

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس

رقم المذكرة: SGGP86



قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية التجارية

وعلوم التسيير

مذكرة التخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: تسيير عمومي

الموضوع

التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء الإدارات العمومية في الجزائر

دراسة حالة مديريةية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس

الأستاذ المشرف:

د/ بوعزوز جهاد

من إعداد الطلبة:

✓ عيبوط لامية

✓ حاج شريف أمين

دفعة جوان 2022

السنة الجامعية: 2021_2022

إلى كل من دعمني ومهد لي طريق العلم والمعرفة.

عائلي

إلى من تحلو بالإخاء والعطاء وارتقوا بالوفاء.

أصدقائي

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات
من أسمى العبارات في العلم والتعلم والتميز

أساتذتي الكرام

حاج شريف

أمين

إلى نبع الحنان الذي لا يمل من العطاء، إلى ملاكي في الحياة

أمي

إلى من يجري حبهم في حباتي، ويلحج فؤادي بذكراهم

إخوتي

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات
من أسمى العبارات في العلم والتعلم والتميز

أساتذتي الكرام

عيبوط

لامية

تشكرات

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور " بوعزوز جهاد "،
على كل ما قدمه لنا من توجيهات و معلومات ساهمت في إثراء
موضوع دراستنا، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة
المحترمين بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير،
بجامعة أحمد بوقرة بومرداس دون إستثناء.

تهدف هذه المذكرة إلى التعرف على التسيير العمومي الجديد، و معرفة واقع تطبيقه في الإدارات العمومية الجزائرية وأثره على تحسين أدائها بصفة عامة، حيث قمنا بالتطرق للموضوع من مختلف جوانبه النظرية، حيث تطرقنا إلى ماهية التسيير العمومي الجديد، الإصلاح الإداري، الأداء الإداري و الحكم الراشد، و بهدف إثراء الدراسة أكثر قمنا بدراسة حالة على مستوى مديرية التقنين و الشؤون العامة (استقصاء)، حيث توصلنا إلى أن التسيير العمومي الجديد مطبق فيه ولكن بدرجة متوسطة، و هو ما انعكس على مستوى الأداء الذي هو الآخر لم يتجاوز المستوى المتوسط، إلا أن هناك إرادة فعلية من قبل مسيري هذه الإدارات للاستفادة من التسيير العمومي الجديد بشكل أوسع.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، الإصلاح الإداري، الأداء الإداري، الحكم الراشد، تحسين الأداء.

Abstract :

Cette note vise à identifier le nouveau management public, et à connaître la réalité de son application dans les administrations publiques algériennes et son impact sur l'amélioration de leur performance en général. Et afin d'enrichir davantage l'étude, nous avons mené une étude de cas au niveau des la Direction de la légalisation et des affaires publiques (enquête), où nous avons constaté que la nouvelle gestion publique y est appliquée, mais dans une mesure modérée, ce qui se reflète dans le niveau de performance, qui n'est pas non plus supérieur au niveau moyen, sauf que Il y a une réelle volonté de la part des responsables de ces administrations de profiter plus largement de la nouvelle management publique.

Keywords : nouveau management public, performance administrative, Réforme administrative, gouvernance, amélioration de performance.

الفه

رس

الفهرس

الصفحة	الب
-	الإهداء
-	الشكر
-	الفهرس
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الجداول
-	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد و الإدارة العمومية
02	المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد
02	المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي و مبادئه
04	المطلب الثاني: دوافع التغيير في التسيير العمومي
06	المطلب الثالث: نشأة التسيير العمومي الجديد ومبادئه وخصائصه:
12	المطلب الرابع: مقارنة بين التسيير العمومي و التسيير العمومي الجديد
14	المبحث الثاني: الإدارة العمومية والإصلاح الإداري
14	المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية ومبادئها
15	المطلب الثاني: مفهوم الإصلاح الإداري ودواعيه
17	المطلب الثالث: متطلبات نجاح الإصلاح الإداري وأهدافه
21	المطلب الرابع: نماذج الإصلاح الإداري ومقومات نجاحه
23	خلاصة الفصل الأول
24	الفصل الثاني: تحسين الأداء والحكم الراشد في الإدارات العمومية الجزائرية
25	المبحث الأول: ماهية تحسين الأداء الإداري
26	المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري وأهميته وعناصره
27	المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء
28	المطلب الثالث: مفهوم و أهداف تحسين الأداء الإداري
31	المبحث الثاني: الحكم الراشد وأثاره
31	المطلب الأول: مفهوم الحكم الراشد وأهميته
37	المطلب الثاني: أهداف الحكم الراشد ومعوقات تفعيله:
38	المطلب الثالث: مبادئ الحكم الراشد الداعمة لتسيير العمومي الجديد:
40	المطلب الرابع: أثر التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء (الحكامة)
46	خلاصة الفصل الثاني
44	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس
45	المبحث الأول: نظرة على الهيئة محل الدراسة (مديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس) و إجراء الدراسة:
46	المطلب الأول: نظرة على الأجهزة الإدارية للولاية و محل الدراسة الميدانية
50	المطلب الثاني: منهج ونموذج الدراسة
54	المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة:
56	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان
56	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج:

الفهرس

المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بإجابات الأفراد	61
المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان	70
خلاصة الفصل	80
الخاتمة	81
قائمة المراجع	84
الملاحق	-

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لولاية بومرداس	45
02	الهيكل التنظيمي لمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس	49
03	المتغير المستقل و التابع و المتغيرات الشخصية	51
04	الدائرة النسبية لنسبة للذكور والإناث في العينة.	57
05	الدائرة النسبية للفئات العمرية.	58
06	الدائرة النسبية للمؤهل العلمي	59
07	الدائرة النسبية لمدة الخدمة	60
08	الدائرة النسبية للمسمى الوظيفي	61

المقدم

ة

• تمهيد:

يشهد العالم تغييرات كبيرة على مستوى المؤسسات، سواء العمومية أو الخاصة بسبب الضغوطات والمشاكل والتوسع الذي شهدته مؤخرا مما أدى إلى ظهور مصطلح التسيير العمومي الجديد، وظهر مفهومه في السبعينات في الأنظمة الليبرالية الجديدة، والذي بدوره مثل أحد أهم التطورات والمدخل الفكرية، حيث يرى انه النموذج الأنسب في تسيير المؤسسات سواء العامة أو الخاصة، ويعتمد ذلك على التسيير الإداري الحسن الذي يقوم على التقسيم الأنسب بين أدوار السلطة العمومية، ويشمل أيضا تحسين الأداء الإداري في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين، بصفتهم زبائن بالشكل الأفضل و اللائق وتسهيل العمل والوصول إلى النتائج المراد تحقيقها.

مثلت أزمة السبعينات منعرجا هاما في تسيير المرافق العمومية، إذ تراجع دور الدولة بشكل كبير وصاحبه إعادة النظر في نموذج التسيير العمومي ككل.

ترافق هذا مع ظهور نموذج يحاكي التسيير في الهيئات العمومية، والذي يعرف بالتسيير العمومي الجديد، حيث برز كأحد أهم التطورات التي ساهمت في بروز مفهوم الحكم الراشد كمقاربة، والتي بدورها أخذت حيزا لا يستهان به من اهتمام الباحثين، خاصة وأن المفهومين يتقاطعان في ضرورة إصلاح الإدارة العمومية، من خلال العمل على تفعيل النشاط الحكومي و جعله أكثر فعالية و تخطي مظاهر البيروقراطية وترسيخ مبدأ الشفافية والمشاركة في تسيير الهيئات العمومية.

• الإشكالية الرئيسية:

وبناء على ما سبق، سيكون منطلق عملنا على الإشكالية التالية:

كيف يساهم التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الإدارة العمومية؟

ولمعالجة الإشكالية المطروحة، طرحنا جملة من الأسئلة الفرعية هي:

- 1- ما هو مفهوم التسيير العمومي الجديد وما هي مبادئه؟
- 2- ما هو مفهوم الأداء الإداري وما هي عناصره؟
- 3- ما هي مبادئ الحكم الراشد الداعمة للتسيير العمومي الجديد؟
- 4- ما هو واقع تطبيق التسيير العمومي الجديد وكيف يساهم في تحسين الأداء بمديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس؟

• الفرضيات:

- 1- يستند مفهوم التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من المبادئ والخصائص التي تميزه عن المجالات الأخرى.

- 2- يشمل التسيير العمومي الجديد على مجموعة من الأدوات التي تميزه من حيث الجوهر عن التسيير العمومي الكلاسيكي وتقربه أكثر من إدارة الأعمال في القطاع الخاص.
 - 3- يشتمل التسيير العمومي الجديد على مجموعة من الأدوات والمفاهيم الحديثة، التي تساعد المديرين على حسن التسيير.
 - 4- مفهوم ومبادئ الحكم الراشد تدعم التسيير العمومي الجديد وتساهم في تحسين أداء الإدارات العمومية.
 - 5- تحرص ولاية بومرداس على أن تستفيد من مفاهيم وأدوات التسيير العمومي الجديد على أرض الواقع من أجل تحسين أدائها.
- **أهمية الدراسة :**

يكتسي موضوع التسيير العمومي الجديد في الإدارات العمومية، كون التحول من التسيير العمومي الكلاسيكي إلى التسيير العمومي الجديد والذي هو أساس تطوير الخدمات العمومية، وتحسينها والنهوض بجودتها، وبالتالي فأهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر التالية:

- جدية موضوع التسيير العمومي الجديد، الذي ظهر مع أواخر السبعينات في الأنظمة الليبرالية.
- قلة الدراسات حول موضوع التسيير العمومي الجديد، وعلاقته بالخدمات العمومية على مستوى الطرح أكاديمي مما يجعل هذا الموضوع يشوبه الغموض، وعدم الوضوح وبالتالي تكمن الأهمية في محاولة توضيح وتبيين محتوى هذا الموضوع وتأثيره على الإدارة العمومية.

● **أهداف الدراسة:**

من خلال هذه الدراسة نطمح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تسعى هذه الدراسة إلى إزالة الغموض حول مفهوم التسيير العمومي الجديد، والتعرف على الدرجة التي تم الوصول إليها في تطبيقه.
 - 2- توضيح الفروق الجوهرية بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الجديد.
 - 3- معرفة العوائق التي تحول دون تطبيق التسيير العمومي الجديد.
 - 4- تشخيص واقع التسيير العمومي الجديد في الإدارات العمومية والوقوف على أثره عليها.
- **أسباب اختيار الموضوع:**

قمنا باختيار موضوع البحث انطلاقاً من أسباب ذاتية وموضوعية هي:

1- أسباب ذاتية:

التطرق إلى كل ما يساهم في خدمة المواطن، وتحقيق المساواة وتقديم الأفضل للمواطن والتقليل من المشاكل.

2- أسباب الموضوعية :

مجال التخصص تسيير العمومي، وبالإضافة لذلك القيمة العلمية البالغة للموضوع فهو موضوع يستحق الدراسة، ويفتح أبواب أمام الباحثين في المستقبل من أجل إثراء الموضوع من مختلف جوانبه.

• منهج البحث:

اعتمدنا في إعداد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بالنسبة للجانب النظري قمنا بإجراء مسح مكتبي من خلال الإطلاع على الكتب والأطروحات والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة، أما بالنسبة للجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مديرية التقنين الشؤون العامة، حيث قمنا بإجراء مقابلات والملاحظة والاستبيان.

• هيكل الدراسة:

الجانب النظري يحتوي على فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد، وتطرقنا إلى نشأته، أهم مفاهيمه وكذا خصائصه ومبادئه وأيضا تطرقنا إلى الإصلاح الإداري، نماذج ومقومات نجاحه، وتناولنا في الفصل الثاني الأداء الإداري والحكم الراشد، وفيه تطرقنا إلى مفهوم تحسين الأداء وعناصره، وأيضا تطرقنا إلى الحكم الراشد وأثاره، الحكامة و أثر التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء، وفي الأخير تناولنا الفصل الثالث الذي يحتوي على دراسة ميدانية بمديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس، أين قمنا بإسقاط دراستنا النظرية عليها، وأيضا قمنا بعرض وتحليل ومناقشة المعلومات المحصل عليها انطلاقا من الاستقصاء، الملاحظة والمقابلة.

• الدراسات السابقة:

موضوع التسيير العمومي الجديد حديث نسبيا في الجامعة الجزائرية بالإضافة إلى قلة البحوث الجامعية التي تناولته من الجانب الاقتصادي، سنذكر بعض الأطروحات والمقالات التي تناولت الموضوع:

1. في دراسة للأستاذ عشور طارق من جامعة سعيدة والمعنونة: "مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، نشرت في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير بجامعة ورقلة سنة 2011، حيث تناول مفهوم التسيير العمومي الجديد ضمن حقل إدارة الأعمال الحكومية، وقد خلص إلى ضرورة إدخال آليات السوق، والتركيز على المنافسة والتعاقد الخارجي من أجل تحسين تقديم الخدمات العامة.
2. في دراسة للأستاذة بن عيسى ليلي من جامعة بسكرة والمعنونة: "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، نشرت في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، الصادرة عن كلية العلم الاقتصادية، التجارية والتسيير سنة 2013، تناولت فيه العلاقة بين مفهومي التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، وتطرقت أيضا إلى ماهيته، أسباب ظهوره ومبادئه، مفهوم ومبادئ الحكم الراشد الجديد، وقد خرجت بنتائج أهمها مبادئ الحكم الراشد الداعمة للتسيير العمومي، وضرورة إشراك مبادئها من أجل النهوض بالتنمية.
3. في دراسة للطالبة تيشات سلوى المعنونة: "أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد، بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا

و الولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير لجامعة بومرداس، السنة الجامعية 2014-2015، تناولت فيها الطالبة مفهوم التسيير العمومي الجديد على أساس أنه تصور جديد لكيفية تسيير و إدارة المنظمات العمومية الإدارية من أجل عصرنتها والرفع من مستوى أدائها، وإلى جهود الإصلاح في الإدارات العمومية، وقد خرجت الطالبة بنتائج منها، أن التسيير العمومي الجديد أعطى نظرة ومختلفة للوظيفة العمومية، حيث ساهم في تطوير الوظيفة العمومية في الدول التي انتهجت هذا الأسلوب في تسيير مواردها البشرية.

4. في دراسة للدكتور محمد سعيد جوال (أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير، جامعة الجلفة) والمعنونة: "ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد"، والتي نشرت في مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير بجامعة شلف، سنة 2016، تناول بها إلى بقاء المنظمات العمومية واستعرض أهم المشاكل التي تواجهها، وقد خرج بنتائج أهمها مدى تعدد و سطحية التعاريف التي ارتبطت بالتسيير العمومي الجديد ، وأيضاً التحولات التي ستعرفها هذه المنظمات في ظله.

نلاحظ أن الدراسات السابقة عالجت كل من التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، والحكم الراشد كأحد مقومات التسيير العمومي الجديد، أفاق الوظيفة العمومية، و ترقية أداء المنظمات العمومية، وأهملت تأثير التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء بصفة عامة في الإدارات العمومية وهذا ما تناولناه في دراستنا هذه.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد و الإدارة العمومية

مقدمة الفصل

نظرا لزيادة الدور الذي تلعبه الإدارات العمومية علي المستوى المحلي و المركزي، وأهميته في تحقيق والرفع من رفاهية المواطنين على المستوى المحلي والمركزي، وأيضا في تحسين الخدمات المقدمة لهم، هذا الدور الهام و الأساسي جعل من التسيير في الإدارات العمومية حقلا خاصا للدراسة والتحليل.

سنتناول في هذا الفصل التعريف بالتسيير العمومي، مبادئه والصعوبات التي واجهته وكذا دوافع التغيير وسنتطرق أيضا إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد ومبادئه وخصائصه وعرض مقارنة بين التسيير العمومي وللتسيير العمومي الجديد، في الأخير سنتطرق إلى الإدارة العمومية كهيئة من القطاع العمومي مفهومها مبادئها وخصائصها وكذا دوافع الإصلاح الإداري ونماجه.

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي:

يمثل مستوى أداء المنظمات العمومية أحد أهم المحاور في الاقتصاديات المتقدمة وأحد أهم رهانات التنمية المحلية والاستقرار السياسي والاجتماعي، حيث خضعت للعديد من الدراسات، اقتصادية، إدارية و قانونية وهذا منذ بداية الثمانينات والذي أصبح يعرف بالتسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي و مبادئه:

يظهر أن التسيير العمومي الجديد أوجد في مختبرات الأفكار الليبرالية الجديدة مع بداية السبعينات، حيث وضع الكثير من الباحثين عديد التعاريف، المفاهيم والمبادئ:

1-1 مفهوم التسيير العمومي الكلاسيكي:

أخذ مصطلح التسيير العمومي عدة مرادفات أهمها: - الإدارة العمومية

- المناجمت العمومي

- إدارة الخدمة العمومية

يعرف ويلسن التسيير العمومي بأنه الغاية أو الهدف العملي للحكومة، موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية، والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة، توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها¹

ويعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية، التسيير العمومي الجديد على أنه: اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية، ظهر في بداية التسعينيات في الدول الأنجلوساكسونية، ثم انتشر تدريجيا في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، وعلى عكس الاتجاه التقليدي للتسيير العمومي المتأني من العلوم الإدارية والمتميز بترسخ القانون كطريقة لتحليل وإجراء العمل العمومي، فإن التسيير العمومي الجديد يستلهم من الاقتصاد وتسيير المؤسسة الخاصة أهم المفاهيم والأدوات التي يدعو إليها، من أجل معالجة الإختلالات التي تعاني منها النظم البيروقراطية، لا سيما صعوبة ممارسة توجيه سياسي حقيقي للمنظمات العمومية، وكذا ثقل وانقسام عملها الداخلي.²

من خلال التعريفين السابقين يمكننا القول إن التسيير العمومي الجديد هو الطريقة التي تتحول من خلالها السياسة العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ تؤثر في حياة المواطنين.

1-2 مبادئ التسيير العمومي الكلاسيكي:

للتسيير العمومي مجموعة من المبادئ وهي³ :

- المساواة بين مستعملي المرفق العمومي؛

1- طارق المجذوب الإدارة العامة - العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري الدار الجامعة للطباعة والنشر بيروت 2000 ص 119.

2- www.reiso.org/IMG/doc/Dictionnaire_de_politique_sociale.doc

3- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير جامعة خميس مليانة، العدد 15 سنة 2016، ص320.

- منع كل أشكال التمييز لاسيما تلك المبنية على الأصل والعرق والجنس والإعاقة والدين، والآراء السياسية والانتماء النقابي أو أي اعتبار آخر؛
- عدم التحيز في أداء خدمات المرفق العمومي؛
- العمل على ديمومة واستمرارية بقاء المرفق العام في كل الأحوال؛
- تكيف الخدمات العمومية مع تطور احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام؛

المطلب الثاني: دوافع تغيير التسيير العمومي:

إن اعتماد المنظمات أو الإدارات العمومية في معاملاتها على أساليب وطرق تسييريه متجاوزة، أصبح يشكل عائقا كبيرا أمامها لتحسين مردوديتها وجودة خدماتها المقدمة للمواطنين، خاصة وأن جل الإدارات في الدول النامية بشكل عام، تعاني من الانغلاق تجاه تجارب الدول الأخرى في ميدان الإدارة، وبالتالي عدم الاستفادة من التكنولوجيا العالمية والبحث العلمي والمستجدات في مجال الإدارة الذي يمكنه أن يساهم في تقدم وازدهار هذه الأخيرة.

محاربة الأساليب المتبعة في التسيير العمومي الكلاسيكي:

قد بدأت التقنيات الإدارية تتقدم خاصة بعد الثورة التكنولوجية التي شهدتها الدول المتقدمة، فكان لزاما على هذه الدول ومنها الجزائر أن تستبدل الطرق والأساليب المتبعة والتي أبانت عن قصورها، واستبدالها بالتقنيات المتطورة كالحاسوب والأساليب التكنولوجية الأخرى التي من شأنها ترشيد عمليات اتخاذ القرارات داخل الإدارات وبالتالي الرقي بمستوى حسن تسيير هذه الإدارات وقصد بلوغ هذه الغاية، فقد عمل المسير بالأساس، على تجاوز التقنيات التي كان يعتمد عليها وإنشاء بنيات أخرى كفيلة باحتضان التكنولوجيا والأساليب المتقدمة بما يتماشى ومتطلبات الإصلاح.

فبدل اعتماد الإدارة على تقنيات متقدمة قد تضيع الوقت والجهد وتزيد من التكاليف، فإن الهدف من التحسين هو توفير وسائل وتقنيات أخرى أبانت عن نجاعتها في تجارب أخرى وفي دول أخرى متقدمة بما يخدم صالح المؤسسات العمومية، فكان إدراج الحاسوب في جميع مستويات الهرم الإداري أبرز تقنية حديثة ومتطورة يتم العمل بها داخل الإدارة كبديل عن أي تقنية أخرى أو أسلوب في العمل أبان عن تقادمه.¹

نذكر فيما يلي مجموعة الصعوبات التي تقف كحاجز أمام أداء الهيئات العمومية:

¹ - مهنا محمد نصر، الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر، 1998، ص 125.

- خضوعها التام لسيادة الدولة كحتمية لدولة القانون؛
- تبني الهيئات العمومية لأهداف خارجية محددة يلزمها القانون في صورة الصالح العام؛
- غياب مردودية رأس المال؛
- انعدام المنافسة بفعل القوانين واللوائح التي تنظم الهيئات العمومية؛
- تعقد وعدم تجانس المهام الموكلة إليها؛

تزايد الاهتمام بضرورة الإصلاح الإداري¹

إن الإصلاح هو إحداث تغييرات مستمرة في هيكل تنظيم الدولة، والإدارة بذلك جزء من الدولة، وإصلاح الإدارة جزء من عمليات التغيير التي تشمل كافة هياكل التنظيم إلى جانب مجالات أخرى يشملها التغيير كالاقتصادي، الاجتماعي والسياسي والفكري .

يعرف أيضا بالعمليات التي تؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإدارية، من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم والبيئة التنظيمية، وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة قلق المواطنين وإحداث نقلة نوعية في تقديم الخدمات مع تقليص التكاليف وتحويل إدارة الخدمات من الأسلوب البيروقراطي إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي، عن طريق التخصيص أو عن طريق التشغيل الذاتي للخدمات.

ويرى فوزي حبيش أن الإصلاح الإداري، وسيلة تهدف إلى معالجة الحالات المرحلية التي تصيب التنظيم الوظيفي للجهاز الحكومي، بغية إعادة مقوماته المالية والبشرية إلى الحالة السليمة للأداء الوظيفي المنوط بها.

¹ - شرقي جوهرة، الحكومة في الجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير جامعة بومرداس 2017-2018، ص39.

المطلب الثالث: نشأة التسيير العمومي الجديد ومبادئه وخصائصه:

إن الدارس لتاريخ الفكر الإداري والسياسي يستنتج لا محالة أن نقطة الانطلاق، في تحليل تاريخ التسيير العمومي الجديد هي تحديد الهدف الأساسي من وجوده، وهنا يجب التأكيد أنه وعلى غرار النموذج التقليدي للتسيير العمومي، جاء من أجل محاولة الإجابة على الإشكالية الآتية: ما هي الآليات والسبل التي يمكن من خلالها أن نجعل الإدارات العمومية أكثر كفاءة وفعالية.

1-1 نشأة التسيير العمومي الجديد:

نتيجة للنكسة البترولية لسنة 1973 والأزمة المالية الدولية التي صاحبته، جاء أول ظهور للتسيير العمومي الجديد في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت السياسة العمومية هناك تعاني من مشاكل جمة، وذلك بسبب فلسفة عملها المبنية انطلاقاً من التركيز على الوسائل وغياب الرقابة وعدم الاهتمام بالنتائج، مما تسبب في ارتفاع حجم الدين العام، والذي صاحبه عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية.

لتنقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشاكل والنقائص في مجال تقديم الخدمات العمومية، والتي تميزت بالضعف في الأداء وغياب فعالية الاستجابة لتطلعات المواطنين وفي سبيل محاولة القضاء على ذلك تم التفكير بجدية في استخدام أهم أدوات القطاع الخاص، التي حققت نجاحات كبيرة وتطبيقها تدريجياً في القطاع العمومي، وذلك في إطار ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد.

ولقد تميزت هذه الفترة بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت تعزيز قدرات الحكومة منها:

● الاقتصاد المؤسساتي الجديد حيث قاده الاقتصاديون.

● المعرفة التسييرية حيث قاده رجال التسيير.

وبعيداً عن هذا الطرح يرجع العديد من مفكري الإصلاح الحكومي، الفضل في بدء حركة التسيير العمومي الجديد إلى **Margaret Thatcher** التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979، بعدما أدارت حملة انتخابية تركزت على إصلاح الخدمات الحكومية من خلال تفعيل القطاع العام بعيداً عن النماذج البيروقراطية القديمة، وتبع انتخابها انتخاب **Ronald Reagan** سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية، و **Brain Mulroney** في كندا سنة 1984 و كلاهما قاد حركة شرسة ضد البيروقراطية دف ترقية وتطوير أداء منظمات القطاع العام.¹

وفي دراسة للباحث **Favoreu** بعنوان: "تأملات حول أسس إستراتيجية والإدارة الإستراتيجية في القطاع العمومي"، توصل من خلالها إلى أن السبب الرئيسي لبروز موجة التسيير العمومي الجديد هو نتاج للإصلاح الإداري، الذي عرفته سنوات سبعينات القرن الماضي الأمر الذي دفع بالحكومات إلى السعي نحو إحداث تغيير جذري في سياساتها، بحثاً عن فعالية أكبر في مجال تقديم الخدمات العمومية، التي تميزت بالضعف في الأداء وغياب الفعالية في التقديم، وارتباطها بالممارسات الاحتكارية، حيث أن تقديم الخدمات العمومية يتم من قبل هيئات غير هادفة للربح،

1 - محمد السعيد جوال ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصادرة عن جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف العدد 14 سنة 2016، ص64.

وتتنشط في محيط قانوني منضبط يحدد بشكل دقيق مهام كل هيئة وكيفية تمويلها، الأمر الذي يجعل من هامش الحرية لدى المسير العمومي أقل بكثير مما هو عليه الحال في القطاع الخاص، مما يقيد ظاهرة الإبداع والتجديد.

2-1 مفهوم التسيير العمومي الجديد:

ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة الجديدة سنة 1990 وتوجد العديد من المفاهيم نعرض بعضها فيما يلي:¹

- قامت لجنة الإدارة العامة للتعاون والتنمية اقتصادية بتعريفه على أنه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية ويدعوا هذا النموذج إلى:
 - ✓ تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة.
 - ✓ منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي، ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة
 - ✓ زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف الهيئات العمومية، من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مبدأ المنافسة.
- يعرف أيضا على انه تصور جديد يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق، من أجل عصرنه إدارة الهيئات العمومية والرفع من مستوى أدائها مع الأخذ بعين الاعتبار التأثير الذي تمارسه البيئة على هذه الهيئات.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسيير العمومي الجديد، على أنه أحد الأساليب الحديثة في التسيير مفاده عصرنه الإدارة العمومية للوصول إلى مستوى عال من الفعالية والأداء من خلال نشر الأفكار الجديدة، كتحسين الأداء والتغيير الإيجابي في العمل لنشر الوعي الإداري بمنح حرية التصرف للمسيرين في المهام الموكلة إليهم، بهدف بلوغ استجابة سريعة للخدمة المقدمة للمواطن وبالتالي تحقيق دور الدولة وتفعيل نشاطها.

¹ - شرقي جوهره أطروحة دكتوراه مرجع سبق ذكره ص 46.

الجدول رقم(01) مفاهيم الإدارة العامة الجديدة من قبل باحثين مختلفين:¹

مفاهيم الإدارة العامة الجديدة				
Hood 1991	Pollitt 1993	Ferlie 1996	Borins 1994	Osborn et Gaebler 1992
التدريب العملي على التسيير المحترف	لا مركزية السلطة الإدارية في الخدمات العامة	اللامركزية فك الترابط التنظيمي	تعزيز الحكم الذاتي ولا سيما من الرقابة المركزية للوكالات	لا مركزية الحكومات
التحول إلى تجزئة الوحدات	تفكيك وحدة البيروقراطية التقليدية إلى وكالات مستقلة	الفصل بين الإستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى		تحفيز الحكومة على التوجيه لا التنفيذ

¹ -George A. Larbi, **The New Public Management Approach and Crisis States**, UNRISD Discussion Paper No. 112, USA September 1999, P14.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد و الإدارة العمومية

التحول إلى زيادة المنافسة و التموين المختلط	إدخال أليات السوق لتشجيع المنافسة	وضع وتطوير أليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام	تقبل المنافسة	المنافسة داخل القطاع العام
الحرص على النمط الإداري الخاص في الممارسات الإدارية	الفصل بين وظيفة المشتري و الموفر	الفصل بين التمويل العام و استقلالية موفر الخدمة	العمل على التعاون بين القطاع العام و الخاص	التسيير و التحفيز على أساس المهمة لا القواعد
التركيز على رقابة المخرجات	التأكيد على النوعية و الحرص على التجاوب	التأكيد على تجاوب مقدم الخدمة	توفير خدمات عالية الجودة	خدمة العملاء

المصدر: ترجمة من المرجع المذكور سابقا.

3- مبادئ التسيير العمومي الجديد:

طرح الباحث Hood سنة 1991 مقالة بعنوان "الإدارة العامة لجميع الفصول" مجموعة من المبادئ أهمها:¹

1. التدريب العملي على تسيير محترف للمنظمات العمومية.
2. معايير وتدابير أداء واضحة.
3. زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج.
4. التحول إلى تصنيف الوحدات في القطاع العام.
5. التحول إلى زيادة المنافسة في القطاع العام.
6. الضغط نحو المزيد من الانضباط والتقشف في استخدام الموارد في القطاع العام.
7. إدخال آليات السوق على القطاع الحكومي.
8. تحويل أدوات وأساليب التسيير المطبقة في القطاع الخاص إلى القطاع العمومي.
9. الفصل بين الأهداف والقرارات الإستراتيجية والأهداف والقرارات العملية.
10. التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب السعي نحو إرضائه.
11. اعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب.
12. يعتمد التسيير العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج.
13. يقوم التسيير العمومي الجديد على مبدأ التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها، وليس التسيير بمنظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

4-1 خصائص التسيير العمومي الجديد:

للتسيير العمومي العديد من الخصائص تختلف بحسب اختلاف توجهات الباحثين، وأيضاً باختلاف الأنظمة السياسية للدول، نذكر منها:²

1. لا مركزية الوحدات الحكومية وتفويض المسؤوليات للمستويات الدنيا من الحكومة كالمبديات.
2. إعادة تدقيق وضبط النشاطات الحكومية، عن طريق تحديث ما يجب أن تفعله الحكومة وأن تدفع مقابله.

1 - محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره ص 73.

2 - أحمد بوشارب، أحمد بن يوسف، كنزة بن غالية نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي بأفلو الأغواط، عدد 1 سنة 2019 ص 98.

3. الفصل بين الأنشطة بالنظر إلى أهميتها الإستراتيجية والفائدة المرجوة منها.
4. تقليص حجم القطاع العام وخصوصة بعض النشاطات أو خلق هيئات مستقلة للقيام بها.
5. تقليص التكاليف وتحسين مردودية النشاطات الحكومية.
6. إعلام الزبون عن إدراج معايير الجودة للخدمة العامة.
7. المقارنة المرجعية وتقييم النتائج.
8. انتشار الطرق الحديثة في تسيير الموارد البشرية كتفعيل التقييم على أساس الاستحقاق.

المطلب الرابع: مقارنة بين التسيير العمومي و التسيير العمومي الجديد:

يختلف التسيير العمومي الجديد عن التسيير العمومي التقليدي، كونه جاء بأفكار جديدة وثورية ناتجة عن ممارسات أثبتت نجاحها في القطاع الخاص جرى تكييفها وتطبيقها في القطاع العام حيث يتبين هذا في الجدول المقابل:¹

الجدول رقم (01) يمثل مقارنة بين التسيير العمومي التقليدي و التسيير العمومي الجديد.

التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي	
تحقيق النتائج ورضا العملاء	احترام القواعد والإجراءات	الأهداف
لامركزية (تفويض الصلاحيات، بنية شبكية، حوكمة)	المركزية (وظيفية، بنية هرمية)	التنظيم
واضحة	الخلط وعدم الوضوح	تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين
استقلاليه	التقسيم، التجزيئي، والتخصص	تنفيذ المهام
التعاقد	المسابقات	التوظيف
التقدم على أساس الجدارة، بحسب المسؤولية و بحسب الأداء	عن طريق الاقدمية، دون محسوبية	الترقية
مؤشرات الأداء	مؤشرات المتابعة	الرقابة
تركز على الأهداف	تركز على الوسائل	نموذج الميزانية

المصدر: عشور طارق، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1 سنة 2011\2012 ص 112.

¹ - عشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 1 سنة 2011، ص 112.

المبحث الثاني: الإدارة العمومية والإصلاح الإداري:

لمفهوم الإدارة العمومية و الإصلاح الإداري أهمية كبيرة، كونهما يشغلان قسما كبيرا من اهتمامات الباحثين، كونهما يؤثران بدرجة كبيرة في حياة المواطنين المتعاملين مع الأجهزة الحكومية المختلفة، ويشكل الإصلاح الإداري الخطوة الأولى و الأهم في بعث التنمية سواء كانت محلية أو مركزية، لتقديم خدمات نوعية و ذات جودة للمواطنين.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية ومبادئها:

تقوم الإدارة العمومية بدعم النشاط الحكومي، وترتبط كثيرا بالمجال السياسي فهي بذلك أقرب ما تكون إلى نظام يستمر بالوجود.

1-1 مفهوم الإدارة العمومية:

تعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي من خلالها تقوم الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة، والتي تتميز بالمجانبة للمواطنين المنتمين لنفس البلد، وهي مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسات العامة للدولة، وتلبية رغبات وحاجات المواطنين بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية¹.

1-2 مبادئ الإدارة العمومية:

للإدارة العمومية مجموعة من المبادئ نذكره في مايلي:²

1-2-1 مبدأ دوام سير الإدارة:

أي استمرار سير الإدارة العمومية بانتظام حتى لا يكون هناك اضطراب و خلل في حيات المستفيدين.

بلجيج شهبانز، الإدارة الالكترونية و ترشيد الإدارة العامة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة 2012-2013، ص23.

² - أسامة منزر، الإدارة العمومية في الجزائر و إستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة 2020، ص66.

1-2-2 مبدأ المساواة :

أي أن يكون المواطنين متساويين أمام الإدارة العمومية.

1-2-3 مبدأ قابلية نظام الخدمة العامة للتغيير:

ويعني أن من حق الإدارة أن تتدخل في أي وقت لتعديل القواعد التي تحكم الخدمة العامة، حيث ظهرت طرق جديدة لزيادة كفاءة الخدمة العمومية تكون قادرة على التغيير.

1-2-4 مبدأ حياد المرفق العامة:

يرتبط هذا المبدأ بمبدأ المساواة ويعني إدارة المرفق العام بطريقة موضوعية بدون إدخال الخلافات الشخصية وهذا يؤدي إلى رفع الكفاءة وتحقيق للصلاح العام.

1-2-5 مبدأ الالتزام بالتشغيل الصحيح للإدارة العامة:

يجب على الإدارة العامة إقامة مؤسسات عمومية والتجاوب مع مقتضيات الإدارة الحديثة المتطورة لتحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات العامة للأفراد وعدم حرمانهم من الاستفادة من خدماتها.

المطلب الثاني: مفهوم الإصلاح الإداري ودواعيه:

عرفت المنظمات الحديثة على اختلاف أشكالها و تطورها، تغييرات جذرية بعد اندماجها في بيئة سريعة التغيير و التطور خاصة الإدارية منها، ما دفع بالدول والحكومات للبحث عن الاستغلال الأمثل لهذا التطور من أجل إصلاح منظماتها لتصبح أكثر فعالية.

1-1 مفهوم الإصلاح الإداري:

الإصلاح الإداري هو إخضاع الواقع الإداري القائم لعملية تغيير تدريجي في الظروف السياسية والاجتماعية والقانونية، بما يكفل تحسين مستويات أداء العملية الإدارية ورفع كفاءة النظم الإدارية القائمة من خلال تغيير المعتقدات والاتجاهات والقيم البيئية والتنظيمية للأجهزة الإدارية، وجعلها أكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث والحدائق نقلة نوعية في مجال تقديم الخدمات العمومية مع تقليص التكاليف.¹

والإصلاح الإداري يمثل مجموعة من المتغيرات المقصودة لهياكل المنظمات المختلفة والمتعددة، بهدف تشغيلها وتنظيمها بشكل فعال وأفضل وتحقيق غايات وأهداف متعددة، كتحقيق التوفير في النفقات وتحسين جودة الخدمات العمومية ورفع الكفاءة بفعالية.

1-2 دواعي الإصلاح الإداري:

¹ - بن لغوم عبد الطيف ، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير سيدي بلعباس 2020-2021، ص41.

نتيجة تضاعف المؤسسات العامة، وعدد الوظائف والمواطنين أصبح الجهاز الإداري لبعض الدول يواجه الكثير من المشكلات التخطيطية والتنظيمية والتنفيذية، مما أدى إلى اللجوء إلى الإصلاح الإداري حيث أرجعها الباحثون إلى عدة أسباب وعوامل هي:¹

1- عوامل سياسية:

تتمثل في ضرورة تغيير دور الدولة، بحيث أصبحت الحكومة أصبحت مجرد فاعل ضمن فاعلين آخرين يسعون لخدمة المواطن.

2- عوامل اقتصادية:

تتضمن الضغوط المالية والاقتصادية. نتيجة زيادة الإنفاق الحكومي. وعدم القدرة في الكثير من الأحيان على مواجهة الإنفاق المتزايد.

3- عوامل دولية:

أهمها العولمة والضغوط من المنظمات العالمية كمنظمة التجارة الدولية، والبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وغيرها، والتي ساندت الإصلاح.

4- عوامل فنية:

التطور التكنولوجي، وما طرحه من وسائل حديثة تعمل على توفير الخدمات والحصول على المعلومات، وكذلك توسع المؤسسات العلمية التي تعالج فكرة الإصلاح الإداري وتسانده.

وهناك أيضا عوامل أخرى مثل العوامل الاجتماعية، أين تؤدي الروابط الاجتماعية و أوصل الصداقة عاملا رئيسيا في جانب الإداري، أي فكرة عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وعدم محاسبة المقصرين وهذا ما يدفع إلى هجرة الأدمغة إلى الدول المتقدمة، أين انعكس هذا سلبا على الجهاز الإداري، وتنتج عنه ضعف وقلة الكفاءة، و أيضا العوامل الإدارية فتتمثل في غياب الكفاءة الوهلة والمختصين في المراكز القيادية العليا الأجهزة الدولية، وانتشار التقليد الأعمى للدول المتقدمة في أساليبها الإدارية دون مراعاة الفوارق الموجودة بين دولة و أخرى.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح الإصلاح الإداري وأهدافه:

نجاح الإصلاح الإداري يقتضي توفر عدة عناصر لضمان نجاحه و تحقيق الأهداف المرجوة منه:

1- متطلبات الإصلاح الإداري:

1-1 ضرورة سياسية:

إن الإصلاح الإداري هو في المقام الأول إصلاح سياسي، و السياسة تتطلب إجراءات و أساليب تؤدي إلى تقدم رفاهية و حرية الأفراد، و بدورها تتولى السلطة السياسية عمليات التغيير و التطوير الاجتماعي و الاقتصادي في الخطط التنموية، و الإصلاح الإداري هو أحد مداخل التغيير

¹ تيم الواعر، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير جامعة أم البواقي 2009-2010، ص ص 14-15.

حتى يقوم النظام الإداري بموازرة النظام السياسي القائم من أجل تنفيذ السياسة العامة للدولة على درجة من الكفاءة و الفعالية.¹

1-2 توفير الموارد الضرورية لعملية الإصلاح:²

إن عملية الإصلاح تتضمن استثمارات يختلف حجمها باختلاف طبيعة الإصلاح الإداري فكلما كانت عملية الإصلاح أكبر كلما تطب ذلك موارد أكبر، بالإضافة إلى إشراك كل الأطراف المعنيين بعملية الإصلاح.

من شروط عملية الإصلاح إن يساهم الأطراف المعنيون بالمنظمات العمومية في هذه العملية وهو ما يعرف بالحوكمة، وهم المواطنون، الموظفون الحكوميون، القطاع الخاص و المجتمع المدني، ويكون ذلك من خلال الآليات الديمقراطية المتعارف عليها أي من خلال ممثلين لان عملية الإصلاح هدفها تحسين الخدمات المقدمة وضمان حقوق كل الأطراف المعنيين بالمنظمات العمومية.

1-3 ضبط العلاقات بين المسيرين والسياسيين:

بحيث يتم إلغاء التداخل بين الجانبين في الصلاحيات، وتحديد مهام كل جانب من اجل تسهيل عملية الإصلاح لأن التداخل في المهام يعيق اتخاذ القرار ويؤثر على تنفيذه.

1-4 تهيئة العنصر البشري:

يتم برمجة التكوين المناسب للمورد البشري بما يتوافق مع عملية الإصلاح، لأن كل الإمكانيات مهما كثرت تصبح بدون جدوى مالم تتوفر القدرات والمهارات والكفاءة البشرية.

1-5 التعامل مع مقاومة التغيير:

إن أي عملية إصلاحية في أي منظمة تواجهها مقاومة من طرف أعضاء المنظمة، أو ما يسمى بمقاومة التغيير والذي يعتبر سلوكا متوقعا في أي عملية إصلاح.

1-6 إحداث تغييرات هيكلية تنظيمية:

تتضمن عملية الإصلاح تعزيز اللامركزية ومزيد من تفويض السلطات للمستويات الأدنى مما يعني ضرورة تغيير الهياكل التنظيمية.

اهداف الإصلاح الإداري:

¹ - بوزيان رحمانى جمال، الإصلاح الإداري كمدخل للحد من مظاهر الفساد في القطاع العام، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة خميس مليانة، المجلد 06 العدد 01 سنة 2022 ص 347.

² - بن نعمان محمد، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية، أطروحة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوقرة بومرداس 15-05-2018 ص 28.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد و الإدارة العمومية

تتفاوت الأهداف المعلنة للإصلاح الإداري، إلا أن السمة الرئيسية لمعظم الجهود هي زيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، من وزارات ودوائر ومؤسسات عامة وتخفيض نفقاتها وتحسين نوعية خدماتها للمواطن العادي، وتعزيز القدرة التي تتمتع بها من خلال إحداث تغييرات مقصودة في الهياكل التنظيمية وأساليب الإدارة وسلوكيات العاملين فيها.

ومن دراسات تجارب الإصلاح الإداري في دول مختلفة استهدفت عمليات الإصلاح الإداري عدة أهداف تتمثل في مايلي:¹

- تحسين مستويات الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.
- ترشيد الإنفاق الحكومي، والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والأعداد الزائدة من العاملين.
- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وصنع القرار.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الأعباء.
- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة لمطالبهم.

أما بالنسبة للأهداف العامة ككل للإصلاح الإداري فهي:²

- دولة تكون في خدمة المجتمع والمواطن (من خلال توطيد العلاقة دولة).
- دولة قوي حديثة وفعالة (من خلال تبني نموذج جديد للتسيير القطاع العام يضمن دوام واستمرارية النشاط العمومي، وانسجام العمل الحكومي وتنمية السياسات العمومية من خلال إعادة توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف الهياكل الإدارية من خلال تقنية التفويض، وتجسيد فعلي للامركزية حيث تكون الدولة الإقليمية (الجماعات المحلية) كشريك للدولة المركزية.
- تبني سياسات جديدة للموارد البشرية التي تقوم على تنميتها وتقليل الإنفاق الحكومي.
- التركيز على الإدارة بالنتائج (المناجمنت العمومي الجديد).
- العمل بقاعدة التعاقد والشراكة عام/خاص.
- توسيع مساحة الاستشارة للشركاء (الاجتماعيين والاقتصاديين) للدولة والمجتمع المدني.
- تحسين مستوى الأداء في الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية
- ترشيد الإنفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم الأعداد الزائدة من العمال.
- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في إدارة الشؤون العامة وفي صنع القرار.
- تبسيط الإجراءات الإدارية وإصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير الموارد، والعدالة في توزيع الأعباء.

¹ - عبد الفتاح عبد السلام، واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني، مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة فلسطين، 2008، ص21.

² شيبوتي راضية، مطبوعات جامعية، دروس في المناجمنت العمومي، كلية الحقوق والعلوم الإدارية جامعة قسنطينة، 2020-2021، ص44.

- تحسين أساليب التعامل مع المواطنين، وضرورة الاستجابة لمطالبهم باعتبارها أن تقديم الخدمة للمواطنين هو مبرر وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية.
- تعزيز مفهوم المساءلة الإدارية والمسؤولية الاجتماعية.
- موازنة الإدارة العمومية مع مهام الدولة وإشباع حاجات المواطنين وتحديث الإدارة العمومية من جميع مستوياتها، في جميع أبعادها البنوية والوظيفية وهذا يقوم على القضاء على المشاكل التي تواجهها.
- تغلب على المشكلات السياسية والاقتصادية والتنموية والتنظيمية التي تعاني منها الإدارة العمومية باقتراح حلول ملائمة.
- مواكبة الإدارة العمومية للمستجدات و التطورات، من أجل تحقيق الفعالية و الكفاءة الإدارية.
- محاربة الفساد والقضاء على التعقيدات والعيوب.

المطلب الرابع: نماذج الإصلاح الإداري و مقومات نجاحه:

I. نماذج الإصلاح الإداري:

رغم تعدد نماذج الإصلاح الإداري إلا أن الباحثين ركزوا على ثلاثة نماذج هي:¹

1- نموذج إعادة اختراع الحوكمة:

حسب الباحثين فهي عملية تغيير تطوري في الولايات الأمريكية المتحدة، وتعتبر الأفكار الواردة فيه محصلة الممارسات الفعلية للذين يتعاملون مع المشاكل الحكومية بطريقة مبتكرة وعليه فهو يمثل نموذجا أساسيا ونقطة نوعية في الإدارة.

2- نموذج إعادة هيكلة هندسة العمليات التجارية:

وهو ما يعرف بإعادة التفكير بصورة جذرية في الأعمال والعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كثيرة واتخاذ تدابير حاسمة لتحسين الأداء وهو ينظر أكثر إلى الدخل ويعطي اهتماما أكبر لدور تكنولوجيا المعلومات.

3- نموذج التسيير العمومي الجديد:

هو أحد أهم وأبرز نماذج إصلاح المنظمات العمومية والتي لاقت نجاحا ملفتا نظرا لتوفره على مقاربات تهدف كلها إلى دحر البيروقراطية، و إدخال تكنولوجيا الاتصال، معتمدة في ذلك على محاكاة طرق التسيير في القطاع الخاص ومن بين مبادئه:

- توفير خدمة متجاوبة مع مطالب واحتياجات الجمهور

¹ - فاطمة بوداوي، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي العدد العاشر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة طاهري محمد بشار، سنة 2014، ص ص18-19 .

- تفويض السلطة وتوفير المرونة وتفويض السلطة.
- تحسين إدارة الموارد البشرية تحسين تكنولوجيا المعلومات.

II. مقومات نجاح الإصلاح الإداري:

- لنجاح عملية الإصلاح الإداري لابد من تهيئة البيئة المناسبة و توفير مختلف الشروط الضرورية لذلك، كمقومات لنجاح هذه العملية، نذكرها في مايلي:¹
- وجود إرادة سياسية حقيقية وصادقة مصممة على إنجاز الإصلاح الإداري ومؤمنة بأهميته ووجوب تنفيذه على كافة المستويات.
 - وضع الإستراتيجية الملائمة للإصلاح الإداري ، وتحديد الأهداف والغايات المطلوب بلوغها وكذا وسائل و طرق تنفيذها بأعلى كفاءة ممكنة لإحداث تغييرات جوهرية في أساليب الخدمة العمومية.
 - تحديد الجهاز المسؤول عن الإصلاح الإداري.
 - الاهتمام بالبيئة التي تحيط بالجهاز الإداري بكل أبعادها الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والقانونية و الاجتماعية والثقافية والحضارية.
 - تخطيط عملية الإصلاح الإداري تخطيطا دقيقا و المواءمة بين الأهداف المرجوة و تكلفتها و الإمكانيات المتوفرة.
 - مراقبة ومتابعة مراحل تنفيذ برامج الإصلاح الإداري وتقييمها وتقويمها، وقياس النتائج المحققة ومقارنتها مع المؤشرات المعتمدة في برنامج الإصلاح الإداري.

خلاصة الفصل:

إن تضارب بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد مع مبادئ الإدارة العمومية، التي تهدف إلى تحقيق الصالح العام في إطار توفير خدمات مبتكرة من طرف الدولة فقط، فإن التسيير العمومي الجديد يدعو لفتح الباب أمام الخواص، من أجل التنافس على تقديم هذه الخدمات بأفضل كفاءة وفعالية وبأقل التكاليف، وهذا قائم على الإصلاح الإداري والذي هدفه زيادة الكفاءة في الجهاز

¹ - بوزيان رحماني جمال، مرجع سبق ذكره ص 443.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد و الإدارة العمومية

الإداري وتحسين أداءه، حيث يظل الإصلاح الإداري يحتفظ بخصائص هامة ويعد تغييرا جذريا في الأشخاص والمفاهيم، وهو عملية هادفة مخططة ومرسومة وتكون مستمرة ومتجددة وهو شامل في ذات الوقت، متكامل لكل مقومات النشاط الإداري.

الفصل الثاني: تحسين الأداء والحكم الراشد في الإدارات العمومية الجزائرية

مقدمة الفصل :

يمثل الحكم الراشد أحد أهم متطلبات تحقيق التنمية في المجتمعات، من جانبها النامية أصبحت بحاجة ماسة إلى تحسين أداء إداراتها العمومية، حيث أجرت إصلاحات عديدة في بنيتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية بغية تحقيق حاجات المواطن الأساسية، وخلال الفصل سنتطرق إلى مفهوم تحسين الأداء الإداري، والحكم الراشد وأيضاً تأثير التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء.

المبحث الأول: ماهية تحسين الأداء الإداري:

إن مفهوم الأداء من الموضوعات الرئيسة بل والأساسية في نظريات التنظيم الإداري، بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر

الموضوعات تشعبا وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالمفهوم أو العناصر التي يتضمنها مفهوم الأداء الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الإداري وأهميته وعناصره:

عادة ما يصعب تقديم تعريف شامل وجامل لأي مفهوم، وهذا ما ينطبق على مفهوم الأداء الإداري، ويعتبر تعدد وجهات النظر في فهميه وتحليل أبعاده ومستوياته سببا في غموضه، إذ أصبح يعد ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة.

مفهوم الأداء:

هو ذلك السلوك أو النشاط المرتبط لإنجاز العمل، مع التزام الفرد بالمسؤوليات والواجبات المحددة مسبقا وهذا في ظل تحقيق الأهداف المسطرة.¹

تعريف الأداء الإداري:

✓ يعرف الأداء بأنه تأدية وإنجاز الأعمال بنسق منظم قائم على أسس ومبادئ وأركان وقيم تنظميه محددة.²

✓ يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمنظمات، حيث ينظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة مستوى قدرة المنظمات على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية خلال أنشطتها المختلفة، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ التخطيط.³

أهمية الأداء الإداري:

تبرز أهمية الأداء الإداري في المجتمعات والنظم الاقتصادية، من خلال ما يتطلبه من تعامل تجاه الموارد الاقتصادية، وما تتميز به من ندرة بالنسبة للاحتياجات المتزايدة والمتنافس عليها، وتتمثل أهمية الأداء الإداري في الجوانب الآتية:⁴

✓ يوفر الأداء الإداري مقياسا لمدى نجاح المؤسسة، من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها.

✓ يظهر الأداء الإداري مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية، والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف وفي أقل وقت وجهد، مما يعود على المجتمع بالفائدة.

1- ايمان محامدية، الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سكيكدة، 2014-2015، ص19.

- أكرم محمد العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حازم بيروت، 2002 ص21.

3- وائل ادريس، طاهر الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2009، ص 40.

4- مناهل احمد يوسف أحمد، اثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، أطروحة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2015، ص ص 74، 73.

الفصل الثاني: الحكم الراشد وتحسين الأداء في الإدارات العمومية

- ✓ يظهر الأداء الإداري التطور الذي حققته المؤسسة، في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنياً من مدة لأخرى ومكانياً بالمؤسسات المتماثلة.
- ✓ يوفر الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسات العمومية، لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة، على حقائق علمية وموضوعية.
- ✓ يساعد على المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا يدفع المؤسسة لتحسين أدائها.
- ✓ يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة والمخططة، والعمل على إيجاد نظام مرن وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.

عناصر الأداء الإداري:

للأداء عناصر أو مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال حيث سنتطرق في هذا العنصر إلى أهم عناصر الأداء الإداري:¹

- ✓ الموظف وكفاءته: وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع، أما كفاءته فتعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف، بالإضافة إلى التفاني والجدية في العمل.
- ✓ العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

المطلب الثاني: مفهوم قياس الأداء:

لقد اعتبر الربح ولفترة طويلة الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، لهذا كان جلّ اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، وانطلاقاً من هذا قيس الأداء من خلال النتائج المالية والمحاسبية التي حققتها المؤسسة، غير أن المسيرين لم يفتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء وحججهم في ذلك كثيرة، واتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر إستراتيجية.

مفهوم قياس الأداء:

على غرار المصطلحات الأخرى، فإن مفهوم قياس الأداء ليس له معنى واحد في أذهان المفكرين، وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف المقترحة من بعضهم:¹

¹ - مناهل احمد يوسف أحمد، مرجع سبق ذكره ص 75.

يرى كل من Jauch و Glue أن المقصود من قياس الأداء هو "تلك المرحلة الأساسية من مراحل عمليات الإدارة، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الاستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، وانه يلبي أهداف المؤسسة.

كما ينظر إلى قياس الأداء بأنه "عملية جزئية في نطاق نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها المستويات الإدارية المختلفة في وحدة اقتصادي معينة للتأكد من توافق الأداء المحقق مع الأداء المخطط طبقاً للمعايير الموضوعه لهذا الغرض وتحديد الفروق، وأسبابها، والمسؤول عنها، وكيفية تصحيحها، فإن قياس الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية واتخاذ القرارات التصحيحية

وبناء على هذه التعاريف يمكننا استخلاص أن قياس الأداء، هو عملية وضع مجموعة مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

المطلب الثالث: مفهوم وأهداف تحسين الأداء الإداري:

تعددت مفاهيم تحسين الأداء باختلاف الباحثين، نذكر منها:

تحسين الأداء يعتمد أولاً: إلى التغيير أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر وذلك باعتماد نمط جديد ومناسب في الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك، وثانياً: يعتمد على التطور التنظيمي بأحداث تغييرات إيجابية في المنظمة بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم المنتجات والخدمات بكفاءة عالية وثالثاً: الوصول إلى تحسين الأداء بالتعرف على نقاط القوة والضعف².

يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تهدف إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة، المتعلقة بالآليات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بالشكل المستمر، والتحسين المستمر للأداء هي إحدى ركائز التطوير، والتي الهدف منها هو الوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار المؤسسة في العمليات الإنتاجية، لها كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها.³

ومن مبادئه الأساسية:⁴

- ✓ - الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون.
- ✓ - إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع المواطنين.

1- يوسف عبد الرحمان، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص 50.

2- صورية مجوح، دور المسؤولية الجماعية في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أم لبواقي 2015-2016، ص 52.

3- سامية بن عمر، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول مارس 2019 ص 72.

4- عبد الحكم احمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى الأحسن وتحسين الأداء، مكتبة ابن سينا مصر 1999، ص11.

✓ - التركيز على النظم والعمليات.

✓ القياس المستمر ومتابعة الأداء.

اهداف تحسين الأداء:

من أهم الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من عملية تحسين والمتعلقة بالعاملين ما يلي:¹

- خفض معدل التغيب.

- خفض التكاليف.

- ابتكار أفكار تؤدي إلى مستوى أعلى من الكفاءة.

- تحسين النظام الأمني.

- تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة.

- تخفيض في الوقت المستغرق في انجاز المهام.

- الإبقاء على العملاء الأكفاء.

شروط تحسين الأداء:

حتى تتم عملية تحسين أداء العمال بالشكل المطلوب يجب أن تتوافر الأمور التالية:²

- وعي وإدراك الإدارة العليا لأهمية التحسين؛

- التزام الإدارة العليا بما يتطلبه تحسين الأداء من إجراءات؛

- القيام بالبرامج التدريبية المستمرة والمتخصصة؛

- إدارة القوى البشرية بكفاءة وعلى أسس مناسبة؛

وعند تطبيق هذه الشروط ينتج منها ما يلي:

- معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها؛

- تصميم وتطوير الخطط الإستراتيجية القائمة؛

- تعمل على توفير وتكوين وعي الموظفين بأهمية تطوير وتحسين أدائهم بما سيحصلون عليه من فوائد؛

- اكتشاف الطريقة المثلى في العمل؛

- حسن استخدام والمحافظة على العاملين؛

¹ - خلوف زهرة، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة خميس مليانة، المجلد الثاني العدد 17، 2017، ص ص23-24.

² - يوسف عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

المبحث الثاني: الحكم الراشد وأثاره:

عرف مصطلح الحكم الراشد استخداما واسعا من طرف المؤسسات الدولية، كإطار فعال لمواجهة التحديات التي تواجه الدول والمجتمعات، في ظل عجز مختلف أساليب الحكم، وفشل الأنماط التقليدية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، والتي أثبتت عجزها عن تحقيق تنمية بشرية مستدامة ومن خلال هذا الفصل سنتناول تحسين الأداء، ماهية الحكم الراشد.

المطلب الأول: مفهوم الحكم الراشد وأهميته:

للحكم الراشد عدة تسميات مرادفة مثل الرشادة والحكمة، الحكم العقلاني، الحكم الصالح أو الجيد وهي في الحقيقة تصب في نفس المعنى والمدلول، والحكم الراشد ليس بالمفهوم الجديد وإنما الرشادة في الحكم هي ما يميز حداثة وجدة الحكم الراشد، فالحكم كمفهوم قديم قدم الإنسان على هذه المعمورة وموازي لتطور حياته السياسية والاقتصادية والإدارية .

كان أول استخدام لهذا المصطلح في المؤسسات المالية، تم تدرجيا دخل الاهتمام السياسي، إذ أصبح من الاهتمامات الكبرى في الخطابات السياسية، وذلك بعد تغيير نوعي في العلاقات الدولية مع دخول عصر العولمة وظهور فواعل جديدة فوق الدول كالمنظمات الدولية والشركات المتعددة الجنسيات التي لعبت دورا كبيرا في العديد من الدول على مستوى القطاعات العليا، كآلية ومفهوم جديد يضاف إلى مختلف الآليات والأطر على كافة المستويات.¹

إن مفهوم الحوكمة يشير إلى المشاركة الفعالة، والمنظمة للكوادر المختلفة بداء من القاعدة العريضة إلى قمة الهرم التنظيمي لتحقيق رؤية المنظمة ورسالتها على كافة المستويات التنظيمية، الحكومي، المحلي، القطاع الخاص، و تتطلب هذه المشاركة توافر الرؤية الإستراتيجية، القيادة

¹ - لخضر رابحي، بن يكن عبد المجيد، الحكم الراشد ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة الجزائر، العدد 6، 2018، ص 496.

الفصل الثاني: الحكم الراشد وتحسين الأداء في الإدارات العمومية

العاملين، المانحين و المستفيدين وتمكين العاملين بعد التأكد من ملائمة قدراتهم للأداء بفعالية و أن يتم الأداء بشفافية وتفهم تام للمساءلة مع توافر مناخ صحي يستجيب لممارسة هذه المفاهيم داخل التنظيم وخارجه من خلال الأطر القانونية لمنح الشرعية وتوضيح العلاقات والمسؤوليات.

مفهوم الرشادة:

ترشيد الإنفاق هو حس القيام على المال وتوجيهه في خير سبيل أي إن ترشيد الإنفاق هو القصد والاعتدال وفيه عدم الإسراف والتبذير.

مفهوم الحكم:

هو ممارسة السلطة وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده، وتوجيه تطوره الاقتصادي والاجتماعي ليشمل مؤسسات الدولة الدستورية، من سلطات تشريعية وتنفيذية وقضائية بالإضافة إلى منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.¹

تعريف البنك الدولي:

يعرف البنك الدولي الحكم الراشد بأنه التقاليد والمؤسسات التي من خلالها تتم ممارسة السلطة في الدول من أجل الصالح العام، وهذا التعريف يشمل:²

-عملية اختيار القائمين على السلطة ورصدهم واستبدالهم.

-قدرة الحكومات على إدارة الموارد وتنفيذ السياسات السلمية بفاعلية.

-احترام كل من المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية فيما بينها.

تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP):

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، فقد عرف الحكم الراشد على أنه ممارسة السلطات

الاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع، على كافة مستوياته، أي أنه يتكون من الآليات، والعمليات والمؤسسات التي من خلالها نستطيع أن نشكل مصالحهم، ويمارسون حقوقهم القانونية، ويؤدون واجباتهم وحل خلافاته، وهذا التعريف يركز على استخدام كل الآليات والطرق القانونية والمؤسسات المدنية لاحترام حقوق الإنسان والحفاظ عليها.³

¹ - زهرة هادي، حياة بوكروش، سياسات الحكم الراشد وأثره في التنمية المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجلفة 2017/2018، صص 9-10.

² - مجدوب خيرة، سبل إرساء مبادئ الحكم الراشد المحلي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون تيارت، العدد الأول 2019، ص 88.

³ - طكوش صبرينة، فاضل صباح، واقع الحكم الراشد في الجزائر، مجلة علوم الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة، العدد 17، ديسمبر 2018، ص 10.

ويمكن شمل تعريف الحوكمة، في انه مجموعة من الآليات التي تسمح بممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتي يشترك فيها كل الأطراف الفاعلين في المجتمع في صنع القرارات أو التأثير فيها والتي تخدم مصالح الجميع.

مقومات الحكم الراشد:

1- شرعية السلطة: الشرعية تعني قبول المواطن المحلي للسلطة، هؤلاء الذين يحوزون القوة داخل المجتمع ويمارسونها في إطار قواعد وعمليات وإجراءات مقبولة، وان تستند إلى حكم القانون والعدالة، وذلك بتوفير فرص متساوية للجميع من أجل الحفاظ على مستوى حياتهم والسعي إلى مستوى أفضل.¹

حيث يرى كارل دوتش أن الشرعية تقوم على ثلاثة عناصر وهي:

- ✓ -العنصر الدستوري: السلطة شرعية لأنها قامت وفق مبادئ البلاد الدستورية.
- ✓ التمثيل: بمعنى أن تقوم الشرعية على إقناع المحكومين أن الذين في السلطة يمثلونهم.
- ✓ عنصر الإنجاز: أي أن الشرعية تقوم وربما حتى تبدأ من خلال الإنجازات الكبيرة التي يمت للمجتمع عن طريق السلطة.

إن الحكومة تعتبر شرعية إذا كان الأشخاص الموجه إليهم أوامرهم يؤمنون بأن بنيان وإجراءات وتصرفات وقرارات وسياسات مسؤولي وقادة الحكومة، حيث يمتلكون صفة الصلاح أو الملائمة أو السمو الأخلاقي حق صنع قواعد ملزمة.²

2- الولاء: الولاء هو الإخلاص والوفاء والعهد والارتباط، فهو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى الشيء هام في حياته كما يشعر الفرد بمسؤولية تجاه ذلك الأمر بالإضافة إلى الإخلاص والمحبة تجاه ذلك الشيء.³

3- المعارضة: أول ما تعنيه المعارضة هو عمل القوى السياسية ضد من هو في السلطة، ولكن لكي ينشئ المعارضة يجب أن يكون للسلطة الحاكمة سياسة منظمة وواضحة تقوم على مرتكزات ثابتة، فالمعارضة للنهج الذي تتبعه الحكومة في ممارسة السلطة والتوجهات السياسية التي تعتمدها المعارضة متمثلة في المؤسسات الغير رسمية (الأحزاب السياسية، وجماعات الضغط)، ومن بين أهم وسائل المعارضة نجد الاتصال المباشر بأشخاص السلطة العليا ومحاولة إقناع المسؤولين بتبني وجهة نظرها وكذلك محاولة التأثير في الرأي العام ومحاولة إقناعه بوجهة نظرها، ومن بين هذه الوسائل الإعلام والاتصال والإضرابات و التظاهرات.⁴

أسس الحكم الراشد:

¹ - وفاء معاوي، الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر 2010، ص 29.

- روبرت دال، التحليل السياسي الحديث، ترجمة علاء أبو زيد، مركز الأهرام للنشر، مصر، 1995، ص 78.

- أحمد إبراهيم أبوسن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة اليمن، 2015، ص 28.

- عاصم سليمان، مدخل إلى علم السياسة، طبعة الثانية، بيروت، لبنان، دار النضال، 1989، ص 257.

تختلف الأولويات والمعايير من معايير سياسية، اقتصادية واجتماعية وإدارية كما تختلف باختلاف الجهات ومصالحها. وتعد الدراسات الصادرة عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أكثر شمولاً وتضمنت تسعة معايير هي:¹

- المشاركة: وتعني حق المرأة و الرجل بالتصويت و إبداء الرأي مباشرة أو عبر المجالس التمثيلية المنتخبة ديمقراطياً بالبرامج، و السياسات و القرارات ، و تتطلب المشاركة توفر القوانين التي تتضمن حرية تشكيل الجمعيات و الأحزاب و حرية الانتخاب و التعبير ، و الحريات العامة بالشكل الإجمالي ضماناً لمشاركة المواطنين الفعالة و لترسيخ الشرعية السياسية.

- حكم القانون: و يعني مرجعية القانون وسيادته على الجميع، من دون استثناء إنطلاقاً من حقوق الإنسان بشكل أساسي و الإطار الذي ينظم العلاقات بين المواطنين من جهة و بين الدولة و المواطنين من جهة أخرى كما انه ينظم العلاقات بين مؤسسات الدولة و يحترم فصل السلطات، و استقلالية القضاء تؤمن هذه القواعد الحقوقية العدالة و المساواة بين المواطنين و هذا يتطلب وضوح القوانين، و انسجامها في التطبيق.

- الشفافية: و تعني توفر المعلومات الدقيقة في وقتها، و فسخ المجال أمام الجميع الاطلاع على المعلومات الضرورية و الموثقة، مما يساعد في اتخاذ القرارات الصالحة في مجال السياسات العامة و يبرز أهمية المعلومات الإحصائية عن السياسة المالية و النقدية و الاقتصادية بشكل عام، و أهميتها في ترشد السياسات الاقتصادية و تعتبر الحكومة و المؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة مثل البنوك المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ، حيث يجب أن تنشرها بعلانية و دورية من أجل توسيع دائرة المشاركة و الرقابة و المحاسبة من جهة، و من أجل التخفيف من الهدر و محاصرة الفساد من جهة أخرى.

- حسن الاستجابة: و يعني قدرة المؤسسات و الآليات على خدمة الجميع و تلبية حاجياتهم دون استثناء.

- التوافق: و يرمز إلى القدرة على التوسط و التحكيم بين المصالح المتضاربة، من أجل الوصول إلى إجماع واسع حول مصلحة الجميع، و إن أمكن حول المصلحة العامة و السياسات العامة.

- المساواة: و تهدف إلى إعطاء الحق لجميع الرجال و النساء، في الحصول على الفرص المتساوية في الارتقاء الاجتماعي من أجل تحسن أوضاعهم.

- الفعالية: و تهدف إلى توفير القدرة على تنفيذ مشاريع وفق نتائج، تستجيب إلى احتياجات المواطنين و تطلعاتهم على أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد.

- المحاسبة: ضرورة وجود نظام متكامل من المحاسبة و المسائلة السياسية و الإدارية، للمسؤولين في وظائفهم العامة و لمؤسسات المجتمع المدني و القطاع الخاص و القدرة على محاسبة المسؤولين، عن إدارتهم للموارد العامة و خصوصاً تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام و حماية الصالح العام من التعسف و استغلال السياسيين.

بوجردة الياسين، واقع و متطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للأبحاث و الدراسات، جامعة جيجل العدد الثالث، 2021، صص 259-260 .

-الرؤية الإستراتيجية: و هي الرؤية المنطلق من المعطيات الاقتصادية، الثقافية و الاجتماعية الهادفة إلى تحسين شؤون الناس و تنمية المجتمع والقدرات البشرية.

أهمية الحكم الراشد:¹

- ✓ يعتبر الحكم الراشد الأداة الضرورية لتحسين نوعية الحياة، ورفع مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية والعدالة والاستقرار.
- ✓ تعزيز روح الديمقراطية والمساواة، في عصر تزداد فيع روح التحدي من المواطنين سواء من خلال الممثلين في مؤسسات المجتمع المدني، أو القطاع الخاص للمواقف السلبية أو عدم الاهتمام بالعديد من القضايا المهمة في المجتمع من قبل بعض الإدارات الحاكمة.
- ✓ تعزيز النمو الاقتصادي الآن وجود نظام حكم فعال يساعد في توفير درجة عالية من التقدم وبالتالي يعمل الاقتصاد بشكل جيد.
- ✓ التمتع بالنزاهة والحيادية والاستقلالية والشفافية.
- ✓ استخدام الأنظمة الرقابية المتطورة لتفادي وجود الأخطاء والانحراف.
- ✓ الحكم الراشد يهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف إلى الاقتصادية والاجتماعية، كما تهدف إلى ربط مصالح الأفراد بالمؤسسات والمجتمع بشكل عام، لضمان توفير فرص العمل والخدمات الصحية وإشباع الحاجات الأخرى، ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي بشكل عام.
- ✓ تخفيض مخاطر الفساد بكل أنواعه وخاصة المالي والإداري.
- ✓ تعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للإدارات.
- ✓ توزيع وتخصيص امثل للموارد وتحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي.

المطلب الثاني: أهداف الحكم الراشد ومعوقات تفعيله:

باعتبار الحكم الراشد غاية يجب إدراكها، فإن له أهداف تتمثل في ما يلي:²

1. تهدف قواعد الحكم الراشد إلى تحقيق الشفافية، والعدالة ومنح حق مساءلة المؤسسات الحكومية، وبالتالي تحقيق الحماية للأفراد مع مراعاة مصالح الجميع والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
2. تؤكد قواعد الحكم الراشد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المواطنين.
3. يستهدف الحكم الراشد المستوى المثالي من الأخلاق عند ممارسة الأعمال، ومنح حق المساءلة للمجتمع من أجل مساءلة أجهزة الإدارة في إطار مجتمع ينتهج الديمقراطية ويتبنى قضية احترام حقوق الإنسان.

¹-زهرة هادي، حياة بوكروش، مرجع سبق ذكره، ص13 .

²-زهرة هادي. حياة بوكروش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

4. تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة .
5. تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة، مع مراعاة مصالح المتعامل مع المؤسسات الدولة المختلفة والهدف من ذلك هو تفضيل المصلحة العامة.
6. تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية.
7. تحقيق وإدامة حالة من الشرعية في المجتمع.
8. الكفاءة في تحقيق التنمية الاقتصادية في تخصيص واستغلال الموارد العامة .

معوقات تفعيل الحكم الراشد:1

هناك مجموعة من المعوقات التي تقف دون تحقيق حكم راشد في الجزائر:

-**غياب التداول على الحكم:** إن الهيمنة التي تمارسها السلطة على الطبقة السياسية من خلال التدخل في المسار الانتخابي، كانت لها تأثيراتها على عملية التداول على الحكم في الجزائر.

-**ضعف المشاركة السياسية وغياب الديمقراطية الحقيقية:** على الرغم من أن الجزائر قد بدأت نيتها فيالتوجه نحو الديمقراطية، بوضع دستور يكرس التعددية سنة 1989، حيث أسفرت النتائج على 92 % من المنتخبين الذين انتخبوا بنعم، للتعددية غير أن الملاحظ على الممارسة الديمقراطية في الجزائر قد عرفت نوعا من العجز وذلك راجع إلى القيود المفروضة، على نشاطات الأحزاب ومنظمات المجتمع المدني ذلك أن الثقافة السياسية،

التي تمجد الأحادية الحزبية لازالت قائمة والتي جعلت من الممارسة الحزبية ضعيفة وغير فعالة وغائبة على الساحة السياسية كما أن نشاطات الأحزاب السياسية في الجزائر تعرف "بالمناسباتية"، أي أن نشاطها خلال مناسبات الانتخابات، وذلك من أجل تحقيق أغراض شخصية.

-**الطبيعة الريعية للاقتصاد الجزائري:** إن الاقتصاد الجزائري يقوم على إستراتيجية استنزافي للثروة البترولية والغازية، فهو يتميز بتبعية للعائدات والتي تشكل حوالي 98 % من قيمة صادراتها لا تراعي الدولة محدودية الاحتياجات وضرورة استخلافها، والكفاءة في تخصيص عائداتها والعدالة في توزيع منافعها وحماية حقوق الأجيال القادمة فيها.

-**انتشار ظاهرة الفساد في الجزائر:** أظهر مؤشر الفساد العام في القطاع العام وفقا لمؤشرات مدركات الفساد لسنة 2006 ،الذي أعلنت عنها منظمة الشفافية الدولية في برلين، والذي يرصد حركة الفساد في القطاع العام داخل 163 دولة في العالم أن ثلثي تلك الدول سجلت أقل من (5 نقاط) من أصل (10 نقاط)، وهو ما يعني أن الفساد منتشرة في هذه الدول، حيث جاءت الجزائر في المرتبة (97) من بين 159 دولة، برصيد (2.8) نقطة حيث تتدرج درجات المقياس من الصفر (فساد مرتفع)، إلى 10 (غياب الفساد).

المطلب الثالث: مبادئ الحكم الراشد الداعمة لتسيير العمومي الجديد:

¹ - عبد الحق حملاوي، الآليات السياسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية من منظور الحكم الراشد، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة 2013، ص10.

الفصل الثاني: الحكم الراشد وتحسين الأداء في الإدارات العمومية

يرى الباحث رودز rhods، في محاولة منه لتصنيف التعاريف التي تناولتها الأدبيات حول الحكم الراشد، انه من بين الأبعاد التي يركز عليها الحكم الراشد نجد دراسة الإدارة الحكومية في صيغها الجديدة من خلال إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة وهو يعرف بالتسيير العمومي الجديد وهذه الصيغة الجديدة تقوم على إدخال قيم جديدة في تسيير القطاع العمومي كالمنافسة، قياس الأداء و النظر للمواطن على انه زبون والعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

إن مبادئ الحكم الراشد يلمس بوضوح اشتراكها مع مبادئ التسيير العمومي الجديد، باعتبار تبني الحكم الراشد ومن خلال مبادئه فهو يقدم ويهيئ الإطار العام والأرضية المساعدة على تفعيل تطبيق نماذج واستراتيجيات التسيير العمومي الجديد وذلك كما يوضحه الجدول التالي:¹

الجدول (03) يمثل المبادئ المشتركة للحكم الراشد ونماذج التسيير العمومي الجديد.

مبادئ الحكم الراشد	استراتيجيات ونماذج التسيير العمومي الجديد
حكم القانون، المشاركة، الرؤية الاستراتيجية	التغير في الية الحوكمة
المسائلة، العدالة، الشفافية، الاتجاه	تقليص دور الدولة
الاجماع، الاستجابة، الكفاءة والفاعلية	التغير في أسلوب تسيير المنظمات العامة

مبادئ الحكم الراشد في تفعيل التسيير العمومي الجديد هي:²

- ✓ ضرورة المسائلة والمحاسبة: ويتمثل أحد أهم دعائم الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد، فالمسائلة تعتبر من أهم متطلبات تحسين الأداء الأجهزة الحكومية ضمن مقاربة التسيير العمومي الجديد.
- ✓ الشفافية: إن تطبيق الحكم الراشد، يتطلب أن تكون أعمال وقرارات المؤسسة العمومية شفافة بدرجة يمكن مراجعتها والاطلاع عليها، من قبل مختلف الهيئات العمومية المجتمعية الأخرى. وهو ما يدعم مبدأ تحسين العلاقة بين الهيئات العمومية والمواطنين.
- ✓ الكفاءة الفعلية: على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية، لاسيما فيما يتعلق بالخدمات العمومية المقدمة للمواطنين كاعتباره زبونا مما يستدعي تأهيل الخدمة العمومية وتلبية حاجات المواطنين بصورة أحسن وفقا للتسيير العمومي الجديد.

¹- اوحاشي امير، اوحاشي عفاف، دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم السياسية المركز الجامعي بركة جامعة باتنة، العدد الثاني، ديسمبر 2018، ص 117.

²- بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة، العدد الرابع عشر ديسمبر 2013، ص 204-206.

✓ الرؤية الإستراتيجية أو الاستشراف: بحيث لا يمكن أن تكون المنظمة فعالة دون أن ترسم استراتيجياتها، وتحاول استباق الأحداث من حيث النقائص التي تكثف مستوى تقديم الخدمات للمواطن أي التسيير من منظور التنبؤي بالمشاكل ومحاولة معالجتها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

إن هذه المبادئ وما تحمله من شروط وميكانيزمات، تعتبر ضرورية لتطبيق التسيير العمومي الجديد في منظمات الخدمة العمومية، من حيث كونها تساعد في تفعيل أداء المرافق العام كضرورة حيث يهدف الحكم الراشد إلى تكريسها، من خلال إعادته النظر في مفهوم تسيير شؤون الدولة والمجتمع بصورة تجعل من جميع الأطراف المكونة لمنظومة الحكم والمتمثلة في الدولة بكافة أجهزتها الحكومية، القطاع الخاص والمجتمع المدني مساهمة في إنجاح تحسين التسيير ومن تم تدعيم توجيه التسيير العمومي الجديد:

المطلب الرابع: أثر التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء (الحكامة):

يتفق الكثير من الباحثين على أن مفهوم التسيير العمومي الجديد هو نفسه مفهوم الحكامة، حيث يرون بأنه مجموعة من النظريات التي تدور حول كيف يمكن للحكومات أن تفعل الأشياء، غير أنها تنظر لكيفية وضع الترتيبات (من طرف الحكومات) لأجل توفير الخدمات في المجتمع ، حيث أنه في التسيير التقليدي للقطاع العام، الحكومات تأخذ على عاتقها أدوارا متعددة من أجل توزيع الخدمات في المجتمع.

1- مفهوم الحكامة:

يعتبر مصطلح الحكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعمال لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 الذي اعتبر أن الحكامة هي: "أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية"، وعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتم فصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات، وتفك الخلافات والنزاعات، يقوم على تذويب التراتبية وتشجيع التشارك بين المسيرين والمساهمين وحسن التنظيم وتوزيع المسؤوليات وصقل القدرات ودعم التواصل داخليا وخارجيا.¹

و يعرفها البنك الدولي على أنها، الطريقة التي تباشر بها السلطة إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية.²

2-معايير الحكامة:³

1- شاعة محمد، مقارنة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر، مجلة صوت القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة خميس مليانة، المجلد السادس العدد 01، أفريل 2019، ص 235.

2- لحبيب بلية، مطبوعات جامعية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير جامعة مستغانم 2019، ص 34.

3- شاعة محمد، مرجع سبق ذكره ص 237.

- ✓ المشاركة: ويقصد به حق الرجال والنساء في إبداء الرأي، والمشاركة في عمليات صناعة القرار مباشرة، وعن طريق المجالس المنتخبة ومؤسسات الوساطة المشروعة.
- ✓ الفعالية والكفاءة: ويقصد بها توفر القدرة لدى لمؤسسات في انجاز وتنفيذ المشاريع، التي تستجيب لحاجيات المواطنين مع الاستخدام الجيد والعقلاني للموارد.
- ✓ حسن الاستجابة: قدرة المؤسسات والعمليات على تقديم الخدمات للمنتفعين دون استثناء أو تفرقة.
- ✓ الشفافية: تتمثل في حق كل مواطن في الوصول إلى المعلومات والحصول عليها، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي وتبني الشفافية على حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمؤسسات والمعلومات يمكن الوصول إليها من طرف المعنيين بها، شرط أن تكون المعلومات كافية وسهلة الفهم.
- ✓ حكم القانون: أي يجب سيادة القانون وتطبيق من خلال مؤسسات عادلة ومنصفة.
- ✓ المساواة: وتعني خضوع المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص، ومنظمات المجتمع المدني للمساواة من طرف الجمهور والأطراف الأخرى ذات العلاقة، هذه المساواة تختلف باختلاف المؤسسات وما إذا كان القرار داخليا أو خارجيا.
- ✓ المساواة: جميع الرجال والنساء لديهم الحق في الحصول على فرص متساوية لتحسين أوضاعهم، والحفاظ على رفاهيتهم.
- ✓ الرؤية الإستراتيجية: وهي الرؤية المبنية على معلومات ومعطيات سوسيواقتصادية واجتماعية وثقافية مستنبطة من الواقع، تهدف إلى تحسين أوضاع السكان وتوعية المجتمع ككل.

3- أثر التسيير العمومي الجديد (الحكامة) على تحسين الأداء و الفعالية في الإدارات العمومية:¹

وفي هذا الإطار تفيد دراسة لمعهد أبحاث التنمية الاجتماعية للأمم المتحدة سنة 1999، إلى أن أحد أهم الملامح المشتركة للبلدان التي تبنت إصلاحات قائمة على التسيير العمومي الجديد، كان معاناتها من الأزمات الاقتصادية والمالية التي دفعتها للبحث عن تحقيق الفعالية وتخفيض تكاليف الخدمات العامة، كما أن أزمة دولة الرفاهية في بعض البلدان المتقدمة قد أدت إلى التساؤل حول دور الدولة ومجال مساهمتها في الخدمات العمومية، في حين أنه في أغلب الدول النامية فقد حدث ذلك بواسطة عوامل وضغوط خارجية، حيث أخذ التسيير العمومي الجديد مكانه في سياق برامج التعديل الهيكلي، إضافة إلى تنامي دور المستشارين العالميين والثقل المتزايد لمفهوم الحكم الراشد وتأثير تطور تقنيات المعلومات.

وفي هذا السياق، يمكن تفهم مواقف وشروط المؤسسات المالية الدولية المانحة للقروض للدول التي تعاني أزمات اقتصادية، ضمن ما يعرف ببرامج التعديل الهيكلي، حيث تقدم هذه المؤسسات مفهومي التسيير العمومي الجديد والحكامة مقترنان بوصفهما توأمان لا ينفصلان، وهذا كله في

¹- لحبيب بلية، مرجع سبق ذكره ص 12.

الفصل الثاني: الحكم الراشد وتحسين الأداء في الإدارات العمومية

مسعى للدفع بالكفاءة والفعالية والمساءلة، وترقية و تحسين الأداء في مؤسسات القطاع العمومي في هذه الدول التي كانت تعاني أزمات.

خلاصة الفصل:

يمثل تحسين الأداء هدفا عاما لكل الإدارات العمومية، باعتباره الناتج النهائي لعمليات الإصلاح الإداري و إدخال أساليب التسيير العمومي الجديد، والوصول إلى الحكم الراشد من خلال التقييم و التحسين المستمر و المنظم، وأيضا الحكامة التي تقترب في مفهومها و معاييرها من الحوكمة و التسيير العمومي الجديد.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس

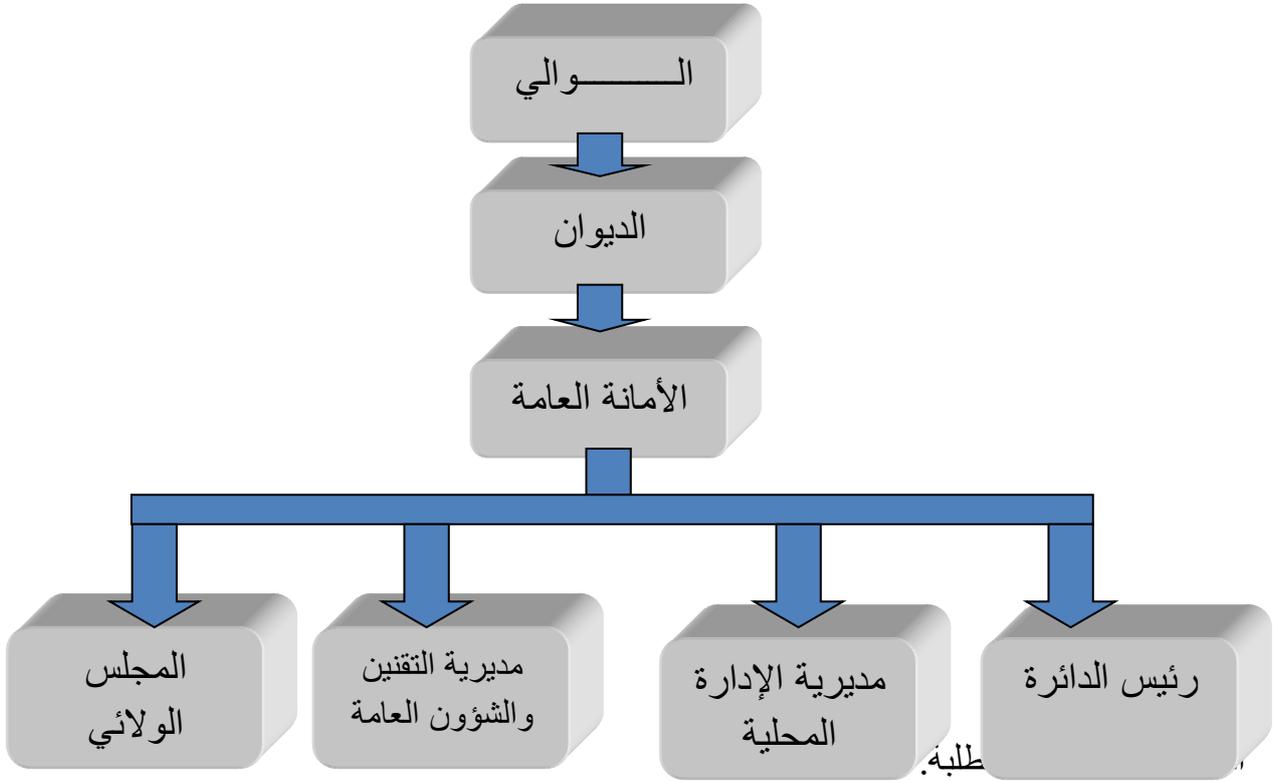
مقدمة الفصل:

بعد عرض الإطار المفاهيمي والمنهجي لكل من التسيير العمومي الجديد، والإدارة العمومية والأداء والحكم الراشد وكذا كيفية تأثير التسيير العمومي الجديد على الأداء، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس وذلك عن طريق الاستبيان، بهدف معرفة مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد في الواقع وأيضا تأثيره على تحسين الأداء بها.

المبحث الأول: نظرة على الهيئة محل الدراسة (مديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس) و إجراء الدراسة:

تعد الولاية بجهازها الإداري ونظامها القانوني واختصاصاتها العامة عاملا فعالا وحيويا ووسيلة فنية منطقية ناجعة في إقامة وتحقيق التنسيق والتعاون والتكامل بين وظائف واختصاصات المجموعات المحلية وبين أعمال السلطات المركزية في الدولة.

الشكل رقم(01) الهيكل التنظيمي للولاية بومرداس.



المطلب الأول: نظرة على الأجهزة الإدارية للولاية و محل الدراسة الميدانية:

الولاية هي مرفق عام يقدم خدمات لإشباع حاجات محلية المواطنين على اختلاف مراكزهم ومستوياتهم لمختلف حاجاتهم الإدارية وغير الإدارية، وتتوفر على مصالح عمومية وأملاك تقتضي ضمان السير الحسن والحفاظ عليها وصيانتها، ولها جهاز إداري جعل لها قانون الولاية بابا خاصا هو الباب الرابع، يتعلق بإدارة الولاية وأملاكها، ومصالحها العمومية توضع تحت سلطة الوالي¹.

¹ - عمار عوابدي، دروس في القانون الإداري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1984 ، ص 167.

نستعرض في مايلي الأجهزة الإدارية للولاية:¹

I. الأمانة العامة:

تتكون الأمانة العامة في الولاية من مجموعة من المصالح حسب أهمية الولاية مقسمة إلى مكاتب، ويشرف على الكتابة العامة الأمين أو الكاتب العام للولاية، وطبقا للمادة 5 من المرسوم التنفيذي رقم (94-215).

II. المفتشية العامة:

هي جهاز رقابة، مهامها وصلاحياتها محددة بأحكام المرسوم التنفيذي رقم(94-216)، وتتولى تحت سلطة الوالي القيام بمهام عامة ودائمة لتقويم نشاط الأجهزة والهيكل والمؤسسات غير الممركزة واللامركزية الموضوعة تحت وصاية وزير الداخلية والجماعات المحلية

III. الديوان:

هو هيئة مساعدة للوالي وتعمل تحت إشرافه مباشرة، ويشرف على إدارتها رئيس الديوان الذي يساعد الوالي في ممارسة وتنفيذ مهامه بالولاية، كما يساعده ملحقون بالديوان يتراوح عددهم حسب أهمية الولاية تحدد بناء على قرار وزاري مشترك بين وزير الداخلية ووزير المالية والوزير المكلف بالداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

IV. رئيس الدائرة:

للدائرة هي مقاطعة إدارية تابعة للولاية تشمل عدة بلديات ليست لها الشخصية المعنوية والاستقلالية المعنوية، تدار من قبل رئيسها الذي يساعد الوالي في تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها، وقرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي وكذا قرارات مجلس الولاية.

V. مديرية الإدارة المحلية:²

تتمثل مهمتها الأساسية في التنسيق بين الولاية والبلديات وممارسة الوصاية عليها ، وتتكون مديرية الإدارة المحلية التي يشرف عليها مديرها من خلال أربعة مصالح و هي:

1. مصلحة الميزانيات و ممتلكات الولاية.

2. مصلحة التنشيط المحلي.

3. مصلحة الموارد البشرية.

4. مصلحة التخطيط ومتابعة البرامج التنموية.

VI. مديرية التقنين و الشؤون العامة: حيث قمنا فيها بدراسة ميدانية.

1. النشأة: تم إنشاء مديرية التقنين و الشؤون العامة وفق الهيكل و الصلاحيات الموجودة حاليا، بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 95-265 في 6 سبتمبر 1995، و يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الداخلي لمديرية التقنين و الشؤون العامة في مصالح ومكاتب.

¹ - <http://www.wilayaboumerdes.dz> 25/05/2022 A 16H00.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الأول، 2 جانفي 2021، ص17

2. المهام:

- ✓ السهر على تطبيق التقنين العام واحترام
- ✓ تضمن مراقبة شرعية التدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي
- ✓ تنظم بالاتصال مع الأجهزة والهيكل المعنية العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري للمنتخبين البلديين والولائيين.
- ✓ تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية .
- ✓ تطبيق التنظيم المتعلق بنقل الأشخاص.
- ✓ تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها.
- ✓ تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب إشهارها.
- ✓ تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية أو الوضع تحت حماية الدولة وتتابع ذلك.

3. الهيكل التنظيمي لمديرية التقنين و الشؤون العامة:¹

أ. مصلحة الشؤون العامة:

- مكتب الانتخابات و المنتخبين.
- مكتب الجمعيات.
- مكتب التظاهرات العمومية.

ب. مصلحة التنظيم العام:

- مكتب حركة المركبات.
- مكتب المؤسسات المصنفة و المهن المقننة.
- مكتب تنظيم الأسلحة والمواد المتفجرة.

ت. مصلحة تنقل الأشخاص:

- مكتب الحالة المدنية و الخدمة الوطنية.
- مكتب تنقل المواطنين.
- مكتب تنقل الأجانب.

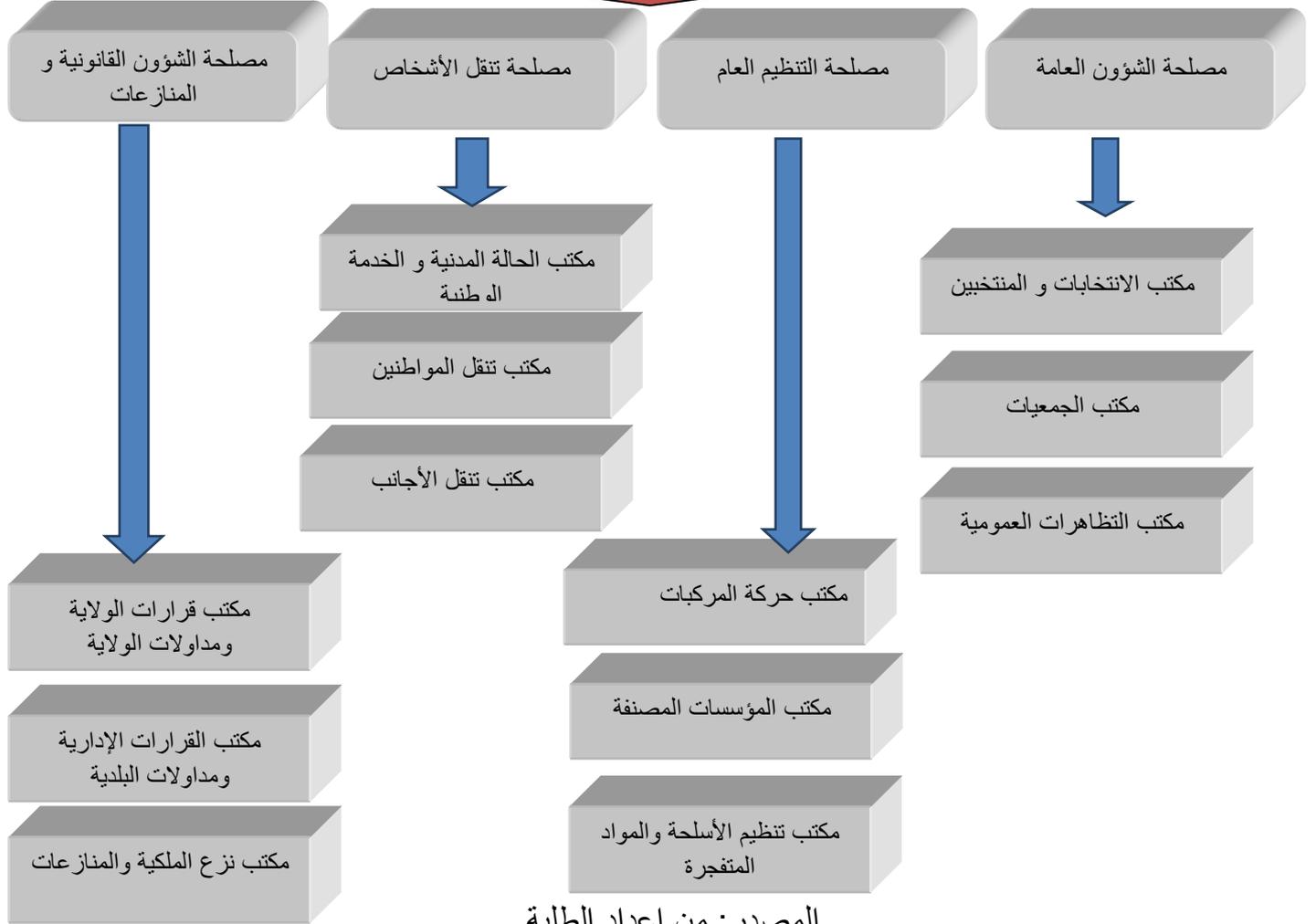
ث. مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات:

- مكتب القرارات الإدارية ومداومات الولاية.
- مكتب القرارات الإدارية ومداومات البلديات.
- مكتب نزع الملكية و المنازعات.

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرجع سبق ذكره.

مديرية التقنين و الشؤون العامة



المصدر: من إعداد الطلبة

هو جهاز يعمل تحت إشراف وسلطة الوالي، ويقوم بتنفيذ قرارات الحكومة كما يعمل في إطار القوانين والتنظيمات السارية المفعول بتفحص كل المسائل المعروضة عليه من طرف الوالي، أو أحد أعضائه.

المطلب الثاني: منهج ونموذج الدراسة

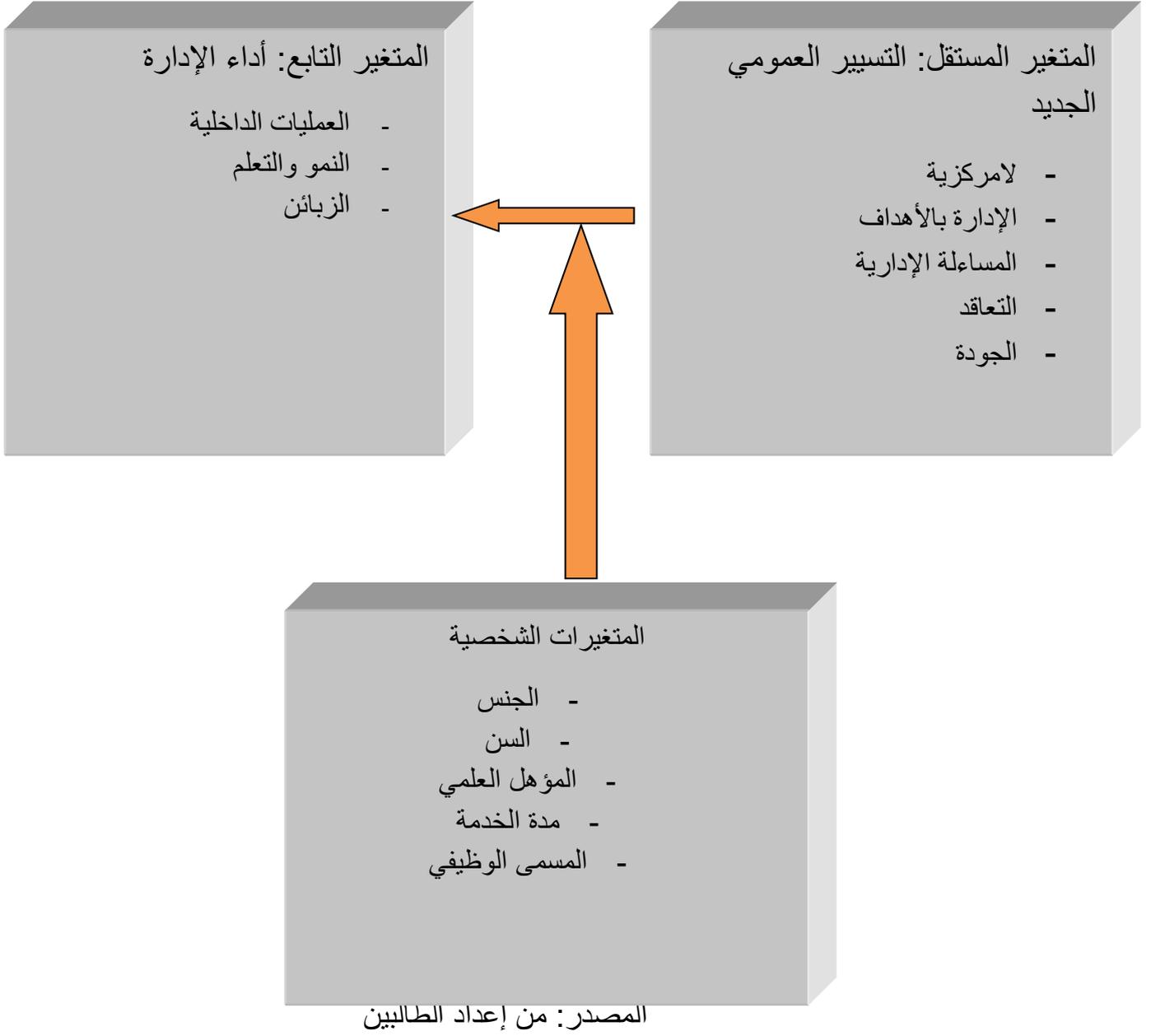
1- منهج الدراسة:

استعنا بالمنهج الوصفي كمنهج تحدده الدراسة الوصفية، وهذا المنهج يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، ثم قمنا بتحليل هذه الحقائق للوصول إلى تصميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات واعتمدا على المنهج التحليلي وهو منهج يعتمد على الدراسة التحليلية النظرية للمفاهيم الأساسية للتسيير العمومي الجديد ومدى اعتماده وتطبيقه في الإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة.

2- نموذج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على متغيرين رئيسيين يتمثل الأول في التسيير العمومي الجديد وهو متغير مستقل والمتغير الثاني هو أداء الإدارة وهو متغير تابع.

الشكل رقم (03) يمثل المتغير المستقل و التابع و المتغيرات الشخصية.



3-مجتمع الدراسة: يتمثل في جميع موظفي مديرية التقنين والشؤون العامة وعددهم 45.

عينة البحث: تم أخذ جميع الموظفين في العينة وذلك لصغر مجتمع البحث (45)، في الأخير تم استرجاع (39) إستبانة من مجموع (45) استبانة تم توزيعها.

4- جمع البيانات:

- الوثائق الإدارية: قد تم الاطلاع على وثائق مختلفة بالإدارة، ما ساعد على وضوح الرؤية حول هيكل المؤسسة، وبعض المؤشرات التي توضح مستوى الأداء وبيانات تفيد موضوع الدراسة.
- الاستبانة: وهي أداة الدراسة الرئيسية التي من خلالها تم جمع البيانات، و قياس متغيراتها (الاستبانة مرفقة مع الملاحق).
- المقابلات: حيث تم شرح مختلف الفقرات لمعرفة مدى إدراك المبحوثين للمصطلحات المستعملة في الاستبانة.

5- الهدف من الاستقصاء:

- التأكد من توفر الإدارة العمومية على متطلبات تطبيق التسيير العمومي الجديد.
- معرفة تأثير التسيير العمومي الجديد على أداء الإدارة العمومية.

6-المعلومات المراد جمعها:

__ بالنسبة للتسيير العمومي الجديد:

- درجة الاستقلالية في اتخاذ القرارات وطبيعة هذه القرارات.
- طبيعة الإجراءات والقواعد المستعملة في المسائلة الإدارية والتقييم المستمر.
- كيفية وضع الأهداف المراد تحقيقها.
- النمط الإداري المتبع.
- مدى استعمال تكنولوجيا المعلومات وهل يتم تحديثها باستمرار.
- وجود إجراءات جديدة للتعيين والترقية وتكوين الأفراد.
- طبيعة ظروف العمل.
- طبيعة العلاقة بين المواطن والإدارة.

__ بالنسبة للأداء:

- تحسن أداء الموظفين وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة.
- الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارة.
- فهم طلبات ورغبات المواطنين.

5-المعالجة الإحصائية:

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومعبرة عن الإشكالية الرئيسية للموضوع محل الدراسة، وذلك عن طريق تجميع البيانات اللازمة ومن ثم تبويبها، تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية تؤدي إلى الإجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة، ولهذا الغرض قمنا باستعمال برنامج SPSS V21.

الجدول رقم (04) درجات مقياس لكرت

الاستجابة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المطلب الثالث: ثبات وصدق الاستبانة:

1-ثبات الاستبانة: لقياس مدى ثبات الاستبانة نقوم بحساب معامل الثبات للاستبانة ككل ALPH وCRONBACH والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(05) معامل ثبات الاستبانة.

العدد	Alpha de Cronbach
24	0.748

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V21

يوضح لنا الجدول أن معمل الثبات للاستبانة ككل يساوي 74.8% ، وهو أكبر من 60% أما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ويساوي 86.4% وهذا يؤكد قوة ثبات وصدق الاستبانة، وإمكانية الاعتماد على نتائجها.

2-اختبار الصدق البنائي: وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون لكل من المحورين مع الكلي:

جدول رقم (06) معامل الارتباط بيرسون

		التسيير العمومي الجديد	أداء إدارتكم	Toutal
التسيير العمومي الجديد	Corrélacion de Pearson	1	,586**	,814**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	39	39	39
أداء إدارتكم	Corrélacion de Pearson	,586**	1	,947**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	39	39	39
toutal	Corrélacion de Pearson	,814**	,947**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	39	39	39

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V21

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية (**Sig. (bilatérale)**)، معامل الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية أقل من مستوى الدلالة (0.05) ما يؤكد على الصدق البنائي للاستبيان مع محوريه، وأن كلا المحورين يمثل متغيرا هاما ومؤثرا في الدراسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان:

في هذا المبحث سنقوم بعرض النتائج المستخرجة من الإستبانة المسترجعة، قصد تحليلها و مناقشتها.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

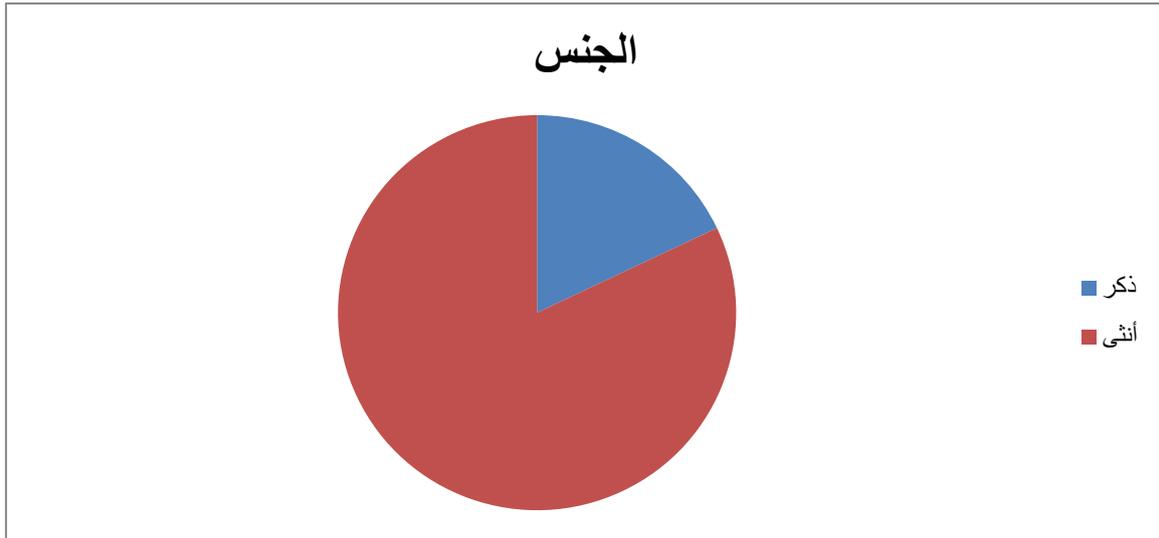
الجدول رقم (07) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	العدد	النوع	الموظف
17.9%	07	ذكر	الجنس
82.1%	32	أنثى	
100%	39		المجموع

المصدر مخرجات SPSS V21

يلاحظ من خلال الجدول، أن نسبة 17.9% من العينة هي ذكور حيث بلغ عددهم 07 في حين نسبة الإناث هي 82.1% حيث بلغ عددهم 32 وهذا يشير إلى أن غالبية موظفي مديرية التقنين والشؤون العامة هم من الإناث.

الشكل رقم (04) الدائرة النسبية لنسبة الذكور والإناث في العينة.



المصدر مخرجات SPSS V21

2- حسب متغير العمر

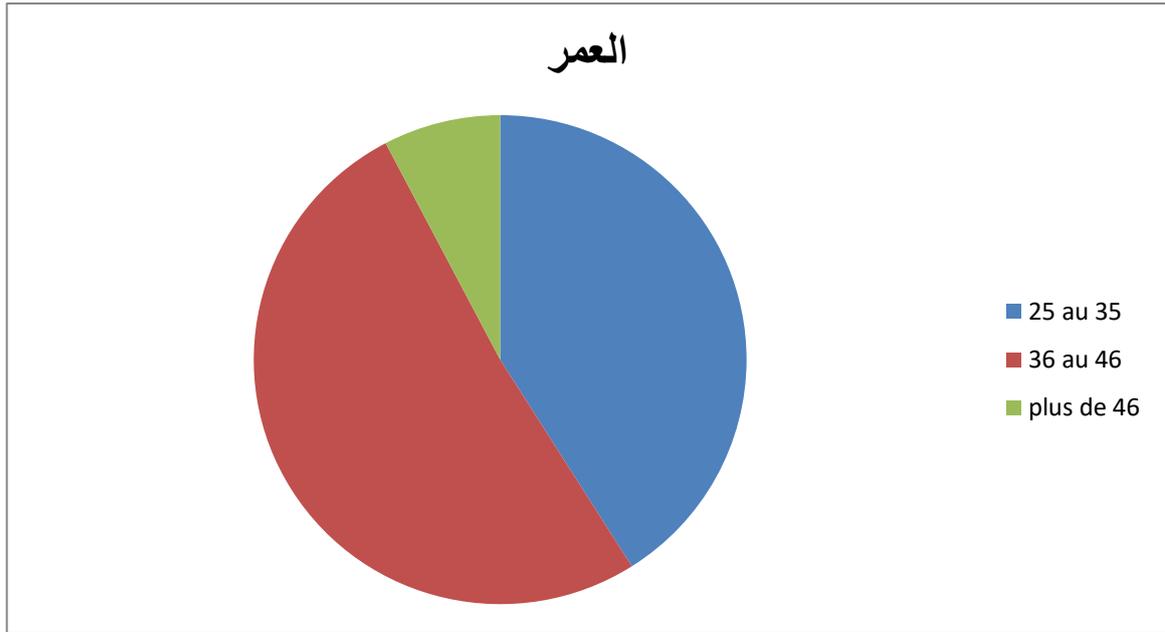
الجدول رقم (08) توزيع الدراسة وفق متغير العمر

النسبة المئوية	العدد	الفئة	الموظف
%41	16	25 الى 35	العمر
%51.3	20	36 الى 46	
%7.7	03	أكثر من 46	
%100	39		المجموع

المصدر مخرجات SPSS V21

يلاحظ من خلال الجدول، أن الفئة الأكبر هي فئة (36 الى 46) بالنسبة 51.3% وعدد 20 موظف والفئة المئوية، هي (25 إلى 35) بالنسبة 41% وعدد 16 موظف أما فئة أكبر من 46 سنة بالنسبة 7.7% وعدد 3 موظفين وهذا راجع لاشتراط الخبرة عند التوظيف.

الشكل رقم (05) الدائرة النسبية للفئات العمرية.



المصدر مخرجات SPSS V21

3- حسب المؤهل العلمي

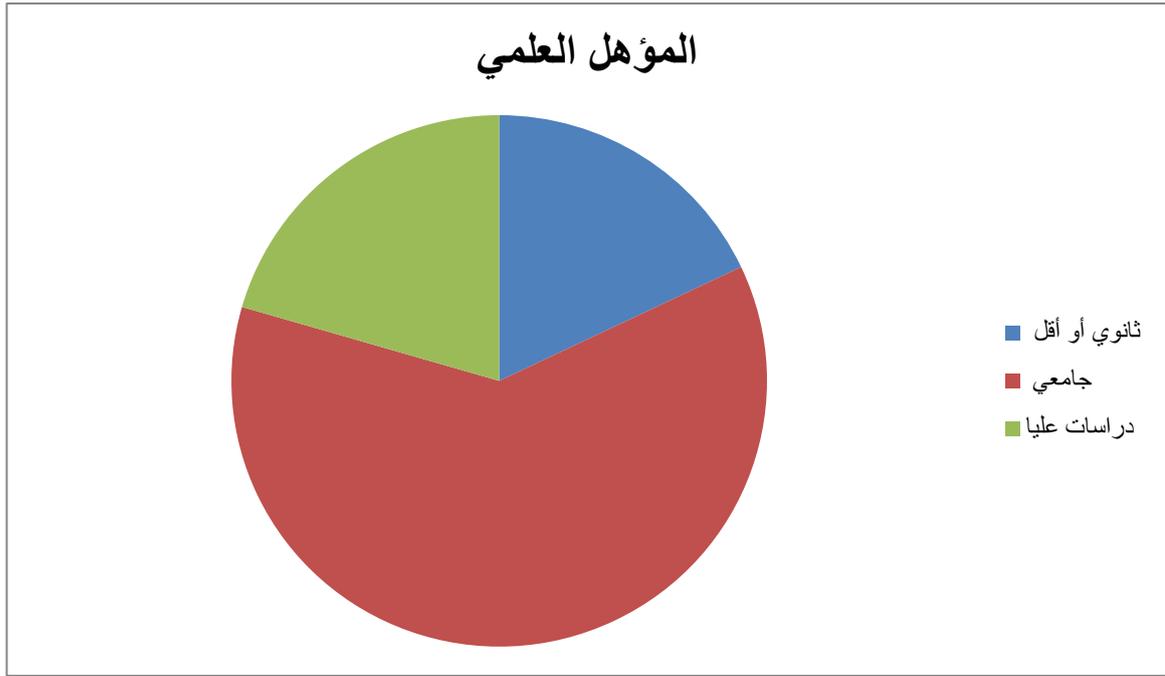
الجدول رقم (09) توزيع الدراسة حسب المؤهل العلمي

الموظف	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	07	17.9%
	جامعي	24	61.5%
	دراسات عليا	08	20.5%
المجموع		39	100%

المصدر مخرجات SPSS V21

يلاحظ من خلال الجدول، أن أكبر فئة هي فئة الجامعيين بالنسبة 61.5% و عدد 24 موظف تليها فئة الدراسات العليا بالنسبة 20.5% و عدد 8 موظفين وأخيرا فئة ثانوي أو أقل بالنسبة 17.9% و عدد 7 موظفين، وهذا راجع لحرص الإدارة على توظيف الإطارات من حاملي الشهادات الجامعية.

الشكل رقم (06) الدائرة النسبية للمؤهل العلمي



المصدر مخرجات SPSS V21

4- حسب مدة الخدمة

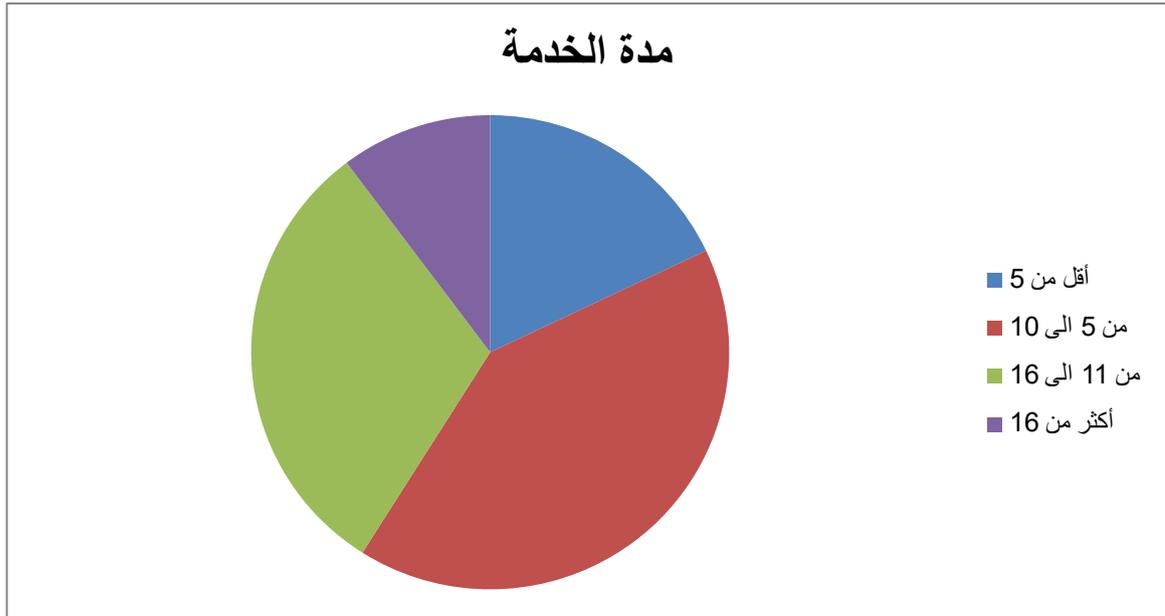
الجدول رقم (10) توزيع الدراسة حسب مدة الخدمة

الموظف	الفئة	العدد	النسبة المئوية
مدة الخدمة	أقل من 5 سنوات	07	17.9%
	من 5 الى 10	16	41%
	من 11 الى 16	12	30.8%
	أكثر من 16	04	10.3%
المجموع		39	100%

المصدر مخرجات SPSS V21

يلاحظ من خلال الجدول، أن أكبر فئة هي من 5 إلى 10 سنوات بالنسبة 41% وعدد 16 موظف تليها فئة من 11 إلى 16 سنة بالنسبة 30.8% وعدد 12 موظف، وتليها فئة أقل من 5 سنوات بالنسبة 17.9% وعدد 07 موظفين، ثم تليها فئة أكثر من 16 سنة بالنسبة 10.3%، وعدد 04 موظفين وهذا راجع إلى التحويل للموظفين بين مختلف المديريات التابعة للولاية.

الشكل رقم (07) الدائرة النسبية لمدة الخدمة



المصدر مخرجات SPSS V21

5- حسب المسمى الوظيفي

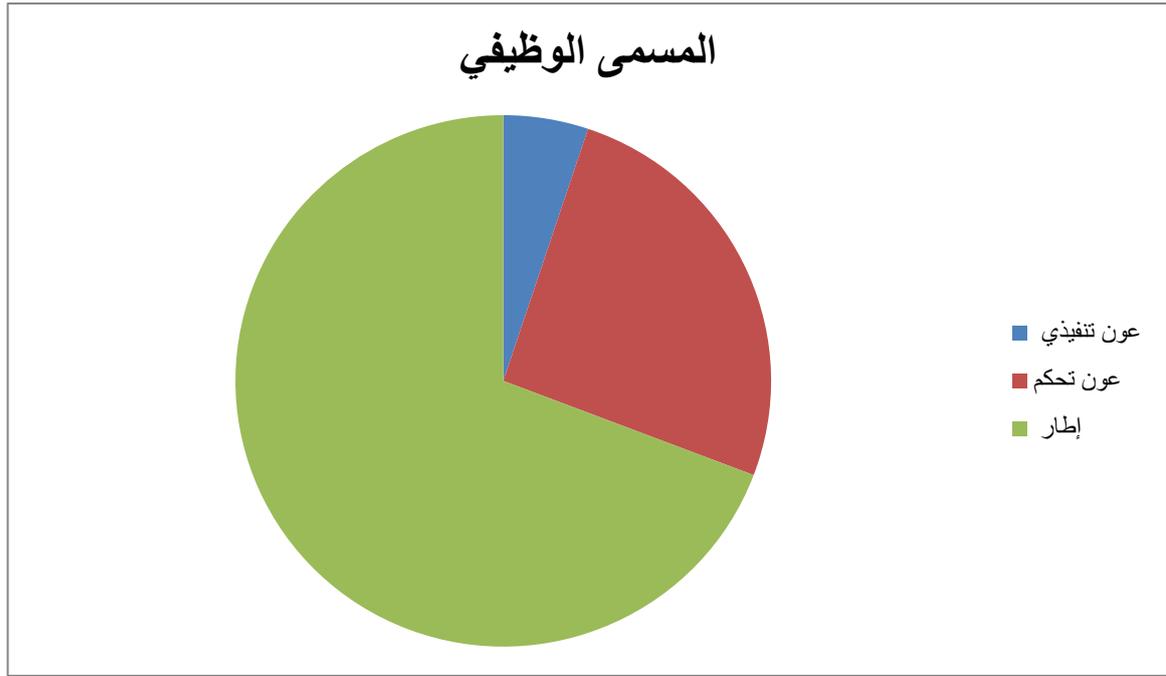
الجدول رقم (11) توزيع الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الموظف	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عون تنفيذي	02	5.1%
	عون تحكم	10	25.6%
	إطار	27	69.6%
المجموع		39	100%

المصدر مخرجات SPSS V21

يلاحظ من خلال الجدول، أن أكبر فئة هي فئة الإطارات بالنسبة 69.6% وعدد 27 موظف تليها فئة عون التحكم بالنسبة 25.6% وعدد 10 موظفين، ثم تليها فئة عون تنفيذي بالنسبة 5.1% وعدد موظفين، وذلك راجع إلى مدى حساسية المهام الموكلة لهذه الإدارة فهي تعتمد على الإطارات لأداء مهامها.

الشكل رقم (08) الدائرة النسبية للمسمى الوظيفي.



المصدر مخرجات SPSS V21

المطلب الثاني: عرض و تحليل النتائج المتعلقة بإجابات الأفراد:

✓ التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات:

الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج للاختبار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الانحدار	3.052	1	3.052	19.301	0.000
الخطأ	5.850	37	0.158		
المجموع	8.902	38			

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من خلال الجدول، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، حيث قيمة F هي (19.301) بقيمة احتمالية sig (0.000) وهي أقل من (0.05)، انطلاقا من هذا نستطيع اختبار مختلف الفرضيات بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط.

1- تحليل النتائج محور التفسير العمومي الجديد ومدى تطبيقه:

1- تحليل اللامركزية:

الجدول رقم(13) إجابات الموظفين للامركزية حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
01	تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية	3,8974	0,12070	2	مرتفع
02	لا يحتاج اتخاذ القرار في إدارتكم إلى موافقة الوزارة	4,1538	0,13008	1	مرتفع
	إجمالي اللامركزية	4,0256	0,10859		مرتفع

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من الجدول، أن المتوسط الحسابي الإجمالي هو (4,0256) وانحراف معياري (0,10859) وهو ما يشير إلى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، حيث حقق مستوى موافقة مرتفعة وهذا يؤكد على تبني مديرية التقنين والشؤون العامة لمبدأ اللامركزية وأيضا جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة تليها الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة.

2-تحليل الإدارة بالأهداف:

الجدول رقم(14) إجابات الموظفين للإدارة بالأهداف حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
03	تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية	3,8718	0,08361	1	مرتفع
04	يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف	3,6154	0,12520	2	مرتفع
05	تتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس تحقيقهم لأهدافهم	3,4359	0,11497	3	متوسط
	إجمالي الإدارة بالأهداف	3,6410	0,07487		مرتفع

المصدر مخرجات SPSS V21

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس

نلاحظ من الجدول، أن المتوسط الحسابي الإجمالي هو (3,6410) وانحراف معياري (0,07487) وهو ما يشير إلى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، حيث حقق مستوى موافقة مرتفعة وهذا يؤكد على تبني مديرية التقنين والشؤون العامة لمبدأ الإدارة بالأهداف، وأيضا جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة تليها الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة، وتليها الفقرة رقم (05) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة.

3-تحليل المساءلة الإدارية:

الجدول رقم(15) إجابات الموظفين للمساءلة الإدارية حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
06	تقوم إدارتكم بتحديد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء الموظفين	3,6923	0,15215	3	مرتفع
07	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم	3,7949	0,13833	2	مرتفع
08	تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل	4,0256	0,06860	1	مرتفع
09	تقوم إدارتكم بالفحص والتقويم المستمر للأفراد العاملين لمعرفة مدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة	3,6410	0,14457	4	مرتفع
	إجمالي المساءلة الإدارية	3,7885	0,11117		مرتفع

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من الجدول، أن المتوسط الحسابي الإجمالي هو (3,7885)، وانحراف معياري (0,11117) وهو ما يشير إلى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين حيث حقق مستوى موافقة مرتفعة وهذا يؤكد على تبني مديرية التقنين والشؤون العامة لمبدأ المساءلة الإدارية، وأيضا جاءت الفقرة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس

رقم (08) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة تليها الفقرة رقم (07) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة، وتليها الفقرة رقم (06) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة ثم تليها الفقرة رقم (09) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة.

4-تحليل التعاقد:

الجدول رقم(16) إجابات الموظفين للتعاقد حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
10	تعتمد إدارتكم على صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم	3,5641	0,13644	2	مرتفع
11	عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية	3,9231	0,07692	1	مرتفع
	إجمالي التعاقد	3,7436	0,09160		مرتفع

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من الجدول، أن المتوسط الحسابي الإجمالي هو (3,7436) وانحراف معياري (0,091600) وهو ما يشير إلى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، حيث حقق مستوى موافقة مرتفعة وهذا يؤكد على تبني مديرية التقنين والشؤون العامة لمبدأ التعاقد وأيضا جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (10) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة.

5-تحليل الجودة:

الجدول رقم(17) إجابات الموظفين للجودة حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
12	تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل	3,8462	0,10734	1	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس

مرتفع	4	0,15463	3,5897	تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري	13
مرتفع	2	0,10989	3,7179	تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجدولها الزمنية	14
مرتفع	3	0,14044	3,6154	تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلف مستوياتها الإدارية	15
مرتفع		0,11228	3,6923	إجمالي الجودة	

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من الجدول، أن المتوسط الحسابي الإجمالي هو (3,6923)، وانحراف معياري (0,11228) وهو ما يشير إلى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين حيث حقق مستوى موافقة مرتفعة وهذا يؤكد على تبني مديرية التقنين والشؤون العامة لمبدأ الجودة، وأيضا جاءت الفقرة رقم (12) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة تليها الفقرة رقم (14) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة، وتليها الفقرة رقم (15) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة، ثم تليها الفقرة رقم (13) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة مرتفعة.

2-تحليل النتائج محور الأداء:

1-تحليل العمليات الداخلية:

الجدول رقم(18) إجابات الموظفين للعمليات الداخلية حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
16	تقوم إدارتكم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل	3,8718	0,11130	2	مرتفع
17	تسعى إدارتكم إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية	3,8462	0,11926	3	مرتفع
18	تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع الموظفين بوضوح	3,9744	0,07782	1	مرتفع
	إجمالي العمليات الداخلية	3,8974	0,08137		مرتفع

المصدر مخرجات SPSS V21

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس

نلاحظ من الجدول، أن المتوسط الحسابي الإجمالي هو (3,8974)، وانحراف معياري (0,08137) وهو ما يشير إلى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، حيث حقق مستوى موافقة مرتفعة وهذا يؤكد على تبني مديرية التقنين والشؤون العامة لمبدأ العمليات الداخلية، وأيضا جاءت الفقرة رقم (18) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة مرتفعة تليها الفقرة رقم (16) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة وتليها الفقرة رقم (17) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة.

2-تحليل نتائج النمو والتعلم:

الجدول رقم(19) إجابات الموظفين للنمو والتعلم حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
19	تعمل إدارتك على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات	3,6410	0,13982	2	مرتفع
20	تقوم إدارتك بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعارف	3,6667	0,14385	1	مرتفع
21	تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم	3,5385	0,16773	3	مرتفع
	إجمالي النمو والتعلم	3,6154	0,14309		مرتفع

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من الجدول، أن المتوسط الحسابي الإجمالي هو (3,6154)، وانحراف معياري (0,14309) وهو ما يشير إلى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين، حيث حقق مستوى موافقة مرتفعة وهذا يؤكد على تبني مديرية التقنين والشؤون العامة لمبدأ النمو والتعلم وأيضا جاءت الفقرة رقم (20) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (19) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة وتليها الفقرة رقم (21) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة مرتفعة.

3-تحليل نتائج الزبائن (المواطنين):

الجدول رقم(20) إجابات الموظفين للزبائن حسب متوسطات الموافقة.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الإجابة
-------	--------	-----------------	-------------------	-----------------	---------------

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس

منخفض	3	0,12070	2,1026	تقوم إدارتك بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم	22
مرتفع	2	0,10605	4,3333	تقيم إدارتك علاقات طيبة مع زبائننا	23
مرتفع جدا	1	1,02147	5,3077	تساهم كل المصالح في إدارتك في تلبية متطلبات الزبائن	24
مرتفع		0,34193	3,9145	إجمالي الزبائن	

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من الجدول، أن المتوسط الحسابي الإجمالي هو (3,9145)، وانحراف معياري (0,341930) وهو ما يشير إلى تجانس إجابات الأفراد المبحوثين حيث حقق مستوى موافقة مرتفعة وهذا يؤكد على تبني مديرية التقنين والشؤون العامة لمبدأ الزبائن، وأيضا جاءت الفقرة رقم (24) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة، تليها الفقرة رقم (23) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة، وتليها الفقرة رقم (22) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة منخفضة.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الاستبيان:

أولاً: H_0 : لا يوجد أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء.

المتغير	B	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F فيشر	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2
التسيير العمومي الجديد	1.960	4.393	0.000	19.301	0.586	0.684

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من خلال الجدول، وجود أثر ذو دلالة إحصائية (0.00 وهي أقل من 0.05) للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة، وهذا ما دعمته كل من قيمة $F(19.301)$ وكذلك قيمة $T(4.393)$ بمستوى دلالة (0.00 وهو أقل من 0.05)، بالإضافة لقوة الارتباط بين المتغيرين، الذي بلغ 0.586 حيث أن متغير التسيير العمومي الجديد يفسر ما نسبته 68% من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة، وأيضا قيمة معامل الانحدار $B(1.96)$.

و منه نرفض الفرضية H_0 ونقول بأنه يوجد أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة (مستوى الدلالة أقل من 0.05).

ثانيا: مناقشة نتائج تأثير التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء.

الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر مبادئ التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء.

المتغير	B	قيمة T	مستوى الدلالة	قيمة F فيشر	معامل الارتباط	معامل التحديد R ²
اللامركزية	0.456	1.70	0.04	2.889	0.269	0.047
الإدارة بالأهداف	0.318	1.743	0.04	3.037	0.257	0.051
المساءلة الإدارية	0.667	4.202	0.00	17.59	0.568	0.305
التعاقد	0.537	3.944	0.00	15.556	0.544	0.277
الجودة	0.675	4.222	0.00	17.827	0.570	0.307

المصدر مخرجات SPSS V21

1- تأثير اللامركزية:

H_0 : لا يوجد أثر لمبدأ اللامركزية الجديد على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد أثر لمبدأ اللامركزية على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%.

نلاحظ من خلال الجدول، وجود أثر ذو دلالة إحصائية (0.04 وهي أقل من 0.05)، لمبدأ اللامركزية على تحسين أداء الإدارة، وهذا ما دعمته كل من قيمة $F(2.889)$ وكذلك قيمة $T(1.70)$ بمستوى دلالة (0.04 وهو أقل من 0.05) بالإضافة لقوة الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ (0.269) حيث أن مبدأ اللامركزية، يفسر ما نسبته 47% من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة وأيضا قيمة معامل الانحدار $B(0.456)$.

ومنه نرفض الفرضية H_0 ونقبل باء H_1 ونقول بأنه يوجد أثر لمبدأ اللامركزية على تحسين أداء الإدارة (مستوى الدلالة أقل من 0.05).

2- تأثير الإدارة بالأهداف:

H_0 : لا يوجد أثر لمبدأ الإدارة بالأهداف على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد أثر لمبدأ الإدارة بالأهداف على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%.

نلاحظ من خلال الجدول، وجود أثر ذو دلالة إحصائية (0.04 وهي أقل من 0.05) لمبدأ الإدارة بالأهداف على تحسين أداء الإدارة، وهذا ما دعمته كل من قيمة $F(3.037)$ وكذلك قيمة $T(1.743)$ بمستوى دلالة (0.04 وهو أقل من 0.05) بالإضافة لقوة الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ (0.257) حيث أن مبدأ الإدارة بالأهداف يفسر ما نسبته 51% من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة، وأيضا قيمة معامل الانحدار $B(0.318)$.

منه نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 ونقول بأنه يوجد أثر لمبدأ الإدارة بالأهداف على تحسين أداء الإدارة (مستوى الدلالة أقل من 0.05).

3- تأثير المساءلة الإدارية:

H_0 : لا يوجد أثر لمبدأ المساءلة الإدارية على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد أثر لمبدأ المساءلة الإدارية على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%.

نلاحظ من خلال الجدول، وجود أثر ذو دلالة إحصائية (0.00 وهي أقل من 0.05) لمبدأ المساءلة الإدارية على تحسين أداء الإدارة، وهذا ما دعمته كل من قيمة $F(17.59)$ وكذلك قيمة $T(4.202)$ بمستوى دلالة (0.00 وهو أقل من 0.05)، بالإضافة لقوة الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ (0.568) حيث أن مبدأ المساءلة الإدارية يفسر ما نسبته 30% من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة، وأيضا قيمة معامل الانحدار $B(0.667)$.

و منه نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 ونقول بأنه يوجد أثر لمبدأ المساءلة الإدارية على تحسين أداء الإدارة (مستوى الدلالة أقل من 0.05)،

4- تأثير التعاقد:

H_0 : لا يوجد أثر لمبدأ التعاقد على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

H_1 : يوجد أثر لمبدأ التعاقد على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%.

نلاحظ من خلال الجدول، وجود أثر ذو دلالة إحصائية (0.00 وهي أقل من 0.05) لمبدأ التعاقد على تحسين أداء الإدارة، وهذا ما دعمته كل من قيمة $F(15.556)$ وكذلك قيمة $T(3.944)$ بمستوى دلالة (0.00 وهو أقل من 0.05) بالإضافة لقوة الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ

(0.544) حيث أن مبدأ التعاقد يفسر ما نسبته 27.7% من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة وأيضاً قيمة معامل الانحدار (0.537 B).

. منه نرفض الفرضية H_0 ونقبل باء H_1 ونقول بأنه يوجد أثر لمبدأ التعاقد على تحسين أداء الإدارة (مستوى الدلالة أقل من 0.05).

5- تأثير الجودة:

H_0 : لا يوجد أثر لمبدأ الجودة على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

H_1 : يوجد أثر لمبدأ الجودة على تحسين أداء الإدارة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%

نلاحظ من خلال الجدول، وجود أثر ذو دلالة إحصائية (0.00 وهي أقل من 0.05) لمبدأ الجودة على تحسين أداء الإدارة، وهذا ما دعمته كل من قيمة $F(17.827)$ وكذلك قيمة $T(4.222)$ بمستوى دلالة (0.00 وهو أقل من 0.05) بالإضافة لقوة الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ (0.570)، حيث أن مبدأ الجودة يفسر ما نسبته 30.7% من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة وأيضاً قيمة معامل الانحدار $B(0.675)$

. منه نرفض الفرضية H_0 ونقبل H_1 ونقول بأنه يوجد أثر لمبدأ الجودة على تحسين أداء الإدارة (مستوى الدلالة أقل من 0.05).

- **نتيجة:** من خلال ما سبق نقول بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% لمبادئ التسيير العمومي الجديد على تحسين أداء مديرية التقنين والشؤون العامة.
ثالثاً: مناقشة نتائج تأثير المتغيرات الشخصية على تحسين الأداء:

1- بالنسبة لمتغير الجنس:

أ- لمستوى التسيير العمومي:

H_0 : يوجد أثر يعزى لمتغير الجنس لمستوى التسيير العمومي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%.

H_1 : لا يوجد أثر يعزى لمتغير الجنس لمستوى التسيير العمومي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (23) نتائج اختبار T يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء تعزى لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
التسيير العمومي الجديد	ذكر	07	3,838	0,377	0.433	0.673
	أنثى	32	3,765	0,508		
تحسين الأداء	ذكر	07	4,365	1,724	1.029	0.342
	أنثى	32	3,687	0,530		

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من خلال الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التسيير العمومي الجديد يقدر با (3,838)، وهو قريب من المتوسط الحسابي للإناث المقدر با (3,765)، وأن قيمة T (0.433)، والقيمة الاحتمالية المصاحبة لها تقدر با (0.673) وهي أكبر من 5% ومنه نرفض H_0 ونقبل H_1 ونقول بأنه لا يوجد أثر يعزى لمتغير الجنس لمستوى التسيير العمومي.

ب- لتحسين الأداء:

H_0 : يوجد أثر يعزى لمتغير الجنس لتحسين الأداء ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%.

H_1 : لا يوجد أثر يعزى لمتغير الجنس لتحسين الأداء ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ أيضا من خلال الجدول، أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير تحسين الأداء يقدر با (4,365)، وهو قريب من المتوسط الحسابي للإناث المقدر با (3,687) وأن قيمة T (1.029) والقيمة الاحتمالية المصاحبة لها تقدر با (0.342)، وهي أكبر من 5%.

ومنه نرفض H_0 ونقبل H_1 ونقول بأن هلا يوجد أثر يعزى لمتغير الجنس لتحسين الأداء.

2- بالنسبة لمتغير السن:

H_0 : يوجد أثر يعزى لمتغير السن لمستوى التسيير العمومي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%

H_1 : لا يوجد أثر يعزى لمتغير السن لمستوى التسيير العمومي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

جدول رقم (24) نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء تعزى لمتغير السن.

المحاور	السن	اختبار F	مستوى الدلالة sig
التسيير العمومي الجديد	أقل من 25	1.276	0.292
	من 25 الى 35		
	من 36 الى 46		
	أكثر من 46		
أداء الإدارة	أقل من 25	0.929	0.404
	من 25 الى 35		
	من 36 الى 46		
	أكثر من 46		

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من خلال الجدول، أن القيم الاحتمالية sig هي (0.292) و (0.404)، على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

و منه نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تفترض أنه لا توجد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير السن.

3- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

H_0 : يوجد أثر يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمستوى التسيير العمومي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%.

H_1 : لا يوجد أثر يعزى لمتغير المؤهل العلمي لمستوى التسيير العمومي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (25) نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	المؤهل العلمي	اختبار F	مستوى الدلالة sig
التسيير العمومي الجديد	ثانوي أو أقل	0.239	0.789
	جامعي		
	دراسات عليا		
أداء الإدارة	ثانوي أو أقل	0.646	0.530
	جامعي		
	دراسات عليا		

المصدر مخرجات SPSS V21

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس

نلاحظ من خلال الجدول، أن القيم الاحتمالية sig هي (0.789) و (0.530)، على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

و منه نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تفترض أنه لا توجد فروق في آراء العينة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

4- بالنسبة لمتغير مدة الخدمة:

H_0 : يوجد أثر يعزى لمتغير مدة الخدمة لمستوى التسيير العمومي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%.

H_1 : لا يوجد أثر يعزى لمتغير مدة الخدمة لمستوى التسيير العمومي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء تعزى لمتغير مدة الخدمة .

المحاور	مدة الخدمة	اختبار F	مستوى الدلالة sig
التسيير العمومي الجديد	أقل من 5 سنوات	5,116	0.300
	من 5 الى 10		
	من 11 الى 16		
	أكثر من 16		
أداء الإدارة	أقل من 5 سنوات	1.830	0.160
	من 5 الى 10		
	من 11 الى 16		
	أكثر من 16		

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من خلال الجدول، أن القيم الاحتمالية sig هي (0.300) و (0.160)، على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ومنه نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تفترض أنه لا توجد فروق في آراء العينة تعزى لمتغير مدة الخدمة.

5- بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي

H_0 : يوجد أثر يعزى لمتغير المسمى الوظيفي لمستوى التسيير العمومي وتحسين الأداء ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أصغر من 5%.

H_1 : لا يوجد أثر يعزى لمتغير المسمى الوظيفي لمستوى التسيير العمومي وتحسين الأداء ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم (27) نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

المحاور	المسمى الوظيفي	اختبار F	مستوى الدلالة sig
التسيير العمومي الجديد	عون تنفيذي	0.378	0.688
	عون تحكم إطار		
	عون تنفيذي		
أداء الإدارة	عون تنفيذي	0.990	0.906
	عون تحكم إطار		
	عون تنفيذي		

المصدر مخرجات SPSS V21

نلاحظ من خلال الجدول، أن القيم الاحتمالية sig هي (0.688) و (0.906)، على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

ومنه نرفض H_0 ونقبل H_1 التي تفترض أنه لا توجد فروق في أداء العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

النتيجة: من خلال ما سبق تبين لنا انه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية حول مستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بمديرية التقنين والشؤون العامة عن مستوى دلالة 5% تعزى إلى متغيرات شخصية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع مستوى تطبيق التسيير العمومي الجديد بمديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس ومعرفة مدى تطبيقهم لهذا المفهوم، وذلك من خلال البيانات التي تحتويها الاستبانة الموزعة على مختلف أفراد عينة الدراسة، وذلك بناء على مخرجات برنامج SPSS V 21 من أجل معالجة البيانات وتحليلها للوصول للنتائج المطلوبة. حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الدارسة الميدانية بمديرية التقنين و الشؤون العامة، و وجدنا أن هناك تفاوت في مستوى التسيير العمومي الجديد بالعينة المدروسة، كما قمنا باختبار الفرضيات

التي تم الاعتماد عليها في قياس مستوى التسيير العمومي الجديد بالمؤسسة محل الدراسة و كذلك نسبة تحسن الأداء ككل.

الخاتمة

ة

• تمهيد:

تطبيق التسيير العمومي الجديد بمختلف أساليبه ومبادئه، له أهمية كبيرة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية في المنظمات العمومية، حيث اتضح انه السبيل الوحيد، والذي من خلاله يمكن تحسين الأداء بشكل عام، وتحقيق ما يسمى بالحوكمة في القطاع العمومي.

أصبح تقدم الدول يقاس بمدى كفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم بتنفيذ السياسة العامة للدولة، لذلك أصبحت معظم الدول في الوقت الحاضر، تهتم بدراسة المشاكل الإدارية بأجهزتها العامة من أجل الرفع من كفاءتها وقدراتها.

حاولنا في هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف المحددة في المقدمة، والإجابة على إشكالية الدراسة، المتمثلة في كيفية تأثير مبادئ التسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارات العمومية، وهذا من خلال عرض، تحليل ومناقشة نتائج هذه الدراسة التي تمت في مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس.

• اختبار الفرضيات:

من خلال دراستنا للجانب النظري والتطبيقية، تمكنا من اختبار صحة الفرضيات المطروحة في مقدمة هذا العمل، وذلك على النحو التالي:

✓ اختبار صحة الفرضية الأولى: التسيير العمومي الجديد يقوم على مجموعة من الركائز والمبادئ، حيث يختلف عن الأساليب المستخدمة في الإدارات العمومية من قبل، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

✓ اختبار صحة الفرضية الثانية: التسيير العمومي الكلاسيكي يعتمد على اللوائح والتنظيمات وكذا الإجراءات البيروقراطية، أما التسيير العمومي الجديد فيقترب كثيرا من النمط الإداري للقطاع الخاص، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

✓ اختبار صحة الفرضية الثالثة: تبين لنا أن التسيير العمومي الجديد يساعد المدراء في المنظمات العمومية على حسن تسييرها، وهذا من خلال تحديد المسؤوليات، تحسين ظروف العمل.... الخ، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

✓ اختبار صحة الفرضية الرابعة: الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، حيث يشترك معه في أغلب المبادئ، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

✓ اختبار صحة الفرضية الثانية: التسيير العمومي الجديد يؤثر في تحسين الأداء على مستوى مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس، وهذا ما يؤكد على صحة هذه الفرضية.

• نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا النظرية و الميدانية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

أ. نتائج متعلقة بالجانب النظري:

✓ يعتبر التسيير العمومي الجديد من أهم أساليب الإصلاح الإداري؛

- ✓ لتطبيق التسيير العمومي الجديد في الإدارات العمومية، أثر كبير وإيجابي على حياة المواطنين الذين يتعاملون مع هذه الإدارات؛
 - ✓ يؤثر التسيير العمومي الجديد إيجابا في تحسين أداء الإدارات العمومية ويرفع من كفاءتها؛
- ب. نتائج متعلقة بالجانب التطبيقي:**

- ✓ تتبنى مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس، التسيير العمومي الجديد بصفة متوسطة من خلال وجهة نظر الموظفين بها، وهذا نسبة إلى قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمبادئ التسيير العمومي الجديد؛
- ✓ تتبنى مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس، تحسين الأداء من خلال وجهة نظر الموظفين بها، وهذا نسبة إلى قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للأداء؛
- ✓ مستوى تأثير مبادئ التسيير العمومي الجديد في تحسين الأداء بمديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس متوسط، يرجع ذلك إلى قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي للأداء؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط متوسطة بين مبادئ التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بمديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس؛
- ✓ عدم وجود فروق حول مستوى الأداء تعزى إلى للمتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة والمسمى الوظيفي؛
- ✓ المستوى العام للأداء في مديرية التقنين والشؤون العامة لولاية بومرداس، في تحسن مستمر مقارنة بالسنوات العشرة (10) الماضية.

● **الاقتراحات:**

بناء على نتائج الدراسة ككل قمنا بصياغة الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة اعتماد الإدارة العمومية على معيار جودة الأداء في التسيير العمومي والتحول إلى اعتماد منطق النتائج بدلا عن منطق الوسائل، وذلك بانتهاج أسلوب الإدارة بالأهداف؛
- ✓ ضرورة تعميم العمل بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حتى تحقيق إدارة إلكترونية كاملة؛
- ✓ اعتماد أساليب موضوعية لتقييم أداء العاملين، ومكافأة الأفراد كل على حسب جهده المبذول والحرص على توظيف الكفاءات والعمل أكثر على التوظيف بالتعاقد؛
- ✓ لتطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العمومية الجزائرية، يجب التدرج في تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد للوصول إلى أسلوب فعال خاص بالإدارة العمومية؛

● **آفاق البحث:**

خلال دراستنا لموضوع التسيير العمومي الجديد وأثره على تحسين الأداء، وقفنا على مواضيع جانبية، والتي هي جديرة بالدراسة، نقترحها كالاتي:

- ✓ دور التسيير العمومي الجديد في تكيف وتوجيه الإنفاق العام النفقات؛
- ✓ التسيير العمومي الجديد ودوره في حكمة مؤسسات القطاع العام؛
- ✓ التخطيط الإستراتيجي من منظور التسيير العمومي الجديد؛

الخاتمة

- ✓ واقع الخدمة العمومية قبل وبعد تطبيق التسيير العمومي الجديد؛
- ✓ أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال وفقا لأساليب التسيير العمومي الجديد، على الإدارات العمومية؛

قائمة

المراجع

مع

المراجع باللغة العربية:

أولاً- الكتب:

- أكرم محمد العدلوني: العمل المؤسسي، دار ابن حازم بيروت، 2002.
- روبرت دال: التحليل السياسي الحديث، ترجمة علاء أبو زيد، مركز الأهرام للنشر، مصر، 1995.
- طارق المجذوب: الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر بيروت 2000.
- عاصم سليمان: مدخل إلى علم السياسة، دار النضال للنشر، لبنان، 1989.
- عبد الحكم احمد الخزامي: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى الأحسن وتحسين الأداء، مكتبة ابن سينا مصر 1999.
- مهنا محمد نصر: الإدارة العامة الحديثة، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية مصر، 1998.
- وائل ادريس، طاهر الغالبي: سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل لنشر، الطبعة الأولى، الأردن 2009.

ثانياً- المقالات:

- أحمد إبراهيم أبوسن: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة صنعاء، اليمن، 2015.
- أحمد بوشارب، أحمد بن يوسف، كنزة بن غالية: نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية ، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي بأقلو الأغواط، عدد 1 سنة 2019.
- أسامة منزر، الإدارة العمومية في الجزائر و إستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة بسكرة 2020.
- اوحاشي امير، اوحاشي عفاف: دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، معهد الحقوق والعلوم السياسية المركز الجامعي بريكا جامعة باتنة، العدد الثاني، ديسمبر 2018.
- بن عيسى ليلي: الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد الرابع عشر ديسمبر 2013.
- بوجردة الياسين: واقع ومتطلبات الحكم الراشد في الوطن العربي، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة جيجل، المجلد الرابع، العدد الثالث، 2021.
- بوزيان رحماني جمال: الإصلاح الإداري كمدخل للحد من مظاهر الفساد في القطاع العام، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة خميس مليانة المجلد 06 العدد 01 سنة 2022.

- خلوف زهرة: دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانة، المجلد الثاني العدد 17، 2017.
- سامية بن عمر: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة بسكرة العدد الأول مارس 2019.
- شاعة محمد: مقارنة الحكامة والخدمة العمومية في الجزائر، مجلة صوت القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة خميس مليانة، المجلد السادس العدد 01، أبريل 2019.
- طكوش صبرينة، فاضل صباح: واقع الحكم الراشد في الجزائر، مجلة علوم الأعمال، جامعة تبسة، العدد 17، ديسمبر 2018.
- عشور طارق: مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01 سنة 2011.
- فاطمة بوداوي: حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح للإدارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي العدد العاشر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة طاهري محمد بشار، سنة 2014.
- فرطاس فتيحة: عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية، مجلة الاقتصاد الجديد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير جامعة خميس مليانة، العدد 15 سنة 2016.
- لخضر راجي، بن يكن عبد المجيد: الحكم الراشد ودوره في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة باتنة الجزائر، العدد 6 2018.
- مجدوب خيرة: سبل إرساء مبادئ الحكم الراشد المحلي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة ابن خلدون تيارت، العدد الأول 2019.
- محمد السعيد جوال: ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الصادرة عن جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف العدد 14 سنة 2016.

ثالثا- الأطروحات:

- بن نعمان محمد: إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس 2017-2018.
- بن لغوم عبد الطيف : دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير سيدي بلعباس 2020-2021.

- شرقي جوهره: الحكومة في الجماعات المحلية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير جامعة بومرداس 2017-2018.
- مناهل احمد يوسف أحمد: اثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، أطروحة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2015.
- شيبوتي راضية: مطبوعات جامعية، دروس في المناجنت العمومي، كلية الحقوق والعلوم الإدارية جامعة قسنطينة، 2020-2021.
- عمار عوابدي: مطبوعات جامعية، دروس في القانون الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بن عكنون الجزائر، 1984.
- لحبيب بلية: مطبوعات جامعية، التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكمة مؤسسات القطاع العام، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير جامعة مستغانم 2019.

رابعاً- المذكرات:

- ايمان محامدية: الرقابة التنظيمية والأداء، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة سكيكدة، 2014-2015.
- بلجيج شهيناز: الإدارة الالكترونية و ترشيد الإدارة العامة، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة المسيلة 2012-2013.
- تيم الواعر: الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و التسيير جامعة أم البواقي 2009-2010.
- زهرة هادي: حياة بوكروش، سياسات الحكم الراشد وأثره في التنمية المحلية في الجزائر، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة الجلفة 2017/2018.
- صورية مجوج: دور المسؤولية الجماعية في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة أم لبواقي 2015-2016.
- عبد الحق حملاوي: الآليات السياسية لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية من منظور الحكم الراشد، مذكرة ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة 2013.
- عبد الفتاح عبد السلام: واقع استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز امن المجتمع الفلسطيني، مذكرة ماجستير كلية الاقتصاد جامعة فلسطين، 2008.
- وفاء معاوي: الحكم المحلي الرشيد كآلية للتنمية المحلية في الجزائر مذكرة ماجستير كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، الجزائر، 2010.
- يوسف عبد الرحمان: تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة أم البواقي، 2013-2014.

خامساً- الجرائد والوثائق:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الأول، 2 جانفي 2021.

المراجع باللغة الإنجليزية:

- George A. Larbi, **The New Public Management Approach and Crisis States**, UNRISD Discussion Paper No. 112, USA September 1999.

المواقع الإلكترونية:

- <http://www.wilayaboumerdes.dz> le 25/05/2022 A 16H00
- [http://www.reiso.org/IMG/doc/Dictionnaire de politique sociale.doc](http://www.reiso.org/IMG/doc/Dictionnaire_de_politique_sociale.doc) le 20/05/2022 A 17H00



جامعة أمحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير عمومي

- أخي الموظف الكريم أختي الموظفة الكريمة

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد استكمال مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان: التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء الإدارة العمومية في الجزائر - دراسة حالة مديرية التقنين و الشؤون العامة لولاية بومرداس - وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق مديرية التقنين و الشؤون العامة كأحد الهيئات العمومية لمبادئ التسيير العمومي الجديد و أثره على هذه الإدارة العمومية ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الإستبانة بدقة، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

كما نحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

الجزء الأول : محاور الاستبانة

المحور الأول : التسيير العمومي الجديد

الرقم	العبارة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
اللامركزية						
1	تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية و تنفيذية					
2	لا يحتاج اتخاذ القرار في إدارتكم إلى موافقة الوزارة					
الإدارة بالأهداف						
3	تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية					
4	يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف					
5	تتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس تحقيقهم لأهدافهم					
المساءلة الإدارية						
6	تقوم إدارتكم بتحديد آليات محددة و واضحة للمساءلة على أداء الموظفين					
7	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم					
8	تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل					
9	تقوم إدارتكم بالفحص و التقويم المستمر للأفراد العاملين لمعرفة مدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة					
التعاقد						
10	تعتمد إدارتكم على صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم					
11	عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية					
الجودة						
12	تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل					
13	تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري					
14	تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجدولها الزمني					
15	تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلف مستوياتها الإدارية					

المحور الثاني: أداء إدارتكم

الرقم	العبارة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
العمليات الداخلية						
16	تقوم إدارتكم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل					
17	تسعى إدارتكم إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية					
18	تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع الموظفين بوضوح					
النمو و التعلم						
19	تعمل إدارتكم على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات					
20	تقوم إدارتكم بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعارف					
21	تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم					
الزيائن (المواطنون)						
22	تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم					
23	تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائنهم					
24	تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات و رغبات الزبائن					

- ما هي اقتراحاتكم لتحسين أداء مديرينكم؟

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

- ما هي اقتراحاتكم لتحسين ظروف العمل؟

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

الجزء الثاني: البيانات الشخصية و الوظيفية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 46 سنة أكبر من 46 سنة

المؤهل العلمي: أقل من ثانوي جامعي دراسات عليا

مدة الخدمة في إدارتكم: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 إلى 16 سنة

أكثر من 16 سنة

المسمى الوظيفي: عون تنفيذي عون تحكم إطار

أخيرا لكم من فائق التقدير و الشكر

Remarques

Résultat obtenu Commentaires Entrée Gestion des valeurs manquantes Syntaxe Ressources	14-JUN-2022 18:45:55 C:\Users\ADMIN\Documents\spss01.sav Ensemble_de_données0 <aucune> <aucune> <aucune> N de lignes dans le fichier de travail 40 Entrée de la matrice Définition de valeur manquante Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. RELIABILITY /VARIABLES=parg1 parg2 parg3 parg4 parg5 parg6 parg7 parg8 parg9 parg10 parg11 parg12 parg13 parg14 parg15 parg16 parg17 parg18 parg19 parg20 parg21 parg22 parg23 parg24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA /STATISTICS=DESCRIPTIVE SCALE /SUMMARY=TOTAL. Temps de processeur 00:00:00,06 Temps écoulé 00:00:00,05
--	--

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	97,5
	Exclus ^a	1	2,5
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	24

Statistiques d'item

Statistiques de total des éléments

	Moyenne	Ecart-type	N
تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية و تنفيذية	3,8974	,75376	39
لا يحتاج اتخاذ القرار في إدارتكم إلى موافقة الوزارة	4,1538	,81235	39
تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية	3,8718	,52212	39
يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف	3,6154	,78188	39
تتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس تحقيقهم لأهدافهم	3,4359	,71800	39
تقوم إدارتكم بتحديد آليات محددة و واضحة للمساءلة على أداء الموظفين	3,6923	,95018	39
يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم	3,7949	,86388	39
تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل	4,0256	,42841	39
تقوم إدارتكم بالفحص و التقويم المستمر للأفراد العاملين لمعرفة مدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة	3,6410	,90284	39
تعتمد إدارتكم على صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم	3,5641	,85208	39
عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية	3,9231	,48038	39
تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل	3,8462	,67037	39
تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري	3,5897	,96567	39
تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجدولها الزمنية	3,7179	,68628	39
تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلف مستوياتها الإدارية	3,6154	,87706	39
تقوم إدارتكم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل	3,8718	,69508	39
تسعى إدارتكم إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية	3,8462	,74475	39
تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع الموظفين بوضوح	3,9744	,48597	39
تعمل إدارتكم على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات	3,6410	,87320	39
تقوم إدارتكم بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعارف	3,6667	,89834	39
تحرص مؤسساتكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم	3,5385	1,04746	39
تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراساتها لتحقيق رضاهم	2,1026	,75376	39
تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائننا	4,3333	,66227	39
تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن	5,3077	6,37905	39

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية و تنفيذية	86,7692	189,551	,127	,748
لا يحتاج اتخاذ القرار في إدارتكم إلى موافقة الوزارة	86,5128	180,783	,518	,734
تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية	86,7949	187,009	,383	,742
يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف	87,0513	187,629	,211	,745
تتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس تحقيقهم لأهدافهم	87,2308	189,024	,163	,747
تقوم إدارتكم بتحديد آليات محددة و واضحة للمساءلة على أداء الموظفين	86,9744	171,762	,807	,719
يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم	86,8718	177,536	,629	,729
تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل	86,6410	187,552	,428	,743
تقوم إدارتكم بالفحص و التقويم المستمر للأفراد العاملين لمعرفة مدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة	87,0256	172,289	,829	,720
تعتمد إدارتكم على صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم	87,1026	175,989	,709	,726
عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية	86,7436	184,564	,610	,738
تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل	86,8205	179,572	,709	,731
تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري	87,0769	172,336	,769	,721
تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجداولها الزمنية	86,9487	177,839	,789	,728
تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلف مستوياتها الإدارية	87,0513	177,576	,616	,729
تقوم إدارتكم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل	86,7949	181,852	,556	,735
تسعى إدارتكم إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية	86,8205	180,256	,597	,733
تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع الموظفين بوضوح	86,6923	186,113	,483	,741
تعمل إدارتكم على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات	87,0256	172,605	,845	,720
تقوم إدارتكم بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعارف	87,0000	175,526	,690	,726
تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم	87,1282	169,062	,830	,715
تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم	88,5641	197,305	-,242	,760
تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائنهم	86,3333	186,018	,349	,742
تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن	85,3590	135,341	,113	,939

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart-type	Nombre d'éléments
90,6667	192,754	13,88360	24

Régression

Remarques

Résultat obtenu		14-JUN-2022 18:13:02
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\ADMIN\Documents\spss01.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données0
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	40
Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques sont basées sur des observations ne contenant aucune valeur manquante pour toute variable utilisée.
Syntaxe		REGRESSION
		/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
		/MISSING LISTWISE
		/STATISTICS COEFF OUTS CI(95) BCOV R ANOVA COLLIN TOL CHANGE ZPP
		/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
		/NOORIGIN
		/DEPENDENT ax1
		/METHOD=ENTER ax2
		/PARTIALPLOT ALL
		/SCATTERPLOT=(*ZPRED ,*ZPRED)
	/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID).	
	Temps de processeur	00:00:02,87
	Temps écoulé	00:00:03,06
Ressources	Mémoire requise	2116 octets
	Mémoire supplémentaire requise pour les diagrammes résiduels	1256 octets

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التسيير العمومي الجديد	3,7782	,48402	39
أداء إدارتكم	3,8091	,87673	39

Corrélations

		التسيير العمومي الجديد	أداء إدارتكم
Corrélacion de Pearson	التسيير العمومي الجديد	1,000	,586
	أداء إدارتكم	,586	1,000
Sig. (unilatérale)	التسيير العمومي الجديد	.	,000
	أداء إدارتكم	,000	.
N	التسيير العمومي الجديد	39	39
	أداء إدارتكم	39	39

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	أداء إدارتكم ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : التسيير العمومي الجديد

b. Toutes variables requises saisies.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	3,052	1	3,052	19,301	,000 ^b
	Résidu	5,850	37	,158		
	Total	8,902	38			

a. Variable dépendante : التسيير العمومي الجديد

b. Valeurs prédites : (constantes), أداء إدارتكم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	95,0% % int
	A	Erreur standard	Bêta			Borne infé
1	(Constante)	2,547	,287	8,862	,000	
	أداء إدارتكم	,323	,074	,586	,000	

a. Variable dépendante : التسيير العمومي الجديد

Coefficients de corrélation^a

Modèle		أداء إدارتكم
1	Corrélations	أداء إدارتكم 1,000
	Covariances	أداء إدارتكم ,005

a. Variable dépendante : التسيير العمومي الجديد

Diagnostics de colinéarité^a

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	أداء إدارتكم
1	1	1,975	1,000	,01	,01
	2	,025	8,915	,99	,99

a. Variable dépendante : التسيير العمومي الجديد

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,1934	5,2047	3,7782	,28339	39
Résidu	-1,10471	,37418	,00000	,39238	39
Erreur Prévision	-2,063	5,034	,000	1,000	39
Erreur Résidu	-2,778	,941	,000	,987	39

a. Variable dépendante : التسيير العمومي الجديد