

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع :

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص : إدارة أعمال

دور التسيير العمومي الجديد في تفعيل أداء المنظمات الحكومية
الجزائرية دراسة حالة جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر -

✚ تحت اشراف الأستاذ :

✓ د. نزعي عز الدين

✚ من اعداد الطلبة :

✓ ويس عماد الدين

✓ زاوي مختار

السنة الجامعية : 2025_2026

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع :

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص : إدارة أعمال

دور التسيير العمومي الجديد في تفعيل أداء المنظمات الحكومية
الجزائرية دراسة حالة جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر -

✚ تحت اشراف الأستاذ :

✓ د. نزعي عز الدين

✚ من اعداد الطلبة :

✓ ويس عماد الدين

✓ زاوي مختار

السنة الجامعية : 2025_2026



الشكر و التقدير :

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور نزعى عز الدين على هذه المذكرة، لما قدّمه من توجيهات قيّمة، ونصائح علمية، ومتابعة مستمرة كان لها الأثر البالغ في إنجاز هذا العمل البحثي وإخراجه في صورته الحالية.

كما نتوجّه بالشكر إلى كافة أساتذة الكلية/القسم الذين لم ييخلوا علينا بعلمهم ومعارفهم طيلة المسار الجامعي، وساهموا في تكويننا العلمي والمنهجي.

ولا يفوتنا أن نتقدّم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد، وساندنا معنوياً أو مادياً، سواء بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة.

وفي الأخير، نتوجّه بالشكر الجزيل إلى العائلة الكريمة، التي كانت السند والداعم الأول، وإلى جميع الأصدقاء والزملاء الذين رافقونا خلال هذه المرحلة، سائلين الله عزّ وجل أن يجزي الجميع خير الجزاء.

الإهداء :

إلى من علّمني معنى الصبر والعطاء،
إلى من كان دعاؤهما سرّ توفيقِي،
إلى والديّ العزيزين، حفظهما الله وأطال في عمرهما.

إلى كل من ساندني وشجّعني وآمن بقدرتي،
إلى إخوتي وأفراد عائلتي الكريمة و خاصة ريان.

إلى أصدقائي وزملائي،
الذين شاركوني لحظات الجدّ والتعب،
وكانوا خير رفقة في مسيرتي الجامعية.

إلى كل من قدّم لي يد العون من قريب أو بعيد،
أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

عماد الدين

الإهداء :

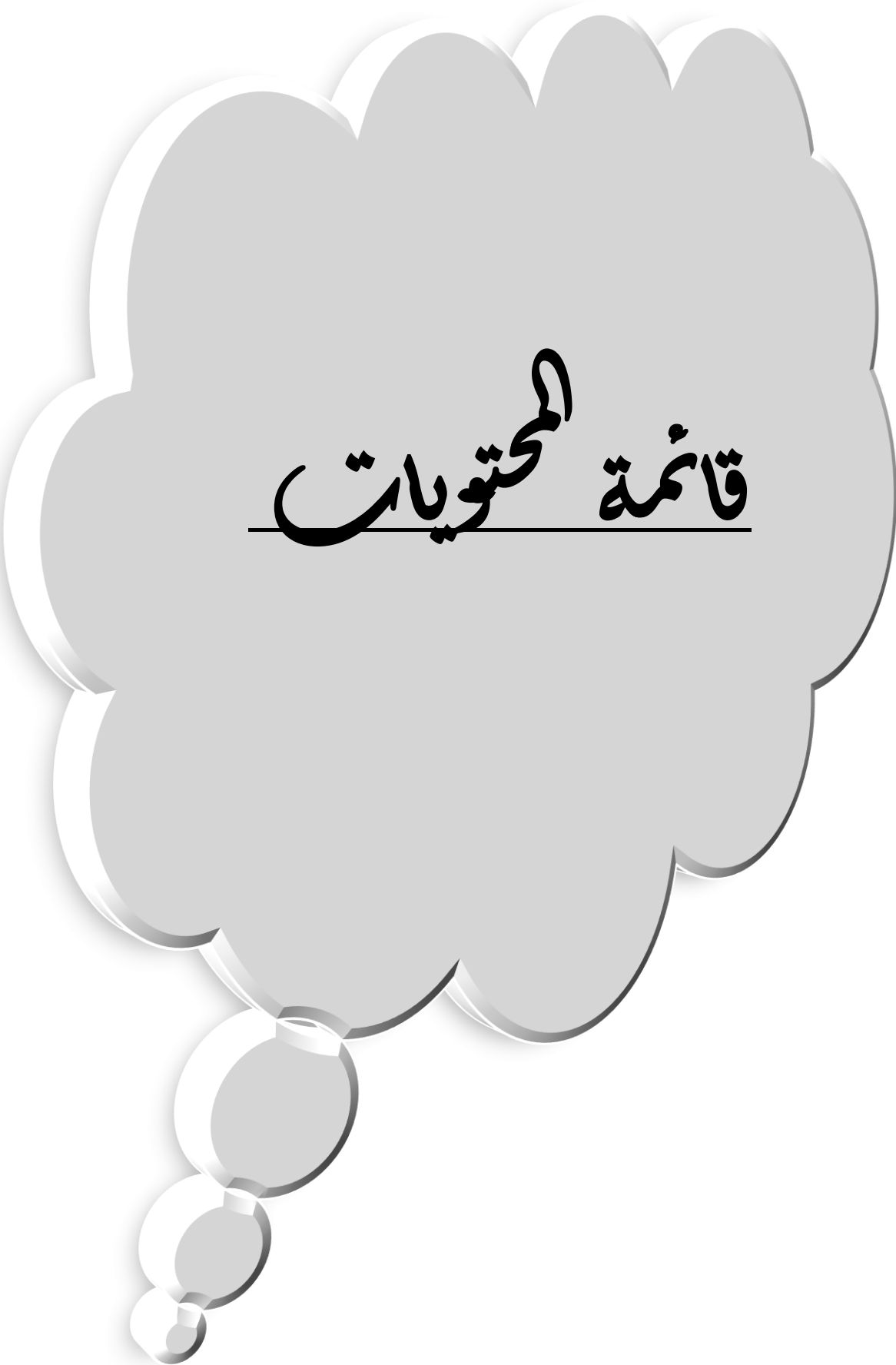
إلى والديّ العزيزين،
مصدر الدعم والعطاء، وأساس كل نجاح.

إلى عائلتي الكريمة،
وكل من كان عونًا وسندًا في مسيرتي العلمية.

إلى أساتذتي وزملائي،
الذين كان لتوجيههم وتشجيعهم أثر طيب.

أهدي هذا العمل المتواضع،
راجياً من الله التوفيق والسداد.

مختار



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات:

أ	مقدمة:
أ	تمهيد:
ب	إشكالية الدراسة :
ب	الإشكاليات الفرعية :
ت	فرضيات الدراسة :
ت	الفرضيات الفرعية :
ت	أهداف الدراسة :
ث	أهمية الدراسة :
ث	أهمية علمية:
ث	مبررات اختيار الموضوع:
ج	الأسباب الشخصية :
ج	منهج الدراسة :
ج	أدوات جمع البيانات :
ح	مجتمع وعينة الدراسة :
ح	حدود الدراسة :
خ	صعوبات الدراسة :

د	الدراسات السابقة :
د	الدراسات العربية :
ش	الدراسات الأجنبية :
1	الفصل الأول:
1	تمهيد :
1	المبحث الأول: أساسيات حول التسيير العمومي الجديد.....
1	المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد ونشأته.....
4	المطلب الثاني: مبادئ التسيير العمومي الجديد :
5	الأهداف المتعلقة بالأداء والكفاءة:
6	الأهداف المتعلقة بالمواطن (الزبون):
6	الأهداف التنظيمية والهيكلية:
7	المطلب الثالث: خصائص التسيير العمومي الجديد وأدواته.....
14	المطلب الرابع : السياق الجديد للمناجنت العمومي الجديد.....
14	المطلب الخامس : الإصلاح الإداري كمدخل للمناجنت العمومي الحديث....
17	المطلب السادس : الإصلاح و علاقته بالعملية الإدارية.....
19	المبحث الثاني : الأداء في المنظمات الحكومية.....
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه في المنظمات الحكومية.....

19	الفرع الأول : مفهوم الأداء
21	الفرع الثاني : أبعاد الأداء
22	المطلب الثاني : قياس الأداء في المنظمات.....
22	الفرع الأول : الفرق بين الأداء المؤسسي و أداء الفرد و أداء الوحدات.....
23	الفرع الثاني : أنواع مؤشرات قياس الأداء الأساسية.....
27	المطلب الثالث: آليات تعزيز الأداء الوظيفي في المنظمات.....
28	المبحث الثالث: العلاقة بين التسيير العمومي الجديد والأداء الحكومي.....
28	المطلب الأول: أثر التسيير العمومي الجديد على الكفاءة الإدارية.....
31	المطلب الثاني: دور التسيير العمومي الجديد في تحسين جودة الخدمات...
32	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق التسيير العمومي الجديد.....
33	المبحث الرابع : الإصلاحات الإدارية والمالية في الجزائر.....
33	المطلب الأول: تطور الإدارة العمومية الجزائرية.....
33	الفرع الأول : الإدارة العامة الجزائرية قبل الإستقلال.....
35	الفرع الثاني : الإدارة العامة الجزائرية بعد الإستقلال.....
37	المطلب الثاني: التجربة الجزائرية في الإصلاح الإداري.....
39	المطلب الثالث: أحكام القانون العضوي الجديد رقم 18/15 المتعلق بقوانين المالية وأهدافه.....

39	الفرع الأول: أحكام القانون العضوي الجديد رقم 18/15 المتعلق بقوانين المالية.....
40	الفرع الثاني : أهداف القانون العضوي الجديد رقم 18/15 المتعلق بقوانين المالية.....
40	المطلب الرابع : أسباب إصدار القانون العضوي 18-15 في الجزائر.....
41	الفرع الأول : الأسباب الداخلية لإصدار القانون العضوي 15_18 المتعلق بقوانين المالية.....
42	الفرع الثاني : الأسباب الخارجية لإصدار القانون العضوي 15_18 المتعلق بقوانين المالية.....
45	خلاصة الفصل :
46	الفصل الثاني : الجانب التطبيقي للدراسة.....
47	تمهيد الفصل :
48	المبحث الأول : التعريف بجامعة سعيدة و هيكل تنظيمها.....
48	المطلب الأول : من هو الدكتور مولاي الطاهر ؟.....
48	المطلب الثاني : نبذة تاريخية حول نشأة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة.....
52	المبحث الثاني : طرق ومنهجية الدراسة وإجراءاتها.....

52	المطلب الأول: أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات.
55	المطلب الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
62	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة.....
62	المطلب الأول : تحليل وتفسير نتائج آراء المستجوبين حول محاور الدراسة.
66	المطلب الثاني: نتائج إختبار فرضيات الدراسة.....
76	خلاصة الفصل الثاني :
77	خاتمة عامة :
78	النتائج الرئيسية للدراسة :
79	التوصيات :

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	السياق الجديد للمناجنت العمومي الجديد	14
02	مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء	23
03	مؤشرات الأداء	26
04	درجات مقياس ليكارت الخماسي	53
05	يوضح جنس العمال المستجوبين	57
06	يوضح عمر العمال المستجوبين	57
07	يوضح المستوى التعليمي للمستجوبين	58
08	يوضح الرتب الوظيفية للمستجوبين	59
09	يوضح سنوات الخبرة المهنية للمستجوبين	60
10	يوضح طبيعة المصلحة أو القسم التي ينتمي إليها المستجوبين	60
11	يوضح نوع الكلية التي ينتمي إليها المستجوبين	61
12	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	62
13	يوضح اتجاهات إجابات محور التسيير العمومي الجديد	63
14	يوضح اتجاهات إجابات محور الأداء (جزء الأداء المالي)	64
15	يوضح اتجاهات إجابات محور الأداء (جزء الأداء التسييري)	65

16	نتائج إختبار - ت - أحادي العينة	67
17	نتائج النموذج التفسيري	68
18	نتائج إختبار ANOVA	69
19	نتائج تقدير معلمات النموذج	70
20	نتائج النموذج التفسيري	71
21	نتائج إختبار ANOVA	73
22	نتائج تقدير معلمات النموذج	74

قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	وظائف التسيير	09
02	علاقة الإصلاح الإداري بالعملية الإدارية	19
03	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	21
04	دور طرق التغيير في الحكومة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية	29
05	الهيكل التنظيمي للجامعة	51



مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تمهيد:

عرفت الإدارة العمومية خلال العقود الأخيرة تحولات جوهرية فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى تصاعد متطلبات المواطنين فيما يتعلق بجودة الخدمات العمومية وفعالية الأداء الحكومي. وقد أظهرت الأساليب التقليدية في التسيير العمومي محدوديتها في الاستجابة لهذه التحديات، مما دفع العديد من الدول، ومنها الجزائر، إلى البحث عن نماذج حديثة تهدف إلى تحسين أداء المنظمات الحكومية وتعزيز كفاءتها.

وفي هذا السياق، برز مفهوم **التسيير العمومي الجديد** كأحد أهم المداخل الإصلاحية التي تسعى إلى إدخال آليات وأساليب مستوحاة من تسيير القطاع الخاص إلى الإدارة العمومية، مع التركيز على مبادئ الفعالية، الكفاءة، الجودة، الشفافية، والمساءلة، وربط الأداء بالنتائج بدل الاكتفاء بالإجراءات والوسائل. ويهدف هذا النموذج إلى تحويل الإدارة العمومية من جهاز بيروقراطي تقليدي إلى منظمة مرنة تستجيب لحاجيات المجتمع وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

وتعد المنظمات الحكومية الجزائرية من الركائز الأساسية في تنفيذ السياسات العمومية وتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للدولة، غير أنها لا تزال تواجه عدة إشكالات تتعلق بضعف الأداء، وتعقيد الإجراءات، ومحدودية استغلال الموارد المتاحة، الأمر الذي يستدعي تبني مداخل تسييرية حديثة قادرة على تحسين أدائها ورفع مستوى خدماتها.

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه المذكرة إلى دراسة دور **التسيير العمومي الجديد** في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، من خلال إبراز مفاهيمه وأبعاده، وتحليل آليات تطبيقه، وبيان مدى مساهمته في تحسين كفاءة وفعالية الأداء داخل الإدارة العمومية الجزائرية، بما ينسجم مع متطلبات الإصلاح الإداري والتحديث المؤسساتي.

إشكالية الدراسة :

تشهد المنظمات الحكومية الجزائرية في الوقت الراهن تحديات متزايدة تفرضها التحولات الاقتصادية والمالية، وتتامي مطالب المواطنين بتحسين جودة الخدمات العمومية، وتعزيز الشفافية والفعالية في تسيير الموارد العمومية. ورغم الجهود الإصلاحية التي باشرتها الدولة الجزائرية، لا تزال العديد من هذه المنظمات تعاني من ضعف في الأداء، وتعتيد الإجراءات، ومحدودية الربط بين الأهداف المحققة والموارد المالية المرصودة.

وفي هذا السياق، برز **التسيير العمومي الجديد** كمدخل إصلاحي يهدف إلى تحديث الإدارة العمومية من خلال تبني مبادئ الكفاءة، الفعالية، التسيير بالأهداف، وربط الأداء بالنتائج، وهي المبادئ التي تجسدت قانونيًا في الجزائر من خلال **القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية**، لاسيما عبر اعتماد الميزانية حسب البرامج، وتعزيز آليات التقييم والمساءلة.

غير أن الإشكال المطروح يتمثل في مدى قدرة التسيير العمومي الجديد، في ظل تطبيق أحكام القانون العضوي 18-15، على **تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية**، وما إذا كان هذا الإطار القانوني والتنظيمي قد ساهم فعليًا في تحسين كفاءة استخدام الموارد العمومية، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المسطرة، أم أن تطبيقه لا يزال يواجه عراقيل تحد من فعاليته على أرض الواقع.

وانطلاقًا مما سبق، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يساهم التسيير العمومي الجديد، في ظل القانون العضوي 18-15، في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية؟

الإشكاليات الفرعية :

انطلاقًا من الإشكالية السابقة، يمكن صياغة الإشكاليات الفرعية على النحو التالي:

ما هو مفهوم التسيير العمومي الجديد وأهدافه في سياق الإدارة الجزائرية؟

ما دور القانون العضوي رقم 18-15 في تنظيم الميزانية وربطها بالأداء داخل المنظمات الحكومية؟

إلى أي مدى ساهم تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد في تحسين كفاءة وفعالية أداء المنظمات الحكومية الجزائرية؟

ما هي المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق التسيير العمومي الجديد والقانون العضوي 15-18 على أرض الواقع؟

ما التوصيات الممكنة لتعزيز دور التسيير العمومي الجديد في تفعيل الأداء الحكومي؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

التسيير العمومي الجديد له دور في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية.

الفرضيات الفرعية :

التسيير العمومي الجديد لا يؤثر في الأداء المالي في المنظمات الحكومية الجزائرية .

التسيير العمومي الجديد يؤثر في الأداء المالي في المنظمات الحكومية الجزائرية.

التسيير العمومي الجديد لا يؤثر في الأداء التسييري في المنظمات الحكومية الجزائرية.

التسيير العمومي الجديد يؤثر في الأداء التسييري في المنظمات الحكومية الجزائرية.

أهداف الدراسة :

تحديد وفهم مفهوم التسيير العمومي الجديد وأبعاده في سياق الإدارة الجزائرية.

تحليل أثر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد على أداء المنظمات الحكومية الجزائرية من حيث الكفاءة، الجودة، والفعالية.

تقييم دور القانون العضوي رقم 15-18 في ربط الميزانية بالأداء وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المنظمات الحكومية.

التعرف على المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق التسيير العمومي الجديد والقانون العضوي 18-15 في المؤسسات الحكومية.

اقتراح توصيات عملية لتعزيز فعالية التسيير العمومي الجديد وتفعيل الأداء الحكومي في الجزائر.

أهمية الدراسة :

أهمية علمية : تساهم الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وأداء المنظمات الحكومية في الجزائر، مع التركيز على التطبيق العملي للقانون العضوي 18-15.

أهمية عملية : تقدم توصيات قابلة للتطبيق تساعد صانعي القرار والمسؤولين الإداريين على تحسين الأداء المؤسسي والارتقاء بجودة الخدمات العمومية.

أهمية اجتماعية : من خلال تحسين فعالية الأداء الحكومي، تساهم الدراسة في تعزيز رضا المواطنين عن الخدمات العمومية وزيادة الثقة في الإدارة العمومية.

أهمية اقتصادية : تساعد الإدارة الفعالة للموارد العامة على ترشيد النفقات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة بشكل أكثر كفاءة.

مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا الموضوع التسيير العمومي الجديد لعوامل موضوعية وذاتية.

الأسباب الموضوعية :

السبب في اختيارنا لهذا الموضوع هو الأهمية الكبيرة والنجاح الباهر الذي حققه نموذج التسيير العمومي الجديد في الجانب الاقتصادي داخل الدول المتقدمة، ومعرفة الأسباب الحقيقية التي أدت بالاقتصاد الوطني إلى التراجع رغم تطبيق مجموعة من الإصلاحات ضمن هذا النموذج (نموذج التسيير العمومي الجديد).

ـ الرغبة في التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية في نقل ازدياد الحاجة إلى إدارة فعالة للمؤسسة.
الأسباب الشخصية :

ـ الاهتمام بدراسة التسيير العمومي الجديد يحتم مكسبا معرفيا المطلوب ومكسبا كبيرا للأفراد إذ يمكنهم من معرفة الأساليب الحديثة في تقديم الخدمة العمومية.

ـ الرغبة في معرفة كل ما هو جديد عن هذا الموضوع باعتباره مقياس أساسي في مسابقات الدخول للمدارس العليا كالمدرسة العليا للإدارة .

ـ أما تخصيص جزء من الدراسة للقانون العضوي 15-18 فكان بسبب و الإرادة للإلمام بكل ما هو جديد من الإصلاح الميزانياتي في ظل هذا القانون.

منهج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه الأنسب لطبيعة الموضوع محل الدراسة، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها، من خلال جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث وتنظيمها وتفسيرها، قصد الوصول إلى نتائج علمية تساعد على فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويستخدم هذا المنهج في دراسة الظواهر الإدارية والاقتصادية، خاصة تلك المرتبطة بأداء المنظمات، لما يتيح من إمكانية تحليل الواقع الفعلي وتشخيص المشكلات واقتراح الحلول المناسبة.

أدوات جمع البيانات :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها، تم الاعتماد على الأدوات التالية:

الاستبيان : كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، تم توجيهه إلى عينة من العاملين ب(اسم المؤسسة/القطاع)، وتضمن مجموعة من الأسئلة المغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي.

المصادر الثانوية : وتشمل الكتب، والمراجع العلمية، والمقالات، والمذكرات الجامعية، والقوانين والتنظيمات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة :

مجتمع الدراسة : يتمثل في جميع موظفي و إدارات جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر -

عينة الدراسة : تم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (43 عامل)، وذلك لتمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً.

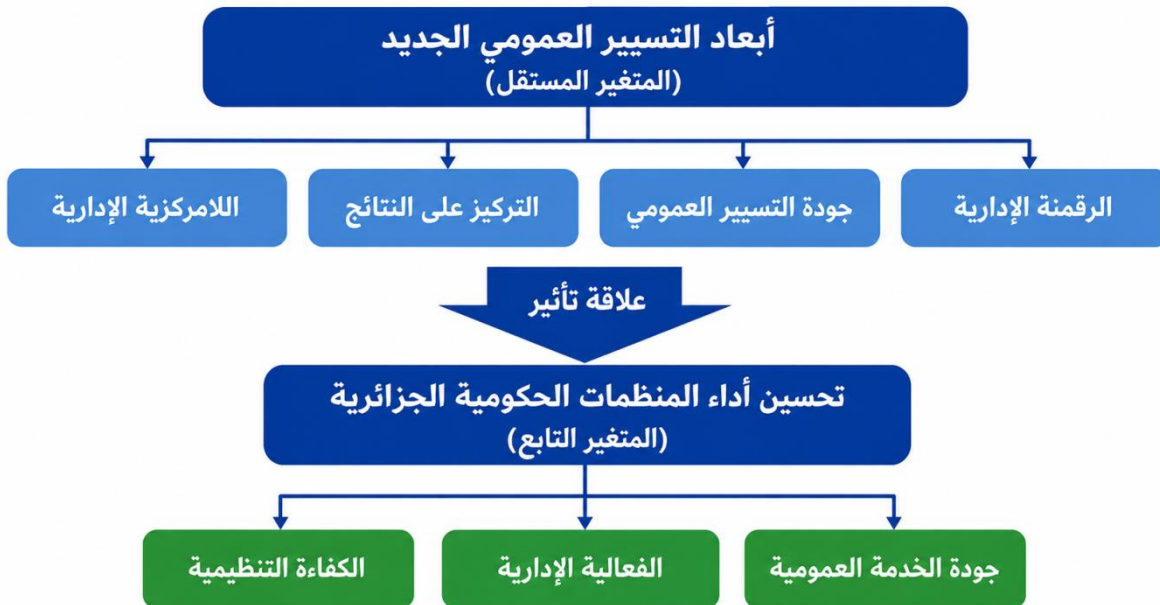
حدود الدراسة :

الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر، باعتبارها إحدى المنظمات الحكومية الجزائرية، حيث أُجريت الدراسة الميدانية على مستوى مختلف الكليات والوحدات الإدارية التابعة لها، وذلك قصد دراسة دور التسيير العمومي في تفعيل أداء هذه المنظمة.

الحدود الزمانية : أُجريت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 06 فيفري 2026 إلى 28 مارس 2026 .

الحدود الموضوعية : تقتصر هذه الدراسة من حيث الحدود الموضوعية على دراسة دور التسيير العمومي في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، من خلال تحليل ممارسات وآليات التسيير العمومي داخل جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر، مع الاستناد إلى الإطار القانوني والتنظيمي للتسيير العمومي في الجزائر، ولاسيما القانون العضوي رقم 18-15 المتعلق بقوانين المالية، لما له من دور في تعزيز مبادئ الحوكمة، والشفافية، وربط التسيير العمومي بالأداء والنتائج، دون التطرق إلى متغيرات أخرى خارجة عن نطاق الدراسة.

نموذج الدراسة :



المصدر : من إعداد الطالب

صعوبات الدراسة :

أثناء إنجاز هذه الدراسة، تمت مواجهة مجموعة من الصعوبات التي أثرت بشكل نسبي على سير البحث، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

صعوبة الحصول على بعض المراجع الحديثة والمتخصصة المتعلقة بموضوع التسيير العمومي الجديد، خاصة المراجع العربية .

محدودية الدراسات التطبيقية الجزائرية التي تناولت موضوع التسيير العمومي الجديد وعلاقته بأداء المنظمات الحكومية .

صعوبة جمع البيانات الميدانية بسبب ضيق الوقت وانشغال بعض الموظفين وعدم توفرهم للإجابة على الاستبيان في الوقت المناسب .

وجود تفاوت في فهم بعض أفراد العينة لمفاهيم الدراسة ومحاور الاستبيان، مما استدعى تقديم توضيحات إضافية أثناء عملية التوزيع .

صعوبة إسقاط بعض المفاهيم النظرية الحديثة على واقع الإدارة العمومية الجزائرية بسبب اختلاف البيئات التنظيمية والإدارية .

مواجهة بعض العراقيل المرتبطة بالحصول على معلومات وإحصائيات دقيقة تخص المؤسسة محل الدراسة .

ضيق الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الدراسة الميدانية وتحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS.

صعوبة الربط بين الجوانب النظرية والنتائج التطبيقية في بعض محاور الدراسة بسبب تشعب موضوع التسيير العمومي الجديد وتعدد أبعاده .

التأثير النسبي لبعض العوامل الذاتية في إجابات أفراد العينة، باعتبار أن الاستبيان يعتمد على الآراء والتقديرية الشخصية للمستجوبين.

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية :

_ تعد دراسة بن عيسى ليلي (2005) بعنوان "التسيير العمومي الجديد: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة" من الدراسات الهامة التي تناولت تطوير أساليب الإدارة في المؤسسات الجامعية الجزائرية. هدفت الدراسة إلى التعرف على ميكانيزمات التسيير العمومي الجديد ومدى مساهمتها في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمات العمومية، مع التركيز بشكل خاص على كيفية تحسين تسيير الجامعة وتحقيق أهدافها في ظل الإصلاحات الراهنة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بدراسة ميدانية لجامعة بسكرة شملت عرض وتحليل تطور الميزانية، أعداد الطلبة، والتأطير البيداغوجي والإداري للفترة ما بين 2001-2004.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود فجوة بين الاحتياجات والموارد المخصصة للجامعة الجزائرية، وهو ما يفسره غياب الرشادة في استخدام الموارد المتاحة. كما أكدت الدراسة على الأثر الإيجابي لتبني المقاربة الجديدة للتسيير العمومي في تحسين العملية التسييرية واندماج الاقتصاد

الجزائري في الأنماط العالمية. وخلصت الباحثة إلى إمكانية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد في الجامعة لزيادة كفاءة أدائها وتطوير مخرجاتها بما يتوافق مع متطلبات اقتصاد السوق والعولمة.

_ تعد دراسة بن نعمان محمد (2018) بعنوان "إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية: ولاية بومرداس نموذجاً" من الدراسات الحديثة التي سعت إلى استكشاف مدى ملائمة البيئة الإدارية المحلية في الجزائر لتبني مفاهيم الإدارة الحديثة. هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تشخيص الواقع الإداري للبلديات الجزائرية وتحديد مدى إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد (NPM) كأداة للإصلاح وتجاوز المشاكل المالية والإدارية التي تعاني منها الجماعات المحلية. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لإبراز المفاهيم، والمنهج التاريخي لتتبع تطور الإدارة المحلية، بالإضافة إلى المنهج التحليلي من خلال دراسة ميدانية اعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مسيري بلديات ولاية بومرداس.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

وجود قابلية واستعداد لدى المسيرين المحليين لتطبيق بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد، إلا أن ذلك يصطدم بتحديات وعوائق كبرى في الوقت الراهن.

تطبيق هذه الآليات يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في بيئة الإدارة المحلية وتطوير الثقافة التنظيمية السائدة.

ضرورة تعزيز اللامركزية ومنح البلديات استقلالية أكبر، خاصة في الجانب المالي، لتمكينها من تبني أساليب تسييرية مبنية على النتائج والأداء.

أهمية التحول من تسيير المستخدمين التقليدي إلى إدارة الموارد البشرية بما يحاكي أساليب القطاع الخاص لرفع كفاءة الأداء.

_ تُعد دراسة بوزوالغ نورالدين (2020) بعنوان "مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية: دراسة عينة من الإدارات العمومية " من الدراسات الأكاديمية التي سلطت الضوء على آليات تحديث الإدارة في الجزائر .هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة نموذج التسيير العمومي الجديد (NPM) في تحسين جودة الخدمات المقدمة في مصلحة الحالة المدنية ببلديات ولاية الجزائر، وذلك من وجهة نظر المستفيدين .اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 515 مستفيداً، مع الاستعانة ببرنامج (SPSS) لتحليل النتائج.

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج جوهرية، أبرزها:

وجود مساهمة إيجابية وفعالة للتسيير العمومي الجديد في تحقيق جودة الخدمة بمصالح الحالة المدنية عند مستوى دلالة 5. %

ساهمت أبعاد التسيير العمومي الجديد (مثل التكوين، الإدارة الإلكترونية، والمشاركة اللامركزية) في تعزيز أبعاد جودة الخدمة كالملموسية، والاعتمادية، والاستجابة، وتبسيط الإجراءات.

أكدت النتائج أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة ساهم في توفير الوقت والجهد وسرعة الاستجابة لطلبات المواطنين.

أوصت الدراسة بضرورة تعميم "الشباك الموحد" واستخدام "التوقيع الإلكتروني" في كافة المصالح لتسهيل الحصول على الوثائق عن بُعد وتحقيق رضا جمهور المستفيدين.

_ تعد دراسة بن نعوم عبد اللطيف (2021) بعنوان "دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية: دراسة حالة القطاع العام بالجزائر " من الدراسات الأكاديمية العميقة التي ربطت بين إصلاح الإدارة العامة وأهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي. هدفت الدراسة إلى تبين أثر تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM) كخيار استراتيجي لتحديث القطاع العام الجزائري وتفعيل دوره في التنمية المحلية، من خلال الانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة تعتمد على الكفاءة والنتائج. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة لتحليل واقع القطاع العام في الجزائر، معتمداً على استبانة وُجهت لعينة من

الموظفين والمسؤولين المحليين لاستقصاء آرائهم حول مدى فاعلية هذه الآليات في تحسين الأداء التنموي.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، من أبرزها:

وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد (مثل الخصخصة، التعاقد، التركيز على النتائج) وبين ترقية مستويات التنمية المحلية في الجزائر.

إن إصلاح القطاع العام وفق المنظور الإداري الحديث يساهم في عقلنة النفقات العمومية وتوجيه الموارد نحو المشاريع التنموية الأكثر فعالية.

أكدت الدراسة أن العائق الأكبر أمام التنمية المحلية لا يكمن فقط في نقص الموارد، بل في نمط التسيير البيروقراطي السائد، وأن التسيير العمومي الجديد يوفر الأدوات اللازمة لتجاوز هذا الانسداد.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الشراكة بين القطاع العام والخاص (PPP) كأحد أهم ركائز التسيير الحديث لدعم وتمويل مشاريع التنمية المحلية وتخفيف العبء عن ميزانية الدولة.

_ تتناول دراسة بوشعالة رقيق جمال (2022) بعنوان "أهمية انتقال الإدارة العمومية من نموذج التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد: دراسة حالة"، ضرورة التحول الهيكلي والوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. هدفت الدراسة إلى إبراز الفوارق الجوهرية بين التسيير التقليدي البيروقراطي والنموذج الحديث للتسيير العمومي (NPM) ، مع تقييم إمكانية تطبيق آلياته لتحسين كفاءة الجامعات. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل الطروحات الفكرية، بالإضافة إلى دراسة ميدانية شملت 13 جامعة جزائرية، حيث استهدف عينة مكونة من 395 فرداً من الأساتذة والإداريين الذين يشغلون مناصب مسؤولية، مستخدماً الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها عبر نظام (SPSS).

وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج هامة، أبرزها :

أن الانتقال نحو آليات التسيير العمومي الجديد يساهم بشكل مباشر في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي، شريطة توفر البيئة الملائمة والمتطلبات التنظيمية اللازمة.

ضرورة التخلي عن المركزية الجامدة وتفعيل استقلالية الجامعات في اتخاذ القرار وإدارة الموارد.

أهمية تطوير الثقافة التنظيمية داخل الجامعات لتتقبل مبادئ المساءلة، الأداء، والتركيز على جودة المخرجات بدلاً من مجرد الامتثال للإجراءات.

أوصت الدراسة بوضع استراتيجية شاملة لتحديث الإدارة الجامعية تعتمد على التكوين المستمر للمسيرين واستخدام التكنولوجيات الحديثة لضمان الفعالية في الأداء.

_ تتناول دراسة **عثماني محمد عبد المالك (2023)** بعنوان "دور الحكومة الإلكترونية في تحول الإدارة العمومية نحو مقاربة التسيير العمومي الجديد: دراسة تطبيقية لمجموعة من الإدارات العمومية لولاية تامنغست"، العلاقة التكاملية بين الرقمنة وتحديث الأنماط الإدارية. هدفت الدراسة إلى تبين كيف تساهم أدوات الحكومة الإلكترونية في تفعيل مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM)، مثل الشفافية، المساءلة، والتركيز على الأداء. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتأصيل المفاهيم، مع إجراء دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، حيث شملت العينة مجموعة من الموظفين والمسيرين في الإدارات العمومية لولاية تامنغست، وتمت معالجة البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج (SmartPLS).

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها:

وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحكومة الإلكترونية في التحول نحو مقاربة التسيير العمومي الجديد في الإدارات محل الدراسة.

تلعب الحكومة الإلكترونية دوراً محورياً في تعزيز اللامركزية الإدارية، وتحسين جودة الخدمة العمومية، وتكريس مبادئ الحوكمة.

التحول نحو التسيير العمومي الجديد يتطلب بنية تحتية رقمية قوية وتأهيلاً مستمراً للموارد البشرية للتعامل مع الأنظمة الذكية.

أوصت الدراسة بضرورة الإسراع في وتيرة التحول الرقمي الشامل وتفعيل منصات التفاعل الإلكتروني بين الإدارة والمواطن لتقليل البيروقراطية ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

الدراسات الأجنبية :

_ أطروحة دكتوراه بعنوان : " la transformation des organisations publiques au liban et son impact sur leurs performances en lien avec la satisfaction des "usages

و هي أطروحة مقدمة في شعبة علوم التسيير تخصص استشراف ، استراتيجية ومنظمات تمت مناقشتها سنة 2013 أشرف عليها الباحث Yvon Pesqueux تناول فيها الطالب التسيير العمومي الجديد

كأسلوب للتغيير في طريقة التعامل مع المنظمات العمومية و الجديد في بحثه هو إضفاء الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص كوجه و أسلوب جديد النموذج التسيير العمومي الجديد.

_ مقال بعنوان : " Le Nouveau Management public et la modernisation de l'administration public

مقال في مجلة مجاميع للمعرفة يناقش مفهوم التسيير الحديث كتصور جديد للإدارة العامة و الذي صار ضروريا للإدارة والحكم الإدارة العامة الجديدة حسب ما جاء في المقال هي مفهوم ولد في السبعينيات في الدول الليتوانية. وهو يدعو إلى تقاسم أفضل للأدوار بين السلطة السياسية ، التي تتخذ قرارات استراتيجية وتحدد الأهداف ، والإدارة التي تتخذ القرارات التنفيذية، هذا من أجل تعزيز التحديث المتزايد للإدارة وزيادة البراغماتية الإدارية داخل الإدارات العامة بهدف تحسين نسبة التكلفة / الخدمة كما تم شرح التغيير والتسيير الجديد فيما يتعلق بالجزائر ، على وجه الخصوص حيث نوه الباحثين على ضرورة الاعتراف بالتأخير في تكييف إدارات الجزائر مع الحقائق الجديدة، وقد عكس هذا الأخير منذ فترة طويلة صورة الركود ، التي لا تتناقض فقط مع انتشار التجارب المبتكرة ، على المستوى الدولي ، ولكن أيضا مع الوتيرة الأكثر استدامة للإصلاحات الاقتصادية والسياسية التي تم الاضطلاع بها على المستوى الوطني الهدف من هذا المقال كان فهم الإدارة العامة الجديدة بشكل أفضل ومحاولة معرفة كيف يمكن لبلد مثل الجزائر أن يستلهم من مبادئه في إصلاح إدارته العامة.

_ أطروحة دكتوراة بعنوان : " the applicability of new public management to

"BINOD Atreya من إعداد developing countries : A CASE FROM NEPAL

و التي استقينا منها التجربة النيبالية كدولة فقيرة في مجالات الإصلاح الإداري و تطبيقات التسيير العمومي الحديث في النيبال.

_ مقال للباحث JOHN Wilson بعنوان : " : New Management Of Public services
"The United kingdom Experience

و الذي تناول من خلال تسيير الخدمات العمومية بالطريقة التي تتماشى مع أساليب التسيير العمومي الحديث بالتطرق إلى جانب من النظرة السياسية للموضوع و التطرق إلى دراسة حالة أو مناقشة التجربة البريطانية في هذا المجال.

الفصل الأول:
الإطار النظري
لِلدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

يشهد القطاع العمومي في مختلف دول العالم تحولات عميقة فرضتها التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ومتطلبات الحوكمة الرشيدة، الأمر الذي أدى إلى بروز مفاهيم وأساليب حديثة في إدارة المنظمات الحكومية، من أبرزها **التسيير العمومي الجديد** الذي يمثل انتقالاً من النمط الإداري التقليدي القائم على البيروقراطية إلى نماذج أكثر مرونة تركز على الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات العمومية. وقد جاء هذا التوجه استجابة للانتقادات الموجهة للإدارة الكلاسيكية التي اتسمت بالجمود وضعف الأداء، مما دفع الحكومات إلى تبني آليات مستوحاة من ممارسات القطاع الخاص مثل إدارة الأداء، التركيز على النتائج، والمساءلة.

وفي السياق الجزائري، اكتسب التسيير العمومي الجديد أهمية متزايدة في ظل الإصلاحات الإدارية والقانونية الرامية إلى تحسين أداء المنظمات الحكومية وتعزيز شفافية التسيير العمومي، خاصة مع تبني مقاربات حديثة في التخطيط والتقييم وتدبير الموارد البشرية والمالية. لذلك أصبح من الضروري فهم الأسس المفاهيمية والنظرية التي يقوم عليها هذا المدخل، وتحليل أبعاده المختلفة وعلاقته بتطوير الأداء المؤسسي.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي ونظري شامل حول التسيير العمومي الجديد، من خلال التطرق إلى نشأته وتطوره، أهم مبادئه ومرتكزاته، إضافة إلى عرض أبرز النماذج والنظريات المفسرة له، بما يمهد لفهم دوره في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، وهو ما سيتم تناوله عبر مجموعة من المباحث والمحاور المنظمة ضمن هذا الفصل.

المبحث الأول: أساسيات حول التسيير العمومي الجديد

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد ونشأته

إن نشأة مفهوم التسيير العمومي الجديد تعود إلى الأفكار الليبرالية الجديدة، في سبعينيات القرن الماضي خلال الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، ومن بين أول أحد الأسباب الرئيسية لهذه

الأزمة، هي التدخل المستمر للدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط والتي كانت تحت مسمى "الدولة" "الحامية" كما يعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة إلى الباحث **Christopher Hood** سنة 1990 وكغيره من المصطلحات الإدارية تعددت الآراء حول تعريف التسيير العمومي الجديد إذ سنحاول ذكر بعض منها في الآتي:

_ التسيير العمومي الجديد هو نهج لإدارة منظمات الخدمة العامة المستخدمة في مؤسسات ووكالات الحكومة على الصعيدين الوطني المحلي وقد أدخل هذا المصطلح لأول مرة من طرف أكاديميين في المملكة المتحدة وأستراليا لوصف هذا الأسلوب الذي برز في الثمانينات كجزء من المجهودات لجعل الخدمة العامة أكثر "شبهة بالأعمال التجارية" وتحسين كفاءتها باستخدام نماذج إدارة القطاع الخاص¹.

_ ويعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الجديد على أنه: اتجاه عام يقوم على تسيير المنظمات العمومية، وكانت بداية ظهوره في بداية التسعينيات في الدول الأنجلوساكسونية، ثم أصبح يقوم بالانتشار تدريجياً، في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، بحيث

يسعى التسيير العمومي الجديد على معالجة الاختلالات التي تعاني منها النظم البيروقراطية، لاسيما صعوبة ممارسة توجيه سياسي حقيقي للمنظمات العمومية. وكذا ثقل وانقسام عملها الداخلي².

_ أما على حد تعبير بوليت **Pollitt** التسيير العمومي الجديد فهو عبارة عن أيديولوجية أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة الكثير منها تم استقدامها من القطاع الخاص والتي تستهدف الربح. فينظر بالتالي للتسيير العمومي الجديد كوعاء فكر إداري أو نظام فكر أيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص، والتي تستهدف إصلاح القطاع العام³.

¹ ناوي إكرام، "التسيير العمومي الجديد كآلية حديثة لعصرنة الإدارة المحلية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2025، ص278. (ص276-293)

² سليمان زناقي و آخرون، بن مسلم الزهرة، التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر - دراسة تحليلية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 01، 2024، ص270 (ص268-276).

³ فاطمة نصبة وآخرون، دور التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2024، ص 07.

_ بالنسبة للباحث (2005) Audrey Becuwel ، فإن الفكرة العامة للتسيير العمومي الجديد هي جعل أساليب التسيير في الإدارة أقرب إلى أساليب الإدارة في القطاع الخاص عن طريق إعطاء أهمية أقل لتطبيق القواعد والإجراءات الإدارية وحتى البيروقراطية.

_ يرى (Hanes 2010) أن التسيير العمومي الجديد يستخدم في عالم الإدارة لوصف تقدم أفكار وطرق القطاع الخاص في مجال الإدارة العامة.

_ وفقا ل Yvon Pesqueux : إحدى خصائص الإدارة العامة الجديدة هي الإصرار على الشرعية الثانوية للمنظمات القطاع العام من خلال تركيز الانتباه على البحث عن الكفاءة التنظيمية وتحسين جودة السلع والخدمات التي تقدمها الخدمات الإدارية ". كما يرى أن مشروع التسيير العمومي هو غرس الروح المبادرة في جهاز الدولة من خلال إدخال منطق السوق وآلياته في المهام والمنظمات العمومية والتظاهر بان المنافسة التي يستشهد بها دائما على أنها أساس كفاءة السوق من شأنها أن تحل محل مبدأ سياسي.

_ في أواخر الثمانينات عرفه Garson & Oterman على أنه دراسة الجوانب المتعددة التخصصات للإدارة العامة و مزيج من التخطيط والتنظيم والسيطرة على وظائف الإدارة مع الإدارة المالية والبشرية والمادية و المعلومات و الموارد الأساسية⁴.

ومن جانب آخر يرى كل من Ajantha sisira kumara & wasana handapangoda التسيير العمومي الجديد يمثل ذلك التوجه المعتمد في نقد للنموذج التقليدي المطبق في الإدارة العامة الذي يتسم بطابع البيروقراطي، وهو الأمر الأساسي الذي أدى إلى تحقيق فشل ذريع على مستوى الحكومة، وبالتالي

هذا ما استدعى ضرورة التوجه نحو إيجاد مختلف الإصلاحات على مستوى القطاع العام وهو ما يطلق عليه بالتسيير العمومي الجديد.

كما قارب الباحث Dunleavy وزملاؤه على أن التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن ظاهرة مرتبطة بمستويين، حيث يعبر المستوى الأول عن مختلف التوجهات والأفكار ذات المواضيع الكبرى. أما المستوى الثاني فيرتبط بالمستوى التحتي الذي يتعلق بترجمة هذه الأفكار⁵.

⁴ بن نعم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية - دراسة حالة القطاع العام بالجزائر- ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (تخصص اقتصاد مالي)، جامعة الجليلي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، السنة الجامعية 2020-2021 ، ص62.

التعريف الإجرائي :

يعتبر التسيير العمومي الجديد ذلك الطريق أو المنهج الذي تبنته الدول الغربية بهدف إجراء تغييرات وإصلاحات على طرق التسيير والعمل داخل القطاع العمومي من خلال إدماج وإدخال مختلف الأفكار والأساليب المتبعة في القطاع الخاص وتطبيقها داخل الإدارة العامة والمؤسسات العمومية⁶.

المطلب الثاني : مبادئ التسيير العمومي الجديد :

سوف نتطرق إلى كل من رأي دافيد جيوك (DAVID GIAUQUE) وكريستوفر هود. يرى دافيد جيوك (DAVID GIAUQUE) في كتابه التسيير العمومي الجديد والتعديل الهيكلي أين قدم لنا ثلاثة عشر مبدأ للتسيير العمومي الجديد وهي:

تبني التنافسية بين وداخل المصالح والهيئات الإدارية.

انفتاح المصالح الإدارية على بيئتها وشركاتها من عملاء وزبائن.

التركيز على مخرجات النظام الإيجابية الواردة من البيئة الخارجية دون التركيز على المدخلات.

تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة اليها ، والتخلي عن الإجراءات الشكلية والقانونية.

التحول من مفهوم المرتفق إلى مفهوم الزبون

اعتماد ميكانيزمات الاستباقية والتنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها وحلها ربعا للوقت واقتصاد التكلفة.

التسيير وإدارة وتحسين الارادات وعدم الاكتفاء بعملية الانفاق فقط

اعتماد أساليب القطاع الخاص في الإدارة : يدعو هذا التوجه إلى استخدام تقنيات الإدارة الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة والتسيير بالأهداف، بهدف رفع فعالية الخدمات العمومية وتحسين استغلال الموارد⁷.

ادخال آليات السوق كبديل لتقنيات البيروقراطية.

الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الاستراتيجية المتعلقة بالجانب السياسي ، ومستويات التسيير العلمي التكتيكي المتعلق بالجانب الإداري.

اللامركزية ومنح الاستقلالية للمديرين : يقوم هذا المبدأ على منح المسؤولين الإداريين مرونة أكبر في اتخاذ القرار مقابل تحميلهم مسؤولية النتائج، مما يزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات البيئية⁸.

⁵ بن مسلم الزهرة، وسليمان زناقي. (2024). التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر - دراسة تحليلية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة عين تموشنت، الجزائر، المجلد 08 (العدد 01)، ص272

⁶ بن مسلم الزهرة، وسليمان زناقي. (2024). مرجع سابق، ص274

⁷ Osborne, David & Gaebler, Ted (1992). Reinventing Government. Addison-Wesley Publishing Company الولايات المتحدة الأمريكية، 120p. (1-356)p.

تخصيص أظرفة مالية لإقامة الشراكة وتمييزها مع المصالح الوصية ، وإعادة صياغة مؤشرات الأداء بغرض تقييم البعد لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم.

تشجيع ربط علاقة الشراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة
بينما يرى كريستوفر هود في كتابه بعنوان "الإدارة العامة لجميع الفصول " حيث ركز على مجموعة من المبادئ:

التدريب العلمي على تسيير محتوى المنظمات العمومية ومن المتوقع أن تسهم هذه الفكرة على صعوبتها في تحقيق أكبر قدر من المساءلة.

معايير وتدابير أداء واضحة ، أي تعريف جيد لاهداف الأداء باستخدام نماذج مستحدثة وفعالة لمؤشرات الأداء

زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج ، أي توجيه الموارد والمناطق وفقا لمقاييس الأداء ، نظرا للحاجة إلى تأكيد النتائج بدلا من الإجراءات.

التحول إلى تصنيف الوحدات في القطاع العام ، أي تقنيت الوحدات الكبيرة وتحويلها بشكل منفصل.
التحول إلى زيادة المنافسة في القطاع العام.

أهداف التسيير العمومي الجديد :

تتمحور أهداف التسيير العمومي الجديد (NPM) حول الانتقال من الإدارة التقليدية البيروقراطية إلى نموذج إداري حديث يتسم بالمرونة والفعالية، مستلهماً معاييرهم من القطاع الخاص لتحسين الخدمة العامة.

إليك الأهداف الرئيسية للتسيير العمومي الجديد كما وردت في الدراسة:

الأهداف المتعلقة بالأداء والكفاءة:

رفع أداء المؤسسات العمومية (لا سيما الاستشفائية) للوصول إلى مستويات عالية من النجاعة.

تحقيق الكفاءة (Efficiency) و الفعالية (Effectiveness) في تقديم الخدمات العامة.

التركيز على النتائج والمخرجات بدلاً من مجرد الامتثال للإجراءات والشكليات القانونية.

تخفيض التكاليف المباشرة وتقليص الإنفاق مع ضمان جودة الخدمة.

اعتماد معايير واضحة لقياس الأداء باستخدام مؤشرات دقيقة.

الأهداف المتعلقة بالمواطن (الزبون):

تحسين جودة الخدمات العمومية لتلبية المطالب المتجددة للمواطنين.

تحقيق رضا المواطن الذي أصبح يُنظر إليه في هذا النموذج "كزبون" يجب تلبية احتياجاته.

ترسيخ مبدأ الشفافية والمشاركة في تسيير منظمات القطاع العام.

الاستجابة الفورية لاحتياجات المرتفقين وتقليل أوقات الانتظار⁹.

الأهداف التنظيمية والهيكلية:

عصرنة القطاع العام وتكييفه مع متطلبات اقتصاد السوق والتنافسية.

تبني اللامركزية وتفويض السلطة للمستويات المحلية لتكون القرارات أقرب للواقع.

تشجيع التنافسية بين المنظمات العمومية وداخلها لتحفيز التحسين المستمر.

تفعيل مشروع المؤسسة كأداة استراتيجية لتحديد الأهداف وتقييم النتائج¹⁰.

تحفيز الابتكار وتبني الأساليب الحديثة : تشجيع الابتكار الإداري واعتماد التقنيات الحديثة مثل

التخطيط الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة¹¹.

⁹ أحمد سعيد دهان و عبد العزيز، "التسيير العمومي الجديد و دوره في تحقيق جودة الخدمة الصحية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، جامعة باتنة 1، المجلد 12، العدد 03، جويلية 2023، ص2.

¹⁰ أحمد سعيد دهان و عبد العزيز عقافية، "مرجع سابق".

¹¹ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press, Oxford, P(1-372.) 20P

وكقراءة دقيقة لأهداف التسيير العمومي الجديد تشير دراسة Borinis إلى العديد من النقاط والتي تعتبر جوهرية في إطار تحويل منظمات القطاع العام لمواكبة التغيرات المنشودة وهي¹².

توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين
زيادة استقلالية المسيرين العموميين ولاسيما من -ضوابط الوكالات المركزية قياس ومكافأة الأفراد على أساس تلبية الأهداف
إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسكرون لأداء أنشطتهم بشكل فعال
إدراك المزايا التي قد تنتج عن المنافسة، وهنا يجب التأكيد على أنه ومن بين الأهداف الرئيسية للتسيير العمومي الجديد فتح المجال أما القطاع الخاص لتحقيق الأهداف العامة بدلاً من الاقتصار في تحقيقها على القطاع العام.

المطلب الثالث : خصائص التسيير العمومي الجديد وأدواته

الفرع الأول : خصائص التسيير العمومي الجديد

تتميز خصائص التسيير العمومي الجديد (NPM) بالتحول من الهياكل التقليدية الجامدة إلى نماذج مرنة تركز على النتائج والكفاءة .وحسب الدراسة المقدمة، يمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:
وفقاً لما أعلنته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) وما ورد في أدبيات هذا النموذج (مثل كريستوفر هود)، فإن الخصائص تشمل:
التركيز على النتائج :إعطاء الأولوية للفعالية، الكفاءة، وجودة الخدمات المقدمة بدلاً من مجرد الامتثال للإجراءات.

اللامركزية :استبدال الهياكل الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على تفويض السلطة.

¹² عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المالية العامة غير منشورة الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، 2015. ص: 83

القرب من الزبون :جعل عملية اتخاذ القرار وتخصيص الموارد وتقديم الخدمات بشكل أقرب وأجود للمواطن (الذي يُعامل كزبون).

خلق بيئة تنافسية :زيادة التركيز على خلق جو من التنافس بين مؤسسات القطاع العام وداخلها لتحسين الأداء.

معايير أداء واضحة :تعريف دقيق لأهداف الأداء باستخدام نماذج ومؤشرات قياس فعالة ومستحدثة.

تفتيت الوحدات الكبيرة :التحول نحو تصنيف القطاع العام إلى وحدات استراتيجية منفصلة وصغيرة لتسهيل إدارتها.

الاحترافية في الإدارة :التدريب العلمي المتخصص على تسيير محتوى المنظمات العمومية لتحقيق أكبر قدر من المساءلة¹³.

التغيير في أسلوب الإدارة : ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية:

تبنى القطاع العام الممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز إعادة الهندسة إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، وتقليل العمالة¹⁴.

التركيز على الكفاءة والفاعلية.

الانتقال من التحكم في المدخلات الإجراء والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العمومية وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.

تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا .

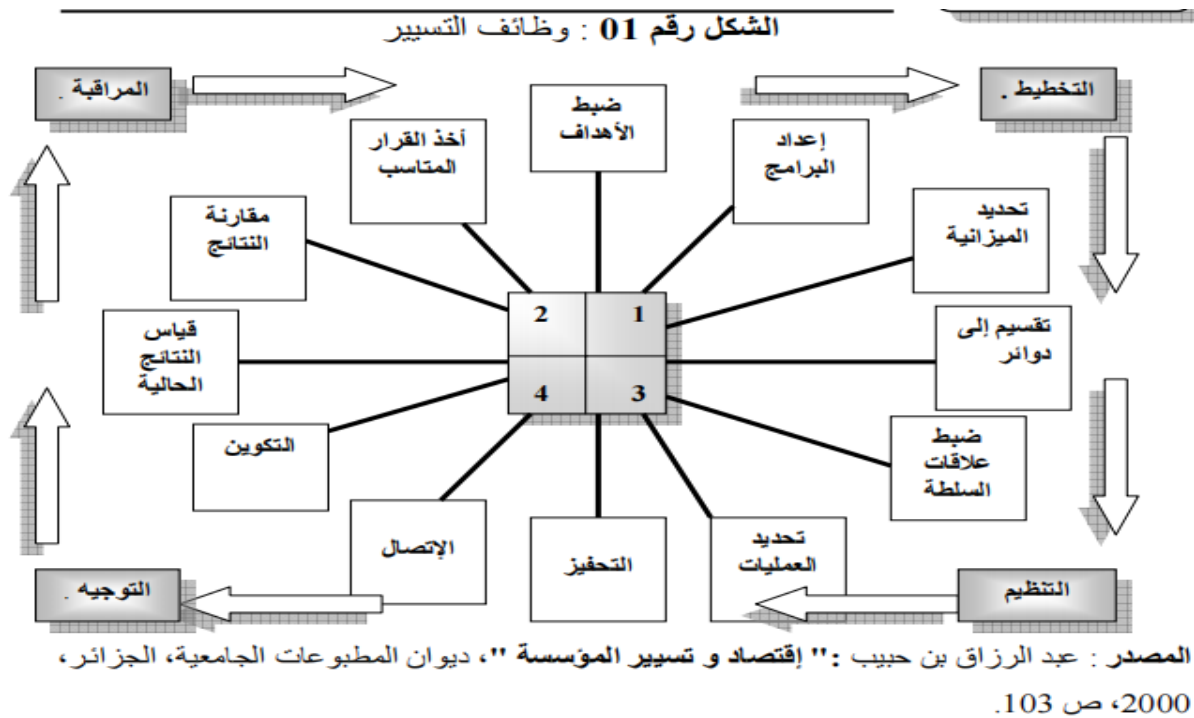
¹³ أحمد سعيد دهان وعبد العزيز عقاقبة، "مرجع سابق".

¹⁴ G.Wiess Tomas, "What happend to the idea of world governance", International studies quarterly, New york February 16,2009,p23

تقليص دور الدولة : ويشمل تقليص دور الدولة وفقا لمفهوم الإدارة العمومية الحديثة الاتجاه نحو التخصيص برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجارى تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الإقتصادية.¹⁵

الفرع الثاني : وظائف التسيير العمومي الجديد

يقوم التسيير العمومي على مجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة (تتمثل في التخطيط التنظيم، التوجيه، الرقابة) التي إختلف علماء الإدارة في تحديدها و يجدر بنا قبل تقديم تعريف موجز لوظائف التسيير أن نشير إلى أن التقسيم السائد لوظائف التسيير و المتمثل في (تخطيط تنظيم توجيه رقابة) ما هو إلا حصيلة تراكم المعارف و الممارسات العلمية و أن هذا التقييم و هذه التجربة وتناولها ضمن تسلسل معين يهدف إلى تسهيل دراستها لأنه كما سبق الذكر فإن هذه الوظائف متداخلة ومتزامنة تظهر هذه الوظائف في الشكل الموالي¹⁶:



¹⁵ Giaque David." Science et management public ou l'histoire d'une relation ambigue le cas de la nouvelle gestion publique" Ethique publique volume4, N°1, Avril, 2002, p13.

¹⁶ بن عيسى ليلي. عنوان المذكرة غير وارد مذكرة ماجستير (تخصص تسيير عمومي). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. جامعة محمد خيضر - بسكرة. الجزائر. السنة الجامعية 2006/2005 ص غير واردة

وسنحاول فيما يلي تقديم عرض موجز عن هذه الوظائف:

1_وظيفة التخطيط:

هذه الوظيفة تحتل موقعا ذا أهمية خاصة بين الوظائف الأخرى، و ذلك لأن التسيير الفعال هو الذي يبدأ عمله عادة بالتخطيط و الذي يعتبر وسيلة هادفة لتطبيق السياسات و بصفة خاصة التعرض للقرارات الاقتصادية التي تؤثر على المدى الطويل في واقع المجتمعات بالإضافة إلى أن التخطيط يساعد على عملية إتخاذ القرارات و ذلك في حالة تقييم البدائل التي تعترض الدولة للوقوف على أثار السياسات.

و يعرف جورج تيري التخطيط على أنه:

"الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع و استخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور و تكوين الأنشطة المقترحة و التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة

و يعرف ايضا أنه : " التفكير والقرار المنظم بشأن خيار مفتوح للعمل في المستقبل"¹⁷

من خلال التعريفين نستطيع أن نستنتج أهمية التخطيط في نجاح المنظمات عمومية كانت أو خاصة على إعتبار أن كل منظمة تنشأ لتحقيق غاية أو هدف معين، و إذا ما أريد لهذه المنظمة النجاح فإنه لا بد من

التعبير عن هذه الغاية بالإستراتيجيات و السياسات و الخطط فنشاط أي منظمة عمومية وقيامها لا ينشأ من العدم و إنما هو نتيجة دراسات تضم في فحواها التخطيط.

و تقوم عملية التخطيط على المراحل التالية¹⁸:

تحديد الأهداف: إن تحديد الأهداف في القطاع العمومي التسيير العمومي من مهام السلطة السياسية عموما، إلا أن هذا لا ينفي مساهمة الإدارة العمومية بمختلف هياكلها حيث يكون لهذه الأخيرة عادة قدر معين من السلطة التقديرية في تحديد الأهداف الجزئية التي بتحقيقها يتم بلوغ الأهداف الكلية.

تحديد الوسائل والإمكانيات: و ذلك يتحقق بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه، و مدة تنفيذ المشروع، وتحديد قيمة الأموال اللازمة ودراسة كيفية تأمينها و أوجه أنفاقها، ثم تحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ الخطة، ويفترض أن يتم وضع عدد من الخطط البديلة، بالإضافة إلى

¹⁷ مقيش فاطمة الزهراء. (2022). (محاضرات في مادة تسيير المؤسسة) مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس. (قسم

العلوم الاقتصادية) ، جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم ص (4م).

¹⁸ بن عيسى ليلى "مرجع سابق" ص(غير واردة)

هذا يستلزم التخطيط إعداد جدول زمني للتنفيذ فغالبا ما يكون إختيار خطة معينة راجعا في الأصل إلى رغبة السلطات العمومية من تنفيذ المشروع خلال فترة زمنية معينة كالرغبة مثلا في إنجاز مجمع بيداغوجي بالجامعة قبل الدخول الجامعي.

_توزيع الخطة على الاعوان العموميين والإدارات الفرعية المطلوب منها تنفيذ ما تم تخطيطه
_متابعة الخطة وتقويمها: إذ يقع على عاتق السلطات العمومية المختصة في الدولة مسؤولية متابعة وتنفيذ الخطة وفقا للتقديرات المحددة سلفا، و الأساس في ذلك إكتشاف الإختلالات و تعديل الخطة إن تطلب الأمر ذلك.

2_وظيفة التنظيم:

هذه الوظيفة لا تقل أهمية عن وظيفة التخطيط فقد أطلق بعض علماء الإدارة العامة علم التنظيم على علم التسيير العمومي نظرا لأهمية التنظيم في إطار العملية الإدارية على اعتبار أن التنظيم هو حلقة الربط بين جميع مراحل التسيير من تخطيط توجيه ورقابة.

يثير تعريف وظيفة التنظيم الإداري خلافا بين علماء الإدارة العامة، وذلك لاختلاف المنطلق الفكري المستند عليه في تعريف التنظيم، فهناك من يعرف التنظيم انطلاقا من التنظيم الرسمي و الجهاز الإداري (هيكله ، تصميمه...) فيتم التعريف انطلاقا من تحديد المهام الإدارية ، الإجراءات والقواعد الرسمية إذ يعرف التنظيم وفقا لهذا المنطلق على أنه "عملية إدارية أساسية تقتضي دراسة هيكل الإدارة وأهدافها و مهامها و مسؤولياتها وأساليب و طرق العمل فيها، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي أوجدت من أجلها بأقل تكلفة ممكنة و أقصر وقت و أكبر فعالية ."

و هناك من يعرفه انطلاقا من مفهوم العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي يجب أن تحكم هذه الوظيفة الإدارية، حيث يولى الإهتمام هنا بالتنظيم غير الرسمي، و هو ما ذهب إليه هيربرت سيمون حين اعتبر أن التنظيم هو:

"هيكل مركب من اتصالات و علاقات بين مجموعة من الأفراد و هذه العلاقات و ما تحتويه من معلومات وقيم واتجاهات هي التي تحكم عملية اتخاذ القرار ".¹⁹

يمكن القول بأنه أيضا : "عملية بناء العلاقات بين أجزاء و مواقع العمل و الأفراد، من خلال سلطة فعالة بهدف أداء العمل بطريقة جماعية منظمة للتمكن من تحقيق أهداف المنظمة".²⁰

¹⁹ بن عيسى ليلي "مرجع سابق"ص (غير واردة)

²⁰ زغبة طلال. د.ت. (دروس على الخط: التنظيم وتصميم الهيكل الإداري). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.ص3

نستطيع أن نقول أن التنظيم هو وظيفة تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري وتحديد مسؤوليات و صلاحيات كل وحدة إدارية وعلاقة هذه الوحدات ببعضها البعض وهو ما يظهر في الأخير مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العامة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة و الأداة المساعدة على تحقيق أهدافها

من حيث إحداث الوظائف العامة ، تصنيفها ، شغلها ، مهامها ... و غيرها من العناصر الأخرى المساهمة في قيام وظيفة التنظيم، وذلك لأن الهيكل التنظيمي حسب ما قدمه John Child أحد المختصين في هذا المجال يشتمل على الجوانب التالية :

__ توزيع الأعمال والمسؤوليات بين الأفراد.

__ تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، و تحديد عدد المستويات التنظيمية

__ تجميع الأفراد في أقسام و الأقسام في دوائر و الدوائر في وحدات أكبر و هكذا.

__ تفويض السلطات و تصميم الإجراءات لمراقبة التنفيذ.

__ تصميم الأنظمة و الوسائل لضمان تحقيق الإتصال الداخلي الفعال والمردودية في العمل لتقديم خدمات / منتجات جيدة بتوفير القواعد و الوسائل اللازمة لتقييم الأداء .

3_وظيفة التوجيه:

هناك من يعتبر التوجيه عنصر مكمل للعملية التسييرية، و هناك من يعتبره محورها، لأنه يمثل عملية اجتماعية سلوكية مستمرة نسبيا بين من يمارس التأثير القيادي و من يتلقى هذا التأثير، فهو وظيفة تسييرية

خاصة بالمستويات العليا متمثلة في إصدار الأوامر وتحديد السلطات و المسؤوليات والقواعد وإجراءات العمل ، و بمعنى آخر هي العمل على توفير بيئة عمل مناسبة على ضوء فهم طبيعة سلوك وتصرفات الأفراد داخل التنظيم.

فقد نتج عن اتساع نطاق المنظمات والإدارات العمومية تضخما في جهازها الإداري و من ثم تضاعفت أهمية التوجيه الذي يعرف بأنه:

"التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك و بث الإنسجام بين أفرادها و و الوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلها"

فمن خلال وظيفة التوجيه و إضافة إلى الهدف العام الذي ترمي الإدارة العمومية تحقيقه يهدف التوجيه عن طريق المسيرين إلى تحقيق أهداف أخرى كمنع الإزدواج في الأنشطة الإدارية ، تجنب التنازع في الاختصاصات ومنع المنافسة غير الهادفة بين الوحدات الإدارية و تذكر هنا أن وظيفة التوجيه يندرج

تحتها ثلاث عناصر تشكل القاعدة الأساسية في ممارسة هذه الوظيفة ، وهذه العناصر هي :
الإتصال - التحفيز - القيادة²¹.

4_وظيفة الرقابة:

تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات التسيير، تقوم على أدوات و أساليب كمية ووصفية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق الأهداف والسياسات العمومية هو مخطط و إذا كان هناك خطأ ما فيجب

تصحيحه في الوقت المناسب، لذا لا تعني الرقابة تصحيح الأخطاء وإنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية.

يرى لبويل بأنها الوسائل التي بواسطتها يمكن للإدارة التأكد من مدى تحقق الأهداف و تحديد أو القيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الخطة²².

و قد عرفها هنري فايول بأنها " تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات الصادرة والمبادئ المحددة و أن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرار حدوثها..

تتمثل الأهداف الأساسية للرقابة في:

مراقبة مدى سير الخطة الموضوعية و مستوى تحقيق الإنجاز في كل مرحلة.

السعي لتحقيق الجودة في العمل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

البحث عن تحقيق أفضل النتائج ومواجهة الصعوبات و المشاكل بأقل خسائر.

تقييم مدى رضا المواطن، أو الزبون على مستوى الخدمة / المنتج.

من هذا المنطلق، فإنه ينظر للرقابة على أنها وظيفة أساسية تتضمن العناصر التالية:

²¹ بن عيسى ليلي "مرجع سابق" ص (غير واردة)

²² عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1995، (د-ط)، ص. 175.

الهدف.

المعالجة (كيفية ومدى تنفيذ الخطة).

مراعاة الأنماط و دراسة مستوى الأداء.²³

المطلب الرابع : السياق الجديد للمناجمنت العمومي الجديد

الوظائف	ما يطرأ على الوظائف من تغييرات
-الوظيفة الاستراتيجية	-التسيير الموجه بالأهداف والنتائج. -الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي. -المضي نحو الفصل بين الوظائف السياسية الإدارية. -توجه نحو تطبيق نظام اللامركزية. -الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلية (الإنترنت) -تسهيل من عملية الإجراءات الإدارية
-الوظيفة المالية	-التخفيض في العجز. -استخدام الميزانيات التخطيطية هادفة
الوظيفة التسويقية	-استخدام وتطوير التسويق العمومي (إجراءات تحقيق الرضا، التشاور مع المستخدمين). -التسويق الإلكتروني (الاستناد على التكنولوجيات المتطورة و الحديث في الإعلام والاتصال نحو تقسيم الخدمات العمومية.
وظيفة إدارة الموارد البشرية	-تقليص حجم موظفي المنظمات العمومية بما يتناسب مع حاجيات الوظيفة. -توعية الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل (بحث تكون المكافأة على حسب الأداء. القيادة)

Scanned with CamScanner

Scanned with CamScanner

جدول رقم 01 : (بن مسلم الزهرة، وسليمان زناقي. (2024).

المطلب الخامس : الإصلاح الإداري كمدخل للمناجمنت العمومي الحديث

الفرع الأول : تعريف الإصلاح الإداري

تعددت وتنوعت تعريفات الإصلاح الإداري نظرا لاختلاف آراء الباحثين واتجاهاتهم الفكرية والشخصية، حيث ركز بعضهم على الهدف المراد تحقيقه، في حين الصبت آراء آخرين حول الإجراءات التي يجب اتباعها لتحقيق الإصلاحات وفيما يلي تذكر بعضها كالآتي:

²³ بن عيسى ليلي "مرجع سابق" ص (غير واردة)

الإصلاح الإداري هو عبارة عن تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة²⁴.

عرف الإصلاح الإداري أنه: "ذلك العمل الذي يهدف إلى إدخال تغييرات سياسية وإدارية واقتصادية بنظرة إيجابية تجاه علاقات المسؤولين بالأفراد من أجل تحقيق كفاءة عالية بما يعزز من مكانة المرفق بدرجة عالية من الفعالية والنجاح".²⁵

كما يعرف أيضا بأنه عملية تكيف دائمة ومستمرة للبنى الإدارية ومهامها مع مهام الدولة وهو مواكبة دائمة لروح التجديد والتحديث التي يتطلبها النظام السياسي غير المتحجر، وبالتالي المجتمع الديناميكي، وسواء كان إصلاحا شاملا أم جزئيا، فهو عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والمتلائمة مع روح التحديث ومع التطور العلمي والتكنولوجي بما يؤدي إلى إدخال واستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكثر قدرة من الكفاءة والفعالية²⁶.

ويمكن القول إن الإصلاح الإداري يمثل مطلب يسعى الإنسان إلى تحقيقه بهدف تنمية الإدارة وتقدمها والعمل على تحقيق الإصلاحات في الهياكل والأبنية التنظيمية وذلك لجعل الأجهزة الإدارية قادرة على أداء وظائفها وفق الخطط المرسومة والقيام بعمليات الإصلاح الإداري الشامل المتضمنة إصلاح التنظيم

²⁴ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا 2018، ص 38.

²⁵ شبلي صبري أحمد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير، (الأكاديمية العربية في الدنمارك: كلية الأعمال، 2013)، ص: 60.

²⁶ شامي علي حسن، الإدارة العامة والتحديث الإداري (دراسة مقارنة) شركة رشاد برس للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، 1995، ص 215.

والأساليب وطرق العمل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وعموما تعد عمليات الإصلاح أداة لزيادة سرعة عملية التنمية كما تعد شاملة لأغلب الدول²⁷.

الفرع الثاني : مداخل الإصلاح الإداري

أدى الاختلاف حول إيجاد تعريف موحد وشامل للإصلاح الإداري إلى التباين في المداخل حيث نجد أن هناك العديد من الأطر أو النماذج التي أعدها الباحثون في تصنيف مداخل الإصلاح الإداري نذكر منها :

أولا - المداخل التقليدية والمداخل الحديثة :

ويقصد بالمداخل التقليدية ما درجت الدول على استخدامها دون أن يصاحبها أثر فعال في تطوير الإدارة، وهي ليست بالضرورة مداخل بديلة يجري الاختيار من بينها مثل مدة صلاحية الخدمة الحكومية، التبسيط فك القيود اللامركزية، والتحديث²⁸. ويقصد بالمداخل الجذرية (الحديثة) ما يترتب على تبنيها تغييرات جذرية في النظام الإداري وهي أيضا مكملة لبعضها البعض ولا تمثل حولا بديلة، ومن أمثلتها: تقليص حجم العمالة الحكومية، وإعادة الهندسة إعادة الهيكلة، الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال، خصخصة الوحدات الحكومية.

1_ الإصلاح الإداري وفقا لمجالاته : حددت سيجما وبالتعاون مع المفوضية الأوروبية المجالات الأساسية في عملية الإصلاح الإداري وتتمثل في: الإطار الاستراتيجي الإصلاح الإدارة العامة تطوير وتنسيق السياسات الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية المساءلة، تقييم الخدمات الإدارة المالية.

2_ الإصلاح الإداري وفقا لنطاقه :

²⁷ أسيل جبار عنبر، دور الإصلاح الإداري في دعم الأداء الحكومي دراسة تحليلية لدور ديوان الرقابة المالية الاتحادي في عمليات الإصلاح الإداري للجهات الخاضعة للرقابة 2013 ص 4.

²⁸ مبروك ساحلي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الإدارة العامة الجديدة كالية للإصلاح الإداري تجارب دولية مقال مجلة الآداب والعلوم الانسانية العدد 04 2019، ص : (76-65)

ـ **المدخل الجزئي:** يتمثل في جهود الإصلاح الإداري التي تنصب على بعض عناصر النظام الإداري، ومن أساليب هذا المدخل تبسيط إجراءات العمل أو تعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية، أو تدريب القيادات الإدارية.

ـ **المدخل الشامل:** يمثل هذا المدخل جهود الإصلاح الإداري التي تتناول مختلف العناصر والعمليات والأنظمة والممارسات الإدارية، في كل قطاعات الجهاز الحكومي ومتطلباته أوفي أغلبها، ويتم عادة من قبل لجان مركزية أو هيئات لا مركزية متوزعة على الوزارات والقطاعات المختلفة، وتوضع له خطة شاملة ويحدد له نطاق زمني للتنفيذ.

المطلب السادس : الإصلاح و علاقته بالعملية الإدارية

الفرع الأول : أهداف الإصلاح الإداري

تسعى عمليات الإصلاح الإداري إلى تحقيق الأهداف التالية²⁹:

- تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التوظيف لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارة الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والإعمال الإدارية.
- اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء الموظفين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.

²⁹ بوزوالغ نورالدين. (2020). مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية: دراسة عينة من الإدارات العمومية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة البليدة 2، الجزائر. ص. 56.

- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى المنظمات الإدارية وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطوير.
- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- تحقيق المزيد من الديمقراطية الإدارية التشاركية بتطبيق سياسة اللامركزية الإدارية ومشاركة المواطنين ومنظمات المجتمع المدني في عمليات رسم السياسات العامة واتخاذ القرارات الإدارية وفي عملية الرقابة الإدارية والشعبية على تنفيذها.³⁰
- دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع وإن خدمة الزبون مؤولة دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية.
- تطوير صيغ وأساليب إجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولاً إلى المنظمات الالكترونية تمهيداً لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.
- قيام البناء الإداري على مفهوم الفاعلية والكفاءة والمبادرة والمواكبة بما يستشرف أهداف المجتمع وتحقيق إشباع حاجاته.³¹
- ترشيد دور الموارد البشرية في العمل الإداري وذلك بتطبيق مبادئ وأهداف ومقومات وضوابط ومجالات استراتيجية الموارد البشرية في النظرية العلمية الإدارية في مجالات قوانين الوظيفة العامة وقانون العمل في الدولة.³²
- تدعيم قدرة الجهاز الحكومي ورفع مستوى كفاءته بتحسين موارده المالية.³³

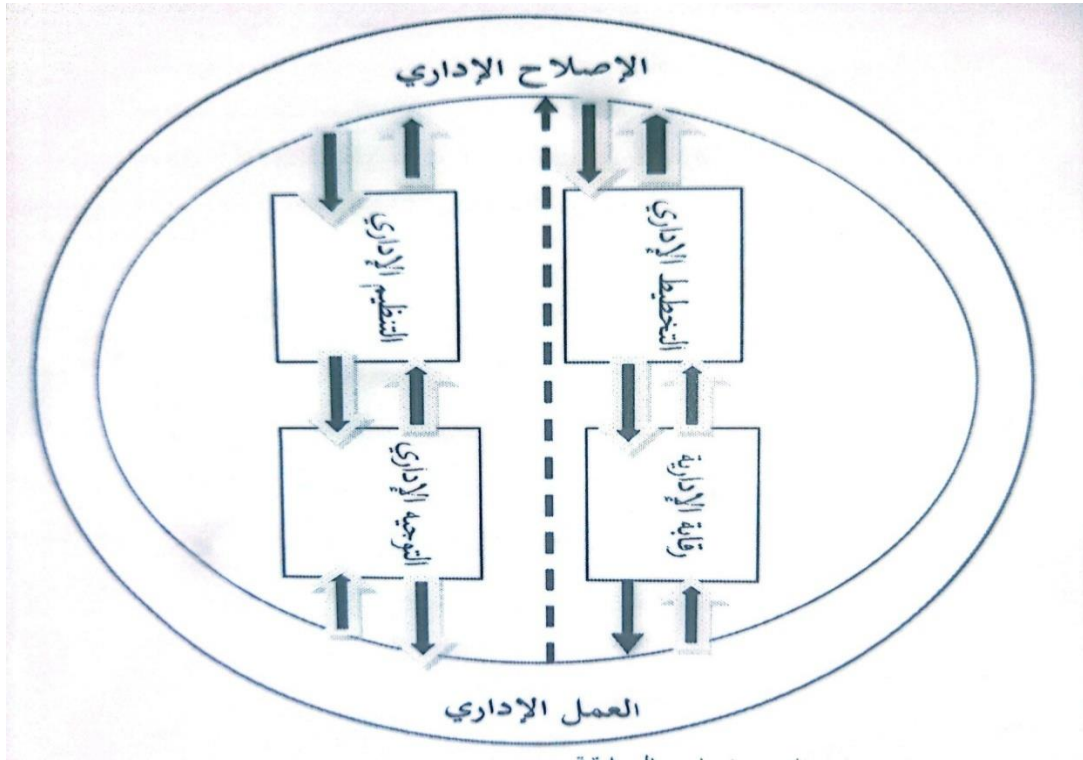
³⁰ لعرايي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، (العدد: 03، 2013)، ص: 60.

³¹ الحملي، سحر عبد الله الحملي: الإصلاح الإداري- مفهومه وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)، المجلة العلمية، قطاع كلية التجارة جامعة الأزهر، العدد 10، 2013، ص339. (ص338-339).

³² عوايدي عمار، منهجية الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في النظام الإداري الجزائري، مجلة الفكر البرلماني، (العدد: 36)، 2015، ص: 24.

³³ لحرش عبد الرحيم. (2024). استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية. مجلة مدارات سياسية، المجلد 08، العدد 02، جامعة غرداية، صفحة 338. (ص334،347)

الفرع الثاني : علاقة الإصلاح الإداري بالعملية الإدارية



الشكل رقم 02 : (بن مسلم الزهرة، وسليمان زناقي. (2024)).

المبحث الثاني : الأداء في المنظمات الحكومية

المطلب الأول : مفهوم الأداء و أنواعه في المنظمات الحكومية

الفرع الأول : مفهوم الأداء

ذكرت الدراسات التي تطرقت إلى مفهوم أداء المنظمات الى تعاريف مختلفة له، فمفهوم الأداء له عدة جوانب وابعاد وذلك لأنه يتداخل مع عدد من المصطلحات المشابهة له، فمنها من تجعل الأداء دال على الكفاءة ومنها من تربطه بالفاعلية وفي هذا المبحث نذكر بعض مما جاء في تعريف الأداء :

يعرف الأداء على انه المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم مرتبط بأوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمة لها³⁴.

³⁴ الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي (2007). " الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) عمان، الأردن دار وائل للنشر، ص: 104.

وعرف كذلك أن الأداء يمثل العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعته سواء المال أو الوقت وغيرها، أو التعبير عن مستوى معين من الأهداف المحققة سواء الاستراتيجية أو التشغيلية بمستوى معين من التكلفة والموارد الضرورية³⁵.

تعريف A.Kherakhem الذي يرى ان الأداء يدل على تأدية عمل او انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الاهداف المسطرة " والأداء بهذا المعنى في الادبيات التسييرية يعبر عن الفاعلية.

اما Miller & Bromiley فانطلقا في تعريفهما للأداء من نظرة المستندة على الموارد حيث انه يمثل " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فالأداء هو محصلة تفاعل عنصرين اساسين هما كيفية و طريقة استخدام الموارد و نقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي تحقيق الاهداف الموضوعة و تقصد هنا الفاعلية.

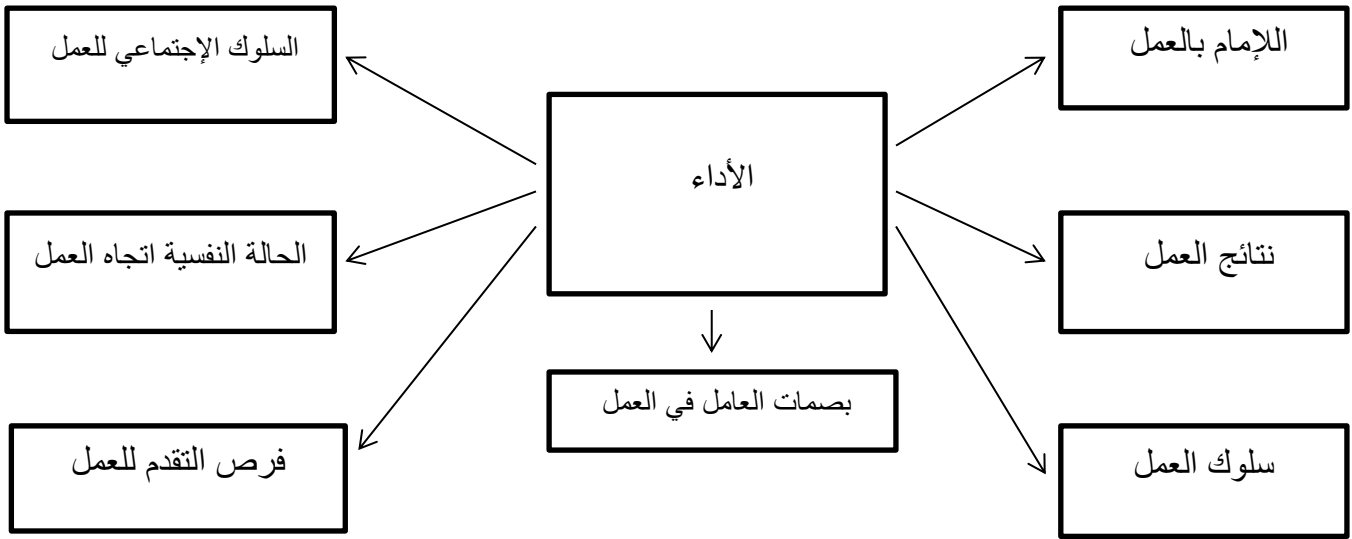
كما عرف Drucker الأداء على أنه " قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو مقياس ومؤشر للحكم على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق هدفها الرئيسي و المتمثل في البقاء والاستمرارية في بيئتها شديدة المنافسة ومن ثم المحافظة على التوازن

اضافة إلى وجهات النظر السابقة هناك من اضيفى البعد الاستراتيجي على مفهوم الأداء³⁶.

³⁵ الفحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري (2010) " الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمتغير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة ". رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن، ص: 08

³⁶ منال بوشارب، الأداء الإداري، مذكرة ماستر في علوم التسيير (تخصص إدارة موارد بشرية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014، ص 72.

الشكل رقم 03 : الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء



المصدر: (زرنوح أمحمد ، جامعة الجلفة)

الفرع الثاني : أبعاد الأداء

1/2. البعد التنظيمي للأداء : يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.³⁷

2/2. البعد الاجتماعي للأداء : يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ

³⁷ Yves Simon et Patriche joffre, encyclopédie de gestion , 2eme édition, Economica, 1997, p 220.

الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات، ...الخ).³⁸

المطلب الثاني : قياس الأداء في المنظمات

الفرع الأول : الفرق بين الأداء المؤسسي و أداء الفرد و أداء الوحدات

المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء: يعتبر الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية وهو يشتمل على الأبعاد التالية:

- ❖ أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.
- ❖ أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة.
- ❖ أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- ❖ فالأداء المؤسسي محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما، فأداء الفرد في المنظمة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.
- ويقاس أداء كل إدارة بمجموعة أخرى من المعايير إلا أن المقاييس التي تستخدم في أغلب الأحيان هي مقاييس فعالية المنظمة لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المنظمة من الفعالية وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية والرقابية والبيئة، ويلخص الجدول التالي أوجه المقارنة بين قياس الأداء المؤسسي و القياس التقليدي للأداء³⁹:

جدول رقم 02: مقارنة بين قياس الأداء المؤسسي والقياس التقليدي للأداء

³⁸ الداوي الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد(7)، ص: 219 . (ص228-217).
³⁹ صباح . سعد الدين العلمي، الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 13-15 فيفري 2006، ص 1136

الأداء المؤسسي	أداء الوحدات التنظيمية	الأداء الفردي	معنى المصطلح
المنظومة المتكاملة لتأج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.	الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها التي تضطلع بتنفيذها في المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.	الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية	
- أجهزة الرقابة المركزية - الوزارات المعنية - أجهزة السلطة التشريعية - أجهزة الرقابة الشعبية	- الإدارة العليا - أجهزة الرقابة الداخلية	- الرئيس المباشر	من يقوم بتقييمه
- الفعالية البيئية - الفعالية السياسية	- الفعالية الاقتصادية - الفعالية الإدارية	- الوقت المستنفذ - التكلفة - الجودة	موضوعات القياس
- درجة القبول الاجتماعي - لقرارات المنظمة - درجة الاستقلالية في عمل المنظمة - مدى توفر أيديولوجية محددة للعمل - مدى التمثيل الاجتماعي في المنظمة	- درجة تقسيم العمل - درجة التخصص - درجة الآلية - نظم إنتاج المخرجات - درجة المركزية - أنظمة الجزاء وتدرجها - فعالية الاتصالات	- الوقت المعياري - التكلفة المعيارية - الأهداف المعيارية	مؤشرات القياس

المصدر : احمد حسين علي حسين متطلبات التطور التلقائي في النظم المحاسبية لقياس وتقييم الأداء في بيئة التصنيع، المجلة المصرية للدراسات التجارية كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلد التاسع عشر العدد الثاني، 1999، ص 99.

الفرع الثاني : أنواع مؤشرات قياس الأداء الأساسية

ان عملية التحكم في التسيير تكون بالقدرة على قياس وتقييم الأداء وهذه الأخيرة تعتمد على مدى قدرة المنظمة في اختيار مؤشرات القياس المناسبة، ويمكن تحديد أنواع مؤشرات الأداء في ما يلي:

مؤشرات الكفاءة : تربط مخرجات الموارد بمدخلاتها المستخدمة لإنتاج هذه المخرجات، ويجب أن تعكس مؤشرات الجودة والكفاءة التي بواسطتها أنتجت المنظمة هذه المخرجات، وإجمالاً يجب على تلك

المؤشرات أن تربط بين المصادر الإجمالية التي تستخدمها أي منظمة بالإنتاج الذي تحرزه، حيث يتضمن ذلك التكلفة الزائدة والتكاليف الإدارية، فعلى سبيل المثال:⁴⁰

- _الموارد المالية (التكلفة الإجمالية لكل منتج).
- _الموارد الطبيعية (قيمة الأصول المستخدمة لكل منتج).
- _الموارد البشرية (فريق العمل المخصص لكل منتج).
- _مؤشرات الفعالية .

تمدنا هذه المؤشرات بمعلومات عما يتم إنجازه من المخرجات المتفق عليها.

مؤشرات الفعالية : تعبر هذه المؤشرات عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها، ففاعلية المنظمة هي قدرتها على تحقيق أهدافها، وانطلاقاً من هذا المفهوم للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمنظمة ومخرجاتها.⁴¹

مؤشرات الإنتاجية : تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة، وتعني الكفاءة الإنتاجية:

- _إنتاج أكبر قدر ممكن وبأفضل نوعية من المخرجات باستخدام مقدار محدد من المدخلات أو نوعية معينة منها.
- _إنتاج قدر محدد ونوعية معينة من المخرجات باستخدام اقل كمية ممكنة من المدخلات.
- _مؤشرات انجاز العمل: تعكس كمية العمل الذي تم إنجازه، وتعبر هذه المؤشرات عن أنشطة عملية الإنتاج نفسها وليس المنتج.
- _مقاييس الجودة.

_مقاييس الجودة التي تناظر العمل (الدقة - سرعة الاستجابة المسؤولية).

مؤشرات الجودة : وتتمثل في المواصفات النوعية للخدمة أو النتائج التي تخرجها الهيئة العمومية في منظور إرضاء متلقي الخدمات والجودة هي مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط والعملية أو المنظمة أو الشخص والتي تجعله ملبياً للحاجيات المعلنة والمتوقعة أو

⁴⁰ شريف عبد المجيد مازن، مؤشرات الأداء الأساسية، ندوة الأساليب الحديثة في إدارة الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2004، ص 379 .

⁴¹ هاني عبد الرحمن العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 2009، ص 8 .

قادرا على تلبيتها، وبقدر ما يكون المنتج أو الخدمة ملبيا للحاجات أو التوقعات نصفه بأنه منتج جيد أو عال الجودة أو رديء.

يعتبر تحديد مؤشرات الأداء تحديدا لمؤشرات الجودة ويعتبر من أهم عمليات قياس الأداء، سواء قياس الإنتاجية أو قياس الخدمات، ومن دونها يصبح نظام الجودة حامداً دون أي تحسينات.

مؤشرات التنافسية : يتمحور تعريف تنافسية المنظمة حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين وذلك بتوفير سلع و خدمات حيدة، وبأكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، وهو ما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية.⁴²

مؤشرات النتائج : تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال كقيمة منتطرة أو قيمة محققة، وتقيس درجة تحقيق أو عدم تحقيق الهدف في شكل مستوى النشاط، أو تكاليف أو هامش محقق غيرها، وهذا من خلال المقارنة بين القيمة التي تأخذها المؤشرات والأهداف المسطرة.

مؤشرات الوسائل : هي مجموع المؤشرات التي تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة الطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن الأمثلة على ذلك:

_ساعات العمل المباشرة وحدات منتجة.

_حجم المواد الأولية المستهلكة وحدات منتجة.

مؤشرات البيئة : تسمح للمسئول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله، وتمكنه من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكتملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار المواد المستعملة وغيرها⁴³.

ويمكن تلخيص أهم أنواع مؤشرات الأداء من خلال تعريفه وإعطاء أمثلة على ذلك في الجدول التالي⁴⁴ :

⁴² وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات ورشة عمل المعهد العربي للتخطيط ومعهد الاقتصاد الكمي، تونس، 19-21 جوان 2001، ص122.

⁴³ هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، صفحة 11

⁴⁴ <http://www.uae.gov.ae/mofi/Arabic>, consulter le : 14/02/2026 à 16:10h

الجدول رقم 03 : مؤشرات الأداء

نوع المؤشر	تعريفه	أمثلة
مؤشر المدخل	مقياس للموارد المستخدمة	_ المعدات اللازمة _ عدد الموظفين المطلوبين _ التموين المستخدم
مؤشر الكمية	كمية الخدمة المقدمة	_ عدد المشاريع _ عدد الأفراد التي تقدم لها الخدمة _ عدد ساعات العمل
مؤشر الجودة	نوعية الخدمة المقدمة بناءا على المستخدم أو المعنيين	_ الوقت المستغرق لإتمام عمل ما _ مدى رضا العملاء (الزبائن)
مؤشر الكفاءة	تكلفة وحدة المخرج و الوقت المستغرق	_ تكلفة وحدة الخدمة و وصولها للمستهلك .
مؤشر الفعالية	مدى تحقيق الخدمة للهدف المرجو منها	_ زيادة نسب التوظيف _ خفض معدل الأمراض

المصدر : د. عريوة محاد، زغبة طلال، أهمية اعتماد الحوكمة المحلية في تحسين الأداء المؤسسي

في القطاع العمومي، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية - مجلد 36 رقم 02، صفحة 300.

المطلب الثالث : آليات تعزيز الأداء الوظيفي في المنظمات

برامج المكافآت والتقدير :

هي من أهم الأساليب التي تحفز الأفراد في المنظمات لرفع مستوى الأداء، ويعتبر التقدير والمكافآت المادية والمعنوية ضرورية لخلق بيئة عمل محفزة ويشعر الأفراد باهتمام المنظمة بهم وبمساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد هذه الآلية من أنجح الآليات استخداما في البنوك، حيث أن البنك عند تحقيق أرباح أعلى من المتوقع وذلك نتيجة لارتفاع مستويات أداء الأفراد، يقوم بتوزيع مكافآت مادية على جميع العاملين فيه وفي مختلف المستويات الإدارية، وهذا الأمر الذي يرفع روح المعنوية

والإستمرار في الأداء العالي. وتنعكس هذه الآلية سلباً على أداء الموظفين خاصة إذا كانت برامج المكافآت والتقدير غير مشجعة ومحفزة، مما يؤدي ذلك إلى تراجع مستوى أداء العاملين ويؤثر ذلك بشكل مباشر على ضعف تحقيق أهداف المنظمة.

خطط التنمية الشخصية :

تستخدم لتحديد الإحتياجات التدريبية والتطوير المستمر، وهي الآلية الأنسب استخداماً في قطاع الخدمات الصحية، من خلال دورات تدريبية محددة مثال للمرضين، بهدف الإرتقاء بمهنة التمريض وتفعيل دورها الريادي في تقديم مستوى عال من الرعاية الصحية الشاملة من خلال طاقم تمريضي متميز ومدرّب، والانتقال من طور التعليم والتدريب التقليدي إلى مرحلة التعليم الذاتي والتطوير المستمر.

تحديد مؤشرات التطور والأهداف :

يعد من الأفضل دائماً وضع أهداف محددة جيداً، بغض النظر عن مدى طموحها، حيث لا يجب تجنب وضع أي أهداف غير واقعية لأنها قد تثبط عزيمة الموظفين، ولكن يجب ألا تكون هذه الأهداف مستحيلة، ويمكن تجزئة الأهداف إلى مراحل صغيرة للحصول على صورة أفضل، حيث إن وجود أهداف صغيرة قابلة للتحقيق يساعد الموظفين على أن يكونوا أكثر فاعلية .

التواصل الفعال :

يعد التواصل الفعال أداة أساسية للأداء التنظيمي، وتعتمد معظم الشركات على التواصل الفعال مع كل من العملاء والموظفين لزيادة المبيعات وتعزيز نمو الأعمال، ومن الجدير بالذكر أن التواصل الفعال له تأثير كبير على أداء الموظف في أي عمل ، وتبني روح العمل الجماعي، وتعزز العلاقات الجيدة بين أصحاب المصلحة، وتعزز مشاركة الموظفين؛ وبالتالي تساعد على تحسين أداء الموظف.

التخطيط وتحديد الأولويات :

يعد تخطيط الجدول اليومي وتنظيم المهام أو الأهداف وتحديد أولوياتها أمراً ضرورياً لتحسين أداء العمل، ومن المهم أن يكون الشخص منطقياً عند تحديد الأهداف بحيث تكون قابلة للتحقيق، كما يعد

وضع خطة مفصلة مسبقا مفيد في تحديد المهام التي يمكنك تأجيلها والمهام الأكثر إلحاحا والتي يجب إنجازها فورا.⁴⁵

المبحث الثالث: العلاقة بين التسيير العمومي الجديد والأداء الحكومي

المطلب الأول : أثر التسيير العمومي الجديد على الكفاءة الإدارية

بما أن التسيير العمومي الحديث يمثل منهج جديد للحكومة التي تسعى إلى زيادة الكفاءة في تقديم خدماتها العمومية، فإن مختلف طرق التغيير في الحكومة وكذا مختلف أساليب التسيير العمومي الحديث المطبقة تساهم في زيادة تصميم وتقييم مؤسسات القطاع العام بما يساهم في تحسين طبيعة الخدمة المقدمة في القطاع العمومي وكفاءة العمل الإداري.

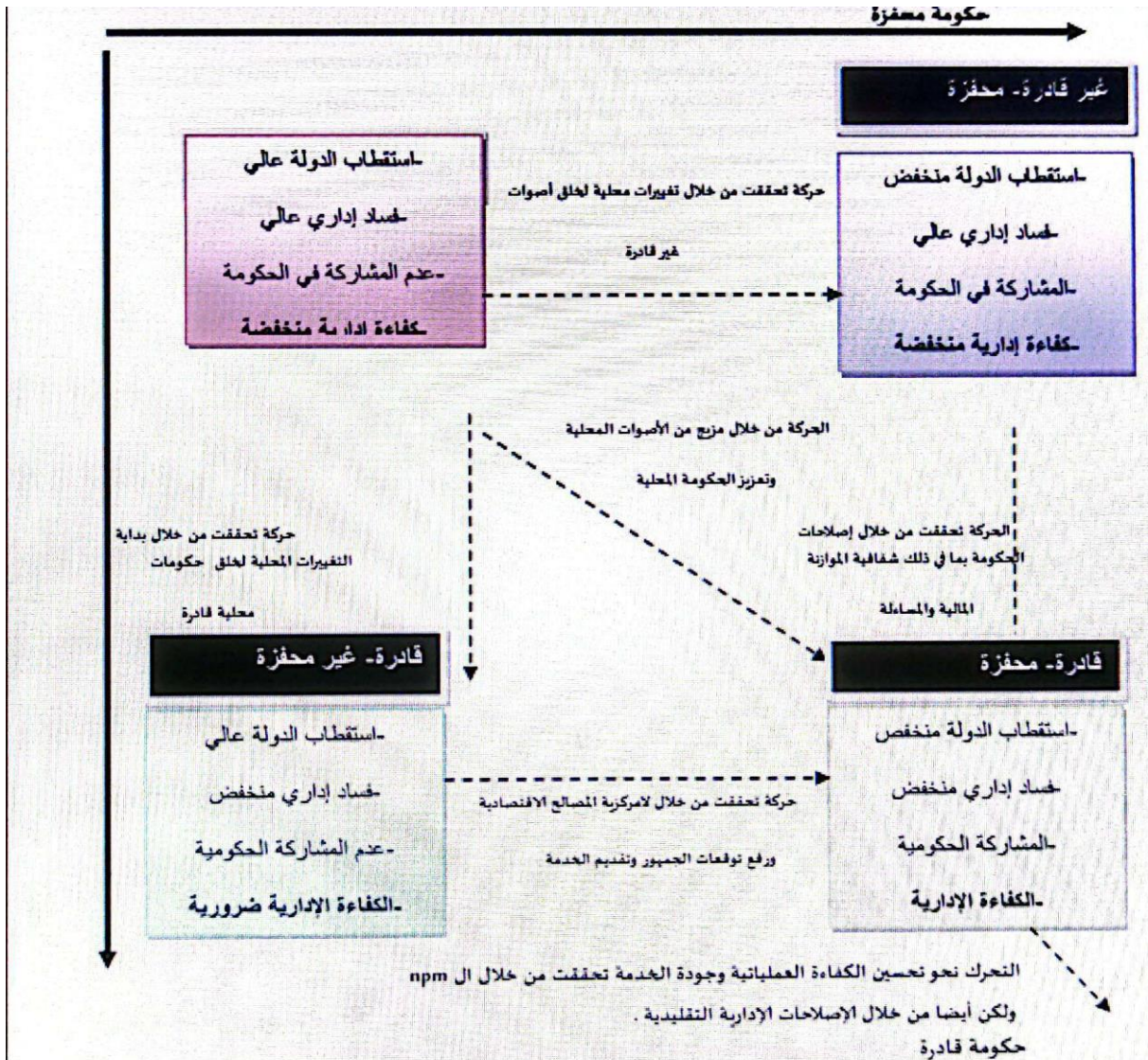
دور طرق التغيير في الحكومة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية :

حيث تعتبر طرق التغيير في آلية الحكومة إحدى العناصر الأساسية في نموذج الإصلاح بالتسيير العمومي الحديث، وتختلف طرق التغيير في آلية الحكومة من دولة لأخرى وذلك حسب قابلية استقطابها من قبل دول أخرى أقوى منها اقتصاديا وسياسيا ودرجة فسادها الإداري وتطبيقها للمشاركة الحكومية أولا، هذا ما يميز بين الحكومات التي تمتلك قدرة عالية على الإصلاح والتغيير والتحفيز الكافي لذلك وبين

الحكومات التي لا تمتلك أي قدرة أو تحفيز على التغيير ورفع وتعزيز الكفاءة الإدارية و يمكن إبراز دور هذا التغيير في آلية الحكومة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية من خلال الشكل الموالي :

⁴⁵ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، (نيسان/أبريل 2022)، ص 23_24 (صفحة من 01_27)

الشكل رقم 04 : دور طرق التغيير في الحكومة في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية



CS Scanned with CamScanner

CS Scanned with CamScanner

Source: Nick Manning, The legacy of The New Public Management in developing countries, International Review of Administrative Sciences, vol 67, 2001, p307.

انطلاقاً من الشكل الموضح أعلاه يتضح مدى مساهمة التغيير في آلية الحكومة عن طريق التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية فكلما كانت الحكومة قادرة ومحفزة كلما كانت هناك⁴⁶

مشاركة حكومية فعالة وانعدام لاستقطاب الدولة من قبل الدول المستعمرة وانعدام الفساد الإداري وبالتالي

التحرك نحو تحسين الكفاءة العملية وجودة الخدمة العمومية من خلال الإصلاحات الإدارية التقليدية وكذا الإصلاحات الإدارية عن طريق تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث، وبالتالي هناك خمس حالات للتغيير في الحكومة وتأثيراتها على الكفاءة الإدارية وهي:

1/- من حكومة غير قادرة وغير محفزة إلى حكومة غير قادرة ومحفزة حيث أن الحكومة في هذه الحالة تعاني من الفساد الإداري والبيروقراطية الشديدة وعدم المشاركة الحكومية وبالتالي فإن استقطاب الدولة عالي وكفاءتها الإدارية منخفضة ويمكنها التحول من حكومة غير قادرة وغير محفزة إلى حكومة غير قادرة ومحفزة عن طريق تغييرات محلية لخلق أصوات انتخابية وتعزيز الديمقراطية وبالتالي تصبح عندها مشاركة حكومية عالية وينخفض استقطاب الدولة في هذه الحالة إلا أن الكفاءة الإدارية تبقى منخفضة

2/- من حكومة غير قادرة وغير محفزة إلى حكومة قادرة وغير محفزة وذلك عن طريق البدء في تغييرات محلية لخلق حكومة محلية قادرة عن طريق محاربة كل أشكال الفساد الإداري إلا أن استقطاب الدولة يبقى عالي وعدم وجود المشاركة الحكومية يجعل زيادة ورفع الكفاءة الإدارية أمراً أساسياً.

3/- من حكومة غير قادرة محفزة إلى حكومة قادرة محفزة وذلك عن طريق تطبيق كل إصلاحات الحكومة بما في ذلك شفافية الموازنة المالية والمساءلة على النتائج مما يساهم في تخفيض الفساد الإداري واستقطاب الدولة، وزيادة المشاركة الحكومية والشفافية وبالتالي تحقيق الكفاءة الإدارية والوصول إلى حكومة قادرة محفزة.

⁴⁶ وحشي أمير، وحشي عفاف، "دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بربكة، الجزائر، العدد 2، (ديسمبر 2018)، ص 106_109 (95_124)

4/_ من حكومة قادرة غير محفزة إلى حكومة قادرة محفزة وتتحقق الحركة " هنا من خلال لامركزية المصالح الاقتصادية ورفع توقعات الجمهور وتقديم الخدمات وبالتالي زيادة المشاركة الحكومية مما يساهم في انخفاض النقاط الدولة أو استقطابها لتصبح حكومة قادرة ومحفزة وذات كفاءة إدارية عالية.

5/_ من حكومة غير قادرة غير محفزة إلى حكومة قادرة محفزة وذلك عن طريق المزج بين الأصوات المحلية والديمقراطية وتعزيز الحكومة المحلية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق المشاركة الحكومية بما يساهم في التحرك نحو تحسين الكفاءة العملية وجودة الخدمة التي تحققت من خلال تطبيق التسيير العمومي الحديث إضافة للإصلاحات الإدارية التقليدية.

// دور أساليب التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية :

تستخدم الحكومات اليوم العديد من الأساليب في التسيير العمومي الحديث لتعزيز مقدرات إدارتها العامة ورفع وتعزيز كفاءتها وتختلف هذه الأساليب من دولة لأخرى فهناك من تطبق كل هذه الأساليب وهناك من اختارت بعضها فقط، وهي تتمثل عموماً في أسلوب الإدارة الالكترونية. أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية أسلوب التوجه نحو الأداء أسلوب التوجه نحو الخدمة. أسلوب التوجه نحو اللامركزية، أسلوب التوجه نحو الحاكمية⁴⁷.

المطلب الثاني : دور التسيير العمومي الجديد في تحسين جودة الخدمات

يُعدّ تحسين جودة الخدمات العمومية أحد الأهداف الجوهرية التي جاء بها مدخل التسيير العمومي الجديد، إذ سعى إلى تجاوز النموذج البيروقراطي التقليدي القائم على الإجراءات نحو نموذج يركز على النتائج

ورضا المستفيدين. وفي هذا السياق، يؤكد Osborne و Gaebler أن التسيير العمومي الجديد يقوم على "تحويل المنظمات البيروقراطية التي تحكمها القواعد إلى منظمات موجهة بالرسالة ومركزة على النتائج، تركز على خدمة المستفيدين"⁴⁸، وهو ما يعكس التحول من منطق الامتثال للإجراءات إلى منطق تحقيق القيمة للمواطن.

⁴⁷ وحشي أمير، وحشي عفاف، مرجع سابق، ص 35.

⁴⁸ Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley, p. 19 .

كما يرى Pollitt و Bouckaert أن "تحسين جودة الخدمات وزيادة الاستجابة للمستفيدين كان أحد المبررات الأساسية لإصلاحات التسيير العمومي"⁴⁹، ما يدل على أن الجودة لم تكن نتيجة عرضية للإصلاح، بل كانت هدفاً استراتيجياً له. ويعزز هذا الطرح ما ذهب إليه Hood الذي اعتبر أن من بين العناصر الأساسية للتسيير العمومي الجديد "وضع معايير ومقاييس أداء واضحة، والتركيز على الرقابة على النتائج"⁵⁰، حيث يُسهم قياس الأداء في ضبط مستوى الخدمة وتحسينها بشكل مستمر.

وفي السياق ذاته، يشير Hughes إلى أن "التركيز على قياس الأداء والتوجه نحو المستفيدين يهدف إلى تحسين جودة وكفاءة الخدمات العمومية"⁵¹، وهو ما يعكس العلاقة المباشرة بين تبني أدوات الإدارة الحديثة وبين رفع مستوى الجودة والفعالية داخل المنظمات الحكومية. وعليه، فإن التسيير العمومي الجديد يُسهم في تحسين جودة الخدمات من خلال اعتماد آليات المنافسة، المساواة، قياس الأداء، والتوجه نحو المواطن باعتباره محور العملية الإدارية.

المطلب الثالث : متطلبات تطبيق التسيير العمومي الجديد

لتطبيق مفهوم المناجمنت العمومي الحديث يوجد العديد و الكثير من المتطلبات التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتسنى للمنظمة تطبيق هذا المفهوم، أهم متطلب و الذي له علاقة بالأداء هو :
اعتماد الإدارة العمومية على معيار الأداء : يجب على الإدارة العمومية الاعتماد على معيار الأداء في التسيير العمومي والانتقال من العمل بمنطق الوسائل إلى العمل بمنطق النتائج، وذلك من خلال عقلنة النفقات العمومية وتحقيق المرونة في المعاملات، واعتماد الإدارة بالأهداف كأسلوب لتسيير الإدارة العمومية بشكل عام والوظيفة العمومية بشكل خاص.

كما يمكن ذكر بعض المتطلبات الأخرى باختصار كالتالي :

تفعيل و تنمية أجهزة الرقابة الإدارية .

إشراك الموظفين العموميين في برامج الإصلاح .

تحسين مستوى التعليم والتركيز على التكوين الإداري .

⁴⁹ Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press, p. 6.

⁵⁰ Hood, C. (1991). "A Public Management for All Seasons?" *Public Administration*, 69(1), 3–19, p. 4.

⁵¹ Hughes, O. E. (2003). *Public Sector Management*. London: Palgrave Macmillan, p. 56.

تحسين فعالية الإدارات العمومية ومردوديتها .

جعل برامج الإصلاح تتم بشكل تدرجي وعلى المدى الطويل .⁵²

المبحث الرابع : الإصلاحات الإدارية والمالية في الجزائر

المطلب الأول : تطور الإدارة العمومية الجزائرية

الفرع الأول : الإدارة العامة الجزائرية قبل الإستقلال

بعد إحتلال فرنسا للجزائر سنة 1830م أبقت على نموذج التسيير الجزائري العثماني و الذي يقوم على اللامركزية الإدارية في التسيير، كما أبقت على نظام الحسبة كآلية رقابة إسلامية تمارسها الإدارة على نفسها و على الشعب، هذا طبعا في الجوانب الإدارية التي لا تمتد لها يد و مصلحة الإحتلال الفرنسي بعد، و يعود سبب تبني الإحتلال الفرنسي لهذه السياسة لعدم كفاية رجال الإدارة الفرنسيين المتواجدون في الجزائر الذي ستعتمد عليهم لاحقا في إدارة الإدارة في الجزائر، فمحدودية عدد المعمرين في الجزائر و الذين كانوا يتوافدون في دفعات قليلة في البداية لعدم إحكام الإحتلال الفرنسي السيطرة إلا على الولايات الوسطى و لشراسة المقاومة الشعبية .

وفي عهد الجمهورية الثانية (1848_1851) في سنة 1948 صدر قرارين أنشأت بموجبهما ثلاث عمالات في الجزائر مماثلة للعمالات في فرنسا وهي : وهران؛ الجزائر العاصمة؛ قسنطينة. وكانت كل ولاية يحكمها الوالي ومجلس عام، و هي أقاليم مدنية استقر فيها غالب المعمرين، في حين ظلت باقي البلاد تدار وفق نظام إداري عسكري.

لذلك فالإدارة الفرنسية المطبقة في الجزائر كانت إدارة عسكرية قمعية في الجوانب التي تخدم مصلحتها ولم تكن قوانين الجمهورية الفرنسية تطبق في الجزائر، كإدارة الأملاك الوطنية، أو الضرائب والغرامات، أو حركة السلع ... الخ، ولا يفوتني ذكر أنها بخصوص إدارة المؤسسات التعليمية التي كانت سائدة في الجزائر قد انتهجت سياسة تخرج عن نطاق ما سبق إيراده، إذ قامت بتدمير غالب المؤسسات التعليمية، لتقوم لاحقا بأحداث مؤسسات تعليمية على تدار وفق النموذج الفرنسي.

⁵² أسامة بوطالب، "متطلبات تبني التسيير العمومي الجديد من أجل تفعيل التنمية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 2، 2022، ص86. (70-91).

وفي أواخر 1860 ، اتسعت سلطات الحاكم العام اللامركزية باستثناء شؤون التعليم والعدل، وفي سنة 1881، صدر قرار يُلحق شؤون الدين والتعليم العام والقضاء والزراعة والأشغال العمومية والبريد والجمارك وأملاك الدولة والبحرية بالوزارات المعنية بها في باريس⁵³.

ونتيجة جهل الوزارات في فرنسا بواقع الإدارة في الجزائر تم إلغاء ذلك سنة 1898 وأعيدت للحاكم العام صلاحياته، عدى القضاء والتعليم والمالية والجمارك، في أكتوبر 1934 أصبح الولاية تحت سلطة الحاكم العام.

وفي 15/9/1945، تم إحداث المجلس المالي، مشكلا من 66 بالمائة من الأهالي، إلا أنه منع من الترشح له حزب أحباب البيان والحرية وحزب الشعب الجزائري.

أما عن نظام البلديات فكانت على ثلاثة أنواع:

بلديات ذات صلاحيات تامة تخضع للقانون الفرنسي 1884.

بلديات مختلطة تخضع في تسييرها للقانون الخاص 1919.

المناطق الجنوبية تخضع للإدارة العسكرية.

لذلك فالإدارة العامة كعلم لا نزال ندرس أصوله الفرنسية لم يكن إلا واجهة لتحقيق مصلحة الاحتلال والمعمرين إن وصف الفساد الإداري بعد قاصرا على التعبير عن مدى رداءة التسيير حينها، إذ أنه و بموجب قانون 20/9/1947، تم تأسيس المجلس الجزائري والذي نصف أعضاؤه ممثلين للمعمرين الذين لا يتجاوز عندهم المليون، في حين أن الشعب الجزائري الذي يبلغ حينها 6 ملايين يمثله النصف الثاني، وقد أقصي حملة الشهادات الدراسية المسلمون بغرض ضمان سيطرة الأغلبية الأوروبية فيه.

في سنة 1955 تم إنشاء المدرسة الفرنسية للإدارة بالجزائر، ولا ندري أكان ذلك لأدراك فرنسا أن مصير الجزائر الاستقلال، فحاولت صنع إطارات جزائريين موالين لها يضمنون التبعية الإدارية الجزائرية لفرنسا بعد الاستقلال، وهو ما أرجحه أم أن ذلك كان مجرد تطور للإصلاحات الإدارية في

⁵³ قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار تليجي بالأغواط، العدد 04، 2017، ص 118-130. ص: 61.

الجزائر المحتلة كرد فعل لاندلاع الثورة وخوف فرنسا من اتساع نطاقها، وهو ما يفسر الإصلاحات التي جاء بها جاك سوستيل إثر وصوله للحكم في الجزائر سنة 1957⁵⁴.

عموما فالجزائر لم يعط أبنائها الفرصة فترة 132 سنة لتقديم وجهة نظره حول سياسة تسيير الإدارة العامة، بل تم تنظيم الإدارة العامة على أنقاض هدم النموذج الجزائري الإسلامي الأصلي، والذي طمس من تاريخ الأمة، كجزء من عملية الطمس التدريجية لهوية الشعب الجزائري كتحضير لدمجها. وعليه فالإدارة العامة كانت تتصف ب:

- ✓ وسيلة لتحقيق مصلحة فرنسا والمستوطنين على حساب الشعب.
- ✓ استئثار السلطة المركزية في فرنسا بإدارة القطاعات المالية والتعليم القضاء.
- ✓ إخضاع البلديات التي يقل فيها المستوطنين لحكم عسكري قاعم.
- ✓ غياب أدوات التواصل بين السلطة الشعب الجزائري ومحدودية تمثيله.
- ✓ انتشار الفساد والبيروقراطية السلبية والمحاباة والتحيز للمعمرين

الفرع الثاني: الإدارة العامة الجزائرية بعد الاستقلال

أولا: الإدارة العامة بين التبعية وتأثير الحزب الواحد

إن ما قد يراه البعض من تطور للإدارة الجزائرية بتطبيق النموذج البيروقراطي الفرنسي، لم يكن عن إرادة أو قناعة من الشعب الجزائري، بل لملء الفراغ وتغطية العجز عشية الاستقلال، ففي عشية الاستقلال صدر قانون يبقي على العمل بالمنظومة الإدارية الفرنسية، عدى ما يمس بالسيادة الوطنية منها⁵⁵، لحين صدور منظومة قانونية جزائرية مستقلة وهو ما لم يتم تحقيقه رغم تطور الترسانة القانونية الإدارية.

لم يظهر أثر واضح لدستور 1963 على الإدارة العامة الجزائرية، وبتغيير نظام الحكم وصدر بيان 19 جوان 1965 تم تبني النموذج الروسي في الإدارة العامة والذي يعرف بنموذج دوبارنيز حيث تتوجه الإدارة العامة لإنعاش القطاع الصناعي من خلال وضعها لمخططات مرحلية لبرامج الإصلاح الاقتصادي طويل المدى وقد ظل العمل على نفس السياسة لحين صدور دستور 1989.

⁵⁴ قاسم ميلود، علاقة الإدارة و المواطن في الجزائر بين الأزمة و محاولات الإصلاح، ص: 62.

⁵⁵ أنظر المرسوم الرئاسي المؤرخ في 31/12/1962م المتضمن تمديد سريان القوانين الفرنسية في الجزائر ما عدا تلك التي تمس السيادة الوطنية.

إلا أن ذلك النموذج وإن كان يقدم الخطوط العريضة للإنعاش الاقتصادي، فإن الإدارة العامة ظلت تسيير وفق المنظور البيروقراطي الفرنسي الموروث، فغالب الموظفين قد تمارسوا على أنماط التسيير الإداري الفرنسية بعد أن حاز غالب المناصب الإدارية الحساسة والرئاسية منها أطارت مكوناتها على يد المعمرين أو خرجي المدارس الفرنسية⁵⁶، خلاف غالب الشعب الذي كان يعيش سياسة التجهيل. لأن الجزائر بعد الاستقلال انتهجت سياسة تعميم حق المشاركة في مسابقات التوظيف بعد مغادرة المستوطنين لأرض الجزائر وخلو المناصب الإدارية بمن يشغلها، فكانت الأولوية للشريحة المتعلمة بالمدارس الفرنسية أو من لهم خبرة في الإدارة والتسيير من عهد الاحتلال، وهي فئة يغلب عليها تمجيدها لما هو فرنسي، لذلك لم تكن الإدارة العامة إلا وسيلة السلطة الحاكمة لتطبيق الأيديولوجية الاشتراكية في أرض الواقع فهي لا تعكس في الحقيقة مخرجات البيئة بمختلف عواملها في الجزائر.⁵⁷

ثانيا : استقلالية الإدارة العامة في ظل التعددية الحزبية

لم يأتي دستور 1989 إلا بإلغاء أثر الحزب الواحد على الإدارة العامة، خاصة والجزائر بعده دخلت مرحلة المأساة الوطنية التي شهدت تبني الخصخصة للمؤسسات الاقتصادية، لذلك فالإصلاحات التي مست نظام إدارة البلدية والولاية والذي صدر بموجب قوانين سنة 1991 وقانون تعريب الإدارة العمومية، وقوانين الأحزاب والجمعيات كواجهة للمجتمع المدني، كلها لم تشهد تطبيقا فعليا على أرض الواقع ، أما في ظل دستور 1996، والذي ظل العمل به لحين قيام الحراك الشعبي 2019، فقد ظهرت عديد محاولات الإصلاح الإداري المادية ، أبرزها تشريع قانون مكافحة الفساد، وإصلاح العدالة، ورقمنه الوثائق ضمن مشروع الإدارة الالكترونية، وإصلاحات في نظام الوظيفة العامة، والتعليم بمختلف أطواره⁵⁸.

يمكن تلخيص واقع الإدارة العامة الجزائرية كما يقول الأكاديمي محمد سنوسي " العلاقة التنافرية بين المواطن والإدارة سببته البيروقراطية وإشكالها على مر مراحل الإدارة العامة الجزائرية، وهذا ما سبب نوعا من انعدام الثقة بين الطرفين من جهة، وشجع موجات الفساد الإداري ... من انحراف إداري واستغلال المناصب الأغراض خاصة والعمل على اختزال الوظيفة الإدارية في العملية الروتينية دون

⁵⁶ يوافقتي الري الأكاديمي: محمد سنوسي، أنظر : مقالته الإدارة العامة الجزائرية ومشكلة الهوية، جريدة الحوار، الرابط:

<https://www.elhiwardz.com/national/28630>

⁵⁷ كاس عبد القادر، إصلاح الإدارة العمومية كآلية لمكافحة الفساد بالجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 17،

2018، ص 215-230، ص: 83.

⁵⁸ محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004، ص 45-52..

وجود أي أثر للتحديث والتوافق والتقارب ما بين الإدارة في جانبها السلطوي والمواطن في جانبه الاحتياجي، وتفشي ظاهرة الرشوة والمحسوبية واختلاس المال العام والتزوير⁵⁹.

ما يمكن قوله هنا أن العنصر البشري له دور أساسي في وضع الإدارة العامة في البلاد، إذ أن النظم الاحترازية والقمعية والجزائية لمحاربة الغش والمحابة والرشوة والبيروقراطية بالمفهوم السلبي ... وغير ذلك تمثل ترسنة لا يستهان بها، إلا أن تفعيلها محدود والتجاسر على تجاوزها والتحايل دون تطبيقها يمكن وصفه بالظاهرة الاجتماعية.

المطلب الثاني: التجربة الجزائرية في الإصلاح الإداري

عرفت الجزائر عدة تجارب للإصلاح الإداري لكن أغلبها لم تتبع من إرادة سياسية حاسمة، ولم تخرج دواعي تلك الإصلاحات عن أمرين، فإما أن تكون الإصلاحات بكل أشكالها السياسية والإدارية والاقتصادية شكلا من أشكال تهدئة الأوضاع الاجتماعية بعد الأزمات أو بدافع اشتراطات المنظمات والمؤسسات المالية الدولية في إطار سياسة منح القروض كبرنامج التعديل (1995-1998) الهيكلي.

ومن أولى تجارب الإصلاح الإداري في الجزائر في عهد الرئيس الشاذلي بن جديد الذي أنشأ لجنة إصلاح العلاقة بين الإدارة والمواطن بقيادة رئيس حكومته قاصدي مرباح في جويلية 1989، ثم توقف عمل تلك اللجنة بعد مجيء حكومة مولود حمروش التي كانت تسمى "حكومة الإصلاحات" كونها أطلقت عدة مشاريع لإصلاح الدولة، مست جميع الجوانب ونشرت تحت مسمى "كرايس الإصلاح" برئاسة محافظ بنك الجزائر السيد: الحاج ناصر بوضوية وزراء الحكومة، غير أن الظروف السياسية والأمنية للبلد وتعاقب الحكومات حال دون تطبيق تلك الإصلاحات⁶⁰.

وفي بداية الألفية تبنت الدولة حزمة جديدة من مشاريع الإصلاح الإداري نظرا لفشل البرامج الإصلاحية السابقة ولأسباب ودوافع أخرى أهمها:

✓ أزمة العلاقة بين الدولة والمواطن رغم الجهود الرامية لتعزيز ثقة المواطن بمؤسسات الدول، بسبب احتكار السلطة وضعف أداء مؤسسات الدولة.

⁵⁹ محمد سنوسي، الإدارة العامة الجزائرية ومشكلة الهوية، الرابط: <https://www.elhiwardz.com/national/28630> / الاطلاع: 25_02_2026 الساعة : 22:22 .

⁶⁰ فائزة مجبور، إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، جوان 2015، ص: 53

- ✓ ضعف التحول الاقتصادي والسياسي: إذ عرفت عمليات التحول من الاقتصاد الموجه نحو اقتصاد السوق، وسياسيا من نظام الحزب الواحد نحو التعددية السياسية عدة أزمات اجتماعية وأمنية فاقمت الأوضاع المعيشية للمواطن.
- ✓ المأساة الوطنية التي شهدتها الجزائر خلال مرحلة التسعينيات.
- ✓ انحرافات الإدارة العمومية وضرورة إصلاحها وتحديثها.
- ✓ الرغبة في استرجاع الشرعية المفقودة وكسب التأييد الشعبي، خاصة بعد
- ✓ انسحاب خصوم الرئيس عبد العزيز بوتفليقة سنة 1999.
- ✓ ضرورة عصنة الجهاز الإداري لرفع قدرته على تنفيذ البرامج التنموية الضخمة ببرنامج الانعاش الاقتصادي وبرنامج دعم النمو الاقتصادي.
- ✓ الاستقرار السياسي والأمني، وتوفير البيئة المناسبة للقيام بالإصلاحات وتحسن الوضع المالي للجزائر.
- ✓ اتساع موجة الإصلاحات على الصعيد الدولي. وتزايد النداءات الدولية المطالبة بتطبيق مبادئ الحكم الراشد، ومن أهم أبعاده إصلاح هياكل الدولة.
- تشكل النظام العالمي الجديد، وبروز مفهوم العولمة كعوامل غيرت من طبيعة الأدوار الجديدة للدولة⁶¹.
- وترمي هذه الإصلاحات إلى إعادة ضبط طبيعة الأدوار الجديدة للدولة، التي تتشكل من مجموع الصلاحيات المتعلقة بالسلطة العمومية من جهة، وتلك المتعلقة بالخدمة العمومية من جهة ثانية.
- وسوف تركز على أهم المشاريع الإصلاحية التي تبنتها الدولة خلال العشريتين الأخيرتين بالنظر لتمييزهما بالعمق وكذا بالبعد الاستراتيجي - نظريا على الأقل و كرؤوس أقلام هي كالتالي :
- 1/- إنشاء لجنة اصلاح هياكل الدولة في نوفمبر 2000 بموجب المرسوم الرئاسي 2000-372.
- 2/- تعزيز دولة الحق و القانون.
- 3/- إصلاح المنظومة التربوية.⁶²
- 4/- إعادة تنظيم الإدارات المركزية.
- 5/- تنمية آليات الضابط و الرقابة.

⁶¹ فائزة مجبور، المرجع نفسه، صفحة : 54_72

⁶² ليلي حسيني، ترشيد أداء الحكم: دراسة في الخبرة الجزائرية في ظل إصلاح الدولة، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016، ص: 232-235

6/- عصرنة المؤسسات و المرافق العمومية باتجاه عقلنة و فتح الأبواب أمام الخواص و المجتمع المدني لتسيير و إنتاج بعض الخدمات العامة .

7/- الإهتمام بالموارد البشري.

8/- بناء الثقة بين الإدارة و المواطن⁶³.

المطلب الثالث : أحكام القانون العضوي الجديد رقم 18/15 المتعلق بقوانين المالية وأهدافه

الفرع الأول : أحكام القانون العضوي الجديد رقم 18/15 المتعلق بقوانين المالية

إن مقارنة عصرنة التسيير العمومي تقتضي إتباع أسلوب حوكمة مالية جديدة تهدف إلى إرساء نظام تسيير يركز على الأداء والمسؤولية والشفافية، لاسيما مع المتطلبات الجديدة التي فرضتها الهيئات والمنظمات العالمية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي في مجال عرض وتحليل الوضعيات المالية والمحاسبية للقطاع العام وذلك وفقا للمعايير الدولية المعتمدة، فقد تبنت وزارة المالية منذ التحول من النظام الاشتراكي الى نظام اقتصاد السوق سنوات التسعينات، جملة من مشاريع الإصلاح في النظام

المالي والاقتصادي من بينها تطوير المنظومة التشريعية القانونية التي تحكم الميزانية والمالية العمومية للاستجابة لهذه المتطلبات والتقيّد بالمعايير الدولية المعمول بها، حيث صدر في هذا الإطار القانون العضوي رقم 15-18 المؤرخ في 02 سبتمبر 2018 المتعلق بقوانين المالية في الجريدة الرسمية تحت رقم 53 بتاريخ 02 سبتمبر، 2018 والذي يعول عليه لتقديم إضافة جديدة للحوكمة كأسلوب جديد لتسيير المالية العمومية في الجزائر، ولذلك تم إصدار ترسّانة من المراسيم التنظيمية مشهورة في الجريدة الرسمية لتحقيق عصرنة موازنّية وعدد هذه المراسيم هو 12 مرسوما تنظيميا، ويعتبر هذا القانون بمثابة دستور مالية الدولة يشكل الإطار التوجيهي الاستراتيجي للسياسة العامة الواجب إتباعها، إذ يسعى إلى تعريف إطار تسيير مالية الدولة الذي من شأنه إعداد قوانين المالية ومضمونها وكيفية تقديمها للمصادقة عليها للبرلمان، كما يحدد مجال التطبيق وكذلك شروط وطرق تنفيذ البرامج المشاريع، ويندرج اعتماد الجزائر لهذا التشريع النوعي في إطار تعميق مسار بناء ومتابعة الميزانية العامة، مع إعطاء صلاحيات أكثر للبرلمان وللمواطنين في متابعة ومراقبة تسييرها،

⁶³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 03-192 ، مؤرخ في 28 أفريل 2003، يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها.

ووفقا لهذا المنظور توطر قوانين المالية مستقبلا بقانون عضوي يستمد من الدستور كما هو معمول به في الدول المتقدمة سعيا من أجل حوكمة أفضل للميزانية العامة للدولة .يعد القانون العضوي رقم 18_15 المتعلق بقوانين المالية بادرة من بوادر عصرنة واستدامة الموازنة العامة، ويظهر هذا من خلال العجز الذي أظهره قانون المالية رقم 17-84 بعدم مواكبته للتطورات الموازنتية والمحاسبية التي سادت على الصعيد العالمي⁶⁴.

الفرع الثاني : أهداف القانون العضوي الجديد رقم 18/15 المتعلق بقوانين المالية

إن الهدف الرئيسي من عصرنة نظام الميزانية في الجزائر هو دفع عالة التنمية إلى الأمام وتحقيق الرفاهية والازدهار في المجتمع وخلق جو من الطمأنينة والأمان والرخاء الاقتصادي، لأن التنمية عملية حضارية شاملة ترتكز على قدرات ذاتية راسخة ومتطورة تتمثل في قدرة اقتصادية دافعة ومتعاظمة وقدرة اجتماعية متفاعلة ومشاركة، وقدرة إدارية كفئة، وقدرة سياسية واعية وموجهة، حيث يمكن ذكر أهم أهداف اعتماد القانون العضوي رقم 15-18 الجديد فيما يلي⁶⁵:

- 1/- يعيد هذا القانون وضع مناقشة الميزانية في صميم المناقشة البرلمانية؛
- 2/- يقترح هذا القانون تعديل مفهوم المقرر بتغييره، إلى ما يتجاوز مقرا قانونيا (الامتثال للقواعد والإجراءات)، نحو مقرر اقتصادي (تحديد السياسات العمومية وفعاليتها)؛
- 3/- يكرس هذا القانون مبادئ الحرية ومسؤولية المسيرين، في صميم سير المؤسسات والإدارات العمومية؛
- 4/- اعتماد مبدأ الحكامة في تسيير المالية العمومية؛
- 5/- تقييد حرية المبادرة لتحويل الاعتمادات بشروط صارمة؛
- 6/- يهدف هذا القانون العضوي إلى تقليص الصناديق الخاصة، والتي هي محل انتقاد من قبل المؤسسات المالية العالمية، لأنها أصبحت مصدر للفساد في الكثير من القطاعات والتي تعاني من سوء التسيير؛

⁶⁴ بن عليّة لخضر، "تكريس ميزانية مستدامة من خلال تطبيق أحكام القانون العضوي رقم 15-18 المتعلق بقوانين المالية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2023، ص 94. (93-102).

⁶⁵ مراد بوعيشاوي، و عماد غزالي. (2020). الميزانية العامة في الجزائر على ضوء أحكام القانون العضوي الجديد رقم 15-18 المتعلق بقوانين المالية. المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد، 10 العدد 01 ص 20_21.

7/- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل عمليات الاستثمار، من خلال تسهيلات حكومية لفتح رأسمال المؤسسات الحكومية الصغيرة والمتوسطة أمام مستثمري القطاع الخاص .

المطلب الرابع : أسباب إصدار القانون العضوي 18-15 في الجزائر

الفرع الأول : الأسباب الداخلية لإصدار القانون العضوي 18_15 المتعلق بقوانين المالية

يعود تفكير الجزائر في إصلاح ماليتها العمومية إلى عدة أسباب داخلية تتطلب حلا جذريا في منظومة المالية العمومية، من بين هذه الأسباب:

1/- عدم تطابق قانون المالية مع النص الدستوري

قبل صدور القانون العضوي 18_15 كان قانون المالية في الجزائر يعاني من عدم توافقه مع أحكام الدستور الجديد. تم تعديل الدستور في عام 2016 لتحديد المجالات التي يشرع فيها البرلمان بقوانين عضوية، ومن بينها قانون المالية⁶⁶. ليأتي دستور 2020 هو الآخر يؤكد على الفكرة ذاتها بنفس الصيغة⁶⁷ حيث يتمتع القانون العضوي بقوة إلزامية أعلى ويخضع للرقابة الدستورية من قبل المجلس الدستوري فأصبح لزاما تحيين قانون 84_17 الذي يعتبر قانون عادي وتبني قانون عضوي جديد هو 18_15 لضمان تطبيق أحكام الدستور ومن أجل تحسين سير المالية العمومية.

رغم أهمية القانون العضوي 18_15 إلا أنه تم تعطيله بسبب التخوف من إعطاء البرلمان صلاحيات أوسع المراقبة عمل الحكومة مما يعني تغليب السلطة التشريعية على السلطة التنفيذية، ولهذا السبب لم ينظر فيه إلا بعد 30 سنة من صدور القانون الجديد الذي يتوافق والمواد المنصوص عليها في الدستور⁶⁸.

2/- ضعف منهجية التسيير العمومي

الضعف في التسيير العمومي المالي ينطوي على ترشيد النفقات العمومية وتحسين فعالية وكفاءة التدخلات الحكومية، يظهر هذا الضعف في التفكير القائم على تحقيق التوازن المالي وعدم الربط الكافي بين المخطط المستقبلي ومنهجية التسيير المالي العام، ويتجلى ذلك في عدم مراعاة الأبعاد المتعددة للقرار المالي وتأثيراته الاقتصادية والاجتماعية. هذا النهج الغير شامل يجعل من الصعب

⁶⁶ الدستور الجزائري (2016). دستور 2016 المؤرخ في 06 مارس 2016 الجزائر الجريدة الرسمية، رقم 14 ص141.

⁶⁷ الدستور الجزائري (2020). دستور 2020 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 الجزائر : الجريدة الرسمية، عدد 82 ص140.

⁶⁸ أمين صابو و كمال بن موسى . (2020). دراسة تحليلية للقانون العضوي رقم 18_15 وأهميته في تحسين أداء القطاع العام في الجزائر الجزائر المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 8 العدد 1 ص258_281.

تحقيق أهداف مالية مستدامة⁶⁹ بالإضافة إلى ذلك يظهر أيضا وجود مرونة قانونية غير ملائمة في معالجة بعض الوضعيات المالية. فعلى سبيل المثال تمكن القانون 84_17 من تعديل توزيع الاعتمادات حسب الدوائر الوزارية من خلال مراسيم التسوية خلال السنة، وأيضا تجميد أو إلغاء الاعتمادات المخصصة لتغطية النفقات، هذا النهج الغير متوازن يمكن من تجاوز القيود المالية وقد يؤدي إلى اختلالات في التوازن العام.⁷⁰

3/- زيادة الإنفاق العام في الجزائر

بشير الإنفاق العام إلى السلوك المالي للحكومة ويهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، لكن تحقيق هذه الأهداف صعب في ظل وجود اختلالات في الإنفاق الحكومي كما جاء في القانون رقم 84-17 المتعلق بقوانين المالية. على الرغم من تحقيق توازنات مالية عمومية ناجحة بين عامي 2000 و2014، إلا أن هذا التحسن كان يتعلق بالمؤشرات الاقتصادية الكمية فقط، بينما تأخر التحسن في المؤسساتية وتحسين بيئة الأعمال وجو المستثمرين. من جانب آخر سياسة دعم الطلب الكلي لفترة طويلة أدت إلى اعتماد النشاط الاقتصادي بشكل كبير على النفقات العمومية.

وهذا يعني أن الاقتصاد يكون تقريبا متوقفا على دعم الحكومة والإنفاق العام. وعليه أصبح من الضروري أن يكون هناك ضابط يفرض التوازن بين الإيرادات والإنفاق المالي للحكومة، وذلك يمكن تحقيقه عن طريق تبني قانون عضوي يتناسب مع متطلبات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، ويسهم في تحقيق التوازن المالي الدائم والمستدام بين الإيرادات والنفقات وضمان استدامة التنمية الاقتصادية في الجزائر.⁷¹

الفرع الثاني : الأسباب الخارجية لإصدار القانون العضوي 18_15 المتعلق بقوانين المالية

1/- ضرورة عصنة التسيير العمومي وسير عمل الإدارات العمومية

الإدارة العمومية تشمل مجموعة الأشخاص والأجهزة التابعة للحكومة والتي تعمل على تنفيذ القوانين والتعليمات وتلبية احتياجات المجتمع، تواجه الدول والجهات الحكومية تحديات اقتصادية وسياسية

⁶⁹ محمد اكل (2020) الحكامة المالية وترشيد الإنفاق العام دراسة حالة إصلاح المالية العامة في الجزائر باتنة اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في العلوم القانونية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر كلية الحقوق والعلوم السياسية؛ ص438.

⁷⁰ أمين صابة و كمال بن موسى . (2020). مرجع سابق، ص274.

⁷¹ فاطمة الزهراء عيدودي (2017) الحكومة رهان استراتيجي لترشيد الانفاق العام في الجزائر المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، ص (غير واردة).

واجتماعية وتقنية، وقد تأثرت المنظومة الاقتصادية التقليدية بتلك التحديات خلال سبعينيات القرن الماضي.

واكتسب النظام الإداري التقليدي سمة الهيمنة المطلقة للسلطة التنفيذية على الاختصاص المالي، حيث كانت الحكومة تحضر مشروع قانون المالية بمفردها بدون مشاركة من البرلمان. وعلى الرغم من وجود الرقابة الداخلية والخارجية والجهات المراقبة مثل المراقب المالي والمحاسب العمومي ولجان الصفقات العمومية، فإن هذا لم يحد من وجود الاختلاسات وسوء التسيير للمال العام⁷².

من هنا يبرز التسيير العمومي الجديد كفلسفة وأسلوب مناسب لإدارة المؤسسات العمومية باستخدام تقنيات ومناهج ناجحة تطبق في القطاع الخاص. يهدف هذا النموذج إلى تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال إصلاح أنماط التسيير، وتحسين استغلال الموارد العمومية، خصوصا مع ما يفرضه الاتجاه العالمي والمنظمات الدولية، بما في ذلك صندوق النقد الدولي، في مجال عرض وتحليل الوضع المالي والمحاسبي للقطاع العام.

لهذا الغرض قامت وزارة المالية في الجزائر بتنفيذ جملة من الإصلاحات منذ التسعينات، بما في ذلك تطوير المنظومة القانونية المالية التحكم الميزانية والمالية العمومية. وقد صدر بموجب هذه التطورات القانون العضوي رقم 18_15 المتعلق بقوانين المالية، والذي يهدف إلى تحسين إدارة المالية العمومية في الجزائر بتبني أساليب حديثة ومتطورة⁷³.

2/- مواكبات تحديات العولمة وضغوطات المؤسسات الدولية

إن عملية التحرير المالي والتحويلات العميقة في الهياكل المالية الوطنية والدولية كانت نتيجة لانتشار ظاهرة العولمة والتكامل المالي الاقتصادي، أدت هذه التحويلات إلى منح البنوك والمؤسسات المالية استقلالاً تاماً وحرية في إدارة نشاطاتها المالية لمواكبة العولمة المالية.

في تقرير صندوق النقد الدولي لعام 1997، تم التأكيد على أهمية الاندماج المتسارع للاقتصاد العالمي عبر التجارة وتدفق رؤوس الأموال وانتقال التكنولوجيا وتيار التثقيف، وقد دعمت التكنولوجيات المالية الابتكارات ولعبت دوراً هاماً في تحفيز النمو الاقتصادي عبر تسهيل تدفق رؤوس الأموال نحو الاستثمارات الأكثر إنتاجية.

⁷² محمد اكل (2020)، مرجع سابق، ص 442.

⁷³ مراد بوعيشاوي وعماذ غزالي (2020)، الطبيعة العلمية مقال علمي محكم الجهة المجلة الجزائرية للمالية العامة جامعة المديّة؛ ص 16.

بالتزامن مع تلك التحولات رأت الجزائر ضرورة إصلاح المالية العمومية لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية، وبدأت الجزائر التعاون مع المؤسسات المالية الدولية، مثل البنك الدولي للحصول على تمويلات تنموية تدعم برامج الإصلاح الاقتصادي. تشمل هذه البرامج تحسين القطاعات المختلفة مثل الزراعة والصناعة والنقل والتربية، مع الحرص على تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات المالية العمومية⁷⁴.

وتحت شروط القاعدة الشرطية التي يفرضها صندوق النقد الدولي عند تقديم قروض للدول النامية، قد تلزم الدول المعنية بإجراء تغييرات هيكلية في اقتصاداتها الوطنية بهدف التحرك نحو الاقتصاد الحر والاستجابة لضغوط السوق الدولية بذلك تسعى الجزائر ودول أخرى إلى تحديث هياكلها الاقتصادية وتنويع اقتصاداتها وفتح أنفسها على الأسواق العالمية لتعزيز استقرارها وتحقيق التوازن في موازنتها وتحسين ظروف النمو الاقتصادي.

أصبح النشاط الاقتصادي يخضع لتحكم الشركات المتعددة الجنسيات والتكتلات الاقتصادية الكبرى، وهذا يعتبر من أبرز التحديات الراهنة.

تعمل مؤسسات مثل الصندوق النقدي الدولي والبنك العالمي على دعم برامج التنمية الاقتصادية وتقييم مشروعات الدول النامية. يركز البنك الدولي على تعمير الدول التي تعرضت للدمار نتيجة الحروب أو الأزمات، بينما يعنى صندوق النقد الدولي بتسوية الخلل في موازين مدفوعات الدول وتحديد أسعار الصرف.

يتداخل دور هاتين المؤسستين فيما يعرف بالمشروطية المبادلة، حيث يفرضان شروطا على الدول المقترضة قبل منحها الدعم المالي. هذه المشروطية تتضمن التحديد الواضح للأدوات والمسؤوليات، والالتزام بالشفافية في الإجراءات المتعلقة ب الميزانية وتوفير المعلومات للشعب بشكل شفاف ومتاح. بالإضافة للمؤسسات المالية الدولية، هناك جهود منظمات أهلية مثل منظمة الشفافية العالمية، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية التي تعزز مفهوم النزاهة ومكافحة الفساد.

ومع ذلك يضل تحدي العولمة يؤثر على التبعية الاقتصادية بين الدول ويزيد من تعقيد الارتباطات بينها، مما يؤدي إلى انتشار الأزمات وتأثير سلبي على النمو الاقتصادي بشكل عام⁷⁵.

74 صديقي مليكة، و بهية بوكروج. (2016). العولمة المالية والاستقرار المالي الجزائر : المجلة الجزائرية للعولمة والسياسة الاقتصادية العدد 7، ص (غير واردة).

75 الطاهر الرياض. (2008_2009)، اثر تدخل المؤسسات النقدية والمالية الدولية في الاقتصاد: دراسة حالة الجزائر. بكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم اقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بكرة، ص (غير واردة).

خلاصة الفصل :

تناول الفصل الأول الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد باعتباره من أبرز المداخل الحديثة لإصلاح الإدارة العمومية وتحسين أداء المنظمات الحكومية، حيث تم التطرق إلى نشأته وتطوره في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي عرفتھا الدول المتقدمة منذ سبعينيات القرن الماضي، إضافة إلى عرض مختلف التعاريف التي تناولته باعتباره نموذجًا إداريًا حديثًا يقوم على تبني أساليب القطاع الخاص داخل الإدارة العمومية بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة العمومية.

كما تم عرض أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد، والمتمثلة في التركيز على النتائج، اللامركزية، تفويض الصلاحيات، اعتماد مؤشرات الأداء، تعزيز المنافسة، وتحسين العلاقة مع المواطن باعتباره مستفيدًا من الخدمة العمومية، إضافة إلى إبراز خصائصه وأهدافه الرامية إلى عصنة القطاع العام وترشيد استخدام الموارد وتحسين جودة الخدمات.

وتناول الفصل كذلك مفهوم الإصلاح الإداري باعتباره مدخلًا أساسيًا لتجسيد مبادئ التسيير العمومي الجديد، من خلال توضيح أهدافه ومداخله المختلفة، وعلاقته بالعملية الإدارية الحديثة، مع إبراز دوره في تطوير الهياكل التنظيمية، تبسيط الإجراءات، وتحديث أساليب التسيير داخل المؤسسات العمومية.

وفي الجانب المتعلق بالأداء، تم التطرق إلى مفهوم الأداء في المنظمات الحكومية وأبعاده المختلفة، سواء التنظيمية أو الاجتماعية، إضافة إلى توضيح أهمية قياس الأداء والمؤشرات المعتمدة في تقييم فعالية وكفاءة المنظمات الحكومية، باعتبار أن تحسين الأداء يمثل الهدف الأساسي الذي يسعى إليه التسيير العمومي الجديد.

وعليه، يمكن القول إن التسيير العمومي الجديد يمثل توجهًا إصلاحيًا حديثًا يسعى إلى تجاوز نقائص الإدارة التقليدية من خلال تبني آليات وأساليب تسييرية أكثر مرونة وفعالية، بما يساهم في رفع أداء المنظمات الحكومية وتحقيق جودة أفضل للخدمات العمومية، وهو ما يمهد لدراسة واقع تطبيق هذا النموذج داخل المنظمات الحكومية الجزائرية في الفصول الموالية.

الفصل الثاني :
الجانب التطبيقي
لِلدراسة

تمهيد الفصل :

بعد استعراضنا للإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد و الأداء في المؤسسة العمومية، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على أربع كليات من جامعة سعيدة (الدكتور مولاي الطاهر) باعتبارها مؤسسات عمومية لمعرفة مدى تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد بهذه المؤسسة ودرجة تأثيرها على تحسين الأداء بها.

وهذا من خلال 03 ثلاث مباحث يتم فيهما التعريف بجامعة سعيدة و هيكلها التنظيمي و وصف مجتمع الدراسة وعينته، كذلك تحديد نموذج وتصميم أداة الدراسة وصدقها ومدى ثباتها، وذلك كله من خلال تحديد الطريقة وإجراءات الدراسة في المبحث الثاني ثم محاولة عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها في المبحث الثالث.

المبحث الأول : التعريف بجامعة سعيدة و هيكل تنظيمها

المطلب الأول : من هو الدكتور مولاي الطاهر ؟

الدكتور مولاي الطاهر



ولد الدكتور مولاي الطاهر في 25/11/1925 بسعيدة، التحق سنة 1957 بالحدود التونسية بالقاعدة الشرقية لأركان جيش التحرير الوطني تحت قيادة العقيد هوارى بومدين، كان عضو نشيط ضمن خلايا النضال السري قبل انكشاف أمره، ليلتحق بصفوف جيش التحرير الوطني، كان من مؤسسي ومسئولي أول مستشفى لجيش التحرير الوطني بالقاعدة الشرقية، لينهى مشواره في الثورة التحريرية برتبة رائد جيش التحرير الوطني، قدم خدمات جليلة للصحة بعد الاستقلال لغاية وفاته بتاريخ 07/11/1999 بسعيدة.

المطلب الثاني : نبذة تاريخية حول نشأة جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

جامعة سعيدة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، ثقافي ومهني ، يوجد مقرها ولاية سعيدة التي تقع بالجهة الغربية للهضاب العليا للجزائر ، وهي تتألف من 5 مجمعات تتشكل من مباني إدارية وبيداغوجية ، فضلا عن تلك المخصصة للخدمات الجامعية ، وقد تم تسميتها بجامعة الدكتور مولاي الطاهر ، نسبة إلى هذا المجاهد ورجل العلم والمعرفة و قد مرت جامعة سعيدة بمرحلتين أساسيتين:

المرحلة الأولى:

إنشاء المدرسة العليا للأساتذة للعلوم الأساسية بمقتضى المرسوم رقم 86/245 المؤرخ في 07/10/1986 ليضمن تكوين أساتذة التعليم الثانوي في تخصصات العلوم الأساسية (فيزياء ، كيمياء ، رياضيات) .
وتعتبر المحطة الثانية نقلة أخرى في تطور الجامعة ، حيث تم تحويل المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي ، الذي تم إنشائه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 222/98 المؤرخ في 07/07/1998 .
تلى ذلك إعادة هيكلة المركز الجامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 275/06 المؤرخ في 16 أوت 2006 ، ليضم 05 معاهد تتمثل في:

معهد العلوم والتكنولوجيا (رياضيات ، فيزياء ، كيمياء إعلام ألي ، كيمياء صناعية ، إلكتروني ، اتصالات ، علوم المادة)؛

معهد علوم الطبيعة والحياة (الري ، الهندسة المدنية ، البيولوجيا)؛

معهد العلوم القانونية والإدارية (علوم قانونية وإدارية ، علوم سياسية وعلاقات دولية)؛

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، إعلام ألي للتسيير؛

معهد الآداب واللغات (اللغة الأدب العربي ، لغة فرنسية ، لغة انجليزية.

المرحلة الثانية:

شهدت جامعة سعيدة نقلة نوعية مهمة بصدر المرسوم التنفيذي رقم 09-10 المؤرخ في 04/01/2009 ب: حيث تم إنشاء جامعة سعيدة لتضم في البداية 03 نيابات مديرية مكلفة ب:

التكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات؛

تنشيط البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون وترقيته؛

التنمية والاستشراف والتوجيه.

إضافة إلى أربع (04) كليات تتمثل في:

كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية؛

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛

كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

كلية العلوم والتكنولوجيا.

وقد استمر ذلك إلى غاية صدور المرسوم التنفيذي رقم 13-200 المؤرخ في 20/05/2013 الذي عدل وتمم المرسوم التنفيذي 09-10 المؤرخ في 04/01/2009 المتضمن إنشاء جامعة سعيدة ، حيث تم إعادة هيكلة الجامعة لتصبح مشكلة من:

التكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج؛

التكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي في ما بعد التدرج؛

العلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية؛

التنمية والاستشراف والتوجيه.

فضلا على أن الجامعة أصبحت تضم 06 كليات وهي:

كلية الآداب واللغات والفنون؛

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير؛

كلية العلوم؛

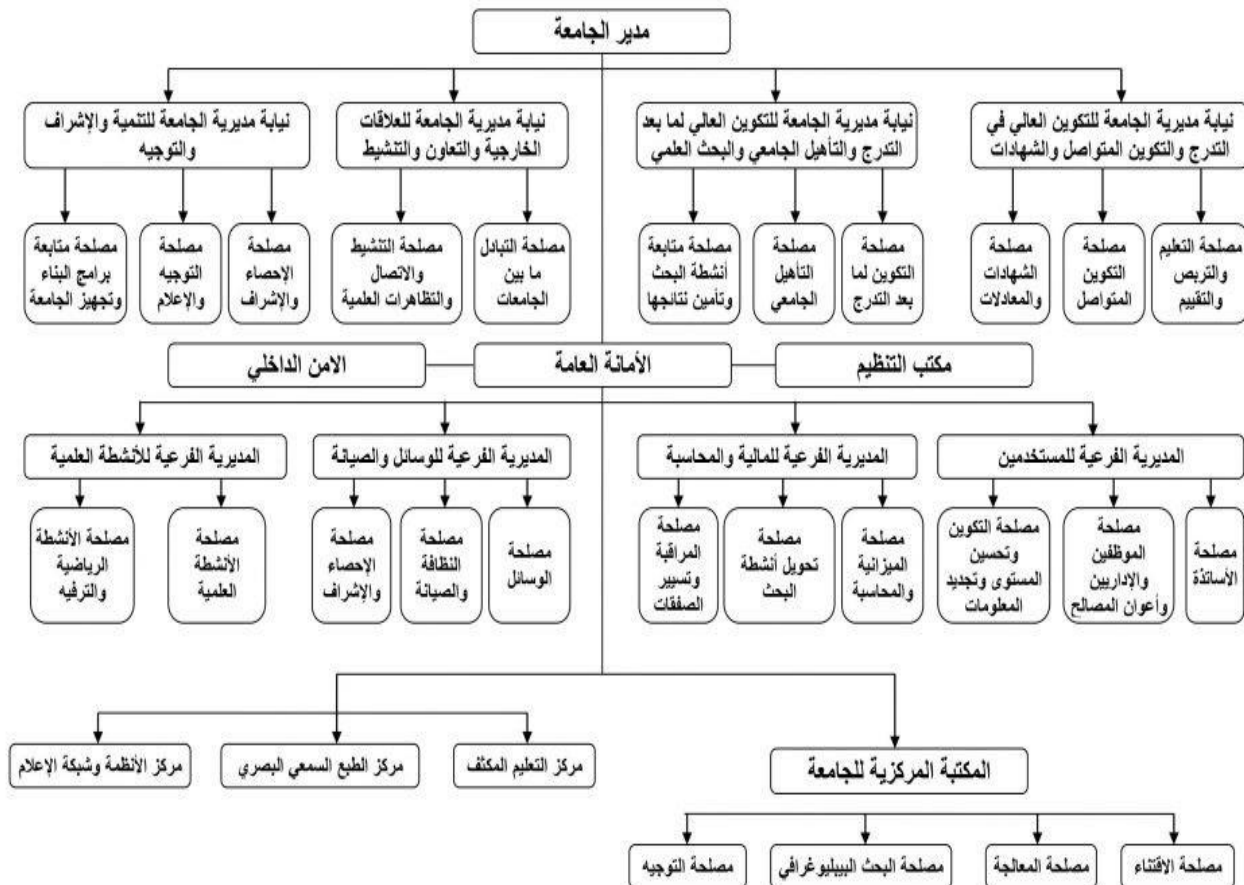
كلية التكنولوجيا؛

كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للجامعة

الهيكل التنظيمي لجامعة سعيدة



المصدر : وثائق من الجامعة

المبحث الثاني : طرق ومنهجية الدراسة وإجراءاتها

من أجل تسليط ضوء على دور التسيير العمومي الجديد في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية قمنا بدراسة حالة لبعض العمال في مختلف كليات جامعة سعيدة وجمع المعلومات النظرية عنها ؛ سوف يتم التطرق في هذا المبحث الى اعداد الدراسة الميدانية انطلاقا من مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة وذلك بالاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومن ثم تنظيمها وهذا ما سيتم التعرف عليه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أداة الدراسة وطريقة جمع البيانات.

أولا: أداة جمع البيانات.

اقتصرت الدراسة في جمع البيانات على الاستبانة التي كانت تعتبر كأداة الجمع للبيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولقد تم اعداد استبانة حول دور التسيير العمومي الجديد في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، حيث تعتبر هذه الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة الميدانية ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة حيثيات هذا الموضوع، تم إنشاء هذه الاستبانة وذلك بوضع عبارات تتلائم مع موضوع البحث، ثم عرض الاستمارة على الأستاذ المؤطر، وبعد التعديل و الموافقة عليها تم وضع الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تم تقسيم هذه الاستبانة كالتالي:

الجزء الأول : يتضمن البيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس والعمر المستوى الدراسي الرتبة الوظيفية ، و سنوات الخبرة ، و طبيعة المصلحة أو القيام هذه المعلومات نحتاجها في تفسير بعض النتائج فيما بعد.

الجزء الثاني : يحتوي على متغيرات الدراسة مقسمة على محورين اساسيين كل محور يعبر عن احد المتغيرات الدراسة، وهي كالتالي:

المحور الأول: يعبر عن متغير التسيير العمومي الجديد ، وهو المتغير المستقل بحيث يتكون المحور الأول من خمسة 05 ابعاد اساسية ويضم 14 عبارة، حيث تعبر هذه العبارات عن مستوى وجود وتطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد في الجامعة الجزائرية محل الدراسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة.....

المحور الثاني: يعبر عن متغير الأداء في المنظمات الحكومية الجزائرية، وهو المتغير التابع بحيث يتكون هذا المحور من 02 قسمين ، القسم الأول 01 هو الاداء المالي يحتوي على بعد واحد يضم خمس 05 عبارات حيث تعبر هذه العبارات عن مدى وجود اداء مالي في الجامعة الجزائرية محل الدراسة بوجود التسيير العمومي الجديد ، أما القسم الثاني فيعبر عن الأداء التسييري يضم ثلاث 03 أبعاد تحتوي على خمس 05 عبارات تعبر عن جودة الأداء التسييري في المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: طريقة جمع البيانات

المصادر الرئيسية:

لقد تم جمع المعلومات عن طريق إستجواب عمال الجامعة بولاية سعيدة، و تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إتجاه أراء العمال المستجوبين على عبارات الاستبيان، وهذا المقياس مكون من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث الى اختيار واحد منها وهي خيارات موضحة كمايلي:

الجدول رقم 04 : درجات مقياس ليكارت الخماسي

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1.80_1.00	2.60_1.80	3.40_2.60	4.20_3.40	5.00_4.20

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على درجات مقياس ليكارت الخماسي

كما تم الاعتماد على مصدرين آخرين لجمع المعلومات النظرية والتطبيقية حول موضوع الدراسة وهما:

المصادر الثانوية :

وهي جميع المصادر التي تم الاعتماد عليها من أجل التأصيل النظري لموضوع الدراسة، والتي تشمل ما استطاعنا الوصول إليه من المراجع و المؤلفات السابقة من أبحاث وكتب ومجلات ومقالات، أطروحات ومداخلات ومواقع الأنترنت ، باللغات العربية والفرنسية والإنجليزية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

المصادر الأولية :

وتمثلت في عدة طرق وأدوات مختلفة لجمع البيانات الأولية، حيث اشتملت على الأدوات التالية:

الملاحظة :

استخدمنا أسلوب الملاحظة في هذه الدراسة كأداة مكملة لأداتي الاستبيان والمقابلة، حيث تم الأخذ ببعض المشاهدات وتسجيل الملاحظات المفيدة وتجميعها أثناء الدراسة استطلاعية على مستوى الدراسة، وقد مكن ذلك من الفهم الجيد لبعض أبعاد مشكلة الدراسة على أرض الواقع، ومن تم الاعتماد عليها واستخدامها فيما بعد أولاً في بناء وتصميم الاستبيان وثانياً في محاولة إيجاد تفسير وتحليل جيد لنتائج الدراسة.

المقابلة :

يمكن وصف المقابلة على أنها لقاء مباشر يجمع ما بين الباحث العلمي، وأفراد العينة المختارة للدراسة وجها لوجه، للحصول على معلومات تخص موضوع البحث العلمي، ويتم ذلك بصورة مباشرة دون وسيط، وتعد طريقة المقابلة من أكثر أدوات الدراسة صدقاً (الحق، 1998، صفحة 145). و كما يشير جاثرون فإن المقابلة المنتظمة هي في الأساس عبارة عن استبيان يتم فيه قراءة الأسئلة من قبل الباحث.

ومن هذا المنطلق استخدمنا المقابلة، كارتكاز لبناء وتصميم الاستبيان فيما بعد، حيث يرجع الطالب استخدامه لهذه الطريقة في جمع البيانات لعدة أسباب نذكر منها:

إمكانية التأكد من فهم المبحوثين للمصطلحات والمفاهيم التي ستستعمل لاحقا في الاستبيان والتحقق من قدرتهم على الإجابة كتابيا على العبارات.

إمكانية التعمق واستفسار المبحوثين على أكبر قدر ممكن من المعلومات، والتي قد تفيد فيما بعد في كل خطوات الدراسة من تصميم الاستبيان إلى تفسير النتائج.

المرونة والقابلية للشرح والتوضيح حيث يمكن للمستجوب في حالة صعوبة أو عدم فهمه للأسئلة أن يستوضح من الباحث ذلك. مع إمكانية تعريف المبحوثين على المقصد من الأسئلة، وهي ما قد لا توفره أدوات الدراسة الأخرى كالاستبيان.

يمكن للباحث تقديم نفسه وبناء علاقة ودية من الثقة والاحترام، خاصة عند التعامل مع أفراد العينة في البيئة الضاغطة للعمل داخل المؤسسات.

الدراسة الاستطلاعية :

بعد الحصول على الموافقة من الجهة العلمية المخولة، قام الباحث بجملة من الإجراءات تحضيراً لإنجاز الدراسة تنظيمياً ومنهجياً في أفضل الظروف. وابتدأت هذه الإجراءات بمجموعة من اللقاءات مع السيد المشرف انتهت بوضع خطة زمنية وتنفيذية لكل مراحل إنجاز الدراسة وذلك حسب الإمكانيات والموارد المتاحة للباحث، حيث وبعد جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات النظرية والميدانية حول مشكلة الدراسة، وإتمام كل المسائل الإدارية من أجل تسهيل إنجاز الدراسة.

المطلب الثاني: منهجية الدراسة وإجراءاتها

أولاً: منهجية الدراسة

يعكس هذا العنصر المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة، مما هو متفق عليه، أن منهج البحث من أحد لأهم عناصر المنهجية، ويختلف باختلاف المواضيع والمشكلات المطروحة، فملائمة المنهج لمشكلة البحث وتحقيق أهدافه يجعل النتائج المتوصل إليها أكثر مصداقية وقرباً من الواقع، وبناء على هذا استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمنا المنهج الوصفي باعتباره واحد من المناهج الأساسية في البحوث في العلوم الاجتماعية، حيث كان الهدف هو جمع المعلومات والبيانات

وتصنيفها والتعبير عنها كمياً، ثم تحليلها واستنباط العلاقات المحتملة بين المتغيرات قيد الدراسة مع محاولة تفسيرها في ضوء ما توصلت إليه البحوث و الدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة، حيث تم جمع المعلومات العامة للعينة قيد الدراسة وهي عمال جامعة سعيدة من مختلف الكائنات ، و التعرف على خصائصها العامة وكذلك المعرفة آراء واتجاهاتهم حول دور التسيير العمومي الجديد في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية.

ولمعرفة آراء المستجوبين حول موضوع الدراسة، قمنا بتوزيع الاستبانات وفرزها وتحديد الاستبانات الصحيحة، والتي سيتم الاعتماد على الإجابات الواردة فيها في التحليل، وتم اللجوء إلى برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS V.24) لتحليل نتائج البحث الميداني وباستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

دراسة الخصائص السيكرومترية لأداة الدراسة.

دراسة المتوسطات الحسابية والانحرافات

إختبار الفرضيات المتعلقة بأهداف هذه الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة عمال السلك الإداري في جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر وهم الذين يوضحون دور التسيير العمومي الجديد في تفعيل أداء المنظمات الحكومية العامة.

وقد أجريت الدراسة على عينة من عمال مختلف الكليات بجامعة سعيدة بحيث بلغ حجم العينة 43 عامل ، والتي كانت أهم خصائصها كالتالي:

1/_ حسب الجنس :

الجدول رقم 05 : يوضح جنس العمال المستجوبين

النسبة المئوية	القوى العاملة	
51,2	22	ذكر
48,8	21	أنثى
100,0	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS .

يُظهر الجدول رقم 05 تقارباً كبيراً في توزيع عينة الدراسة البالغ عددها 43 فرداً بين الجنسين، حيث تمثل فئة الذكور النسبة الأعلى بقليل بواقع 51.2% (22 فرداً)، مقابل 48.8% للإناث (21 فرداً). ويستنتج من ذلك وجود توازن موضوعي في تمثيل كلا الجنسين داخل بيئة العمل محل الدراسة، مما يضمن شمولية النتائج وعدم انحيازها لخصائص جنس دون الآخر.

2/_ حسب الفئة العمرية :

الجدول رقم 06 : يوضح عمر العمال المستجوبين

النسبة المئوية	القوى العاملة	
16,3	7	من 30 الى 39
65,1	28	من 40 الى 49
18,6	8	سنة 50 فأكثر
100,0	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS .

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم 06 إلى تركيز أغلبية القوى العاملة المستجوبة في الفئة العمرية المتوسطة (من 40 إلى 49 سنة) بنسبة مهيمنة بلغت 65.1% (28 فرداً)، تليها فئة "50 سنة

فأكثر " بنسبة 18.6%، بينما سجلت الفئة الشابة (من 30 إلى 39 سنة) النسبة الأقل بـ 16.3%. ويعكس هذا استنتاجاً جوهرياً بأن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على كفاءات في ذروة نضجها المهني وخبرتها التراكمية، مع وجود تمثيل أقل للفئات العمرية الأصغر سناً.

3/_ حسب المستوى التعليمي :

الجدول رقم 07 : يوضح المستوى التعليمي للمستجوبين

النسبة المئوية	القوى العاملة	
11,6	5	ثانوي أو أقل
30,2	13	لليسانس
37,2	16	ماستر
20,9	9	دكتوراه
100,0	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS .

يُبين الجدول رقم 07 تنوعاً ملحوظاً في المستويات التعليمية لعينة الدراسة البالغة 43 فرداً، حيث تصدر حملة شهادة "الماستر" القائمة بنسبة 37.2% (16 فرداً)، يليهم حملة شهادة "الليسانس" بنسبة 30.2% (13 فرداً)، ثم حملة شهادة "الدكتوراه" بنسبة 20.9% (9 أفراد)، في حين سجل مستوى "ثانوي أو أقل" النسبة الأدنى بـ 11.6%. ويستنتج من هذه النتائج أن القوة العاملة في المؤسسة تتميز بمستوى تعليمي عالٍ جداً، حيث أن أكثر من 88% من العينة هم من ذوي المؤهلات الجامعية والعليا، مما يشير إلى

اعتماد المؤسسة على موارد بشرية مؤهلة أكاديمياً قادرة على التعامل مع المهام المعقدة والمتطلبات المعرفية الحديثة.

4/_ حسب الرتبة الوظيفية :

الجدول رقم 08 : يوضح الرتب الوظيفية للمستجوبين

النسبة المئوية	القوى العاملة	
2,3	1	1
2,3	1	2
16,3	7	3
4,7	2	5
46,5	20	6
27,9	12	7
100,0	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS .

يستعرض الجدول توزيع أفراد العينة البالغ عددهم 43 فرداً على سبع رتب وظيفية مختلفة، حيث تتركز الكتلة الأكبر من المستجوبين في الرتبة السادسة "6" بنسبة مهيمنة بلغت 46.5% (20 فرداً)، تليها الرتبة السابعة "7" بنسبة 27.9% (12 فرداً)، ثم الرتبة الثالثة "3" بنسبة 16.3% (7 أفراد)، بينما سجلت بقية الرتب (1، 2، 5) نسباً منخفضة جداً وتكاد تنعدم في الرتبة الرابعة. ويستنتج من ذلك أن هيكل القوى العاملة في هذه العينة يميل بشكل حاد نحو الرتب الوظيفية العليا (السادسة والسابعة)، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة هم من ذوي الدرجات الوظيفية المتقدمة، وهو ما قد يرتبط بشكل مباشر بنتائج الجدول السابق التي أظهرت ارتفاع مستوياتهم التعليمية (ماستر ودكتوراه).

5/_ حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم 09 : يوضح سنوات الخبرة المهنية للمستجوبين.

النسبة المئوية	القوى العاملة	
2,3	1	أقل من 5 سنوات
48,8	21	من 6 سنوات الى 15 سنة
39,5	17	من 16 سنة الى 25 سنة
9,3	4	أكثر من 25 سنة
100,0	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS .

يوضح الجدول رقم 09 توزيع أفراد العينة البالغ عددهم 43 فرداً وفقاً لسنوات خبرتهم المهنية، حيث تهيمن الفئة التي تملك خبرة "من 6 سنوات إلى 15 سنة" بنسبة 48.8% (21 فرداً)، تليها فئة الخبرة "من 16 سنة إلى 25 سنة" بنسبة 39.5% (17 فرداً)، بينما سجلت فئة الخبرة الطويلة "أكثر من 25 سنة" نسبة 9.3%، وفئة الخبرة الناشئة "أقل من 5 سنوات" النسبة الأقل بـ 2.3% فقط. ويستنتج من ذلك أن الغالبية العظمى من القوى العاملة (أكثر من 88%) تمتلك خبرة ميدانية متوسطة إلى طويلة، مما يعكس استقراراً وظيفياً وتراكماً معرفياً كبيراً لدى الموظفين، ويؤكد قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بكفاءاتها وتدريبهم على المدى الطويل.

6/_ حسب طبيعة المصلحة أو القسم :

الجدول رقم 10 : يوضح طبيعة المصلحة أو القسم التي ينتمي إليها المستجوبين .

النسبة المئوية	القوى العاملة	
69,8	30	إداري
20,9	9	بيداغوجي
9,3	4	تقني
100,0	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS .

يستعرض الجدول رقم 10 توزيع أفراد عينة الدراسة (43 فرداً) على المصالح الوظيفية المختلفة، حيث سجل القسم "إداري" النسبة الأعلى بـ 69.8% (30 فرداً)، يليه القسم "بيداغوجي" بنسبة 20.9% (9 أفراد)، بينما حل القسم "تقني" في المرتبة الأخيرة بنسبة 9.3% (4 أفراد). ويستنتج من هذه النتائج هيمنة الطابع الإداري على عينة الدراسة، مما يشير إلى أن أغلبية المستجوبين يشغلون وظائف تنظيمية وتسييرية، وهو ما يتوافق مع طبيعة الدراسات التي تركز على الجوانب الإدارية والأداء التنظيمي في المؤسسات.

7/_ حسب طبيعة المصلحة أو القسم :

الجدول رقم 11 : يوضح نوع الكلية التي ينتمي إليها المستجوبين .

النسبة المئوية	القوى العاملة	
20,9	9	كلية العلوم
23,3	10	كلية الحقوق
23,3	10	كلية الآداب
32,6	14	كلية العلوم الإقتصادية
100,0	43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نتائج برنامج SPSS .

يتضح من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة محل الدراسة على أربع كليات أساسية؛ حيث سجلت كلية العلوم الاقتصادية أعلى نسبة تمثيل بـ 32.6% بواقع 14 فرداً من القوى العاملة، تليها كل من كلية الحقوق وكلية الآداب بنسبة متساوية بلغت 23.3% لكل منهما (10 أفراد لكل كلية)، بينما جاءت كلية العلوم في المرتبة الأخيرة بنسبة 20.9% وما يعادل 9 أفراد. ويشير هذا التوزيع الإحصائي إلى شمولية العينة التي بلغ مجموعها 43 فرداً، مما يعكس تنوعاً في طبيعة المصالح والأقسام التي ينتمي إليها المستجوبون ضمن الجانب التطبيقي للدراسة.

ثالثاً: ثبات وصدق وموضوعية أداة الدراسة

يعتبر الاختبار أو المقياس صادق عندما يقيس بدقة كافة الظاهرة التي صمم لقياسها (Yogest , 2006)، و يقصد بالثبات دقة الاختبار واتساقه في القياس وعدم تناقضه مع نفسه (زرواتي، 2002)، ومعنى ذلك أن القياس يعتبر ثابتاً إذا أعطى نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقه على نفس الأفراد (العينة) وفي نفس الظروف. ويعتبر الثبات أساس علمي، و أحد المقومات الأساسية للاستبيان الجيد حيث يفترض أن يعطي الاستبيان نفس النتائج تقريباً إذا ما أعيد استخدامه مرة أخرى (هدبيل ، 2018/2017، صفحة 124)، وبخصوص صدق وثبات الاستبيان تم استخدام إحدى طرق الشائعة لحساب الثبات للاستبيان وهي طريق تطبيق اختبار "Alpha-Cronbach"، والتي كانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم 12: يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحاور	معامل ألفا كرونباخ
01	المحور الأول: التسيير العمومي الجديد	0.819
02	المحور الثاني: الأداء في المنظمات الحكومية الجزائرية	0.828

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر نتائج الجدول رقم (11) قيم معامل "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاستبيان المستخدم في الدراسة، حيث بلغت قيمة المعامل للمحور الأول المتعلق بـ "التسيير العمومي الجديد" 0.819، بينما سجل المحور الثاني الخاص بـ "بعد الأداء في المنظمات الحكومية الجزائرية" قيمة أعلى بقليل بلغت 0.828. وبما أن جميع هذه القيم المحصل عليها من مخرجات برنامج (SPSS) تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.60 أو 0.70)، فإن ذلك يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يجعلها أداة صالحة وموثوقة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول : تحليل وتفسير نتائج آراء المستجوبين حول محاور الدراسة

بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستمارة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة و لكل محور من الاستمارة و كانت النتائج كمايلي:

نتائج آراء المستجوبين حول المحور الأول التسيير العمومي الجديد.

الجدول رقم 13: يوضح اتجاهات إجابات محور التسيير العمومي الجديد

الانحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	
935,	3,53	43	تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لقياس النتائج.
1,151	3,09	43	يتم تقييم الموظفين بناءً على تحقيق الأهداف

يتم ربط البرامج الحكومية بنتائج قابلة للقياس	43	3,19	1,097
تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف دون التأثير على جودة الخدمة.	43	3,53	1,054
يتم استخدام الموارد المالية بطريقة عقلانية	43	3,86	,941
يتم تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا.	43	2,88	1,117
تتمتع المصالح المختلفة بقدر من الاستقلالية في اتخاذ القرار	43	2,86	1,060
يسهم التفويض في تسريع إنجاز المهام	43	3,91	,610
تتوفر آليات واضحة للمساءلة الإدارية	43	3,67	,837
يتم نشر المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة بشفافية.	43	3,30	1,124
يخضع المسؤولون للمحاسبة عند التقصير.	43	3,47	,909
تهتم المؤسسة برضا المواطن	43	2,95	1,090
يتم أخذ شكاوى المواطنين بعين الاعتبار	43	3,47	1,032
تعمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة	43	4,09	,684
التسيير_العمومي_الجديد	43	3,4153	,53911
N valide (listwise)	43		

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر النتائج الإحصائية استجابة إيجابية عامة من قبل أفراد العينة (43 مستجوباً) نحو تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.41 بإنحراف معياري قدره 0.53، مما يشير إلى توافق آراء المبحوثين حول فاعلية هذه الممارسات. وقد احتلت العبارة المتعلقة بـ "عمل المؤسسة على تحسين جودة الخدمات المقدمة" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 4.09، تليها العبارة الخاصة بـ "دور التفويض في تسريع إنجاز المهام" بمتوسط 3.91، وهو ما يعكس تركيزاً قوياً على الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات. كما أظهرت البيانات وعياً جيداً بالاستخدام العقلاني للموارد المالية (متوسط 3.86). في المقابل، سجلت العبارات المتعلقة بـ "استقلالية المصالح في اتخاذ القرار" (متوسط 2.86) و "تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا" (متوسط 2.88) أدنى القيم، مما يشير إلى وجود تحديات في الجوانب المتعلقة باللامركزية ومنح الاستقلالية الإدارية الكاملة، رغم التوجه العام الإيجابي نحو التحديث الإداري.

الجدول رقم 14: يوضح اتجاهات إجابات محور الأداء (جزء الأداء المالي)

الإنحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	
,882	3,72	43	تحتزم المؤسسة الميزانية المخصصة لها في ظل القانون العضوي 15_18.
,731	3,88	43	يتم تنفيذ البرامج دون تجاوزات مالية كبيرة.
,868	3,91	43	تعتمد المؤسسة التخطيط المالي المسبق.
,861	3,86	43	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري.
,996	3,77	43	توجد رقابة فعالة على النفقات
,63182	3,8279	43	الاداء_المالي
		43	N valide (listwise)

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم 14 اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو كفاءة الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة، حيث حقق المحور ككل متوسطًا حسابيًا عامًا مرتفعًا قدره 3.82 بإنحراف معياري 0.63. وقد احتلت العبارة المتعلقة بـ "اعتماد المؤسسة للتخطيط المالي المسبق" المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ 3.91، تليها مباشرة العبارة الخاصة بـ "تنفيذ البرامج دون تجاوزات مالية كبيرة" بمتوسط 3.88، مما يعكس انضباطًا كبيرًا في التسيير المالي والالتزام بالخطط الموضوعية. كما سجلت عملية "تقييم الأداء المالي بشكل دوري" متوسطًا مرتفعًا قدره 3.86، وهو ما يؤكد تفعيل آليات الرقابة والمتابعة المستمرة. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى قدرة المؤسسة على الموازنة بين الالتزام بالقوانين العضوية للميزانية (متوسط 3.72) وفرض رقابة فعالة على النفقات، مما يعزز من شفافية وسلامة مركزها المالي.

الجدول رقم 15: يوضح اتجاهات إجابات محور الأداء (جزء الأداء التسييري)

الإنحراف المعياري	المتوسط	حجم العينة	
,892	3,67	43	تحقق المؤسسة الأهداف المسطرة في الوقت المحدد.
,846	3,63	43	يتم إنجاز المهام بكفاءة عالية.
,764	3,81	43	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب العمل باستمرار.
,812	3,77	43	يتم إدخال إصلاحات تنظيمية لتحسين الأداء.
1,182	3,47	43	يسود جو عمل إيجابي داخل المؤسسة.
,64125	3,6698	43	الاداء_التسييري
		43	N valide (listwise)

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تُشير النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 15 إلى مستوى أداء تسييري مرتفع لدى المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.66 بإنحراف معياري قدره 0.64. وقد تصدرت العبارة المتعلقة بـ "عمل المؤسسة على تطوير أساليب العمل باستمرار" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.81، تليها عبارة "إدخال إصلاحات تنظيمية لتحسين الأداء" بمتوسط 3.77، مما يعكس رغبة قوية وقدرة واضحة لدى الإدارة على التكيف والتحديث التنظيمي. كما أظهرت النتائج التزاماً جيداً بتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد (متوسط 3.67) وإنجاز المهام بكفاءة عالية (متوسط 3.63). ورغم أن عبارة "سيادة جو عمل إيجابي داخل المؤسسة" سجلت أدنى متوسط في هذا المحور (3.47) مع تشتت أعلى في الآراء (انحراف معياري 1.18)، إلا أنها تظل ضمن النطاق الإيجابي، مما يؤكد في المجمل نجاح العملية التسييرية في الموازنة بين التطوير التنظيمي وتحقيق النتائج العملية.

المطلب الثاني: نتائج إختبار فرضيات الدراسة

من أجل إختبار فرضية الدراسة الرئيسية والتي تجيب على إشكالية إلى أي مدى يساهم التسيير العمومي الجديد، في ظل القانون العضوي 18-15، في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية ، والتي تنص هذه الفرضية على أنه:

H: التسيير العمومي الجديد يؤثر إيجابا في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية ، والتي يشتق منها الفرضيات الفرعية التالية:

1H: التسيير العمومي الجديد يؤثر إيجابا في الأداء المالي للمنظمات الحكومية الجزائرية ؛

2H: التسيير العمومي الجديد يؤثر إيجابا في الأداء التسييري للمنظمات الحكومية الجزائرية ؛

ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضيات نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط بالنسبة للفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الأربعة.

قبل اختبار صحة الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية، نقوم بدراسة واختبار الفرضيات التي يمكن من خلالها تعميم آراء المستجوبين من العينة (43 عامل) على مجتمع البحث وهو جميع عمال جامعة سعيدة، ومن أجل اختبار هذه الفرضيات نقوم باختبار ت أحادي العينة والذي كانت نتائجه كالتالي:

أولا: نتائج اختبار - ت - أحادي العينة

باعتبار أننا وجدنا من خلال نتائج آراء عمال جامعة سعيدة المستجوبين الثلاثة و الأربعون (43) أنهم موافقون على وجود تسيير عمومي جديد ووجود أداء مالي و تسييري في مختلف كليات جامعة سعيدة ، فإن السؤال المطروح هل كذلك آراء بقية مجتمع البحث وهم جميع عمال جامعة سعيدة متفقون كذلك على وجود تسيير عمومي جديد ووجود أداء مالي و تسييري في الجامعة ، وعليه من أجل الإجابة على هذا السؤال نطرح الفرضيات التالية:

0H: لا يوجد تسيير عمومي جديد بجامعة سعيدة؛

0H: لا يوجد أداء مالي بجامعة سعيدة ؛

0H: لا يوجد أداء تسييري بجامعة سعيدة ؛

من أجل اختبار هذه الفرضية نقوم بإجراء اختبار - ت - أحادي العينة T-test والذي كانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم 16: نتائج إختبار - ت - أحادي العينة.

	Valeur du test = 0				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence
					Inférieure
التسيير_العمومي	41,542	42	,000	3,41528	3,2494
الاداء_المالي	39,728	42	,000	3,82791	3,6335
الأداء_التسييري	37,527	42	,000	3,66977	3,4724

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال قراءة نتائج جدول اختبار أحادي العينة T-test أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة Sig=0 وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة Sig=0.005، وعليه نقبل الفرضية البديلة، ومنه نستنتج :

1H: يوجد تسيير عمومي جديد بجامعة سعيدة ؛

1H: يوجد أداء مالي بجامعة سعيدة ؛

1H: يوجد أداء تسييري بجامعة سعيدة ؛

ثانيا: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

من أجل معرفة هل هناك أثر للتسيير العمومي الجديد في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، نقوم بفرض الفرضية التالية:

0H: التسيير العمومي الجديد لا دور له في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية.

1H: التسيير العمومي الجديد له دور في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية.

لاختبار صحة هذه الفرضية سنقوم بإختبار الإنحدار الخطي البسيط وذلك لمعرفة الأثر ذو الدلالة الإحصائية، وباعتبار المتغير المستقل هو التسيير العمومي الجديد، والمتغير التابع هو أداء المنظمات الحكومية الجزائرية ، والذي كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم 17 : نتائج النموذج التفسيري.

Modèle	R	R- deux	R- deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,687 ^a	,472	,459	,41106
a. Prédicteurs : (Constante), بعد التسيير العمومي الجديد				
b. Variable dépendante : بعد الأداء العام				

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج يتضح مايلي:

قيمة R تشير إلى قوة الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (بعد التحول الرقمي) والمتغير التابع (بعد الأداء العام). قيمة 0.687 تشير إلى وجود ارتباط فوق المتوسط بين المتغيرين.

قيمة R-deux توضح مدى التباين في المتغير التابع (بعد الأداء العام) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل (بعد التسيير العمومي الجديد). قيمة 0.472 تشير إلى أن 47.2% من التباين في الأداء العام للمنظمات الحكومية الجزائرية يمكن تفسيرها باستخدام التسيير العمومي الجديد، بينما النسبة المتبقية من التباين لا يمكن تفسيرها بواسطة النموذج الحالي وإنما تعود لعوامل خارجية.

وعليه يمكن القول أن هذه النتائج لا تعني بالضرورة وجود علاقة سببية بين المتغيرين، بل تشير فقط إلى الارتباط الإحصائي بينهما، وبهذا نتائج اختبار ANOVA توضح العلاقة السببية بين المتغيرين من عدمها، والتي يوضحها الجدول التالي :

الجدول رقم 18 : نتائج إختبار ANOVA .

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.200	1	6.200	36,692	,000 ^b
	de Student	6.928	41	,169		
	Total	13.127	42			
a. Variable dépendante : بعد الأداء العام						
b. Prédicteurs : (Constante), بعد التسيير العمومي الجديد						

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بناءً على نتائج تحليل ANOVA، يبدو أن نموذج الانحدار قد أنتج نتائج ذات دلالة إحصائية. تشير قيمة F البالغة 36,692 إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الجديد والأداء العام للمنظمات الحكومية الجزائرية، حيث أن علاقة الأثر أو السببية هي علاقة معنوية بإعتبار أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (0,000) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0,05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن التسيير العمومي الجديد له دور في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية.

ومن أجل تقدير هذه العلاقة وإتجاهها، الجدول التالي يوضح نتائج تقدير معاملات نموذج الإنحدار وإتجاهها:

الجدول رقم 19 : نتائج تقدير معاملات النموذج .

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,315	,407		3,233	,002
	التسيير_العمومي	,713	,118	,687	6,057	,000

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

النتائج التالية تعتبر جزءا من تحليل الانحدار الخطي. يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لفهم العلاقة بين المتغير التابع بعد الأداء العام والمتغير المستقل بعد التسيير العمومي الجديد ، ولتحديد مدى تأثير بعد التسيير العمومي الجديد على بعد الأداء العام.

في النموذج الذي تم استخدامه، يتم تقدير معاملات الانحدار (coefficients) بناءا على البيانات المستخدمة هنا، ونتائج التحليل هي كالتالي:

الثابت: له قيمة معامل تساوي 1.315؛

بعد التسيير العمومي الجديد : له قيمة تساوي 0.713، مما يعني أن هناك دليل إحصائي قوي جدًا على أن للتسيير العمومي الجديد تأثير إيجابي على الأداء العام للمنظمات الحكومية الجزائرية ، حيث أنه كلما زاد التسيير العمومي الجديد ب10% زاد الأداء العام للمنظمات الحكومية الجزائرية ب7.13%.

بناءا على النتائج، يمكن التوصل إلى استنتاج مبدئي أن بعد التسيير العمومي الجديد له تأثير إيجابي ومعنوي إحصائي على الأداء العام، وعليه يمكن القول أن هذا التأثير الموجود يدعم فرضية أن التسيير العمومي الجديد يفعل الأداء في المنظمات الحكومية الجزائرية. ومع ذلك، قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء العام ولم يتم اعتبارها في هذا النموذج.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بتأثير الأداء على مختلف الأداءات

من أجل معرفة هل هناك أثر للتسيير العمومي الجديد على الأداء المالي و الأداء التسييري للمنظمات الحكومية الجزائرية، نقوم بفرض الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى (النموذج الأول):

H_0 : التسيير العمومي الجديد لا يؤثر في تفعيل الأداء المالي في المنظمات الحكومية الجزائرية.

H_1 : التسيير العمومي الجديد يؤثر في تفعيل الأداء المالي في المنظمات الحكومية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية (النموذج الثاني):

H_0 : التسيير العمومي الجديد لا يؤثر في تفعيل الأداء التسييري في المنظمات الحكومية الجزائرية.

H_1 : التسيير العمومي الجديد يؤثر في تفعيل الأداء التسييري في المنظمات الحكومية الجزائرية.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة.....

لاختبار صحة هذه الفرضيات سنقوم بإختبار الإنحدار الخطي البسيط وذلك لمعرفة الأثر ذو الدلالة الإحصائية، وباعتبار المتغير المستقل هو التسيير العمومي الجديد ، والمتغير التابع هو أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، والذي كانت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم 20 : نتائج النموذج التفسيري.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
النموذج الأول	,52 9 ^a	,280	,263	,54254
النموذج الثاني	,67 7 ^a	,458	,445	,47784
a. Prédicteurs : (Constante), بعد التسيير العمومي الجديد				
b. Variable dépendante : الأداء المالي، الأداء التسييري				

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال النتائج يتضح مايلي:

قيمة R تشير إلى قوة الارتباط الخطي بين المتغير المستقل (بعد التسيير العمومي الجديد) والمتغير التابع (أداء المنظمات الحكومية الجزائرية). قيمة 0,529 و 0,677 تشير إلى وجود ارتباط متوسط بين التسيير العمومي الجديد و الأداء المالي و الأداء التسييري للمنظمات الحكومية الجزائرية على التوالي.

قيمة R-deux توضح مدى التباين في المتغير التابع (بعد الأداء المالي، الأداء التسييري) التي يمكن تفسيرها بواسطة المتغير المستقل (بعد التسيير العمومي الجديد). قيمة 0.280 تشير إلى أن 28,0% من التباين في الأداء المالي للمنظمات الحكومية الجزائرية يمكن تفسيرها باستخدام التسيير العمومي الجديد ، و قيمة 0,458 تشير إلى أن 45,8% من التباين في الأداء التسييري للمنظمات الحكومية الجزائرية يمكن تفسيرها باستخدام التسيير العمومي الجديد ، بينما النسبة المتبقية من التباين في مختلف الأدوات لا يمكن تفسيرها بواسطة النموذج الحالي وإنما تعود لعوامل خارجية.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة.....

من خلال نتائج التباين يتبين أن التفسير العمومي الجديد ساهم بشكل كبير في تفسير بدرجة كبيرة الأداء التسييري (45,8%)، وبدرجة أقل نوعا ما في تفسير الأداء المالي (28,0%).

وفي الأخير يمكن القول أن هذه النتائج لا تعني بالضرورة وجود علاقة سببية بين المتغيرين، بل تشير فقط إلى الارتباط الإحصائي بينهما، وبهذا نتائج إختبار ANOVA توضح العلاقة السببية بين المتغيرين من عدمها، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 21 : نتائج إختبار ANOVA.

Modèle		Somme des carrés	dd l	Carré moyen	F	Sig.
النموذج الأول	Régression	4.698	1	4.698	15.9 62	,000 ^b
	de Student	12,068	41	,294		
	Total	16,767	42			
النموذج الثاني	Régression	7,909	1	7.909	34.6 37	,000 ^b
	de Student	9,362	41	,228		
	Total	17,271	42			
a. Variable dépendante : الأداء المالي، الأداء التسييري						
b. Prédicteurs : (Constante), التسيير_العمومي_الجديد						

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بناءً على نتائج تحليل ANOVA، يبدو أن نموذج الانحدار قد أنتج نتائج ذات دلالة إحصائية. تشير قيمة F البالغة 15,962 و 34,637 إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الجديد و الأداء المالي، الأداء التسييري على التوالي، حيث أن علاقة الأثر أو السببية هي علاقة معنوية بإعتبار أن مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة (0,000 و 0,000) هي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمدة (0,05)، وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

التسيير العمومي الجديد يؤثر في رفع مستوى الأداء المالي في المنظمات الحكومية الجزائرية.

التسيير العمومي الجديد يؤثر في رفع مستوى الأداء التسييري في المنظمات الحكومية الجزائرية.

ومن أجل تقدير هذه العلاقة وإتجاهها، الجدول التالي يوضح نتائج تقدير معاملات نموذج الانحدار وإتجاهها لكل نموذج:

الجدول رقم 22 : نتائج تقدير معاملات النموذج.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
النموذج الأول	(Constante)	1,709	,537		3,184	,003
	التسيير العمومي الجديد	,620	,155	,529	3,995	,000
النموذج الثاني	(Constante)	,921	,473		1,948	,058
	التسيير العمومي الجديد	,805	,137	,677	5,885	,000
a. Variable dépendante : الأداء المالي، الأداء التسييري						

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

النتائج التالية تعتبر جزءا من تحليل الانحدار الخطي. يتم استخدام تحليل الانحدار الخطي لفهم العلاقة بين المتغير التابع بعد الأداء العام والمتغير المستقل بعد التسيير العمومي الجديد، ولتحديد مدى تأثير بعد التسيير العمومي الجديد على بعد الأداء المالي، والأداء التسييري.

في النموذج الذي تم استخدامه، يتم تقدير معاملات الانحدار (coefficients) بناءا على البيانات المستخدمة هنا، ونتائج التحليل هي كالتالي:

الثابت: له قيمة معامل تساوي 1,709، 0,921 في النموذج الأول، والثاني على التوالي؛

بعد التسيير العمومي الجديد : له قيمة تساوي 0,620 في النموذج الأول، مما يعني أن هناك دليل إحصائي قوي جدًا على أن للتسيير العمومي الجديد تأثير إيجابي على الأداء المالي للمنظمات الحكومية الجزائرية ، حيث أنه كلما زاد التسيير العمومي الجديد ب 10% زاد الأداء المالي للمنظمات الحكومية الجزائرية ب 6.20%.

بعد التسيير العمومي الجديد : له قيمة تساوي 0,805 في النموذج الثاني، مما يعني أن هناك دليل إحصائي قوي جدًا على أن للتسيير العمومي الجديد تأثير إيجابي على الأداء التسييري للمنظمات الحكومية الجزائرية ، حيث أنه كلما زاد التسيير العمومي الجديد ب 10% زاد الأداء التسييري للمنظمات الحكومية الجزائرية ب 8.05%.

بناء على النتائج، يمكن التوصل إلى استنتاج مبدئي أن بعد التسيير العمومي الجديد له تأثير إيجابي ومعنوي إحصائي على الأداء المالي، والأداء التسييري للمنظمات الحكومية الجزائرية ، وعليه يمكن القول أن هذا التأثير الموجود يدعم فرضية أن التسيير العمومي الجديد يحسن الأداء المالي ، والأداء التسييري للمنظمات الحكومية الجزائرية. ومع ذلك، قد يكون هناك عوامل أخرى تؤثر على الأداء ولم يتم اعتبارها في هذا النموذج.

خلاصة الفصل الثاني :

تناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة، والذي تم من خلاله إسقاط الجوانب النظرية المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد على واقع جامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر - باعتبارها إحدى المنظمات الحكومية الجزائرية، بهدف التعرف على مدى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد وأثرها في تفعيل أداء المؤسسة.

وقد تم في البداية التعريف بجامعة سعيدة وهيكلها التنظيمي، ثم عرض منهجية الدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من موظفي الجامعة بمختلف الكليات والمصالح الإدارية، مع الاستعانة ببرنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهو ما يعكس موثوقية النتائج المتحصل عليها. وقد بينت المعطيات الوصفية وجود مستوى مقبول من تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد داخل الجامعة، خاصة فيما يتعلق بتحسين الأداء، الالتزام بتحقيق الأهداف، ورفع كفاءة التسيير الإداري.

أما فيما يخص اختبار الفرضيات، فقد كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، سواء من الجانب المالي أو التسييري، حيث أظهرت نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

كما توصلت الدراسة إلى أن اعتماد آليات التسيير الحديثة، مثل التركيز على النتائج، تحسين أساليب التسيير، والاهتمام بالكفاءة والفعالية، يساهم في رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات داخل المنظمة الحكومية، رغم استمرار بعض التحديات المرتبطة بالبيئة التنظيمية والإدارية.

وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة الميدانية دعمت الفرضية الرئيسية للدراسة، وأكدت أن التسيير العمومي الجديد يمثل مدخلاً فعالاً لتحسين أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، مما يستدعي تعزيز تطبيق مبادئه وتوفير الظروف التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لإنجاحه داخل الإدارة العمومية الجزائرية.

خاتمة عامة :

في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية التي يشهدها العالم، أصبح من الضروري على المنظمات الحكومية تبني أساليب تسيير حديثة تضمن تحسين الأداء وتحقيق الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات العمومية، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم التسيير العمومي الجديد باعتباره أحد أهم المداخل الإصلاحية الحديثة التي تسعى إلى تجاوز نقائص الإدارة التقليدية القائمة على البيروقراطية والجمود الإداري.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التسيير العمومي الجديد في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، من خلال الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى مختلف المفاهيم والنظريات المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد والأداء في المنظمات الحكومية، مع إبراز أهم المبادئ والمرتكزات التي يقوم عليها هذا المدخل الإداري الحديث.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم إجراء دراسة ميدانية بجامعة سعيدة - الدكتور مولاي الطاهر - لمعرفة مدى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد وأثرها على أداء المؤسسة، وذلك بالاعتماد على أدوات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي للتسيير العمومي الجديد في تحسين الأداء العام، سواء من الجانب المالي أو التسييري، مما يؤكد أهمية تبني أساليب التسيير الحديثة داخل الإدارة العمومية الجزائرية.

كما بينت الدراسة أن تحسين الأداء داخل المنظمات الحكومية لا يرتبط فقط بتوفير الموارد، وإنما يعتمد كذلك على تحديث أساليب التسيير، تعزيز ثقافة النتائج، تطوير الموارد البشرية، وتفعيل آليات الرقابة والتقييم المستمر. ورغم الجهود الإصلاحية المبذولة في الجزائر، إلا أن تحقيق فعالية أكبر للتسيير العمومي الجديد لا يزال يتطلب توفير بيئة تنظيمية وإدارية أكثر مرونة، مع دعم الرقمنة، تعزيز الشفافية، وتكريس ثقافة الجودة والمساءلة داخل المؤسسات العمومية.

وفي الأخير، يمكن القول إن التسيير العمومي الجديد يمثل خياراً استراتيجياً لتطوير الإدارة العمومية الجزائرية وتحسين أدائها، غير أن نجاحه يبقى مرتبطاً بمدى جدية تطبيق الإصلاحات الإدارية وتوفير الإمكانيات البشرية والتنظيمية والتقنية اللازمة لتحقيق أهداف التنمية وتحسين جودة الخدمة العمومية.

النتائج الرئيسية للدراسة :

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

وجود مستوى مقبول من تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد داخل جامعة سعيدة، من خلال الاهتمام بتحسين الأداء، التركيز على النتائج، وتطوير أساليب التسيير الإداري .

أظهرت نتائج الدراسة أن التسيير العمومي الجديد له أثر إيجابي ومعنوي في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية .

وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الجديد والأداء العام للمنظمات الحكومية الجزائرية، وهو ما أكدته نتائج تحليل الانحدار الخطي .

بينت الدراسة أن التسيير العمومي الجديد يساهم في تحسين الأداء المالي من خلال ترشيد استخدام الموارد وتحسين كفاءة التسيير المالي .

أكدت النتائج وجود أثر إيجابي للتسيير العمومي الجديد على الأداء التسييري، خاصة من خلال تحسين تنظيم العمل، رفع كفاءة الأداء، وتحقيق الأهداف المسطرة .

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن التسيير العمومي الجديد يساهم في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية .

أوضحت الدراسة أن اعتماد مؤشرات الأداء وأساليب التقييم الحديثة يساعد في تحسين جودة الخدمات العمومية ورفع فعالية الإدارة .

بينت الدراسة أهمية تطوير الموارد البشرية والتكوين المستمر في دعم تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد داخل المؤسسات العمومية .

كشفت النتائج أن استخدام أساليب التسيير الحديثة يساهم في تعزيز المرونة الإدارية وتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة الحكومية .

توصلت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق التسيير العمومي الجديد في الجزائر يتطلب توفير بيئة تنظيمية مناسبة، وتدعيم الرقمنة، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل الإدارة العمومية.

التوصيات :

بناءً على النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز تطبيق التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المنظمات الحكومية الجزائرية، وتتمثل فيما يلي:

ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد داخل المنظمات الحكومية الجزائرية بما يتماشى مع متطلبات الإصلاح الإداري الحديث .

العمل على تطوير الموارد البشرية من خلال تكثيف برامج التكوين والتدريب المستمر للموظفين والإطارات الإدارية في مجالات التسيير الحديث وإدارة الأداء .

تعزيز ثقافة الأداء والنتائج داخل المؤسسات العمومية، مع التركيز على الكفاءة والفعالية بدل الاختصار على الجوانب الإجرائية التقليدية .

اعتماد مؤشرات حديثة لقياس الأداء وتقييمه بشكل دوري بما يسمح بالكشف عن نقاط القوة والضعف وتحسين جودة الخدمات العمومية .

دعم الرقمنة والإدارة الإلكترونية داخل المؤسسات الحكومية من أجل تسريع الإجراءات الإدارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

توسيع صلاحيات المسؤولين الإداريين ومنحهم مرونة أكبر في اتخاذ القرارات مع تعزيز آليات الرقابة والمساءلة .

تحسين قنوات الاتصال والتنسيق داخل المنظمات الحكومية بما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية .

ترسيخ مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة في تسيير الموارد المالية والبشرية داخل الإدارة العمومية .

تشجيع تبادل الخبرات والاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال التسيير العمومي الجديد وتكييفها مع البيئة الجزائرية .

توفير بيئة تنظيمية وتشريعية ملائمة تدعم الإصلاح الإداري وتساهم في إنجاح تطبيق أساليب التسيير الحديثة داخل القطاع العمومي .

ضرورة الاهتمام بتحفيز العاملين داخل المؤسسات العمومية من خلال اعتماد نظم عادلة للحوافز والتقييم بما ينعكس إيجابًا على الأداء والإنتاجية .

إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول التسيير العمومي الجديد وعلاقته بتطوير أداء المؤسسات العمومية الجزائرية في مختلف القطاعات .

قائمة المصادر و المراجع :

باللغة العربية :

الكتب :

- ✓ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1995، (د-ط).
- ✓ مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا 2018.
- ✓ شامي علي حسن، الإدارة العامة والتحديث الإداري (دراسة مقارنة) شركة رشاد برس للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، 1995.
- ✓ أسيل جبار عنبر، دور الإصلاح الإداري في دعم الأداء الحكومي دراسة تحليلية لدور ديوان الرقابة المالية الاتحادي في عمليات الإصلاح الإداري للجهات الخاضعة للرقابة 2013 .
- ✓ الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل محمد صبحي (2007). " الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) عمان، الأردن دار وائل للنشر.
- ✓ محمد الصغير بعلي، قانون الإدارة المحلية الجزائرية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2004.

رسائل ومذكرات التخرج :

- ✓ ناوي إكرام، "التسيير العمومي الجديد كآلية حديثة لعصرنة الإدارة المحلية"، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، 2025.
- ✓ سليمان زناقي و آخرون، بن مسلم الزهرة، التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر - دراسة تحليلية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 08، العدد 01، 2024.
- ✓ فاطمة نصبة وآخرون، دور التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، 2024.

- ✓ منال بوشارب، الأداء الإداري، مذكرة ماستر في علوم التسيير (تخصص إدارة موارد بشرية)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2014.
- ✓ ليلي حسيني، ترشيد أداء الحكم: دراسة في الخبرة الجزائرية في ظل إصلاح الدولة، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016، ص 90-115.
- ✓ بن نعم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية - دراسة حالة القطاع العام بالجزائر - ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (تخصص اقتصاد مالي)، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، السنة الجامعية 2020-2021.
- ✓ بن مسلم الزهرة، وسليمان زناقي. (2024). التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر - دراسة تحليلية. مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة عين تموشنت، الجزائر، المجلد 08 (العدد 01).
- ✓ أحمد سعيد دهان و عبد العزيز، "التسيير العمومي الجديد و دوره في تحقيق جودة الخدمة الصحية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأمن و التنمية، جامعة باتنة 1، المجلد 12، العدد 03، جويلية 2023.
- ✓ القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري (2010) " الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا للمتغير الأداء الإستراتيجي و إدارة الجودة الشاملة ". رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية كلية إدارة الأعمال، عمان، الأردن.
- ✓ عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المالية العامة غير منشورة الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان.
- ✓ محمد اكل (2020) الحكامة المالية وترشيد الإنفاق العام دراسة حالة إصلاح المالية العامة في الجزائر بائنة اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه طور ثالث في العلوم القانونية، جامعة باتنة 01 الحاج لخضر كلية الحقوق والعلوم السياسية.

✓ الطاهر الرياض. (2008_2009)، اثر تدخل المؤسسات النقدية والمالية الدولية في الاقتصاد:

دراسة حالة الجزائر. بكرة مكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم اقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة بكرة.

✓ شبلي صبري أحمد، دور الحوكمة في الإصلاح الإداري - دراسة مقارنة بين الدنمارك ولبنان، رسالة ماجستير، (الأكاديمية العربية في الدنمارك: كلية الأعمال، 2013).

✓ بوزوالغ نورالدين. (2020). مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية: دراسة عينة من الإدارات العمومية. أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال عمومية، جامعة البليدة 2، الجزائر.

✓ بن عيسى ليلي. عنوان المذكرة غير وارد مذكرة ماجستير (تخصص تسيير عمومي). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر - بكرة. الجزائر. السنة الجامعية 2006/2005.

✓ مقيدش فاطمة الزهراء. (2022). (محاضرات في مادة تسيير المؤسسة) مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ليسانس .(قسم العلوم الاقتصادية) ، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم.

✓ زغبة طلال. د.ت. (دروس على الخط: التنظيم وتصميم الهيكل الإداري). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

المجالات و المقالات :

✓ مبروك ساحلي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي الإدارة العامة الجديدة كالية للإصلاح الإداري تجارب دولية مقال مجلة الآداب والعلوم الانسانية العدد 04 2019.

✓ مراد بوعيشاوي، و عماد غزالي. (2020). الميزانية العامة في الجزائر على ضوء أحكام القانون العضوي الجديد رقم 15-18 المتعلق بقوانين المالية. المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد، 10، العدد 01.

- ✓ قاسم ميلود، علاقة الإدارة والمواطن في الجزائر بين الأزمة ومحاولات الإصلاح، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، العدد 04، 2017.
- ✓ كاس عبد القادر، إصلاح الإدارة العمومية كآلية لمكافحة الفساد بالجزائر، مجلة الاجتهاد القضائي، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 17، 2018.
- ✓ فاطمة الزهراء عيدودي (2017) الحكومة رهان استراتيجي لترشيد الانفاق العام في الجزائر
الجزائر المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، ص (غير واردة).
- ✓ مراد بوعيشاوي و عماد غزالي (2020)، الطبيعة العلمية مقال علمي محكم الجهة المجلة الجزائرية للمالية العامة جامعة المدية.
- ✓ صديقي مليكة، و بهية بوكروج. (2016). العولمة المالية والاستقرار المالي الجزائر : المجلة الجزائرية للعولمة والسياسة الاقتصادية العدد 7.
- ✓ أمين صابة و كمال بن موسى . (2020). دراسة تحليلية للقانون العضوي رقم 18_15 وأهميته في تحسين أداء القطاع العام في الجزائر الجزائر المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 8 العدد 1.
- ✓ أسامة بوطالب، "متطلبات تبني التسيير العمومي الجديد من أجل تفعيل التنمية في الجزائر"، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد 2، 2022.
- ✓ جهاد أحمد عبد الرزاق نعيير، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، (نيسان/أبريل 2022).
- ✓ بن عليّة لخضر، "تكريس ميزانية مستدامة من خلال تطبيق أحكام القانون العضوي رقم 15-18 المتعلق بقوانين المالية"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2023.

- ✓ وحشي أمير، وحشي عفاف، "دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية"، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المركز الجامعي بريكة، الجزائر، العدد 2، (ديسمبر 2018).
- ✓ فايزة مجبور، إصلاح الدولة ومكافحة الفساد في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة مولود معمري بتيزي وزو، جوان 2015.
- ✓ لعربي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة: نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، (العدد: 03، 2013).
- ✓ عوابدي عمار، منهجية الإصلاح الإداري وتطبيقاتها في النظام الإداري الجزائري، مجلة الفكر البرلماني، (العدد: 36، 2015).
- ✓ لحرش عبد الرحيم. (2024). استراتيجيات الإصلاح الإداري وتطوير الإدارة الجزائرية. مجلة مدارات سياسية، المجلد 08، العدد 02، جامعة غرداية.
- ✓ الحملي، سحر عبد الله الحملي: الإصلاح الإداري - مفهومه وآليات تطبيقه (دراسة مقارنة)، المجلة العلمية، قطاع كلية التجارة جامعة الأزهر، العدد 10، 2013.
- ✓ الداوي الشيخ. (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد (7).

المؤتمرات و الندوات :

- ✓ صباح . سعد الدين العلمي، الإدارة العامة والأداء الإداري في فلسطين، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر تنمية وتطوير قطاع غزة بعد الانسحاب الإسرائيلي كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 13-15 فيفري 2006.
- ✓ شريف عبد المجيد مازن، مؤشرات الأداء الأساسية، ندوة الأساليب الحديثة في إدارة الأداء الحكومي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2004.

✓ هاني عبد الرحمان العمري، منهجية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، السعودية، 2009.

✓ وديع محمد عدنان، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية ، بحوث ومناقشات ورشة عمل المعهد العربي للتخطيط ومعهد الاقتصاد الكمي، تونس، 19-21 جوان 2001.

المراسيم و الدساتير :

✓ أنظر المرسوم الرئاسي المؤرخ في 31/12/1962م المتضمن تمديد سريان القوانين الفرنسية في الجزائر ما عدا تلك التي تمس السيادة الوطنية.

✓ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، مرسوم تنفيذي رقم 03-192 ، مؤرخ في 28 أفريل 2003، يحدد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري وتنظيمها.

✓ الدستور الجزائري (2016). دستور 2016 المؤرخ في 06 مارس 2016 الجزائر الجريدة الرسمية، رقم 141.

✓ الدستور الجزائري (2020). دستور 2020 المؤرخ في 30 ديسمبر 2020 الجزائر : الجريدة الرسمية، عدد 82 .

الروابط الإلكترونية :

✓ يوافقي الري الأكاديمي: محمد سنوسي، أنظر : مقالاته الإدارة العامة الجزائرية ومشكلة الهوية، جريدة الحوار، الرابط:

[/https://www.elhiwardz.com/national/28630](https://www.elhiwardz.com/national/28630)

✓ محمد سنوسي، الإدارة العامة الجزائرية ومشكلة الهوية، الرابط :

[/https://www.elhiwardz.com/national/28630](https://www.elhiwardz.com/national/28630) الاطلاع: 25_02_2026

الساعة : 22:22 .

<http://www.uae.gov.ae/mofi/Arabic>, consulter le : 14/02/2026 à 16:10h ✓

مراجع باللغات الأجنبية :

Yves Simon et Patriche joffre, encyclopédie de gestion , 2eme édition, ✓
Economica, 1997.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the* ✓
Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA:
Addison–Wesley.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform: A* ✓
Comparative Analysis. Oxford: Oxford University Press.

Hood, C. (1991). "A Public Management for All Seasons?" *Public* ✓
Administration, 69(1).

Hughes, O. E. (2003). *Public Sector Management.* London: Palgrave ✓
Macmillan.

Osborne, David & Gaebler, Ted (1992). *Reinventing Government.* ✓
Addison–Wesley Publishing Company الولايات المتحدة الأمريكية.

Hughes, Owen E. (2012). *Public Management and Administration.* ✓
Palgrave Macmillan, لندن.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). *Public management reform: A* ✓
comparative analysis. Oxford University Press, Oxford,

G.Wiess Tomas, "What happend to the idea of world governance", ✓
International studies quarterly, New york February 16,2009.

Giauque David. " Science et management public ou l'histoire d'une ✓
relation ambigue le cas de la nouvelle gestion publique" Ethique
publique volume4, N°1, Avril, 2002.

الإستبيان :

أخي العامل المحترم أختي العاملة المحترمة.....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها بقصد إستكمال مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان: " دور التسيير العمومي الجديد في تفعيل أداء المنظمات الحكومية الجزائرية " - دراسة حالة جامعة الدكتور مولاي الطاهر (سعيدة) -

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مختلف الكليات و الأقسام و المخابر باعتبارها هيئات عمومية لمبادئ التسيير العمومي الجديد وأثره على أداء هذه الهيئات العمومية. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. تقبلوا منا فائق الإحترام و التقدير.

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1 - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2 - الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3 - المستوى التعليمي:

☐ ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه

4 - الرتبة الوظيفية:

☐ إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ

5 - سنوات الخبرة المهنية:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

قائمة الملاحق :.....

6- طبيعة المصلحة أو القسم:

☐ إداري ☐ بيداغوجي ☐ تقني ☐ أخرى :

الجزء الثاني: التسيير العمومي الجديد NPM

"ضع علامة (X) في الخانة المناسبة"

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
التركيز على النتائج	01	تعتمد المؤسسة على مؤشرات أداء واضحة لقياس النتائج.					
	02	يتم تقييم الموظفين بناءً على تحقيق الأهداف.					
	03	يتم ربط البرامج الحكومية بنتائج قابلة للقياس.					
الكفاءة وترشيد النفقات	04	تسعى المؤسسة إلى تقليل التكاليف دون التأثير على جودة الخدمة.					
	05	يتم استخدام الموارد المالية بطريقة عقلانية.					

قائمة الملاحق:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					06	اللامركزية والتفويض
					07	اللامركزية والتفويض
					08	اللامركزية والتفويض
					09	الشفافية والمساءلة
					10	الشفافية والمساءلة
					11	الشفافية والمساءلة
					12	التركيز على المواطن (جودة الخدمة)
					13	التركيز على المواطن (جودة الخدمة)
					14	التركيز على المواطن (جودة الخدمة)

الجزء الثالث : الأداء في المنظمات الحكومية الجزائرية

قائمة الملاحق:

أولاً: الأداء المالي في ظل القانون العضوي 15_18

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	01	تحتزم المؤسسة الميزانية المخصصة لها في ظل القانون العضوي 15_18.					
	02	يتم تنفيذ البرامج دون تجاوزات مالية كبيرة.					
	03	تعتمد المؤسسة التخطيط المالي المسبق.					
	04	يتم تقييم الأداء المالي بشكل دوري.					
	05	توجد رقابة فعالة على النفقات.					

ثانياً: الأداء التسييري

الأبعاد	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
فعالية الأداء	01	تحقق المؤسسة الأهداف المسطرة في الوقت المحدد.					
	02	يتم إنجاز المهام بكفاءة عالية.					
تحسين العمليات	03	تعمل المؤسسة على تطوير أساليب العمل باستمرار.					
	04	يتم إدخال إصلاحات تنظيمية لتحسين الأداء.					
رضا الموظفين	05	يسود جو عمل إيجابي داخل المؤسسة.					

وشكرا على حسن تعاونكم