جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية
رقم:.....

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والاداري
تخصص: .إدارة محلية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمـــي

إعداد الطالبتين:

صغيور نجاة

فوزية لملومة

تحت عـنوان

التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية

دراسة حالة مديرية التربية لولاية المسيلة 2023- 2024.

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عبـــد الله زبيرّي	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
فـــوزية شرقـــي	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
ســـعد طيـــايبة	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

التصريح الشرفي بالنزاهة العلمية

★ ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في ..... 27 ديسمبر 2020 .....
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،
السيد(ة): صغير جاحة الصفة: طالب، أستاذ، باحث .....
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 109017612 والصادرة بتاريخ 2023.03.14
المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق قسم العلوم السياسية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).
عنوانها: التسيير المحلي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة المحلية
دراسة حالة مدينة المسيلة ولاية المسيلة

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

تاريخ: 2024.06.05

توقيع المعني (ة)

التصريح الشرفي بالنزاهة العلمية

* ملحق بالقرار رقم ....1082.... المؤرخ في 27 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): طلوبة منيرة ..... الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة .....

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 205122712 والصادرة بتاريخ 09.10.02 .....

المسجل(ة) بكلية / معهد الحقوق ..... قسم العلوم السياسية .....

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: الشبر العمومي الجزء كالية للوقاية الإدارة العمومية .....

دراسة حالة مديرية التربية لولاية المسيلة .....

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 27/05/2020 .....

توقيع المعني (ة)

كلمة شكر

الحمد لله على نعمه التي لا ينسى ذكرها، ولا يؤدى بشيء من الأنواع
شكرها، نحمده تعالى عند هذا المقام
وفي هذا المقال نثني عليه الخير كله ولا نحصي
ثناء عليه وهو أهل الحمد والشكر والثناء
وفي لحظات العرفان بالجميل وحسن الصنيع لا يسعنا إلا أن نحمد الله
الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع
ونصلي ونسلم على نور القلوب وضياءها حبيبنا
وقرة أعيننا محمد صلى الله عليه وسلم
نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع
ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة الأستاذة الدكتورة " فوزية شرقي "
التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها التي كانت لنا خير معين في هذه الدراسة.
والشكر الجزيل للجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقويم وتثمين هذه
الدراسة
وإلى كل أساتذة قسم العلوم السياسية بجامعة المسيلة.

صغيور نجاة
لملومة فوزية

إهـــــداء

❖ إلــى من قال فيهما سبحانه وتعالى:﴿ فَلا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلاً كَرِيماً (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنْ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيراً ﴾

(سورة الإسراء الآية 24)

❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى أغلى ما في الوجود

❖ أمــي الحبيبة الغالية .

❖ إلـــى من كان سندا لنا في الحياة صاحب الفضل ومصدر الرعاية إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف أمامه احتراما وعرفانا وطاعة بعد الله والرسول وحبا أبي الغالي .

❖ إلـــــى إخوتي واخوتي الاعزاء

❖ إلـــــى كل أساتذة وعمال قسم العلوم السياسية

❖ إلى كل من يعرفنا من قريب وبعيد.

❖ **صغيور نجاة**

إهـــــداء

❖ إلــى من قال فيهما سبحانه وتعالى:﴿ فَلا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلاً كَرِيماً (23) وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنْ الرَّحْمَةِ قُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيراً ﴾

(سورة الإسراء الآية 24)

❖ إلى ينبوع الحب والحنان وزهرة العطف ومصدر الاطمئنان إلى أغلى ما في الوجود

❖ أمـــي الحبيبة الغالية .

❖ إلـــى من كان سندا لنا في الحياة صاحب الفضل ومصدر الرعاية إلى الذي لا يسعني إلا أن أقف أمامه احتراما وعرفانا وطاعة بعد الله والرسول وحباً أبي الغالي.

❖ إلـــــى أخي وأخواتي الأعزاء.

❖ الى زوجي العزيز.

❖ إلـــــــى كل أساتذة وعمال قسم العلوم السياسية

❖ إلى كل من يعرفنا من قريب وبعيد.

❖ لملومة فوزية

مقدمـــــــــــة

يحتّل التسيير بالقطاع الخاص والعام في عصرنا الحديث مكانة هامة، وهذا إذا ما نظرنا إلى الدور الكبير الذي يلعبه في تسيّير عمليات الإنتاج، والخدمات في المؤسسات الصناعية والتجارية، أوفي تقديم خدمات عامة ذات منفعة عامة، وكمّا للتسيير الفعّال دور كبير في تحقيق التنمية والازدهار في المجتمعات، فإنّ الاختلالات في وظائفه تعدُ سببا لتخلف الأمم في شتى المناحي.

وقد أصبح تقدم الدول اليوم يقاس بكفاءة الجهاز الإداري المنفذ للسياسة العامة للدولة، فمع افتراض أي مستوى من الكفاءة للسياسة العامة تصبح هذه الكفاءة متوقفة في التطبيق العملي على كفاءة تحقيقها أي على الجهاز الإداري، وهذه العلاقة بين السياسة العامة من ناحية والإدارة العمومية من ناحية أخرى هي التي تؤكد الصفة الاجتماعية للعملية الإدارية في الجهاز الإداري.

وتهتم معظم الدول في الوقت الحاضر بدراسة المشاكل الإدارية بأجهزتها العمومية بهدف رفع كفاءتها الإنتاجية، ولاشك أنّ المجهودات الدولية المستمرة في هذا المجال تعمل على توسيع عملية الإدارة العمومية وتقدم الدراسات المتعلقة بها، وذلك عن طريق إجراء الدراسات والأبحاث العلمية والعملية وتبادل الخبرات والمعلومات بين الدول المختلفة، وهذا الاتساع الذي حدث في النشاط الحكومي خلال القرن الحالي أدى إلى تعقد المشكلة الإدارية لدخول الدولة في ميادين نشاطات جديدة نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في معظم دول العالم، أدى هذا إلى زيادة عدد وحداتها وتضخم حجمها، ممّا أدى بدوره إلى زيادة عدد العاملين فيها، ولذلك فانّ رفع كفاءتها الإنتاجية يتطلب اتخاذ سياسات رشيدة في عملية اختيارهم وتوجيههم، بحيث يوضع كل فرد في العمل الذي يلائمه وتشغل كل وظيفة بالفرد الذي يناسبها، كما يتطلب تطبيق سياسات تدريبية موضوعة على أسس علمية ووضع التصميم اللازم لتنسيق جهودهم حتى لا تتضارب مع بعضها مما يؤدي إلى بطء أو تعطل في الأعمال، وتزداد أهمية المنظمات العمومية في عصرنا الحديث في عصر الإقلال من تدخل الدولة في جميع النشاطات والمجالات.

إن إدارة القطاع العمومي ليست فقط عبارة عن تحديث للمؤسسات والإدارات العمومية وتقليل تكاليف الخدمات العمومية، ولكنّها أيضاً عبارة عن آلية لدعم الشركات الفعالة مع المجتمع المدني والقطاع الخاص من أجل تحسين جودة تقديم الخدمة، ودعم المسؤوليات الاجتماعية وضمان مشاركة أعداد كبيرة من المواطنين في عملية صنع القرار والإسهام بآرائهم بشأن أداء الخدمة العمومية.

ومّا يجدر الإشارة إليه أنّ النجاح الكبير الذي عرفه ميدان التسيير الإداري بنشوء التسيير في السنوات الأخيرة في المؤسسات الصناعية امتد إلى الإدارات العمومية في البلدان المتقدمة، وقد أعطى ذلك نتائج قيّمة ويبدو ذلك واضحا من خلال رضا المواطنين على نوعية الخدمات التي تقدمها لهم هذه الأخيرة.

وإنْ كان **التسيّير** قد أثبت نجاعته في القطاع الصناعي والتجاري بمّا أنّه نشأ وتطور في هذا المجال؛ فإنّ إدخاله في الإدارات العمومية لم يكن بالأمر الهيّن وهذا بالنظر إلى الجدال الحاد والنقاش المطول الذي أثاره **التسيّير** في أوساط المرافق العامة والإدارات العمومية، إلاّ أنّ هذه النقاشات قد أثمر عنها نمط جديد من التسيّير هو " **التسيّير العمومي**"؛ والذي يختلف كثيرا عن التسيّير المطبق في المؤسسات الصناعية والتجارية، لذلك فقد عمل باحثون ودارسون في هذا الميدان على تأقلم تقنيات وأدوات **التسيّير** بمّا يتماشى مع الخصائص العامة للإدارة العمومية، وبفضل التجارب العالمية المطبقة لآليات التسيير العمومي الجديد في الإدارات العمومية، الأمر الذي شجع المسيّرين في تحديث الإدارة العمومية عن طريق اقتباس تقنيات **التسيّير** مع إحداث التعديلات المناسبة، لاسيما إذا علمنا أنّ **التسيّير** لم يهمل أي عنصر من العناصر المكونة للإدارة؛ فقد اهتم بإدارة الأفراد كما اهتم بالاتصال وتسيّير النزاعات داخل المنظمات، وكذلك علاقة المنظمة بالمحيط الخارجي، كما عمل على تقوية الاتصال بين الإدارة والمستفيدين وهذا عن طريق ضمان مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم وفي تحديد احتياجاتهم.

إنّ هذه الجوانب الايجابية في **التسيير** بصفة عامة والتسيير العمومي الجديد **(NPM)** بصفة خاصة، تجعلنا نتساءل عن إمكانية تطبيقه في الإدارات العمومية الجزائرية عموما، **والإدارة العمومية لمديريات التربية الوطنية الجزائرية** بالخصوص، لذلك **مديرية التربية لولاية المسيلة** مدعوة لتكيّيف هياكلها التنظيمية ومواردها البشرية مع جملة التطورات التنظيمية التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمرافق والمؤسسات العمومية الجزائرية. هذا ما سنحاول معرفته من خلال التطرق **إلى نموذج مديرية التربية لولاية المسيلة** باعتباره جزء من منظومة التربية وهي تمثل إدارة عمومية بالدولة الجزائرية.

1. مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي:

المبرر الموضوعي:

-تقييم واقع التسيير العمومي الجديد لدى المؤسسات العمومية الجزائرية بإدارة مديرية التربية بالمسيلة؛

-يعد الموضوع قيد البحث من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام وافاق مستقبلية للإدارة العمومية؛

-الاطلاع على مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في الإصلاح الإداري بإدارة مديرية التربية بالمسيلة؛

-باعتبار قطاع التربية يسعى لخلق القيمة المضافة لدى موارده البشرية عن طريق إصلاح منظومتها الإدارية وعصرنة الإدارة ورقمنته، الأمر الذي يتطلب التعمق والبحث في مضمون تطبيق التسيير العمومي الجديد، والتي تعد مديرية التربية لولاية المسيلة وحدة أساسية في هذه السيرورة.

المبرر الذاتي:

– ميولي الذاتي للخوض في هكذا مواضيع وكذا انتمائي الوظيفي لهذه الهياكل بالإضافة لشعوري بضرورة ترقية وتطوير مصالح هذه الوحدات، وإخراجها من الصورة النمطية القديمة إلى الصورة الحديثة أي عصرنتها.

– رغبتنا في المساهمة في إيجاد بدائل للإصلاح الإداري مستعّينين بالبحوث العلمية والدراسات الأكاديمية؛

2. أهمية الموضوع:

تتجلى أهمية موضوع بحثنا في كونه مقاربات جديدة لإصلاح الإدارة العمومية، وهذا انطلاقا من آليات **التسيّير العمومي الجديد**، كمّا أنّ هذه الدراسة ستضيف إثراء معرفي للدراسات باللغة العربية، ويمكننا حوصلة أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

– تتجلى أهمية الدراسة من كون أن موضوع الإدارة العمومية يتطلب نجاعة في الأداء وأدوات جديدة لتحقيق آمال ومتطلبات المواطنين من حيث جودة الخدمة العمومية هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فعالية وكفاءة الإدارة التي يجب أنْ تأخذ في الحسبان الاستغلال الأمثل لمواردها المحدودة للوصول إلى تحقيق النتائج بأقل التكاليف وفي الوقت المحدد.

– موضوع التسيير العمومي الجديد من الدراسات الحديثة، حيث أنّ دراستنا تقدم إطارا فكريا خصبا لمنظري التسيير العمومي الجديد والإصلاح الإداري؛ بالإضافة لمحاولة الدراسة التطبيقية اسقاط أبعاده النظرية على أرض الواقع من خلال دراستنا الإنبيريقية للفاعلين في النظام، والتي ستختص بعينة **الموظفين بإدارة مديرية التربية لولاية المسيلة.**

– الأهمية البالغة والمتمثلة في السعي لتطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العمومية من أجل الإصلاح الإداري وتحسين الأداء الإداري، تغيير وجهة النظر للإدارة العمومية ونقل الطابع الخاص للعمومي من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد بتقديم أحسن خدمة وإشراك.

3. أهداف الموضوع:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق التسيير العمومي الجديد وأبعاده على الإصلاح الإداري بإدارة مديرية التربية لولاية المسيلة، كذلك تصبو الدراسة لتعزيز المنطلقات الفكرية والنتائج التطبيقية المتحصل عليها، ويمكن إدراجها في النقاط أدناه:

– الأهداف العلمية:

- توضيح المعالم المعرفية لمتغيري الدراسة وتفكيكها؛

- ربط العلاقة النظرية بين متغيري الدراسة؛
- إبراز خصائص ومبادئ التسيير العمومي الجديد؛
- محاولة اسقاط الأبعاد النظرية للدراسة على أرض الواقع من خلال الدراسة الإنبيريقية ككل؛
- اظهار الدور الفعال للتسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية التأكد من وجود العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة التسيير العمومي الجديد والإصلاح الإداري.

- الأهداف العملية:

- بلورة مفهوم التسيير العمومي الجديد كمقاربة تسيرية في مؤسسات القطاع العام.
- تحديد محددات نجاعة الإدارة العمومية؛
- التعرف على مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد وتأثيره على موظفي إدارة مديرية التربية بالمسيلة؛
- ربط متغيري الدراسة بقطاع التربية؛
- التعرف على دور آليات التسيير العمومي الجديد عمليا؛
- اختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتحصل عليها وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

4. إشكالية الدارسة:

تعرضت الدول الصناعية للعديد من الأزمات في نهاية السبعينيات من القرن الماضي، والتي تمثلت في ارتفاع حجم الدين العام، وتراجع دور الدولة وفقدان ثقة المواطنين فيها ممّا أدى بها إلى إعادة النظر في السياسات المطبقة، والبحث عن آليات وأدوات تسيير جديدة بغية تحسين جودة الخدمة العمومية استجابة لمتطلبات المواطنين وتطلعاتهم الجديدة ، ومن جهة أخرى السعي إلى تحسين فعالية الحكومات أمام متطلبات المجتمع ممّا أدى إلى ظهور مّا يسمى بالتسيير العمومي الجديد الذي جاء كرد فعل للانتقادات التي وجهت للإدارة العمومية التقليدية.

وقد عرف التسيير العمومي الجديد عدّة ممارسات منها تقليل التكاليف، ولامركزية سلطة التسيّير، والإدارة المبنّية على الأداء، وتطبيق آليات السوق، وتغيير أنظمة التسيير خاصة ما تعلق بتسيير مواردها البشرية المبني على الكفاءات وفعالية الأداء.

ويعتبر تطور التسيير العمومي الجديد خلال العشرين سنة الماضية واحد من أكثر الاتجاهات الدولية المعاصرة اللافتة للنظر في الإدارة العمومية؛ فقد هيمن التسيير العمومي الحديث على أجندة الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم؛ فالاتجاه نحو التسيير العمومي الجديد يركز وبصورة استثنائية على المشاكل التي تتعلق بالتعامل مع الإدارة الرشيدة. وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يوجد علاقة بين آليات التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المسيلة 2023- 2024؟.

للإجابة على هذه الإشكالية البحثية تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هو المنظور المعرفي للتسيير العمومي الجديد للإدارة العمومية ؟؛

-ما هو المنظور الفكري للإصلاح الإداري للإدارة العمومية ؟؛

-ما هي العلاقة النظرية بين آليات التسيير العمومي الجديد وعملية إصلاح الإدارة العمومية؟؛

-ما هي الآليات التي يتضمنها التسيير العمومي الجديد والتي تبنتها عملية إصلاح مديريات التربية الوطنية ؟؛

-ما هي طبيعة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وعملية إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية على مستوى مديرية التربية لولاية -المسيلة 2023 - 2024 ؟؛

-كيف يمكن توظيف مقاربة التسيير العمومي الجديد في ترقية الخدمة العمومية بمديرية التربية بالمسيلة؟؛

-ما هي تصورات المبحوثين بمديرية التربية لولاية المسيلة بشأن ممارستهم للقيم والمناهج التسييرية الجديدة؟

5. فرضيات الدارسة:

تتمحور فرضيات الدراسة حول ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

يوجد علاقة بين آليات التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية بمديرية التربية لولاية المسيلة 2023 - 2024.

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأول:** يوجد علاقة بين مقاربات التسيير العمومي الجديد ومحتوى إصلاحات الإدارة العمومية الجزائرية.
- **الفرضية الفرعية الثاني:** يوجد علاقة بين آليات التسيير العمومي الجديد وعملية الإصلاح الإداري بمديرية التربية لولاية المسيلة 2023- 2024.

6. حدود الدارسة:

1. الحدود المكانية: يتضمن البحث في الموضوع دراسة حالة على مستوى تطبيق التسيير العمومي الجديد بمديرية التربية لولاية المسيلة.

2. الحدود الزمانية: تتمحور هذه الدراسة حول مقاربات التسيير العمومي الجديد وآلياته لإصلاح الإدارة من خلال تطبيقه خلال الفترة الممتدة من 2023-2024.

7. أدبيات الدارسة:

حضي مفهوم التسيير العمومي الجديد باهتمام الباحثين كل حسب تخصصه، وقد نتج عن ذلك دراسات نظرية وميدانية ومن بين هذه الدراسات نذكر:

- **الدارسة الأولى: خالد حيواني،**" التسيير العمومي الجديد كمقاربة لتحقيق الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري- دراسة على ضوء التجارب الرائدة: الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، وسنغافورة-"، **(مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص حوكمة وتنمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر- باتنة، الجزائر)**، 2014-2015.

تهدف هذه المذكرة إلى: دراسة مقاربة التسيير العمومي الجديد من خلال تسليط الضوء على الجانب المفاهيمي والنظري والابستمولوجي لهذه المقاربة، مع التعرض لأهم روافد الفكرية والأكاديمية المهتمة بموضوع التسيير العمومي الجديد، كما تركز الدراسة على استغلال واعتماد التسيير العمومي الجديد كمقاربة عقلانية لإصلاح المنظمات العمومية من خلال استغلال جوهر وميكانيزم هذه المقاربة في ترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الإداري.

أما الدراسة في شقها التطبيقي: فقد تم التطرق لأهم التجارب الرائدة في اعتماد التسيير العمومي الجديد كمقاربة للارتقاء بالفعل العمومي سواء ما تعلق الأمر بتحسين الخدمة العمومية أو محاربة الفساد الإداري بالتركيز على تجربة كل من الولايات المتحدة الأمريكية، المملكة المتحدة وسنغافورة.

- **الدارسة الثانية: الحاج مطاي،** " دور التسيير العمومي الحديث في التطوير الإداري للإدارة العمومية الجزائرية- دراسة حالة الجماعات الإقليمية- "، **(أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه(ل. م. د) في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة ، الجزائر)**، 2022-2023.

هدفت هذه الدراسة إلى: معرفة مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في التطوير الإداري للإدارات العمومية الجزائرية والتي تمثل الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة وللإجابة عن إشكالية البحث.

خلصت هذه الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الجديد والتطوير الإداري في بلديات ولاية عين الدفلى، أوصت الدراسة بتحسين مناخ العمل بالإدارات العمومية من خلال نشر ثقافة محفزة للعمل من أجل ضمان كفاءة وفاعلية التسيير العمومي الجديد.

- **الدارسة الثالثة: قودار نجلاء نبيل دحماني سنيغد فاطمة الزهراء،** " إصلاح الإدارة العامة من خلال مقاربة التسيير العمومي الجديد في الجزائر-"،**(مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، تخصص حوكمة محلية ، كلية العلوم السياسية قسم التنظيم الإداري والسياسي، جامعة قسنطينة3 ، قسنطينة، الجزائر)**، 2022-2023.

توصلت الدراسة إلى: التأكيد على أنّ مقاربة التسيير العمي الجديد، تساهم إلى حد كبير في إصلاح الإدارة العامة الجزائرية سواء من خلال تحقيق الكفاءة، أو خلق روح المبادرة؛ وذلك لاعتبار أنّ الإدارة العامة نشاط عام يستهدف تنفيذ السياسة العامة في الدولة بالاعتماد على التسيير العمومي الجديد الذي يقوم على بالارتقاء بالإدارة العامة من النظام التقليدي، إلى نظام أكثر قدرة وكفاءة في استجابة لتطلعات الأفراد وغايات التنمية الوطنية، وذلك وفق ثلاث سيناريوهات أساسية حاولت الدراسة اقتراحها في شقها الاستشرافي.

8. التعليق على الدارسات السابقة:

ألقت الدراسات السابقة الضوء على متغير التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية، وخاصة عبر إسقاطها على مؤسسات عامة مختلفة ودول أجنبية، حيث تم التركيز على متغير التسيير العمومي ومقارباته.

لذلك ما ستتميز به دراستنا على غرار الدراسات السابقة، هو محاولة تفكيك متغيري الدراسة، وكذا أخذ أبعاد مستويات وآليات تطبيق التسيير العمومي في المؤسسات العمومية، وذلك من خلال مداخل مختلفة وأدوات بحثية كالاستبيان إذ نطمح أن ترصد مخرجاتها لنا الجديد في عملية التقصي على مستوى الوحدة المدروسة.

8. منهج الدارسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى النتائج المرجوة اعتمدنا المزج بين المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع، حيث اعتمدنا على الكتب والمقالات والبحوث العلمية، أمّا فيما يتعلق بالشق الميداني فقد تم الاعتماد على أداتي الاستبيان والمقابلة بغية تحليل الفاعلين بمقر مديرية التربية، وكذا تحليل مختلف البيانات والمعلومات المتعلقة بعينة الدراسة.

إن المتطلبات الأساسية للبحث العلمي في أي دراسة تستدعي استخدام المناهج والأدوات المختلفة، ومن هذه المناهج التي اعتمدت في هذه الدراسة ما يلي:

المنهج الوصفي:

وهو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة، وذلك بتتبع الموضوع والوقوف على أدنى جزئياته وتفاصيله وكذلك بجمع البيانات الكافية والدقيقة عنه، من أجل الوصول إلى نتائج ملموسة وموضوعية.

منهج دارسة حالة:

كما تم الاستعانة بمنهج دراسة حالة (**مديرية التربية لولاية المسيلة)** لاستخلاص النتائج وتحليلها، وتم الاستعانة بمنهج تحليل المضمون بغية تحليل الوثائق والبيانات الرسمية.

المنهج الإحصائي:

يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا من البيانات والوثائق الرسمية، وكذا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية.

تم الاستعانة **ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 27 (SPSS)**، وهذا بغية التحليل المعمق للاستبيان، وسيتم تبرير استعمال هذه المعالجات الإحصائية في المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.

9. أدوات الدراسة المستخدمة:

بغية رصد كل المعطيات والأبعاد التي ترتبط بموضوعنا من اختلالات وظيفية وتنظيمية، وكذا قياس تصورات عينة الدراسة تم الاستعانة بالاستبيان على التوالي:

أولا: الاستبيان: تم تصميم استبيان للفئات التي تم مقابلتهم وغيرهم من أفراد العينة المقصودة وسوف نتعرض لهذه العناصر بإسهاب في المناقشة المنهجية لأدوات الدراسة الميدانية.

10. صعوبات الدارسة:

- الوقت لم يكن لصالحنا مثل هذه البحوث الميدانية تتطلب اجتهادا أكثر حول التقصي على الدراسات الجديدة التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز هذه الدراسة.
- عدم جدية بعض المبحوثين في الإجابة على أسئلة الاستمارة.
- صعوبة الوصول إلى كافة أفراد العينة محل الدراسة بداعي عدم وجود الوقت الكافي.
- صعوبة إسقاطها تطبيقيا على أرض الواقع في المؤسسة محل الدراسة.

11. هيكل الدارسة:

من أجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصل نظري، وفصل تطبيقي كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد والإدارة العمومية والإصلاح الإداري من خلال التطرق في المبحث الأول إلى ماهية التسيير العمومي الجديد، وفي المبحث الثاني إلى ماهية الإدارة العمومية، اما المبحث الثالث ماهية الإصلاح الإداري.

الفصل الثاني: تناولنا فيه العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر من خلال التطرق في المبحث الأول إلى واقع الإدارة العمومية في الجزائر وآليات إصلاحها، وفي المبحث الثاني إلى العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية.

الفصل الثالث: يتعلق بالدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية –المسيلة2023–2024، ويحتوي على ثلاثة مباحث: مناقشة منهجية الدراسة الميدانية؛ نبذة عن التطور التاريخي **لمديرية التربية لولاية المسيلة** وتحليل هيكله التنظيمي؛ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

وتختم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها أبرز النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد والإدارة العمومية والاصلاح الإداري

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد والإدارة العمومية والاصلاح الإداري

تمهيد:

لقد وجدت الادارة العمومية لتقديم خدمات مختلفة للمواطنين، الذين يشكلون أكثر الأطراف ذات المصلحة أهمية والاستمرار في اتباع أساليب إدارية بالية تركز على الأهداف دون النظر إلى نوعية الإنجاز وجودة المخرجات، ودون التوجه بالمواطن، سيؤدي إلى خدمات عمومية أكثر رداءة وأكثر بعد عن المقاييس الإقليمية والدولية، ويخلق أوضاعا إدارية تتسم بالفوضى، مما ينتج عنه خدمات عمومية لا ترقى لتطلعات المواطن، الذي لم يعد مستفيدا فقط بل مساهم وفق التسيير العمومي الجديد.

وفي هذا الفصل، سوف يتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد و الإدارة العمومية والإصلاح الإداري ؛ وذلك من خلال **ثلاثة مباحث**، هي:

- **المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد؛**
- **المبحث الثاني: ماهية الإدارة العمومية؛**
- **المبحث الثالث: ماهية الإصلاح الإداري.**

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد

عرف التسيير العمومي الجديد بأنّه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول **الأنجلسكسونية**، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية؛ فإنّ أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية، وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الكفاءة والفعالية.[1]

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد

أولا: تعريف التسيير العمومي الجديد

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الجديد على أنّه :المنظمات العمومية، ظهر في بداية التسعينيات في الدول الأنجلوساكسونية، ثم انتشر تدريجيا في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(**OCDE**) ، وعلى عكس الاتجاه التقليدي للتسيير العمومي المتأتي من العلوم الإدارية، والمتميّز بترسيخ القانون كطريقة لتحليل وإجراء العمل العمومي؛ فإنّ التسيير العمومي الجديد يستلهم من الاقتصاد وتسيير المؤسسة الخاصة أهم المفاهيم والأدوات التي يدعو إليها، بهدف معالجة الاختلالات التي تعاني منها النظم البيروقراطية، لا سيما صعوبة ممارسة توجيه سياسي حقيقي للمنظمات العمومية، وكذا ثقل وانقسام عملها الداخلي."[2]

وتجمع الأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع تحديث الإدارة العامة على أنّ المفهوم الجديد للتسيير العمومي الذي كرسته التجارب الميدانية لبعض الدول في بداية الثمانينيات على رأسها بريطانيا ثم توالت على تطبيقه الدول **الانجلوساكسونية** الأخرى **كنيوزيلاندا، وكندا، وسويسرا** يقوم على محاكاة قواعد تسيير

[1] – مريزيق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكي والاتجاهات الحديثة**، ط2، الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2018، ص،126.

[2] – **لحبيب بلية**،:" التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام"، الملتقى الدولي الموسوم بـ "تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات"، بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم، 2018، ص،3.

المنظمات الاقتصادية الخاصة، وآليات السوق وإسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها من خلال إصلاح أنماط التسيير.[1]

فالتسيير العمومي الجديد عبارة عن فلسفة وأسلوب إدارة المنشآت العمومية بروح وتقنيات ومنهجيات تطبق بنجاح في القطاع الخاص، وتستند إلى نقلة نوعية في ثقافة الإدارة تؤكد على مركزية المواطن (التوجه بالموطن). هذا المفهوم الجديد للتسيير العمومي الذي كرسته تجارب بعض الدول يقوم على تحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية من خلال إصلاح أنماط التسيير فيها، وكذلك ترشيد استغلال الموارد العمومية؛ فالتغيّير الذي يحمله هذا الاتجاه الجديد في طياته يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق .

ثانيا: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد

يعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من الأسباب التي يختلف الباحثون في طرحها، إلاّ أنّ معظمهم يجمعون حول العوامل الرئيسية الثلاثة التالية:[2]

– **البيروقراطية:** ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض الاختلالات التي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن والإدارة العامة، ممّا ساعد في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الظاهرة؛

– **تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية:** مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم الأسباب التي أدت لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد؛ ففي منتصف السبعينيات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصاديتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينيات، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تنادي بتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح المجال للخوصصة ولآلية السوق والمنافسة؛

– **تأثير النظريات الحديثة:** توسع اهتمام المتخصصين في منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسييرية انطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية؛ فظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير

[1] – **ليلى بن عيسى**، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، **العدد** 14، ديسمبر 2013 ، ص، 191.

[2] – المرجع نفسه، ص ص، (192–193).

المنظمات العمومية، حيث مثلت هذه التغيرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد.

المطلب الثاني: نشأة التسيير العمومي الجديد

نشأ مفهوم التسيير العمومي الجديد(**NPM- Management Public New**) في مختبرات أفكار **الليبرالية الجديدة** في سبعينيات القرن الماضي، عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه على أنّ أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط، وعلى رأس هذا الاتجاه **"فريدمان - " Friedman Milton "**، " **هاياك- Hayek Von "** **Friedrich** وهما منْ أشهر الاقتصاديين الليبراليين، ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة الجديدة إلى الباحث **"كريستوفر هود- Hood Christopher**" سنة 1990.[1]

المطلب الثالث: خصائص التسيير العمومي الجديد ومبادئه

أولا: خصائص

يهدف التسيير العمومي الجديد لتحسين الأداء العمومي عن طريق خمسة محاور التخطيط الاستراتيجي التسيير التشاركي، تسيير الجودة، إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال (**NTIC**)، مراقبة التسيير.

وبالرغم من اختلاف مسميات التسيير العمومي الجديد، فقد حاول الأكاديميين والباحثين البحث للتعرف على خصائص التسيير العمومي الجديد.

فقد حددت له ثلاثة عناصر:

1- **تغيير في آلية الحكومة.**
2- **تغيير في أسلوب الإدارة.**
3- **تقليص دور الدولة.**

1- تغيير في آلية الحكومة: يشمل التسيير العمومي الجديد تغيير في البناء الهيكلي للحكومة، ويتضمن إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال اعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات. وينادي التسيير العمومي الحديث كذلك إلى تغيير الثقافة التنظيمية، تحسين الجودة، الاستجابة للعملاء، وممارسة المشاركة الإدارية الاتجاه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية.

[1] – لحبيب بلية، **مرجع سابق**.

وقد اتجهت العديد من دول العالم ومنها **المملكة المتحدة، كندا وأستراليا ونيوزيلندا** للتركيز على الاستخدام الكفؤ والأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات بما قد يؤدى إلى ترشيد وتقليل النفقات؛ ففي حالة **المملكة المتحدة** جاءت الإصلاحات تحت مسمى **مستوى الكفاءة الإدارية.**

وفي مجال اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، اتجهت المملكة المتحدة الإصلاح إداري يعرف بمسمى **(برنامج الخطوات التالية - Next Step Program)**، وقد بوشر بتطبيق برنامج الخطوات التالية في عام 1988، ويهدف لتقليل التحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية والمالية وإعطاء المزيد من المسؤوليات والصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا. وفي خطوة أكثر تقدماً في مجال اللامركزية اتجهت المملكة المتحدة لإنشاء وكالات تنفيذية وذلك لتحقيق أهداف محددة.[1]

وفى مجال طبيعة دور الإدارة العمومية وعلاقتها بالمواطنين، فقد تبنت العديد من الدول

أشكالاً معينة لميثاق المواطن كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال، وميثاق المواطن في المملكة المتحدة، وتهدف تلك المواثيق التحسين الخدمات العمومية بالنسبة للمواطنين وتزويدهم بخيارات متعددة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات.

2- التغيير في أسلوب الإدارة ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية:[2]

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

- التركيز على الكفاءة والفاعلية.

-الانتقال من التحكم في المدخلات الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.

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

- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

3-تقليص دور الدولة : ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم التسيير العمومي الحديث الاتجاه نحو التخصيص برامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجارى تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

---

[1] - مريزيق عدمان، **مرجع سابق**، ص،133.

[2] - **المرجع نفسه**، ص ص، (134-135).

وفيا يتعلق بالسمات الخاصة بالتسيير العمومي الحديث، فقد حددت مجموعة من السمات، نعرضها فيما يلي:

- إطلاق حرية المديرين للإدارة.
- وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
- التركيز على رقابة الأداء.
- تجزئة فعاليات القطاع العام وتحويلها إلى هيئات عامة.
- تشجيع المنافسة.
- تبني أساليب القطاع الخاص في الإدارة.
- التأكيد على المزيد من الانضباط في استغلال الموارد.

فالقاعدة الأساسية للتسيير العمومي الحديث ترتكز على تبنى نظام السوق كإطار للعلاقة بين الإدارة والسياسة. وقد تأثر التسيير العمومي الحديث بدرجة كبيرة بنظرية الاختيار العام، ونظرية الأصيل والوكيل، ونظرية تحويل التكلفة الاقتصادية، ويمكن النظر للتسيير العمومي الحديث كنموذج معياري الإدارة القطاع العام وتتضمن العديد من المكونات المترابطة مع بعضها، وقد برز هذا النموذج للاستجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم.

ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي:[1]

- أن القطاع العام يتسم يكبر الحجم وضخامة التكاليف.
- الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
- الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة.
- التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

وهنالك أيضا مسوغات فكرية وعملية للتسيير العمومي الحديث، نشئت من خلال الاتجاه الجديد للخدمة العامة والتي تأثرت بشكل واضح بالإطار المعياري للخدمة العامة حيث التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية، ولكن مع التغييرات المتسارعة التي يمر على القطاع العام، كان لابد من إدخال مفاهيم تتلاءم وتلك التغيرات، والتي وفقاً ينبغي أن تتضمن القيم والمعتقدات التالية:

- الخدمة بدل من إدارة الدفة. فالموظفين العموميين لابد أنّ يقدموا الخدمة للمواطنين ويحققوا مطالبهم بدلاً من محاولة التحكم وإدارة المجتمع.

[1] - **المرجع نفسه**، ص ص، (136-137).

- جعل الخدمة العامة الهدف النهائي. يجب أن يسهم المديرين العموميين في بناء وحدة تعاونية مشتركة لخدمة المصلحة العامة، والتي يمكن أنّ تساهم بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.

- التفكير بأسلوب استراتيجي: فالبرامج والأهداف التي تسعى لتحقيق احتياجات المواطنين يمكن تحقيقها وبطريقة مبتكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي تعاوني.

- خدمة المواطنين وليس العملاء يجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء ولكن الاهتمام ببناء علاقة يسودها الثقة والتعاون مع المواطنين.

- المساءلة: فالمساءلة ليست مسألة بسيطة؛ فالموظفين العموميين لا يجب مساءلتهم فقط وفقاً لنظام السوق، ولكن لابد أنْ يتم مسألتهم طبقاً للأنظمة والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.

- إعطاء الاهتمام للأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنتاجية؛ فالمنظمات العامة يمكن أنْ تنجح في تحقيق أهدافها إذا قامت بإدارة مشاريعها من خلال الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة واحترام وتقدير الأفراد.

- تقدير المواطنين والخدمة العامة وإعطائهم الأولية في الخدمة، ووضع مصالح المواطنين قبل مصالح المستثمر.

وقد تم تطبيق سمات التسيير العمومي الحديث التي تم التطرق لها في العديد من دول العالم، ونظراً لأنّ العديد من دول العالم تستخدم إجراءات الإصلاح الإداري لإعادة النظر في دورها في المجتمع وعلاقتها مع المواطنين.

ثانيا: مبادئ التسيير العمومي الجديد

تتمثل مبادئ التسيير العمومي الحديث في النقاط التالية: [1]

1. اهتمام مركز على النتائج، بمراعاة الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة.
2. استبدال الهياكل التقليدية، التي تمتاز بهرمية كبيرة ومركزية شديدة، بأنظمة حوكمة غير مركزية .
3. حرية اقتراح البدائل في تسيير الخدمات العمومية وتبني أنظمة تسيير تسمح بتحسين العلاقة بين التكلفة والفعالية .
4. العمل على جعل التنظيمات العمومية في وضعية تنافسية.

[1] - **بن عيسى ليلى** ، " أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة "، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة 2005-2006)، ص ص، (55-56).

وفقا لدافيد جيوك" يقوم التسيير العمومي الجديد على ثلاثة عشر مبدأ؛ تتمثل في:

1-إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.

2-انفتاح المصالح الإدارية من المرتفقين، والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة.

3-التركيز على مخرجات النظام والآثار الإيجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته.

4-تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم والأفاق التي يتطلع إليها التنظيم والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية.

5-تغير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبون.

6-التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل، ومحاولة اتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

7-التسيير بإرادة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال.

8-تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة.

9-تبني آلية السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية.

10- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الاستراتيجية (أي المستوى السياسي ومستويات التسيير العملي والتكتيكي (أي مستوى المصلحة الإدارية).

11- رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية.

12- تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية، وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم.

13- تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وبالتالي تتضمن الفلسفة الأساسية للتسيير العمومي الجديد المبادئ التالية:[1]

1-تركز ثقافة الإدارة على مركزية الزبون؛

2-الشفافية بشأن تخصيص الموارد والنتائج المتحققة؛

3-التنظيم الذي يعزز من الرقابة غير المركزية من خلال عدد متنوع من الآليات لتقديم الخدمات؛

4-تمثل الإدارة العمومية الجديدة فكرة سلسلة من العقود المتتالية التي تؤدي إلى تحقيق هدف عام أكبر للموظفين الحكوميين من أجل تحقيق أفضل النتائج في قطاع ما يتولى مسؤوليته؛

[1]-**المرجع نفسه**، ص، 56.

5-تعتبر الإدارة العمومية الجديدة محاولة لنقل أدوات الإدارة من القطاع الخاص بطريقة معدلة إلى الإدارة العمومية مثل الشفافية والمزيد من الكفاءة، والجودة علاوة على تخفيض التكلفة.

ولقد وضع كل من (**أسبورن وجابلر- Gaebler & Osbome**) في كتابهما إعادة اختراع الحكومة، أهم عشرة مبادئ ينبغي أن تقوم عليها الإدارة الحكومية الحديثة، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :[1]

1-**حكومة حافزة:** إنّ الرؤية الجديدة للحكومة هي أنْ تكون حكومة محفزة للغير أكثر من كونها منفذة؛ إذْ أنّ وظيفتها التأكد من أنّ الخدمات المفترض تقديمها قد قدمت بأعلى وأقل تكلفة، أي أننا نحتاج إلى إدارة حكومية قوية حافزة تنشط الغير لتقديم أفضل المعايير المختلفة أكثر من حاجتنا إلى حكومة تنفذ العمل بنفسها.

2-**حكومة مملوكة للمجتمعات المحلية:** يقول (**أسبورن وجابلر- Gaebler & Osbome**) إنّ تقوية المجتمعات المحلية يجعلها مالكة للخدمات التي تقدم إليها، كذلك فإنّ المجتمع المحلي يلتزم نحو أعضائه بشكل أكبر من التزام المهني الحكومي نحو أعضاء المجتمع؛ فأعضاء المجتمع المحلي هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية.

3-**حكومة تنافسية** : حكومة تساعد على التنافس بدلا من تقديم الخدمات لأنّه عندما تكون هناك منافسة تكون هناك خدمة أفضل، ويأتي دور الإدارة الحكومية دور المراقب والتحقق من أن الخدمة قد قدمت وفقا للمعايير المطلوبة.

4-**حكومة بالرسالة:** تحويل الإدارة بالقوانين إلى الإدارة بالرؤية والرسالة لذلك فإنّ الرؤية الجديدة للجهاز الحكومي هو أنْ تدار بالرسالة، ويعني ذلك على وجه التحديد أنْ تدار ميزانية أي جهة حكومية بالرسالة، أي تحقيق الأغراض الأساسية للجهة الحكومية وليس من خلال ميزانية بنود.

5- **حكومة موجهة بالنتائج:** إنّ إدارة الحكومة بالنتائج منْ الأساليب الحديثة؛ فينبغي للإدارة الحكومية أنْ تسعى للحصول على نتائج حقيقية عن الإنجاز والتركيز على المخرجات.

6-**حكومة متوقعة للأحداث:** إنّ الحكومة التي تعمل بروح منظمات الأعمال تركز على الوقاية لتقليل الانفاق على الحرائق، ولا شك أنّ الانشغال بالعمل التنفيذي البحث، لا يترك مجالا لأنْ تفكر الإدارة فيما يجب

[1] - **علي أحمد ثاني بن عبود،** "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات الرياض المملكة العربية السعودية 13-16 ذو القعدة 1430 هـ الموافق لـ 1-4 نوفمبر 2009، ص ص، (8-10).

التخطيط له أو توقعه من أحداث أو ظروف مستقبلية مستجدة، وعليه فإنّ كل ما تسعى إليه هو معالجتها وليس التنبؤ بها ومنع حدوثها أو اتخاذ الإجراءات الوقائية.

7-**حكومة لا مركزية :** لقد أصبحت المركزية من أهم أمراض المؤسسات غير الناجحة، وعلى العكس من ذلك، فإن التمكين وتفويض الصلاحيات واللامركزية، هي السمة التي يجب أنْ تتميز بها المنظمات الحكومية الحديثة، والتي يمكن من خلاله إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكار وتحمل المسؤولية خاصة في ظل أنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة والتي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز.

8 - حكومة موجهة بالسوق: إنّ الحكومة التي تأخذ قراراتها بنفسها لتحقيق أهدافها غالبا لا تستطيع الوفاء باحتياجات المستهلكين، لذا فمن الضروري هيكلة السوق أي وضع قواعد العمل، وإتاحة المعلومات، بحيث تكون تحت نظر المستهلكين، ودعم أوتسهيل عمل القطاع الخاص، وزيادة الاستثمار أو الاقلال منه في سوق من الأسواق، واستخدام الضرائب لتصبح حافزا أووسيلة التوجيه السوق، ونحو ذلك من السياسات.[1]

المطلب الرابع: نماذج التسيير العمومي الجديد

انعكست مبادئ التسيير العمومي الجديد بصور مختلفة على حل التحارب الإصلاحية في القطاعات الحكومية تبعا لاختلاف الدول، والإصلاحات التي ترغب في تجسيدها حيث عرف تطبيقات متباينة لهذه المبادئ، وبالرغم من هذا تم تسجيل في بداية التسعينات دفاع البعض عن فكرة إمكانية صلاحية هذه المبادئ في كافة أنحاء المعمورة، ولعل حماس هؤلاء المفكرين للتسيير العمومي الجديد وما تضمنه من أفكار ومبادئ وأسم دفعهم إلى التأكيد على ضرورة بروز وظهور نموذج جديد تماما في تسيير المنظمات وإدارة القطاع العام.[2]

رغم أنه القليل من الدول التي عرفت بعض التجارب التي تبنت التسيير العمومي الجديد بصفة مبكرة والتي يمكن اعتبارها متطابقة نسبة عالية ، وهو ما ذهبت إليه الكتابات الحديثة التي تضمنت تقييما للتجارب المطبقة في بعض الدول في فترة الثمانينات والتسعينات، والتي بينت أنّ اتجاه هذه التجارب لا ينحو نحو التقارب بل على العكس من ذلك هناك كثير من الاختلافات الجوهرية بدأت واضحة تبعا لتجارب بعض الدول، وتبعا لخصوصيات منظماتهم (**Le Lynn**) إنّ هذه الملاحظات المستنبطة والمستمدة من الدراسات التقويمية والإصلاحية لتجارب إصلاح القطاع العام دفعت 1998 إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد يوحي

---

[1] - **المرجع نفسه**، ص،10 .

[2] - **عطار نادية**، "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه"، (ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014- 2015)، ص،91.

بوجود نموذج أو شكل واحد بن هناك نماذج مختلفة متشابهة إلى حد ما في المبادئ لكنها تختلف من حيث طريقة تطبيقها، وذلك حسب المناع العام والإمكانيات ومدى استجابة الأطراف الفاعلة في التطبيق مع محتوى وأبعاد النموذج المطبق. كل هذه الأبحاث والتجارب على الإصلاحات وما تعلق بها من نقاشات أدت إلى اعتبار التسيير العمومي الجديد مفهوم جديد يتضمن عدة نماذج قام البعض بمحاولة صياغتها وفيما يلي سنعرض أهم التصنيفات النماذج التسيير العمومي الجديد.

أولا: تصنيف فيرلي Ferlie :

قدم هذا الباحث أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد :

1- نموذج الكفاءة : قد يكون هذا النموذج هو الأصل من حيث الظهور ومن حيث قدمه حيث ظهر في بداية الثمانينات، وكانت بعض الدول **الأنجلوساكسونية** قد بادرت إلى إصلاح مرافقها الإدارية لرفع كفاءتها انطلاقا من المقارنة مع منظمات القطاع الخاص. في هذا النموذج المفاهيم التي لها علاقة مع الطابع الاقتصادي لها مكانة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة وقياس الأداء في الوظيفة الإنتاجية، وتماشيا مع ذلك تم اعتماد أدوات تسير يتم استعمالها أساسا في القطاع الخاص، كما يدرج أصحاب هذا النموذج ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام عقود لتقديم الخدمات التي تتم بين السلطات العمومية والمصالح الإدارية، يتم بموجبها الاتفاق على ميزانية معينة التمويل نشاط الإدارة المعنية مقابل مهام محددة تنجزها هذه الأخيرة، وعادة ما تصاحب هذه العقود مخططات تفصيلية لتضمن الأهداف والنتائج الواجب بلوغها مما يسمح بقياس مستوى الأداء في هذه الإدارات.

2- نموذج اللامركزية وتقليص الحجم: إنّ هذا النموذج من اهم ميزاته الصعوبة مقارنة باقي النماذج من حيث الإجراءات التي يعتمدها أو يقوم عليها والتي قد تتواجد في غيره من النماذج وعلى العموم فإنّ الفكرة الأساسية في هذا النموذج في اعتماد النسبة عالية من اللامركزية في هيكلة وتسيير المنظمة العمومية بعرض التقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لا سيما المالية منها.

3- نموذج البحث عن الامتياز: من خلال هذا النموذج تكون درجة التأثير المنتظرة والمستهدفة أكبر منها في النموذجين السابقين إذ يتعلق الأمر بتغيير الثقافة المنظمات العمومية بما يسمح ما بناء مقدرة على التطوير نظام التسيير والأداء بصورة مستمرة؛ فالنموذج يؤكد أكثر على لا مركزية القرارات والمسؤوليات

وتغيير هرم السلطة التدريجية، الاهتمام بالأداء والتطوير باعتماد دورات تكوينية وتعليمية للعمال ودفعهم إلى البني روح الانتماء ومسؤولية القيادة تفعيل العملية التسيرية .[1]

4- نموذج التوجه للخدمة العمومية : يتمثل هذا النموذج في دمج مجموعة من الأفكار بعضها منتقاة من القطاع العام وبعضها مستلهمة من القطاع الخاص ، إذ يتعلق الأمر بدعم القطاع العام في أداء مهامه باعتماد طرق التسيير المستعملة في القطاع الخاص، وتتمثل نقاط التركيز في هذا النموذج في أن نوعية الخدمة هي مبدأ النجاعة بغرض بلوغ الامتياز في القطاع العام مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء ويتم تحقيق كل ذلك في ظل المحافظة على القيم والمهام الخاصة وبالقطاع العمومي .

ثانيا: تصنيف J-Monks:

كذلك بالنسبة لهذا الباحث فقد أوحد أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد وهي:

1-نموذج الكفاءة : يهدف هذا النموذج إلى رفع كفاءة المنظمات أو الإدارات العمومية وتقليص جميع أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع كما للمنظمة في هذا النموذج أن تهتم بالسياسات التالية :

-محاولة الإنفتاح على المنافسة.

-قياس الأداء باستعمال قائمة مؤشرات تسمح بمراقبته.

-اعتماد الميزانيات الكلية بدلا من الميزانيات التفصيلية وذلك تحت مبدأ الأخذ بالنتائج بدلا من الاهتمام فقط بالموارد.

-تقليص حجم الإدارة ...إلخ

2-نموذج المرونة التنظيمية: يقوم هذا النموذج على أدوات واقتراحات أخرى هي كالتالي: [2]

-إبرام عقود أو اتفاقيات تقديم الخدمات بين الدولة والأعوان والوكالات.

-تقليص عدد درجات سلم السلطة

-تفويض السلطات بصورة مباشرة إلى المصالح المعنية المتعاقد معها لتقديم الخدمة، ما يضفي على المنظمات والمرافق الإدارية مرونة أكثر إلى جانب التحول نحو لا مركزية العمليات التسييرية **(Processus de gestion).**

---

[1] - **لعمراني نسيمة،**" نحو بناء النموذج الإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي - دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا المجموعة من جامعات الشرق الجزائري" ، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير التخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة فرحات عباس سطيف 2018/2019)، ص، 57.

[2] - لعمراني نسيمة، **مرجع سابق**، ص، 58.

-تدعيم اللامركزية بمراقبة فعالة لضمان أكثر فعالية في التسيير.

3-النموذج النوعي أو نموذج النوعية (Le Modèle Qualitatif): يستهدف هذا النموذج تقريب الإدارة من المستعملين والعملاء من خلال الاهتمام برأيهم حول الخدمات الإدارية المقدمة، وذلك عبر دراسات قياس درجات الإشباع **(Enquetes de satisfaction)**، ودراسات السوق أوعن طريق تطوير مقاربات النوعية باعتماد مقاييس **الإيزو(ISO)** حيث ينصب الاهتمام على نوعية مخرجات المنظمة التي يجب ان توضع في أولويات أهدافها.

4- النموذج التساهمي (Le Modèle Participatif):

يهدف هذا النموذج إلى دمقرطة الإجراءات الإدارية **(La democratisation du processus administratif)** من خلال التفعيل المشاركة الواسعة للمواطنين والذين يعتبرون لهم الحق في المشاركة وفقا لهذا النموذج في تحديد نوعية الخدمات المقدمة لهم، فهم يساهمون بشكل أو بآخر في عمليات اتخاذ القرار.

ثالثا: تصنيف بوقواني(Bolgiani.I)

في هذا التصنيف قام الباحث بصياغة ثلاثة نماذج انطلاقا من دراسته للمنظمات الصحية والاستشفائية:

1 - نموذج السوق (Le Modèle du Marché):

هذا النموذج بأحد من ادوات القطاع الخاص من أجل رفع الكفاءة التنظيمية للمنظمات وبالمرافق الإدارية، حيث يكون الآنية السوق الدور الأساسي في دراسة العمليات، والمبادئ المتعلقة بتقديم الخدمة وتسييرها في المنظمات العمومية من خلال العمل على تخفيض التكاليف والرفع من مستوى تحقيق الأهداف ومحاولة العمل في إطار تنافسي.

2- الموقح المركز (Le Modèle décentralisé):

يهدف هذا النموذج إلى الفصل بين مراحل وأوجه التسيير الاستراتيجي عن تلك المتعلقة بالتسيير العملي أو الجاري **(Operationnelle)**، كما يقوم كذلك على إعادة توزيع الكفاءات والمهارات التي يجب أنْ تعطى لها صلاحيات اتخاذ القرارات في مختلف المصالح والمستويات الأقرب من العملاء في المنظمة أو المرفق الإداري.[1]

[1] - **بن نعوم عبد اللطيف،** "دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية، دراسة حالة القطاع العام بالجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس ، الجزائر، 2020-2021)، ص ص، (68-69).

3 – نموذج النوعية:

من خصوصيات هذا النموذج الارتباط بالمجهودات التي يجب أنْ البذل من أجل رفع مستوى إشباع العملاء عن طريق اعتماد أنماط الابرة أو الدراسات الهادفة إلى قياس وتحليل مستويات الإشباع للتمكن من التعرف عليها وإدخال التعديلات الضرورية للرفع منها.[1]

جدول رقم (01): يبين نماذج التسيير العمومي الجديد

تصنيف Ferlie		تصنيف J-Monks		تصنيف I-Bolgiani	
نموذج الكفاءة	نموذج اللامركزية و تقليص الحجم	نموذج الكفاءة	نموذج المرونة التنظيمية	نموذج النوعية	
نموذج البحث عن الامتياز	نموذج التوجه للخدمة العمومية	نموذج النوعية	النموذج التساهمي	نموذج السوق	نموذج اللامركزية

المصدر : سليمان نسرين : تسيير الخدمات العامة المحلية : أطروحة دكتوراة في تسيير المالية العامة –دراسة حالة ولاية تلمسان – جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2018/2017 ص 57

المصدر: بن نعوم عبد اللطيف، "دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية، دراسة حالة القطاع العام بالجزائر"، (أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس ، الجزائر، 2020-2021)، ص، 69.

من هذه النماذج يمكننا توضيح المبادئ المشتركة بين النماذج السابقة:

- الاهتمام بالأداء في المنظمة العمومية والعمل على تحسينه.
- تقليص حجم الأجهزة الإدارية ومحاولة التخلص من البيروقراطية.
- الأحد ببعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص.
- الاهتمام بالزبون ومحاولة إعطائه الفرصة لمساهمة في تحديد نوعية الخدمات المقدمة له.
- إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات لتقديم الخدمة العامة بصورة أحسن وتفويض السلطة هم بما يسمح بتحقيق أفضل أداء وأحسن نوعية.
- التركيز على مخرجات النظام أكثر من التركيز على مدخلاته
- تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والفعالية في التسيير.

[1] – **سليمان نسرين،**" تسيير الخدمات العامة المحلية"، (أطروحة دكتورة في تسيير المالية العامة، دراسة حالة ولاية تلمسان) جامعة أو بكر بلقايد تلمسان، 2017/2018 ، ص،57.

– تدعيم الرقابة تجميع أنواعها.

هذا وتجدر الإشارة إلى أنّ هناك تصنيفات أخرى لنماذج التسليم العمومي الجديد خاصة وأنّ الكثير من الدراسات قد أكدت أنّ الإصلاحات قد تأخذ اتجاهات متعددة ومختلفة، ويمكن تطبيقها في نفس الوقت رغم اختلاف طبيعتها وهو ما يؤكده الباحث (**Monks**)، إذْ يرى أنّ غياب أوندرة النموذج الأوحد للتسيير العمومي الجديد يجب أنْ تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة هذا المفهوم .[1]

المبحث الثاني: ماهية الإدارة العمومية

هناك تباين كبير في معنى الإدارة العمومية ويمتد هذا الاختلاف بين العلم والفن، السياسة العامة والتنفيذ، القيم والحقائق المستويات العليا والمستويات الدنيا، الاستراتيجية والتكتيك المدخل الوصفي والمدخل الكمي، الجانب البشري والجانب المادي، الفرد الفاعل والمشاهد، والعمومي والمتخصص.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية

التدقيق اللغوي والأصل الكلمة **" Administration "** إدارة كلمة لاتينية أصلها" **Administratio** " يتقسم إلى شطرين الأول" **ad** " ويعني من أجل"**Pour ad** " والثاني "**Ministratio** ": وتعني الخدمة أي تقديم الخدمة والكلمة الكاملة "**Administration Public** " تعني التقديم الخدمة العمومية أوالادارة الخدمة العمومية.[2]

تعددت تعاريف للإدارة العمومية ويمكن تلخيصها في التالي: [3]

– "الإدارة التي تختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة من خلال عمليات مترابطة وفق تسلسل وتتابع معين".

– الإدارة العامة تعني التنظيم وإدارة الأفراد والموارد التحقيق الأهداف التي تضعها الدولة وتعني كذلك " الفن والعلم الإداري المنطبق في مجالات الأعمال الحكومية "

– ويقصد بالإدارة العامة المجموعة منة النشاطات والأعمال التي تسند إلى هيئات وأجهزة تابعة للدولة لها مهمة تحقيق خدمات ذات الصالح العام.

تعرف الإدارة العمومية بأنّها:" مجموعة الآليات السياسيات والقواعد والإجراءات والأنظمة والهياكل التنظيمية والأفراد) التي تولها ميزانية الدولة والتي تمتم بتسيير شؤون الحكومة، كلمة الإدارة يمكن أن تأخذ على معنيين مختلفين إذا ركزنا على وظيفة الإدارة (التعريف الوظيفي) ، فإن الكلمة تشير إلى جميع الأنشطة

[1] – سليمان نسرين، **مرجع سابق**، ص ص، (57–58).

[2]– مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة **العامة رؤية استراتيجية الحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد**، الدار الجامعية مصر، ص، 43.

[3]– شريف اسماعيل، **أساسيات التسيير العمومي دار قرطبة للنشر والتوزيع**، الجزائر، 2015، ص، 178.

التي تهدف إلى تلبية احتياجات المصلحة العامة للسكان والنظام العام ، والخدمات العامة الجيدة ... كما هي محددة في خطة معينة من قبل الرأي العام والسلطة السياسية. [1]

يختلف الباحثون كثيرا في تعريف الإدارة العمومية فمنهم من يرى أنها نشاط ومنهم من يعرفها كأداة وهناك من يراها مؤسسة في حين يجمع الآخرون على أنها نظام:[2]

- **الإدارة العمومية كنشاط:** تعني نشاطات الدولة في تقديم السلع والخدمات للمواطنين.

- **الإدارة العمومية كأداة:** وهي الأداة التي تستطيع من خلالها الحكومات والأجهزة السياسية تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق متطلبات مجتمعها وأفرادها، يعرفها **(Leonard Dupee White)** بأنها جميع العمليات التي تهدف إلى تحقيق أو تنفيذ السياسة العامة من خدمات صحية وإبراء للمعاهدات والتعليم.

- **الإدارة العمومية كمجموعة من الوظائف:** يرى **(Woodrow Wilson)** أب الإدارة العمومية " في مقال نشره سنة 1887 بعنوان **(The Study of Administration)** أن مجال الإدارة هو مجال الأعمال وأن الإدارة هي الغاية أو الهدف العملي للحكومة ويتلخص موضوعها بإنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية وتوافقا مع رغبات الأفراد واحتياجاتهم بانتهاج مجموعة من الوظائف كالتخطيط والتنظيم والتوجيه.

- **الإدارة العمومية كنظام(Systeme)** بالسنة البعض الباحثين يتكون هذا النظام من مجموعة من القوانين واللوائح والممارسات والعلاقات والتقنيات التي تطبق من أجل تنفيذ السياسات العامة.

كما تعرف الإدارة العمومية بأنها تشمل كل هيئة عامة مركزية أومحلية أوكلت إليها السلطة السياسية وظيفة تلبية الحاجات العامة، على اختلاف صورها، ومنحتها كل الوسائل اللازمة للقيام بمهامها واتشمل أيضا أسلوب عمل هذه الهيات وطابع علاقاتها فيما بينها وعلاقاتها بالأفراد.[3]

---

[1] – موفق حديد محمد، **الإدارة العامة : هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، الأردن: دار الشروق للنشر، 2000، ص، 23.

[2]– **رفاع شريفة**،" نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسير عمومي جديد وفق النظرية الإدارة العمومية الحديثة"، (أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال)، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص، 14.

[3]– فريد محمد الصحن، **الإدارة العامة المبادئ والتطبيق**، القاهرة: الدار الجامعية،2003، ص، 15.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة العمومية

تطور مفهوم الإدارة العامة بتطور المجتمعات وتقدمها وبتطور وظيفة الدولة الحديثة وتحقق هذا التطور بتأثير عوامل متعددة يمكن ذكر أهمها: [1]

متطلبات التقدم الاقتصادي والأزمات الاقتصادية وعولمة الإدارة مّما جعل الدولة محركا أساسيا للتطور الاقتصادي والاجتماعي ومسؤولة عن تحقيق العدالة الاجتماعية، وتجلى هذا التطور على الصعيد الإداري بإضافة أعباء جديدة تنهض بها الدولة فضلا عن الأعباء التقليدية السابقة مّما استوجب إحداث أجهزة إدارية جديدة أوتطوير الإدارات القائمة والوسائل التي تستخدمها، وانعكس ذلك على نطاق تدخل الإدارة العامة في وظائف الدولة فلم يعد دورها يقتصر على تنفيذ السياسة العامة للدولة وتحقيق أهدافها بل اتسع نطاق تدخلها ليشمل المجال التشريعي من خلال إشراكها في رسم السياسة العامة للدولة في كثير من المجالات والنشاطات العامة والخاصة سيما الاقتصادية منها.

وتعتبر الإدارة العامة احد فروع العلوم الاجتماعية ولها ارتباط بعلوم عديدة كالرياضيات والإحصاء وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها، وهي شائعة الاستخدام والتطبيق والممارسة في شتى مجالات الحياة وتنظيمات المجتمع وللإدارة بوجه عام مجالات متعددة تطبق فيها؛ فهي تطبق في القطاع العام(**Public Sector**)، ويطلق عليها في هذه الحالة الإدارة العامة (**Public Administration**)، وتطبق في القطاع (**Business Administration**) ، وتعرف بإدارة الأعمال (**Economic Sector**)الاقتصادي، والإدارة العامة تعني مجموع الأشخاص والأجهزة القائمين تحت إمرة الحكومة لأداء المهام التالية:

-تنفيذ مختلف القوانين واللوائح التي تختص بها أجهزة الدولة التنفيذية - اشياء الحاجات الأساسية للمواطنين التي يوكل إلى الحكومة مهمة إشباعها

-أداء الخدمات العامة التي يجب أن تؤدى يوميا. ومن ثم يمكن النظر إلى الإدارة العامة على أنها تأكيد لاستمرار الحياة اليومية بالدولة وبوحداتها المختلفة وحينما تكون الإدارة مختصة بالخدمات العامة في الدولة بصفة شاملة فهي إدارة مركزية، ومن ثم يتعين توضيح علاقتها بالحكومة بمعناها الضيق - وبالهيئة التشريعية التي تعد الحكومة مسؤولة أمامها، وحينما تكون الإدارة مختصة بخدمات معينة في تقسيمات أو أجزاء من الدولة تصبح إدارة محلية.

[1]- عبد الكريم درويش، ليلى تكلا، **أصول الادارة العامة**، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1995، ص، 69.

لقد مراحل حقل الإدارة العمومية بمراحل تطور اتسمت بصفات أساسية أكد عليه رواد الفكر الإداري الذين عايشوا هذه المراحل وعليه يمكن تلخيص أهم ما جاء فيها وفقا للجدول كالآتي:

جدول رقم (02): مراحل تطور الإدارة العمومية

المرحلة	رواد المرحلة	السمات الأساسية للمرحلة
ما قبل الولادة (**الطبيعة المعنوية ،القضايا السياسية و تنظيم الإدارة العمومية)**	أفلاطون	▪ التأكيد على دور التفكير والتنظيم بالنسبة للنظام السياسي والنظام الإداري السليم؛ ▪ الاهتمام بالظاهرة الإدارية؛ ▪ تحديد الوظيفة الحكومية والتدريب على أعمال الحكومة لتولي الوظائف السياسية والإدارية للدولة.
	أرسطو	▪ دور الدولة في بقاء الإنسان واستمراريته؛ ▪ ربط عملية اتخاذ القرار بالمصلحة العامة (البرلمان).
	ميكيافليي	▪ اعتبار الإداري الكفء ذلك الشخص المتمكن في السياسة؛ ▪ اتصاف الموظف الحكومي بالقوة والسلطة خدمة للمصلحة العامة.
	فريدريك ويليام الأول	▪ إنشاء مناصب الأستاذية في الجامعات للبحث في مجال الضرائب والإحصاء والإدارة.
المرحلة الأولى (**الإدارة العمومية، شكل من القانون الإداري، ومحاولة الفصل بين الإدارة العمومية والسياسة)**	لورنس فون ستين (أوروبا، 1855)	▪ الإدارة العمومية تتشكل من عدة حقول معرفية متكاملة (الاجتماع، والسياسة والقانون الإداري والمالية العامة)؛ ▪ الإدارة العمومية يقودها التطبيق وتشكل فيها النظرية الأساس؛ ▪ ضرورة تبني الطرق العلمية في الإدارة العمومية.
	ودرو ويلسون (الولايات المتحدة الأمريكية ، 1887)	▪ الفصل بين السياسة (صاحب القرار) والإدارة العمومية (منفذ القرار) للحد من الفساد الإداري؛ ▪ الاهتمام بالحكومة من منظور تجاري (الصلة بين الإدارة العمومية والمشروعات الخاصة)؛ ▪ القيام بالتحليل المقارن بين المنظمات السياسية والخاصة؛ ▪ تدريب وقياس جودة موظفي الخدمة العمومية.
المرحلة الثانية (**الإدارة العمومية محل التنظيم البيروقراطي، والإدارة العلمية، وتحليل السلوك الاجتماعي والفردي، والضبط الوظيفي)**	ماكس فيبر (ألمانيا، 1915.1905)	▪ النموذج البيروقراطي للتنظيم (الشكل الهرمي، نظام اللوائح، التصرف الرسمي، التعيين على أساس المؤهلات الفنية، ونظام الترقية على أساس الكفاءة والأقدمية؛ ▪ الربط بين النموذج البيروقراطي للتنظيم والسعي لتحقيق أقصى درجات الكفاءة.
	تايلور، جيلبرت (الو.م.أ، 1911)	▪ أسلوب أداء الأعمال لزيادة الكفاءة الإنتاجية؛ ▪ إحلال الأسلوب العلمي في الإدارة.
	فايول (فرنسا، 1916)	▪ المبادئ العلمية التي تطبق في جميع المجالات الإدارية؛ ▪ تحديد وظائف الإدارة والمدير ووظائف المنظمات خاصة كانت أم حكومية.
	مايو، وفوليت (الو.م.أ 1963.1945)	▪ أهمية الجوانب النفسية والاجتماعية؛ ▪ دور التنظيم غير الرسمي.
	كيوليك، هوايت، برنارد (الو.م.ا، 1926)	▪ وجود "نظرية إدارة شاملة" مابين القطاع الخاص والقطاع العمومي؛ ▪ الاهتمام بإدارة الأفراد، والقانون الإداري، ونظم الرواتب، والضبط الإداري والتقاعد؛ ▪ تحديد وظائف الرؤساء، وفكرة قبول السلطة، ووضوح الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية.

المرحلة الثالثة (**الإدارة العمومية والاهتمام بجوانب العمليات الإدارية**)	سايمون، والدو، موشر، ابلبياي، ويلدافسكي، 1945	▪ دراسة مواضيع جديدة مثل (إدارة شؤون الموظفين، والميزانية والمالية العامة، والتحليل التنظيمي، والإدارة المحلية؛ ▪ دراسة عملية الفصل بين السلطات والمسؤولية الإدارية.
	دروكر، دال، كونتز (الو.م.أ، بعد 1945)	▪ التركيز على النواحي الوظيفية التي يتضمنها اصطلاح POSDCORB*؛ ▪ تأسيس لجنة "هوفر" (Hoover)** لتقديم خدمات استشارية للحكومة في جميع المستويات.
المرحلة الرابعة (**نموذج الإدارة العمومية الجديدة، "NPM"*****)	أوسبورن، جبلر (الو.م. أ، نهاية الثمانينيات ،التسعينيات)	▪ أهمية استخدام إبداع القطاع الخاص، والموارد، والأفكار التنظيمية من اجل تحسين أداء القطاع العام؛ ▪ اعتبار المواطنين مستهلكين أكثر مما هم مواطنون، وأن المستهلكين هم بمثابة مستخدم نهائي للحكومة أكثر من كونهم جزءا من عملية رسم السياسة وصنعها؛ ▪ ركز النموذج على الفرد كوحدة في الاقتصاد أكثر مما هو وحدة في المنظومة الديمقراطية.
المرحلة الخامسة (**نموذج الخدمة العمومية الجديدة،"NPS"******)	جانيت، دانهارد (الو.م. أ، بداية القرن الـ 21)	▪ التركيز على الأفراد ومعاملتهم كمواطنين أكثر من كونهم زبائن؛ ▪ منح المواطنين دورا أساسيا للمشاركة في الحكومة من خلال عملية تنفيذ السياسة.

المصدر: صلاح الدين الهيتي، **تحليل أسس الإدارة العامة**، عمان: دار اليازوري، 2009، ص ص، (26-33).

المطلب الثالث: مبادئ وخصائص الإدارة العمومية

أولا: مبادئ الإدارة العمومية

تمثل المبادئ التي تقوم عليها الإدارة العمومية في:[1]

1- **الشرعية القانونية:** أي أن الأصل في ممارسة كافة الأعمال والأنشطة هو استنادها إلى القوانين والأنظمة.

2- **المؤسسية:** وهي سيادة العمل التنظيمي المنضبط بالإجراءات والقواعد المعايدة البعيدة عن التأثيرات والأحكام والشخصية المتغيرة مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية.

3- **المسؤولية العامة:** الالتزام الموضوعي بأهداف ومتطلبات وواجبات محددة بموجب القانون والأعراف والتقاليد التي تحكم العمل العام، حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.

[1]- رفاع شريفة، **مرجع سابق**، ص ص، (21-22).

4-**المساءلة:** الوقوف على إمكانية التحقيق وبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات وتحديد الأخطاء وهذا بغية اتخاذ الإجراءات المناسبة واللازمة.

5-**الخدمة العامة:** النظر إلى العمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي كمنتصب الممارسة القوة والنفوذ وتحقيق المآرب الذاتية والشخصية.

6- **المهنية:** اعتبار الإدارة العامة حقل مهني مميز المتطلبات والمهارات والتأهيل العلمي والسلوكي.

7-**نظام الجدارة:** أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والموقع الملائم وفقا لمؤهلاته وخبراته ضمن معايير قانونية وموضوعية.

8- **النظرة النظامية المفتوحة:** النشاطات الإدارة العامة ومشكلاتها وعلاقاتها على كل المستويات وبالتالي الاهتمام بعلاقاتها البيئية الداخلية والخارجية.

9- **النظرة الاستشرافية الفاحصة:** وتعني استشراف المستقبل بناء على خطط واستراتيجيات ملائمة ومناسبة لكل المستجدات وتقديرات مستقبلية قائمة على أسس علمية ومعلومات حديثة.

10- **الإبداع:** في المفاهيم والأساليب والتكنولوجيا المناسبة للإنجاز الأفضل المتميز.

ثانيا: خصائص الإدارة العمومية

تعتبر الإدارة العمومية ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف إيديولوجياتها وأفكارها كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن إلا الوفاء بها، وهذا بناء على قدرتها على ممارسة السلطة وفرض سياساتها بالقوة القانونية، هذا وتحظى نشاطات الإدارة العامة بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة وبهذا تكون أكبر منظمة متعددة الأغراض والخدمات بحيث لتخدم طائفة واسعة من المواطنين ومن مميزات الإدارة العمومية يمكننا تلخيصها في ما يلي:[1]

1- الهدف: يكمن الهدف الرئيسي من أي مؤسسة اقتصادية في تحقيق الربح ، ولكن المشاريع الحكومية عادة القليل منها ما يهدف إلى تحقيق أكبر هامش من الربحية، وهكذا فإنّ المؤسسات الاقتصادية واضحة وغالبا مّا تكون أحادية الهدف عكس المشاريع الحكومية التي تمثل إدارة الخدمات العمومية؛ فأهدافها متعددة وغير واضحة إلى درجة التناقض من جانب آخر تقوم المؤسسات الاقتصادية بقياس أدائها، وأنّ تحكم على إنتاجها وإيراداتها وموظفيها حسب معاير الكفاءة في حين أنّ المشاريع الحكومية تمّول من قبل إيرادات الحكومة ولا تهتم عادة بمقارنة التكاليف مع نوعية الخدمات.

[1] - أيمن عودة، **الإدارة العامة الحديثة** ، الطبعة الثالثة، الأردن : دار وائل للنشر، 2013 ، ص ص،(23-24).

2- صناعة القرار ومجالات الاهتمام: في القطاع الخاص صناعة القرار تكون بيد مقاول يبحث عن مصلحته الخاصة وله منافسون في ذلك؛ فكل شركة مهما كانت كبيرة لها عملاؤها وسوق وموردين تبحث من خلال دمجهم عن الربحية والاستمرارية في ظل عشوائية المحيط، في حين الأجهزة الإدارية تختلف مصادر ونماذج قراراتها عن نماذج المخاد القرارات في القطاع الخاص؛ فالحكومة والدولة والمنظمات الإدارية لها عملاؤها، وهم الشعب ودافعي الضرائب بصفة عامة ومستفيدين من الخدمات العامة والقرارات تكون من أجل المصلحة العامة للشعب والمنافسون لا يمثلون أي عائق للحكومة ولا لاستمراريتها.

3- المسؤولية: لتحمل الإدارة العمومية مسؤولية نشاطاتها وقراراتها أمام الجهات العليا للدولة.

4- الصبغة الرسمية: تمثل الإدارة العمومية العمل الحكومي باعتبار أداة تنفيذ السياسات العامة فهي التعامل دائما على أساس شخص عام ويحكمها القانون العام ويعمل فيها الموظف بصفته الرسمية وليس الشخصية.

5- الشكل التنظيمي: يحدد شكل الإدارة العمومية بالبناء الحربي للجهاز الإداري ويتضمنه مستويات إدارية مختلفة كما بين ويوضح طبيعة العلاقات التي تنشا وتحكم هذه المستويات. [1]

المطلب الرابع: وظائف الإدارة العمومية

لكي تكون الإدارة ناجحة عليها أنْ تطور مجموعة من المهارات الإدارية تسعى الإدارة العامة مثل كافة الأنواع الإدارية الأخرى إلى تنفيذ مجموعة من الوظائف، هي:[2]

أولا: التخطيط

التخطيط كإحدى وظائف الإدارة تتضمن تحديد أهداف المنظمة واختيار السياسات ومنْ ثم تصميم الإجراءات والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المتفق عليها، والتخطيط هو وظيفة تشمل على تحديد الأهداف، واختيار المسارات المناسبة لها منْ أجل تحقيق تلك الأهداف بفاعلية، وغالباً ما ترتبط المرونة مع التخطيط؛ إذْ يجب على الفرد الذي يعمل في التخطيط الحرص على التنسيق بين كافة المستويات الإدارية والقيادية في المنشأة، كما يشمل التخطيط على تحديد موارد المنشأة ووضع أهداف مستقبلية لها.

---

[1]- أيمن عودة، **مرجع سابق**، ص ص،(24-25).

[2]- سعود بن محمد النمر وآخرون، **الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة**، السعودية: مكتبة الشفري، ط7، 2013، ص،140.

التخطيط في الإدارة هو عملية تحديد الكيفية والوقت اللازم للقيام بالعمل المطلوب من أجل تحقيق الأهداف أما على المدى القصير أو المدى الطويل.[1]

ثانيا: التنظيم

يتضمن تحديد الأدوار وتجميعها وانشاء الأطر والقواعد لتسهيل تحقيق الأهداف أي أنّ التنظيم يعني كيف سيتم تنفيذ الخطط الموضوعة وتخصيص الموارد المتاحة لذلك. يمكن ملاحظة عدد كبير من التعريفات حول مفهومه، وذلك بتعدد الباحثين في هذا الموضوع وأهم هذه التعريفات:

يقول **والدو:** " إنّ التنظيم يعتبر بمثابة الشكل الذي يفرغ فيه الجهد الجماعي لتحقيق هدف محدد. ويعرفه موني: بأنّه عبارة عن الشكل الذي تتخذه الجماعة الإنسانية بغرض تحقيق هدف مشترك بين أفرادها، أمّا **براون** فيقول: إنّ التنظيم هو العملية التي تحدد الدور الذي يرجي أنْ يحققه كل عضو في المنظمة، وكذلك العلاقات بين الأعضاء، وذلك بغية " تحقيق الانسجام بين جهودهم ليصير أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف." [2]

وعلى ذلك فإنّ منء المهام الأساسية للتنظيم، هو تحقيق التنسيق بين أوجه النشاط، وذلك لتحقيق العمل الجماعي الفعال، لأنّ العمل المطلوب تأديته يستلزم مجهودات أكثر من شخص، وبالتالي لا بد من التنسيق بين هذه المجهودات لتحقيق الهدف المنشود.

ثالثا: التنسيق

والتنسيق هو من الوظائف الإدارية التي تهدف إلى تحقيق القيادة والسيطرة على كل من عمليات التخطيط والتنظيم والتوظيف داخل المنشأة، كمّا يضمن أنّ كافة الأنشطة الخاصة في المنشأة تتعاون معاً، وغالباً ما يتم تطبيق التنسيق ضمن جلسات التخطيط والاجتماعات مع المديرين في المنشآت؛ من أجل ضمان بأنّ كافة الأقسام الإدارية تعمل معاً من أجل تحقيق غايات وأهداف معينة، كمّا يشمل التنسيق على الإشراف والتوجيه والتواصل من خلال الإدارة.[3]

رابعا: التوجيه أو القيادة والاشراف، فالمدراء والمشرفون هم المسؤولون عن وظيفتهم والعاملين لديهم، لا يمكن إدارة المؤسسة أو مشروع دون قيادة وتوجيه المعالجة النظرية لمفهوم تسيير الإدارة العمومية.

---

[1]– كامل برير، **الإدارة عملية ونظام**، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 1996، ص، 55.

[2]– زيد بن محمد الرماني، منهج **ابن تيمية في الإصلاح الإداري**، الرياض: دار الصميعي للنشر والتوزيع، 2004، ص، 33.

[3]– فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **أساسيات الإدارة العامة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020، ص،3.

التوجيه والقيادة والإدارة والإشراف وتشمل توجيه المرؤوسين وإدارتهم بغية تمكينهم من تأدية الأعمال الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف المرسومة.

خامسا: الرقابة

تعد الرقابة الوظيفة الرابعة بين الوظائف الإدارية الرئيسية وهي تقع في نهاية مراحل النشاط الإداري، إذْ تنطوي على قياس نتائج أعمال المرؤوسين لمعرفة أماكن الانحرافات وتصحيح أخطائهم بعرض التأكد من أنّ الخطط المرسومة قد نفذت، وأنّ الأهداف الموضوعة قد حققت على أكمل وجه ، ويتضح من ذلك بأنّ للرقابة علاقة وثيقة بنتائج العاملين في المنظمة، وتعد الرقابة الإدارية من مهام كل مدير في جميع المستويات الإدارية ابتداء بالمدير العام وانتهاء بمشرف العمال في الخط الإداري الأول في التنظيم، وتمارس على كل شيء في التنظيم بدء من الأفراد والأموال والأجهزة والمعدات والآلات ، وعلى كيفية القيام بالعمل وعلى العمليات والأنشطة الإنتاجية والتسويقية والتمويل والاستثمار ...؛ ومن هذا المنطلق تعد العملية الرقابية شاملة لجميع نشاطات وموجودات المنظمة ويرى **هنري فايول** أن الرقابة هي التأكد من أن كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة وذلك بهدف كشف مواطن الضعف وتصحيحها.[1]

ومن أجل رصد التقدم والانجاز في العمل يجب اجراء عمليات تدقيق ومراجعات لأداء المنظمة من جميع النواحي من أجل تصحيح الاخطاء وتطوير العمل؛ فالمؤسسة ذات الرقابة الداخلية القوية يمكنها الاستمرار بتحقيق نتائج مذهلة ونمو متسق لفترات طويلة.

المبحث الثالث: ماهية الإصلاح الإداري

عرف حقل الإدارة العامة والخاصة ثراءا فكريا واهتماما متزايدا إلى الآن فيما يتعلق بمفهوم الإصلاح الإداري، نظرا لصلته المباشرة برفع إنتاجية وفعالية التنظيمات العامة والشركات والمؤسسات الخاصة حيث يعتبر مجال مقصود من طرف خبراء الإدارة والتنمية للاضطلاع بجوانب الخلل والعلل، بهدف الخروج بتأصيل مفاهيمي يحيط بكل خباياه وأهدافه، بحثا عن توظيف ذلك الزخم الفكري في الميدان التطبيقي ضمن إدارة الدول أو التنظيمات أو المؤسسات والشركات وتحقيق استمراريتها وديمومتها في تقديم مختلف الأنشطة الإدارية والاقتصادية للمجتمعات والشعوب من دون أي تأخر عن مواكبة وفهم كل مستجدات ومتطلبات العصر المزامن والمعاصر لها.

[1]– محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، 2014، ص، 150.

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري

الإصلاح الإداري من المنظور السياسي: يعرفه مونتجمري (MONTGOMERY) " الإصلاح الإداري هو تلك العملية السياسية التي تصيغ من جديد العلاقة بين السلطة الإدارية والقوى المختلفة في المجتمع". حيث يتضح الارتباط الوثيق بين الإصلاح الإداري والتغير الإداري في الطبيعة أوالسلطة السياسية، وهذا تعريف واقعي لحد كبير يترجم التأثير الكبير للمشاكل السياسية على عمل الأجهزة الإدارية من خلال السلطة السياسية، رغم ارتباطه أكثر بالإصلاح السياسي. [1]

يعرفه الدكتور صافي إمام موسى بأنه يكاد يكون غريزيا تمارسه الإدارة الحكومية بالضرورة لتحافظ على بقائها وتوجد مبررات ديمومتها،[2] التعريف دقيق لمفهومية الإصلاح التي تتمحور حول تصحيح الخلل والخطأ وبالتالي المحافظة على شرط الاستمرارية والبقاء.

انتهى **المؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإدارية المنعقد في مدريد بإسبانيا سنة 1956م**، إلى تعريف الإصلاح الإداري باعتباره من الجانب التطبيقي سلسلة عمليات التحسين التي تطبق على الجهاز التنفيذي، بداية من تنظيم الهياكل في الإدارات الحكومية إلى التغييرات في أساليب العمل بالمصالح والتفرعات الإدارية والوزارات، بهدف التحسين في المستوى ورفع مستوى الكفاءة بما يتوائم مع المتغيرات الداخلية والخارجية.[3]

يعرفه **قاموس الإدارة العمومية والإصلاح الإداري**، بأنّه تغيير عقلاني مخطط له، في إطار هيئة أو نظام عمومي، يهدف تحسين بنيته الهيكلية، أو كفاءة المستخدمين فيه أو موظفيه، كمّا يهدف الإصلاح في الإدارة العمومية إلى تحقيق أهداف وغايات تتعلق بتحسين الحياة العمومية، لاسيما القضاء على الرشوة والمحاباة، وتفعيل مشاركة المواطنين والجماعات في التسيير، لضمان شفافية وفعالية أكبر.[4]

---

[1]– **ناجي عبد النور**، "الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي". ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15،17 ديسمبر 2012، ص، 13.

[2]– زيد بن محمد الرماني، **مرجع سابق**، ص، 37.

[3] –**المرجع نفسه**، ص،37.

[4]– **بن شناف منال**، "التسيير المحلي التشاركي آلية لإصلاح الخدمة العمومية في الجزائر". (أطروحة دكتوراه)، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة سطيف 2، 2019، ص، 32.

والتعريف الشامل والأدق **للإصلاح الإداري** نجد أنّه يعرف بعملية إعادة هندسة العمليات الإدارية عبر إصلاح وتطوير نظمها، وإعادة التفكير في المناهج والأساليب العملية، وتبني الناجع منها بمّا يفضي لإزالة الأخطاء والقضاء الممارسات الخاطئة،[1]

المطلب الثاني: استراتيجيات الإصلاح الإداري

من خلال ما تم التطرق إليه من مداخل ونماذج فكرية للإصلاح يمكن التوصل لمجموعة من الاستراتيجيات العملية والمطلوبة لاستيعاب وتجاوز المشكلات والمعوقات التي تعترض عمل الأجهزة الإدارية، نبرزها تواليا:

أولا: استراتيجية الإصلاح الجزئي: وتنصب جهود الإصلاح الإداري على عدد محدد من العناصر والأجزاء المكونة للجهاز الإداري، حيث يستهدف تطوير آليات وإجراءات العمل أو الهياكل التنظيمية والوظيفية في تلك الأجزاء بهدف تجاوز الخلل الموجود وتحسين الوضع إلى ما كان مخطط له مسبقا.[2]

استراتيجية الإصلاح من خلال تسخير أجهزة التفتيش والرقابة:

وترتكز هذه الاستراتيجية على:

– التقليل من نفقات الأجهزة الإدارية والحد من التبذير والهدر في الأموال والموارد.

– منع استغلال الوظيفة لأغراض خاصة.

– كما وتعتمد على تفعيل إجراءات التدقيق للنفقات من خلال تسخير أجهزة رقابة متخصصة على مستوى عال من الرصد والكفاءة للشبهات.[3]

ثانيا: الاستراتيجية الشمولية والمؤسسية في الإصلاح الإداري: وذلك باتباع استراتيجية طويلة الأمد لتفحص وتقييم ومتابعة برامج الإصلاح لكل الأجزاء والقطاعات المتصلة بالتنظيم والأجهزة الإدارية مع أخذ المتغيرات البيئية كاستجابة لمتطلبات التكيف والمواكبة مع تلك المتغيرات.

ثالثا: استراتيجية التنمية الإدارية والتنمية الاقتصادية: نظرا للعلاقة الوطيدة بينهما في عالم المفاهيم الجديدة المتصلة بالاقتصاد الجديد وخلق الثروة والإدارة الاقتصادية المنتجة للمشاريع، حيث أنّ تحقيق التنمية الإدارية سينعكس إيجابا على البيئة الإدارية المضطلعة بأعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحل مشاكلها.

---

[1]–**الإصلاح الإداري**". المتاح على الموقع الإلكتروني:]https://www.bipa.gov.bh[ ]
[{تاريخ التصفح: 15ماي2024].

[2]– بواشري أمينة، سالم بركاهم، **مرجع سابق**، ص، 06.

[3]– **هوشات فوزية**، "تحولات النشاط العمومي في الجزائر". (أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة قسنطينة1، 2017) ، ص، 104.

رابعا: استراتيجية مبدأ اللامركزية: من خلال الارتكاز على أسس تشريعية وقانونية، وتدرج مرحلي في تطبيقه بغية إيجاد توازن بين لامركزية المسؤوليات ولامركزية الموارد اللازمة لدعم ذلك مع وجود هيئات رقابية فعالة غير كلاسيكية في التعامل مع الوحدات اللامركزية.

خامسا: استراتيجية اعتماد الشفافية في عملية الإصلاح: خاصة من طرف هياكل وأجهزة الدولة المحورية ذات البعد الاستراتيجي، ومن خلال المتابعات الفعالة للمستويات القيادية العليا لعملية الإصلاح بكل أطوارها ومراحلها، ضمانا لبيئة النزاهة وتجسيدا لمعيار القانونية والمسؤولية في التصرفات والسلوكيات الإدارية.

سادسا: استراتيجية إشاعة مفهوم الثقافة الإدارية في الجهاز الإداري: ويكون بعقد الندوات واستخدام الوسائط والوسائل الإعلامية والإخبارية المتاحة داخل الأجهزة الإدارية.[1]

سابعا: استراتيجية الوعظ والإرشاد: يقوم هذا النموذج الجزئي على الاهتمام بتطوير "**شيفرات أوكودات أخلاقية** "**(Code of Ethics)** للعمل الحكومي، تستهدف الالتزام بها توخيا لأي طارئ يمكن أنْ يشوه سمعة الجهاز الإداري، من خلال تمكين وتحسين الموظفين من تجنب الوقوع في مواقع الشبهات في العمل الإداري التي تسيئ لسمعة العمل والجهاز الإداري على حد السواء، مّما يقتضي تكوين طبقة من الكوادر المنتقاة تهتم بإشاعة القيم الأخلاقية، والأخلاق العليا بين العمال بغرض خلق جو عمل ومناخ تنظيمي إيجابي لا يسمح بتطور الصراعات، والتوترات بين العمال والإدارة أو فيما بينهم، وبمّا يسهم في الرجوع إلى السكة والهدف المنشود بطريقة سلسة وتضامنية (يعتبر نموذج مثالي في البيئات التي تتسم بالتسامح والجماعية في العمل وتقدير الآخر وثقافة تقديس العمل).[2]

ويمكن القول أنّ لكل استراتيجية بيئتها الإدارية العامة والخاصة المتوافقة مع شروط تحقيقها، إلا أنّ مؤشر الثقافة التنظيمية، والشفافية لهما ميزة خاصة كاستراتيجية موظفة في دعم جهود الإصلاح الإداري الذاتي والطبيعي لأي خلل كان مرتقب أو حادث؛ بالإضافة إلى استراتيجية الوعظ والإرشاد كآلية عمل تسهم في تخفيف حدة السلطات المفروضة وتساعد في تشكيل مناخ عمل قائم على التفهم والجماعية والمسؤولية الجماعية في العمل.

---

[1]– سميحة زيدي، "**الإصلاح الإداري في الجزائر.ج2**. المتاح على الموقع الإلكتروني: http://30dz.yoo7.com]. [التصفح: 15 ماي2024].

[2] – محمد قاسم القريوتي، **المدخل إلى مناهج البحث العلمي**. الإسكندرية: دار المعرفة، (ب. س)، ص، 47.

المطلب الثالث: أهداف الإصلاح الإداري

يهدف لتحقيق جملة من المكاسب التالية:

– تحقيق المواءمة لوظائف الإدارة العامة مع مهام الدولة لإشباع حاجات الجمهور.

– تحديث وتجديد الإدارة العامة على جميع مستوياتها ومكوناتها البنيوية لتجنب الخلل والقصور داخل أجهزتها الإدارية.

– التغلب على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتنموية والتنظيمية، والتي تعيق عمل الإدارة العامة باقتراح الحلول المناسبة لها.

– مواكبة الإدارة لمستجدات الحداثة والتحديث في أنماط العمل والتسيير بغية تحقيق الكفاية الإدارية ومعالجة الإدارية ومحاربة الفساد والعيوب المرضية.[1]

– تعزيز عملية التحول الديموقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في تسيير الشؤون العامة وصنع القرارات.

– ترشيد الإنفاق العمومي، والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تقليص حجم الأجهزة والبرامج وأعداد الموظفين الزائدة.

– تحسين مستويات الأداء داخل الجهاز الإداري ورفع الإنتاجية.

– تبني توجهات الإدارة الاستراتيجية في شتى أنواع العمل من خلال تعزيز التنمية الإدارية داخل المنظمات كفلسفة عمل للتعامل الجيد مع البيئة الداخلية والخارجية.[2]

– إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية، وتمكين الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية.

– العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء للتنظيم، والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.

---

[1]– **بواشري أمينة**، سالم بركاهم، "الإصلاح الإداري في الجزائر: عرض تجربة مرفق العدالة (1999–2017). **المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3، المجلد** 06، **العدد 11**، جانفي 2018، ص، 05.

[2]– تيشات سلوى، "**آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)**". (أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014)، ص ص، (83،84).

– اعتماد آليات شمولية لتقييم الأهداف والأداء، بقصد تحديد المسؤوليات، الخلل، ومدى مواكبة متطلبات الجمهور واستيفاء ضرورات العصر من حيث التكاليف المالية، وحجم النفقات وكمية العمل المنجز وقابليته لسد الحاجات المجتمعية.[1]

– إعادة الإصلاح الإداري والتنظيم يعد عاملا أساسيا للتنمية خاصة في البلدان النامية (التشغيلية والهيكلية).[2]

المطلب الرابع: متطلبات الإصلاح الإداري ومعوقاته

أولا: متطلبات الإصلاح الإداري

يمكن إيجاز جملة من العناصر الرئيسية الضرورية للإصلاح الإداري الناجح والمدروس:

❖ **العنصر البشري:** وهم جوهر الإصلاح ولذلك لابد من تحديد نوعية القوى البشرية العاملة المتوفرة والقوى البشرية العاملة المطلوبة.

❖ **الموارد المالية:** ويعتبر توفر الإمكانيات المادية واللوجيستية من أموال وموارد جد ضروري لنجاح مشروع الإصلاح لذلك لابد أن تقوم أسس الإصلاح على معرفة عديد الأمور ك: المصادر المالية المتوفرة والمصادر المطلوبة.

❖ **التنظيم الإداري:** من المعروف أن التنظيم يقوم على فكرة توزيع السلطات بين مختلف فواعل التنظيم سواء فرادى أو كمجموعات، لذلك وجب دراسة بعض الجوانب المتصلة بإصلاح التنظيم مثل: ماهية الهيكل التنظيمي القائم، وماهي الأجهزة المطلوب توفرها.

❖ عملية التشريع ووضع السياسات المتصلة: فالعناصر الثلاث المذكورة سلفا لا تكتسب القوة والنفاذ إلا من خلال قوانين وأنظمة وتعليمات مقننة، ومرجعية تشريعية مخولة لتلك الجهود الإصلاحية تجنبا للاعتباطية والعشوائية في التسيير والتغيير، ولذلك لابد من دراسة: القوانين والأنظمة والتعليمات القائمة، وآثارها الإيجابية والسلبية وغير ذلك من الجوانب ذات الصلة، وبناء النصوص التشريعية وفقا لذلك.[3]

كما يمكن إضافة:

---

[1]– هاشم حمدي رضا، **الإصلاح الإداري**. ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2001، ص، 15.

[2]–Ali Farazmand, **Administrative Reform in Developing Nations**. Praeger, Westport, Connecticut London, 2002, P,06.

[3]– زيد بن محمد الرماني، **مرجع سابق**، ص ص، (42،44).

– توفر بناء دولة القانون والمؤسسات، لتفادي سلوكيات الرشوة والفساد، مع ضرورة أن يحظى هذا التوجه بدعم السلطة السياسية، ودعم الاستقلالية التامة للقضاء ترسيخا لنفاذ إجراءات الإصلاح الإداري في جو الديموقراطية ومناخ حقوق الإنسان واحترام الحريات، وبالتالي توفير البيئة المواتية للإصلاح الإداري.

– تحقيق معادلة التوازن بين الحقوق والواجبات عند وضع سياسة الإصلاح بما يسهم في التأصيل الممنهج والعادل لمفهومي الثواب والعقاب في محاربة الفساد، ومحاسبة المقصرين في أداء العمل ومكافأة الممتازين في دعم جهود التغيير والإصلاح.

– بناء أنظمة فعالة منفتحة على الوسائل والأجهزة الحديثة والمتطورة في أداء العمل الإداري، وصولا لإشاعة تطبيق النظم الرقمية والإلكترونية في التسيير لتحقيق الدقة والشفافية في الإنجاز.

– وضع برامج تدريبية مدروسة لرفع كفاءة العاملين من الناحية السلوكية والمهنية على ضوء الاحتياجات التدريبية والبرامج المسطرة لذلك.[1]

– أي محاولة للإصلاح الإداري وجب أن تأخذ بعين الاعتبار العلاقة بين الإدارات المحلية والمركزية القوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع، والتفاعل بين الأفكار والمفاهيم والضرورات العملية للارتقاء بفلسفة الإصلاح مع مرور الوقت، ذلك أن الإصلاح الإداري يعني أشياء مختلفة في أنظمة سياسية مختلفة، ففي الدول الصناعية الإصلاح هو التحسينات في الهياكل والإجراءات المؤسسية مع توقعات مستجدات البيئة، أما في الدول النامية فيشار إليه بالتحديث والتغيير في المجتمع للتأثير الاجتماعي نظرا للتحول الاقتصادي (انحراف عن مقصده الإداري للمجتمعي)، كما أن المصطلح للسياسيين ليس نفسه للإداريين والأكاديميين.[2]

ثانيا: معوقات الإصلاح الإداري: تواجه عملية الإصلاح عدة عراقيل متعددة نوردها فيمايلي:

– **معوقات إدارية:** كالبيروقراطية السلبية، نقص المورد البشري المؤهل، غياب روح المبادرة والابتكار عن العمل الإداري.

– **معوقات اجتماعية:** كنقص الوعي لدى المواطنين وجهلهم بأهمية الإصلاح في تعزيز نوعية الخدمات العمومية المقدمة لهم وانعكاساتها الإيجابية على مختلف جوانب حياتهم.

---

[1] – **سحر عبد الله الحملي**، "الإصلاح الإداري: مفهومه؛ وآليات تطبيقه دراسة مقارنة". **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، جامعة الأزهر، **العدد** 10، يناير 2013، ص ص، (10،11).

[2] Ali Farazmand, **op.cit**, p,13.

- **معوقات بشرية:** وترتبط بتراجع المد الأخلاقي للموارد البشرية العاملة وانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري داخل المنظمات والمؤسسات، وغياب الحوافز (نظام الأجور مثلا) المقدمة للعمال كشرط لزيادة الإنتاجية ورفع الفعالية والجودة في العمل.

- **معوقات مرتبطة بالتشريعات:** وترجع لنقص التشريعات المرتبطة بدعم قانونية العمل الإداري ودعم الحصانة في ممارسة العمل، ومكافحة الثغرات في القوانين والتي يستغلها الإداريون المحنكون في التنصل من المسؤوليات واستغلال المنصب الإداري لخدمة المصالح الضيقة والضغط على الإدارة العليا في جلب مكاسب غير شرعية.

- **معوقات مرتبطة بالموارد المالية:** وتتجسد في نقص الإمكانيات المادية والسيولة المالية اللازمة للقيام بعمليات الإصلاح داخل الأجهزة الإدارية، وعادة ما يطرح هذا الإشكال في المؤسسات الصغيرة ذات الطابع الخاص.

- **معوقات تتعلق بالأسلوب العلمي المنتهج** في الإدارة من ضعف الآليات الرقابية، نقص فعالية لجان التمحيص والرقابة، ضعف جهاز إدارة العلاقات العامة.[1]

الإصلاح الإداري كتأصيل مفاهيمي ونظري، يبرز أهمية الاهتمام بجملة من النقاط المتصلة بالإدارة العامة سواء كتنظيم أو كموارد بشرية أو كموارد مالية، حيث أن الإحاطة بكل ما يدخل تحت لواء الإصلاح الإداري يمكن أن يفيد في رسم صورة ناجعة وواضحة حول الآليات المتخذة والمحاور المشمولة بالإصلاح الإداري.

كما أنّ فلسفة الإصلاح الإداري تتطلب استيفاء عدة مراحل تدرجية ومتلازمة ومرتكزات من أجل الوصول لغرضية الإصلاح الإداري سواء جانب (فعالية التنظيم، رفع مستويات الأداء الإداري)، من دون نسيان عامل مهم جدا وهو عامل المعوقات المرضية المعرقلة لأهداف الإصلاح الإداري، والتي وجب الاصطباغ بنبرة استشرافية للاضطلاع بمختلف تظاهراتها وتجلياتها، مع التشخيص السليم للتنظيم لمكامن الخلل والقصور.

[1] -**يامة ابراهيم، عوماري عائشة**، "أثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد : دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية بولاية أدرار". **مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية**، **المجلد** 7، **العدد 06**، 2018، ص ص، (42،41).

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالأدبيات النظرية لموضوع الدراسة، حيث تطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد والإدارة العمومية والإصلاح الإداري. ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نجد أنّ مصطلح التسيير العمومي الجديد من المفاهيم الحديثة المتعلقة بالعمل الإداري، كمّا أنّ محاولة التطبيق العملي للتسيير العمومي الجديد يعد تحديا أمام الإدارات العمومية لمحاولة الإصلاح الإداري.

ممّا تقدم يتضح أنّ التسيير العمومي الجديد وكذا الإدارة العمومية والإصلاح الإداري من المفاهيم التي اكتسبت زخما كبيرا في الفكر والممارسة للإداريين بالنظر إلى المزايا والفوائد التي يوفر التسيير العمومي للإدارة العمومية التي تطبق مبادئه. وقد ظهر مفهوم التسيير العمومي الجديد محاولة للتصدي للأزمات الاقتصادية والهيكلية والتسييرية، والتي عانت منها الكثير من البلدان الغربية بالنسبة لمفهوم التسيير العمومي الجديد، وللتصدي كذلك لنفس الأزمات بالنسبة للبلدان النامية.

نشير في الأخير إلى أنّ تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد المتمثلة أساسا في تقليص دور الدولة، والتغيير في آلية الجهاز الحكومي، والتغيير في أسلوب الإدارات العمومية من شأنها تهيئة الأرضية المساعدة على الإصلاح الإداري.

الفصل الثاني

العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

الفصل الثاني: العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

تمهيد:

1- أضحت عمليات الإصلاح التي تعرفها الإدارة العامة ضرورة تمليها العديد من العوامل، ويهدف هذا التغيير كما جاء في مؤلف **(Pollitt & Boukaert)** إلى عصرنة القطاع العام وتقديم خدمات ذات جودة للمواطن من خلال العمل على تفعيل نشاط الحكومات وجعله أكثر كفاءة، وتخطي مظاهر البيروقراطية وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة في تسيير مؤسسات القطاع العام، ولبلوغ ذلك لا بد من تبني ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد الذي قدمه في جانبه النظري الباحث "كريستوفر هود **(Christopher Hood)** سنة 1990، حيث عرف ممارسات مختلفة في الدول **الأنجلوساكسونية**. لذلك ستعكف دراستنا في هذا الفصل على البحث في طبيعة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، من خلال التطرق للنقاط التالية:

المبحث الأول: واقع الإدارة العمومية في الجزائر وآليات إصلاحها.

المبحث الثاني: العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية.

المبحث الأول: واقع الإدارة العمومية في الجزائر وآليات إصلاحها

المطلب الأول: الإجراءات الأساسية للتحول للتسيير العمومي الجديد في الجزائر

تعد عملية تبني التسيير العمومي الجديد في ما يخص حالة الجزائر، هناك عدة إجراءات أساسية للتحول نحو تطبيق التسيير العمومي وهي كالتالي:[1]

أولا: تحسين مستوى التعليم والتركيز على التكوين الإداري

التسيير بصفة عامة والتسيير العمومي الجديد بصفة خاصة يقوم أساسا على مدى كفاءة والتزام الموارد البشرية في الادارة العمومية فلذلك الاصلاحات ستهم وتخص في المقام الأول تؤهل وتحفز الموظفين، هذا ما يقتضي التكوين المستمر يهدف إلى اكتساب كفاءات وليس تكوين شكلي ينتهي إلى اكتساب شهادات تمكن من المطالبة بالترقية. لذلك يجب أن تتكفل الإدارة العمومية بضمان التكوين والتمهين الإداري الدوري على اختلاف أنواعه ومستوياته وتكييف هذا التكوين مع متطلبات التسيير العمومي الجديد.

ثانيا: تحسين فعالية الإدارات العمومية ومردوديتها

يتم تحسين فعالية الإدارات العمومية ومردوديتها من خلال وضع نظام لتقييم أداء يتم تحسين فعالية الإدارات العمومية ومردوديتها من خلال وضع نظام لتقييم أداء الموظفين مبني على أساس النتائج المحققة، أي اعتماد مبدأ الإدارة بالأهداف، وهو ما يستوجب جعل الرقابة على أداء الموظفين أكثر فعالية من خلال نقلها من الممارسات الكلاسيكية التي تسهر على التأكد من مدى الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح التنظيمية التي ينص عليها قانون الوظيفة العمومية إلى الممارسات الحديثة التي تسهر على مراقبة الموظفين على مدى التزامهم بتحقيق الأهداف والنتائج المتفق علها لضمان تحسين أداء الإدارات العمومية.

ثالثا: 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 عقلنه النفقات العمومية وتحقيق المرونة في المعاملات، واعتماد الإدارة بالأهداف كأسلوب لتسيير الإدارة العمومية بشكل عام والوظيفة العمومية بشكل خاص.

[1]- **بوطالب أوسامة**، "متطلبات تبني التسيير العمومي الجديد من أجل تفعيل التنمية في الجزائر"، **المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادي، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، **المجلد** 5، **العدد26**، 2022، ص ص، (85-86).

رابعا: تبني الإدارة الاستراتيجية

تبني الإدارة الاستراتيجية من خلال إجبار كل البلديات على إعداد مخططات استراتيجية التنموي والخروج من العشوائية.

خامسا: تفعيل وتنمية أجهزة الرقابة الإدارية

ضرورة تفعيل وتنمية أجهزة الرقابة الإدارية، بحيث لا يصبح دورها مقتصرا على التأكد من مدى الرقابة على نتائج العمل والالتزام بالقواعد والإجراءات واللوائح الرسمية، ومؤشرات الأداء والفاعلية للأجهزة الإدارية.

سادسا: إشراك الموظفين العموميين في برامج الإصلاح

يعتبر مبدأ مشاركة الموظفين العموميين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة العمومية من أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد، وذلك نظرا لحساسية هذا الموضوع. من أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد إدخال نظام التعاقد، لأن الموظف العمومي في ظل النظام البيروقراطي تعود أن يدخل إلى الوظيفة العمومية ليبقى فيها حتى سن التقاعد، وهذا كان يشعره أنه في مأمن وظيفي لذا فليس من السهل إقناعه بأن ذلك قد انتهى في ظل النظام الجديد، وأن نظام التعاقد قد حل محل نظام السلك الوظيفي"

ثم من مبادئ التسيير العمومي الجديد المكافأة حسب الأداء أو النتائج المحققة، ففي ظل النظام البيروقراطي كان الموظف يتقاضى راتبا بذل مجهودا أو لم يبذل وغيرها وله من مرتب شهري ثابتا كغيره من الموظفين في نفس المستوى.

في ظل التسيير الجديد الوضع يتغير تماما مع النظام القديم، فيجب إقناع الموظفين أن النظام الجيد سيكون بالنسبة لهم أفضل من النظام القديم الذي تعودوا عليه.[1]

سابعا: جعل برامج الإصلاح تتم بشكل تدريجي وعلى المدى الطويل

يتطلب تغيير في سلوك العمل في الادارة العمومية وقتا طويلا، ويتم بالتدريج عبر مراحل لأنّ إدخال أي تغيير في الإدارة العمومية ليس بالأمر السهل، بل هو صعب جدا ويتطلب متابعة طويلة الأمد، وذلك لأن أي برنامج إصلاح يستلزم تغييرا في ثقافة الموظف العمومي أولا، لأن تغيير الثقافة ليس بالشيء البسيط بل يحتاج إلى دراسة عميقة وعلى المدى الطويل لإنجاح ذلك.

المطلب الثاني: إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر وفق منطق التسيير العمومي الجديد

تهدف استراتيجية الرقمنّة الإدارية إلى الارتقاء بمستوى الخدمة العمومية المقدمة للأفراد والمؤسسات من خلال استغلال أمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أثبتت الدراسات مساهمتها في تحقيق العديد من

[1]- **المرجع نفسه**، ص ص، (86-87).

الأهداف على المستويين الكلي والجزئي، فعلى المستوى الجزئي سمحت بتحسين جودة الخدمة المقدمة وتسهيل الحصول عليها بأقل جهد وتكلفة، أمّا على المستوى الكلي فقد تبين مساهمتها وبشكل ملفت للانتباه في تدنية النفقات العمومية وفي استرجاع الثقة في المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية، وفي ظل انتشار أفكار ومبادئ الحكم الراشد فقد تبين نجاعتها مرة أخرى في تحقيق البعض من أهداف الحكم الراشد كالشفافية، النزاهة، العدالة والمساواة، كما ساهمت في التخفيف من بعض مظاهر الفساد المنتشر في مؤسسات الخدمة العمومية، وسعيا منها في تحقيق هذه الأهداف وغيرها عملت مختلف الدول وبغض النظر عن درجة تقدمها على تعميم تطبيقها لتشمل مختلف مؤسسات الخدمة العمومية.

ومن خلال واقع الممارسة الفعلية في تقديم الخدمة العمومية لا يمكن إنكار أهمية تقديم الخدمة العمومية بالطريقة الإلكترونية التي تساهم في تخفيف الإجراءات، وتقديم الخدمة في وقت وجيز ودون عناء التنقل إلى الإدارة أو المصلحة المعنية بحثا عن الوثيقة أو الخدمة كما لا يمكن تجاهل الدور الإيجابي للتعاملات الإلكترونية والرقمية في تحقيق المساواة بين المواطنين في الحصول على الخدمات التي يقدمها المرفق العام، بالإضافة إلى ما تحققه الخدمة الإلكترونية من شفافية في الوظيفة العمومية، عكس ما قد يكون عليه الوضع في ظل الإدارة التقليدية التي توفر حظوظا أكبر لأصحاب الطرق الملتوية والفاسدة في الحصول والاستفادة من الخدمات العمومية.

أولا: المبادرة الجديدة: إنشاء وزارة لإصلاح الخدمة العمومية

استحدثت الرئاسة وزارة منتدبة لدى الوزير الأول مكلف بإصلاح الخدمة العمومية، وذلك نظرا إلى الأهمية الكبيرة التي يكتسيها دور هذه الوزارة، خاصة مع ما يعانيه المواطن من بيروقراطية في الإدارات المنتشرة عبر ربوع الوطن هذا الأمر الذي اعترف به حتى الوزير الأول الذي قال بأن "المواطن لا زال يعاني في تعامله مع الإدارة، الأمر الذي خلق "بؤرا للرشوة"، مؤكدا أنه من غير المعقول ونحن في سنة 2013 الاستمرار في تسيير الإدارة بطريقة العصور الوسطى في بلد كالجزائر يمتلك كل الموارد البشرية والمالية . يتولى الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية في مجال إصلاح الخدمة العمومية مهمة تصور واقتراح القواعد العامة المتعلقة بتنظيم الخدمة العمومية وسيرها بالتشاور مع الوزراء المعنيين لتكييفها مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية ولتلبية حاجيات مستعملي المرفق العام ".[1]

[1]– مريزق عدمان، **مرجع سابق**، ص، 159.

وبهذه الصفة يكلف على الخصوص بما يأتي: [1]

-دراسة وتقييم تنظيم الخدمة العمومية وسيرها؛

-اقتراح كل تدبير يهدف إلى تحسين أداء الخدمة العمومية؛

-دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تسهيل الاستفادة من الخدمة العمومية

-دراسة واقتراح كل تدبير يهدف إلى تثمين وتحسين مردود المرفق العام وترقيته؛

-ترقية الأعمال الموجهة لتحسين نوعية الخدمة العمومية؛

-تنسيق أعمال تبسيط الإجراءات الإدارية وتخفيفها؛

- مساعدة الإدارات والمؤسسات والهيئات العمومية في إعداد برامجها الخاصة بعصرنة الخدمة العمومية وتنفيذها؛

-التشجيع على تطوير الإدارة الإلكترونية بإدخال التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال وتعميمها

-تحسين ظروف عمل أعوان المرفق العام وضمان حماية حقوقهم؛

-العمل على تحقيق المهنية وأخلاقيات المرفق العام؛

ترقية حقوق مستعملي الخدمة العمومية وحمايتها؛

-وضع أنظمة وإجراءات فعالة في مجال الاتصال الإعلام المواطنين حول خدمات المرفق العام، وتحسين حصول المستعملين على المعلومات.

ثانيا: مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر:

يعد مشروع الإدارة الإلكترونية في الجزائر من المشاريع الكبرى التي أعدتها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بداية من العام 2009 ، في إطار تشاورات شملت مؤسسات وإدارات عمومية إضافة إلى متعاملين اقتصاديين عموميين و خواص، كمّا شملت الجامعات ومراكز البحث والجمعيات المهنية التي تنشط في مجال العلوم وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، ومن هذا المنطلق يرمي هذا البرنامج الاستراتيجي إلى الإسراع في تشييد مجتمع المعلومات والاقتصاد الرقمي في الجزائر من خلال تعميم استخدام التكنولوجيات الحديثة في كافة القطاعات المؤسسات الإدارة العمومية، قطاع التربية والتعليم... بما يساهم في عصرنة الإدارة العمومية ويجعلها تقدم خدماتها بشكل أفضل وأبسط للمواطنين ، وبذلك يعتبر هذا البرنامج بمثابة

[1]-**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، المرسوم **التنفيذي رقم 13-381** مؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر سنة 2013، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، **ج.ر.ج.ج. العدد59** ، " **المادة:2** "، ص،04.

استراتيجية وطنية شاملة ومتكاملة لتأطير وتحسين السياسة الوطنية لتكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي تشكل إحدى القنوات لتنفيذ الاتجاهات الكبرى للسياسة الوطنية التنموية.

تميزت سنة (2015) بتسريع وتيرة عصرنة الإدارة بهدف تحسين الخدمة العمومية وتقريب الإدارة من المواطن من خلال جملة من التدابير تمثلت خصوصا في:[1]

– تخفيض أجال منح جواز السفر البيومتري وبطاقة التعريف الوطنية بالإضافة إلى إعفاء المواطنين من تقديم وثائق الحالة المدنية المتوفرة بالسجل الوطني الآلي للحالة المدنية قصد التخفيف من حجم الملفات والإجراءات الإدارية بعد ربط مختلف الإدارات والمصالح الإدارية بهذا السجل؛

– تسهيل حصول المواطن على الوثائق الإدارية فقد تم تخفيض أجال تسليم الوثائق البيومترية خاصة بعد تحول استخراج وثائق جواز السفر وبطاقة التعريف والبطاقات الرمادية المصالح البلديات؛

– إطلاق أنظمة الدفع البنكي والحسابات البريدية وبطاقات السحب الإلكتروني؛

– إصدار السجل التجاري الإلكتروني والبوابة الرقمية سجل كوم الخاصة بالمركز الوطني للسجل التجاري والتي تقدم العديد من الخدمات الإلكترونية الأعوان النشاط الاقتصادي؛

– رقمنة قطاع العدالة الذي سمح بتقديم العديد من الخدمات كشهادة الجنسية الإلكترونية وشهادة السوابق العدلية الإلكترونية والنظام الآلي لتسيير الجمهور العقابي، ونظام تسيير الأوامر بالقبض وغيرها من الخدمات الإلكترونية الأخرى؛

– **رقمنّة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي** التي مست مختلف المحاور المتعلقة بالبحث العلمي والنشاط البيداغوجي والخدمات الجامعية والوصول لأول مرة إلى صفر ورق خلال التسجيلات الجامعية للموسم الدراسي 2023/2024.

يحمل **مشروع الجزائر الإلكترونية رؤية استراتيجية**[2] لتحسين حياة المواطنين وتحقيق الرفاعية العمومية والخاصة ضمن تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة، وقد أشركت جميع القطاعات الوزارية في بلورة هذا

[1] – **سفاحلو رشيد**، دور رقمنة الإدارة العمومية في الحد من مظاهر الفساد المالي والإداري في الجزائر، **مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية**، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، **المجلد8، العدد1** ، 2024، ص، 29.

[2] **Fouzia Chergui**,'' The Turbulence of digital transition in Algeria'', at the 2nd International Research Conference (Online) ICCSR2020 on Corporate Social Responsibility & Sustainable Development December 10-12, 2020,organized by GLOBAL BUSINESS SCHOOL & RESEARCH CENTRE, PUNE,INDIA, 2020.P,14 .

المشروع مع إسناد مهمة التنفيذ الوزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال كونها المختص الرئيسي في هذا الميدان مع إشراك الوزارات الأخرى، وقد سطر المشروع 13 محورا رئيسيا هي:[1]

- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في الإدارة العمومية؛
- تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسات؛
- تطوير الآليات والإجراءات التحفيزية الكفيلة بتمكين المواطنين من الاستفادة من تجهيزات وشبكات تكنولوجيا الإعلام والاتصال؛
- دفع تطور الاقتصاد الوطني المبني على المعرفة؛
- تعزيز البنية الأساسية للاتصالات ذات التدفق السريع وفائق السرعة؛
- تطوير القدرات البشرية؛
- تدعيم البحث في مجال التطوير والإبداع؛
- ضبط الإطار التشريعي والتنظيمي؛
- المعلومة والاتصال؛
- تثمين التعاون الدولي؛
- آليات التقييم والمتابعة؛
- الإجراءات التنظيمية؛
- الموارد المالية.

وتتفق هذه المحاور في سعيها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة لإنجاح المشروع أهمها هو تحقيق الفعالية والجودة في تقديم الخدمات العمومية للمواطنين في مختلف القطاعات والمجالات، وكذلك القضاء على البيروقراطية من خلال تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية التي يتم من خلالها الحصول على الخدمة، بالإضافة كذلك إلى تحقيق مبدأ العدالة والمساواة بين المواطنين وتقريب الإدارة من المواطن.[2]

[1]– **بشير بركان**، الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية – دراسة حالة مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية خنشلة، **مجلة أبحاث**؛ جامعة زيان عاشور الجلفة، **المجلد** 1، **العدد 1**، 2023، ص، 651.

[2]–**نوال قادة بن عبد الله وبن حمود**، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول. **مجلة الفكر المتوسطي**، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، **المجلد 11 العدد 2**، 2022، ص، 586.

المطلب الثالث: آفاق إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر

وفي هذا الصدد نتطرق لبعض آفاق إصلاح الإدارة العمومية الجزائرية من خلال: [1]

– وضوح الأهداف المراد تحقيقها في الإدارة العمومية على المديين المتوسط والطويل مع برامج متعددة السنوات فعالة مع تقييم دوري منتظم لسياسات التسيير المطبقة؛

– عصرنة نمط العمل وتنظيم الهيئات العمومية مع إصلاح شامل للسياسات العمومية والمحكمة العمومية؛

– وضع برامج تكوين تتناسب مع طبيعة الرتب والأسلاك وخاصة بكل قطاع واللجوء إلى المدارس والمعاهد المتخصصة مع إنشاء هيئات داخلية للمتابعة والتقييم، وفي هذا الإطار تكييف برامج جامعية ومدارس عليا على أساس شراكة حقيقية في المستقبل؛

– محاربة البيروقراطية والرشوة في الإدارات العمومية وإدخال التدقيق الخرجي مع وضع نظام تقييم دائم بالإضافة إلى إدخال تقنيات الإعلام والاتصال على جميع المستويات؛

– إصلاح شامل للقانون الأساسي للوظيفة العمومية وتكييفه مع السياق الوطني والدولي مع الأخذ بعين الاعتبار كل قطاع، ووضع نظام لاستقطاب الكفاءات الوطنية والخبراء؛

– مراجعة سلم الأجور والمنح؛

– ادخال نظام تقييم وتحفيز الأعوان الدولة مربوطة بالنتائج والأداء؛

– حماية الإطارات العليا التي تملك كفاءات وخبرات معتبرة؛

– مرافقة إطارات الإدارة العمومية في إطار المهام الموكلة لهم مع وامج التحسين مكيفة ومحددة مهنية تأطير أعوان الدولة قصيد تحسين أدائهم وحرقهم في مجال تخصصهم؛

– تطوير مراكز الدراسات والتحليل؛

– إنشاء مركز وطني ملاحظ للإدارة العمومية؛

– مراجعة الميزانيات المخصصة للإدارات العمومية وإدخال قواعد جديدة للميزانية مربوطة بالنتائج والأداء؛

– الخوصصة والبحث عن مردودية الأنشطة والمهام البعض المصالح العمومية؛

– ادخال نظام تحديد وإبداع دائم في التسيير وخلق هيئات نموذجية في التسيير؛[2]

هذه بعض النقاط التي تدخل ضمن أدوات التسيير العمومي الجديد، والتي يمكن من خلالها أنْ نضمن نجاح الإدارات والهيئات العمومية في المهام الموكلة لها حتى تستطيع أن تقدم خدمة عمومية تكون في مستوى متطلبات الزبون.

---

[1]– **عبد العالي بشير**، "التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر"، جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد7، العدد1، 2022، ص ص، (388–389).

[**مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**]،[التصفح: 30 ماي2024].

[2]– **المرجع نفسه**، ص، 389.

خلاصة الفصل الثاني:

عملت الجزائرية على تطوير الإدارة العمومية الجزائرية وعصرنتها بإدخال وتطبيق تقنيات وأساليب التسيير الحديثة والمتمثلة في التسيير العمومي الحديث، والذي أثبت نجاعته في القطاع الخاص وأعطى نتائج ملموسة باعتبار أنّ هذا النوع من التسيير يهتم بجميع الجوانب المتعلقة بالإدارة من خلال تحسين البيئة الداخلية والخارجية إلاّ أنّ تطبيق التسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية ليس بالأمر الهيّن باعتبار خضوعها للسياسات العامة للدولة، وتميُّزها بالطابع البيروقراطي؛ فبالرغم من عراقة المدرسة البيروقراطية التي تتميّز بالرشد والعقلانية كمّا نظر إليها العالم " **ماكس فيبر**" إلاّ أنّ الممارسات الميدانية أفرزت عدة تعقيدات إدارية حرمتها من تحقيق الأهداف المرجوة منها، لذا سعت الدولة الجزائرية إلى اعتماد أسلوب التسيير العمومي الحديث في إدارتها العمومية سيما بالإدارة المحلية لإعطاء مرونة أكثر للعليمة الإدارية، وهذا بتطوير مختلف الجوانب الإدارية من أجل تقديم أفضل الخدمات وكسب ثقة المواطن الجزائري

وهدفت استراتيجية الرقمنّة الإدارية إلى الارتقاء بمستوى الخدمة العمومية المقدمة للأفراد والمؤسسات من خلال استغلال أمثل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، حيث أثبتت الدراسات مساهمتها في تحقيق العديد من الأهداف على المستويين الكلي والجزئي؛ فعلى المستوى الجزئي سمحت بتحسين جودة الخدمة المقدمة وتسهيل الحصول عليها بأقل جهد وتكلفة، أمّا على المستوى الكلي فقد تبين مساهمتها وبشكل ملفت للانتباه في تدنية النفقات العمومية وفي استرجاع الثقة في المؤسسات المقدمة للخدمة العمومية، وفي ظل انتشار أفكار ومبادئ الحكم الراشد فقد تبين نجاعتها مرة أخرى في تحقيق البعض من أهداف الحكم الراشد كالشفافية، النزاهة، العدالة والمساواة، كمّا ساهمت في التخفيف من بعض مظاهر الفساد المنتشر في مؤسسات الخدمة العمومية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية مديرية التربية لولاية المسيلة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية مديرية التربية لولاية المسيلة– 2023–2024.

تمهيد

خصص هذا الفصل للدراسة الميدانية لمعرفة التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر حالة مديرية التربية لولاية المسيلة، ولتحقيق أهداف وأغراض الدراسة تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وزعناه على عينة من مجتمع الدراسة، وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآرائهم بالبرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية**SPSS.V27** .

لتغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج، قسم الجانب الميداني إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة الدراسة

المبحث الثاني :مناقشة منهجية الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مديرية التربية بولاية المسيلة

اعتمد النظام الجزائري مباشرة بعد الاستقلال نفس النظام التربوي الموروث من الاستعمار الفرنسي والذي يعود إلى عهد نابوليون الثالث الذي نظم التعليم في وقته من خلال إنشاء أكاديميات تشرف على جميع أطوار التعليم من الابتدائي إلى التعليم الجامعي وكان يطلق على الهيئة المسيرة والمشرفة على تنظيم التعليم إسم الأكاديمية .

وتحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة بمقتضى **القرار الوزاري المشترك رقم .....المؤرخ في 1971/09/09.**[1]

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مديرية التربية بولاية المسيلة

يمكن تلخيص مسيرة مديرية التربية في المراحل التالية :

- من 1962 إلي 1971 كانت تسمى في هذه الفترة مفتشية الأكاديمية.
- من 1971 إلى 1979 كانت تسمى مديرية التربية والثقافة.
- من 1980 إلى 1986 كانت تسمى في هذه الفترة قسم استثمار الموارد البشرية **من 1986 إلى يومنا هذا تسمى "مديرية التربية"**، ويرجع تاريخ إنشاء مديرية التربية للولاية إلى انبثاق ولاية المسيلة عن التقسيم الإداري لعام 1974 والتي أضيفت لها بوسعادة سيدي عيسى وعين الحجل سنة 1984.

تشرف مديرية التربية على مستوى الولاية على كل ما يتعلق بالتربية والتكوين حيث يقوم بتسيير أمور المديرية إطار سامي في الدولة يتمثل في مدير التربية حيث يعتبر :

1. ممثل وزير التربية على مستوى الولاية في كل ما يخص التربية والتعليم.
2. مشرف على التعليم بكل أطواره وأنواعه (تحضيري ابتدائي، متوسط، ثانوي، خاص مكيف، معمم).
3. مكلف بتعين وتنصيب الموظفين.
4. مكلف بتسيير جميع المعلمين العاملين بالولاية.
5. يمارس الرقابة التربوية والإدارية والمالية على جميع المؤسسات التابعة للولاية.
6. يرأس لجان الموظفين (اللجان المتساوية الأعضاء.)
7. ينقط الموظفين، الإداريين والمفتشين في الولاية.
8. يقترح ويقرر تعيين الموظفين أو توقيفهم أو تسريحهم أو اتخاذ أي عقوبة في حدود القانون.

[1]- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 90-174** مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها – وبمقتضى الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1396 الموافق 16 أبريل سنة 1976 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين..**ج.ر.ج.د العدد24** .

9. يشرف ويراقب الاجتماعات ويرأس لجانها ويقترح أعضاءها.

الأمانة العامة

يتولى الأمين العام تحت السلطة المباشرة لمدير التربية تنشيط أعمال مختلف مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية وتنسيقها ومتابعتها.

- يسهر على تنفيذ التوجيهات والتعليمات الصادرة عن الإدارة المركزية.
- يتابع تطبيق تعليمات مدير التربية وقراراته.
- يتولى التسيير الإداري والمادي والمالي لمصالح مديرية التربية.
- يعالج الملفات المعروضة على قرار مدير التربية.
- يحضر جدول اعمال جلسات التنسيق المنعقدة في المديرية.
- يعد الرزنامة الإدارية لمديرية التربية بالولاية ويسهر على تطبيقها ويقدم حصيلة الأنشطة المرتبطة بها.
- يشرف على مصلحة البريد وخلية الإعلام الاتصال.
- يمضي في حدود صلاحياته على المستندات والوثائق الإدارية.
- ينوب عن مدير التربية في حالة حصول مانع.
- يسهر على تطبيق قواعد النظافة والصحة والأمن واحترامها داخل مديرية التربية.
- يقوم بربط الصلة مع جمعيات أولياء التلاميذ والحركة الجمعوية والنقابات التي تنشط في مجال التربية.
- يساهم مع مديري المؤسسات التعليمية في معالجة القضايا المتنازع فيها والوقاية من النزاعات الاجتماعية والمهنية وتسويتها .
- يمثل مدير التربية لدى المصالح الخارجية والهيئات والإدارات العمومية في الولاية.

استنادا إلى المراسيم التنفيذية المتضمنة إنشاء المديريات الولائية وتنظيمها وسيرها:

- مرسوم تنفيذي رقم **90-174** مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها[1].

[1]- **مرسوم تنفيذي** رقم **90-174**، **السابق الذكر**: **والمرسوم التنفيذي** رقم **02-71** مؤرخ في 7 ذي الحجة عام 1422 الموافق 19 فبراير سنة 2002، **يعدل المرسوم التنفيذي رقم 90-174** السابق الذكر. والمرسوم التنفيذي رقم **05-404** مؤرخ في 14 رمضان عام 1426 الموافق 17 أكتوبر سنة 2005، يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم **90-174** السابق الذكر، المعدل.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية المسيلة

يتضمن القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423 الموافق 2 يونيو سنة 2002 الهيكل تنظيمي لمصالح المديرية ومهامها ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر [1].

يمكن تقسيم مصالح مديرية التربية لولاية المسيلة وفق ما يأتي:

1- **مصلحة البرمجة والمتابعة** : تضم مصلحة البرمجة والمتابعة ما يلي :

أ –مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.

ب –مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.

2- مصلحة التمدرس والامتحانات : تضم أربعة مكاتب وهي :

أ –مكتب التعليم الأساسي.

ب –مكتب التعليم الثانوي العام والتقني.

ت –مكتب الامتحانات والمسابقات.

ث –مكتب التنشيط الثقافي والرياضي.

3- مصلحة الموظفين (المستخدمين) تضم أربعة مكاتب هي :

أ – مكتب مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي.

ب – مكتب مستخدمي التعليم للطور الثالث من التعليم الأساسي ومستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.

ت –مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

ث –مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

4- مصلحة التكوين والتفتيش : تضم أربعة مكاتب هي:

أ –مكتب التكوين.

ب –مكتب التفتيش.

ت –مكتب التوجيه والتقييم.

ث –مكتب الوثائق والأرشيف.

5- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين: تضم أربعة مكاتب هي :

[1]– **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قرار وزاري مشترك** مؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423 الموافق 2 يونيو سنة 2002 يتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر، الجريدة **الرسمية عدد 50** ، المؤرخة في 21 جويلية 2002.

أ –مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم للطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي.

ب –مكتب تسيير نفقات مستخدمي تعليم الطور الثالث من التعليم الأساسي.

ت –مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الثانوي العام والتقني.

ث –مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

6- مصلحة المالية والوسائل: تضم ثلاثة مكاتب :

أ –مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات.

ب –مكتب المحاسبة والميزانية.

ت –مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المسيلة

المصدر: مديرية التربية لولاية المسيلة 2024 .

7- التعريف بمصلحة البرمجة والمتابعة:

تسهر مصلحة البرمجة والمتابعة على وضع مخطط شامل لمتابعة ومسايرة التمدرس على مستوى الولاية وبرمجة الهياكل الجديدة ومتابعة إنجازها وتجهيزها، حيث يتمحور نشاط المصلحة حول تحسين ظروف التمدرس بالمؤسسات التربوية للولاية، وتتكون من المكاتب الآتية:

- مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.
- مكتب البرمجة والخريطة المدرسية.

7-1- مهام مصلحة البرمجة والمتابعة:

أ- نشاطات مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية:

- متابعة مختلف المشاريع البناءات المدرسية المسجلة ضمن مختلف البرامج.
- تحضير الدخول المدرسي.
- استلام المشاريع التربوية المنتهية بها الأشغال.
- الزيارات الميدانية لمختلف المشاريع التربوية للاطلاع على وضعية سير الأشغال.
- متابعة نسبة تقدم الأشغال بالتنسيق مع مديري المؤسسات التربوية.
- إعداد وضعية البرنامج الجاري انجازه وارساله إلى مدير الهياكل والتجهيزات بوزارة التربية الوطنية.
- تحضير ملفات الإنشاء الخاصة بالمؤسسات التربوية المبرمجة للفتح.
- التكفل بصيانة وتهيئة المؤسسات التربوية.
- تجديد التجهيزات للمؤسسات التربوية لمختلف الأطوار.
- تجهيز المؤسسات التربوية المبرمجة للفتح.
- الرد على مختلف المراسلات الواردة لدى المصلحة.
- المصادقة على المخططات التقنية للمشاريع التربوية الجديدة بالتنسيق مع مديرية السكن والتجهيزات العمومية.
- إجراء المناقصات والاستشارات المتعلقة بعملية التجهيز.
- إعداد التقويم الدوري لبرنامج الاستثمار لقطاع التربية وإرساله إلى المصالح المعنية.
- إعداد المخطط السنوي.

ب- نشاطات مكتب البرمجة والخريطة المدرسية:

- متابعة الدخول المدرسي من خلال الومضات (رقم 01/رقم 02/رقم 03).
- تحضير عملية الإحصاء الشامل وتوزيعه على المؤسسات التربوية.
- إعداد ملفات تسمية المؤسسات التربوية وإرساله إلى مديرية المجاهدين.
- تحضير الخريطة المدرسية (تعداد التلاميذ)
- إحصاء الأطفال ذوي 06 سنوات المتمدرسين والغير المتمدرسين بالتنسيق مع البلديات ومديرية البرمجة

والمتابعة.

- ضبط الاحتياجات المتعلقة بالهياكل التربوية حسب كل بلدية.
- انجاز دليل المؤسسات التربوية.
- المشاركة في تموقع المنشآت التربوية المقترحة للإنجاز.
- المشاركة في اختيار الأرضية للمشاريع التربوية.

المبحث الثاني :مناقشة منهجية الدراسة الميدانية

تقاس دقة البحث العلمي بتحديد المفاهيمه واستجلاء العلاقة بين متغيراته وأبعادها، وكذا دقة الأداة المستخدمة لقياسه، وتزداد أهمية وصعوبة الدراسة كلمّا كان التعامل مع الظاهرة التي لا يمكن دراستها إلاّ بحضور أداة مناسبة لقياسها، وعليه سنحاول في هذه الورقة حوصلة المعلومات موضحين في ذلك الإجراءات الانبيريقية التي تسير عليها كل البحوث العلمية ، وما هو متفق عليه بين أوساط الباحثين فإن الذي يميّز أي بحث علمي هو مدى قابليته الموضوعية العلمية وقابلية قياسه، ولا يتحقق ذلك إلاّ إذا اتبع الباحث منهجية علمية دقيقة وموضوعية.

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة

أولا: منهج الدراسة

يحتاج البحث العلمي إلى عدة أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المبتغى، من بينها المنهج الذي يستعين به الباحث والذي يقوده ويوضح له معالم الطريق، وكذا اختيار عينة البحث التي تتناسب وبحثه، من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع الموضوع المختار، ويعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج التي يتم إتباعها في دراسة الظواهر، والذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها بهدف الانتهاء إلى وصف عملي دقيق متكامل للظاهرة أو المشكلة يقوم على الحقائق المرتبطة بها.

- **خطوات المنهج العلمي:**

تتمثل خطوات المنهج العلمي بشكل عام كالاتي:

- جمع البيانات والمعلومات التي تساعد على تحديد مشكلة البحث؛
- تحديد إشكالية البحث المراد دراستها؛
- بناء وصياغة تساؤلات البحث وفرضياته؛
- تحديد أهداف البحث؛

– تحديد حجم عينة البحث الممثلة لمجتمع البحث؛

– تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة والتي تخدم منهج البحث وتمثلت في بحثنا في الملاحظة، المقابلة، الاستبانة.

– تحليل البيانات التي تم جمعها وتنظيمها وتبوبها وتكميمها؛

– باستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية؛

– تحليل النتائج وتفسيرها على ضوء تساؤلات الدراسة وفرضياتها؛

– وضع التوصيات والاقتراحات.

ثانيا: أدوات الدراسة

عند إنجاز أي دراسة علمية لابد من توفر البيانات والمعلومات للإلمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة، واعتمدنا في جمع المصادر الثانوية على المسح المكتبي، أما في المصادر الأولية اعتمدنا على:

- **الملاحظة بالمشاركة:**

تعتبر من أهم الوسائل التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات والحقائق عن الظاهرة المدروسة، ومن خلالها يستطيع الباحث مشاهدة ظروف المبحوثين والاطلاع على مشكلاتهم وسلوكهم وعلاقاتهم، دون تدخل أية قوى خارجية في ذلك، باعتبار أن الملاحظة هي توجيه حواس للإنسان وانتباهه إلى الظاهرة المدروسة لأجل كسب معرفة جديدة عنها[1]، وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة من واقع عملي لمديرية التربية بولاية المسيلة، باعتبار الملاحظة البسيطة أداة مفيدة في عملية البحث، حيث مكنتنا من معرفة ظروف العمل الداخلية، وكيفية أداء العمل وغيرها، ومعرفة المناخ السائد في المؤسسة من خلال السلوكيات الصادرة عن أفراد المؤسسة محل الدراسة.

- **المقابلة:**

تستخدم لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية، في تفاعل لفظي يتم بين الباحث والمبحوث بغرض الحصول على البيانات والمعلومات المراد جمعها عن الظاهرة المدروسة، وقد استعملنا في دراستنا هذه المقابلة كأداة مساعدة وذلك بقيامنا بمختلف الزيارات المتكررة لميدان الدراسة، وشرح أسئلة الاستبانة وتوضيحها أكثر لعينة الدراسة لأجل الحصول على إجابات دقيقة وموضوعية.

[1] عمار بخوش، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص، 71.

- **الاستبانة:**

تعد من أهم أدوات البحث العلمي، للحصول على البيانات والمعلومات أو أراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتم إعدادها وتطويرها وفق المراحل الأتية:

– مرحلة البناء: بعد التأطير النظري لدراستنا والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها، تم تحديد المحاور الرئيسية التي تشملها، وتحديد الأسئلة التي تقع تحت كل محور وتصميمها في صورتها الأولية ومراجعتها وتنقيحها من قبل المشرف، والأخذ بمقترحاته وتعديلاته.

– المرحلة النهائية: في هذه المرحلة تم صياغة الاستبانة في شكلها النهائي بعد مراجعته وتنقيحه من قبل المشرف والأساتذة المحكمين، والأخذ بمقترحاتهم وتعديلاتهم، متكونة من محورين وأربعة أبعاد، والجدول التالي أكثر توضيح لمحاور الاستبانة وعدد الأسئلة التي تشملها.

- **الجدول رقم (03): محاور الاستبانة**

محاور الاستبانة	الأبعاد	الأسئلة
المحور الأول البيانات الشخصية للمبحوثين	/	الجنس، العمر، المركز الوظيفي الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة في العمل
المحور الثاني: مقاربة ممارسات الإدارة بمديرية التربية للقيم التسييرية الجديدة	أسلوب الإدارة الإلكترونية	من 1 العبارة 4
	أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية	من 5 إلى العبارة 8
	أسلوب التوجه نحو الأداء	من 9 إلى العبارة 12
	أسلوب التوجه نحو الخدمة	من 13 إلى العبارة 16
المحور الثالث: آليات الإصلاح الإداري	/	من 17 إلى العبارة 34
الاستبانة ككل	/	من01 إلى العبارة 34

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ثالثا: تحكيم الاستبانة

- **صدق الاستبانة** : يقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وهناك أنواع كثيرة من الصدق يتم اعتمادها لفحص أداة الدراسة، وسنقتصر في دراستنا على صدق المحكمين والذي يعني أن تكون عبارات الاستبيان مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله ويتعلق صدق المحكمين بحالتين، الحالة الأولى الصدق الظاهري وهو نوع من أنواع صدق المحكمين يبين مدى تعلق العبارة بالهدف الذي وضعت من أجله والحالة الثانية صدق المحتوي وهو صدق مكمل للصدق الظاهري، يبين مدى وضوح كل عبارة من الاستبيان من

ناحية المعني، والصياغة اللغوية والعلمية والتصميم المنطقي لها، وأنها تغطي المساحات المهمة لمجالها شمول الاستبيان لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وللتحقق من صدق المحكمين عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذات الاختصاص والخبرة في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات الاستبيان وذلك بالحذف والتعديل واقتراح عبارات جديدة ومناسبة لموضوع الدراسة، وبناءا على ملاحظات الأساتذة المحكمين تم تعديل أداة الدراسة فأصبحت بصورتها النهائية مكونة من 34 عبارة، وبالتالي فإن الاستبيان يتمتع بصدق المحكمين.

- **ثبات أداة الدراسة:**

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنه يعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، وتحت نفس الظروف والشروط، بمعنى إذا أعيد توزيع الاستبيان بعد فترات زمنية معينة ولأكثر من مرة نجد استقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير، ولتحقق من ثبات أداة الدراسة اعتمدنا طريقة **ألفا كرونباخ Alpha) (Cronbachs** ، يستخدم معامل الثبات ألفا كرونباخ، للحكم على دقة القياس، بقياس مدى توافق الإجابات مع بعضها البعض، وموثوقية النتائج بأن يعطي المقياس قراءات متقاربة عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وأن يكون معامل ألفا كرو نباخ يزيد عن القيمة المعيارية(0.6)[1]، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ.

الجدول رقم (04) :نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة

الاستبيان ككل	العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
	من1 إلى العبارة 34	0.920

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، هي أكبر من القيمة المعيارية للاختبار 0.6 الحد الأدنى، وهي قيمة مناسبة، وتفي بأهداف وأغراض الدراسة حيث؛ أن قيمة الاستبيان ككل تؤكد ثبات الاستبيان ما يعادل 92.00%.

[1]– **محمد الجعفري، هديل الطاهر**، " دور الوعي بالذات في فعالية سلوك القائد الإداري دراسة حالة جامع الخرطوم"، **المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية**، جامعة النيلين، الخرطوم، **المجلد** 4، **العدد 13**، السودان، 2020، ص، 285.

رابعا: الأساليب المستخدمة في الدراسة بالاستعانة بالحزمة الاحصائية النسخة 27.

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات وتفسيرها تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(**Statistical Package for Social Sciences) spss** ، **الإصدار27** ، واعتمدنا على مجموعة من القواعد والأساليب الاحصائية تتمثل في:

- **التكرارات والنسب المئوية:** لمعرفة البيانات الأولية لعينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، يعبر عن مدى أهمية عبارات الاستبانة عند أفراد العينة، كما يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة، تبعا للدراجات المعطاة لبدائل المقياس المستخدم.
- **الانحراف المعياري:** هو من مقايس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات الدراسة حول متوسطها الحسابي، وتكون قيمه جيدة كلما اقترب من الصفر.
- **معامل الارتباط كارل بيرسون:** ارتباط ثنائي يستخدم في معرفة قوة العلاقة البينية وقيمته محصورة بين$(-1$و$1)$.
- **اختبار Chi-Square:** لمعرف مصدر التباين والفروق الحاصلة لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى، ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة.

خامسا: تحديد حدود الدراسة الميدانية

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر دراستنا حول موضوع التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر حالة مديرية التربية لولاية المسيلة.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بمديرية التربية لولاية المسيلة.
- **الحدود الزمانية:** السداسي الثاني من السنة الدراسية 2024/2023.

المطلب الثاني: تحديد مجتمع البحث والعينة

يعتبر مجتمع البحث المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعمم نتائج الدراسة عليها، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن اجراء عملية مسح شامل له، لذا تم اختيار عينة منه لدراستها وتعميم النتائج، وتعرف عينة البحث على أنها "جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث"[1]، يقوم الباحث باختيارها

[1]–رشيد زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الهدى، الجزائر،2007، ص،334.

لجمع البيانات، وهذا ما يتطلب عناية كبيرة لتكون تلك المفردات متجانسة مع المجتمع الأصلي، وبما أن دراستنا تهدف للوقوف على التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، ويعتبر تحديد حجم العينة ونوعها من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فان زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، وقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا بحيث تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلة خطأ التحيز[1]، و كانت عدد الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل 46 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 46 مفردة، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة:

- **توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس**

الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	20	43.47
أنثى	26	56.53
المجموع	46	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

نلاحظ من الجدول أعلاه؛ أنّ أكبر نسبة كانت للفئة ذات الإناث بنسبة مئوية 56.53**%**، فئة الذكور بنسبة مشاركة مئوية 43.47%.

- **توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر**

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	/	/
30-35 سنة	18	39.14
35-40 سنة	08	17.39
40-45 سنة	11	23.92
45-50 سنة	02	04.34
50-55 سنة	05	10.87
55 سنة فما أكثر	02	04.34
المجموع	46	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

[1] جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، **مبادئ الطرق الإحصائية**، المملكة العربية السعودية، الناشر تهامة، الطبعة الأولى، 1984، ص، 107.

نلاحظ من الجدول أعلاه؛ بّأنه أكبر نسبة كانت للفئة العمرية من 30 إلى 45 سنة بنسبة مئوية **39.14%**، ثم تليها فئة من 40 إلى 45 سنة بنسبة مئوية 23.92%، وفي الترتيب الأخير الفئة 55 سنة فأكثر بنسبة مئوية **04.34%**.

- **توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي الحالي**

الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي

المركز الوظيفي الحالي	التكرار	النسبة المئوية%
مدير	01	02.17
نائب مدير	/	/
رئيس مصلحة	01	02.17
رئيس مكتب	02	04.34
غير ذلك	42	91.32
المجموع	46	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

نلاحظ من الجدول أعلاه أكبر نسبة كانت للفئة وظائف أخرى بنسبة مئوية **91.32%**، في الترتيب الأخير للفئتين مدير ورئيس مصلحة بنسبة مئوية **02.17%** لكل منهما.

- **توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الدرجة العلمية**

الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسبة المئوية%
دكتوراه	/	/
ماجستير	02	04.34
ليسانس	07	15.22
غير ذلك	37	80.44
المجموع	46	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

نلاحظ من الجدول أعلاه أكبر نسبة كانت للفئة ذات المستوى التعليمي غير ذلك بنسبة مئوية **80.44%**، ثم تليها فئة المستوى التعليمي ليسانس بنسبة مئوية 15.22 %، وفي الترتيب الأخير فئة ماجستير بنسبة مئوية **04.34%**، في حين لم تسجل فئة دكتوراه أي مشاركة.

- **توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة في العمل**

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل

الخبرة في العمل	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 05 سنوات	03	06.52
من 06 إلى 10 سنوات	26	56.21
من 11 إلى 20 سنة	06	13.32
أكثر من 21 سنة	11	23.95
المجموع	46	%100

المصدر: مخرجات برنامج SPSSv27

نلاحظ من الجدول أعلاه؛ أنّ أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة في العمل من 6 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 56.21**%**، ثم تليها فئة أكثر من 21 سنة بنسبة مئوية 23.95%، وفي الترتيب الأخير فئة أقل من 05 سنوات بنسبة مئوية 06.52**%**.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

تنص الفرضية الفرعية الأولى للدراسة على:

يوجد تطبيق لممارسات الإدارة بمديرية التربية لولاية المسيلة للقيم التسييرية الجديدة

للإجابة عن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تم اللجوء إلى تحليل نتائج عبارات أبعاده: عبارات أسلوب الإدارة الإلكترونية (1، 2، 3، 4)، عبارات أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية (5، 6، 7، 8)، عبارات أسلوب التوجه نحو الأداء (9، 10، 11، 12)، عبارات أسلوب التوجه نحو الخدمة (13، 14، 15، 16). وفيما ذلك:

1. تحليل عبارات أسلوب الإدارة الإلكترونية (1، 2، 3، 4)

- **العبارة 01: تعمل مديرية التربية على تطبيق الإدارة الالكترونية**

الجدول رقم (10): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 01

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.61	0.649	42.696	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	03	06.50							
محايد	13	28.30							

موافق	29	63.00							
موافق بشدة	1	02.20							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الأولى كانت 29 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 63.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.61 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.649) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 42.696 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، ويرجع مصدر التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن مديرية التربية تعمل على تطبيق الإدارة الالكترونية.

- **العبارة 02: توفر مديرية التربية أحدث التقنيات والأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.**

الجدول رقم (11): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 02

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.93	0.490	38.130	5.991	2	0.000	دال
غير موافق	/	/							
محايد	07	15.20							
موافق	35	76.10							
موافق بشدة	04	08.70							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية كانت 35 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 76.10% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.93 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.490)، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 38.130 أكبر من المجدولة 5.991 عند درجة حرية 2 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع

مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن توفر مديرية التربية أحدث التقنيات والأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.

- **العبارة 03: تطبيق الإدارة الالكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة**

الجدول رقم (12): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 03

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.74	0.681	36.435	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	02	04.30							
محايد	12	26.10							
موافق	28	60.90							
موافق بشدة	04	08.70							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة كانت 28 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 60.90% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.74 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.681) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 36.435 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن تطبيق الإدارة الالكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة.

- **العبارة 04: تتوافر لدى المديرية قاعدة بيانات كافية لإنجاز متطلبات أعمالها.**

الجدول رقم (13): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 04

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.80	0.582	65.478	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	02	04.30							
محايد	07	15.20							
موافق	35	76.10							
موافق بشدة	02	04.30							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة كانت 35 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 76.10% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.80 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.582) أقل من القيمة الحرجة (1)، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 65.478 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أن لدى المديرية قاعدة بيانات كافية لإنجاز متطلبات أعمالها.

2. عبارات أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية (5، 6، 7، 8)

- **العبارة 05: يتم اختيار الكفاءات وتعيينهم بنزاهة وحيادية**

الجدول رقم (14): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 05

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.61	0.745	29.652	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	04	08.70							
محايد	13	28.30							
موافق	26	56.50							
موافق بشدة	03	06.50							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة كانت 26 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 56.50% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.61 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.745) أقل من القيمة الحرجة (1)، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 29.652 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أنه يتم اختيار الكفاءات وتعيينهم بنزاهة وحيادية بالمديرية محل الدراسة.

- **العبارة 06: تسعى مديرية التربية إلى خلق برامج تكوينية عصرية للكفاءات**

الجدول رقم (15): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 06

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.59	0.686	41.130	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	04	08.70							
محايد	12	26.10							
موافق	29	63.00							
موافق بشدة	01	02.20							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة كانت 29 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 63.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.59 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.686) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 41.130 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن مديرية التربية تسعى إلى خلق برامج تكوينية عصرية للكفاءات.

- **العبارة 07: تعمل مديرية التربية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم.**

الجدول رقم (16): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 07

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.78	0.728	37.130	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	03	06.50							
محايد	09	19.60							
موافق	29	63.00							
موافق بشدة	05	10.90							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة كانت 29 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 63.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.78 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.728)، أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 37.130 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة غير موافقون بدرجة عالية على أن المديرية التربية تعمل على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم.

- **العبارة 08: يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة**

الجدول رقم (17): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 08

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.72	0.584	47.391	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	01	02.20							
محايد	13	28.30							
موافق	30	65.20							
موافق بشدة	02	04.30							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة كانت 30 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 65.20% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.72 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.584)، أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 47.391 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة.

3. عبارات بعد أسلوب التوجه نحو الأداء (09، 10، 11، 12)

- **العبارة 09: تسعى مديرية التربية إلى تحسين الأداء لضمان تقصير أمد المشكلة.**

الجدول رقم (18): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 09

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.74	0.575	50.522	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	01	02.20							
محايد	12	26.10							
موافق	31	67.40							
موافق بشدة	02	04.30							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة كانت 31 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 67.40% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.74 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.575) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 50.522 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإنّ

هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن مديرية التربية تسعى إلى تحسين الأداء لضمان تقصير أمد المشكلة.

- **العبارة 10: يتم مراقبة الأداء من خلال نظام يربط بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.**

الجدول رقم (19): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 10

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.91	0.509	76.087	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	01	02.20							
محايد	05	10.90							
موافق	37	80.40							
موافق بشدة	03	06.50							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة العاشرة كانت 37 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 80.40% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.91 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.509) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 76.087 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن يتم مراقبة الأداء من خلال نظام يربط بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

- **العبارة 11: يمتلك الموظفون الحق في الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم وتقديم تظلم**

الجدول رقم (20): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 11

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	4.02	0.715	38.348	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	02	04.30							
محايد	05	10.90							
موافق	29	63.00							
موافق بشدة	10	21.70							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الحادية عشر كانت 29 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 63.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 4.02 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.715) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 38.348 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن الموظفون يمتلكون الحق في الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم وتقديم تظلم.

- **العبارة 12: تساهم عمليات الرقابة والتفتيش بفعالية في قياس الأداء الكلي للمديرية**

الجدول رقم (21): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 12

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.87	0.833	18.174	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	03	06.50							
محايد	10	21.70							
موافق	23	50.00							
موافق بشدة	10	21.70							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتبين أنّ إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية عشر كانت 23 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 50.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.87 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.833) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 18.174 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن عمليات الرقابة والتفتيش تساهم بفعالية في قياس الأداء الكلي للمديرية.

4. عبارات بعد أسلوب التوجه نحو الخدمة (13، 14، 15، 16)

- **العبارة 13: تسعى مديرية التربية إلى تحسين آليات المساعدة لتسهيل الوصول إلى خدمات جيدة**

الجدول رقم (22): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 13

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	02	04.30	3.83	0.902	47.696	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	01	02.20							
محايد	08	17.40							
موافق	27	58.70							
موافق بشدة	08	17.40							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه؛ يتبين أنّ إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة عشر كانت 27 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 58.70% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.83 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.902) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 47.696 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإنّ

هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن مديرية التربية تسعى إلى تحسين آليات المساعدة لتسهيل الوصول إلى خدمات جيدة.

- **العبارة 14: تقوم مديرية التربية بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المواطنين**

الجدول رقم (23): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 14

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	02	04.30	3.52	0.809	50.739	9.488	4	0.000	دال
غير موافق	01	02.20							
محايد	16	34.80							
موافق	25	54.30							
موافق بشدة	02	04.30							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة عشر كانت 25 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 54.30% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.52 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.809) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 50.739 أكبر من المجدولة 9.488 عند درجة حرية 4 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن مديرية التربية تقوم بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المواطنين.

- **العبارة 15: تستخدم مديرية التربية مختلف المعلومات التي يتم جمعها من المواطنين بهدف تحسين الخدمات المقدمة**

الجدول رقم (24): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 15

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.89	0.706	49.130	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	03	06.50							
محايد	05	10.90							
موافق	32	69.60							
موافق بشدة	06	13.00							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الخامسة عشر كانت 32 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 69.60% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.89 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.706) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 49.130 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن مديرية التربية تستخدم مختلف المعلومات التي يتم جمعها من المواطنين بهدف تحسين الخدمات المقدمة.

- **العبارة 16: يتم تطبيق سياسة المعاملة المتكافئة لكافة المواطنين ومراعاة احتياجاتهم**

الجدول رقم (25): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 16

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	02	04.30	3.72	0.911	46.826	9.488	4	0.000	دال
غير موافق	02	04.30							
محايد	09	19.60							
موافق	27	58.70							
موافق بشدة	06	13.00							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة السادسة عشر كانت 27 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 58.70% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.72 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.911) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 46.826 أكبر من المجدولة 9.488 عند درجة حرية 4 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في على الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون أن يتم تطبيق سياسة المعاملة المتكافئة لكافة المواطنين ومراعاة احتياجاتهم.

من خلال تحليل نتائج العبارات أبعاد مقاربة الممارسات الإدارة بمديرية التربية للقيم التسييرية الجديدة (من العبارة 1إلى العبارة 16)، التي تمثل الفرضية الفرعية الأولى للدراسة، نلاحظ أن قيم K2 كلها دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 لجميع عبارات هذا المحور، مما يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى للدراسة التالية:

يوجد تطبيق لممارسات الإدارة بمديرية التربية لولاية المسيلة للقيم التسييرية الجديدة

المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على:

تطبق مديرية التربية لولاية المسيلة آليات الإصلاح الإداري.

للإجابة عن الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تم اللجوء إلى تحليل نتائج عباراته (17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34)، وفيما ذلك:

- **العبارة 17: ساهمت عملية الإصلاح في تبسيط الإجراءات وطرق العمل**

الجدول رقم (26): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 17

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.61	0.802	24.435	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	05	10.90							
محايد	12	26.10							
موافق	25	54.30							
موافق بشدة	04	08.70							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة السابعة عشر كانت 25 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 54.30% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.61 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.802) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 24.435 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن عملية الإصلاح ساهمت في تبسيط الإجراءات وطرق العمل.

- **العبارة 18: الإجراءات الوظيفية أصحت سريعة ومختصرة.**

الجدول رقم (27): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 18

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.65	0.900	21.304	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	07	15.20							
محايد	08	17.40							
موافق	25	54.30							
موافق بشدة	06	13.00							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الثامنة عشر كانت 25 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 54.30% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.65 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.900) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 21.304 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن الإجراءات الوظيفية أصحت سريعة ومختصرة.

- **العبارة 19: يساهم التسيير العمومي الجديد في دقة إنجاز الإجراءات الوظيفية**

الجدول رقم (28): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 19

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.87	0.619	75.391	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	03	06.50							
محايد	03	06.50							
موافق	37	80.40							
موافق بشدة	03	06.50							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة التاسعة عشر كانت 37 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 80.40% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.87 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.619) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 75.391 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن التسيير العمومي الجديد يساهم في دقة إنجاز الإجراءات الوظيفية.

- **العبارة 20: يساعد التسيير العمومي الجديد في خفض حالات المحسوبية وتحقيق العدالة**

الجدول رقم (29): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 20

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	4.15	0.595	54.00	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	01	02.20							
محايد	02	04.30							
موافق	32	69.60							
موافق بشدة	11	23.90							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة العشرون كانت 32 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 69.60% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 4.15 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.595) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 54.000 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة

ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن التسيير العمومي الجديد يساعد في خفض حالات المحسوبية وتحقيق العدالة.

- **العبارة 21: يمكن التسيير العمومي الجديد جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات**

الجدول رقم (30): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 21

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	4.07	0.533	71.391	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	01	02.20							
محايد	02	04.30							
موافق	36	78.30							
موافق بشدة	07	15.20							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الواحد والعشرون كانت 36 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 78.30% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 4.07 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.533) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 71.391 أكبر من المجدولة 7.391 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن التسيير العمومي الجديد يمكن جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات.

- **العبارة 22: يلغي التسيير العمومي الجديد أسلوب التعامل بالرشوة لأن المواطن أصبح يتعامل مع الحاسوب مباشرة.**

الجدول رقم (31): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 22

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.76	0.794	21.652	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	03	06.50							
محايد	12	26.10							
موافق	24	52.20							
موافق بشدة	07	15.20							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الثانية وعشرون كانت 24 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 52.20% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.76 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.794) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 21.652 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 2 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن التسيير العمومي الجديد أسلوب يلغي التعامل بالرشوة لأن المواطن أصبح يتعامل مع الحاسوب مباشرة.

- **العبارة 23: يساعد التسيير العمومي الجديد العاملين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم.**

الجدول رقم (32): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 23

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.72	0.935	18.174	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	07	15.20							
محايد	07	15.20							
موافق	24	52.20							
موافق بشدة	08	17.40							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الثالثة والعشرون كانت 24 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة 52.20% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.72 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.935) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 18.174 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن يساعد التسيير العمومي الجديد العاملين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم.

- **العبارة 24: أصبح التسيير الإداري تشاركي وتعاوني بين مختلف المستويات الإدارية.**

الجدول رقم (33): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 24

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.80	0.778	48.783	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	05	10.90							

محايد	04	08.70							
موافق	32	69.60							
موافق بشدة	05	10.90							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة الرابعة والعشرون كانت 32 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 69.60% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.80 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.778) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 48.783 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن التسيير الإداري أصبح تشاركي وتعاوني بين مختلف المستويات الإدارية.

- **العبارة 25: يتيح التسيير العمومي الجديد استمرارية العمل حتى بعد نهاية الدوام الوظيفي.**

الجدول رقم (34): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 25

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.76	0.705	32.435	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	02	04.30							
محايد	12	26.10							
موافق	27	58.70							
موافق بشدة	05	10.90							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 25 كانت 27 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 58.70% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.76 أعلى من

المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.705) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 32.435 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن التسيير العمومي الجديد يتيح استمرارية العمل حتى بعد نهاية الدوام الوظيفي.

- **العبارة 26: التعامل الشبكي قلل من عمليات التزوير**

الجدول رقم (35): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 26

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.52	0.863	18.174	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	07	15.20							
محايد	12	26.10							
موافق	23	50.00							
موافق بشدة	04	08.70							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 26 كانت 23 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 50.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.52 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.863) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 18.174 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى

لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن التعامل الشبكي قلل من عمليات التزوير.

- **العبارة 27: يعمل التسيير العمومي الجديد على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات.**

الجدول رقم (36): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 27

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.54	0.715	14.435	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	04	08.70							
محايد	16	34.80							
موافق	23	50.00							
موافق بشدة	03	06.50							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 27 كانت 23 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 50.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.54 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.715) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 14.435 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن يعمل التسيير العمومي الجديد على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات.

- **العبارة 28: يسمح التسيير العمومي الجديد بتقليل استخدام الورق وخفض التكاليف.**

الجدول رقم (37): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 28

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.74	0.713	38.00	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	03	06.50							
محايد	10	21.70							
موافق	29	63.00							
موافق بشدة	04	07.70							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 28 كانت 29 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 63.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.74 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.713) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 38.00 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن التسيير العمومي الجديد يسمح بتقليل استخدام الورق وخفض التكاليف.

- **العبارة 29: يساهم تطبيق نظام التسيير العمومي الجديد في زيادة مردودية الموظفين.**

الجدول رقم (38): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 29

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.85	0.595	81.478	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	03	06.50							
محايد	03	06.50							
موافق	38	82.60							
موافق بشدة	02	04.30							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 29 كانت 38 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 82.60% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.85 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.595) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K2 المحسوبة 81.478 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق نظام التسيير العمومي الجديد يساهم في زيادة مردودية الموظفين

- **العبارة 30: يوفر تطبيق التسيير العمومي الجديد الوقت للتفكير والإبداع**

الجدول رقم (39): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 30

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.48	0.913	17.130	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	09	19.60							
محايد	10	21.70							
موافق	23	50.00							
موافق بشدة	04	08.70							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 30 كانت 23 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 50.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.48 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.913) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K2 المحسوبة 17.130 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى

لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق التسيير العمومي الجديد يوفر الوقت للتفكير والإبداع **العبارة 31: يسمح التسيير العمومي بترسيخ مبادئ تكافؤ الفرص والشفافية والعدالة.**

الجدول رقم (40): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 31

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.87	0.909	16.957	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	05	10.90							
محايد	07	15.20							
موافق	23	50.00							
موافق بشدة	11	23.90							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 31 كانت 23 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 50.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.87 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.909) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K2 المحسوبة 16.957 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن يسمح التسيير العمومي بترسيخ مبادئ تكافؤ الفرص والشفافية والعدالة.

- **العبارة 32: يعمل التسيير العمومي الجديد على المساءلة والمحاسبة**

الجدول رقم (41): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 32

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.96	0.918	19.043	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	05	10.90							
محايد	05	10.90							
موافق	23	50.00							
موافق بشدة	13	28.30							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 32 كانت 23 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 50.00% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.96 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.918) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K2 المحسوبة 19.043 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن التسيير العمومي الجديد يعمل على المساءلة والمحاسبة.

- **العبارة 33: يساهم التسيير العمومي الجديد في العمل على تحقيق التساوي في المعاملة**

الجدول رقم (42): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 33

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	4.07	0.879	16.957	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	03	06.50							
محايد	07	15.20							
موافق	20	43.50							
موافق بشدة	16	34.80							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 33 كانت 20 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 43.50% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 4.07 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.879) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K2 المحسوبة 16.957 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن يساهم التسيير العمومي الجديد في العمل على تحقيق التساوي في المعاملة

- **العبارة 34: يؤدي تطبيق التسيير العمومي الجديد إلى مكافحة الفساد الإداري.**

الجدول رقم (43): نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 34

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة K^2	المجدولة K^2	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
غير موافق بشدة	/	/	3.70	0.662	32.087	7.815	3	0.000	دال
غير موافق	01	02.20							
محايد	16	34.80							
موافق	25	54.30							
موافق بشدة	04	08.70							
المجموع	46	%100							

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه، يتبين أن إجابات عينة الدراسة على العبارة 34 كانت 25 إجابة على تفضيل (موافق) بنسبة مشاركة كبيرة 54.30% مقارنة بالتفضيلات الأخرى، بمتوسط حسابي 3.70 أعلى من المتوسط الفرضي (3) وانحراف معياري (0.662) أقل من القيمة الحرجة (1)، وتشير قيمته إلى تجانس البيانات وتقاربها وتطابق وجهات النظر حول إجابات العينة على هذه العبارة، بلغت قيمة K^2 المحسوبة 32.087 أكبر من المجدولة 7.815 عند درجة حرية 3 بمستوى دلالة 0.000 أقل من المعتمدة في الدراسة 0.05، بالرجوع إلى قاعدة القرار، فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من المجدولة، فإن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، ويرجع مصدر هذا التباين والفروق الحاصلة بالدرجة الأولى لصالح الفئة

ذات القيمة الكبرى (موافق)؛ ولها تأثير مباشر على اتجاهات إجابات عينة الدراسة، وبالتالي عينة الدراسة موافقون على أن تطبيق التسيير العمومي الجديد يؤدي إلى مكافحة الفساد الإداري.

من خلال تحليل نتائج عبارات محور آليات الإصلاح الإداري بمديرية التربية لولاية المسيلة (من العبارة 17إلى العبارة 34)، التي تمثل الفرضية الفرعية الثانية للدراسة، نلاحظ أن قيم K2 كلها دال إحصائيا لجميع عبارات هذا المحور، مما يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الثانية للدراسة التالية:

تطبق مديرية التربية لولاية المسيلة آليات الإصلاح الإداري.

المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على:

توجد علاقة بين مقاربات التسيير العمومي الجديد ومحتوى إصلاحات الإدارة العمومية بمديرية التربية لولاية المسيلة

للإجابة عن الفرضية الرئيسية للدراسة تم استخدام الجداول المتقاطعة (Crosstabls) بين المتغيرين التسيير العمومي الجديد ومحتوى إصلاحات الإدارة العمومية بمديرية التربية لولاية المسيلة وفيما يلي نتائج ذلك.

الجدول رقم (44): العلاقة بين المتغيرين التسيير العمومي الجديد ومحتوى إصلاحات الإدارة العمومية

Chi-Square Tests			
	Value	**Df**	**Asymptotic Significance (2-sided)**
Pearson Chi-Square	373,533	240	0,000
Likelihood Ratio	159,218	240	1,000
Linear-by-Linear Association	25,798	1	0,000
Spearman Correlation	0.684	/	0.000
N of Valid Cases	46		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه قيمة K^2 دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، مما يؤكد وجود دلالة إحصائية بين المتغيرين، في حين بلغ معامل الارتباط لسيبرمان 0.684 ارتباط طردي متوسط، مما سبق نؤكد تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة التالية:

توجد علاقة بين مقاربات التسيير العمومي الجديد ومحتوى إصلاحات الإدارة العمومية بمديرية التربية لولاية المسيلة

خلاصة الفصل التطبيقي:

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية، بتحليل عبارات الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة **SPSSv27** من موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة، وتمت معالجتها إحصائيا عن طريق برنامج SPSS.V27، وتطرقنا إلى التقديم والتعريف بالمديرية محل الدراسة، كما تم التطرق لمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات الشخصية واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، وتحليل عبارات الاستبانة، بالإضافة إلى ذلك اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة باستخدام **اختبار t ستودنت.**

الخاتمـــــــة

انطلاقا ممّا تم تناوله في الدراسة يمكن التأكيد على أنّ مقاربة التسيير العمي الجديد، تساهم إلى حد كبير في إصلاح الإدارة العامة الجزائرية سواء من خلال تحقيق الكفاءة، أوخلق روح المبادرة؛ وذلك لاعتبار أنّ الإدارة العامة نشاط عام يستهدف تنفيذ السياسة العامة في الدولة بالاعتماد على التسيير العمومي الجديد الذي يقوم على بالارتقاء بالإدارة العامة من النظام التقليدي، إلى نظام أكثر قدرة وكفاءة في استجابة لتطلعات الأفراد وغايات التنمية الوطنية.

وعليه يمكن القول أنّ منطق التسيير العمومي الجديد يقوم على جودة الخدمة العامة؛ ومنه التركيز يكون على النتائج وليس على الإجراءات، وعليه فعلى الإدارة العامة الجزائرية وفق مقاربة التسيير العمومي الجديدة أنْ تتخطى الإيديولوجية القائمة على النموذج البيروقراطي الجامد، وذلك بصورة توفر رؤية استراتيجية حقيقية والانتقال إلى ما بعد البيروقراطية، من خلال تفعيل دور القطاع الخاص والمجتمع المدني والحكم الراشد وإعطاء اهتمام أكبر للحاجة إلى تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضى الزبون وتطلعاته بالدرجة الأولى.

وفقا لذلك لابد على الجزائر تبنّي استراتيجيات إصلاحية جديدة تواكب مختلف التغيرات، وذلك بالتركيز على مبدأ تفويض السلطة، مع توفير مرونة وضمان قياس الأداء والمراقبة والمساءلة الحقيق الكفاءة والفعالية الطلوبتين، ويتيح لمنظمات الإدارة العامة التكيف باستمرار مع متغيرات البيئة ومتطلبات التجديد حيث **تم استخلاص** الآتي :

– الإدارة العامة الجزائرية عرفت عدة إصلاحات إدارية، استدعت بالضرورة استحداث النظام الإداري وذلك بإدخال تعديلات جديدة، غير أنها لم تتحول عن النموذج البيروقراطي القائم؛

– التسيير العمومي التقليدي أثر بشكل كبير على الإدارة العامة الجزائرية، وهذا ما انعكس سلبا على أدائها في تقديم الخدمات للمواطنين، ممّا يخلق فجوة بين المواطن والإدارة، ظهور التكنولوجيات الحديثة وممّا صاحبها مثل ظهور البطاقات المغناطسية وغيرها، سهلت من الإجراءات الإدارية كما ساهمت في تقليص الوقت والجهد والتكاليف على المواطن والإدارة على حد سواء، غير أنّ هذه الوسائل لا تمثل الغايات في حد ذاتها بقدر ما هي وسائل لتحسين الخدمة العامة والارتقاء بها؛

–الإدارة العامة الجزائرية رغم كافة التطورات والإصلاحات التي شهدتها في مجال الإدارة الإلكترونية، إلاّ أنّها لازالت تحتفظ ببعض خصوصيات التسيير التقليدي وسيطرة البيروقراطية في الإدارة العمومية.

مّا يمكن استخلاصه من هذه الدراسة التي قمنا بها في مديرية التربية بولاية المسيلة أنّ موضوع التسيير العمومي الحديث من المواضيع الحديثة نظرا لما أحدثته الأخيرة من نقلة نوعية في مجال إصلاح الإدارة العامة من خلال المزايا التي يوفرها لتخليص المؤسسات العمومية من المشاكل التي تعانيها نتيجة النماذج الكلاسيكية التقليدية التي كانت تنتهجها في تسييرها شؤونها الإدارية؛ فمن خلال دراستنا الموسومة

بالتسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية دراسة ميدانية في قطاع التربية بالمسيلة نموذجا، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاستنتاجات :

استنتجنا نتائج جوهرية نوضحها في النقاط التالية:

من خلال الدراسة التطبيقية، التي تم توضيحها في مختلف جوانب هذا البحث، خلصنا إلى عدة استنتاجات نظرية وتطبيقية، وفيما يلي ذكر أهمها:

1. يوجد تطبيق لممارسات الإدارة للقيم التسييرية الجديدة بمديرية التربية لولاية المسيلة؛

2. تطبق مديرية التربية لولاية المسيلة آليات الإصلاح الإداري؛

3. توجد علاقة بين مقاربات التسيير العمومي الجديد ومحتوى إصلاحات الإدارة العمومية بمديرية التربية لولاية المسيلة؛

بعد استعراض أهم النتائج المتوصل إليها، وبناء على أوجه القصور التي تم لمسها ارتأينا تقديم التوصيات التالية:

– ضرورة التخلص من القيود البيروقراطية وتبني استراتيجيات جديدة في الإدارة، من خلال التركيز على النتائج والتخلي عن التسلسل الهرمي للسلطة والانتقال لأفقية السلطة والمسؤولية في نظام إداري شبكي تعاوني متقدم.

– ضرورة الانتقال من مفهوم الخدمة العامة إلى جودة الخدمة العمومية، وذلك بتوفير خدمة متجاوبة مع مطالب واحتيالات الجمهور.

– تحقيق المرونة في المعاملات واعتماد الإدارة بالأهداف والديمقراطية التشاركية في تسيير الإدارة العمومية.

– التركيز على المراقبة والمساءلة لتحقيق الكفاءة والفعالية لتحسين الأداء.

– ضرورة تفويض السلطة مع توفير المرونة وحرية الأداء.

– تفعيل مؤسسات المجتمع المدني الجواري، وتشجيع القطاع الخاص فكلما تطور هذا القطاع كلما ساهم في تعزيز فعالية الإدارة العامة ومؤسسات المجتمع المدني.

– من الناحية الأكاديمية ضرورة التعمق أكثر في إمكانيات اعتماد مقاربة التسيير العمومي الجديد والاستفادة من خبرات الدول منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (1-1): الاستبيان

جامعة محمد بوضياف -المسيلة-

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة وحكامة محلية

استمارة استبيان

استبانة موجهة إلى موظفي مديرية التربية لولاية المسيلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

سيدي الفاضل/ سيدتي الفاضلة ؛

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي الموسومة بـ: **التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر حالة مديرية التربية لولاية المسيلة 2023-2024-** نأمل منكم المشاركة بإثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، سعيا منا لمعرفة وجهة نظركم، وقناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة.

يجدر بنا في هذا المقام أنْ نتعهد لكم أنْ تحاط مساهماتكم بالسرية التامة، وأنّها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام.

إعداد الطالبتين: **إشراف الأستاذة الدكتورة:**

- نجاة صغيور **- فوزية شرقي**

- فوزية لملومة

السنة الجامعية: 2023-2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

1) النوع الاجتماعي (الجنس): ذكر [ ] ، أنثى [ ]

2) العمر: أقل من 30 سنة [ ] ، 30-35 سنة [ ] ، 35-40 سنة [ ] ، 40-45 سنة [ ] ، 45-50 سنة ، 50-55 سنة [ ] ، 55 سنة فما أكثر [ ]

3) المركز الوظيفي الحالي: مدير [ ] ، نائب المدير [ ] ، رئيس مصلحة [ ] ، رئيس مكتب [ ] ، ، غيره حدّد :..... [ ]

4) الدرجة العلمية: دكتور [ ] ، ماجستير [ ] ، ليسانس[ ] ، غيره حدد.....

5) الخبرة في العمل: أقل من 05 سنوات [ ] ، من 06 سنوات إلى 10 سنوات [ ] ، من 11 إلى 20 سنة [ ] ، أكثر من 21 سنة [ ]

المحور الثاني : مقاربة ممارسات الإدارة بمديرية التربية للقيم التسييرية الجديدة						
أولا: أسلوب الإدارة الإلكترونية						
الرقم	العبارات	غير وافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعمل مديرية التربية على تطبيق الإدارة الالكترونية .					
2	توفر مديرية التربية أحدث التقنيات والأجهزة من أجل تطبيق الإدارة الالكترونية.					
3	تطبيق الإدارة الالكترونية يحسن جودة الخدمات المقدمة .					
4	تتوافر لدى المديرية قاعدة بيانات كافية لإنجاز متطلبات أعمالها.					
ثانيا: أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية						
	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
5	يتم اختيار الكفاءات وتعيينهم بنزاهة وحيادية .					
6	تسعى مديرية التربية إلى خلق برامج تكوينية عصرية للكفاءات .					
7	تعمل مديرية التربية على تطوير أداء الكفاءات من خلال تقييم أدائهم .					
8	يجمع نظام الترقية بين الأقدمية والكفاءة					
ثالثا: أسلوب التوجه نحو الأداء						

	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
9	تسعى مديرية التربية إلى تحسين الأداء لضمان تقصير أمد المشكلة.					
10	يتم مراقبة الأداء من خلال نظام يربط بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب .					
11	يمتلك الموظفون الحق في الاطلاع على نتائج تقييم أدائهم وتقديم تظلم .					
12	تساهم عمليات الرقابة والتفتيش بفعالية في قياس الأداء الكلي للمديرية					
	رابعا: أسلوب التوجه نحو الخدمة					
	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
13	تسعى مديرية التربية إلى تحسين آليات المساعدة لتسهيل الوصول إلى خدمات جيدة					
14	تقوم مديرية التربية بإجراء تقييم دوري لوجهات نظر المواطنين					
15	تستخدم مديرية التربية مختلف المعلومات التي يتم جمعها من المواطنين بهدف تحسين الخدمات المقدمة .					
16	يتم تطبيق سياسة المعاملة المتكافئة لكافة المواطنين ومراعاة احتياجاتهم					
	المحور الثالث :آليات الإصلاح الإداري بمديرية التربية لولاية المسيلة					
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	ساهمت عملية الإصلاح في تبسيط الإجراءات وطرق العمل.					
18	الإجراءات الوظيفية أصحت سريعة ومختصرة.					
19	يساهم التسيير العمومي الجديد في دقة إنجاز الإجراءات الوظيفية					
20	يساعد التسيير العمومي الجديد في خفض حالات المحسوبية وتحقيق العدالة					
21	يمكن التسيير العمومي الجديد جميع المواطنين من الحصول على نفس المعاملات					
22	يلغي التسيير العمومي الجديد أسلوب التعامل بالرشوة لأن المواطن					

	أصبح يتعامل مع الحاسوب مباشرة.					
23	يساعد التسيير العمومي الجديد العاملين على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية على أعمالهم.					
24	أصبح التسيير الإداري تشاركي وتعاوني بين مختلف المستويات الإدارية .					
25	يتيح التسيير العمومي الجديد استمرارية العمل حتى بعد نهاية الدوام الوظيفي.					
26	التعامل الشبكي قلل من عمليات التزوير.					
27	يعمل التسيير العمومي الجديد على الحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات.					
28	يسمح التسيير العمومي الجديد بتقليل استخدام الورق وخفض التكاليف.					

الملحق رقم (1-2): نتائج اختبار Chi-Square

```
GET
  FILE='D:\Desktop\الياث\الاصلاح الاداي  مديرية التربية علوم سياسية نجاة صغيور\صغيور نجاة q43N46.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.
NPAR TESTS
  /CHISQUARE=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24
    q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34
  /EXPECTED=EQUAL
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes		
Output Created		01-JUN-2024 06:43:38
Comments		
Input	Data	D:\Desktop\الياث\الاصلاح الاداي مديرية التربية علوم سياسية نجاة صغيور\صغيور نجاة q43N46.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	46
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.

Syntax		NPAR TESTS /CHISQUARE=q1 q2 q3 q4 q5 q6 q7 q8 q9 q10 q11 q12 q13 q14 q15 q16 q17 q18 q19 q20 q21 q22 q23 q24 q25 q26 q27 q28 q29 q30 q31 q32 q33 q34 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,03
	Number of Cases Allowed[a]	85019
a. Based on availability of workspace memory.		

[DataSet1] D:\Desktop\صغيور\صغيور نجاة سياسية علوم التربية مديرية الإداي الاصلاح اليات نجاة q43N46.sav

Chi-Square Test
Frequencies

q1

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	11,5	-8,5
محايد	13	11,5	1,5
موافق	29	11,5	17,5
موافق بشدة	1	11,5	-10,5
Total	46		

q2

	Observed N	Expected N	Residual

محايد	7	15,3	-8,3
موافق	35	15,3	19,7
موافق بشدة	4	15,3	-11,3
Total	46		

q3

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	2	11,5	-9,5
محايد	12	11,5	,5
موافق	28	11,5	16,5
موافق بشدة	4	11,5	-7,5
Total	46		

q4

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	2	11,5	-9,5
محايد	7	11,5	-4,5
موافق	35	11,5	23,5
موافق بشدة	2	11,5	-9,5
Total	46		

q5

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	11,5	-7,5
محايد	13	11,5	1,5

موافق	26	11,5	14,5
موافق بشدة	3	11,5	-8,5
Total	46		

q6

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	11,5	-7,5
محايد	12	11,5	,5
موافق	29	11,5	17,5
موافق بشدة	1	11,5	-10,5
Total	46		

q7

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	11,5	-8,5
محايد	9	11,5	-2,5
موافق	29	11,5	17,5
موافق بشدة	5	11,5	-6,5
Total	46		

q8

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	1	11,5	-10,5
محايد	13	11,5	1,5
موافق	30	11,5	18,5
موافق بشدة	2	11,5	-9,5
Total	46		

q9

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	1	11,5	-10,5
محايد	12	11,5	,5
موافق	31	11,5	19,5
موافق بشدة	2	11,5	-9,5
Total	46		

q10

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	1	11,5	-10,5
محايد	5	11,5	-6,5
موافق	37	11,5	25,5
موافق بشدة	3	11,5	-8,5

Total	46		

q11

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	2	11,5	-9,5
محايد	5	11,5	-6,5
موافق	29	11,5	17,5
موافق بشدة	10	11,5	-1,5
Total	46		

q12

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	11,5	-8,5
محايد	10	11,5	-1,5
موافق	23	11,5	11,5
موافق بشدة	10	11,5	-1,5
Total	46		

q13

	Observed N	Expected N	Residual
غير بشدة موافق	2	9,2	-7,2

غير موافق	1	9,2	-8,2
محايد	8	9,2	-1,2
موافق	27	9,2	17,8
موافق بشدة	8	9,2	-1,2
Total	46		

q14

	Observed N	Expected N	Residual
غير بشدة موافق	2	9,2	-7,2
غير موافق	1	9,2	-8,2
محايد	16	9,2	6,8
موافق	25	9,2	15,8
موافق بشدة	2	9,2	-7,2
Total	46		

q15

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	11,5	-8,5
محايد	5	11,5	-6,5
موافق	32	11,5	20,5
موافق بشدة	6	11,5	-5,5
Total	46		

q16

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق بشدة	2	9,2	-7,2
غير موافق	2	9,2	-7,2
محايد	9	9,2	-,2
موافق	27	9,2	17,8
موافق بشدة	6	9,2	-3,2
Total	46		

q17

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	11,5	-6,5
محايد	12	11,5	,5
موافق	25	11,5	13,5
موافق بشدة	4	11,5	-7,5
Total	46		

q18

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	7	11,5	-4,5
محايد	8	11,5	-3,5
موافق	25	11,5	13,5
موافق بشدة	6	11,5	-5,5
Total	46		

q19

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	11,5	-8,5
محايد	3	11,5	-8,5
موافق	37	11,5	25,5
موافق بشدة	3	11,5	-8,5
Total	46		

q20

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	1	11,5	-10,5
محايد	2	11,5	-9,5
موافق	32	11,5	20,5
موافق بشدة	11	11,5	-,5
Total	46		

q21

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	1	11,5	-10,5
محايد	2	11,5	-9,5

موافق	36	11,5	24,5
موافق بشدة	7	11,5	-4,5
Total	46		

q22

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	11,5	-8,5
محايد	12	11,5	,5
موافق	24	11,5	12,5
موافق بشدة	7	11,5	-4,5
Total	46		

q23

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	7	11,5	-4,5
محايد	7	11,5	-4,5
موافق	24	11,5	12,5
موافق بشدة	8	11,5	-3,5
Total	46		

q24

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	11,5	-6,5
محايد	4	11,5	-7,5
موافق	32	11,5	20,5
موافق بشدة	5	11,5	-6,5
Total	46		

q25

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	2	11,5	-9,5
محايد	12	11,5	,5
موافق	27	11,5	15,5
موافق بشدة	5	11,5	-6,5
Total	46		

q26

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	7	11,5	-4,5
محايد	12	11,5	,5
موافق	23	11,5	11,5
موافق بشدة	4	11,5	-7,5

Total	46		

q27

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	4	11,5	-7,5
محايد	16	11,5	4,5
موافق	23	11,5	11,5
موافق بشدة ق	3	11,5	-8,5
Total	46		

q28

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	11,5	-8,5
محايد	10	11,5	-1,5
موافق	29	11,5	17,5
موافق بشدة ق	4	11,5	-7,5
Total	46		

q29

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	11,5	-8,5

محايد	3	11,5	-8,5
موافق	38	11,5	26,5
موافق بشدة	2	11,5	-9,5
Total	46		

q30

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	9	11,5	-2,5
محايد	10	11,5	-1,5
موافق	23	11,5	11,5
موافق بشدة	4	11,5	-7,5
Total	46		

q31

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	11,5	-6,5
محايد	7	11,5	-4,5
موافق	23	11,5	11,5
موافق بشدة	11	11,5	-,5
Total	46		

q32

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	5	11,5	-6,5
محايد	5	11,5	-6,5
موافق	23	11,5	11,5
موافق بشدة	13	11,5	1,5
Total	46		

q33

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	3	11,5	-8,5
محايد	7	11,5	-4,5
موافق	20	11,5	8,5
موافق بشدة	16	11,5	4,5
Total	46		

q34

	Observed N	Expected N	Residual
غير موافق	1	11,5	-10,5
محايد	16	11,5	4,5
موافق	25	11,5	13,5
موافق بشدة	4	11,5	-7,5

Total	46		

Test Statistics	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
q1	42,696a	3	0.000
q2	38,130b	2	0.000
q3	36,435a	3	0.000
q4	65,478a	3	0.000
q5	29,652a	3	0.000
q6	41,130a	3	0.000
q7	37,130a	3	0.000
q8	47,391a	3	0.000
q9	50,522a	3	0.000
q10	76,087a	3	0.000
q11	38,348a	3	0.000
q12	18,174a	3	0.000
q13	47,696c	4	0.000
q14	50,739c	4	0.000
q15	49,130a	3	0.000
q16	46,826c	4	0.000
q17	24,435a	3	0.000
q18	21,304a	3	0.000
q19	75,391a	3	0.000
q20	54,000a	3	0.000
q21	71,391a	3	0.000
q22	21,652a	3	0.000
q23	18,174a	3	0.000
q24	48,783a	3	0.000
q25	32,435a	3	0.000
q26	18,174a	3	0.000
q27	24,435a	3	0.000
q28	38,000a	3	0.000
q29	81,478a	3	0.000
q30	17,130a	3	0,001
q31	16,957a	3	0,001
q32	19,043a	3	0.000
q33	16,087a	3	0,001
q34	32,087a	3	0.000

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة بين مقاربات التسيير العمومي الجديد ومحتوى إصلاحات الإدارة العمومية بمديرية التربية لولاية المسيلة

```
WEIGHT OFF.
CROSSTABS
  /TABLES=المحور2 BY المحور1
  /FORMAT=AVALUE TABLES
  /STATISTICS=CHISQ CORR
  /CELLS=COUNT
  /COUNT ROUND CELL
  /BARCHART.
```

Crosstabs

Notes

Output Created		01-JUN-2024 07:13:44
Comments		
Input	**Data**	D:\Desktop\مديرية الإداي الاصلاح اليات نجاة صغيور\صغيور نجاة سياسية علوم التربية q43N46.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	46
Missing Value Handling	**Definition of Missing**	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each table are based on all the cases with valid data in the specified range(s) for all variables in each table.
Syntax		CROSSTABS /TABLES=المحور2 BY المحور1 /FORMAT=AVALUE TABLES /STATISTICS=CHISQ CORR /CELLS=COUNT /COUNT ROUND CELL /BARCHART.
Resources	**Processor Time**	00:00:00,44
	Elapsed Time	00:00:00,28
	Dimensions Requested	2
	Cells Available	524245

Case Processing Summary

	Cases

	Valid		Missing		Total	
	N	Per cent	N	Per cent	N	Pe rcent
المحور2 * المحور1	46	10 0,0%	0	0,0 %	46	10 0,0%

المحور1 * المحور2 Crosstabulation

Count

		المحور1															Total
		2,31	3,00	3,25	3,44	3,50	3,56	3,63	3,75	3,81	3,88	4,00	4,06	4,19	4,25	4,31	4,50	
المحور 2	2,17	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	3,06	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	3,44	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	3,50	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3
	3,56	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
	3,61	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4

4,39																	0	2
4,33																	0	2
4,22																	0	2
4,11																	0	1
4,06																	1	3
4,00																	0	10
3,94																	0	3
3,89																	0	3
3,78																	0	1
3,72																	0	1
3,67																	0	3
TOTAL												0					1	46

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	373,533[a]	240	,000
Likelihood Ratio	159,218	240	1,000
Linear-by-Linear Association	25,798	1	,000
N of Valid Cases	46		

a. 272 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,02.

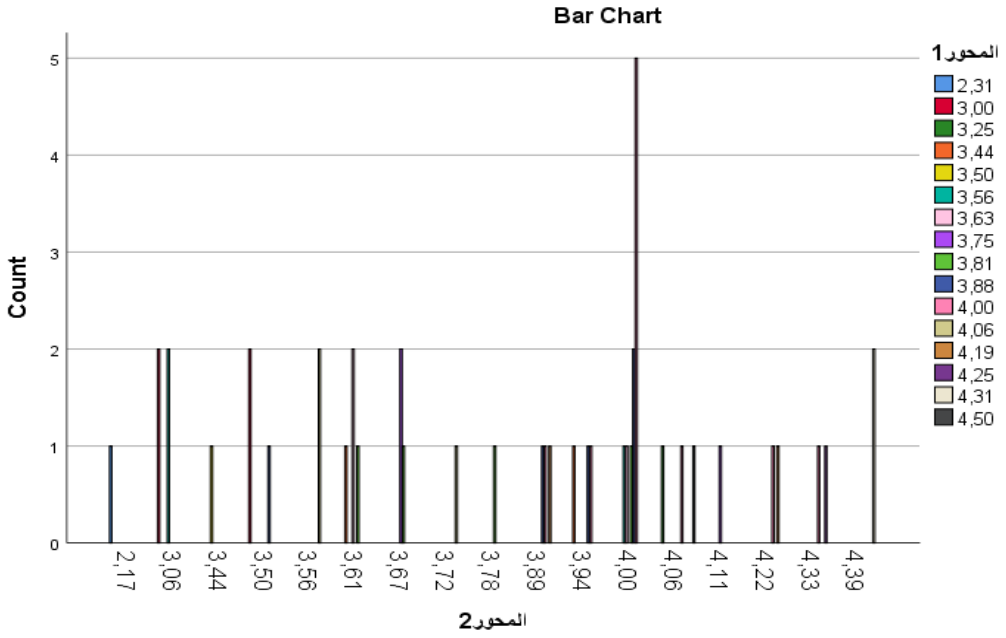
Symmetric Measures

		Value	Asymptotic Standard Error[a]	Approximate T[b]	Approximate Significance
Interval by Interval	Pearson's R	,757	,091	7,688	,000[c]
Ordinal by Ordinal	Spearman Correlation	,611	,119	5,119	,000[c]
N of Valid Cases		46			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.


Bar Chart
Count
0
1
2
3
4
5
2,17
3,06
3,44
3,50
3,56
3,61
3,67
3,72
3,78
3,89
3,94
4,00
4,06
4,11
4,22
4,33
4,39
المحور2
المحور1
2,31
3,00
3,25
3,44
3,50
3,56
3,63
3,75
3,81
3,88
4,00
4,06
4,19
4,25
4,31
4,50

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: الكتب:

1- أيمن عودة، الإدارة **العامة الحديثة**، الطبعة الثالثة، الأردن: دار وائل للنشر، 2013 .

2- بخوش عمار، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص، 71.

3- جلال الدين الصياد وعبد الحميد محمد ربيع، **مبادئ الطرق الإحصائية**، الناشر تهامة، ط1، المملكة العربية السعودية، 1984.

4- درويش عبد الكريم، ليلى تكلا، **أصول الادارة العامة**، القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية، 1995.

5- رشيد زرواتي، **مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، ط1، دار الهدى، الجزائر،2007.

6- زيد بن محمد الرماني، منهج **ابن تيمية في الإصلاح الإداري**، الرياض: دار الصميعي للنشر والتوزيع، 2004.

7- سعود بن محمد النمر وآخرون، **الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة**، السعودية: مكتبة الشفري، ط7، 2013.

8- سعود بن محمد النمر وآخرون، **الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة**، السعودية: مكتبة الشفري، ط7، 2013.

9- شريف اسماعيل، **أساسيات التسيير العمومي دار قرطبة للنشر والتوزيع**، الجزائر، (ب.ن)، 2015.

10- الصحن محمد، **الإدارة العامة المبادئ والتطبيق**، القاهرة: الدار الجامعية،2003.

11- صلاح الدين الهيتي، **تحليل أسس الإدارة العامة**، عمان: دار اليازوري، 2009.

12- عدمان مريزيق ، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكي والاتجاهات الحديثة**، ط2، الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2018.

13- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، **أساسيات الإدارة العامة**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2020.

14- القريوتي محمد قاسم ، **المدخل إلى مناهج البحث العلمي**. الإسكندرية: دار المعرفة ، (ب. س).

15- كامل برير، **الإدارة عملية ونظام**، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع 1996.

16- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، **مبادئ علم الإدارة الحديثة**، 2014.

17- مريزيق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكي والاتجاهات الحديثة**، ط2، الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع، 2018.

18- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة **العامة رؤية استراتيجية الحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد**، مصر، (ب.م): الدار الجامعية، (ب.س).

19- موفق حديد محمد، **الإدارة العامة: هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية**، الأردن: دار الشروق للنشر، 2000.

20- هاشم حمدي رضا، **الإصلاح الإداري**. ط1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2001.

ثانيا: المقالات والبحوث العلمية

21- **بشير بركان**، الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية – دراسة حالة مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية خنشلة، **مجلة أبحاث**؛ جامعة زيان عاشور الجلفة، **المجلد** 1، **العدد** 1،(ب.س).

22- **بواشري أمينة**، سالم بركاهم، الإصلاح الإداري في الجزائر: عرض تجربة مرفق العدالة (1999-2017). **المجلة العلمية لجامعة الجزائر 3، المجلد** 06، **العدد 11**، جانفي 2018.

23- **بوطالب أوسامة**، متطلبات تبني التسيير العمومي الجديد من أجل تفعيل التنمية في الجزائر، **المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادي، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، المجلد 5، العدد26، 2022.

24- **سحر عبد الله الحملي**، الإصلاح الإداري: مفهومه.. وآليات تطبيقه..(دراسة مقارنة). **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، جامعة الأزهر، **العدد 10**، يناير 2013.

25- **سفاحلو رشيد**، دور رقمنة الإدارة العمومية في الحد من مظاهر الفساد المالي والإداري في الجزائر، **مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية**، جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، **المجلد8، العدد** 1، 2024.

26- **بن عيسى ليلى** ، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، **العدد** 14 ، ديسمبر 2013 .

27- **نوال قادة بن عبد الله وبن حمود**، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والمأمول. **مجلة الفكر المتوسطي**، جامعة أبو بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، **المجلد** 11 **العدد** 2، 2022.

28- **يامة ابراهيم، عوماري عائشة،** أثر معوقات تطبيق الإصلاح الإداري في القضاء على الفساد – دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية بولاية أدرار. **مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد** 7، **العدد 06**، 2018.

ثالثا: المذكرات والأطروحات الجامعية:

– أطروحات دكتوراه

29- **بن شناف منال،** "التسيير المحلي التشاركي آلية لإصلاح الخدمة العمومية في الجزائر". أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة سطيف 2، 2019.

30- **عبد اللطيف بن نعوم** ، "دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية، دراسة حالة القطاع العام بالجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس، الجزائر،2020–2021.

31- **تيشات سلوى،** "آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)". أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2014.

32- **رفاع شريفة،** "نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسير عمومي جديد وفق النظرية الإدارة العمومية الحديثة"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007–2008.

33- **سليمان نسرين،**" تسيير الخدمات العامة المحلية"، أطروحة دكتورة في تسيير المالية العامة، دراسة حالة ولاية تلمسان جامعة أو بكر بلقايد تلمسان، 2017/2018.

34- **لعمراني نسيمة،**" نحو بناء النموذج الإدارة الكفاءات في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي – دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا المجموعة من جامعات الشرق الجزائري" ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير التخصص إدارة أعمال المؤسسات جامعة فرحات عباس سطيف2018/2019.

35- **هوشات فوزية،** "تحولات النشاط العمومي في الجزائر". أطروحة دكتوراه كلية الحقوق، قسم القانون العام، جامعة قسنطينة1، 2017.

– رسائل ماجستير:

36- **بن عيسى ليلى** ، " أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي: دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة 2005-2006.

37- **عطار نادية**، "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه"، ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2014- 2015.

رابعا: المداخـــــلات

38- **علي أحمد ثاني بن عبود**، "دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات الرياض المملكة العربية السعودية 13-16 ذو القعدة 1430 هـ الموافق لـ 1-4 نوفمبر 2009.

39- **بلية لحبيب** ،:" التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام"، الملتقى الدولي الموسوم بـ "تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد خارج قطاع المحروقات"، بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم، 2018.

40- **ناجي عبد النور**، "الإصلاح الإداري كآلية لمواجهة تحديات العولمة في العالم العربي". ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15،17 ديسمبر 2012.

41-**Chergui Fouzia**,'' The Turbulence of digital transition in Algeria'', at the 2nd International Research Conference (Online) ICCSR2020 on Corporate Social Responsibility & Sustainable Development December 10-12, 2020,organized by GLOBAL BUSINESS SCHOOL & RESEARCH CENTRE, PUNE,2020.

رابعا: الوثائق الحكومية:

42- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 90-174** مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها – وبمقتضى الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 ربيع الثاني عام 1396 الموافق 16 أبريل سنة 1976 والمتضمن تنظيم التربية والتكوين.**ج.ر.ج.د العدد24** .

43- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 13-381** مؤرخ في 15 محرم عام 1435 الموافق 19 نوفمبر سنة 2013، يحدد صلاحيات الوزير لدى الوزير الأول المكلف بإصلاح الخدمة العمومية، **ج.ر.ج.د العدد 59** . "**المادة: 2** ".

44- **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قرار وزاري مشترك** مؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423 الموافق 2 يونيو سنة 2002 يتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية ولاية الجزائر، الجريدة **الرسمية عدد 50** ، المؤرخة في 21 جويلية 2002.

خامسا: المراجع الإلكترونية:

45- **الإصلاح الإداري**"المتاح على الموقع الإلكتروني: https://www.bipa.gov.bh[.]تاريخ التصفح: 15 ماي2024].

46- زيدي سميحة ، "**الإصلاح الإداري في الجزائر.ج2**". المتاح على الموقع الإلكتروني: http://30dz.yoo7.com[.] [التصفح: 15 ماي2024].

47- **عبد العالي بشير**، التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، جامعة حمة لخضر بالوادي، الجزائر، **المجلد7، العدد1**، 2022.

[**مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة**]،[التصفح: 30 ماي2024].

سادسا: المراجع الأجنبية:

1- Farazmand Ali, **Administrative Reform in Developing Nations**. Praeger, Westport, Connecticut London, 2002.

فهرس الجـداول
والأشكال

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
.1	يبين نماذج التسيير العمومي الجديد	30
.2	مراحل تطور الإدارة العمومية	34
.3	محاور الاستبانة	67
.4	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لمحاور الدراسة	68
.5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	70
.6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	70
.7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي	71
.8	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية	71
.9	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة في العمل	72
.10	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 01	72
.11	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 02	73
.12	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 03	74
.13	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 04	75
.14	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 05	75
.15	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 06	76
.16	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 07	77
.17	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 08	77
.18	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 09	78
.19	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 10	79
.20	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 11	80
.21	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 12	80
.22	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 13	81
.23	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 14	82

.24	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 15	83
.25	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 16	84
.26	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 17	85
.27	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 18	86
.28	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 19	86
.29	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 20	87
.30	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 21	88
.31	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 22	89
.32	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 23	90
.33	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 24	90
.34	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 25	91
.35	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 26	92
.36	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 27	93
.37	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 28	94
.38	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 29	94
.39	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 30	95
.40	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 31	96
.41	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 32	97
.42	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 33	97
.43	نتائج إجابات عينة الدراسة على العبارة 34	98
.44	العلاقة بين المتغيرين التسيير العمومي الجديد ومحتوى إصلاحات الإدارة العمومية	99

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية المسيلة	64

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس الموضوعات	الصفحة
التصريح الشرفي	02-01
الإهداء	04-03
كلمة شكر	05
مقدمة	أ-ط
الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد والإدارة العمومية والإصلاح الإداري	
تمهيد	17
المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد	18
المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد	18
المطلب الثاني: نشأة التسيير العمومي الجديد	20
المطلب الثالث: خصائص التسيير العمومي الجديد ومبادئه	20
المطلب الرابع: نماذج التسيير العمومي الجديد	26
المبحث الثاني: ماهية الإدارة العمومية	31
المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية	31
المطلب الثاني: نشأة وتطور الإدارة العمومية	33
المطلب الثالث: مبادئ وخصائص الإدارة العمومية	35
المطلب الرابع: وظائف الإدارة العمومية	37
المبحث الثالث: ماهية الإصلاح الإداري	39
المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري	40
المطلب الثاني: استراتيجيات الإصلاح الإداري	41
المطلب الثالث: أهداف الإصلاح الإداري	43
المطلب الرابع: متطلبات الإصلاح الإداري ومعوقاته	44
خلاصة الفصل الأول	47
الفصل الثاني: العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر	
تمهيد	49

المبحث الأول: واقع الإدارة العمومية في الجزائر وآليات إصلاحها	50
المطلب الأول: الإجراءات الأساسية للتحول للتسيير العمومي الجديد في الجزائر	50
المبحث الثاني: العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية	51
المطلب الثالث: إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر وفق منطق التسيير العمومي الجديد	56
خلاصة الفصل الثاني	57
الفصل الثالث: دراسة ميدانية مديرية التربية لولاية –المسيلة	
تمهيد	59
المبحث الأول: بطاقة فنية حول مديرية التربية بولاية المسيلة	60
المطلب الأول: نبذة عن التطور التاريخي مديرية التربية لولاية –المسيلة	60
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية المسيلة	62
المبحث الثاني :مناقشة منهجية الدراسة الميدانية	65
المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة	65
المطلب الثاني: تحديد مجتمع البحث والعينة	69
المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة	72
المطلب الأول: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى للدراسة	72
المطلب الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية	85
المطلب الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية للدراسة	99
خلاصة الفصل التطبيقي	100
خاتمة	101
الملاحق	105
قائمة المراجع	127
فهرس الجداول والأشكال	133
فهرس المحتويات	137
ملخصات	–

ملخص: تهدف الدراسة إلى البحث في طبيعة العلاقة بين آليات التسيير العمومي الجديد وإصلاح الإدارة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية **بمديرية التربية لولاية المسيلة 2023**– 2024. وللإجابة عن إشكالية البحث تم الاعتماد على منهج دراسة حالة مديرية التربية لولاية المسيلة، وتم الاستعانة بمنهج تحليل المضمون بغية تحليل الوثائق والبيانات الرسمية، وكذا لإستقراء السيرورة التطورية للمفاهيم التي حملتها فلسفة التسيير العمومي الجديد، والتطورات التي عرفتها أدوار ووظائف المؤسسات العمومية من خلال المنظومة التشريعية والتنظيمية . تم تطوير استبيان من قبل الباحثة لتغطية أربع محاور، حيث تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان، تلا ذلك توزيعه على عينة البحث، والتي تم احتساب حجمها وحددت بـ **(46)** مستجوبا، موزعين على أساس هياكل مديرية التربية لولاية المسيلة ؛ ولإجراء التحليل الإحصائي الضروري لهذه الدراسة، تم الاعتماد على النسب المئوية، المتوسطات، والانحراف المعياري، وغيرها من التقنيات عن طريق استخدام ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية اصدار رقم **27 (SPSS)**. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين مقاربات التسيير العمومي الجديد ومحتوى إصلاحات الإدارة العمومية بمديرية التربية لولاية المسيلة 2023 –2024. ومع ذلك، على الرغم من كل التطورات والإصلاحات التي شهدتها في مجال الإدارة الإلكترونية، إلا أنها لا تزال تحتفظ ببعض خصائص الإدارة التقليدية وسيطرة البيروقراطية في الإدارة العامة.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد؛ الإدارة العامة؛ الإصلاح الإداري؛ مديرية التربية لولاية المسيلة.

Abstract: The study aims to explore the nature of the relationship between the mechanisms of new public management and the reform of Algerian public administration: a field study at the Directorate of Education for the Province of M'sila 2023-2024. To address the research problem, the case study method was applied to the Directorate of Education for the Province of M'sila. The content analysis method was employed to analyze official documents and data in order to examine the evolutionary process of the concepts brought by the philosophy of new public management, as well as the developments in the roles and functions of public institutions through the legislative and regulatory system. A questionnaire was developed by the researcher to cover four axes. The validity and reliability of the questionnaire were verified, followed by its distribution to the research sample, which was determined to be 46 respondents, distributed based on the structures of the Directorate of Education for the Province of M'sila. For the necessary statistical analysis of this study, percentages, means, and standard deviations were used, among other techniques, through the use of the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) software, version 27. The study concluded that there is a relationship between the approaches of new public management and the content of public administration reforms at the Directorate of Education for the Province of M'sila 2023-2024. However, despite all the developments and reforms they have witnessed in the field of electronic administration, they still retain some of the characteristics of traditional management and the control of bureaucracy in public administration.

Keywords: new public management; public administration; administrative reform; Directorate of Education for the Province of M'sila.

تم بحمد الله