرمان	العدد	المتغيرات المدروسة
العلاقة طردية و دالة عند مستوى 0.05	0.000	0.819	207	بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية
				متغير التميز في أداء الخدمة العمومية

العلاقة ذات دلالة عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من الجدول نلاحظ أنّ قيمة معامل سبيرمان بلغت **0.819** عند مستوى الدلالة **0.000**، وهي قيمة تعبر عن ارتباط جيد ومقبول عند مستوى دلالة **0.000**، وأقل من **0.01**، إذن فهي ذات دلالة جيدة، وهي دالة عند **0.05**، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة H_0 : التي تنص على ما يلي:

لا يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

لاختبار صحة الفرضية استخدم الباحث معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة، وكانت النتائج المحصّل عليها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 27): قيمة معامل الارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية.

المتغيرات المدروسة	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG	القرار
بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد	207	0.872	0.000	العلاقة طردية ودالة عند مستوى 0.05
متغير التميز في أداء الخدمة العمومية				

العلاقة ذات دلالة عند مستوى 0.01 فأقل .

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنّ قيمة معامل الارتباط سبيرمان المحسوبة بين بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية قد بلغت قيمته 0.872، وهو ارتباط قوي عند مستوى الدلالة 0.000، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة Sig 0.05، وبما أنّ هذه القيمة لها دلالة عند مستوى 0.05، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة H_0 : التي تنص على:

لا يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

لاختبار صحة هذه الفرضية استخدم الباحث معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة والنتائج مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 28): قيمة معامل الارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية.

المتغيرات المدروسة	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة SIG	القرار
بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية	207	0.772	0.000	العلاقة طردية وذات دلالة عند مستوى 0.05
متغير التميز في أداء الخدمة العمومية				

العلاقة ذات دلالة عند مستوى 0.01

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط سبيرمان المحسوبة بين بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية قدرّت 0.772، وهو ذو قيمة مرتفعة تعبّر عن ارتباط جيّد عند مستوى الدلالة SIG 0.05، وبما أنّ هذه القيمة لها دلالة عند مستوى 0.01 قيمة ذات دلالة مرتفعة وهي دالة عند 0.05، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يساهم بعد

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

5- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة H_0 : التي تنص على:

لا يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

للتحقق من صحة هذه الفرضية استخدم الباحث معامل الارتباط سبيرمان، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3 - 29) قيمة معامل الارتباط سبيرمان ومستوى الدلالة SIG بين بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية.

القرار	مستوى الدلالة SIG	قيمة معامل الارتباط	العدد	المتغيرات المدروسة
العلاقة طردية وذات دلالة عند مستوى 0.05	0.000	0.857	207	بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية
				متغير التميز في أداء الخدمة العمومية

العلاقة ذات دلالة عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط سبيرمان المحسوبة بين بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى قد بلغت قيمته 0.857، وهو ارتباط حسن عند مستوى

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الدلالة 0.000، وهي قيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية الرئيسية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على: يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثانوية المتعلقة بالبيانات الشخصية

من خلال هذا المطلب سنتناول عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانوية المتعلقة بالبيانات الشخصية بالنسبة لمتغيري دراسة التسيير العمومي الجديد وتميز أداء الخدمة العمومية.

1- اختبار الفرضية الثانوية الأولى المتعلقة بالبيانات الشخصية للمتغير المستقل التسيير العمومي الجديد

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى H_0 : التي تنص على:

لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد تعزي للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، صفة العمل) عند مستوى الدلالة 5%.

حيث قام الباحث باستخدام اختبار التباين الأحادي T في (Independent- Simples T- TEST) في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق إحصائية بين متغير التسيير العمومي الجديد (متغير رتبي) والمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي، صفة العمل) على التوالي (متغيرات اسمية)، حيث أنّ النتائج كانت كما يوضحها الجدول التالي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الجدول رقم (03- 30) : نتائج اختبار التباين الأحادي T للبيانات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي، صفة العمل) لمتغير التسيير العمومي الجديد

البيانات الشخصية	التحليل	التسيير العمومي الجديد
الجنس	قيمة الاختبار T	1.444
	مستوى الدلالة SIG	0.058
المسمى الوظيفي	قيمة الاختبار T	0.556
	مستوى الدلالة SIG	0.290
صفة العمل	قيمة الاختبار T	3.133
	مستوى الدلالة SIG	0.033

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3- 29) أعلاه، تبين أنّ القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة sig لاختبار التباين الأحادي T (Independent- Simple T- TEST) لمتغير البيانات الشخصية الجنس قد بلغت قيمته **0.058**، أما بالنسبة لمتغير البيانات الشخصية المسمى الوظيفي فقد بلغت قيمته **0.290**، وهما قيمتان أكبر من مستوى الدلالة **0.05**، مما يجعلنا نؤكد قبول الفرضية H_0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزي للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي) في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة **0.05**، أما بالنسبة لمتغير البيانات الشخصية، صفة العمل من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة SIG لاختبار التباين الأحادي T قد بلغت **0.03**، وهي أقل من **0.05**، ومنه نؤكد صحة الفرضية H_1 التي تنص على أنه: توجد فروق في متغير التسيير العمومي الجديد تعزي لمتغير صفة العمل في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة **0.05**.

ب- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: والتي تنص على:

توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد تعزي للمتغيرات الشخصية التالية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة **0.05**.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

قام الباحث باستخدام اختبار التباين الحادي T (Independent- Simple T- TEST) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير التسيير العمومي الجديد (متغير رتبي)، والمتغيرات الشخصية التالية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على التوالي (متغيرات اسمية)، حيث أنّ النتائج كانت كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3-31): نتائج اختبارات التباين الأحادي للبيانات الشخصية التالية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لمتغير التسيير العمومي الجديد

البيانات الشخصية	التحليل	التسيير العمومي الجديد
السن	قيمة الاختبار T	-4.159
	مستوى الدلالة SIG	0.261
المؤهل العلمي	قيمة الاختبار T	5.121
	مستوى الدلالة SIG	0.337
سنوات الخبرة	قيمة الاختبار T	0.854
	مستوى الدلالة SIG	0.118

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-30) أعلاه، تبين أنّ القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة sig لاختبار التباين الأحادي T (Independent- Simple T- TEST) لمتغير البيانات الشخصية السن قد بلغت قيمته **0.261**، أما بالنسبة لمتغير البيانات الشخصية المؤهل العلمي فقد بلغت قيمته **0.337**، أما بالنسبة لمتغير البيانات الشخصية، سنوات الخبرة من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة SIG لاختبار التباين الأحادي T قد بلغت **0.118** وهي قيم أكبر من مستوى الدلالة **0.05**، مما يجعلنا نؤكد قبول الفرضية H_0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد تعزي للمتغيرات الشخصية التالية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة 0.05.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

2- اختبار الفرضية الثانوية الثانية المتعلقة بالبيانات الشخصية للمتغير التابع للتميز في أداء
الخدمة العمومية

أ- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: التي تنص على:

توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير تميز أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات
الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي وصفة العمل) في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى
دلالة 5%.

من خلال استخدام اختبار التباين الأحادي T (Independent- Simples T- TEST) لمعرفة
ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير تميز أداء الخدمة العمومية (متغير رتبي)
والمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي وصفة العمل) على التوالي (متغيرات اسمية)
حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3- 32): نتائج اختبار التباين الأحادي للبيانات الشخصية (الجنس، المسمى الوظيفي
وصفة العمل) لمتغير تميز أداء الخدمة العمومية

البيانات الشخصية	التحليل	التميز في أداء الخدمة العمومية
الجنس	قيمة الاختبار T	0.404
	مستوى الدلالة SIG	0.182
المسمى الوظيفي	قيمة الاختبار T	1.120
	مستوى الدلالة SIG	0.264
صفة العمل	قيمة الاختبار T	3.673
	مستوى الدلالة SIG	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3- 31) أعلاه تبين أنّ القيمة الاحتمالية لمستوى
الدلالة SIG لاختبار التباين T (Independent- Simples T- TEST) لمتغير البيانات الشخصية
الجنس قد بلغت قيمته 0.182، أما بالنسبة لمتغير البيانات الشخصية المسمى الوظيفي فقد بلغت قيمته

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

0.264، وهما قيمتان أكبر من مستوى الدلالة **0.05**، مما يجعلنا نؤكد قبول الفرضية H_0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير تميز أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المسمى الوظيفي) في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة **0.05**.

أما بالنسبة لمتغير البيانات الشخصية صفة العمل فمن خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة **SIG** لاختبار التباين الأحادي **T** قد بلغت **0.000** وهي أقل من **0.05**، ومنه نؤكد صحة الفرضي H_1 التي تنص على أنه:

توجد فروق إجابات عينة الدراسة لمتغير تميز أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير البيانات الشخصية صفة العمل في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة **5%**.

ب- اختبار الفرضية الجزئية الثانية التي تنص على:

توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة **5%**.

من استخدام الباحث لاختبار التباين الأحادي **T (Independent-Simples T-TEST)** توصل إلى النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى
ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

الجدول رقم (3- 33): نتائج اختبار التباين الأحادي للبيانات الشخصية (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) لمتغير تميز أداء الخدمة العمومية

البيانات الشخصية	التحليل	التميز في أداء الخدمة العمومية
السن	قيمة الاختبار T	4.046
	مستوى الدلالة SIG	0.000
المؤهل العلمي	قيمة الاختبار T	3.756
	مستوى الدلالة SIG	0.000
سنوات الخبرة	قيمة الاختبار T	0.840
	مستوى الدلالة SIG	0.118

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 25.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (3- 32) أعلاه تبين أنّ القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة SIG لاختبار التباين T (Independent- Simples T- TEST) لمتغير البيانات الشخصية السن قد بلغت قيمته 0.000، أما بالنسبة لمتغير البيانات الشخصية المؤهل العلمي فقد بلغت قيمته 0.000، وهما قيمتان أقل من مستوى الدلالة 0.05، مما يجعلنا نؤكد الفرضية H_1 التي تنص على أنه: توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير تميز أداء الخدمة العمومية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (السن، المؤهل العلمي) في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 0.05.

أما بالنسبة لمتغير البيانات الشخصية سنوات الخبرة فمن خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة SIG لاختبار التباين الأحادي T قد بلغت 0.118 وهي أكبر من 0.05، ومنه نؤكد قبول الفرضية H_0 التي تنص على أنه: لا توجد فروق إجابات عينة الدراسة لمتغير تميز أداء الخدمة العمومية تعزى لمتغير البيانات الشخصية (سنوات الخبرة) في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى دلالة 5%.

الفصل الثالث: إمكانية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ودورها في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية

خلاصة الفصل:

بعد القيام بالدراسة الميدانية على مستوى 32 مديرية لولاية -عين الدفلى- توصلنا للنتائج التالية:

1/ يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدفلى- عند مستوى الدلالة 5%.

2/ يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

3/ يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتقويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

4/ يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

5/ يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

6/ يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

خاتمة

تحتل الخدمة العمومية مكانة حساسة في المجتمع باعتبارها مظهر من مظاهر تطوّر الدولة، ونظرا لانتساع مجال الخدمات العمومية وتنوّعها وزيادة رغبات المواطنين وارتفاع مستوى تطلّعاتهم حول جودة الخدمة العمومية، مما أوجب على السلطات العمومية ضرورة إتباع أساليب ونماذج جديدة للتسيير العمومي من أجل التّحسين الأداء العمومي البيروقراطي الذي عجز عن تلبية رغبات وطموحات المواطنين في مجال الخدمة العمومية المقدمة.

من خلال ما تطرّقنا إليه في هذا البحث نجد أنّ ترقية الخدمة العمومية نحو الأداء المتميّز وفق نموذج التسيير العمومي الجديد تتطلّب مراعاة العديد من الخصوصيات نذكر منها: البيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع، إذ أن نموذج التسيير العمومي ليس نموذجا موحّدا يطبّق على كل الدّول، وإنما هو عبارة عن مقارنة ذات أبعاد معيارية مختلفة تتشارك نفس المبادئ في الكفاءة، الفعالية، الشّفافية، النتائج، أساليب القطاع الخاص ... الخ

في هذا الإطار ومن خلال هذه الدّراسة الموسومة بـ: "التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية -دراسة مديريات ولاية -عين الدّفلى- قمنا بإسقاط الجانب النظري للدّراسة الذي يتمحور حول العناصر والمبادئ الأساسية لنموذج التسيير العمومي الجديد على عيّنة من الإدارات العمومية لولاية -عين الدّفلى- والتي يبلغ عددها 32 مديرية، لمعالجة إشكالية الدّراسة التي تنص على: كيف يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدّفلى-

انطلاقا من هذه الدّراسة الميدانية تم التّوصل إلى النتائج التالية:

1/ الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدّراسة

كيف يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية؟

من خلال الدّراسة الميدانية في مديريات ولاية -عين الدّفلى- تبين أنّ:

يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدّفلى- من خلال تأثير أبعاده ومبادئه التالية: (الحساسية الإستراتيجية للتسيير

العمومي الجديد، التحوّل نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية، تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية، التحوّل نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية، تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية) في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية بأبعاده التالية (القيادة الإدارية العمومية، إدارة الموارد البشرية العمومية، جودة الخدمة العمومية المقدّمة، جودة العمليات في الإدارة العمومية، السياسات والإستراتيجيات العمومية، رضا الموظّفين العموميين).

2- اختبار الفرضيات:

توصّلنا من خلال الدّراسة الميدانية إلى ما يلي:

أ/ اختبار الفرضية الرئيسية: والتي تنص على أنّ "يساهم التسيير العمومي كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدّفلى- عند مستوى دلالة 5%".

الفرضية العدمية H_0 : لا يساهم التسيير العمومي كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدّفلى- عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدّفلى- عند مستوى دلالة 5%.

اتّضح من خلال نتائج الدّراسة الميدانية أنه توجد علاقة طردية موجبة وقوية عند مستوى دلالة 5%، ما بين التسيير العمومي الجديد والتميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدّفلى- حسب آراء العيّنة المدروسة، ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي تنص على أن: يساهم التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدّفلى- عند مستوى دلالة 5%.

ب/ اختبار الفرضيات الجزئية

1- اختبار الفرضية الجزئية الأولى: التي تنص على أن: يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية العدمية H_0 : لا يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية ما بين بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدفلى- عند مستوى دلالة 5%، حسب آراء العينة المدروسة، ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن: يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

2- اختبار الفرضية الجزئية الثانية: التي تنص على أن: يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية العدمية H_0 : لا يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

تبيّن من خلال نتائج الدّراسة الميدانية أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%، بين بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميّز في أداء الخدمة العمومية حسب آراء العيّنة المدروسة في مديريات ولاية -عين الدفلى- عند مستوى دلالة 5%، ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن: يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

3- اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: : التي تنص على أن: يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية العدمية H_0 : لا يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

تبيّن من خلال نتائج الدّراسة الميدانية أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ما بين بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميّز في أداء الخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 5%. في مديريات ولاية -عين الدفلى- وهذا حسب آراء وإجابات أفراد العيّنة المدروسة، ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن: يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

4- اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: التي تنص على أن: يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية العدمية H_0 : لا يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

تبين من خلال نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% ما بين بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%. وهذا حسب إجابات عينة الدراسة، ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن: يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

5- اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: التي تنص على أن: يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية العدمية H_0 : لا يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

تبيّن من خلال نتائج الدّراسة الميدانية أنه توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5%. ما بين بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد ومتغير التميز في أداء الخدمة العمومية عند مستوى الدلالة 5%. في مديريات ولاية -عين الدّفل- وهذا حسب آراء أفراد العيّنة المدروسة، ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن: يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

6- اختبار الفرضية الجزئية الثانوية الأولى: التي تنص على أن: توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 5%.

من خلال الدراسة الميدانية تبيّن لنا أنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (صفة العمل).

لكن لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، ومنه نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية البديلة العدمية H_0 التي تنص على أن: لا توجد

فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التسير العمومي الجديد في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 5%.

7- اختبار الفرضية الثانوية الثانية: التي تنص على أن: توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية العدمية H_0 : لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 5%.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 5%.

من الدراسة الميدانية تبين لنا أنه توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (السن، المؤهل العلمي، صفة العمل)، ولا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، ومنه نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أن: توجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمتغير التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدفلى- تعزى للمتغيرات الشخصية عند مستوى دلالة 5%، ومنه نقبل صحة هذه الفرضية.

ثالثا: عرض نتائج الدراسة

يمكن عرض أهم نتائج الدراسة كما يلي:

أ/ النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1/ يشكّل تطبيق نموذج التسير العمومي الجديد في الإدارة العمومية حلا واقعا لإيجاد حلول جذرية لمواجهة عدم قدرة المنظمات العمومية على الاستجابة لتطلّعات المواطنين في مجال أداء الخدمة العمومية، حيث يعتمد هذا النموذج على مجموعة من المبادئ والآليات المستوحاة من القطاع الخاص

مثل: الكفاءة والفعالية، المرونة التنظيمية واللامركزية، التركيز على النتائج، الشفافية، قياس الأداء، الاهتمام، الجودة ... الخ.

2/ إنَّ تحقيق التَّميَّز في أداء الخدمة العمومية في الإدارة العمومية يعتمد على تحقيق مجموعة من المعايير أهمها: إدارة الموارد البشرية العمومية، التركيز على دور القيادة الإدارية، تعميم استخدام تكنولوجيا المعلومات والإدارة الرقمية، الاهتمام بالجودة، التركيز على تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، الفصل ما بين التسيير في القطاع العام والسياسة لضمان حيادية الإدارة.

3/ إنَّ نموذج التَّسيير العمومي الجديد له دور أساسي ومحوري في تحسين جودة الخدمة العمومية والوصول بها إلى درجة التَّميَّز من خلال ارتباطه الوثيق بتحقيق أبعاد التَّميَّز في أداء الخدمة العمومية التالية: القيادة الإدارية، الموارد البشرية، جودة الخدمة، جودة العمليات، السياسات والإستراتيجيات، رضا الموظف العمومي.

ب/ نتائج الدَّراسة الميدانية:

توصلنا إلى نتائج الدَّراسة الميدانية الموالية:

1/ يمكن تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد من خلال اعتماد آلياته ومبادئه في الإدارة العمومية وفي مديريات ولاية -عين الدفلى- بالخصوص حسب إجابات وآراء أفراد عينة الدراسة.

2/ يمكن تحقيق التَّميَّز في أداء الخدمة العمومية في الإدارة العمومية من خلال تطبيقات أبعاد التسيير العمومي الجديد التالية: الحساسية الإستراتيجية للتَّسيير العمومي الجديد، التَّحوُّل نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية، تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية، التَّحوُّل نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في المنظمات العمومية، تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية، في تحقيق أبعاد التَّميَّز في أداء الخدمة العمومية التالية: القيادة الإدارية العمومية، إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمة العمومية المقدَّمة، جودة العمليات في الإدارة العمومية، السياسات والإستراتيجيات العمومية، رضا الموظَّفين في الإدارة العمومية وهذا حسب رأي مستجوبي عينة الدَّراسة.

3/ يساهم التَّسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التَّميَّز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية -عين الدفلى- عند مستوى دلالة 5%.

4/ يساهم بعد الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

5/ يساهم بعد التحول نحو المرونة التنظيمية وتفويض السلطة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

6/ يساهم بعد تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

7/ يساهم بعد التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

8/ يساهم بعد تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية العمومية للتسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 5%.

كما أنّ الباحث قد لمس التّطابق ما بين الجانب النظري للدراسة والتطبيقي لها، وكذلك ما بين نتائج المقابلة ونتائج الاستبيان، مما يؤكد أنّ اعتماد الإدارة العمومية على نموذج التسيير العمومي الجديد سيسمح لها بتحقيق جودة عالية في أداء الخدمة العمومية والوصول بها إلى مراحل متقدمة جداً، أي إلى التميز، وهو غاية المواطنين المستهدفين بهذه الخدمة.

ويمكن القول في الأخير أنّ الجزائر تعد من الدول المتأخرة في تطبيق مثل هذا النموذج، وهذا بالنظر إلى المزايا الكثيرة التي يقدمها كتوفير الخبرة التسييرية للقطاع الخاص وتمويل المشاريع العمومية الخدمية، ومواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية في مجال التسيير والإدارة وتوفيرها للقطاع العام من أجل رفع كفاءته وفعاليته، والتحسين المستمر للأداء العمومي، وبالتالي توفير خدمة عمومية ترقى لتطلّعات المواطنين.

رابعاً: الاقتراحات

من خلال نتائج الدّراسة الميدانية تبين أنه يمكن تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي في الإدارة العمومية وحتى أنّ بعض آلياته تطبّق فعلاً مبدئياً كالشراكة العمومية الخاصة، والإدارة الإلكترونية والرّقمنة والاهتمام بالموارد البشري من خلال التكوين والتدريب ... الخ، وهذا ما يحفّز السلطات العمومية العليا على تبني هذا النموذج في إصلاح الإدارة العمومية من خلال إحداث تغيّرات جوهرية على مستوى القانوني والتشريعي والاقتصادي والاجتماعي تصبّ في تحقيق متطلّبات نجاح هذا النموذج، وبناء على ذلك يمكن تقديم بعض الاقتراحات كالتالي:

- ضرورة التحول التسيير من البيروقراطي في الإدارة العمومية إلى نموذج التسيير العمومي الجديد؛
- ضرورة تكييف الإدارة العمومية مع التغيرات البيئية في كافة المجالات ، من أجل تحسين القدرة على توفير خدمة عمومية للمواطن تتميز ب :
- السرعة في الأداء والإنجاز؛
- الشفافية في الحصول عليها؛
- الجودة المتنامية؛
- ضرورة مواكبة القوانين والتشريعات الخاصة بالوظيفة العمومية بم يتلاءم والتطورات الحاصلة في علاقة المواطن بالإدارة العمومية وعلاقة الموظف العمومي بالمهام الجديدة له في إطار نموذج التسيير العمومي الجديد
- يجب أضاء الطابع الإقتصادي والخدمي للفعل العمومي وإبعاده عن السجالات السياسية؛
- ضرورة إشراك جميع من له علاقة بالخدمة العمومية، سواءا موظفين عموميين أو مواطنين في القرارات المتعلقة بتشخيص ، الحلول والمشاكل الخاصة بتحسين الخدمة العمومية؛
- ضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم في الإدارة العمومية، يدعم تحقيق التميز؛
- ضرورة ترسيخ ثقافة التميز في الإدارة العمومية؛

- التركيز على تكوين وتدريب المورد البشري العمومي على مختلف تطبيقات آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد ونماذج التميز الناجحة؛
- تحديد التوجهات الإستراتيجية للإدارة العمومية بدقة وتوفير الموارد والطاقات اللازمة لتحقيق التميز في الخدمة العمومية؛
- التأكيد على ضرورة تعميم تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية، للوصول لتحقيق المساواة في الحصول على الخدمة العمومية؛
- يجب تفعيل دور أكبر للمسيرين العموميين المحليين، من خلال تمكينهم بتوسيع الصلاحيات والسلطات المعطاة لهم ، خاصة لاتخاذ القرار الاستثماري على المستوى المحلي.
- يجب تفعيل دور جمعيات المجتمع المدني في عملية اتخاذ القرار خاصة على المستوى المحلي.

خامسا: آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة والنتائج المتوصل إليها يمكن تصوّر المواضيع التالية للبحث:

- دور التسيير العمومي الجديد في تحقيق حوكمة النفقات والإيرادات العمومية.
- دور إدارة التميز في تطوير أداء الخدمة العمومية.
- بناء نموذج لتمييز أداء الخدمة العمومية وفق مقارنة التسيير العمومي الجديد.
- دور التسيير العمومي الجديد في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات العمومية.
- التسيير العمومي الجديد كمدخل أساسي لتفعيل نجاعة الاستثمارات العمومية.
- دور التسيير العمومي الجديد كنموذج لرفع كفاءة الجماعات المحلية.
- آليات تحسين أداء القطاع العمومي من خلال نموذج التسيير العمومي الجديد.

قائمة المراجع

1. مطاوع إبراهيم عصمت ، الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2003 .
2. أبو النصر مدحت، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2008؛
3. دودين أحمد يوسف، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازودي للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، الأردن، 2012.
4. عبد الله موسى إدريس جعفر، الإدارة الإستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، الطبعة الأولى، 2013.
5. عودة المعاني أيمن، الإدارة العامة الحديثة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2012؛
6. خلف السكارنة بلال، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009.
7. بن درويش عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصاريف العربية، لبنان، 2008.
8. جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2004؛
9. الرماني زيد محمد، منهج ابن تيمية في الإصلاح الإداري، دار الصميعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السعودية، 2004.
10. عبوي زيد منير، سامي محمد حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
11. عقون سعاد، مراقبة التسيير دروس وتطبيقات، دارالنشر، الصفحات الزرقاء الدولية للنشر، الجزائر، 2018.
12. النمر سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف و الاتجاهات الحديثة، مكتبة الشفري، السعودية، الطبعة السابعة، 2011.
13. عباس سهيلة، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.
14. عرفة سيد سالم، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

15. عودة الهلالات صالح علي، إدارة التميز الممارسة الحديثة في ظل إدارات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.
16. المجذوب طارق، الإدارة العامة العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الاصطلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ، 2000.
17. مخيمر عبد العزيز جميل، وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
18. أبو الفتوح درويش عبد الكريم، التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، مطبعة أكاديمية شرطة دبي، الإمارات العربية المتحدة، 2003.
19. عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة، الطبعة الأولى، دار الجسور للنشر، الجزائر، 2015.
20. السلمي علي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع القاهرة، مصر، 2002.
21. السلمي علي ، خواطر في الإدارة المعاصرة، دارغريب، القاهرة، 2001؛
22. الطائي علي حسين، الجنابي أكرم سالم، قراءات في الفكر الإداري و التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
23. فادي عياش، مدخل إلى الإدارة العامة، المعهد الوطني للإدارة، الجزائر، 2012.
24. آل سمير فيصل بن معيض، استراتيجيات الإصلاح و التطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن، مركز الدراسات والبحوث، المملكة العربية السعودية ، 2007.
25. بربر كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل، للنشر، لبنان، 2008.
26. عبد الله القهيوي ليث، بلال محمد الوادي، التحول من القطاع العام إل القطاع الخاص، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
27. ألينجهام مايكل، نظرية الاختيار، ترجمة شيماء طه الريدي، مؤسسة هنداي للتعليم والثقافة، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2012.
28. الصيرفي محمد، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة الحورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
29. الصيرفي محمد ، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، مصر، 2008.

30. القريوتي محمد قاسم، مقدمة في الإدارة العامة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2012.
31. السيد حجازي المرسي، اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية و التطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
32. أبو زيد فهمي مصطفى، حسين عثمان، الإدارة العامة الإطار العام لدراسة الإدارة العامة فن الحكم والإدارة في السياسة و الإسلام، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
33. المؤمن قيس وآخرون، التنمية الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007؛
34. نزار الركائب كاضم ، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
35. وزارة شؤون مجلس الوزراء والمستقبل، دليل منظومة التميز الحكومي GEM 20، دبي الإمارات العربية المتحدة، 2020.

ب- الأطروحات والرسائل العلمية :

36. أبو غنيم أزهار نعمة عبد الزهرة، المعرفة التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وأثرها في الأداء التسويقي، أطروحة دكتوراه ، تخصص فلسفة إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، العراق، 2007 ؛
37. باسكي هلوفان، حسني عثمان، دور عدد من عناصر التسويق الريادي في تحقيق أبعاد الاستباقية التسويقية، دراسة استطلاعية لأراء المديرين في عينة من المنظمات الانشائية العاملة في محافظة دهوك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القانون والادارة، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2014؛
38. بن عبد الله آل مزروع بدر بن سليمان، بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه تخصص فلسفة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010؛
39. بن نعمان محمد، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية_ولاية بومرداس نموذجا_ أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، الجزائر، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2018.

40. بن يوسف تغريد، دور إدارة التميز في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
41. تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015/2014.
42. حيواني خالد، التسيير العمومي الجديد كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري دراسة على ضوء التجارب الرائدة الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة وتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2015/2014.
43. زبوي يوسف ، دور نظم الرصد المعلوماتي في تحقيق أبعاد التوجه بالريادة التسويقية دراسة استطلاعية لعينة من مديري عدد من المصانع لإنتاج المياه المعدنية في محافظة دهوك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية القانون والإدارة، معهد الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك العراق، 2013.
44. البحيري سامي محمد أحمد ، مدخل الإصلاح الإداري - التطوير التنظيمي و التدريب وتقييم الأداء، رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير، تخصص إدارة واقتصاد، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لندن، المملكة المتحدة، 2011.
45. فرح شعبان ، الحكم الراشد كمدخل حديث لترشيد الإنفاق العام والحد من الفقر، دراسة حالة الجزائر (2000_2010)، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2012/2011.
46. فوغالي أحلام، التسيير العمومي الجديد وإصلاح البيروقراطيات الدولية: الأمم المتحدة ووكالاتها المتخصصة أنموذجا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2013_2012.
47. جوال محمد سعيد، التمكين وأثره على السلوك الإبداعي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2017؛

48. عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014/2015.

49. بوطبة نور الهدى، إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية، دراسة تطبيق إصلاح نظام ل م د في عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016.

ج- القوانين و التشريعات :

50. قانون الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام ، المرسوم الرئاسي رقم 15-247 ، مؤرخ في 02 ذي الحجة عام 1436 الموافق 16 سبتمبر 2015.

د- المجلات والدوريات :

51. بوشارب أحمد، بن يوسف أحمد، نجاعة التسيير في الجماعات المحلية عل ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث، مجلة آراء الدراسات الاقتصادية و الإدارية، المركز الجامعي افلو، الجزائر، المجلد 01 ، العدد 01 ، 2019.

52. بن سعيد أمين ، عبد الرحيم نادية، إشكالية تفويض المرافق العمومية، واقع التطبيق في المغرب وآفاقه في الجزائر، مجلة معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 21، العدد 01، 2018.

53. أمينة بدريا، المسؤولية الاجتماعية كتوجه استراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال و الأعمال، جامعة الشهيد حمة الأخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، جوان 2019؛

54. رغيث إيناس، بلوصيف الطيب، واقع تطبيق الخدمة العمومية في الإدارة العمومية، بلدية سطيف أنموذجاً، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 ، الجزائر، المجلد 11، العدد 01، جوان 2020.

55. بن عيشي بشير، بن عبيد عبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني مدخل حديث لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، المجلد 15 ، العدد 02 ، 2016.
56. سعدية بن أحمد ، حنصال أبوبكر، شمة نوال، نظام إدارة الجودة إيزو 9000 وإدارة الجودة الشاملة مفهومان متكاملان أم متعارضان؟، مجلة مينا للدراسات الاقتصادية، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 03، العدد 05، 2020.
57. أبو القاسم عيسى، نظرية الضبط في القانون الإداري و تطبيقاتها في مجال الوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد 19)، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات، جامعة غرداية، الجزائر، المجلد 13، العدد 2 ، 2020.
58. بواشري أمينة، بوبعة عبد الوهاب، أثر البحث والتطوير على جودة المنتجات الجديدة دراسة حالة مركز البحث و التطوير بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 10 ، العدد 01، 2019؛
59. بوداوي فاطمة ، بوشنافة أحمد، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور ،الجلفة ، الجزائر، المجلد 05 ، العدد 02، جوان 2020.
60. جبوري ندى إسماعيل، أثر تكنولوجيا المعلومات في الأداء المنظمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 22، 2009.
61. صحراوي جمال الدين، عدوك لخضر، صوان أسماء، دور الحكم الراشد في ترشيد النفقات العامة في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة،الجزائر، المجلد 03، العدد 02 ، 2019.
62. قودير حاج، زرواتي عبد القادر، الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مجال الطاقة، التجربة الكندية أنموذجا، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 02 العدد 02، 2018.
63. فراونة حازم أحمد، الرقابة الداخلية في البنوك التجارية، مجلة أفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 17، 2019.
64. ملاس حسبية، ثقافة التميز في المنظمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية الفعالة، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 07، العدد 01 ، 2020.

65. عمروش حفصي، العلاقة بين البيروقراطية والإدارة الالكترونية ، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ، المعهد الوطني العالي للعلوم السياسية، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018.
66. قارطي حورية، مداوي إيمان، دراسة أثر استخدام الإدارة الالكترونية من طرف مصالح الخدمة العمومية في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة استطلاعية حول خدمة استخراج جواز السفر البيومتري، مجلة مجاميع المعرفة ، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2017.
67. محمد بلكبير خليدة، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 01، العدد 14، 2016.
68. زروخي فيروز، لقلطي الأخضر، نماذج عالمية من الأداء المتميز، مجلة البحوث الإدارية والإقتصادية، جامعة المسيلة ، الجزائر، المجلد 02، العدد 04، 2018.
69. طويجيني زين العابدين، بوفالطة محمد سيف الدين، المقارنة المرجعية كمنهجية في تبني نظام (ل،م،د)، بالجامعات الجزائرية، دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، المجلد 06، العدد 1، جوان 2020.
70. موالدي سليم، دراجي كريمو دراجي، خيرى أكرم، التجربة الفرنسية في الشراكة بين القطاع العام والخاص وأهميتها التنموية، مجلة معارف قسم العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2018.
71. قريفة سماء، بوعزة عبد الرؤوف، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع التنظيمي، مجلة الإبراهيمي للعلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة برج بو عريريج، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2019.
72. خليفي سمية ، سلام عبد الرزاق، إستراتيجية التمكين وأثرها في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين داخل المديرية العملية للاتصالات بولاية المدية، المجلة الدولية للأداء الاقتصادي، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، المجلد 03، العدد، 02، 2020؛
73. شاعة محمد، يوسف علاء الدين، مقارنة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر، قراءة في الأدوار والمعوقات، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، أبريل 2019.

74. طالبی صلاح الدین، سالم أبو کر، دور التسيير العمومي الجديد في إرساء إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة دراسات وأبحاث، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، مجلد 12، العدد 04، 2020.
75. بوسليمانی صلیحة، ظریفی نوال، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث تسيير العمومي، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، 2019.
76. بوطرفة صورية، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ضل التسيير العمومي الجديد: الوكالة الولائية للتشغيل تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018.
77. ميمون طارق، مقارنة التسيير، العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2012.
78. ميمون الطاهر، التجربة التركية في مجال الشراكة بين القطاعين العام والخاص، دراسة تحليلية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة ميله، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019.
79. حميدي عبد الرزاق، رزيق حنان، مساهمة الأساليب الإدارية في تحقيق إدارة فعالة للوقت بالمؤسسة، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات، جامعة البويرة، الجزائر، المجلد 04، العدد 07، 2019.
80. عبد الرضا صالح رشيد، عبد الكريم العذراء، توظيف التكامل السلوكي لفريق الإدارة العليا لتعزيز المرونة الإستراتيجية للمنظمات، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، العراق، المجلد 11، العدد 02، 2019.
81. روبنة عبد السميع، التسيير المبني على النتائج أسلوب فعال للانتقال من التركيز على الوسائل في موازنة الدولة إلى التركيز على النتائج، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، جوان 2018.
82. بريس عبد القادر، بدروني عيسى، محددات سياسة توزيع الأرباح بالمؤسسات الخاصة الجزائرية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2013.

83. بوعزة عبد القادر، عوماري فاطمة، دور حلقات الجودة في تنمية القدرات الإبداعية لحل مشكلات المنظمات، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2018.
84. روشو عبد القادر، قانون الضبط الاقتصادي كآلية لتحسين تسيير المرفق العمومي الاقتصادي في الجزائر نموذج قطاعات، البريد والمواصلات، المياه، الكهرباء والغاز، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي تسمسيلت، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020.
85. حسين عبد الكريم، التغيير التنظيمي العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 28، العدد 01، 2012.
86. ياحماوي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعنصرية الإدارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2019.
87. علوان رمزي، طلوش فارس، إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة)، كمدخل لتحسين أداء المورد البشري دراسة حالة مؤسسة أقمشة الشرق Drapest خنشلة، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية و الإدارية، جامعة خنشلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020.
88. عوادي مصطفى، دور ادارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع في الدول والمؤسسات العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد الثالث (03)، العدد 08، 2015.
89. العياشي زرار، النموذج الأوروبي لإدارة التميز في التعليم العالي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة مصطفى اسطمبولي بمعسكر، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2017.
90. عيسى إسماعيل، محي الدين محمود عمر، جيلالي بوزكري، دراسة تطور أداء مدخلات الابتكار ومخرجاته وعلاقته بالدخل وفق مؤشر الابتكار العالمي GII، دراسة حالة الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 13، العدد 01، 2020.
91. معزوزي عيسى، أبعاد جودة الخدمات الصحية ودورها في تحقيق التميز (دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، حميدة بن علجية بلأغواط، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، 2018.

92. نجيمي عيسى، بلقاسم تويضة، أهمية اعتماد الشراكة بين القطاع العام والخاص في الفكر التنموي الجديد مع التركيز على التجربة التونسية، مجلة نماء الاقتصاد والتجارة، جامعة الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، المجلد 01، العدد 02، ديسمبر 2017.
93. العين علاء محمد، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، جامعة الأردن ، عمان، الأردن، المجلد 42، العدد 01، 2015؛
94. بوداوي فاطنة، بوشنافة أحمد، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح الإدارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، 2020.
95. عليش فطيمة، بوعيشاوي يوسف، لوحة القيادة و الأعمال المصرفية_دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية و الإدارية؛ المركز الجامعي بأفلو، الجزائر، المجلد 02 ، العدد 01 ، 2020.
96. عنون فؤاد ، ضيوف حمزة، إسهامات تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تحسين الخدمة العمومية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيق، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04، العدد 01، 2020.
97. برسولي فوزية، مفيدة يحيوي، تمكين الرأسمال البشري كخيار استراتيجي لتنمية الابداع وصناعة التميز، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 10، العدد 18، 2017.
98. بوضياف قدور، مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون المحلية العمومية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية السياسية والاقتصادية، جامعة الجزائر 01، المجلد 57 ، العدد 04، 2020.
99. قرمية دوفي، أثر الخصوصية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة فندق الأوراسي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 04 ، العدد 02، 2019.
100. كفي محمود ، النوايسة عبد الله، اثر جودة نضام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمى نظام المعلومات في جامعة البلقاء التطبيقية، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، ، الجامعة الأردنية، الأردن، 2009.

101. بوقرة كمال، حمصي سعيدة، التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لتكيف المنظمة مع المحيط المتغير ، مجلة البحوث والدراسات الاجتماعية ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، العدد27، 2018.
102. بهلول لطيفة، حلومي سارة ، عواطف مطرف، إستراتيجية العناقيد الصناعية كآلية لتفعيل التجديد التكنولوجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، التجربة اليابانية أنموذجا، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور ، الجلفة، الجزائر، المجلد 20، العدد02، 2020.
103. لعرايبي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية و الإدارية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2016.
104. عثمان ليلي، سراي صالح، طاهر بعلة، القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز عرض بعض التجارب في القيادة والأداء المتميز لبعض المؤسسات، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 03 ، العدد 01، مارس2018.
105. بخليلى محمد الأمين، شلالى عبد القادر، المرونة الإستراتيجية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، لمؤسسة البسكرة للأسمنت، نموذجا، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، المجلد06، العدد02، 2020.
106. جوال محمد السعيد ، ترقية أداء المنظمات العمومية في ضل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM)، دراسة تحليلية نظرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 12 ، العدد 14، 2015.
107. قسمة مدرس ، عوض صابر، آليات الحوكمة وأثرها على الأداء المتميز دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية. العراق، المجلد06، العدد23، 2017.
108. كريفار مراد، بريري محمد أمين ، دور و أهمية نضام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي بالإشارة لحالة الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 13 ، العدد17، 2017.
109. مريم عمراني ، يمينة قراري ، سياسات الابتكار داخل النظام الابتكار الوطني، مجلة دفاتر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، المجلد15 العدد02، 2019.

110. مصطفى بوادي، صناعة بيئة رقمية في ظل عصنة المرفق العام وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر الصعوبات الآفاق، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 09، العدد 17، جوان 2017.
111. مفتاح، تفعيل دور المسيرين العموميين في الجزائر على ضوء آليات التسيير العمومي الحديث، المجلة الجزائرية المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، المجلد 07، العدد 01، 2017.
112. محمد رفاعي ممدوح عبد العزيز، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، العدد 76، 2010.
113. تيجاني منصور، الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية عمال الصحة العمومية بولاية الجلفة، مجلة الميدان للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 02، العدد 08، 2020.
114. دريدي منيرة، حروش منيرة، دور البحث و التطوير في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات، مجلة آفاق للبحوث و الدراسات، المركز الجامعي إيزي، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2020.
115. كروش محمود الدين، أولا إبراهيم ليلي، متطلبات تطبيق إدارة التميز في مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2018.
116. ظريفي نادية، حاج جاب الله، الآليات القانونية و المؤسساتية لترقية العلاقة بين الإدارة و المواطن في الجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، مارس 2019.
117. عزي هاجر، عروس أمينة، أثر تطبيق الإدارة الالكترونية على ترشيد الخدمات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدينة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2020.
118. حواطي وردة، دروم أحمد، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي دراسة عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020.
119. التميمي وفاء، واقع تبني المسؤولية الاجتماعية في التسويق للشركات المنتجة لمستحضرات التجميل، دراسة ميدانية مبنية على آراء مجموعة من مديري شركات إنتاج مستحضرات التجميل، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 06، العدد 3، 2010.

120. حدادي وليدة، الخدمة العمومية في القطاع السمعي البصري المفهوم والمتطلبات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر، المجلد 11 ، العدد02 ، 2018.

121.سعادة اليمين، رزقين عبود، دور وأهمية القيادة التحويلية في إرساء ثقافة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، المجلد 04، العدد02، 2017.

122.محمد براي، وهيبة الجوزي، التمكين التنظيمي وفاعلية فرق العمل في الفكر التنظيمي، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، جامعة معسكر، الجزائر، 2020، هـ - الملتقيات :

123. عيشوش رياض ، واضح فواز ، حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة إستراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، مخبر مالية بنوك وإدارة أعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، يومي 06، 07 ماي، 2012.

124. بلعور سليمان، مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة مدخل لإدارة التميز، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، أيام 08 و 09 مارس، لجزائر، 2005.

125. بوكحيل ليلي، دور القاضي الإداري في حماية مبدأ المنافسة، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول المنافسة في التشريع الجزائري، كلية الحقوق، جامعة عنابه، الأيام 26 -27 نوفمبر، 2013.

المراجع باللغة الأجنبية :

A- OUVRAGES

1. Annie BARTOLI, le Management dans les organisations publiques, 2ème édition , éditionDunod , Paris, 2005,
2. Je Yves capulet ,Olivier GRNIER "Dictionnaire d'économie et de sciences sociales", Edition Hatier , Paris, 2002,
3. A.G.COHEN, la nouvelle Gestion publique: concepts, outils, structures, bonnes et mauvaises pratiques contrôle interne et audits publique, Paris, Galionl'extenso, éditions 2012.
4. Alison I, Griffith Dorothy, E Smith, .Under new public management, university of Toronto, press, London,2014

5. Annie CHEMLA, **25ans de reforme de la gestion publique dans les pays de L' OCDE** , (convergence et systémique) in statut de la gestion publique et de développement économique, France, 2006
 6. Armenia ANDRONICEAU, **new public management, a key paradigm Public management in Romanian administration**, Academy of Economic studies, Bucharest, 2007
 7. Didier LINOTE Raphael ROMI, **service public et doit administratif et économique**, 5eme édition, juriste classeur, paris, 2003
 8. Dominique ROUX, Daniel SOULIR, **gestion**, Edition presse universitaires de France, paris, 1992,
 9. Dosone p .Starkey k , and Richards, j , **strategic management issues and cases**, black well, publishing LTD, 2004
 10. F.X .Merrien, **la nouvelle gestion publique (concept mythique lien social et politique)** , riac, N°41, Printemps. , (1999),
 11. Hamdouche Ahmed, **méthodes et outils d'analyse stratégique**, éditions chihab, Batna, 1997.
 12. James P,P fiffner, "**Traditional public Administration versus the new public management: Accountability versus efficiency**", published in intuition en building in regierung and verwaltung, Berlin , Germany, 2004
 13. JanetDenhardt, RobertDenhardt, **the new public service: service not steering**. new York Rutledge, Usa, 3rd edition, 2015
 14. Ji, MONKS, **la nouvelle gestion publique: Boit a outils ou changement paradigmatique?** , paris, PUF, collection enjeux, 1998
 15. Johnson ,g ,et al, "**stratégique**" Pearson éducation , France, 8eme Édition, 2008
 16. Michèle Charbonneau, **Nouveau Management public**, dictionnaire encyclopédique de l'administration public, Québec, Canada, 2012
 17. Narver STATER, **the effect of a market orientation on business profitability**, journal of marketing, 1990
 18. Owen HUGHES, **what is or was new public management**, Faculty of business and economics monarch university, Melbourne, Australia, Brisbane, 2008
 19. Philip HAYNES, **Managing complexity inthe public service**, London: Routledge, 2edition, 2015
 20. Steen THOMSON, Martin CANYON, **corporate governance mechanisms and systems**, published by McGraw- hill education, london, 2012
 21. Stéphane BRACONNIER, **Droits des services publics** , Presses universitaires de France, PARIS , 2004
 22. White ,c, "**strategic management** ", Palgrave Macmillan, New York, Usa , 2004
- B- THESES**
23. Binod ,ATreya, **the applicability of new public management to developing countries: A case Nepal**, thesis of doctorate in philosophy, School of management faculty of business, Victoria and law, university of technology, Melbourne, Australia, 2002,
 24. Hachimi SANNI, **la gestion Intégrée des publique: pratiques, logique des acteurs et perspectives, dans un contexte de new public management** , thèse pour

l'obtention du doctorat en sciences de gestion , faculté des sciences de l'administration ,université Laval Québec , canada, 2004

25. Jimmy Vallejo, **impact d'un changement de structure organisationnelle sur la prise de décision, le cas de l'introduction des pole a L'Hôpital public**, thèse de doctorat en science de gestion, Aix Marseille université, France, 2018
26. Marcel GUENON, **le management de la performance public local , étude des outils de gestion dans deux organisations intercommunales**, thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion , université Paul Cézanne Aix_ Marseille I, Institute de management public et de gouvernance Territoriale, 2010
27. SaidAOUAISSI, **la mise en place d'un tableau de bord de gestion au service de l'urgences de L'Hôpital haut- richelieu** , rapport présente a ENAP , université du Québec, Montréal, canada, 2010

C- REVUES

28. A AMOKRANE ,F BAKOUR, **les indicateurs de mesure de performance comme noyer dévaluation da lacompétitivité des PME**, revus des reformes économique et intégration dans l'économie mondial, vol 09, N° (18), 2014,
29. Badulescu DANIEL, Badulescu ALINA, **theoretical background of corporate governance**, journal of the Oradea university, faculty of management and technological engineering, volume VII ,N°(XVII), London,2008,
30. Christopher HOOD , " **A Public Management for all season ?**", Public Administration, Royal Institute of Public administration, vol69,N°01, 1991,
31. Detoni ALLBERTO, Tonicha STEFANO, **definition and linkage between operational and strategic flexibility**, the international journal of management science(omega), vol (17),N° (01) 2004,
32. RA Josepha and R Kauffman, **the human capital and the information systemsprofessionals decision to leave the company**, working paper, miss research centre, university of Minnesota, minneapolis,2008
33. JanetDenhardt, RobertDenhardt ,**the new public service: serving rather than steering**, public administration Review, volume6,N°60, 2000,p549.
34. Joanna RADOMSKA, **strategic flexibility of enterprises**, journal of economics and management, 2015, vol01, N°03,
35. LucicaMATIE, Octavian MIRICEA CHESARU, **Implementation guidelines of the new public management , cases of Romania and Sweden**, peer review under responsibility of the organizing committee of CY-ICER, (143), 2014,
36. Marius PETERSCU et al "**public management :between the traditional and new model**" review of international comparative , volume11, Issue3, july2010,
37. Michel G Hartmann, Oliver Williamson et la . **théorie des couts de transaction**, revue française de gestion, N°142, 2003, Paris,
38. Michel G HERETMAN. Oliver WILLIAMSSON, **un Nobel pour l'économie et la gestion**, revue française de gestion , N° 200 , Paris ,2010,
39. Michel St Germain, **une conséquence de la nouvelle gestion publique :l émergence dune pensé comptable en éducation** , origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation et francophonie, vol XXIX, Canada, 2001,
40. Oliver Williamson, **the new institutional economics: taking stock, looking A bead**, journal of economic literature, vol xxxviii, Paris, 2000,

41. Reyes ,B ,R ,"**public sector reengineering** " Asian reviews of public administration, 2012 ,
42. Stephen P. Osborne and Kate McLaughlin, **New Public Management**, First published by Rutledge New Fetter Lane, London EC4P 4EE, 2002,
43. Yves Chappaz, pierre Charles pu pion, **le new public management**, gestion et management public l'association internationale de recherche en management public (AIRAMAP), volume 01 , N°2, 2012.

قائمة الملاحق

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استمارة رقم:

سيدي، سيدتي المحترم(ة) :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد،،،

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه ل م د تخصص تسيير عمومي الموسومة ب:

التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية - دراسة حالة مديريات ولاية عين السدفل -. أقوم بدراسة ميدانية و تحليلية على مستوى مؤسستكم المحترمة، لإجراء تحليل لآراء الموظفين تجاه هذا الموضوع. وعليه يرجى تعاونكم في تعبئة الاستبيانات المرفقة لما في ذلك من أهمية بالغة في إنجاز هذه الدراسة وفي تشجيع البحث العلمي بشكل عام. علما أن المعلومات التي ستعني من قبلكم سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

لذا يرجى التكرم بقراءة عبارات الاستبيانات بتمعن ووضع إشارة (x) أمام كل عبارة وتحت إحدى البدائل التي تعتقدون بأنها تمثل درجة موافقتكم على ما جاء فيها. شاكرة لكم مسبقا حسن تعاونكم ودعمكم.

حيث نقصد بالتميز في أداء الخدمة العمومية: كل فعل أو نشاط لكل موظف يعزز ويقوي الانجاز داخل الإدارة العمومية، ويتضمن عملية التنسيق و التوفيق بين جميع عناصر الإدارة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الأداء و الوصول إلى خدمة عمومية تحقق رغبات ومنافع المواطنين التي يتطلعون إليها.

أما التسيير العمومي الجديد فنقصد به مجموعة الأدوات التسييرية المستوحاة من القطاع الخاص والتي تعنى بتسيير منظمات القطاع العام وأهم ما يميز هذه الأدوات أنها تركز على منطق النتائج والجودة ومفاهيم اقتصاد السوق.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، وشكرا على التوجيه والمساعدة

الباحث: دوار عبد القادر طالب دكتوراه

البريد الإلكتروني: douaraek29@gmail.com

الجزء الأول: البيانات الشخصية

قائمة الملاحق

1/ الجنس	
ذكر	☐ أنثى ☐
2/ السن	
☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐ من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
3/ المؤهل العلمي:	
ليسانس ☐	ماجستير ☐ دكتوراه ☐
أخرى:	
4/ سنوات الخبرة (الأقدمية):	
☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر ☐	
5/ (المسمى الوظيفي):	
إطار ☐	إطار سامي ☐
6/ صفة العمل :	
دائم ☐	مؤقت ☐

قائمة الملاحق

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: التسيير العمومي الجديد

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تحدد فلسفة التسيير العمومي الجديد، نرجو التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة التي ترونها تعبر عن مدى موافقتكم على العبارات التالية:

رقم	العبارة	نعم	لا	شبه	لا شبه	لا
أولاً: الحساسية الإستراتيجية للتسيير العمومي الجديد وهي تعني الانفتاح و اكتساب قدر كبير من المعلومات من خلال الحفاظ عل العلاقة مع (الموظفين، المنظمات، الموردين، الزبائن، أصحاب المصالح المشتركة)، واغتنام الفرص المتاحة بشكل أسرع من المنافسين.						
01	يسهم إشراك موظفي الإدارة العمومية في التخطيط لأعمال المستقبلية في سهولة تجسيدها على أرض الواقع.					
02	تحسن الخدمات العمومية من قبل الإدارة العمومية مرهون بمدى اكتسابها للمهارات					
03	يساهم امتلاك الإدارة العمومية لرؤية واضحة وسليمة عن نشاطاتها في تحقيق أهدافها.					
04	تملك الإدارة العمومية المرونة الكافية في إعادة توزيع مواردها و الاستفادة منها.					
ثانياً: التحول نحو المرونة التنظيمية و تفويض السلطة في الإدارة العمومية						
05	تبسيط الهيكل التنظيمي الضخم في الإدارة العمومية إلى هياكل شبه مستقلة الوحدات سيحقق المرونة في أداء العمل، ويحسن من نوعية الخدمة المقدمة.					

					اعتماد الإدارة على أسلوب اللامركزية وتفويض السلطة سيزيد من سرعة أداء العمل.	06
					الفصل ما بين السلطات السياسية والإدارية في الإدارة العمومية سيحدد المسؤوليات بوضوح ويحقق الشفافية .	07
ثالثا: تفعيل آليات السوق والمنافسة في الإدارة العمومية						
					يجب تفعيل آليات السوق والمنافسة والمساءلة والشفافية لتحقيق كفاءة وفعالية الإدارة العمومية .	08
					استعمال التسويق في الإدارة العمومية يسمح بتوطيد العلاقة مع المواطن ويجعله أكثر ولاء.	09
					اعتبار المواطن كزبون ووجوب إرضائه يعد من الواجبات الأساسية للإدارة العمومية .	10
					التشجيع على العمل بروح المقاتلاتية في الإدارة العمومية سيزيد من جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن .	11
					الانتقال إلى منطق النتائج بدل منطق الوسائل في الإدارة العمومية سيحسن من جودة الخدمة العمومية المقدمة ويخفض من تكلفتها .	12
					يجب ضبط وترشيد استعمال الموارد العمومية والالتزام النّام بالاستخدام الأمثل لها لتحقيق المصلحة العامة وتوسيع نطاقها.	13
					تبني الإدارة للمفاهيم الجديدة للتسيير الحديث من بينها (نموذج التميز، إعادة الهندسة، الجودة الشاملة، قياس الأداء و الحوافز...) سيمكنها من رفع القدرة التنافسية	14

					للإدارة العمومية.	
رابعاً: التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدل تسيير المستخدمين في الإدارة العمومية						
					تبني الإدارة العمومية لنمط التسيير التشاركي والحوار سيساهم في حل الكثير من مشاكل العمل .	15
					التكوين المستمر للموظفين العموميين في الإدارة العمومية يطور من مهاراتهم المكتسبة وأسلوب تواصلهم مع المواطنين .	16
					تدرك الإدارة العمومية دور الكفاءات البشرية التي تملكها في تحسين جودة الخدمة العمومية التي تقدمها للمواطن .	17
					إن تحفيز وصيانة المورد البشري في الإدارة العمومية سيزيد من فعالية الأداء الوظيفي للموظفين العموميين.	18
خامساً: تبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية و الإدارة الالكترونية العمومية						
					استعمال الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة العمومية سيحسن من جودة الخدمات المقدمة للمواطن.	19
					اعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تحافظ على سلامة المواطن في ظل جائحة كورونا.	20
					اعتماد الإدارة الإلكترونية في الإدارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تتميز بـ (سرعة الإنجاز ، التكلفة الأقل ، الشفافية ، إجراءات بسيطة للحصول عليها) .	21

قائمة الملاحق

					تسمح تطبيقات الإدارة الإلكترونية بتسهيل الاتصال والحوار ما بين الإدارة العمومية والمواطن وتعزيز الثقة المتبادلة بينهما .	22
					تسمح الإدارة الإلكترونية العمومية بإلغاء الإجراءات المعقدة و البطيئة للتسيير البيروقراطي في الإدارة العمومية.	23
					تسعى الإدارة العمومية من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى تحقيق خدمة عمومية متميزة تلبي رغبات المواطنين ، وتحافظ على صحتهم خاصة في ظل جائحة كورونا .	24

المحور الثاني: التميز في أداء الخدمة العمومية

رقم	العبارات	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر
أولاً: القيادة الإدارية العمومية						
25	يملك مسئولو الإدارة العليا مهارات إدارية وقيادية متميزة.					
26	يتبنى القادة الإداريون رؤية و رسالة واضحتين. ويطبقون مناسبة لتحقيقهما. إستراتيجيات					
27	يشارك القادة الإداريون شخصيا في تطوير وتحديث أنظمة العمل في الإدارة.					

قائمة الملاحق

					يتعامل القادة الإداريون بصورة جيدة مع جميع المتعاملين مع الإدارة العمومية (المواطنين، الموظفين، الشركاء، الموردين).	28
					لا يعارض القادة الإداريون سياسة التغيير في الإدارة العمومية.	29
ثانيا: إدارة الموارد البشرية العمومية						
					تحسين ظروف العمل في الإدارة العمومية سيسمح بتنمية روح الابتكار لدى الموظف العمومي .	30
					تقوم الإدارة العمومية بتقييم أداء العاملين في نهاية السنة بالاعتماد على أسس موضوعية عادلة.	31
					توفر الإدارة العمومية برامج التدريب و التكوين المناسبة بهدف منع الخطأ والحصول على مستوى عال للأداء.	32
					تقوم الإدارة العمومية بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بنجاح.	33
ثالثا: جودة الخدمة العمومية المقدمة						
					تسعى الإدارة العمومية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بنجاح لإرضاء زبائنهم.	34
					لا تتفق الإدارة مع المستفيدين من خدماتها حول نوعية الخدمة وطرق تقديمها.	35
					لا تتنافس الإدارات العمومية فيما بينها في مجال تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية.	36

قائمة الملاحق

					لا تقدم الإدارة العمومية خدمة عمومية متميزة تستجيب لتطلعات المواطنين.	37
رابعاً: جودة العمليات في الإدارة العمومية						
					يمكن للإدارة العمومية أن تقدم الخدمة بطرق إبداعية تضمن من خلالها إرضاء المستفيدين منها .	38
					تقوم الإدارة العمومية على الاستغلال الأمثل لمواردها في جميع عملياتها.	39
					يوجد دليل لإجراءات العمل في الإدارة العمومية. يحدد كيفية أداء المهام في الوظائف.	40
					تعمل الإدارة العمومية على تبسيط إجراءات العمل في جميع المستويات الإدارية.	41
خامساً: السياسات و الاستراتيجيات العمومية						
					تتوافق إستراتيجية الإدارة العمومية و الاحتياجات الحالية والمستقبلية لجميع المعنيين بالخدمة العمومية.	42
					لا تعتمد الإدارة العمومية في سياساتها على معلومات نتائج قياس الأداء، وكذا من التجارب السابقة لها.	43
					تولي الإدارة العمومية اهتماما كبيرا لرأي المواطنين.	44
					تملك الإدارة العمومية القدرة على تلبية طلبات المواطنين في ظل جائحة كورونا من خلال تطبيقات آليات التشغيل العمومي الجديد.	45
					تتلقى الإدارة العمومية شكاوي واقتراحات المواطنين وتعمل	46

					بها.	
سادسا: رضا الموظفين في الإدارة العمومية						
					لا يساهم الهيكل الوظيفي للإدارة العمومية في تحقيق أهدافها	47
					تحتضن وتؤطر الإدارة العمومية الموظفين المتميزين في الأداء.	48
					تحرص الإدارة العمومية على جعل مستوى دخل الموظف مناسب له.	49
					تطبق الإدارة العمومية مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت .	50

جامعة أمحمد بوقرة - بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليل المقابلة

استمارة المقابلة رقم () بتاريخ..../06/ 2021 مديرة:.....

مدير:

سيدي، سيدتي المحترم(ة) :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد،

في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه ل م د تخصص تسيير عمومي الموسومة ب :

التسيير العمومي الجديد كمدخل استراتيجي لتحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية - دراسة حالة
مديريات ولاية عين الدفلى - أتشرف بطرح الأسئلة التالية على سيادتكم:

الاسئلة:

السؤال الأول: هل تستطيع الكفاءات البشرية في الإدارة العمومية تبني وتطبيق آليات ومبادئ التسيير
العمومي الجديد؟

السؤال الثاني: هل تملك الإدارة العمومية الموارد والهيكل اللازمة لتطبيق نموذج التسيير العمومي
الجديد؟

السؤال الثالث: هل سيققق تطبيق مبادئ واليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية الجودة في
أداء الخدمة العمومية والوصول بها إلى التميز؟

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة والتخصص	الجامعة
01	شعباني مجيد	أستاذ التعليم العالي، تخصص: إدارة أعمال	جامعة امحمد بوقرة بومرداس
02	قهاوجي أمينة	أستاذ التعليم العالي، تخصص: تسيير المنظمات	جامعة امحمد بوقرة بومرداس
03	بن عنابة جلول	أستاذ التعليم العالي، تخصص: اقتصاد وإحصاء تطبيقي	جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
04	ايت زيان كمال	أستاذ التعليم العالي تخصص: إدارة الاعمال	جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
05	بوكدرون يوسف	أستاذ التعليم العالي تخصص: تسويق استراتيجي	جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
06	رولامي عبد الحميد	أستاذ محاضر أ تخصص: تحليل اقتصادي	جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
07	تيتام دليلة	أستاذ محاضر أ تخصص: إدارة أعمال	جامعة البليدة 02

قائمة الملاحق

08	مطالي ليلي	أستاذ محاضر أ تخصص: تسيير	جامعة امحمد بوقرة بومرداس
09	سعيد منصور فؤاد	أستاذ محاضر أ تخصص: إدارة أعمال	جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة
10	سليم دوايدية	أستاذ محاضر أ تخصص: إقتصاد صناعي	جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة

الملحق رقم (04) خصائص مبحوثي الدراسة

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	142	59,4	68,6	100,0
	أنثى	65	27,2	31,4	31,4
	Total	207	86,6	100,0	
Manquant	Système	32	13,4		
	Total	239	100,0		

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	8	3,3	3,9	3,9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	59	24,7	28,5	32,4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	56	23,4	27,1	59,4
	50 سنة فأكثر	84	35,1	40,6	100,0
	Total	207	86,6	100,0	
Manquant	Système	32	13,4		
	Total	239	100,0		

		المؤهل العلمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	42	17,6	20,3	20,3
	ماستر	130	54,4	62,8	83,1
	دكتوراه	35	14,6	16,9	100,0
	Total	207	86,6	100,0	
Manquant	Système	32	13,4		
	Total	239	100,0		

		المسمى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	126	52,7	60,9	60,9
	إطار سامي	81	33,9	39,1	100,0
	Total	207	86,6	100,0	
Manquant	Système	32	13,4		
	Total	239	100,0		

		سنوات الخبرة		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 5 سنوات	10	3,3	4.83	24,6
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	50	24,7	24.15	77,8
	من 10 إلى أقل من 15	65	23,4	31.40	87,4
	من 15 فأكثر	82	35,1	39.61	100,0
	Total	207	86,6	100,0	
Manquant	Système	32	13,4		
	Total	239	100,0		

		صفة العمل		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	دائم	198	60,4	95,65	60,4
	مؤقت	9	39.6	4,35	100,0
	Total	207	86,6	100,0	
Manquant	Système	32	13,4		
	Total	239	100,0		

الملحق رقم (05) ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

Echelle : ALL VARIABLE

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	207	86,6
	Exclue ^a	32	13,4
	Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	50

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement de Observations

		N	%
Observations	Valide	207	86,6
	Exclue ^a	32	13,4
	Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,876	24

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	207	86,6
	Exclue ^a	32	13,4
	Total	239	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	26

ملحق رقم (06) الصدق الذاتي لمحاول الاستبيان

Coefficients ^a						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
	Modèle	B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,928E-14	,000		,000	1,000
	المحور1	1,000	,000	, 773	945000783,165	,000
	المحور2	1,000	,000	,866	1052405075,30	,000
					5	

a. Variable dépendante : الكلي. المجموع :

الملحق رقم (07) الإحصاءات الوصفية لجميع عبارات الإستبيان

Fréquences

[Jeu_de_données1] C:\Users\maktba2\Desktop\عبد القادر\العلوم الاقتصادية\عبد القادر\

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	صفة العمل	يسهم اشراك موظفي الادارة العمومية في التخطيط للاعمال المستقبلية في سهولة تجسيدها على ارض الواقع
N	Valide	207	207	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32	32	32
Moyenne		1,6860	3,0435	1,9662	1,3913	1,3961	4,8889
Ecart type		,46525	,92066	,61044	,48923	,49028	,55057

Statistiques

		تحسين الخدمات العمومية من قبل الادارة العمومية مرهون بمدى اكتسابها للمهارات	يساهم امتلاك الادارة العمومية لرؤية واضحة و سليمة عن نشاطاتها في تحقيق اهدافها	تملك الادارة العمومية المرونة الكافية في اعادة توزيع مواردها و الاستفادة منها	تبسيط الهيكل التنظيمي الضخم في الادارة العمومية الى هياكل ثبته مستقلة الوحدات سيحقق المرونة في اداء العمل و يحسن من نوعية الخدمة المقدمة
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		4,6087	4,6812	4,6522	4,4010
Ecart type		,54552	,61121	,51651	,78740

Statistiques

		اعتماد الادارة على اسلوب اللا مركزية و تفويض السلطة سيزيد من سرعة اداء العمل	فصل ما بين السلطات السياسية و الادارية في الادارة العمومية سيحدد المسؤوليات وضوح و يحقق الشفافية	يجب تفعيل اليات السوق و المنافسة و المساءلة و الشفافية لتحقيق كفاءة و فعالية الادارة العمومية	استعمال التسويق في الادارة العمومية يسمح بتوطيد العلاقة مع المواطن و يجعله باكثر ولاء
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		4,4831	4,4493	4,3478	4,3720
Ecart type		,50093	,61224	,61910	,52305

Statistiques

		اعتبار المواطن كزبون ووجوب ارضائه يعد من الواجبات الاساسية للادارة العمومية	التشجيع على العمل بروح المقاولة في الادارة العمومية سيزيد من جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن	الانتقال الى منطق النتائج بدل منطق الوسائل في الادارة العمومية سيحسن من جودة الخدمة العمومية المقدمة و يخفض من تكلفتها	يجب ضبط و ترشيد استعمال الموارد العمومية و الالتزام التام بالاستخدام الامثل لها لتحقيق المصلحة العامة و توسيع نطاقها
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		4,2705	4,2802	4,2947	4,2174
Ecart type		,61868	,66737	,64996	,82796

Statistiques

		تتبنى الإدارة المفاهيم الجديد لتسيير الحديث	تبني الادارة العمومية لنمط التسيير التشاركي و الحوار سيساهم في حل الكثير من مشاكل العمل	التكوين المستمر للموظفين العموميين في الادارة العمومية يطور من مهاراتهم المكتسبة و اسلوب تواصلهم مع المواطنين	تدرك الادارة العمومية دور الكفاءات البشرية التي تملكها في تحسين جودة الخدمة العمومية التي تقدمها للمواطن
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		4,3623	4,2077	4,6087	4,6135
Ecart type		,64547	,77606	,61259	,62738

Statistiques

		اعتماد الادارة الالكترونية في الادارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تتميز ب سرعة الانجاز -التكلفة الاقل-الشفافية- اجراءات بسيطة للحصول عليها	اعتماد الادارة الالكترونية في الادارة العمومية سيحقق خدمة عمومية تحافظ على سلامة المواطن في ظل جائحة كورونا	استعمال الوسائل الحديثة لتكنولوجيا المعلومات في الادارة العمومية سيحسن من جودة الخدمات المقدمة للمواطن	ان تحفيز و صيانة المورد البشري في الادارة العمومية سيزيد من فعالية الاداء الوظيفي للموظفين العموميين
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		4,4106	4,5362	4,5459	4,4106
Ecart type		,67585	,55511	,53659	,63129

Statistiques

		تسمح تطبيقات الادارة الالكترونية بتسهيل الاتصال و الحوار ما بين الادارة العمومية و المواطن و تعزيز الثقة المتبادلة بينهما	تسمح الادارة الالكترونية العمومية بالغاء الاجراءات المعقدة و البطيئة للتسيير البيروقراطي في الادارة العمومية	تسعى الادارة العمومية من خلال تطبيق الادارة الإلكترونية	يمتلك مسؤولو الادارة العليا مهارات ادارية و قيادة متميزة
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		4,3913	4,3720	4,4686	4,4589
Ecart type		,66575	,86563	,68104	,85161

Statistiques

		يتبنى القادة الاداريون رؤية و رسالتهم واضحتين و يطبقون استراتيجيات مناسبة لت	يشارك القادة الاداريون شخصيا في تطوير و تحديث أنظمة العمل في الادارة	يتعامل القادة الاداريون بصورة جيدة مع جميع المتعاملين مع الادارة العمومية (لمواطنين- الموظفين-الشركاء- الموردين	لا يعارض القادة الاداريون سياسة التغيير في الادارة العمومية
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		3,6763	3,4928	3,3285	3,3913
Ecart type		1,08232	1,07879	1,08310	1,17685

Statistiques

		تحسين ظروف العمل في الإدارة العمومية سيتمحور بتزمية روح الابتكار لدى الموظف العمومي	تقوم الإدارة العمومية بتقييم أداء العاملين في نهاية السنة بالاعتماد على أسس موضوعية عادلة	توفر الإدارة العمومية برامج التدريب و التكوين المناسبة بهدف منع الخطأ و الحصول على مستوى عل للأداء	تقوم الإدارة العمومية بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين بنجاح
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		3,7971	4,4155	3,6135	3,6087
Ecart type		1,12664	,82518	1,11713	1,10450

Statistiques

		تسعى الإدارة العمومية لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة بنجاح لارضاء زبائنهم	تتفق الإدارة مع المستفيدين من خدماتها حول نوعية الخدمة و طرق تقديمها	تتنافس الإدارات العمومية فيما بينها في مجال تقديم خدمة عمومية ذات جودة عالية	تقدم الإدارة العمومية خدمة عمومية متميزة تستجيب لتطلعات المواطنين
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		3,5749	3,7101	3,4686	3,4251
Ecart type		1,04878	,99173	,99403	1,11170

Statistiques

		يمكن للإدارة العمومية ان تقدم الخدمة بطرق ابداعية تضمن من خلالها ارضاء المستفيدين منها	تقوم الإدارة العمومية على الاستغلال الأمثل لمواردها في جميع صناعاتها	يوجد دليل لاجراءات العمل في الإدارة العمومية يحدد كيفية أداء المهام في الوظائف	تعمل الإدارة العمومية على تبسيط اجراءات العمل في جميع المستويات الإدارية
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		3,4879	3,6908	3,5314	3,5314
Ecart type		1,10541	,95585	,95416	1,56965

Statistiques

		تتوافق استراتيجية الإدارة العمومية و الاحتياجات الحالية و المستقبلية لجميع المعنيين بالخدمة العمومية	تعتمد الإدارة العمومية في سياساتها على معلومات نتائج قياس الاداء و كذا من التجارب السابقة لها	تولي الإدارة العمومية اهتماما كبيرا لرأي المواطنين	تملك الإدارة العمومية القدرة على تلبية طلبات المواطنين في ظل جائحة كورونا من خلال تطبيقات اليات التسيير العمومي الجديد
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		3,3237	3,5507	3,6763	3,4493
Ecart type		,94333	,97348	1,62103	1,05024

Statistiques

		تتلقى الإدارة العمومية شكاوي و اقتراحات المواطنين و تعمل بها	يساهم الهيكل الوظيفي للإدارة العمومية في تحقيق الاهداف الوظيفية	تحتضن و توظف الإدارة العمومية الموظفين المتميزين في الاداء	تحرص الإدارة العمومية على جعل مستوى دخل الموظف مناسب له
N	Valide	207	207	207	207
	Manquant	32	32	32	32
Moyenne		3,5507	3,4300	3,4976	3,2657
Ecart type		1,00295	1,11637	,88611	,97639

Statistiques

		تطبق الإدارة العمومية مبدأ العدالة في توزيع الحوافز و المكافآت
N	Valide	207
	Manquant	32
Moyenne		3,0193
Ecart type		1,01905

Table de fréquences

الملحق رقم (08) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

المحاور	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المحور الأول	,081	207	,245*	,960	207	,247
المحور الثاني	,095	207	,402	,968	207	,407

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (09) اختبار علاقة الارتباط للفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية

Corrélations

Corrélations

		المحور1	المحور2
المحور1	Corrélation de Pearson	1	0.826**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	207	207
المحور2	Corrélation de Pearson	0.826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	207	207

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المحور1	المحور2
المحور1	Corrélation de Pearson	1	,837**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	207	207
المحور2	Corrélation de Pearson	,837**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	207	207

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		2البعد	2المحور
2البعد	Corrélation de Pearson	1	,819**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	207	207
2المحور	Corrélation de Pearson	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	207	207

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		3البعد	2المحور
3البعد	Corrélation de Pearson	1	,872**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	207	207
2المحور	Corrélation de Pearson	,872**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	207	207

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		4البعد	2المحور
4البعد	Corrélation de Pearson	1	,772**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	207	207
2المحور	Corrélation de Pearson	,772**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	207	207

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		5البعد	2المحور
5البعد	Corrélation de Pearson	1	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	207	207
2المحور	Corrélation de Pearson	,857**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	

N	207	207
---	-----	-----

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (10) دراسة الفروق في إجابات متغيرات عينة الدراسة (اختبار التباين الأحادي)

الجنس

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl
المحور 1	Hypothèse de variances égales	3,649	,058	1,444	205
	Hypothèse de variances inégales			1,340	104,641

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

		F	Sig.	t	ddl
المحور 2	Hypothèse de variances égales	1,794	,182	,404	205
	Hypothèse de variances inégales			,395	117,813

السن

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المحور 1	Hypothèse de variances égales	1,268	,261	-4,159	205
	Hypothèse de variances inégales			-4,102	125,641
المحور 2	Hypothèse de variances égales	14,109	,000	-4,046	205
	Hypothèse de variances inégales			-3,749	108,233

سنوات الخبرة

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المحور 1	Hypothèse de variances égales	2,468	,118	,854	159
	Hypothèse de variances inégales			,788	80,887
المحور 2	Hypothèse de variances égales	1,225	,270	-,840	159
	Hypothèse de variances inégales			-,858	102,965

المؤهل العلمي

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المحور 1	Hypothèse de variances égales	,927	,337	5,121	205
	Hypothèse de variances inégales			6,040	59,380
المحور 2	Hypothèse de variances égales	17,891	,000	3,756	205
	Hypothèse de variances inégales			3,073	41,800

المسمى الوظيفي

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المحور 1	Hypothèse de variances égales	1,127	,290	-,556	205
	Hypothèse de variances inégales			-,562	177,114
المحور 2	Hypothèse de variances égales	5,510	,020	1,120	205
	Hypothèse de variances inégales			1,155	187,378

صفة العمل

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
المحور 1	Hypothèse de variances égales	9,115	,003	3,133	205
	Hypothèse de variances inégales			3,338	202,475
المحور 2	Hypothèse de variances égales	29,980	,000	3,673	205
	Hypothèse de variances inégales			4,002	204,975