

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية

فرع: التنظيم السياسي والاداري

تخصص: إدارة محلية



كلية: الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية والعلاقات الدولية

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبة:

نبيلة بن مني

تحت عنوان

الحوكمة العمومية وعلاقتها بتحسين أداء

الموظف العمومي

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج

.2025 - 2024

أعضاء لجنة المناقشة الموقرة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
محمد بلعسل	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
فوزية شرقي	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
عبد العزيز زايدي	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



27 ديسمبر 2020

ملحق بالقرار رقم 10871 المؤرخ في
الذي يحدد النواعد 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 المتعني أسفله،

السيد(ة): بن محمد نبيلة الصفة: طالب، أستاذ، باحث

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 111263164 والصادرة بتاريخ: 23 10 2018

المسجل(ة) بكلية / معهد: المعهد الجامعي للعلوم الإنسانية والاجتماعية والحولية

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

عنوانها: الحوكمة الحاسوبية وعلاقتها بالحوكمة الإلكترونية

دراسة حالة مديرية التربية لولاية تيارت

أصريح بشرفي أنني ألتزم بمعايير النزاهة العلمية والمهنية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 09 12 2020

توقيع المتعني(ة)

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد

إلى ذاتي التي اجتهدت وفي عزّ الضغوطات وصلت

إلى والديّ نور حياتي

إلى أخواتي وحبيبات قلبي

حنان، أحلام، منى، هدى، خفران

نبيلة.

شكر وعرفان

ما سلكتنا البدايات إلا بتيسيره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه،
وما حققنا الغايات إلا بفضلِه،

فالحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من كان لي دعماً في هذا العمل.
إلى مشرفتي العزيزة الدكتورة فوزية شرقي التي كانت زعم
المؤطر والموجه، فلم تبخل عليا بعلمها ولا بطيبتها التي تلمسها من
كلماتها واهتمامها، فشكراً لك وجعل الله علمك سراجاً تضيئ به
طريق طلابك.

كما أشكر زميلاتي وزملائي في العمل، وأخص بالذكر
نصيرة، فريدة، هلاية، علي، فقد كانوا سنداً وأناستاً لي في
هذه الرحلة.

وشكر خاص إلى خالتي وصديقتي نسيم.

نبيـلة.

مقدمة

شهدت الإدارات العمومية خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل التغيرات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، ما دفع العديد من الدول إلى تبني آليات جديدة فكانت الحوكمة العمومية الخيار الأساسي الذي تبنته مختلف الدول، من أجل تحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة أداء الموظفين العموميين، لتكون في مستوى تطلعات المواطنين، وقد أصبحت الحوكمة العمومية تمثل أحد المحاور الأساسية في تطوير الإدارة الحديثة، عبر آلياتها القائمة على الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية، مما يجعلها ذات تأثير مباشر وغير مباشر على أداء الموظفين في مختلف المؤسسات العمومية.

وفي الجزائر، ومع تعاظم الاهتمام بإصلاح الإدارة العمومية، بات من الضروري البحث عن مدى تجسيد آليات الحوكمة العمومية داخل الإدارات المحلية والقطاعية، وانعكاس ذلك على أداء الموظف العمومي، باعتباره الفاعل الرئيسي في تنفيذ السياسات العامة وتقديم الخدمة للمواطنين. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على طبيعة العلاقة بين الحوكمة العمومية وأداء الموظف العمومي، باعتماد مديرية التربية لولاية برج بوعرييرج كدراسة حالة، لما لهذا القطاع من أهمية في المجتمع ودوره المحوري في تنمية الموارد البشرية.

01 - أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب عدة دفعتنا للبحث في هذا الموضوع:

• الأسباب الذاتية:

- كوني موظفة تعمل في مؤسسة إدارية عمومية .
- الرغبة في فهم العوامل المؤثرة على أداء الموظف العمومي ومدى ارتباطها بتطبيق مبادئ الحوكمة العمومية.
- حب التطلع بخصوص هكذا مواضيع التي تحمل تناقضات من مجتمع إلى آخر.

• الأسباب الموضوعية:

- أهمية تحسين أداء الموظف العمومي في المؤسسات العمومية.
- دراسة الحوكمة العمومية، والتعرف على مبادئها، وعلاقتها بتحسين أداء الموظف العمومي.

- قد تساهم نتائج الدراسة في التعرف على واقع الحوكمة العمومية في مديرية التربية لولاية برج بوعرييج، ما قد يساعد على اتخاذ إجراءات تساهم في تحسين أداء الموظف العمومي.

02 - أهمية الموضوع:

- يكتسي موضوع الحوكمة العمومية أهمية بالغة، وتتجلى أهميتها في النقاط التالية:
- تعد أسس وآليات الحوكمة من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة، وعلى المستوى المحلي بصفة خاصة، والتحكم بهكذا مفاهيم، يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الجودة الشاملة، ويساهم في تحسين الخدمة العمومية
- إظهار أهمية آليات الحوكمة العمومية في تحسين مستوى أداء الموظف العمومي، ما يسمح له بالإبداع والابتكار لتحقيق الرقي والتطور.
- الأداء الفعال للموظف العمومي يساهم في تحقيق الأهداف التنموية للدول.

03 - أهداف الدراسة:

- يسعى هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:
- تحليل وفهم كيفية تأثير تطبيق آليات الحوكمة العمومية (الشفافية - المساءلة - المشاركة - سيادة القانون - الكفاءة والفاعلية) على تحسين أداء الموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية.
- تحديد العوامل المؤثرة في أداء الموظف العمومي في مديريات التربية.
- التعرف على العقبات الإدارية والتنظيمية التي تحول دون تطبيق فعال لآليات الحوكمة العمومية في إدارات مديريات التربية الوطنية.

04 - الدراسات السابقة:

- دراسة حنان بايع راسو، العيد غربي بعنوان " دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الجزائرية"، جامعة حمة لخضر الوادي 2024، سعت الدراسة إلى قياس أثر مبادئ الحوكمة (كالشفافية، المساءلة، التمكين الإداري) في تحسين أداء الموظفين داخل جامعة باتنة 1. وقد أظهرت النتائج أن تطبيق تلك المبادئ بشكل فعال يؤدي إلى رفع الكفاءة، تحسين رضا الموظفين، وزيادة الالتزام الوظيفي، كما أوصت بتبني نماذج حديثة للحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي. الفرق بين دراستنا وهذه الدراسة: أنها ركزت على حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وركزت دراستنا على حوكمة مديريات التربية كمجال للدراسة والتحليل.

- دراسة بن سافغول مخطار، يحياتن فضيل، " دور الحوكمة في أداء المؤسسات العمومية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية، المركز الجامعي تيسمسيلت 2019، تناولت موضوع حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري. الفرق بين بين دراستين أنها عالجت علاقة الحوكمة بالأداء المؤسسي في حين عالجت دراستنا علاقة الحوكمة العمومية بأداء الموظف العمومي الذي يعتبر حجر الأساس للأداء المؤسسي.

05 - إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات العمومية في الجزائر تحديات متعددة تتراوح بين البيروقراطية وضعف الشفافية إلى غياب آليات الرقابة الصارمة، مما أثر على أداء الموظف العمومي وجودة مردوده ومع إدراك أهمية الحوكمة العمومية كإطار تنظيمي حديث، طرحت الجزائر مجموعة من الإصلاحات الإدارية والمؤسسية لتحسين الإدارة العمومية وتعزيز الكفاءة الوظيفية، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر آليات الحوكمة العمومية في تحسين أداء الموظف العمومي (دراسة ميدانية بمديرية التربية الوطنية لولاية برج بوعريريج 2025/2024)؟
ويشتق من صميم هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الحوكمة العمومية، وما هي آلياتها؟.
- كيف يؤثر تطبيق آليات الحوكمة العمومية مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة على مستوى أداء الموظف العمومي؟.
- ما هي معايير تقييم أداء الموظف العمومي؟.
- ما مدى وعي الموظف العمومي بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج بمفهوم الحوكمة العمومية وأهميتها في تحسين أدائه؟.
- ما هي آليات الحوكمة العمومية التي طبقتها مديرية التربية لولاية برج بوعريريج لتحسين أداء موظفيها؟.

06 - فرضيات الدراسة :

وللإجابة على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

أ/الفرضيات النظرية:

1-الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة بين حوكمة مديريات التربية وتحسين أداء الموظف العمومي.

2-الفرضيات الفرعية :

-الفرضية الفرعية الأولى: يوجد علاقة بين آلية الشفافية وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج 2024-2025.

-الفرضية الفرعية الثانية: يساهم تطبيق آلية المشاركة في تحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج 2024-2025.

ب/ الفرضيات الميدانية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية بين آليات حوكمة مديرية التربية، وتحسين أداء الموظف العمومي، حسب آراء المبحوثين بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج 2024-2025.

- الفرضية الثانية: توجد فروق دالة إحصائية بين متغير أفراد عينة الدراسة (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة) في تطبيق كل من آليات الحوكمة العمومية من (شفافية، مساءلة، مشاركة وسيادة القانون)، وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية الوطنية لولاية برج بوعريريج 2024-2025 .

06 - حدود الدراسة :

الحدود المكانية: يندرج البحث ضمن مواضيع دراسة الحالة، والتي تجرى بمقر مديرية التربية الوطنية لولاية برج بوعريريج.

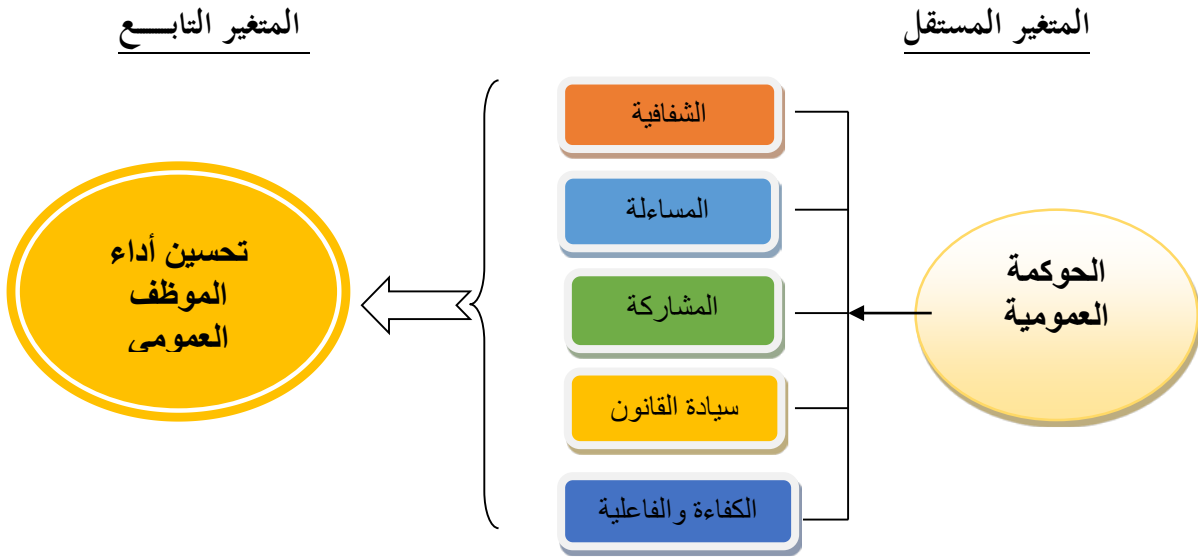
الحدود الزمانية: 2025/04/23 إلى غاية 30 /05/2025.

عينة الدراسة: موظفي إدارة مديرية التربية لولاية برج بوعريريج.

07 - متغيرات الدراسة:

تبرز هذه الدراسة أثر المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في آليات الحوكمة العمومية، على المتغير التابع المتمثل في أداء الموظف العمومي، حيث تفترض الباحثة وجود علاقة بين متغيرات البحث، وأن تطبيق آليات الحوكمة العمومية، سوف يكون له تأثيرا واضحا على تحسين ورفع مستوى أداء الموظف في مديريات التربية.

الشكل رقم (01): متغيرات الدراسة



المصدر: من إنجاز الطالبة.

08 - مناهج الدراسة.

قصد الإجابة والإلمام بأهم أبعاد الدراسة وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، تم الاعتماد على بعض المناهج والمقاربات، نذكر منها التالي:

المنهج الوصفي: استُخدم هذا المنهج لوصف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوكمة العمومية وأداء الموظف العمومي، وتحليل العلاقة النظرية بينهما انطلاقاً من الأدبيات والدراسات السابقة.

- **منهج دراسة الحالة:** وهو منهج يركز على إعطاء صورة شاملة لدراسة وحدة معينة مديرية التربية لولاية برج بوعريريج 2024-2025، والذي يصف الظاهرة قيد البحث ويحلل بياناتها، وذلك بتتبع الموضوع عبر حقبة متعددة، ويقف على أدنى جزئياته وتفصيله.

- كذلك تم الاستعانة بمنهج تحليل المضمون لتحليل الوثائق الرسمية المتعلقة بسياسة الإصلاحات التي عرفتها هياكل ووظائف وأدوار هذا القطاع الحيوي، كذلك كانت المقاربة القانونية ذات أهمية في هذا البحث بحكم إرتباط السياسة العامة بالمنظومة التشريعية والتنظيمية، والتي ساهمت في إرساء قواعد السياسة الإصلاحية الإدارية، والتي واكبت ترسيخ آليات الحوكمة العمومية في شتى القطاعات بما فيها مؤسسات هذا القطاع الحيوي التربية الوطنية.

- المنهج الإحصائي: استخدم لتحليل البيانات التي يتم جمعها ميدانياً عبر أداة الاستبيان، وذلك بغرض تفسير النتائج كمياً، واستخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة، بالاعتماد على بعض إختبارات برنامج الرزم الإحصائية الاجتماعية (SPSSV21).

10- أدوات الدراسة:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة مهمة في البحث العلمي، فهي تحتاج إلى عناية كبيرة من الباحث، لأنّ الاختيار الصائب للأداة يساعد في جمع البيانات وتيسير المهمة، وقد استخدمنا أداة الاستبيان إذ تعتبر هي الدليل بعد تشخيص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث، وتحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة عادة ما تكون مفتوحة ومغلقة.

11 - هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بحوثيات ومتطلبات البحث، ولمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول؛ منها فصلين نظريين وفصل تطبيقي كالتالي:

- **الفصل الأول:** وقد تطرق إلى الإطار المفاهيمي للحوكمة العمومية الجديدة، وذلك من خلال ثلاث مباحث؛ **المبحث الأول** تناول مفهوم وتطور الحوكمة العمومية، **المبحث الثاني** خصص لأهمية وأهداف الحوكمة العمومية في الإدارة الحديثة، أما **المبحث الثالث** فتناول آليات الحوكمة العمومية.

- **الفصل الثاني:** فيتطرق إلى مفهوم الموظف العمومي وأدائه في ظل الحوكمة العمومية، من خلال مبحثين، يتناول **المبحث الأول** مدخل تعريف للموظف العمومي، **المبحث الثاني** مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بالحوكمة العمومية، أما **المبحث الثالث** فقد تناولنا فيه آليات تفعيل الحوكمة العمومية في قطاع التربية بالجزائر.

- **الفصل الثالث:** خاص بالدراسة الميدانية من خلال ثلاث مباحث حيث يتناول **المبحث الأول** بطاقة فنية لمديرية التربية لولاية برج بوعريريج، ويتناول **المبحث الثاني** منهجية الدراسة الميدانية، أما **المبحث الثالث** يتناول تحليل نتائج الاستبيان ومناقشة فرضيات الدراسة، وتختتم هذه الدراسة بعرض أبرز النتائج المتوصل إليها.

12 - صعوبات الدراسة:

من بين أبرز الصعوبات التي اعترضتنا في دراستنا هذه، خاصة الميدانية منها، تأخر تأشير طلب التربص الميداني من طرف مديرية التربية لولاية برج بوعرييج، مما أخرج عملنا للأسف. لذلك ينبغي تفعيل الاتفاقيات المبرمة من قبل الجامعة والمجموعات المحلية لتذليل الصعاب أمام الباحث، وبغية تطوير مخرجات البحث العلمي.

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة العمومية

تمهيد:

تعد الحوكمة العمومية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية، السياسية والاقتصادية، خاصة في ظل التحولات التي شهدتها أنماط إدارة الشأن العام خلال العقود الأخيرة. فقد أدت التحديات المتزايدة، مثل العولمة، تطور تكنولوجيا المعلومات وتعدد احتياجات المواطنين، إلى بروز الحاجة إلى أساليب جديدة في تسيير المؤسسات العمومية تقوم على الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة والفاعلية.

ويهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري متكامل لمفهوم الحوكمة العمومية من خلال تعريفها وتتبع تطورها ومراحل تشكلها كمفهوم مركزي ورئيسي في تطوير إدارة القطاع العام، كما يعرض الفصل أهمية الحوكمة العمومية في تعزيز أداء المؤسسات، إلى جانب استعراض أهم أهدافها في ضوء الآليات التي تقوم عليها كالمساءلة، المشاركة والكفاءة. وقد قسمنا دراستنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، هي:

- المبحث الأول: تعريف وتطور الحوكمة العمومية.
- المبحث الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة العمومية في الإدارة الحديثة.
- المبحث الثالث: آليات الحوكمة العمومية.

المبحث الأول: تعريف وتطور الحوكمة العمومية.

برز مفهوم الحوكمة العمومية كإطار بديل لتسيير الشأن العام في ظل تزايد تعقيد الأدوار الحكومية وتراجع فعالية النماذج التقليدية، وقد تبلور هذا المفهوم تدريجياً بفعل تأثير العولمة والإصلاحات المؤسساتية، ليمثل اليوم ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي العمومي، ويتناول هذا المبحث التعريفات المتعددة للحوكمة والحوكمة العمومية، نشأتها وتطورها عبر التجارب المختلفة.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة العمومية

سنعرض أولاً لتعريف الحوكمة بشكل عام ومن خلالها سنستخرج مفهوم الحوكمة العمومية.

1- لغة: 1

من خلال الإطلاع على عدد من الأبحاث التي تناولت ترجمة لفظ (Governance)، اتضح أن هناك العديد من الترجمات التي تدل على هذا المفهوم مثل الحوكمة، الحاكمية، المحكومة، الحكامة والحكمانية، وإدارة الحكم، و الإدارة المجتمعية، و الإدارة النزيهة، القواعد الحاكمة للمؤسسات، أسلوب الإدارة المثلى، كلها مصطلحات معربة لكلمة (Governance)، ونجد في اللغة العربية مصطلح الحكم، حيث تضيف على مفهوم الحكم في الوقت نفسه معنى العلم والحكمة والعدل، ووفقاً للمعجم الوسيط الصادر عن مجمع اللغة العربية بالقاهرة، يقال (حكم) أي قضى، ويقال حكم له وحكم عليه وحكم بينهم.

وقد اقترح الأمين العام لمجمع اللغة العربية في مصر لفظ "حوكمة"، لأن لفظ "حوكمة" على وزن "فوعلة"، وتعد هذه الترجمة مقبولة أسوة بترجمة سابقة لكلمات مثل "عولمة وحوسبة" ²

2 - اصطلاحاً:

تناول العديد من الباحثين والمنظمات الدولية مفهوم الحوكمة كل حسب رؤيته: ³

¹. ازروال يوسف، الحكم الراشد في الجزائر: الأسس النظرية وأدوات التجسيد، ط 01، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، ص (32-33).

² المليكى محمد عبد الجليل ناجي علي، انموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمينية، (رسالة ماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة إب، الجمهورية اليمنية، 2017)، ص، 31.

³. خالد بن يامين، " أثر تطبيق أساسيات الحوكمة الرشيدة على أداء عاملين الإدارات المحلية. دراسة حالة بشار. "، جامعة طاهري محمد، بشار، المجلد 07، العدد 01، جوان 2024، ص، 919 [<https://asjp.cerist.dz/en/article/247693>]. [تاريخ التصفح 2024/11/24].

. عرفها البنك الدولي "بأنها الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الإقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية".¹

. تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها: "محاسبة السلطات الإقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدول على كافة المستويات، وتتضمن الآليات والعمليات والمؤسسات التي تمكن المواطنين من التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية، وأداء واجباتهم والتفاوض حول خلافاتهم".²

هناك أيضا من عرف الحوكمة على أنها: " مجموعة الآليات والميكانزمات التي تساهم في السير الفعلي لأنشطة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة".³

وحدثنا ظهر تعريف أوسع للحوكمة، للباحث مارتن هيلب (Martin Hilb) في كتابه المعنون بـ"الحوكمة الحديثة للمؤسسات" الصادر سنة 2012، حيث عرفها على أنها "النظام الذي يسمح بالإدارة الإستراتيجية بالتسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية ، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص".⁴

أمّا الحوكمة في القطاع العام أو ما يعرف بحوكمة الحكومات فقد ظهر بشكل تطبيقي في نقاشات وزارة المالية الهولندية عام 2000، حين عقدت عددا من الاجتماعات، وورش عمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا ومحاولة للإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها. أهم ما عنيت به حوكمة القطاع العام هو تكريس وتضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث الأزمات الإدارية، التي تؤدي بشكل عام إلى هدر الأموال الحكومية والعامّة، وإلى فقدان التحكم في النظام الإداري، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق

1 . المرجع نفسه.

2 . المرجع نفسه.

3. زنخري حفصة، "حوكمة المؤسسات غير الربحية كأداة لتحسين الخدمة العمومية . دراسة حالة عينة من المؤسسات غير الربحية لولاية ورقلة" ، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة مرياح قاصدي، ورقلة، 2018)، ص، 25 .

4 . امحمد بلقاسم ، طهرات عمار، "تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية. نماذج لتجارب دولية ناجحة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، ص، 32. [<https://surl.li/cfvqqn>]. [تاريخ التصفح: 2024/11/27].

الأنظمة والمشاريع المختلفة، أو تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف بالأفقي من دوائر القطاع العام
1.

وقد عُرِّفت الحوكمة العمومية (حوكمة الإدارة العمومية) بأنها "مجموعة العمليات، الترتيبات والآليات التي تهدف إلى إدارة الموارد والسياسات العامة بطريقة شفافة، وعادلة من خلال التنسيق بين الجهات الرسمية وغير الرسمية لتحقيق الأهداف التنموية وخدمة المصلحة العامة".² إذن فالحوكمة العمومية هي مجموعة التشريعات، السياسات، الهياكل التنظيمية، الإجراءات والضوابط التي تؤثر، وتشكل الطريقة التي توجه وتدار فيها الإدارة العمومية لتحقيق أهدافها بأسلوب مهني وأخلاقي بكل نزاهة وشفافية، وفق آليات المتابعة، التقييم ونظام صارم للمساءلة لضمان كفاءة وفعالية الأداء من جانب، وتوفير الخدمات العمومية بعدالة من جهة أخرى.³ باختصار إن الحوكمة العمومية هي الترتيبات التي تقوم بها المؤسسات العمومية من أجل ضمان تحقيق النتائج المطلوبة من قبل الأطراف ذات العلاقة.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الحوكمة العمومية

ظهرت فكرة الحوكمة في الإدارة العمومية بشكل بارز في أواخر القرن العشرين، خاصة خلال سنوات الثمانينات والتسعينات، فقد ظهر لأول مرة في أدبيات البنك الدولي عام 1989 نتيجة التداعيات السلبية لأشكال الفساد وسوء الإدارة على أوضاع التنمية التي يدعمها البنك من خلال مشروعاته في العديد من الدول النامية، خاصة في دول إفريقيا. فقد ربط البنك الدولي عام 1992 بصورة مباشرة بين الحوكمة وبين أسلوب إدارة التنمية، وترتبط الحوكمة أو الإدارة الرشيدة بصورة مباشرة بقضايا المساءلة والمحاسبة، تعزيز اللامركزية، بخلاف تطوير الأطر التشريعية الداعمة للتنمية وتحسين آليات إتاحة وتبادل المعلومات في المجتمع لدعم الشفافية، مكافحة الفساد، وتحقيق الصالح العام للمجتمع.⁴

¹. بوسليماني صليحة، ظريفي نوال، "فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي"، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، 2019، ص، 13. [<https://asjp.cerist.dz/en/article/123389>] .[تاريخ التصفح: 2024/11/30].

². زنخري حفصة، نفس المرجع، ص، 25.

³. "دليل تقييم و تحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام"، الموقع الإلكتروني [<https://surl.li/smnqsl>]، [تاريخ التصفح: 2025/01/24].

⁴. طارق الحصري، " الحوكمة في القطاع الحكومي، المؤشرات و الممارسات في مصر خلال الفترة 2006-2021"، مجلة الحوكمة، العدد 01، سبتمبر 2024، [https://jgpcjournals.ekb.eg/article_382823.html]، [تاريخ التصفح: 25

ومع التحولات التي عرفتھا الدول نتيجة العولمة، ثورة الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات، تراجع دور الدولة لتصبح مجرد شريك في إدارة شؤون الدولة والمجتمع، بعد أن كانت الفاعل الرئيسي في صنع وتطبيق السياسات العامة.¹

ومن ناحية أخرى فإن انتشار الفساد في القطاع العام في كثير من الدول، وتراجع أداء الحكومات، قد أدى إلى ضرورة التزام القطاع العام أيضا بمبادئ الحوكمة، وظهور ما يسمى بالحوكمة في القطاع العام، أو الحوكمة العمومية، وأن الالتزام بها سيؤدي إلى زيادة ثقة الشعب في المؤسسات العمومية التابعة للحكومة.²

لهذا، فقد ركزت عدة منظمات دولية كمنظمة الأمم المتحدة في برنامجها الإنمائي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الحوكمة باعتبارها أداة رئيسية لإصلاح القطاع العام والإدارة العمومية، وتحسين أدائها من خلال ضمان مشاركة جميع فواعل المجتمع في إدارة الشأن العام وتحقيق التنمية العادلة والمستدامة. وهذا ما يؤكد لنا أن للحوكمة أهمية كبيرة في تحقيق ذلك.³

المبحث الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة العمومية في الإدارة الحديثة

تعد الحوكمة العمومية أداة استراتيجية لإعادة بناء الإدارة على أسس حديثة، تستجيب لتحديات الكفاءة والشفافية. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز الأهمية المتزايدة لهذا المفهوم في تطوير أداء المؤسسات العمومية، مع تحديد الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها على مستوى التسيير العام.

المطلب الأول: أهمية الحوكمة العمومية.

تتبع أهمية الحوكمة العمومية من دورها الحيوي في تعزيز جودة الأداء داخل المؤسسات، وتحقيق التوازن بين الكفاءة الإدارية ومتطلبات المواطنين، وتبرز أهميتها في النقاط التالية:⁴

1/ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري.

¹. الكبيجي رولا وائل، "دور الحوكمة في الحد من الفساد في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني"، (رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، معهد إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2019)، ص، 30.

². طارق الحصري، نفس المرجع، ص، 31.

³. الكبيجي رولا وائل، نفس المرجع، ص، 31.

⁴. بن عدي، حمادة مروى، "دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات. دراسة حالة جامعة 08 ماي 1945"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص حوكمة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة 08 ماي 1945، 2013/2014)، ص، 19.

- 2/ رفع كفاءة الأداء والمساهمة في عجلة التنمية الاقتصادية.
- 3/ زيادة فرص العمل للمواطنين .
- 4/ محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات.
- 5/ وجود نظام محاسبي وإداري شفاف يمنع التجاوزات.
- 6/ تقليل الأخطاء عبر تفعيل آليات الرقابة.
- 7/ تعزيز الشفافية والوضوح، مما ينعكس على زيادة ثقة المتعاملين.

المطلب الثاني: أهداف الحوكمة العمومية

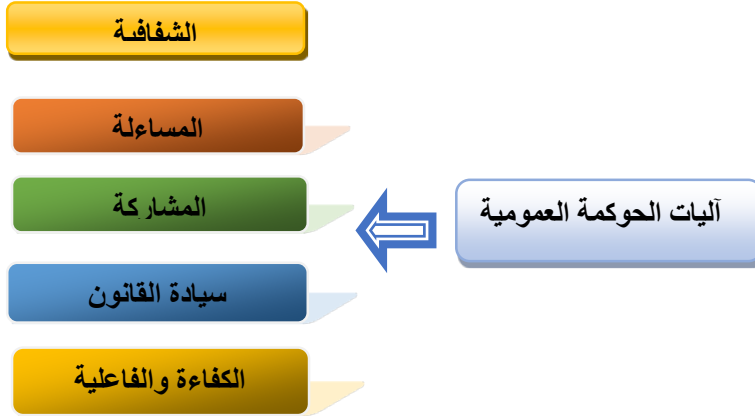
- تهدف الحوكمة العمومية كمنظومة إدارية إلى تحقيق ما لم تحققه المنظومات الإدارية السابقة مثل: الشفافية، العدالة، والمساءلة ومن أبرز الأهداف الأخرى التي تسعى لتحقيقها :¹
- 1/- زيادة نسبة رضا المواطن عن الخدمات التي تقدمها المؤسسات العمومية.
 - 2/- تحقيق مبدأ المحاسبة والمساءلة للمؤسسات الحكومية وموظفيها والالتزام بالقوانين والأنظمة.
 - 3/- تحقيق مبدأ النزاهة، العدل والشفافية في استخدام السلطة وإدارة المال العام وموارد الدولة، والحد من استغلال السلطة لأغراض شخصية .
 - 5/- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح الأطراف ذات العلاقة .
 - 6/- العمل على تحقيق الأهداف الوطنية الاستراتيجية، وتحقيق الاستقرار المالي للمؤسسات الحكومية.
 - 7/- رفع مستوى قدرات المؤسسات العمومية من خلال تعزيز وتطوير الأداء المؤسسي عن طريق المتابعة والتقييم بشكل مستمر .
 - 8/- نشر ثقافة الالتزام بالقوانين والمعايير المنقح عليها.

المبحث الثالث: آليات الحوكمة العمومية

تستند الحوكمة العمومية إلى مجموعة من الآليات التي تشكل الأساس العملي لتطبيقها داخل المؤسسات العمومية. وتعد هذه الآليات بمثابة مبادئ أساسية وتوجيهية تهدف إلى بناء إدارة عمومية حديثة وفعالة.

¹. بوسليمان صليحة، ظريفي نوال، نفس المرجع، ص، 13 .

الشكل رقم (02): آليات الحوكمة العمومية.



المصدر: من انجاز الطالبة

المطلب الأول: الشفافية والمساءلة

تعد الشفافية والمساءلة من أهم الآليات التي تقوم عليها الحوكمة العمومية

الفرع الأول: الشفافية

أولاً: تعريف الشفافية : تعرف الشفافية على أنها" فلسفة ومنهاج عمل يقوم على الوضوح، والعلنية، والدقة، والصراحة، والانفتاح في مختلف النشاطات ومجالات العمل التي تتم بين مختلف المستويات الإدارية، داخل الجهاز الحكومي والأجهزة الحكومية المختلفة وجمهور المواطنين، بما لا يتعارض مع المصلحة العليا"¹. فالمقصود بالشفافية تعني أن تعمل الإدارة في بيت من زجاج كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور. فينبغي أن تتضمن الأنظمة التي تعمل من خلالها الإدارة كافة الوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها، وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها².

كما عرفت أيضا بأنها" وضع تشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومة والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع"³

¹ - بلعتروس سمش الدين، " حوكمة الإدارة العمومية والتكنولوجيا الحديثة"، (أطروحة دكتورا، تخصص الحوكمة والإدارة

العمومية، كلية الحقوق، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف، 2021/2022)، ص، 51.

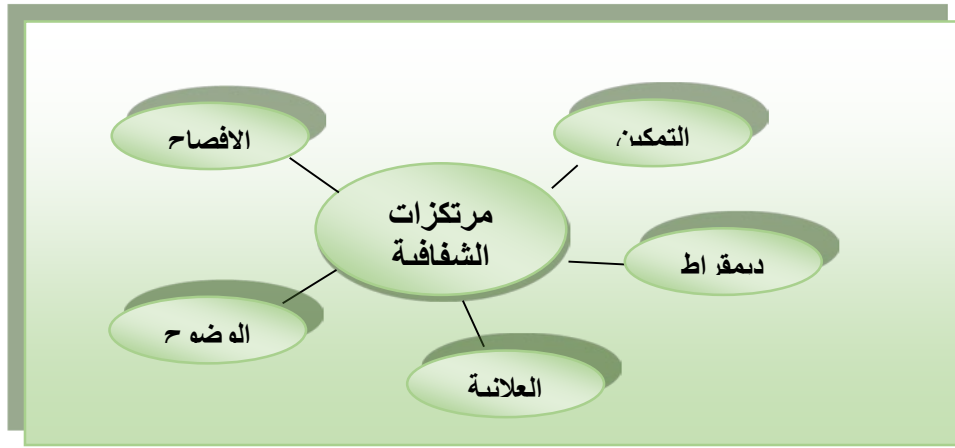
² - بلباقي وهبية، مديحة الفحلة، " مبدأ الشفافية في تسيير الشؤون العامة"، مجلة الحقوق والحريات، المجلد 10، العدد 01، أبريل 2022. ص، 300.

³ - محمد الصيرفي، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري، ط1، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص، 221.

إنّ فالشفافية هي نقيض الغموض والسرية في العمل، وتعني توفير المعلومات الكاملة في الأنشطة العاملة للصحافة والرأي العام والمواطنين الراغبين في الاطلاع على أعمال الحكومة ومؤسساتها، وما يتعلق بها من جوانب إيجابية أو سلبية على حد سواء دون إخفاء.¹

ثانياً: مرتكزات الشفافية

تقوم الشفافية على مجموعة من المرتكزات التي تساعد على تطبيقه ولمس نتائجه على أرض الواقع:² الشكل رقم (03): مرتكزات الشفافية.



المصدر: من إنجاز الطالبة

- **الوضوح والعلانية:** يستوجب على الإدارة الكشف عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاطها واضحاً وذلك من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية ومعلناً من خلال وسائل الإعلام المتاحة المعروفة كالصحف، المجلات وغيرها، والتي من خلالها يرى كل من له علاقة بالمنظمة الإدارية (موظفين، مواطنين،) المعلومات التي يحتاجونها، وهو الأمر الذي يعكس الثقة والمصادقية بين الأطراف.

- **الإفصاح:** الإفصاح والشفافية هما نقيضا الغموض والسرية، لأن الشفافية تعتمد على شفافية المعلومات، والإفصاح عنها يعتمد على مدى توافرها بخصائصها المطلوبة.

¹ صالح عبد عايد العجيلي، ناظر أحمد المنديل، "دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري"، مجلة العلوم القانونية، كلية القانون، جامعة بغداد، العراق، 2018، ص ص، (212-211). [<https://surl.li/yohovk>]. [تاريخ التصفح: 2024/12/10].

² حربي نعيمة محمد، "واقع الشفافية، ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية لقطاع غزة"، (رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية للدراسات العليا، فلسطين، 2011)، ص، 14

- التمكين والديمقراطية: يعرف التمكين على أنه منح العاملين قوة التصرف، اتخاذ القرارات، المشاركة الفعلية في إدارة المنظمات التي يعملون فيها، وحل مشكلاتها والتفكير الإبداعي، تحمل المسؤولية والرقابة على النتائج، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال احترام مبادئ الديمقراطية والتي تتجسد في احترام الحريات، المساواة وضمان حقوق جميع الأطراف المرتبطين بالمنظمة.

ثالثا: معوقات تطبيق مبدأ الشفافية

يواجه مبدأ الشفافية في تطبيقه العديد من المعوقات والعراقيل ونذكر منها:¹

- المقاومة الداخلية: قد تواجه الجهات المسؤولة (الحكومية) مقاومة من بعض الأفراد أو الجهات المستفيدة من الوضع الراهن.
- نقص الوعي: ضعف الوعي بأهمية الشفافية كمبدأ أساسي في إرساء الحوكمة وتطوير المنظمة لدى بعض الموظفين والمواطنين مما قد يعوق جهود التطبيق الفعال.
- البيروقراطية: التعقيدات البيروقراطية قد تؤدي إلى بطء في تنفيذ الإصلاحات المطلوبة.
- الثقافة المؤسسية: قد يتطلب تغيير الثقافة المؤسسية جهدا ووقتا كبيرين لتحقيق التغيير المطلوب.

الفرع الثاني: المساءلة .

أولا: تعريف المساءلة.

عرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي على أنها " الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتعريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات الموجهة لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل، وعدم الكفاءة، وعن الخداع والغش".²

وتوصف كثيرا على أنها تقديم تفسير بين الأشخاص مثلا شخص أ مسؤول أمام شخص ب و أ ملزم بإبلاغ ب عن الأفعال والقرارات (الماضية والمستقبلية)، وتعليلها، وتحمل العواقب

¹ . تطبيق الشفافية والحوكمة على الجهات الحكومية ضرورة، [جريدة الجريدة الكويتية الإلكترونية]، على الموقع الإلكتروني: <http://www.aljarida.com>، [تاريخ التصفح: 19 مارس 2025].

² محاسن عمر، "جرائم الفساد المالي وآليات مكافحتها في التشريع الجزائري"، (أطروحة دكتوراه في القانون الجنائي للأعمال، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2016/2017)، ص، 169.

في حالة سوء الإدارة المحتملة، ولا يمكن للمساءلة أن تكون إلا مع الممارسات المحاسبية المناسبة بمعنى آخر، غياب المحاسبة يعني غياب المساءلة.¹

لهذا فإن المساءلة هي عملية مخططة، ومحددة ومعروفة الطرفين ومتفق عليها كذلك.

ثانيا: وظائف المساءلة وفوائدها

لا ينبغي أن ينظر إلى المساءلة على أنها مصدر للخوف والقلق كأداة للتهديد بقدر ما هي أسلوب لمراجعة الأداء وتحسينه وتطوير مهارات العاملين، والحقيقة أن الممارسة الإيجابية والفعالة لآلية المساءلة تنطوي على فوائد كثيرة يمكن إيجازها فيما يلي:²

- عن طريق المساءلة تتركز الطاقة الكلية للمنظمة على أهدافها الإستراتيجية.

- تؤدي المساءلة إلى تنسيق جهود الفرق والأفراد في المؤسسة .

- تحدد الفجوات في الأداء وتعمل على إصلاحها، ولعل بات واضحا أن المساءلة لا تتم لذات المساءلة، بل إنها عملية تستخدم لتأدية وظائف هامة للمؤسسة.

- تدعم التفكير الاستراتيجي على مستوى الفرد، الفريق والقسم، وتعزز أشكال الدعم والشراكة فيما بين الفرق العاملة.

- تقدم للعاملين صورة واضحة عن النتائج المتوقعة والمرغوبة لأعمالهم.

- تعزز العلاقات الرشيدة بين المسؤولين والموظفين من حيث معرفة كل طرف بالتزاماته.

وواجباته، والدعم المطلوب وصولا إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

- ويتمثل الهدف من وراء المساءلة معرفة الجهة المسؤولة ونوع المسؤولية وطبيعة السلوك الذي يعد غير قانوني، والمحافظة على حقوق المواطنين في مواجهة تعسفات الإدارة، وتمكينهم من مساءلة المسؤولين في مختلف مواقعهم.³

ثالثا: آليات ومعوقات تطبيق المساءلة

¹ حمزة محمد سليمان، الحوكمة الرشيدة . الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمركزات، ط1، لندن: إي . كتب للنشر، 2023، ص، 59.

² راوية وكوك وآخرون، مبدأ الشفافية والمساءلة في المرفق العام، (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2022/2023)، ص، 55.

³ . حمزة محمد سليمان، نفس المرجع، ص، 62.

أ/ الآليات : يمكن حصر آليات تطبيق المساءلة فيما يلي:¹

- آليات المساءلة الخارجية الرسمية: وتتمثل في المساءلة البرلمانية، المساءلة التنفيذية والمساءلة القضائية .

- آليات المساءلة الخارجية غير الرسمية: الجماعات الضاغطة، جمعيات المجتمع المدني، وسائل الاعلام والاتصال، الرأي العام.

- آليات المساءلة الداخلية الرسمية: الأنظمة واللوائح التنظيمية المرتبطة بالمسؤولية .

- آليات المساءلة الداخلية غير الرسمية: مختلف الأساليب الثقافية والتنظيمية، أخلاقيات المهنة، ضغط الزملاء

ب/ المعوقات: يواجه تطبيق المساءلة كغيرها من الآليات العديد من المعوقات، وقد تم تصنيفها إلى:²

1 - معوقات إدارية بنيوية تتعلق بالجهاز الإداري:

. سطوة المركزية الشديدة وضعف اللامركزية . تعقد اللوائح والإجراءات التنظيمية . ضعف الحماية الممنوحة للأشخاص الذين يمارسون أعمال المساءلة.

2 - معوقات اجتماعية وثقافية:

. هيمنة الولاءات الاجتماعية وشيوع المحاباة والمحسوبية في عمل الإدارات.

. ضعف التنشئة الاجتماعية للموظفين الجدد خاصة في مجال المساءلة.

. انتشار الفساد دون تفعيل مبدأ المساءلة.

المطلب الثاني: المشاركة وسيادة القانون

تسهم آلية المشاركة وسيادة القانون في إرساء حوكمة فعالة داخل الإدارات العمومية، فالمشاركة تعزز انخراط مختلف الفاعلين، في صناعة القرار وتحسين جودة الخدمات العمومية، مما يرسخ مبادئ الديمقراطية التشاركية. في المقابل، تضمن سيادة القانون أن تمارس السلطة

¹ . المرجع نفسه ، ص، 63.

² . راوية وكواك وآخرون، نفس المرجع، ص ص، (56 - 57).

وفق ضوابط قانونية واضحة وعادلة، بما يحمي الحقوق ويحدد الواجبات، ويكفل توازن العلاقات بين مختلف مكونات الإدارة والمجتمع.

الفرع الأول: المشاركة

أولاً: تعريفها : ويقصد بها حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرارات إما مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، وتركز المشاركة على حرية التجمع، حرية التعبير وعلى توفر القدرات للمشاركة البناءة.¹

ثانياً: مرتكزات لتحقيق المشاركة الحقيقية

لكي تتحقق المشاركة بشكل حقيقي وواقعي لابد لها من مرتكزات تقوم عليها:²

- **المشاركة فيما يتعلق بالتشريعات الأساسية:** وذلك من خلال تطبيق ودعوة كافة أصحاب العلاقة المتأثرين بالتشريعات لإجراء التشاور المنظم عند إعداد وصياغة أو تعديل كافة التشريعات الأساسية (القوانين، الأنظمة التعليمات) الخاصة بها وتزويدهم بالمعلومات الكافية من أجل ضمان وجود حوار حقيقي ومنظم.

- **المشاركة فيما يتعلق بالقيادة:** و يعني ذلك أن يقوم القادة من الفئات العليا بالتشاور، (رؤساء المصالح ، رؤساء اللجان) ومناقشة كافة أوضاع المؤسسات والمعوقات التي تواجههم، الحلول التنظيمية، السياسات العامة، و تزويدهم بالمعلومات الكافية، من أجل خلق وتطبيق ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات وصنع السياسات .

- المشاركة فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية: ويكون ذلك من خلال:

- وجود آليات لإجراء التشاور الدوري مع الموظفين العموميين من أجل ضمان مشاركتهم في تصميم، وتحديد، وتنفيذ وتقييم سياسات وإجراءات الموارد البشرية مثل (التوظيف، الترقية، المكافآت، تقييم الأداء، التعويض، التدريب).

- وجود آليات عمل داخلية لتعزيز ثقافة التواصل المفتوح، والحوار بين المديرين والموظفين، وخلق بيئة عمل داعمة وتوافقية، والسعي للحصول على الأفكار والاقتراحات من الموظفين من

¹ . الأميرة نزيهة بايس، لطيفة كلاخي ، "واقع الحوكمة كآلية لمكافحة الفساد في الإدارات العمومية: دراسة تحليلية لمؤشرات الحوكمة العالمية WGI إضاءة على الجزائر خلال الفترة 2010.2020"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 32، 2023، ص 105. [<https://surl.li/dytvjn>]، [تاريخ التصفح: 29 أبريل 2025]

² . دليل تقييم وتحسين ممارسة الحوكمة في القطاع العام، نفس المرجع، ص ص، (47.46).

خلال وسائل متعددة، وتوفير بيئة عمل آمنة للموظفين للمشاركة بأرائهم واقتراحاتهم حول سير عمل المؤسسة.

الفرع الثاني: سيادة القانون

أولاً: تعريف سيادة القانون

عرف ميثاق الأمم المتحدة والإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948 سيادة القانون بأنه: "مبدأ للحكم، يكون فيه جميع الأشخاص والمؤسسات والكيانات، العامة والخاصة، بما في ذلك الدولة ذاتها، مسؤولين أمام قوانين صادرة علناً، وتطبق على الجميع بالتساوي، ويحتكم في إطارها إلى قضاء مستقل، وتتفق مع القواعد والمعايير الدولية لحقوق الإنسان"¹؛ فالقانون هو: " مجموعة القواعد التي تنظم الروابط الاجتماعية، والتي تقسر الدولة الناس على اتباعها ولو بالقوة عند الاقتضاء"²

يقصد بسيادة القانون من خلال هذين التعريفين، الالتزام بأحكام القانون بالنسبة إلى الجميع حكماً ومحكومين، حيث يلتزم الجميع بالخضوع للقانون، ومن دون أي تفرقة بين الجنس، أو اللون، أو العقيدة، أو السن، أو الوضع الاجتماعي والاقتصادي، إنه قانون للناس كافة، ويجب أن يطبق على الناس كافة على قدم المساواة.

والمواقع أن الهدف الأول لسيادة القانون، هو التزام السلطة التنفيذية بصفة عامة، بالخضوع لأحكام القانون، والالتزام به، وعدم الخروج عليه. ولكن من جانب آخر، ينبغي أن يحقق التوازن بين احترام الإدارة لمبدأ سيادة القانون لما في ذلك من ضمان لحماية حقوق الأفراد وحيرياتهم، وبين عدم اعتبار هذا المبدأ عاملاً عرقله وجموداً لنشاط الإدارة، والتضحية بالمصلحة العامة من أجل المصلحة الفردية أو الخاصة، لذلك يجب ترك للإدارة قدر من الحرية في العمل، تضمن به حسن سير المرافق العامة بانتظام واطراد، وهو ما يبعد عنها وعن أعمالها سمة النمطية والروتين، بل يبعث روح الابتكار، والتطوير. وهذه كلها أمور تصب في النهاية لصالح الأفراد أنفسهم.³

¹. هديل وائل أبو هليل، "الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام، ودورها في مكافحة الفساد الإداري"، العدد 72، أكتوبر 2024، ص، 501، [<https://surl.li/ijnvsr>]، [تاريخ التصفح : 2025/02/05].

² - عبد الرزاق أحمد السنهوري، علم أصول القانون، مصر: مطبعة فتح الله الياس نوري وأولاده، 1936، ص، 04.

³ . بايس الأميرة نزيهة، كلاخي لطيفة، نفس المرجع، ص 109.

ثانيا: مبادئ سيادة القانون.

ظهرت فكرة سيادة القانون بأشكال متعددة في النظم القانونية المختلفة، ولكن جميع هذه الأشكال كانت تهدف إلى تحقيق هدف مشترك هو ضمان الحرية الشخصية للأفراد وحمايتها من تعسف السلطة العامة، وعلى مستوى الحوكمة، هناك مبادئ أساسية لتحقيق وتعزيز سيادة القانون، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

1. مبدأ الفصل بين السلطات: لا يقتصر الفصل بين السلطة التشريعية والسلطة التنفيذية والسلطة القضائية فقط، بل يمتد ليشمل جميع المجالات التي تتجمع فيها السلطة العامة في مكان واحد.

2. مبدأ توافق السلطة العامة مع الحقوق الأساسية: يجب أن تتوافق السلطة العامة، خصوصا التشريعية والإدارية، مع الحقوق الأساسية والحرية التي تحمي الفرد من التعسف.

3. مبدأ شرعية العمل الإداري: يتطلب أن تكون جميع الأعمال الإدارية مستندة إلى قوانين واضحة ومعلنة.

4. مبدأ المراجعة القضائية: يجب أن تكون هناك آلية لمراجعة التشريعات والإجراءات الإدارية من قبل قضاة مستقلين، لضمان احترام سيادة القانون، وحماية حقوق الأفراد

لهذا يعتبر هذا المبدأ جدا مهم لتحقيق الحوكمة العمومية، فكلما تحقق تطبيق هذا المبدأ على أرض الواقع كلما كانت عملية الحوكمة العمومية ممكنة ومنتجة، أما إن اختلت فتصبح مجرد تحسين للواقع المؤسسي وليست حوكمة حقيقية.

المطلب الثالث: الكفاءة والفاعلية

تسعى الحوكمة العمومية إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهو ما يتطلب توفر آليتي الكفاءة والفاعلية.

الفرع الأول: الكفاءة

أولا: تعريفها

¹ . هديل وائل أبو هطيل، نفس المرجع، ص 503.

يقصد بالكفاءة المهنية مجموعة المعارف، المهارات، والخبرات، التي تترجم تصرفات وأعمال، وأنشطة في ميدان العمل، وأثناء تأدية وظيفة ما، في إطار محدد وقابل للملاحظة والقياس، وذلك من أجل مواجهة تحديات العمل المفروض، أو الخروج من مواقف عملية حرجة في إطار المهنة المنوطة به.¹

وقد جاء في اتفاقية الأمم المتحدة (الدولية) لمكافحة الفساد بتاريخ 11 جويلية 2003 في المادة السابعة منها في الفقرة الأولى " تسعى كل دولة طرف حيثما اقتضى الأمر، ووفقا للمبادئ الأساسية لنظامها القانوني إلى اعتماد وترسيخ، وتدعيم نظم لتوظيف المستخدمين المدنيين، وغيرهم من الموظفين العموميين غير المنتخبين عند الاقتضاء واستخدامهم، واستقبالهم، وترقيتهم، وإحالتهم على التقاعد تتسم بأنها تقوم على مبادئ الكفاءة والشفافية، والمعايير الموضوعية، مثل الجدارة، والانصاف، والأهلية"²

من خلال هذه الاتفاقية حددت هيئة الأمم المتحدة الآليات والأدوات الأساسية لتطبيق ودعم نظم الكفاءة والشفافية، وذلك بوضعها معايير وأسس واضحة المعالم للأداء الجيد في التسيير بتعزيز النزاهة والأمانة، والمسؤولية، وأيضا اعتماد نظم للتوظيف تعتمد على الكفاءة والجدارة، وأسلوب المساءلة والتأديب، فتبني هذه الاستراتيجية يساهم في نشر ثقافة الشفافية، بغرس حس المسؤولية والنزاهة بانتهاج أسلوب العلانية والوضوح في أداء واجباتهم، وكذا المطالبة بحقوقهم.³

تركز الكفاءة على الاستغلال الأمثل للموارد مثل الجهد، الوقت، والتكلفة، أي استخدام أقل قدر ممكن من المدخلات للحصول على أكبر قدر ممكن من المخرجات، من خلال تزويد العاملين بالجهات بالتدريب اللازم، بهدف تمكينهم من الاضطلاع بوظائفهم بصورة فعالة، وكذلك يكون تعيين وترقية الموظفين العموميين بناء على معايير الكفاءة والجدارة والإنصاف.⁴

¹ . طارق الحصري، نفس المرجع، ص 25

² . اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، على الموقع الإلكتروني: [<https://www.unodc.org/romena/ar/uncac.htm>]، [تاريخ التصفح: 2025 /01/16] .

³ . بالحبيب فريدة، " مبدأ الشفافية وأثره على جودة القرارات الإدارية"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2017)، ص، 18.

⁴ . مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، (ب.د.م) : دار اقرأ للكتاب، (ب.د.ت)، ص، 06.

ثانياً: أنواع الكفاءة : تعددت تصنيفات الكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف على أساس المستويات الثلاث، وهي الفردي، الجماعي، التنظيمي.¹

- الكفاءة الفردية: المقصود منها أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية. مما يعني أن الكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق تكوينه الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة.

- الكفاءة الجماعية: هي النتيجة المتحصل أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن جملة من المعارف ومنها: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع.

- الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية): تشمل الكفاءات التنظيمية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)

الفرع الثاني: الفاعلية.

أولاً: تعريفها : يقصد بالفاعلية حسب تايلور " الرشادة الإنتاجية " من خلال القضاء على الأساليب السيئة للعمل ورفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية، وتتميط معايير الأداء²

ويعرفها أبو قحف: "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة، بما تحويه من أنشطة فنية، ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية، لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية محددة"³

¹ . بن عليّة يمينة، لقرادة فاطمة، "معايير الكفاءة المهنية ودورها في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم المالية و المحاسبة، تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف . بسكرة، 2021) ،ص، 08 .

² . عوادي نصر، جرایة البشير، " المناخ لتتظمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2019)، ص، 52

³ . أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة، (د.ط)، بيروت: الدار الجامعية، 1995، ص، 25.

وتعرف على أنها قدرة المنظمة على بلوغ الأهداف المسطرة أوتجاوزها، وذلك لضمان تكيفها وبقائها، ويستدل عليها من خلال بعض المؤشرات الاجتماعية والسلوكية، كرضا العمال، المشاركة في اتخاذ القرارات، ومؤشرات اقتصادية مثل ارتفاع كمية الإنتاج وجودته.¹

فالفاعلية تعني القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة، والكفاءة تصاحب العمل منذ بدايته، والفاعلية هي نتيجة العمل.

ثانيا: مؤشرات الفاعلية: تتعدد مؤشرات الفاعلية بحسب طبيعة النشاط أوالمؤسسة، إلا أنها تشترك في كونها محددة، قابلة للقياس وواقعية، وتستخدم هذه المؤشرات في عمليات التقييم الدوري، وسنسردها بعضا منها:²

الشكل رقم (04): مؤشرات الفاعلية



المصدر: من انجاز الطالبة

- **الانتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة، وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي.

- **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم.

- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة،

بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة.

- **المشاركة:** مدى مشاركة أفراد المنظمة في عملية اتخاذ القرار.

¹ . تاويرت نور الدين، " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، (أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2006)، ص، 09.

² . نوي أمينة وآخرون، "أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية. دراسة حالة دائرة جامعة المغير"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، لوادي، 2021/2022)، ص، 22.

- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف.

يعتبر مفهوم الفاعلية ملازماً لمفهوم الكفاءة، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكاليف عالية، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فاعليتها، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها "إنجاز العمل بشكل صحيح" بينما الفاعلية هي "إنجاز العمل الصحيح" وهكذا فإن المفهومين يكمل كل منهما الآخر.¹

¹ .سعال سومية، مرجع سابق، ص، 82.

خلاصة الفصل الأول:

سلط هذا الفصل الضوء على الإطار النظري للحوكمة العمومية، باعتبارها أحد المفاهيم الأساسية في خطاب اصلاح الإدارة العمومية الحديثة، حيث لم يعد تسيير الشأن العمومي مقتصرًا على الأطر البيروقراطية التقليدية، بل أصبح يستوجب اعتماد مقاربة جديدة شاملة تركز على الانفتاح، التشاركية، والكفاءة، وقد أبرز الفصل كيف تطور مفهوم الحوكمة من مقاربة اقتصادية إلى أداة في قلب السياسات العمومية، مع ما صاحب ذلك من تحول في أدوار الدولة على الصعيد الإداري.

ومن خلال التطرق لتعريف الحوكمة وتطورها، تم تحليل أهميتها وأهدافها، وتبين أن هذا المفهوم لا يمثل مجرد توجه تنظيمي إداري. بل يعكس تحولا عميقا في فلسفة الإدارة الحديثة، فالاهتمام بالمساءلة، والشفافية، والمشاركة، وغيرها من الآليات، لم يعد خيارا بل ضرورة، تفرضها متطلبات التنمية، وضغوط المواطنين، وسياقات العولمة والتطور التكنولوجي.

الفصل الثاني

الموظف العمومي وأدائه في ظل الحوكمة
العمومية

تمهيد:

يعد الموظف العمومي ركيزة أساسية في المنظومة الإدارية، إذ يعهد إليه بتنفيذ السياسات العامة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للحكومة. ولا يمكن الحديث عن فاعلية وكفاءة الإدارة العمومية دون التوقف عند أداء هذا العنصر البشري، باعتباره الأداة أو الوسيلة الأساسية التي تترجم التوجهات النظرية إلى ممارسات ملموسة على أرض الواقع. ومع الإصلاحات الجديدة للنظام الإداري في الجزائر وتطور مفهوم الحوكمة العمومية، وازدياد الاهتمام بآلياتها كالكفاءة، الشفافية، والمساءلة، أصبح من الضروري التركيز أكثر على أداء الموظف ومدى انسجامه مع هذه الآليات.

ولفهم أعمق لما سبق، سنتطرق في هذا الفصل إلى تسليط الضوء على مفهوم الموظف العمومي ومهامه، ومناقشة الأداء الوظيفي ومعاييره، وعلاقته بالحوكمة العمومية، من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** مدخل تعريفي للموظف العمومي
- **المبحث الثاني:** مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بالحوكمة العمومية.
- **المبحث الثالث:** آليات تفعيل الحوكمة العمومية في قطاع التربية ومساعدتها لتحسين أداء الموظف العمومي.

المبحث الأول: مدخل تعريفي للموظف العمومي.

يعتبر تحديد مفهوم الموظف العمومي خطوة أساسية لفهم دوره داخل المنظومة الإدارية، خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها الإدارة العمومية الحديثة.

فالحديث عن الأداء الوظيفي وتحقيق الحوكمة لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإلمام بطبيعة هذا الفاعل الإداري الرئيسي، من حيث صفته القانونية، ومهامه، والمسؤوليات التي يتحملها. ومن هذا المنطلق، سنتناول في هذا المبحث التعريف بالموظف العمومي في ضوء الإطار القانوني والتنظيمي الدولي والجزائري، كما يسלט الضوء على المهام الموكلة إليه داخل الإدارة العمومية

المطلب الأول: مفهوم الموظف العمومي

يعد تحديد مفهوم الموظف العمومي أمرا ضروريا لفهم دوره ضمن الهيكل الإداري، وقد تم تناول مفهومه على مستوى الوثائق الدولية وعلى المستوى المحلي للجزائر. سنتطرق أولا إلى المفهوم في القانون الدولي للموظف العمومي، ثم نتناول مفهومه على مستوى القانون الجزائري.

الفرع الأول: تعريف الموظف العمومي في القانون الدولي.

تشكل اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد لسنة 2003 من أهم الوثائق التي تناولت تعريف الموظف العمومي، حيث جاء في المادة 2 منها: "**الموظف العمومي** هو: (أ) أي شخص يشغل منصبا تشريعيا أو تنفيذيا، أو إداريا، أو قضائيا لدى دولة، سواء أكان معينا أو منتخبا، دائما أو مؤقتا، مدفوع الأجر أو غير مدفوع الأجر، بصرف النظر عن أقدمية ذلك الشخص.

(ب) أي شخص آخر يؤدي وظيفة عمومية، بما في ذلك لصالح جهاز عمومي، أو منشأة عمومية، أو يقدم خدمة عمومية، حسب التعريف الوارد في القانون الداخلي للدولة الطرف.

(ج) أي شخص آخر معرف بأنه **موظف عمومي** في القانون الداخلي للدولة الطرف، بيد أنه لأغراض بعض التدابير المعينة الواردة في الفصل الثاني من هذه الاتفاقية"¹. يجوز أن يقصد بتعبير موظف عمومي أي شخص يؤدي وظيفة عمومية أو يقدم خدمة عمومية حسب التعريف الوارد في القانون الداخلي للدولة الطرف، وحسب ما هو مطبق في المجال المعني من قانون تلك الدولة الطرف"².

¹ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، المتاحة على الموقع الإلكتروني:

[<https://www.unodc.org/romena/ar/uncac.htm>]، [تاريخ التصفح: 20 مارس 2025]

². نفس المرجع.

من خلال هذا التعريف فالموظف العمومي، هو كل شخص يتولى وظيفة أو مهمة تابعة للدولة، بصرف النظر عن العلاقة التي تربطه بالإدارة، وبصرف النظر كذلك عن كون الوظيفة أو المهمة دائمة أو مؤقتة.

الفرع الثاني: تعريف الموظف العمومي في القانون الجزائري.

لقد أولى القانون الجزائري أهمية خاصة بالموظف العمومي، لضمان كفاءة المرفق العام، وفعالية الإدارة العمومية واستمراريتها. وقد كرست هذه الأهمية من خلال مجموعة من النصوص القانونية والتنظيمية، وعلى رأسها الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، الذي يحدد بوضوح شروط التوظيف، حقوق وواجبات الموظف، وكذا المبادئ العامة التي تحكم سير المرفق العام.

وحسب المادة 04 من القانون سالف الذكر "يعد موظفا، كل شخص عين في منصب عمل دائم، مرسوم في رتبة ضمن أسلاك الإدارة العمومية"، وفي المادة 02 من نفس القانون "يطبق هذا القانون الأساسي على الموظفين الذين يمارسون نشاطهم في المؤسسات والإدارات العمومية". انطلاقا من هاتين المادتين يعرف المشرع الجزائري الموظف العمومي أنه ذلك الشخص الذي عين في وظيفة دائمة، ورسوم في إحدى رتب التسلسل الوظيفي، ضمن مرفق إداري عام تديره الدولة، أو أحد أشخاص القانون العام.¹

يستخلص من هذا التعريف، العناصر الأساسية لاكتساب صفة الموظف العمومي وهي:

- 1- أن يعين الشخص في وظيفة دائمة.
 - 2- أن يصدر قرار التعيين في الوظيفة من السلطة المختصة قانونيا.
 - 3- أن يرسم الشخص في إحدى رتب التسلسل الوظيفي.
 - 4- أن يكون الشخص معيناً في مرفق إداري عام تديره الدولة، أو أحد أشخاص القانون العام.
- يتضح لنا من مفهوم الموظف العمومي في القانون الدولي والقانون الجزائري بعض الاختلافات التي يمكن أن نوجزها في الجدول التالي:

¹ . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية، الأمر رقم 03/06 المؤرخة في: 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية العدد 46، الصادرة بتاريخ: 16 جويلية 2006.

الجدول رقم (01): أوجه الاختلاف في مفهوم الموظف العمومي

العنصر	مفهوم الموظف العمومي في القانون الدولي	مفهوم الموظف العمومي في القانون الجزائري
شمول المفهوم	واسع جدا، يشمل كل من يعمل لصالح الدولة، أو منظمة دولية، سواء بالتعيين أو الانتخاب، دائما أو مؤقتا، مأجورا أو غير مأجور.	أضيق، يقتصر على الموظف الذي يشغل منصبا دائما بموجب تعيين قانوني في مؤسسة عمومية إدارية فقط.
الفئة المعنية	يشمل كل من المشرعين، القضاة، الموظفين، المنتخبين و المتعاقدين.	يشمل فقط من يعمل بصفة دائمة في المؤسسات العمومية الإدارية، ولا يشمل المتعاقدين والمنتخبين
نوع التوظيف	يشمل التوظيف بالتعيين، الانتخاب، وحتى العقود المؤقتة	يقتصر على التوظيف الرسمي الدائم وفق شروط القانون الأساسي للوظيفة العمومية

المصدر: من إعداد الطالبة

إجمالا ومن خلال الجدول يتبين أن المفهوم الدولي يتميز بالمرونة والشمول، أما المفهوم الجزائري، فهو قانوني ودقيق محصور في إطار الوظيفة العمومية الرسمية.

المطلب الثاني: مهام الموظف العمومي.

تعد المهام التي يضطلع بها الموظف العمومي تجسيدا عمليا لوظيفته، إذ من خلالها يمارس دوره في خدمة المرفق العام وتنفيذ التوجيهات الإدارية. وتكمن أهمية هذه المهام في كونها تحدد مسؤولياته وتسهم في تقييم أدائه الوظيفي، ولا يمكن الحديث عن المهام دون تحديد حقوق وواجبات الموظف العمومي داخل المنظومة الإدارية، فكل مهمة تسند إليه تقابلها مسؤولية قانونية وأخلاقية، وتقابل بحق يضمن له ظروف أداء ملائمة.

الفرع الأول: حقوق وواجبات الموظف العمومي

تعتبر التشريعات القانونية واللوائح التنظيمية المرجع الأساسي لتحديد حقوق وواجبات الموظف العمومي، والمشرع الجزائري تطرق إلى هذه النقطة في الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية في المواد من (26 إلى 39) عالج فيها الضمانات والحقوق، ومن المادة 40 إلى المادة 50 عالج فيها الواجبات.¹ والجدول الموالي يلخص حقوق وواجبات الموظف العمومي:

¹ . المرجع نفسه.

الشكل رقم: (05)

حقوق وواجبات الموظف العمومي



المصدر: بن جيلالي عبد الرحمن، " مقياس القانون الأساسي للوظيفة العمومية"، (مطبوعة غير منشورة ، السنة الثانية ماستر، علوم التسيير - تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2023 / 2024) .

الفرع الثاني: مهام الموظف العمومي.

استنادا إلى واجبات الموظف العمومي التي تناولها القانون الأساسي للوظيفة العمومية رقم: 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، يمكن تحديد مهام الموظف العمومي في النقاط التالية:

- تنفيذ السياسات العامة: من خلال تطبيق التوجيهات والبرامج التي تضعها الحكومة أو الإدارة العامة.

- الالتزام بالقوانين والتنظيمات: احترام القانون العام، والنظام الداخلي للمؤسسة العمومية
- تقديم الخدمات للمواطنين: مثل التعليم، الصحة، الإدارة..... إلخ.
- المحافظة على المرفق العام: حماية ممتلكات الدولة، والعمل على استمرارية المرفق العمومي.
- التحسين المستمر للأداء: السعي إلى تحسين الكفاءة والفعالية في أداء المهام.
- التحلي بالنزاهة والحياد: الابتعاد عن المصالح الشخصية والمحسوبية، والعمل بروح الخدمة العامة.

تهدف مختلف المهام الموكلة إلى الموظف العمومي في مجملها إلى ضمان استمرارية المرفق العام، وتحسين أدائه، وتحقيق المصلحة العامة.

المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بالحوكمة العمومية

يعتبر الأداء الوظيفي عنصرا أساسيا في قياس فاعلية الموظف داخل الإدارة، حيث يظهر مدى قدرته على تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، ومع الإصلاحات التي تشهدها الإدارة العمومية، أضحى من الضروري فهم العلاقة بين الأداء والحوكمة، باعتبارها إطارا حديثا يهدف إلى تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.

لا يقتصر الأداء الوظيفي على كونه أداة لقياس مدى التزام الموظف بمهامه، بل يعد مؤشرا حيويا يساعد الإدارة على تحديد مجالات التحسين والتطوير، ففهم هذا المفهوم ومعاييره يمكن من أنظمة تقييم فعالة تساهم في رفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى، خاصة في ظل التوجه نحو حوكمة قائمة على النتائج والجودة.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المواضيع الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري، ويرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين، حيث عرفه هاينز (Hayens) "الأداء هو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"¹

وعرفه بدوي مصطفى بأنه "عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"²

أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) ، فيرى أنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من الأنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما

¹ . الماضي مساعد، "معوقات الاتصال الإداري وانعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى بالرياض" (رسالة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1996)، ص، 13 .

² . درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص، 97.

الإنجاز هو يبقى من أثر أنتاج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أنتاج أوالنتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.¹ ويرى بوفيلولز (Bovelols) " أن الأداء ينطوي على واجبات ومسؤوليات يجب تحقيقها، وهو انعكاس لمدى نجاح الفرد أفضله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل".² من خلال التعريفات المختلفة للأداء الوظيفي، نجد أن من الكتاب من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هاينز (Hayens) يرى أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:³

- **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة، مهارات، قيم، اتجاهات ودوافع.

- **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات، وتحديات، وما تقدمه من فرص عمل.

- **الموقف:** وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن مناخ العمل، الإشراف،

الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي.

لا يمكن أن نتحدث عن أداء فعال دون التحدث عن عناصره الأساسية، وذلك لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وهذه العناصر هي:⁴

أ- **كفايات الموظف:** وتعني ما لدى الموظف من معلومات، مهارات، اتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالا يقوم به ذلك الموظف.

ب- **متطلبات العمل (الوظيفة):** وهي تشمل المهام والمسؤوليات، الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

ج- **بيئة التنظيم:** وهي تتكون من عوامل داخلية وأخرى خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله، وأهدافه، وموارده، ومركزه الاستراتيجي والإجراءات، الاجتماعية، التكنولوجية، الحضارية، السياسية والقانونية.

¹. درة عبد الباري، نفس المرجع، ص، 97.

². الحنيطة خالد، " القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء" (رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003)، ص، 41.

³. العجلة توفيق عطية، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام . دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"(رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2009)، ص، 64.

⁴. نفس المرجع، ص، 65.

وهناك من الباحثين من أضاف بعض العناصر وتتمثل في:¹

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المهارة المهنية، والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة، والمجالات التي المرتبطة بها.

- **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والبراعة، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء.

- **كمية العمل المنجز:** وتشمل العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز.

- **المثابرة والثوق:** ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه.

- **الوقت والتكلفة:** وهي كلفة تحقيق النتائج والأهداف، ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة المالية والزمنية.

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي ومعايير.

يعد تقييم الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في متابعة وتطوير كفاءة موظفيها، إذ يمثل أداة منهجية لقياس مدى تحقيق العاملين للأهداف الموكلة إليهم، ويهدف هذا التقييم إلى تعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، من خلال الوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، وتحديد أوجه القصور ومعالجتها، ويتم ذلك وفق مجموعة من المعايير المحددة سلفاً.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي.

تعددت تسميات مفهوم تقييم الأداء، فيسمى أحياناً قياس الأداء أو تقويم الأداء، وأحياناً أخرى يطلق عليه تقدير الكفاية، كما تعددت تعريفاته فنجد من يعرفه بأنه: "يعني قياس أداء العامل بالنسبة لإنتاجه وسلوكه، ومعارفه، وتقدير مدى توافر مهارات وصفات معينة لديه".²

كما عرف بأنه: " عملية جمع وتمحيص معلومات، لاتخاذ قرارات يتمخض عنها الاستخدام الأمثل للموارد المستخدمة".³

¹ . مريم أرفيس، "الأداء الوظيفي في المنظمة. دراسة نظرية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، "مجلة التغيير الاجتماعي، العدد

06، 2018، ص، 482، [https://urls.fr/KwEQ4F]، [تاريخ التصفح: 24 أبريل 2025].

² . العجلة توفيق عطية، نفس المرجع، ص، 66.

³ .درة عبد الباروي إبراهيم ، جرادات ناصر محمد سعود، الإدارة الاستراتيجية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، (ب.ت)، ص،

كما يعرف على أنه: "عملية تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم، وانجازاتهم، وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً".¹

من خلال التعاريف السابقة لتقييم الأداء يمكن أن نعرفه على أنه عملية إدارية تهدف إلى قياس وتحليل أداء الموظفين داخل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، وذلك بمقارنة أدائهم الفعلي بالمعايير والأهداف المحددة مسبقاً. ويستخدم لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف، وتحفيزه على تحسين أدائه، واتخاذ قرارات متعلقة بالترقية، التدريب، أ وحتى نهاية إنهاء الخدمة.

الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي.

يهدف تقييم الأداء إلى متابعة أداء الموظفين وتحسينه، بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ويمكن تقسيم أهدافه على ثلاث مستويات رئيسية:²

• أهداف على مستوى المؤسسة:

- . ترسيخ القيم الأخلاقية والشفافية في التعامل.
- . تحديد معدلات الأداء وتقييمها بموضوعية.
- . تحسين نظم الموارد البشرية، كالتدريب، والتحفيز والتخطيط للموارد البشرية.

• أهداف على مستوى المديرين:

- . دعم عملية الإشراف والتوجيه وصنع القرار.
- . تحسين مهارات المديرين في الاتصال والتعامل مع الموظفين.
- . التعرف على أسباب تدني الأداء وتقديم الدعم اللازم.
- . تعزيز العلاقات داخل بيئة العمل.

• أهداف على مستوى الموظفين:

- . تعزيز شعور الموظف بالمسؤولية تجاه وظيفته.
- . الكشف عن احتياجات الموظفين التدريبية، وتطوير مهاراتهم.
- . منح الحوافز للمجتهدين ومعالجة أوجه القصور.
- . توجيه سلوك الموظفين نحو الأداء الأفضل.

¹ .الهاني عاشور، "أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"(أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017)، ص، 66.

² .الهاني عاشور، نفس المرجع، ص ص ، 70-72.

. تحديد الأداء الفعلي للموظف، ومقارنته بالتوقعات.

. إشعار الموظف بعدالة التقييم وربط الجهد بالمكافأة.

الفرع الثالث: معايير تقييم الأداء الوظيفي.

ويقصد بالمعايير تلك العناصر التي تستخدم كركائز لتقييم أداء الفرد، ومقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع، وتكون هذه المعايير موضوعة مسبقا قبل عملية التقييم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

ويمكن تصنيف معايير تقييم الأداء الوظيفي إلى ما يلي:

أ - **معايير الشخصية:**² وتشير إلى الخصائص الفردية التي تؤثر في أداء الموظف، في مختلف مواقف وظيفته، ومدى النضج الانفعالي واستواء شخصيته، مثل الانضباط، روح المبادرة، التعاون، المرونة في التعامل مع المواقف المستجدة في العمل، إلى غير ذلك من الصفات الشخصية، إلا أن وعلى الرغم من أهمية شخصية الموظف التي تعتبر عنصرا أساسيا للنجاح في أداء العمل، إلا أنه من الصعوبة اتخاذها كمعيار وحيد لتقييم الأداء الوظيفي وذلك للأسباب التالية:

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي.

- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم أداء الموظفين.

- تفتقد معظم تقييمات الشخصية المحددات السلوكية التي تساعد الفرد على تغيير وتحسين

أدائه بنجاح.

- يؤدي نظام الأداء القائم على عوامل الشخصية إلى العداء والحساسية والسلوك الاندفاعي.

ب - **معايير النتائج:**³ النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء، كما أنها في الغالب الهدف الأول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس، حيث تكون معظم الأحيان أرقامها مختصرة في وحدات الإنتاج، أو المبيعات الإجمالية، وقد تكون باستخدام الحكم الشخصي للعملاء في الوظائف التي تقدم خدمات، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال العوامل الأربعة الآتية:

* **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة المحتملة.

1 - عبد الرزاق حواس، "كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية (الأهمية والأهداف) - دراسة ميدانية."، **مجلة ASJP** ، **مجلد 09**، العدد 02، ديسمبر 2021، [<https://urls.fr/HMn07b>]، [تاريخ النسخ: 2025/05/14]

2 - بوترة أمال، "أثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة، المسيلة"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2019)، ص ص، 16-17.

3 - بويرطخ عبد الكريم، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، (رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012)، ص، 20.

*الجودة: نوعية العمل المنجز مقارنة بالعمل المسطر.

*الوقت: هل انجز الموظف المهام المطلوبة منه في الوقت المحدد، وإذا كان هناك تأخير في الإنجاز يتم البحث في الأسباب التي أدت الى هذا التأخير.

*الإنتاجية: ويقصد بالإنتاجية العلاقة النسبية القابلة للقياس بين المخرجات والتمثلة في المنتج وعناصره، وبين المدخلات. وبالنسبة للوظيفة العمومية يقصد بالإنتاجية تحقيق الهدف المتفق عليه سواء كان كمياً أو نوعياً(مهام)، بجودة ودون خطأ، وخلال الوقت المتفق عليه.¹

ج . معايير السلوك:² يكتسي الجانب السلوكي أهمية في عملية تقييم الأداء، بالرغم من أنه لا يمكن قياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج، إلا أنها سهلة ويمكن تقييمها، ذلك أن هناك تصرفات تصدر من الموظف قد لا تؤثر على الأداء الوظيفي، ولكنها تؤثر في أداء المنظمة من خلال التأثير على صورتها، وفيما يلي سنعرض أمثلة لعدد من المعايير السلوكية التي يتم تقييمها:

- اتخاذ القرارات: وتتمثل في الحكم على الأمور التي يتم اتخاذ إجراءات حيالها، وتحمل مسؤوليتها.
- تحديد الأولويات: وتتمثل في ترتيب العامل الأمور حسب أولويتها.

- التنظيم: هل هذا الموظف يهتم بإنجاز العمل اليومي؟ وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب؟
- التخطيط: هل لدى الموظف مهارات اتصال يعبر عن أفكاره بوضوح وفعالية مع الآخرين، ومدى صدق وموضوعية هذه الأفكار؟

إذا دققنا في عملية تقييم الأداء الوظيفي، نجد أنه الخطوة الأولى لعملية تحسين الأداء، حيث تقوم المؤسسة انطلاقاً من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وأسباب ذلك، إلى البحث عن أساليب، وإجراءات ووسائل لتحسينه وتطويره ليرقى إلى أداء كفاء وفعال، وذلك ما تسعى إليه منظومة الحوكمة العمومية.

المطلب الثالث: تحليل علاقة الحوكمة العمومية بأداء الموظف العمومي من خلال تجارب دولية (سنغافورة - ماليزيا - نيوزيلندا).

بعد الوقوف على الأسس النظرية لكل من الحوكمة العمومية، والأداء الوظيفي، يتعين الآن فهم العلاقة بينهما. فآليات الحوكمة العمومية ليست حبيسة الطرح النظري فقط، بل تؤثر فعلياً في

1 . بلهامل محمد عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيفة العمومي، بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء" *المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 13، العدد 4، جويلية 2021، ص، 717، [<https://asjp.cerist.dz/en/article/160947>]، [تاريخ التصفح: 11ماي 2025]

2 . ثابت زهير، *كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين*، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص، 99.

سلوك الموظف وأدائه داخل الإدارة العمومية، فالآليات كالشفافية، المساءلة، والمشاركة لا تحدث أثرها إلا من خلال تجسيدها في بيئة العمل، وهو ما ينعكس على التزام الموظف، ومستوى أدائه، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة. ويهدف هذا المطلب إلى إبراز الصلة بين الحوكمة، وتحسين أداء الموظف العمومي في إدارات القطاع العام من خلال عرض تجارب واقعية لدول انتهجت هذه المنظومة الإدارية ونجحت في تحسين أداء الموظف العمومي.

الفرع الأول: تجربة سنغافورة.

تُعد سنغافورة من الدول الرائدة في تبني الحوكمة العمومية، بعد أن عانت من نقشي الفساد في القطاعات العمومية، فقد صنفت على الدوام أنها أقل الدول فسادا في آسيا، وأبين أكثر 10 دول نظافة في العالم من قبل منظمة الشفافية الدولية، وصنفت مؤشرات إدارة البنك الدولي سنغافورة بدرجة عالية فيما يتعلق بسيادة القانون¹، بفضل إجراءات صارمة لتطبيق القوانين وأي خرق له يعد جريمة يعاقب عليها سواء من الحكام أو المحكومين، كما وضعت استراتيجية للرقى بالخدمة العمومية بالاهتمام بالموظف العمومي من خلال انشاء مؤسسات تدريبية وتأهيلية تقوم بتدريب وتنمية موظفي الخدمة العمومية، ومن هذه المؤسسات: كلية الخدمة المدنية (CSC)، وهي مؤسسة علمية وتدريبية متخصصة في تطوير قدرات ومؤهلات موظفي القطاع العام والنهوض بإمكانياتهم الإدارية،² كم قامت الحكومة برفع أجورهم، حيث يعتبر مرتب الوزير السنغافوري أعلى مرتب وزير في العالم، وأي محاولة للفساد ستحرمه من وظيفته ومن دخله المرتفع، فضلا عن أنه لا يستطيع الحصول على وظيفة أخرى.³

وقد تحصلت سنغافورة على المرتبة الرابعة ضمن فئة الدخل المرتفع لسنة 2019.⁴

ومن العوامل التي ساهمت في نجاح التجربة السنغافورية نذكر:⁵

- وجود نظام ديمقراطي تسوده الشفافية.

¹ تجربة سنغافورة في الإصلاح الإداري، على الموقع الإلكتروني: [<https://csr-yemen.com/articles/StudySingapore>] [تاريخ التصفح: 17 ماي 2025]

² تجربة سنغافورة في تنمية الموارد البشرية في القطاع العام ومقترحات لفيثنام، على الموقع الإلكتروني: [<https://urls.fr/UXignQ>] [تاريخ التصفح: 17 ماي 2025].

³ . منصف شرفي، " تجارب دولية في مكافحة الفساد"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، العدد 49، 2018، ص188، [<https://asjp.cerist.dz/en/article/54982>]، [تاريخ التصفح: 25 أبريل 2025].

⁴ . أحلام قرأوي، " عرض التجربة السنغافورية في مجال مكافحة الفساد كتجربة عالمية رائدة"، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2020، ص127، [<https://asjp.cerist.dz/en/article/140782>]، [تاريخ التصفح: 25 أبريل 2025].

⁵ . نفس المرجع، ص125.

- تقديم إعانات حكومية كنظام التأمينات الاجتماعية وصندوق التقاعد.
 - ضمان مستوى معيشي لائق من خلال توفير الأمن الوظيفي.
 - وجود منظومة قيم ومبادئ مناهضة للفساد، والتي تترجم إلى قوانين يلتزم بها الجميع.
- من خلال سردنا للتجربة السنغافورية نجد أن الحوكمة المبنية على الصرامة القانونية، التحفيز المالي، والتدريب الوظيفي، والشفافية تؤدي إلى أداء وظيفي عالي، حيث يشعر الموظف بأن النظام يحميه ويحاسبه في آن واحد.
- الفرع الثاني: تجربة ماليزيا.**

حققت التجربة الماليزية في العقود الأربعة الماضية قفزات هائلة في التنمية البشرية والاقتصاد، وأصبحت من الدول الرائدة في مجال تطبيق الإصلاحات في المنظومة الإدارية، وبالأخص في إدارات القطاع العام، الذي يعتبر ركيزة التغيير والتطوير، وإدخال مبادئ الحوكمة مثل الشفافية، والمساءلة، والكفاءة والجودة في الأداء الوظيفي.

بدأت مرحلة الإصلاح الإداري في سنوات الثمانينات، أين أطلق رئيس الوزراء مهاتير محمد سياسة "نظرة إلى الشرق" التي استلهمت التجربة اليابانية والكورية في الانضباط والكفاءة، حيث قامت بإنشاء عدة آليات مؤسسية للإصلاح الإداري مثل: وكالة مكافحة الفساد، مكتب الشكاوى العامة، معهد النزاهة الماليزي. كما أنشأت "ديوان تحسين الأداء والإدارة العامة" لتنسيق جهود الإصلاح الإداري، وإدخال مفهوم "إدارة الجودة الشاملة" في القطاع العام. بهدف تقديم خدمة أفضل للمستفيدين.¹

لذا ركزت الحكومة الماليزية على العمل بمبادئ الجودة ومفاهيمها التي تهتم بتحسين العمل والأداء، مع نشر ثقافة الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، والعمل بروح الفريق الواحد، مع اختصار الإجراءات الإدارية، وهذا من شأنه تسريع الإنجاز وعدم ترك فرصة للتحايل، والتلاعب، والانتفاع المادي والمعنوي من طرف الموظفين غير المنضبطين.²

¹ . تجربة ماليزيا في الإصلاح الإداري، متاح على الموقع الإلكتروني: [<https://urls.fr/wvy8N>]، [تاريخ التصفح: 25

أفريل 205]

² . علي بن الطيب، زكرياء مهلول، " قراءة للتجربة الماليزية في سبيل مكافحة الفساد الإداري والاقتصادي ودعم الشفافية والنزاهة"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 03، جوان 2018، ص، 315،

[<https://asjp.cerist.dz/en/article/140782>]، [تاريخ التصفح: 10 ماي 2025]

ولحرص الحكومة على جودة الخدمة العمومية خصصت يوماً وطنياً (11 أكتوبر) يدعى بـ "يوم الجودة"، يُحتفل به في جميع المستويات، تعبيراً عن التزام الدولة بتحسين الأداء الوظيفي والخدمة العمومية من خلال المشاركة، والابتكار، والمساءلة.¹ من خلا ما سبق، أثبتت تجربة ماليزيا أن ترسيخ الحوكمة لا يكون فعالاً إلا عندما يُربط مباشرة بسلوك الموظف من خلال تحسيسه بأهمية دوره، وتحفيزه، تكوينه، وإشراكه في قيم الإدارة الحديثة.

الفرع الثالث: تجربة نيوزيلندا.

قامت نيوزيلندا بعملية إصلاح إداري، وسياسي واقتصادي، حيث أعادت هيكلة القطاع العام والوظيفة العامة، بعد ما عانى هذا القطاع من العديد من المشكلات الاقتصادية، المتمثلة في تضخم عدد الموظفين في ظل شروط عمل جامدة، والافتقار للأداء، بالإضافة إلى البيروقراطية الجامدة، حيث كان مجلس الخدمة العمومية هو المعني بتوظيف الموظفين وتعيين المسؤولين والمديرين، فقد كان ينظر للوظيفة العامة على أنها تقوم على نظام السلك الوظيفي وتقدم مزايا بحسب الأقدمية. إلا أنه في العام 1984م نفذت الحكومة العديد من الإصلاحات التي أثرت في هيكل الإدارة والوظيفة العامة وفي مختلف السياسات الاجتماعية، حيث أنشئت وحدات للأنشطة التجارية، ووحدات للخدمات باعتماد اللامركزية الإدارية، وعلى المستوى المركزي تتولى الخزينة العامة إدارة الأداء المالي.²

إضافة إلى ذلك أصدرت الحكومة في العام 2005 قواعد السلوك، التي تركز عليها قيم الوظيفة العامة، حيث تتضمن هذه القواعد العديد من المبادئ، منها: النزاهة والصدق واحترام الزملاء والمواطنين، والفصل بين الأنشطة الخاصة والعامة، والكفاءة والفاعلية.

ينظم الوظيفة العامة في نيوزيلندا العديد من القوانين، منها:³

*قانون عام 1988م المتعلق بالقطاع العام، حيث ألغى هذا القانون نظام السلك الوظيفي، وأنشأ بدلاً عنه نظام التعاقد، كما سهل عمل شؤون الموظفين، ومنح الإدارات التنفيذية

¹. نفس المرجع، ص، 316.

². رقية بوطويل، "الإدارة العامة الجديدة للإصلاح الإداري بين الضرورة والاختيار. دراسة تجارب دولية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البلدة2، الجزائر، المجلد 24، العدد 01، 2021، ص، 539.]

[file:///C:/Users/pc/Downloads/153467.htm] [تاريخ التصفح: 12 ماي 2025]

³. بعض التجارب الدولية في الإصلاح الإداري، متاح على الموقع الإلكتروني: [https://marsad.ecss.com.eg/76632/]، [تاريخ

التصفح: 26 أبريل 2025]

صلاحيات عدة تتعلق بالتوظيف والترقية وتقييم الأداء وتحديد الرواتب، وألغى قياس الجدارة بالأقدمية واستبدله بالأداء.

*قانون عام 1991م المتعلق بعقود العمل، حيث غير شروط العمل في القطاعين العام والخاص، وأنشأ عملية التفاوض في العقود الفردية والجماعية في القطاعين العام والخاص، كما غير نظام توصيف الوظائف العامة، إضافة إلى ذلك منح الأجهزة العامة حرية تبني القوانين التي يرونها مناسبة.

*قانون عام 2000 المتعلق بعلاقات العمل، حيث روج لمبدأ حسن النية في العلاقة بين أصحاب الأعمال والموظفين والنقابات في الوظيفة العامة، فسعى إلى تعزيز الاحترام والثقة المتبادلة بين أطراف العمل، وتوفير بيئة عمل صحية.

*القانون رقم (2) لسنة 2004 بشأن تعديل قانون القطاع العام، حيث أعطى صلاحيات جديدة لهيئات الخدمات العامة ورؤسائها فيما يتعلق بالموارد البشرية، كما أدخل قانون عام 2004 بشأن تعديل قانون علاقات العمل بعض التعديلات في العلاقات بين الموظفين والنقابة وأجهزة الدولة. كما ركزت على تكوين الموظفين وتدريبهم، وتحسين أدائهم من خلال انشاء مؤسسات خاصة ومعاهد تتولى هذه المهمة، ومن هذه المعاهد نذكر على سبيل المثال لا الحصر معهد الإدارة العامة (IPANZ) ، حيث يساعد هذا المعهد في بناء المهارات والمعرفة والأداء والوظائف، ويعزز من نظام الإدارة العامة؛ إذ يقدم العديد من برامج التأهيل والتدريب للمهنيين على كافة المستويات، بدءاً من الموظفين الجدد الذين يسعون إلى البناء الوظيفي، مروراً بالموظفين من المستوى المتوسط الذين يبحثون عن الترقية، وصولاً إلى كبار القادة الذين يطورون أفضل الممارسات في مؤسساتهم.¹

يظهر من خلال التجربة النيوزيلندية، كيف يمكن لإصلاحات الحوكمة، خاصة القانونية والتنظيمية، أن تحدث نقلة نوعية في الأداء الوظيفي، عبر خلق بيئة مرنة قائمة على التقييم الموضوعي والعدالة المهنية.²

مما سبق، يتبين أن العلاقة بين الحوكمة العمومية والأداء الوظيفي علاقة تكاملية، حيث لا يمكن الحديث عن تحسين فعلي في أداء الموظف العمومي دون إرساء آليات الحوكمة داخل الإدارة. فالتجارب الدولية التي تم التطرق إليها - سنغافورة، ماليزيا، ونيوزيلندا - أظهرت كيف أن

¹ - نماذج إدارية رائدة: كيف تستفيد الدول النامية من تجربة الإصلاح الإداري النيوزيلندية؟ على الموقع الإلكتروني [<https://marsad.ecss.com.eg/76632/>] [تاريخ التصفح: 14 ماي 2025]

² - رقية بوطويل، نفس المرجع، ص، 540.

تبنى الشفافية، وتفعيل القانون، والحرص على التكوين المستمر للموارد البشرية، كلها عوامل ساهمت في رفع مستوى الأداء وزيادة فعالية العمل داخل القطاع العام. ومن هنا، يمكن القول إن تطبيق آليات الحوكمة العمومية ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لإصلاح بيئة العمل وتحسين مردودية الموظف، شرط أن تجسّد تلك المبادئ في الممارسة اليومية، لا أن تبقى حبيسة الخطابات الرسمية أو الوثائق الحكومية.

المبحث الثالث: آليات تفعيل الحوكمة العمومية في قطاع التربية

أمام التحولات التي عرفت الإدارة العمومية في الجزائر، والإصلاحات الإدارية التي مستها بدءاً بتطبيق آليات التسيير العمومي الحديث، الذي شكل محطة أساسية في مسار التحول نحو الحوكمة الرشيدة، على مستوى المؤسسات التعليمية ومديريات التربية، التي تعتبر الركيزة الأساسية لإنجاح منظومة الحوكمة في قطاع التربية، وتجسيد آلياتها كالشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون. وقد تزامن التحول إلى الحوكمة التوجه نحو تحديث الوسائل التسييرية، من خلال إدماج الرقمنة كأداة محورية في تطوير الأداء ذات الجودة لتحقيق أهداف الحوكمة العمومية. وانطلاقاً من ذلك، يسعى هذا المبحث إلى تسليط الضوء على الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة قطاع التربية في الجزائر، ومشروع الحوكمة الرقمية لقطاع التربية، واستظهار انعكاسات هذه الإصلاحات القانونية والرقمية على أداء الموظف العمومي في قطاع التربية بشكل عام، وعلى الموظف العمومي في مديريات التربية بشكل خاص.

المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة قطاع التربية.

في إطار السعي المستمر لإصلاح الإدارة العمومية وتعزيز مبادئ الحوكمة العمومية، شهد قطاع التربية في الجزائر تطورات تشريعية وتنظيمية هامة، تمثلت في إصدار حزمة من النصوص القانونية التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة والموظف، وضمان الشفافية، الفعالية، والتقييم المستمر للأداء بما يتماشى مع متطلبات الحوكمة، ويهدف هذا المطلب إلى عرض أهم التشريعات ذات الصلة.

1/ القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 المؤرخ في 23 يناير 2008:

ويعتبر الإطار العام المنظم للمنظومة التربوية، حيث تنص مواده على المبادئ الأساسية للحياة المدرسية: مثل مجانية التعليم، الإلزامية، الانصاف، الجودة.¹

¹ - الجريدة الرسمية الجزائرية، القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 المؤرخ في 23 يناير 2008 ، الجريدة الرسمية العدد 4 ، المؤرخة في: 27 يناير 2008.

2/ المرسوم التنفيذي رقم 315/08 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 متعلق بالقانون الأساسي لموظفي التربية:

يحدد هذا المرسوم الإطار القانوني للمهام والحقوق والواجبات، ويؤسس لنظام إداري أكثر شفافية وانضباطاً، ويعتبر أداة مهمة لتحسين الأداء من خلال توضيح المهام، الحقوق، التكوين، والترقية، في إطار سعي الحكومة الجزائرية لتكريس حوكمة قطاع التربية.¹

3/ المرسوم التنفيذي 12-240 المؤرخ في: 29 ماي 2012 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في: 11 أكتوبر 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية:²

يهدف هذا المرسوم التنفيذي إلى تحديث النظام وتوفير بيئة عمل أفضل لجميع الموظفين، مع مراعاة حقوقهم وواجباتهم.

4/ المرسوم التنفيذي رقم 165/19 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كفاءات تقييم الموظف العمومي:³

جاء هذا المرسوم توضيحاً لما جاء في المادة 103 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفية العمومية، ويهدف إلى تحديد كفاءات تقييم الموظف العمومي، ومعايير التي من بينها الكفاءة المهنية، والفعالية والمردودية، وروح المبادرة والإبداع، ومن جملة الأهداف التي ركز عليها هذا المرسوم نجد:⁴

- تحسين أداء الموظف العام
- تعزيز الشفافية والعدالة: من خلال وضع معايير موضوعية للتقييم،
- تحديد الاحتياجات التدريبية: يساعد التقييم في الكشف عن نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح للإدارة تحديد البرامج التدريبية المناسبة لتطوير مهاراتهم.

1- الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 315/08 ، المؤرخ في 11 أكتوبر 2008، متعلق بالقانون الأساسي لموظفي التربية، الجريدة الرسمية العدد 59، المؤرخة في: 12 أكتوبر 2008.

2- الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 12-240 المؤرخ في: 29 ماي 2012 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في: 11 أكتوبر 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية العدد 34، المؤرخة في 03 يونيو 2012.

3- الجريدة الرسمية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كفاءات تقييم الموظف العمومي، الجريدة الرسمية العدد 37، المؤرخة في: 09 يونيو 2019.

4- غربي احسن، "قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكفاءات تقييم الموظف العام"، مجلة ASJP، 31 يناير 2021، [<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/457/5/2/144926>]، [تاريخ التصفح: 02 جوان 2025]، ص ص 1197-1200.

– دعم اتخاذ القرارات الإدارية :يوفر التقييم بيانات موضوعية تساعد في اتخاذ قرارات متعلقة بالترقية، التنقل، أو حتى إنهاء الخدمة، بناءً على أداء الموظف.

تحقيق الأمن القانوني :من خلال تحديد كفاءات التقييم بوضوح، يساهم المرسوم في حماية حقوق الموظفين وضمان تطبيق القوانين بشكل منصف .

يُعتبر هذا المرسوم جزءاً من جهود الحكومة الجزائرية لتحديث الإدارة العمومية وتحسين أدائها، من خلال التركيز على تقييم فعّال وشفاف للموظفين العموميين.

5/ المرسوم التنفيذي رقم 20-286 مؤرخ في 22 صفر عام 1442 الموافق 10 أكتوبر 2020 يحدد تنظيم المفتشية العامة للتربية الوطنية وسيرها:¹

توضع المفتشية العامة للتربية الوطنية، الجهاز الدائم للتفتيش والرقابة والتقييم تحت سلطة الوزير المكلف بالتربية الوطنية.

وتكلف في إطار مهمتها العامة، بتصميم وتنفيذ التدابير والوسائل الضرورية لتفتيش ومراقبة وتقييم الأنشطة البيداغوجية والتربوية والإدارية والمالية والمادية في هياكل الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية والمؤسسات العمومية تحت الوصاية وكذا مؤسسات التربية والتعليم العمومية والخاصة. ومن بين مهامها:

- التأكيد من السير الحسن للهياكل المركزية والمصالح اللامركزية والمؤسسات العمومية تحت الوصاية.

- متابعة وتأطير وتقييم أنشطة موظفي التفتيش لجميع المستويات التعليمية بالتنسيق مع الهياكل المركزية ومديريات التربية بالولايات ومؤسسات التكوين التابعة لوزارة التربية الوطنية.

- المساهمة في إعداد وتقييم مخططات وبرامج تكوين الموظفين بما يحقق تحسين مردودهم البيداغوجي والإداري وترقيتهم في مسارهم المهني.

- السهر على الاستعمال الرشيد والأمثل للهياكل والموارد البشرية والمالية والمادية والوسائل التعليمية والتجهيزات العلمية والبيداغوجية بما يحقق الأهداف التربوية.

6/ اتفاقية التعاون بين وزارة التربية الوطنية والسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته:²

¹ -المرسوم التنفيذي رقم 20-286 مؤرخ في 22 صفر عام 1442 الموافق 10 أكتوبر 2020 يحدد تنظيم المفتشية العامة للتربية الوطنية وسيرها، [<https://www.education.gov.dz>]، [تاريخ التصفح: 02 جوان 2025]

² -اتفاقية التعاون بين وزارة التربية الوطنية والسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته،

[<https://www.education.gov.dz>]، [تاريخ التصفح: 02 جوان 2025].

في 17 مايو 2025، تم توقيع اتفاقية في إطار للتعاون بين وزارة التربية الوطنية والسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته. وتهدف هذه الاتفاقية إلى:

- تعزيز الشفافية في تسيير القطاع التربوي.

- إرساء آليات الوقاية من الفساد ومكافحته داخل مديريات التربية.

- تطوير برامج تكوينية مشتركة لفائدة الإطارات التربوية.

وتُعد هذه الاتفاقية خطوة مهمة نحو ترسيخ مبادئ الحوكمة داخل قطاع التربية.

7/ قوانين أفقية مرتبطة بالحوكمة (تشمل قطاعات أخرى وتؤثر في قطاع التربية):

أ/ قانون مكافحة الفساد (06 – 01 لسنة 2006):¹ ويعد من أهم القوانين الجوهرية في دعم

مبادئ الحوكمة في الجزائر، وهو قانون يخص جميع القطاعات الخاصة والعامة ومن بينها قطاع التربية، من أهم ما جاء به القانون تعزيز مبدأ الشفافية، المساءلة، والنزاهة في تسيير الشأن العام.

ب/ المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 30 سبتمبر سنة 2015، والمتضمن تنظيم

الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام:² ويعتبر قانونا مهما في مراقبة النفقات على المنشآت والمعدات المدرسية.

من خلال عرض هذه القوانين والاتفاقيات نجد أن الحكومة الجزائرية تسعى بجدية إلى إرساء

آليات الحوكمة العمومية كالشفافية والمساءلة وسيادة القانون وغيرها من الآليات في قطاع التربية لتحسين أداء الموظف وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.

المطلب الثاني: رقمنة قطاع التربية كآلية لتكريس الحوكمة العمومية.

في إطار سعي الدولة الجزائرية نحو تجسيد مبادئ الحوكمة العمومية، وعلى رأسها الشفافية،

المشاركة، المساءلة، الكفاءة والفاعلية، برز خيار رقمنة قطاع التربية كضرورة استراتيجية لمواكبة

التغيرات التكنولوجية وتجاوز اختلالات التسيير التقليدي. فقد تم إطلاق سلسلة من الإجراءات

والبرامج القانونية والتنظيمية، التي تهدف إلى تحديث آليات التسيير الإداري والبيداغوجي، وربط

القطاع بمنظومة معلوماتية تُمكن من ضبط المعطيات، تسهيل المعاملات، وتحقيق المتابعة الفعلية

لأداء الفاعلين التربويين.

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 06-01 مؤرخ في 20 فيفري 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية عدد 4، المؤرخة في 08 مارس 2006.

2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم رئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 16 سبتمبر 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 50، المؤرخة في 20 سبتمبر 2015

وقد اتجهت وزارة التربية بوضع أرضية رقمية تشمل مجموعة من المستويات تحت اسم "الأرضية الرقمية لوزارة التربية" *، وتضم الإطارات المركزية، مديريات التربية، المعاهد الوطنية. تتوفر الأرضية الرقمية على أربع مداخل تتضمن داخل كل مدخل مجموعة من الخيارات الرقمية تسمح بممارسة مختلف المهام لهذه المداخل¹:

التمدرس - فضاء الأولياء - الهياكل - المستخدمين، وهذا الأخير يختص بالعمليات المرتبطة بالموظفين الإداريين والبيداغوجيين أو موظف من صنف آخر، ومن بين هذه العمليات نذكر منها: ملفات المستخدمين - محاضر التنصيب - غيابات المستخدمين - منحة المردودية - الإنتماء النقابي - قوائم التأهيل - الإمتحانات المهنية - طلبات الوثائق - التكوين عن بعد.

كما نصّ قانون التوجيه للتربية الوطنية رقم 08-04 في مادته 04 على ضرورة الاستخدام العقلاني والفعال لتكنولوجيات الإعلام والاتصال في محيط التعليم، دعماً للجودة وتطوير الأداء البيداغوجي والإداري².

ولتعزيز المسار الرقمي في قطاع التربية تقوم وزارة التربية بندوات دورية للوقوف على تطورات التحول الرقمي، حيث كانت الندوة الأخيرة بتاريخ 26 أفريل 2025، أين أكد السيد الوزير أن القطاع يسعى لتحقيق الجودة في الأداء الرقمي، وأكد على ضرورة اعتماد تقييم دوري بانخراط جميع أفراد الجماعة التربوية، لضمان التحسين المستمر وتحقيق الأفضل، قصد تيسير الحياة المدرسية لأبنائها، وتحسين الحياة المهنية لموظفيها وتقديم خدمة آلية سريعة وذات مصداقية وكذا تقليص المسافات، وخفض التكاليف وضمان الشفافية والنزاهة والقضاء على الضبابية في تسيير الشأن العام، بالتعاون مع القطاعات المعنية الأخرى، وكذا تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص وتحقيق العدالة الاجتماعية³.

وتُعد الرقمنة في هذا السياق أداة حوكمة بامتياز، إذ تسمح بما يلي: ⁴

* [/https://amatti.education.dz](https://amatti.education.dz)

1- صراع سعاد، بومدين حسن، " واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 01 مارس 2025، ص، 182، [<https://urls.fr/saBeP>]، [تاريخ التصفح: 2025/6/03]

2 . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 08 . 03 مؤرخ في 23 يناير 2008، المتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية، الجريدة الرسمية عدد 4، المؤرخة في 27 يناير 2008.

3 . الندوة الوطنية لتقييم التحول الرقمي في قطاع التربية الوطنية، على الموقع الإلكتروني [<https://urlz.fr/uAkA>]، [تاريخ التصفح: 03 جوان 2025]

4 . عشور عبد الكريم، "دور الرقمنة الإدارية في تحسين الخدمة العمومية . الجزائر أنموذجاً"، مجلة أبحاث، مجلد 06، عدد 02 ، الجزائر، 2021، ص 283.

- تعزيز الشفافية من خلال نشر المعلومات والمعطيات بشكل آني.
- ضمان فعالية التسيير عبر تقليص الزمن الإداري والتكلفة.
- تمكين الموظف من متابعة مساره الإداري والتكويني رقمياً.
- تحسين الرقابة والمساءلة بفضل المعالجة المركزية للبيانات.
- تشجيع المشاركة من خلال إشراك الشركاء الاجتماعيين عبر منصات تفاعلية.

إلا أن رغم التقدم المحقق، لا تزال الرقمنة تواجه تحديات على مستوى البنية التحتية، تكوين العنصر البشري، وضمان أمن المعلومات، مما يقتضي تعزيز التنسيق المؤسسي ومواصلة جهود التحديث¹.

¹. أسماء شرقي ، صفيح صادق، "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2023، ص، 143. [<https://urls.fr/uxa6Qm>]، [تاريخ التصفح: 03 جوان

خلاصة الفصل الثاني:

يبرز هذا الفصل أهمية الموظف العمومي كعنصر فاعل في الإدارة، من خلال تناول مفهومه ومهامه ضمن المنظومة الإدارية. كما تم التطرق إلى الأداء الوظيفي باعتباره أداة لقياس مدى فعالية الموظف في تنفيذ مهامه، مع التركيز على معايير عملية تقييم الأداء ودورها في عملية تحسينه.

كما تبينت العلاقة بين الأداء الوظيفي وآليات الحوكمة العمومية، من خلال عرض تجارب واقعية لدول نجحت في تطبيق آليات الحوكمة العمومية، وقطفت ثمار ذلك من خلال تحسن أداء الموظف العمومي، وزيادة كفاءته وفاعليته، مما انعكس بالإيجاب في تحسين الإدارة العمومية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين في هذه الدول.

أما الحوكمة العمومية في قطاع التربية فقد تبين من خلال استعراض مختلف القوانين والإستراتيجيات، مساعي الحكومة الجزائرية الجادة في إرساء الحوكمة العمومية والتي من أهدافها الأساسية تحسين أداء الموظف العمومي الإداري والبيداغوجي، سواء داخل المؤسسات التعليمية أو داخل مديريات التربية.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية: مديرية التربية لولاية
برج بوعريريج 2024-2025

تمهيد:

بعد تناول الجوانب النظرية المتعلقة بالحوكمة العمومية وأداء الموظف العمومي، يأتي هذا الفصل لتجسيد الدراسة ميدانياً، من خلال تسليط الضوء على واقع العلاقة بين المفهومين داخل مديرية التربية لولاية برج بوعرييج. وقد تم الاعتماد في هذا الجانب على أداة الاستبيان الموجهة لعينة من موظفي المديرية، بهدف جمع البيانات وتحليلها لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة العمومية، وانعكاسها على أداء الموظفين. وتمت المعالجة الإحصائية والتحليل لآرائهم بالبرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية (SPSSv21). ويشمل الفصل على ثلاثة مباحث رئيسية :

- **المبحث الأول:** بطاقة فنية لمؤسسة الدراسة.

- **المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.

- **المبحث الثالث:** تحليل نتائج الاستبيان ومناقشة فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: بطاقة فنية حول مديرية التربية

بعد الاستقلال، تبنى النظام التربوي الجزائري نفس النموذج الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وهو نظام تعليمي تعود جذوره إلى عهد نابليون الثالث، حيث كان التعليم يُنظم من خلال إنشاء "أكاديميات" تُشرف على مختلف الأطوار التعليمية، من الابتدائي إلى الجامعي، وكانت الهيئة المسؤولة عن تنظيم هذا القطاع تُعرف باسم "الأكاديمية".

ومع مرور الوقت، وتحديداً بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 09 سبتمبر 1971، تم التخلي عن تسمية "مفتشية الأكاديمية" ليتم تعويضها بـ"مديرية التربية والثقافة"، ثم بـ" مديرية التربية"، في خطوة تعكس توجه الدولة نحو تكييف البنية الإدارية للقطاع التربوي والتركيز أكثر على الجانب التعليمي.

المطلب الأول: مهام وصلاحيات مديرية التربية على مستوى الولاية.

بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 90-174 المؤرخ في : 09 يوليو سنة 1990 الذي يحدد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية و سيرها، تتولى مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة وزير التربية:¹

- * تنشيط مجموع النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والثانوي تنسيقها ومتابعتها.
- * السهر على السير الحسن للمؤسسات التربوية.
- * إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- * جمع الإحصاءات المدرسية معالجتها، تحليلها والقيام بالتحقيقات في هذا المجال.
- * السهر على احترام المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
- * السهر على تنظيم المؤسسات التربوية ومراقبتها إدارياً وتربوياً.
- * السهر على تطبيق البرامج والمواقيت الرسمية والتنظيم المدرسي.
- * تسيير شؤون الموظفين التربويين، والإداريين، والتقنيين والأعوان في المؤسسات.
- * تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي.
- * القيام بعملية تكوين الموظفين وتحسين مستواهم.

¹ . الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 90-174 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990، يحدد كفاءات 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 العدد 24.

*تنظيم نشاط أسلاك التفتيش.

*ترقية الأنشطة التربوية، الثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية.

*السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في المؤسسات التعليمية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية برج بوعريرج

يتضمن القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423 الموافق 2 يونيو

سنة 2002 الهيكل التنظيمي لمصالح المديرية ومهامها ومكاتبها على مستوى الولايات¹.

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 الدراسة والامتحانات: تضم أربعة مكاتب وهي :

أ- مكتب التعليم الأساسي ج- مكتب الامتحانات والمسابقات.

ب- مكتب التعليم الثانوي العام والتقني. د- مكتب النشاط الثقافي والرياضي .

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

أ - مكتب مستخدمي التعليم الابتدائي. ب- مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي.

ج- مكتب المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة. د- مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات.

4 - مصلحة التكوين والتفتيش : تضم ثلاث مكاتب هي:

أ- مكتب التكوين ب- مكتب التفتيش ج- مكتب الوثائق والأرشيف

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

أ- مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الابتدائي.

ب- مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم المتوسط .

ج- مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الثانوي.

د- مكتب تسيير نفقات المستخدمين الإداريين وأعوان الخدمة.

6 -مصلحة المالية والوسائل: تضم ثلاثة مكاتب :

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.

الفصل الثالثدراسة ميدانية(مديرية التربية لولاية برج بوعريريج)

أ- مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات

ب- مكتب المحاسبة والميزانية.

ج- مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية برج بوعريريج



المصدر: مديرية التربية لولاية برج بوعريريج.

المبحث الثاني: منهجية ونتائج الدراسة الميدانية

ليكون هذا البحث أكثر دقة ومصداقية لا بد من اتباع منهجية البحث العلمي، التي تساهم في تحديد مفاهيمه، وضبط العلاقات بين متغيراته وأبعاده، إلى جانب فاعلية الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

أولاً: المناهج المعتمدة في الدراسة.

اعتمدت هذه الدراسة على مزيج من المناهج العلمية المتكاملة، بما يسمح بتحليل الظاهرة

المدرسة من مختلف جوانبها، وجاء اختيار هذه المناهج على النحو الآتي:

المنهج الوصفي: استُخدم هذا المنهج لوصف المفاهيم الأساسية المرتبطة بالحوكمة العمومية وأداء الموظف العمومي، وتحليل العلاقة النظرية بينهما انطلاقاً من الأدبيات والدراسات السابقة.

منهج دراسة الحالة: تم اعتماد هذا المنهج باعتباره الأنسب لفهم الظاهرة في سياقها الواقعي، من خلال اختيار مديرية التربية لولاية برج بوعريريج كحالة للدراسة، قصد تحليل مدى تطبيق مبادئ الحوكمة العمومية في بيئة تنظيمية محددة، وتأثيرها على أداء الموظفين.

المنهج الإحصائي: تم استخدام هذا المنهج في تحليل النتائج والبيانات المتوصل إليها ميدانياً، وذلك من خلال استخدام أسلوب الاستبيان وتوزيعه على مختلف الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج، وقد استُخدم برنامج الرزم الإحصائية لعلم الاجتماع (SPSSv21) لتحليل نتائج إجابات أفراد العينة. ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في إعطاء مرجعية مفيدة لموضوع الحوكمة بالمؤسسات العمومية.

ثانياً: أداة الدراسة

تُعد الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي التي تُستخدم لجمع البيانات والمعلومات، أولرصد آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. وقد تم إعداد هذه الأداة وتطويرها وفق مراحل منهجية محددة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **مرحلة البناء:** عقب التأطير النظري للدراسة والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، تم الاستفادة من نتائجها ومضامينها في بناء الاستبانة وصياغة عباراتها. وقد جرى تحديد المحاور الرئيسة التي تتناولها الأداة، ثم صياغة الأسئلة المرتبطة بكل محور في

الفصل الثالثدراسة ميدانية(مديرية التربية لولاية برج بوعريريج)

صورتها الأولية، تلتها عملية مراجعة وتنقيح بمساهمة المشرف، مع الأخذ بملاحظاته وتعديلاته لتحسين جودة الأداة.

-**المرحلة النهائية:** في هذه المرحلة، تم إعداد الاستبانة بصيغتها النهائية بعد مراجعتها مرة أخرى وتنقيحها من قبل المشرف وعدد من الأساتذة المحكّمين، حيث أخذت مقترحاتهم بعين الاعتبار. وقد تكونت الأداة النهائية من ثلاث محاور وثمانية أبعاد، كما يوضّح الجدول المرفق الذي يبيّن تفاصيل كل محور وعدد الأسئلة المدرجة ضمنه.

الجدول رقم (02): محاور الاستبانة

محاور الاستبانة	الأبعاد	الأسئلة
المحور الأول البيانات الشخصية للمبحوثين	/	الجنس، العمر، المركز الوظيفي الحالي، الدرجة العلمية، الخبرة في العمل
المحور الثاني: الحكومة العمومية (الآليات)	الشفافية	من 1 العبارة 3
	المساءلة	من 4 إلى العبارة 6
	المشاركة	من 7 إلى العبارة 9
	سيادة القانون	من 10 إلى العبارة 12
المحور الثالث أداء الموظف العمومي	تقييم الأداء الوظيفي	من 13 إلى العبارة 15
	الكفاءة	من 16 إلى العبارة 18
	الرضا الوظيفي	من 19 إلى العبارة 20
	الفاعلية	من 21 إلى العبارة 24
الاستبانة ككل	/	من 01 إلى العبارة 24

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على بيانات الاستبانة

ثالثا: تحديد حدود الدراسة الميدانية

- الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة حول موضوع الحكومة العمومية وعلاقتها بتحسين أداء الموظف العمومي دراسة حالة مديرية التربية لولاية برج بوعريريج.
- الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج
- الحدود الزمانية:** السداسي الثاني من السنة الدراسية 2025/04/23 إلى غاية 2025/05/30.

المطلب الثاني: تحديد مجتمع البحث والعينة

يعتبر تحديد مجتمع البحث والعينة من الخطوات الأساسية في أي دراسة ميدانية، إذ يمثل مجتمع البحث الإطار الرئيسي الذي تستمد منه البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، أما العينة فهي جزء ممثل لهذا المجتمع.

الفصل الثالثدراسة ميدانية(مديرية التربية لولاية برج بوعريريج)

وفي هذا الإطار، قمنا باختيار مجتمع بحثنا هذا والمتمثل في موظفي مديرية التربية لولاية برج بوعريريج، باعتبارهم موظفين عموميين لهم علاقة مباشرة بالحوكمة العمومية، أما العينة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا بحيث تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات مجتمع البحث.

تم توزيع 50 استمارة استبيان، أما المسترجعة والصالحة للتحليل منها كانت 49 استمارة، وبالتالي حجم عينة الدراسة 49 مفردة، وفيما يلي خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير السن، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة) وهي على النحو التالي:
وصف عينة الدراسة:

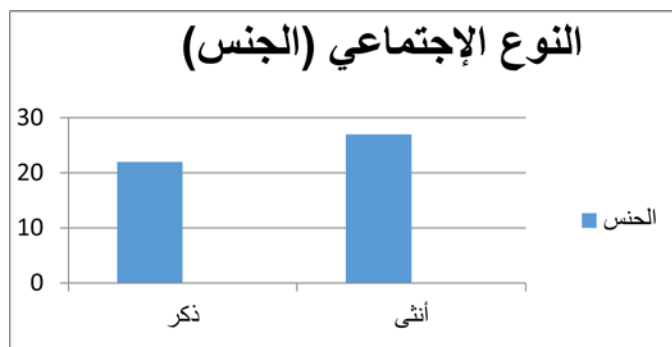
1-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي (الجنس) كالتالي:

جدول رقم: (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي (الجنس)

النسب المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي (الجنس)
44.9%	22	ذكر
55.1%	27	أنثى
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

شكل (07): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي (الجنس)



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الإناث كان أكبر من تمثيل الذكور في عينة الدراسة حيث مثل الذكور 22 مفردة من أصل 49 أي ما يعادل نسبة (44.9%)، بينما جاءت نسبة الإناث

الفصل الثالثدراسة ميدانية(مديرية التربية لولاية برج بوعرييج)

اللواتي شملتهن الدراسة (55.1%). قد يرجع الأمر إلى طبيعة الوظائف والأعمال الإدارية التي تتطلب حضورا نسويا أكبر من الرجال.

2-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر كالآتي:

جدول رقم:(04): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	04	%8.2
بين 30 و 40 سنة	25	%51
من 41 إلى 50 سنة	15	%30.6
50 سنة فما فوق	05	%10.2
المجموع	49	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف المبحوثين تتراوح أعمارهم بين (30 و 40 سنة) بنسبة (51 %)، كما مثل المبحوثون الذين تتراوح أعمارهم بين (41 و 50 سنة) ما نسبته (30.6 %)، بينما كانت أقل الفئات تمثيلا هي فئة المبحوثين الأكبر من 50 سنة بنسبة (10.2 %) وفئة المبحوثين الأقل من 30 سنة بنسبة (8.2 %).

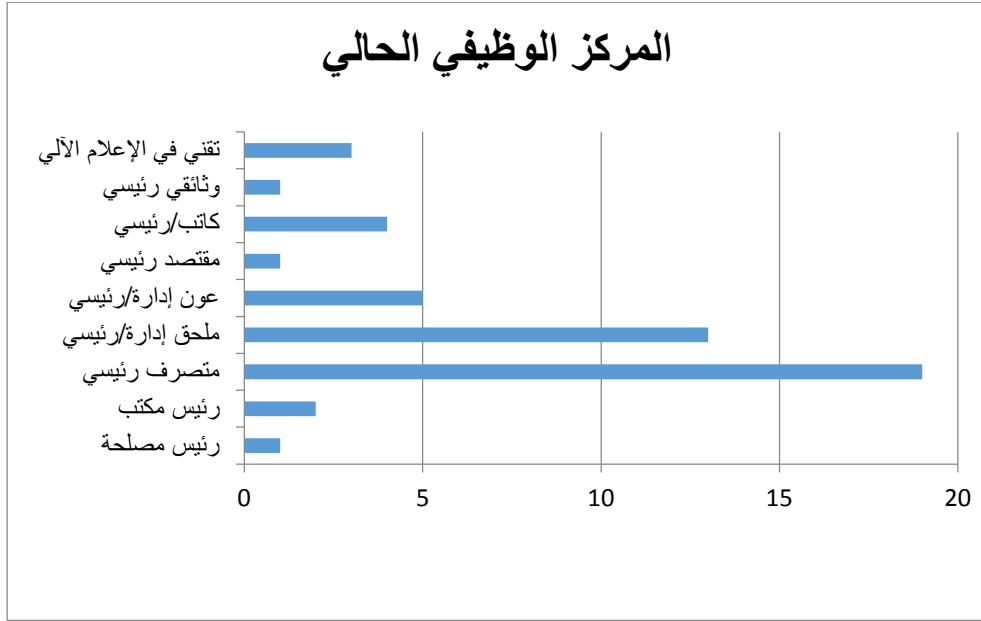
3-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي كالآتي:

جدول رقم: (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي

المركز الوظيفي الحالي	التكرار	النسب المئوية
رئيس مصلحة	01	% 02
رئيس مكتب	02	%04.1
متصرف/ رئيسي	19	%38.8
ملحق إدارة/رئيسي	13	%26.5
عون إدارة/رئيسي	05	%10.2
مقتصد رئيسي	01	%02
كاتب/رئيسي	04	%08.2
وثائقي رئيسي	01	%0.2
تقني في الإعلام الآلي	03	%06.1
المجموع	49	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

شكل (08): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

تتوعدت العينة المدروسة بين مختلف المراكز الوظيفية، غير أن الفئات الأكثر مشاهدة هي: المتصرف / الرئيسي بنسبة (38.8 %) وملحق إدارة/ رئيسي بنسبة (26.5 %)، ثم بنسب أقل أعوان الإدارة بنسبة (10.2 %) وكاتب بنسبة (8.2 %) وتقني سامي في الإعلام الآلي بنسبة (6.1 %) ورئيس مكتب بنسبة (4.1 %). أما أقل الفئات تمثيلا في عينة الدراسة فكانت: رئيس مصلحة، وثائقي رئيسي ومقصد رئيسي بواقع مشاهدة واحدة لكل فئة منها وبنسبة (02 %) لكل منها. تأتي هذه النتائج في شكل منطقي يعكس طبيعة وواقع الرتب والمراكز الإدارية في المديرية عامة ومديرية التربية بشكل خاص.

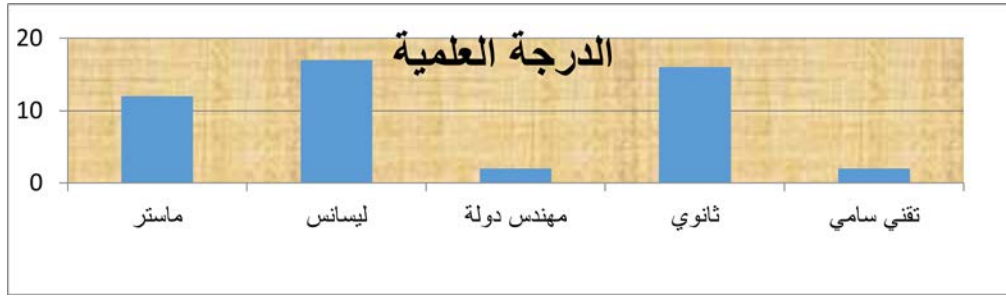
4-1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية كالاتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية

الدرجة العلمية	التكرار	النسب المئوية
ماستر	12	24.5%
ليسانس	17	34.7%
مهندس دولة	02	4.1%
ثانوي	16	32.7%
تقني سامي	02	4.1%
المجموع	49	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

شكل (10): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الدرجة العلمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين قد التحقوا بالجامعة حيث مثلت فئة الجامعيين نسبة (63.3%) حجم العينة، وكانت مقسمة كالآتي: (24.5%) منهم حائزون على شهادة الماستر، (34.7%) حائزون على شهادة الليسانس، (4.1%) مهندس دولة. بينما مثلت فئة أصحاب المستوى الثانوي نسبة (16%)، والتقنيون السامون نسبة (4.1%).

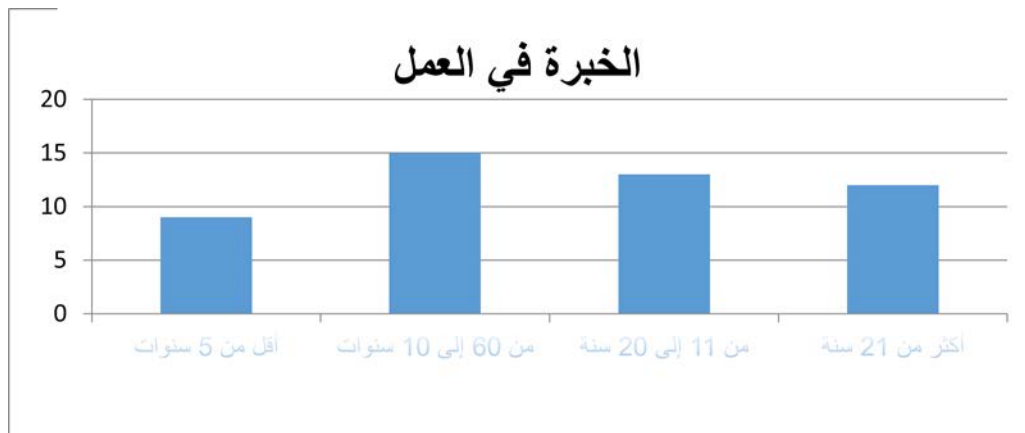
1-5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل كالآتي:

جدول رقم:(07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل كالآتي

النسب المئوية	التكرار	الخبرة في العمل
18.4%	09	أقل من 5 سنوات
30.6%	15	من 6 إلى 10 سنوات
26.5%	13	من 11 إلى 20 سنة
24.5%	12	أكثر من 21 سنة
100%	49	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

شكل (11): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة في العمل



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

من الجدول أعلاه نرى أن أكثر فئات العينة تمثيلا هم الذين تتراوح خبراتهم بين (06 إلى 10 سنوات) بنسبة (30.6 %)، ثم تأتي فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (11 إلى 20 سنة) بنسبة (26.5 %)، وتليها فئة المبحوثين الذين تفوق خبرتهم 21 سنة بنسبة (24.5 %)، وآخر فئة تمثيلا هي المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (18.4 %).

المطلب الثالث: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان.

أولا: ثبات الأداة.

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول رقم:(08): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة:

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور الحوكمة العمومية	12	0.922
2	محور أداء الموظف العمومي	12	0.841
3	الإستبيان ككل	24	0.940

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

من خلال الجدول (07) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.922) بالنسبة لمحور الحوكمة العمومية، و(0.841) بالنسبة لمحور أداء الموظف العمومي، وقد كان المعامل مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.940) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا: التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة.

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور آليات الحوكمة العمومية

جدول (09): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول لآليات الحوكمة العمومية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	بُعد الشفافية	3,10	1,097	محايد
01	توفر الشفافية وحرية الوصول للمعلومات في العمل الإداري	3,12	1,252	محايد
02	تتوفر قنوات اتصال تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم أو تقديم شكوى دون أي خوف من العقاب	3,00	1,190	محايد
03	تتوفر لوائح العمل والمهام بشكل علني وسهل الوصول	3,16	1,214	محايد
	بُعد المساءلة	2,94	1,049	محايد
04	توجد آليات واضحة لمساءلة الموظفين عن أفعالهم وقراراتهم	2,96	1,258	محايد
05	توجد متابعة حقيقية لتقارير الغيابات	3,14	1,258	محايد
06	يحاسب الموظف المقصر بغض النظر عن رتبته أو علاقاته	2,71	1,291	محايد
	بُعد المشاركة	3,14	1,099	محايد
07	أشارك أحيانا في اتخاذ قرارات على مستوى المصلحة أو القسم	3,08	1,336	محايد
08	يتم الأخذ بمقترحات الموظفين لتحسين ظروف العمل	2,90	1,246	محايد
09	الاجتماعات الإدارية تتيح لي فرصة التعبير عن الرأي	3,45	1,191	موافق
	بُعد سيادة القانون	3,26	0,851	محايد
10	يتم احترام مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين.	2,69	1,342	محايد
11	تتخذ الاجراءات اللازمة عند التجاوزات وفقا للقوانين المعمول بها .	3,23	1,153	محايد
12	الموظف على وعي تام بحقوقه وواجبات	3,83	1,038	موافق
	محور آليات الحوكمة العمومية	3.11	0.892	محايد

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات محور آليات الحوكمة العمومية كانت معظمها في مجال الحياد حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.69) للفقرة رقم (10) "يتم احترام مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين" و(3.23) بالنسبة للفقرة رقم (11) " تتخذ الاجراءات اللازمة عند التجاوزات وفقا للقوانين المعمول بها".

بينما جاءت الفقرتان رقم (09) "الاجتماعات الإدارية تتيح لي فرصة التعبير عن الرأي"، (12) "الموظف على وعي تام بحقوقه وواجباته"، الوحيدتان في مجال الموافقة بأوساط حسابية هي على التوالي (3.45) و(3.83).

الفصل الثالثدراسة ميدانية(مديرية التربية لولاية برج بوعرييج)

ما يلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق هو كبر قيم الانحرافات المعيارية في معظم عبارات هذا المحور فتجاوزت معظمها قيمة الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت آراء المبحوثين واختلافها حول ما جاء في هذا المحور، وهذا ما انعكس على قيم الأوساط الحسابية ودرجة الموافقة الظاهرة. لقد أثرت توجهات إجابات المبحوثين عن فقرات أبعاد هذا المحور على توجهه العام، حيث جاء وسطه الحسابي في مجال الحياد فبلغت قيمته (3.11) وبلغ انحرافه المعياري (0,892).

التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء الموظف العمومي

جدول رقم: (10): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء الموظف العمومي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
13	يتحصل الموظف على تقييم دوري للأداء من المسؤولين المباشرين	3,27	1,216	محايد
14	نتائج التقييم تؤخذ بعين الاعتبار في الترقية والتكوين	3,34	1,273	محايد
15	النظام المعتمد لتقييم الأداء بحاجة إلى مراجعة	3,65	1,147	موافق
16	توجد وفرة في الوسائل الضرورية لانجاز المهام بكفاءة	2,73	1,319	محايد
17	تتوفر دورات تدريبية وتطويرية للموظف لتحسين كفاءته	2,56	1,147	غير موافق
18	أتمكن من التكيف مع التغيرات في أساليب العمل	3,96	0,944	موافق
19	أجد دافعا للاستمرار في هذه الوظيفة على المدى الطويل	3,10	1,372	محايد
20	تتناسب المهام المخولة لي مع مؤهلاتي	3,48	1,220	موافق
21	تتمن مجهودات الموظفين المتميزين	2,71	1,398	محايد
22	أوظف الإمكانيات المتاحة بشكل جيد لانجاز عملي	4,15	0,684	موافق
23	يتم انجاز المهام في الوقت المحدد	4,06	0,909	موافق
24	أراعي جودة العمل عند تنفيذ المهام اليومية	4.19	0.790	موافق
	محور أداء الموظف العمومي	3.43	0.681	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن إجابات المبحوثين عن فقرات هذا المحور تراوحت بين الحياد والموافقة حيث وردت الفقرة رقم (17) "تتوفر دورات تدريبية وتطويرية للموظف لتحسين كفاءته" في مجال عدم الموافقة بوسط حسابي يساوي (2.56)، أما الفقرات (13، 14، 16، 19، 21) فجاءت الإجابات عليها في مجال الحياد بأوساط حسابية قدرها (3.27، 3.34، 2.73، 3.10 و 2.71) على التوالي.

أما باقي الفقرات فكانت في مجال الموافقة بأوساط حسابية تراوحت بين (3.48) بالنسبة للفقرة (20) "تناسب المهام المخولة لي مع مؤهلاتي" و(4.19) بالنسبة للفقرة رقم (24) "أراعي جودة العمل عند تنفيذ المهام اليومية".

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور أداء الموظف العمومي في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3.43) وبانحراف معياري يساوي (0,681) وهو ما يوحي بأن المبحوثين قد وافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات.

ثانيا: إختبار الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباطية بين آليات حوكمة مديرية التربية وأداء الموظف حسب آراء المبحوثين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

جدول رقم:(11): تحليل الإرتباط بين آليات حوكمة مديرية التربية وأداء الموظف

أداء الموظف العمومي	آليات الحوكمة	البيان	
0.833 0.000 49	1 49	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة التكرار	آليات الحوكمة
1 49	0.833 0.000 49	معامل ارتباط بيرسون مستوى الدلالة التكرار	أداء الموظف العمومي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ارتباط بيرسون بلغ (0.833) بين كل من آليات الحوكمة من جهة وأداء الموظف العمومي من جهة أخرى مع مستوى دلالة (0.000) وهو يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرين.

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين آليات حوكمة مديريات التربية، وتحسين أداء الموظف العمومي، حسب آراء المبحوثين بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

الفصل الثالثدراسة ميدانية(مديرية التربية لولاية برج بوعرييج)

إختبار الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة العمومية من (شفافية، مساءلة، مشاركة وسيادة القانون)، وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية الوطنية لولاية برج بوعرييج، تبعا لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة).

أ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة العمومية من (شفافية، مساءلة، مشاركة وسيادة القانون)، وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية الوطنية لولاية برج بوعرييج، تبعا لمتغير الجنس

للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار (ت) لدلالة الفروق بين المتوسطات والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم:(12): نتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة حول لآليات الحوكمة وأداء

الموظف العمومي حسب متغير الجنس

القرار	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	السن	المتغير
غير دال	0.103	47	1,663	0,999	3.38	22	ذكر	الشفافية
				1,137	2.86	27	أنثى	
دال	0.043	47	2,080	1,047	3.27	22	ذكر	المساءلة
				0,987	2.67	27	أنثى	
دال	0.039	47	2,127	1,038	3.50	22	ذكر	المشاركة
				1,079	2.85	27	أنثى	
دال	0.003	47	3,186	0,813	3.65	22	ذكر	سيادة القانون
				0,751	2.94	27	أنثى	
دال	0.015	47	2,532	0,856	3,45	22	ذكر	آليات حوكمة
				0,838	2,83	27	أنثى	
غير دال	0.140	47	1,501	0,780	3,59	22	ذكر	أداء الموظف العمومي
				0,571	3,30	27	أنثى	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات (SPSSv21)

يتبين من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات المبحوثين حول بعد الشفافية وفقا لمتغير الجنس حيث بلغ مستوى الدلالة (0.103) وهو أكبر من المستوى المقبول في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، وما يؤكد ذلك هو أن أوساطهما

الحسابية كانت في الحياد حيث بلغ متوسط إجابات الذكور على فقرات هذا البعد (3.38) وإجابات الإناث (2.86). وفيما يتعلق بباقي أبعاد آليات الحوكمة فقد توصلنا إلى أن هناك فروقا بين إجابات الإناث وإجابات الذكور بناء على مستويات الدلالة التي وقعت كلها تحت قيمة (0.05).

وفيما يخص محوري الدراسة ككل، فقد كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول آليات الحوكمة العمومية وفقا لمتغير الجنس، بينما اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين حول محور أداء الموظف العمومي تعزى لمتغير الجنس.

ب- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة العمومية من (شفافية، مساءلة، مشاركة وسيادة القانون)، وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية الوطنية لولاية برج بوعريريج، تبعا لمتغير العمر.

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الإستبيان بين المجموعات تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الإستبيان بين المجموعات تعزى لمتغير العمر عند مستوى الدلالة (0.05).

إختبار التباين الأحادي "One Way Anova":

جدول (13): الفروق في آراء المستجوبين حول باعتماد متغير العمر

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	F	الدلالة
الشفافية	6,690	3	1.964	0.133
	51,088	45		
	57,778	48		
المساءلة	1,562	3	0.457	0.714
	51,255	45		
	52,816	48		
المشاركة	2,434	3	0.657	0.583
	55,566	45		
	58,000	48		
سيادة القانون	,155	3	0.067	0.977
	34,570	45		
	34,726	48		
آليات الحوكمة	1,502	3	0.614	0.610
	36,704	45		
	38,205	48		
أداء الموظف العمومي	,053	3	0.036	0.991
	22,220	45		
	22,273	48		

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في كل أبعاد آليات الحوكمة، بالإضافة إلى أنها كانت كذلك أيضا بالنسبة لكل من محور آليات الحوكمة ومحور أداء الموظف العمومي. وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الدراسة تعزى لمتغير العمر.

ج- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة العمومية من (شفافية، مساءلة، مشاركة وسيادة القانون)، وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية الوطنية لولاية برج بوعريريج، تبعا لمتغير المستوى التعليمي

H0: لا توجد فروق دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الإستبيان بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05).

H1: توجد فروق دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الإستبيان بين المجموعات تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى الدلالة (0.05).

إختبار التباين الأحادي "One Way Anova":

جدول رقم:(14): الفروق في آراء المستجوبين حول اعتماد متغير المستوى التعليمي

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	F	الدلالة
الشفافية	5,550	8	0.531	0.826
	52,228	40		
	57,778	48		
المساءلة	7,811	8	0.868	0.551
	45,006	40		
	52,816	48		
المشاركة	8,324	8	0.838	0.575
	49,676	40		
	58,000	48		
سيادة القانون	7,193	8	1.306	0.268
	27,533	40		
	34,726	48		
آليات الحوكمة	5,004	8	0.754	0.645
	33,202	40		
	38,205	48		
أداء الموظف العمومي	5,364	8	1.586	0.160
	16,908	40		
	22,273	48		

الفصل الثالثدراسة ميدانية(مديرية التربية لولاية برج بوعرييج)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في أبعاد آليات الحوكمة، بالإضافة إلى أنها كانت كذلك أيضا بالنسبة لكل من محور آليات الحوكمة ومحور أداء الموظف العمومي. وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين على أبعاد الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

د- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة العمومية من (شفافية، مساءلة، مشاركة وسيادة القانون)، وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية الوطنية لولاية برج بوعرييج، تبعا لمتغير المركز الوظيفي الحالي

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الإستبيان بين المجموعات تعزى لمتغير المركز الوظيفي الحالي عند مستوى الدلالة (0.05).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الإستبيان بين المجموعات تعزى لمتغير المركز الوظيفي الحالي عند مستوى الدلالة (0.05).

إختبار التباين الأحادي "One Way Anova":

جدول (15): الفروق في آراء المستجوبين باعتماد متغير المركز الوظيفي الحالي

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	F	الدلالة
الشفافية	5,158	4	1,078	0,379
	52,619	44		
	57,778	48		
المساءلة	3,708	4	0,831	0,513
	49,108	44		
	52,816	48		
المشاركة	5,930	4	1,253	0,303
	52,070	44		
	58,000	48		
سيادة القانون	4,871	4	1,795	0,147
	29,855	44		
	34,726	48		
آليات الحوكمة	3,952	4	1,269	0,296
	34,253	44		
	38,205	48		
أداء الموظف العمومي	3,841	4	2,292	0,075
	18,432	44		
	22,273	48		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSSv21)

الفصل الثالثدراسة ميدانية(مديرية التربية لولاية برج بوعريريج)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في أبعاد آليات الحوكمة، بالإضافة إلى أنها كانت كذلك بالنسبة لكل من محور آليات الحوكمة وأداء الموظف العمومي. وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الدراسة تعزى لمتغير المركز الوظيفي الحالي.

هـ- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تطبيق كل من آليات الحوكمة العمومية من (شفافية، مساءلة، مشاركة وسيادة القانون)، وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية الوطنية لولاية برج بوعريريج، تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

H0: لا توجد فروق دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الإستبيان بين المجموعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05).

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات المبحوثين على أبعاد ومحاور الإستبيان بين المجموعات تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة (0.05).

إختبار التباين الأحادي "One Way Anova":

جدول (16): الفروق في آراء المستجوبين حول باعتماد متغير سنوات الخبرة

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	F	الدلالة
الشفافية	1,711	3	0,458	0,713
	56,066	45		
	57,778	48		
المساءلة	1,543	3	0,451	0,718
	51,274	45		
	52,816	48		
المشاركة	1,277	3	0,338	0,798
	56,723	45		
	58,000	48		
سيادة القانون	,663	3	0,292	0,831
	34,063	45		
	34,726	48		
آليات الحوكمة	,138	3	0,054	0,983
	38,068	45		
	38,205	48		
أداء الموظف العمومي	,335	3	0,229	0,876
	21,938	45		
	22,273	48		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات (SPSSv21)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) في كل أبعاد آليات الحوكمة، بالإضافة إلى أنها كانت أيضا بالنسبة لكل من محور آليات الحوكمة وأداء الموظف العمومي. وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين إجابات المبحوثين على أبعاد الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة الفرضيات النظرية:

1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين حوكمة مديريات التربية وتحسين أداء الموظف العمومي.

بينت نتائج اختبار معامل الارتباط (Pearson) أن هناك علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين آليات الحوكمة العمومية وأداء الموظف العمومي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.833) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من 0.05. وهذا يدل على أن تحسين أداء الموظف العمومي يرتبط إيجابياً بتفعيل آليات الحوكمة. وعليه، تُعتبر الفرضية الرئيسية محقة.

2. الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين آلية الشفافية وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

أظهرت نتائج التحليل أن تقييم الموظفين لمستوى الشفافية في مؤسستهم جاء في المجال "المحايد" (المتوسط الحسابي = 3.10)، ما يشير إلى وجود إدراك متوسط لتطبيق الشفافية. ورغم أن بعض الفقرات أظهرت موافقة نسبية (مثل إمكانية التعبير عن الرأي في الاجتماعات)، إلا أن التشتت الكبير في الإجابات (الانحرافات المعيارية < 1) يعكس تفاوت التجارب بين الموظفين. وبالنظر إلى العلاقة الكلية بين آليات الحوكمة والأداء، فإن الشفافية تُعد أحد العوامل المساهمة. وعليه، تُعتبر هذه الفرضية صحيحة جزئياً.

3. الفرضية الفرعية الثانية:

يساهم تطبيق آلية المشاركة في تحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية لولاية برج بوعريرج.

جاءت نتائج محور المشاركة كذلك في المجال المحايد (المتوسط الحسابي = 3.14)، مع تسجيل موافقة على بعض الفقرات مثل "الاجتماعات تتيح التعبير عن الرأي" (3.45)، لكنها لم تشمل جميع مظاهر المشاركة، حيث سُجِّل تردد في مدى الأخذ بمقترحات الموظفين (2.90)، كما كشفت الاختبارات عن وجود فروق دالة إحصائية حسب الجنس في تقييم هذه الآلية، ما يدل على أن المشاركة غير متكافئة بين فئات الموظفين.

لذا، تُعد هذه الفرضية صحيحة جزئياً أيضاً، مع الإشارة إلى الحاجة لتوسيع وتفعيل آليات المشاركة بشكل عادل وفعال داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل تم عرض الدراسة الميدانية، بتحليل عبارات الاستبانة الذي تم توزيعه على عينة من موظفي مديرية التربية لولاية برج بوعريريج، وتمت معالجتها إحصائياً عن طريق برنامج الرزم الإحصائية الاجتماعية (SPSSv21)، وتطرقنا فيه إلى التقديم والتعريف بالمديرية محل الدراسة وتوضيح مهامها على مستوى الولاية، كما تم التطرق لمنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية، وعرض ومناقشة نتائج الدراسة من خلال تحليل البيانات الشخصية، وتحليل عبارات الاستبانة، وتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة والفروقات الارتباطية بينهما، بالإضافة إلى ذلك اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة ومناقشتها. ونلخص نتائجها في التالي :

فسرت اختبارات معامل الارتباط (Pearson) الفرضية " توجد علاقة بين حوكمة مديريات التربية وتحسين أداء الموظف العمومي." أن هناك علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين نتائج آليات الحوكمة العمومية وأداء الموظف العمومي، حيث بلغ معامل الارتباط (0.833) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من 0.05. وهذا يدل على أن تحسين أداء الموظف العمومي يرتبط إيجابياً بتنفيذ آليات الحوكمة. وعليه، تم إثبات الفرضية الرئيسية.

إذ جاءت الفرضية الفرعية الأولى " توجد علاقة بين آلية الشفافية وتحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج، وهذا حسب المبحوثين " ، صحيحة جزئياً.

أما الفرضية الفرعية الثانية " يساهم تطبيق آلية المشاركة في تحسين أداء الموظف العمومي بمديرية التربية لولاية برج بوعريريج"؛ صحيحة جزئياً ، مع الإشارة إلى الحاجة لتوسيع وتنفيذ آليات المشاركة بشكل عادل وفعال داخل المؤسسة.

خاتمة

يتّضح من خلال هذه الدراسة أن الحوكمة العمومية بمختلف آلياتها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الكفاءة والفاعلية) تُعدّ عنصراً محورياً في تحسين أداء الموظف العمومي، وهذا ما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدّمة للمواطنين. ومن ثمّ، فإنّ التحول إلى إدارة عمومية حديثة يتطلب تعزيز هذه الآليات ليس فقط نظرياً، بل ميدانياً وفعالياً في جميع مؤسسات الدولة، بما يعزز الشفافية ويُرسّخ ثقافة المساءلة والمشاركة. وهذا ما أكدته دراستنا النظرية والميدانية لموضوع علاقة الحوكمة العمومية بتحسين أداء الموظف العمومي. وبحسب نتائج الاستبيان الميداني المطبّق على عينة من موظفي إدارة مديرية التربية لولاية برج بوعرييج 2024-2025؛ فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباطية قوية بين هذه الآليات ومستوى أداء الموظف، كما تمّ التحقق من وجود فروق دالة إحصائية مرتبطة ببعض المتغيرات الشخصية (كالجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة...)، ما يعكس الحاجة إلى مقاربات أكثر تخصيصاً في تطوير الأداء. وعليه تمّ حوصلة نتائج الدراسة النظرية واسقاطها الميداني في النقاط أدناه:

❖ أبرز النتائج المتعلقة بالجانب النظري نجد:

- يوجد ارتباط ايجابي بين متغيرات الدراسة وهو ارتباط قوي.
- تكريس آليات الحوكمة العمومية الجديدة يساهم في تحسين أداء الموظف العمومي.
- حوكمة مديريات التربية (قطاع التربية) تعتبر من أبرز المواضيع اهتماماً من طرف الحكومة الجزائرية.

❖ أبرز النتائج المتعلقة بالجانب الميداني نجد:

- أظهرت نتائج الاستبيان وجود علاقة ارتباطية قوية، بين آليات الحوكمة العمومية وأداء الموظف العمومي.
- توصلت الدراسة إلى أنّ مستوى الشفافية كان معتدلاً، مع وجود تفاوت في آراء الموظفين بشأن توفر قنوات فعالة للتعبير وإيصال الآراء.
- كذلك وجود تباين في إدراك مبدأ المساءلة، خاصة فيما يخص آليات المحاسبة دون تمييز بين المستويات الوظيفية.
- أنّ مستوى تقدير الجهود المهنية من وجهة نظر المبحوثين لا يزال بحاجة إلى دعم أكبر.

- جاءت تقييمات آلية المشاركة بدرجة متوسطة، مما يشير إلى إمكانية تعزيز إشراك الموظفين في بعض مجالات صنع القرار.

- عبّر عدد من أفراد العينة عن أهمية إعادة النظر في نظام تقييم الأداء المعتمد، بما يتماشى مع متطلبات الفعالية والتحفيز.

بعد استعراضنا للنتائج المتوصل إليها، يتضح أن الحوكمة العمومية ليست مجرد نظام إداري قابل للتجريب، ولكن يعتبر ضرورة لا بد من إرساء آلياتها والعمل على تطبيق مبادئها، من أجل تحسين أداء الموظف العمومي الذي يعتبر الفاعل الرئيسي في العمل الإداري، ورفع كفاءته وتحقيق فاعليته، وبالتالي الوصول إلى خدمة عمومية ذات جودة ونوعية. ولهذا لا بد من الحوكمة الجزائرية الاستمرار في الإصلاح الإداري، والعمل على تطبيق معالم الحوكمة العمومية واسقاطها على الإدارة العمومية التي تعبر عن حركة تنموية مستدامة.

وفي الأخير تعتبر دراستنا هذه مهمة ومرجع لدراسات أخرى مستقبلية إلا أنها قد عالجت جانبا واحدا فقط، وهنا نقترح مواضيع قد تكون محل دراسات مستقبلية ومن بين هذه المواضيع:

- علاقة التمكين الإداري في تحسين الأداء المؤسسي العمومي.

- مدى تجسيد التشريعات القانونية الجزائرية في إرساء مبادئ الحوكمة العمومية.

الملاحق

المسيلة : 22 / 04 / 2025



إلى السيد/

عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة محمد بوضياف المسيلة.
_ تحت إشراف السيد الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية.

الموضوع: ب / خ طلب مساعدة الطالب (ة) نبيلة بن مني على إجراء التريص الميداني

ابتداء من 23 / 04 / 2025 إلى غاية 30 / 05 / 2025 .

يشرفني أن أتقدم لحضرتكم بطلي المذكور أعلاه؛ والذي يندرج ضمن انفتاح الجامعة على محيطها

الاقتصادي والإداري؛ والمتعلق بطلب مساعدة الطالب (ة) نبيلة بن مني الحاملة لبطاقة الطالب تحت رقم :
UN28012024063101205 ، لإجراء التريص الميداني لدى مصالحكم ؛ وهذا من أجل إعداد دراسة تطبيقية كمطلب
تكميلي للحصول على درجة ماستر أكاديمي علوم سياسية وعلاقات دولية، تخصص: إدارة محلية بجامعة محمد
بوضياف المسيلة. والموسومة بـ :

" الحوكمة العمومية وعلاقتها بتحسين أداء الموظف العمومي: دراسة ميدانية بمديرية التربية الوطنية لولاية
برج بوعريج 2024-2025 ."

في انتظار قبولكم تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)	إمضاء وختم نائب العميد المكلف بالبيداغوجية لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الإسم واللقب)	هيئة التريص (إمضاء وختم)	إمضاء وختم المشرفة (الإسم واللقب)
			
	الأستاذ : خوجتة أسامة رئيس قسم العلوم السياسية		فوزية شرقي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

تخصص: إدارة محلية

استمارة استبيان

استبانة موجهة إلى موظفي مديرية التربية لولاية برج بوعريريج

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

سيدي الفاضل/ سيدي الفاضلة؛

في إطار تحضير مذكرة ماستر أكاديمي الموسومة بـ: الحوكمة العمومية وعلاقتها

بتحسين أداء الموظف العمومي حالة مديرية التربية لولاية برج بوعريريج 2024-2025

نأمل منكم المشاركة بإثراء هذا الموضوع من خلال تفضلكم بالإجابة على جملة الأسئلة الموجودة في هذا الاستبيان، سعياً منا لمعرفة وجهة نظركم، وقناعة منا بموضوعيتكم وكونكم ستولون كل الاهتمام لهذه الأسئلة.

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

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام.

إشراف الأستاذة الدكتورة:

إعداد الطالبة:

شرقي فوزية

بن مني نبيلة

السنة الجامعية: 2024-2025

يرجى قراءة الأسئلة بعناية ووضع علامة(*) أمام الخيار المناسب، أو الإجابة كتابة حيث يطلب منك ذلك.

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

- 1 (النوع الاجتماعي (الجنس): ذكر [] أنثى []
 2) العمر: أقل من 30 سنة [] ، 30-40 سنة [] ، 41-50 سنة [] ، 51 سنة فما أكثر []
 3) المركز الوظيفي الحالي: رئيس مصلحة [] ، رئيس مكتب []
 متصرف/ رئيسي [] ، ملحق إدارة/ رئيسي [] ، غيره حدّد :
 4) الدرجة العلمية: ماستر [] ، ليسانس [] ، مهندس دولة [] ، غيره حدّد :
 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 : الحوكمة العمومية (الآليات)						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الشفافية						
1	توفر الشفافية وحرية الوصول للمعلومات في العمل الإداري					
2	تتوفر قنوات اتصال تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم أو تقديم شكوى دون أي خوف من العقاب					
3	تتوفر لوائح العمل والمهام بشكل علني وسهل الوصول					
ثانياً: المساءلة						
4	توجد آليات واضحة لمساءلة الموظفين عن أفعالهم وقراراتهم					
5	توجد متابعة حقيقية لتقارير الغيابات					
6	يحاسب الموظف المقصر بغض النظر عن رتبته أو علاقته					
ثالثاً : المشاركة						
7	أشارك أحيانا في اتخاذ قرارات على مستوى المصلحة أو القسم					
8	يتم الأخذ بمقترحات الموظفين لتحسين ظروف العمل					
9	الاجتماعات الإدارية تتيح لي فرصة التعبير عن الرأي					
رابعاً: سيادة القانون						
10	يتم احترام مبادئ العدالة والمساواة بين الموظفين.					

					11	تتخذ الإجراءات اللازمة عند التجاوزات وفقا للقوانين المعمول بها .
					12	الموظف على وعي تام بحقوقه وواجباته.
المحور الثاني: أداء الموظف العمومي						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	
أولاً: تقييم الأداء الوظيفي						
					13	يتحصل الموظف على تقييم دوري للأداء من المسؤولين المباشرين
					14	نتائج التقييم تؤخذ بعين الاعتبار في الترقية والتكوين
					15	النظام المعتمد لتقييم الأداء بحاجة إلى مراجعة
ثانياً: الكفاءة						
					16	توجد وفرة في الوسائل الضرورية لانجاز المهام بكفاءة
					17	تتوفر دورات تدريبية وتطويرية للموظف لتحسين كفاءته
					18	أتمكن من التكيف مع التغيرات في أساليب العمل
ثالثاً: الرضا الوظيفي						
					19	أجد دافعا للاستمرار في هذه الوظيفة على المدى الطويل
					20	تتناسب المهام المخولة لي مع مؤهلاتي
					21	تتمن بمجهودات الموظفين المتميزين
رابعاً : الفاعلية						
					22	أوظف الإمكانيات المتاحة بشكل جيد لانجاز عملي
					23	يتم انجاز المهام في الوقت المحدد
					24	أراعي جودة العمل عند تنفيذ المهام اليومية

ملحق خصائص العينة

الجنس_الإجتماعي_النوع

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	44,9	44,9	44,9
Valide أنثى	27	55,1	55,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	4	8,2	8,2	8,2
سنة 40 و 30 بين	25	51,0	51,0	59,2
Valide سنة 50 إلى 41 من	15	30,6	30,6	89,8
فوق فما سنة 50	5	10,2	10,2	100,0
Total	49	100,0	100,0	

الحالي_الوظيفي_المركز

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مصلحة رئيس	1	2,0	2,0	2,0
مكتب رئيس	2	4,1	4,1	6,1
رئيسي_متصرف	19	38,8	38,8	44,9
رئيسي_إدارة_ملحق	13	26,5	26,5	71,4
Valide إدارة_عون	5	10,2	10,2	81,6
رئيسي_مقتصد	1	2,0	2,0	83,7
كاتب	4	8,2	8,2	91,8
رئيسي وثائق	1	2,0	2,0	93,9
الآلى الإعلام فى تقنى	3	6,1	6,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

العلمية_الدرجة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ماستر	12	24,5	24,5	24,5
ليسانس	17	34,7	34,7	59,2
دولة مهندس	2	4,1	4,1	63,3
ثانوي	16	32,7	32,7	95,9
تقني	2	4,1	4,1	100,0
Total	49	100,0	100,0	

العمل_في_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	9	18,4	18,4	18,4
سنوات 10 إلى 06 من	15	30,6	30,6	49,0
سنة 20 إلى 11 من	13	26,5	26,5	75,5
سنة 21 من أكثر	12	24,5	24,5	100,0
Total	49	100,0	100,0	

ملحق التحليل الوصفي :

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الشفافية	49	1	5	3,10	1,097
الشفافية1	49	1	5	3,12	1,252
الشفافية2	49	1	5	3,00	1,190
الشفافية3	49	1	5	3,16	1,214
المساءلة	49	1	5	2,94	1,049
المساءلة1	49	1	5	2,96	1,258
المساءلة2	49	1	5	3,14	1,258
المساءلة3	49	1	5	2,71	1,291
المشاركة	49	1	5	3,14	1,099
المشاركة1	49	1	5	3,08	1,336
المشاركة2	49	1	5	2,90	1,246
المشاركة3	49	1	5	3,45	1,191
القانون_سيادة	49	2	5	3,26	,851
القانون_سيادة1	49	1	5	2,69	1,342
القانون_سيادة2	48	1	5	3,23	1,153
القانون_سيادة3	48	1	5	3,83	1,038
الحوكمة_آليات	49	1	5	3,11	,892
N valide (listwise)	47				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الموظف_أداء_تقييم1	48	1	5	3,27	1,216
الموظف_أداء_تقييم2	47	1	5	3,34	1,273
الموظف_أداء_تقييم3	49	1	5	3,65	1,147
الكفاءة1	49	1	5	2,73	1,319
الكفاءة2	48	1	5	2,56	1,147
الكفاءة3	48	1	5	3,96	,944
الوظيفي_الرضا1	48	1	5	3,10	1,372
الوظيفي_الرضا2	48	1	5	3,48	1,220
الوظيفي_الرضا3	48	1	5	2,71	1,398
الفاعلية1	48	2	5	4,15	,684
الفاعلية2	48	1	5	4,06	,909
الفاعلية3	48	1	5	4,19	,790
العمومي_الموظف_أداء	49	2	5	3,43	,681
N valide (listwise)	45				

ملحق اختبار الفرضيات

Corrélations

	الحكومة_آليات	العمومي_الموظف_أداء
الحكومة_آليات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,833** 49
العمومي_الموظف_أداء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,833** ,000 49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de groupe

	الجنس_الإجتماعي_النوع	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الشفافية	ذكر	22	3,38	,999	,213
	أنثى	27	2,86	1,137	,219
المساءلة	ذكر	22	3,27	1,047	,223
	أنثى	27	2,67	,987	,190
المشاركة	ذكر	22	3,50	1,038	,221
	أنثى	27	2,85	1,079	,208
القانون_سيادة	ذكر	22	3,65	,813	,173
	أنثى	27	2,94	,751	,145
الحكومة_آليات	ذكر	22	3,45	,856	,182
	أنثى	27	2,83	,838	,161
العمومي_الموظف_أداء	ذكر	22	3,59	,780	,166
	أنثى	27	3,30	,571	,110

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
ال شفقة	,583	,449	1,663	47	,103	,515	,309	-,108	1,137
فئة			1,685	46,703	,099	,515	,305	-,100	1,129
الم سَاء	,718	,401	2,080	47	,043	,606	,291	,020	1,192
لئة			2,067	43,850	,045	,606	,293	,015	1,197
الم ش	,140	,710	2,127	47	,039	,648	,305	,035	1,261
ار			2,136	45,677	,038	,648	,303	,037	1,259
كئة			2,136	45,677	,038	,648	,303	,037	1,259
سي ادئة	,139	,711	3,186	47	,003	,713	,224	,263	1,164
ا			3,160	43,411	,003	,713	,226	,258	1,168
لق انور			3,160	43,411	,003	,713	,226	,258	1,168
ن			3,160	43,411	,003	,713	,226	,258	1,168
آلي	,320	,574	2,532	47	,015	,615	,243	,126	1,104
انت			2,526	44,623	,015	,615	,243	,125	1,105
ا لحور			2,526	44,623	,015	,615	,243	,125	1,105
كئة			2,526	44,623	,015	,615	,243	,125	1,105
أداء	3,163	,082	1,501	47	,140	,290	,193	-,099	,679
ا			1,455	37,552	,154	,290	,199	-,114	,694
لمو ظ			1,455	37,552	,154	,290	,199	-,114	,694
ف ا			1,455	37,552	,154	,290	,199	-,114	,694
لعم وم ي			1,455	37,552	,154	,290	,199	-,114	,694

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الشفافية	Inter-groupes	6,690	3	2,230	1,964	,133
	Intra-groupes	51,088	45	1,135		
	Total	57,778	48			
المساءلة	Inter-groupes	1,562	3	,521	,457	,714
	Intra-groupes	51,255	45	1,139		
	Total	52,816	48			
المشاركة	Inter-groupes	2,434	3	,811	,657	,583
	Intra-groupes	55,566	45	1,235		
	Total	58,000	48			
القانون_سيادة	Inter-groupes	,155	3	,052	,067	,977
	Intra-groupes	34,570	45	,768		
	Total	34,726	48			
الحوكمة_آليات	Inter-groupes	1,502	3	,501	,614	,610
	Intra-groupes	36,704	45	,816		
	Total	38,205	48			
العمومي_الموظف_أداء	Inter-groupes	,053	3	,018	,036	,991
	Intra-groupes	22,220	45	,494		
	Total	22,273	48			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الشفافية	Inter-groupes	5,550	8	,694	,531	,826
	Intra-groupes	52,228	40	1,306		
	Total	57,778	48			
المساءلة	Inter-groupes	7,811	8	,976	,868	,551
	Intra-groupes	45,006	40	1,125		
	Total	52,816	48			
المشاركة	Inter-groupes	8,324	8	1,040	,838	,575
	Intra-groupes	49,676	40	1,242		
	Total	58,000	48			
القانون_سيادة	Inter-groupes	7,193	8	,899	1,306	,268
	Intra-groupes	27,533	40	,688		
	Total	34,726	48			
الحوكمة_آليات	Inter-groupes	5,004	8	,625	,754	,645
	Intra-groupes	33,202	40	,830		
	Total	38,205	48			
العمومي_الموظف_أداء	Inter-groupes	5,364	8	,671	1,586	,160
	Intra-groupes	16,908	40	,423		
	Total	22,273	48			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الشفافية	Inter-groupes	5,158	4	1,290	1,078	,379
	Intra-groupes	52,619	44	1,196		
	Total	57,778	48			
المساءلة	Inter-groupes	3,708	4	,927	,831	,513
	Intra-groupes	49,108	44	1,116		
	Total	52,816	48			
المشاركة	Inter-groupes	5,930	4	1,482	1,253	,303
	Intra-groupes	52,070	44	1,183		
	Total	58,000	48			
القانون_سيادة	Inter-groupes	4,871	4	1,218	1,795	,147
	Intra-groupes	29,855	44	,679		
	Total	34,726	48			
الحوكمة_آليات	Inter-groupes	3,952	4	,988	1,269	,296
	Intra-groupes	34,253	44	,778		
	Total	38,205	48			
العمومي_الموظف_أداء	Inter-groupes	3,841	4	,960	2,292	,075
	Intra-groupes	18,432	44	,419		
	Total	22,273	48			

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الشفافية	Inter-groupes	1,711	3	,570	,458	,713
	Intra-groupes	56,066	45	1,246		
	Total	57,778	48			
المساءلة	Inter-groupes	1,543	3	,514	,451	,718
	Intra-groupes	51,274	45	1,139		
	Total	52,816	48			
المشاركة	Inter-groupes	1,277	3	,426	,338	,798
	Intra-groupes	56,723	45	1,261		
	Total	58,000	48			
القانون_سيادة	Inter-groupes	,663	3	,221	,292	,831
	Intra-groupes	34,063	45	,757		
	Total	34,726	48			
الحوكمة_آليات	Inter-groupes	,138	3	,046	,054	,983
	Intra-groupes	38,068	45	,846		
	Total	38,205	48			
العمومي_الموظف_أداء	Inter-groupes	,335	3	,112	,229	,876
	Intra-groupes	21,938	45	,488		
	Total	22,273	48			

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. زهير ثابت، **كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين**، د.ط، مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 2001
2. عبد الباري درة، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة**، د.ط، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
3. عبد الرزاق أحمد السنهوري، **علم أصول القانون**، مصر: مطبعة فتح الله الياس نوري وأولاده، 1936.
4. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة**، د.ط، بيروت: الدار الجامعية، 1995.
5. عياش عزوز مرابط، **الكفاءة المهنية**، د.ط، الجزائر: دار اقرأ للكتاب، بدون تاريخ نشر محدد.
6. محمد الصيرفي، **الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري**، ط1، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2008.
7. محمد سليمان حمزة، **الحوكمة الرشيدة - الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمرتكزات**، الطبعة الأولى، لندن: إي-كتب للنشر، 2023.
8. ناصر محمد سعود جرادات، عبد الباري إبراهيم درة، **الإدارة الاستراتيجية**، د.ط، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، بدون تاريخ نشر.
9. يوسف ازروال، **الحكم الراشد في الجزائر: الأسس النظرية وأدوات التجسيد**، الطبعة الأولى، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية، بدون تاريخ نشر محدد.

ثانياً: المقالات والبحوث العلمية:

10. بلباقي وهيبة، **مديحة الفحلة**، " مبدأ الشفافية في تسيير الشؤون العامة"، **مجلة الحقوق والحريات**، المجلد 10، العدد 01، أبريل 2022.

ثالثاً: الأطروحات والرسائل الجامعية:

أ/ أطروحات الدكتوراه

11. بلعتروس سمش الدين، " **حوكمة الإدارة العمومية والتكنولوجيا الحديثة**"، أطروحة دكتوراه، تخصص الحوكمة والإدارة العمومية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2022/2021.

12. **تاويرت نور الدين**، "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2006.
13. **زنخري حفصة**، "حوكمة المؤسسات غير الربحية كأداة لتحسين الخدمة العمومية . دراسة حالة عينة من المؤسسات غير الربحية لولاية ورقلة"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، قسم إدارة وتسيير المنظمات، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2018.
14. **محاس عمر**، "جرائم الفساد المالي وآليات مكافحتها في التشريع الجزائري"، أطروحة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الجنائي للأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2017/2016.
15. **الهاني عاشور**، "أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.

ب/ رسائل الماجستير

16. **بوبرطخ عبد الكريم**، "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
17. **العجلة توفيق عطية**، "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام . دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
18. **المليكي محمد عبد الجليل ناجي علي**، "أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية"، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة إب، اليمن، 2017.

19. هديل وائل أبو هطيل، "الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام، ودورها في مكافحة الفساد الإداري"، رسالة ماجستير، كلية القانون، قسم القانون العام، الجامعة العربية للنشر العلمي، فلسطين، 2025.

ج/ مذكرات الماجستير

20. بالحبيب فريدة، "مبدأ الشفافية وأثره على جودة القرارات الإدارية"، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الإداري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017/2016.

21. بن عبيد حمادة مروى، "دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات . دراسة حالة جامعة 08 ماي 1945"، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحوكمة المحلية، جامعة 08 ماي 1945، الجزائر، 2014/2013.

22. بن عليّة يمينة؛ لقرادة، فاطمة، "معايير الكفاءة المهنية ودورها في زيادة كفاءة المراجعة الداخلية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم المحاسبة والتدقيق، جامعة محمد بوضياف، بسكرة، 2021.

23. بوترة أمال، "أثر معايير تقييم الأداء على تحسين الأداء الوظيفي . دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بمقرة، المسيلة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019/2018.

24. راوية وكواك وآخرون، "مبدأي الشفافية والمساءلة في المرفق العام"، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم القانون الإداري، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2023/2022.

25. عوادي نصر؛ جراية البشير، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة حمة لخضر، الوادي، 2019.

26. نوي أمينة وآخرون، "أثر الهيكل التنظيمي على الفاعلية التنظيمية . دراسة حالة دائرة جامعة المغير"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم إدارة الأعمال، جامعة حمة لخضر، الوادي، 202/2021.

رابعاً . المقالات والمواقع الإلكترونية:

27. أبو هطيل هديل وائل، "الجوانب القانونية لتطبيق الحوكمة في القطاع العام، ودورها في مكافحة الفساد الإداري"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 72، أكتوبر 2024، [<https://surl.li/ijnvsr>] [تاريخ التصفح : 2025/02/05].
28. أرفيس مريم، "الأداء الوظيفي في المنظمة. دراسة نظرية"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد 06، 2018، <https://urls.fr/KwEQ4F> [تاريخ التصفح: 24 أبريل 2025]
29. بايس الأميرة نزيهة ، لطيفة كلاخي ، "واقع الحوكمة كآلية لمكافحة الفساد في الإدارات العمومية: دراسة تحليلية لمؤشرات الحوكمة العالمية WGI إضاءة على الجزائر خلال الفترة 2010.2020"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 32، 2023، ص 105. [<https://surl.li/dyvtjn>]، [تاريخ التصفح: 29 أبريل 2025].
30. بلقاسم امحمد، ظهيرات عمار، "تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية. نماذج لتجارب دولية ناجحة."، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 02، [<https://surl.li/cfvgqn>]، [تاريخ التصفح: 2024/11/27]
31. بلهامل محمد عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيفة العمومي، بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، المجلد 13، العدد 4، جويلية 2021، [<https://asjp.cerist.dz/en/article/160947>] ، [تاريخ التصفح: 11 ماي 2025].
33. بن الطيب علي، زكرياء مهلول، " قراءة للتجربة الماليزية في سبيل مكافحة الفساد الإداري والاقتصادي ودعم الشفافية والنزاهة"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، العدد 03، جوان 2018،

[<https://asjp.cerist.dz/en/article/140782>] [تاريخ التصفح: 10 ماي

].2025

34. **بن يامين خالد**، " أثر تطبيق أساسيات الحوكمة الرشيدة على أداء عاملين الإدارات

المحلية . دراسة حالة بشار. "، جامعة طاهري محمد، بشار، **المجلد 07**، **العدد 01**،

جوان 2024، [<https://asjp.cerist.dz/en/article/247693>] [تاريخ

التصفح 2024/11/24].

35. **بوطويل رقية**، "الإدارة العامة الجديدة للإصلاح الإداري بين الضرورة والاختيار. دراسة

تجارب دولية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة2، الجزائر، **المجلد 24**،

العدد 01، 2021 [<file:///C:/Users/pc/Downloads/153467.htm>]،

[تاريخ التصفح: 12 ماي 2025]

36. **بوسليمان صليحة**، **ظريفي نوال**، "فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث

التسيير العمومي"، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة،

المجلد 01، **العدد 02**، الجزائر، 2019،]

[<https://asjp.cerist.dz/en/article/123389>]، [تاريخ التصفح:

.2024/11/30].

37. **شرقي أسماء**، **صفيح صادق**، "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع

والتحديات"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، **المجلد 6**، **العدد 2**، ديسمبر

2023، ص، 143. [<https://urls.fr/uxa6Qm>]، [تاريخ التصفح: 03 جوان

.2025].

38. **الحصري طارق**، "الحوكمة في القطاع الحكومي، المؤشرات والممارسات في مصر

خلال الفترة 2006. 2021"، مجلة الحوكمة، **العدد 01**، سبتمبر 2024،

39. [https://jgpcc.journals.ekb.eg/article_382823.html]، [تاريخ

التصفح: 25 فيفري 2025]

40. **شرقي منصف**، " تجارب دولية في مكافحة الفساد"، مجلة العلوم الإنسانية

والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عبد الحميد مهري،

- قسنطينة، العدد 49، 2018، [<https://asjp.cerist.dz/en/article/54982>]،
[،تاريخ التصفح: 25 أبريل 2025].
41. صراع سعاد، بومدين حسن، " واقع الرقمنة في الإدارة الجزائرية"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01،01 مارس 2025، ص، 182، [https://urls.fr/_saBeP]، [تاريخ التصفح: 2025/6/03]
42. العجيلي صالح عبد عايد ، ناظر أحمد المنديل، "دور الشفافية في الحد من الفساد الإداري"، مجلة العلوم القانونية، كلية القانون، جامعة بغداد، العراق، 2018،
[<https://surl.li/yohovk>] . [تاريخ التصفح: 2024/12/10].
43. غربي احسن، " قراءة تحليلية للمرسوم التنفيذي 165/19 المحدد لكيفيات تقييم الموظف العام"، مجلة ASJP ، 31 يناير 2021، [<https://asjp.cerist.dz/en/downArticle/457/5/2/144926>]، [تاريخ التصفح: 02 جوان 2025]
44. قراوي أحلام، " عرض التجربة السنغافورية في مجال مكافحة الفساد كتجربة عالمية رائدة"،
جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2020، [https://asjp.cerist.dz/en/a_rtitle/140782] [تاريخ التصفح: 25 أبريل 2025]
45. دليل تقييم وتحسين ممارسات الحوكمة في القطاع العام، الموقع الإلكتروني [<https://surl.li/smnqsl>] ، [تاريخ التصفح: 2025/01/24].
46. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، على الموقع الإلكتروني [<https://www.unodc.org/romena/ar/uncac.htm>] [تاريخ التصفح: 2025 /01/16]
47. تجربة سنغافورة في الإصلاح الإداري، على الموقع الإلكتروني، [<https://csr-yemen.com/articles/StudySingapore>] [تاريخ التصفح: 17 ماي 2025]
48. بعض التجارب الدولية في الإصلاح الإداري، متاح على الموقع الإلكتروني: [<https://marsad.ecss.com.eg/76632>]، [تاريخ التصفح: 26 أبريل 2025].

49. تجربة سنغافورة في تنمية الموارد البشرية في القطاع العام ومقترحات للفيتنام، على الموقع الإلكتروني: [<https://urls.fr/UXignQ>] [تاريخ التصفح: 17 ماي 2025].
50. تجربة ماليزيا في الإصلاح الإداري، متاح على الموقع الإلكتروني: [<https://urls.fr/wvy8N>]، [تاريخ التصفح: 25 أبريل 2025].
51. سيادة القانون كمدخل لحوكمة المناطق الحرة، متاح على الموقع الإلكتروني: [<https://surl.li/agcvin>]، [تاريخ التصفح: 25/02/2025].
52. تطبيق الشفافية والحوكمة على الجهات الحكومية ضرورة، جريدة الجريدة الكويتية الإلكترونية، على الموقع الإلكتروني: [<http://www.aljarida.com>]، [تاريخ التصفح: 19 مارس 2025].
53. اتفاقية التعاون بين وزارة التربية الوطنية والسلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، [<https://www.education.gov.dz>]، [تاريخ التصفح: 02 جوان 2025].
54. الندوة الوطنية لتقييم التحول الرقمي في قطاع التربية الوطنية، على الموقع الإلكتروني [<https://urlz.fr/uAkA>]، [تاريخ التصفح: 03 جوان 2025]

خامسا. الوثائق الحكومية:

54. 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.
55. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 90-174 مؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 9 يونيو سنة 1990 يحدد كفاءات 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 العدد 24.

56. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 15 جويلية 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، ج.ر.ج.د، العدد 46.
57. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 06 - 01 مؤرخ في 20 فيفري 2006، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الجريدة الرسمية عدد 4، المؤرخة في 08 مارس 2006.
58. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم رئاسي رقم 15 - 247 مؤرخ في 16 سبتمبر 2015، يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، الجريدة الرسمية عدد 50، المؤرخة في 20 سبتمبر 2015
59. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، القانون التوجيهي للتربية الوطنية رقم 04/08 المؤرخ في 23 يناير 2008، الجريدة الرسمية العدد 4، المؤرخة في: 27 يناير 2008.
60. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي رقم 315/08 المؤرخ في 11 أكتوبر 2008 متعلق بالقانون الأساسي لموظفي التربية، الجريدة الرسمية العدد 59، المؤرخة في: 12 أكتوبر 2008 .
61. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 12-240 المؤرخ في: 29 ماي 2012 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 08-315 المؤرخ في: 11 أكتوبر 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية، الجريدة الرسمية العدد 34، المؤرخة في 03 يونيو 2012.
62. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم التنفيذي 19 - 165 المؤرخ في 27 مايو 2019 الذي يحدد كفاءات تقييم الموظف العمومي، الجريدة الرسمية، العدد 37، المؤرخة في: 09 يونيو 2019.
63. المرسوم التنفيذي رقم 20-286 مؤرخ في 22 صفر عام 1442 الموافق 10 أكتوبر 2020 يحدد تنظيم المفتشية العامة للتربية الوطنية وسيرها، [https://www.education.gov.dz]، [تاريخ التصفح: 02 جوان 2025].

فهرس الأشكال والجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
أ- الأشكال		
1.	متغيرات الدراسة	10
2.	آليات الحوكمة العمومية	20
3.	مرتكزات الشفافية	21
4.	مؤشرات الفاعلية	30
5.	حقوق وواجبات الموظف العمومي	30
6.	الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية برج بوعرييج	60
7.	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي (الجنس)	63
8.	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي	65
9.	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الدرجة العلمية	66
10.	أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة في العمل	66
ب- الجداول		
1.	جدول أوجه الاختلاف بين مفهومي الموظف العمومي الدولي والجزائري	37
2.	محاوير الاستبانة	62
3.	توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي (الجنس)	63
4.	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	64
5.	توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي الحالي	64
6.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية	65
7.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة في العمل	66
8.	جدول ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة	67
9.	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول لآليات الحوكمة العمومية	68
10.	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور أداء الموظف العمومي	69
11.	تحليل الإرتباط بين آليات حوكمة مديرية التربية وأداء الموظف	70
12.	نتائج اختبارات المقارنة بين متوسطات درجات أفراد العينة حول لآليات الحوكمة وأداء الموظف العمومي حسب متغير الجنس	71
13.	الفروق في آراء المستجوبين حول باعتماد متغير العمر	72
14.	الفروق في آراء المستجوبين حول باعتماد متغير المستوى التعليمي	73
15.	الفروق في آراء المستجوبين حول باعتماد متغير المركز الوظيفي الحالي	74
16.	الفروق في آراء المستجوبين حول باعتماد متغير سنوات الخبرة	75

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
01	البسمة
02	تصريح النزاهة العلمية
03	الإهداء
04	كلمة شكر
12 - 05	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة العمومية	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: مفهوم وتطور الحوكمة العمومية
15	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة العمومية
17	المطلب الثاني: نشأة وتطور الحوكمة العمومية
18	المبحث الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة العمومية في الإدارة الحديثة
18	المطلب الأول: أهمية الحوكمة العمومية
19	المطلب الثاني: أهداف الحوكمة العمومية
20	المبحث الثالث: مبادئ الحوكمة العمومية
20	المطلب الأول: الشفافية والمساءلة
25	المطلب الثاني: المشاركة وسيادة القانون
28	المطلب الثالث: الكفاءة والفاعلية
32	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الموظف العمومي و أدائه في ظل الحوكمة العمومية	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: مدخل تعريفى للموظف العمومي
35	المطلب الأول: مفهوم الموظف العمومي
37	المطلب الثاني: مهام الموظف العمومي
39	المبحث الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي وعلاقته بالحوكمة العمومية

39	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
41	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي ومعاييرہ
45	المطلب الثالث: علاقة الأداء الوظيفي بالحوكمة العمومية (تجارب دولية ناجحة لتطبيق آليات الحوكمة العمومية)
50	المبحث لثالث: آليات تفعيل الحوكمة العمومية في قطاع التربية في الجزائر
50	المطلب الأول: الإطار القانوني والتنظيمي لحوكمة قطاع التربية.
53	المطلب الثاني: رقمنة قطاع التربية كآلية لتكريس الحوكمة العمومية.
55	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية مديرية التربية لولاية - برج بوعرييج -	
57	تمهيد
58	المبحث الأول: بطاقة فنية لمؤسسة الدراسة.
58	المطلب الأول: مهام وصلاحيات مديرية التربية على مستوى الولاية.
59	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية برج بوعرييج
61	المبحث الثاني: منهجية ونتائج الدراسة الميدانية
61	المطلب الأول: منهج الدراسة.
62	المطلب الثاني: تحديد مجتمع البحث والعينة
67	المطلب الثالث: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان
77	خلاصة الفصل الثالث
79	خاتمة
83	الملاحق
96	قائمة المصادر والمراجع
106	فهرس الجداول والأشكال
108	فهرس المحتويات
-	الملخص

ملخص: تهدف هذه الدراسة الموسومة بـ " الحوكمة العمومية وعلاقتها بتحسين أداء الموظف العمومي"، إلى التعرف على مدى تأثير آليات الحوكمة العمومية على تحسين أداء الموظف العمومي، من خلال التطرق إلى جميع المفاهيم والمتغيرات المحيطة بمصطلحي الحوكمة العمومية وأداء الموظف العمومي. وقد تم اسقاط ما سبق على مديرية التربية لولاية برج بوعريريج باعتبارها مؤسسة إدارية عمومية تصلح لموضوع بحثنا. اعتمدنا في دراستنا الميدانية على منهج دراسة الحالة، والمنهج الإحصائي عن طريق استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSv21)، الذي من خلاله تم تحليل مخرجات الاستبانة المكونة من محورين الأول حول آليات الحوكمة العمومية، والثاني حول أبعاد الأداء الوظيفي للموظف، تم توزيع الاستبانة على (50) عينة. منها الصالحة للتحليل (49) عينة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة تكاملية ارتباطية بين الحوكمة العمومية وتحسين أداء الموظف العمومي بإدارة مديرية التربية لولاية برج بوعريريج، وليس هناك اختلاف في علاقة آليات الحوكمة العمومية مع العمر، المركز الوظيفي، والدرجة العلمية، الخبرة المهنية، فقط وجدنا التأثير يختلف من ناحية الجنس.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ؛ الموظف العمومي؛ الأداء الوظيفي.

Abstract: This study, entitled "Public Governance and Its Relationship with the Improvement of Civil Servant Performance," aims to examine the extent to which public governance mechanisms influence the enhancement of civil servant performance. It explores the various concepts and variables surrounding the terms "public governance" and "civil servant performance." The research was applied to the Directorate of Education of the Wilaya of Bordj Bou Arréridj, selected as a suitable public administrative institution for the purposes of this study. The fieldwork employed a case study approach alongside a statistical methodology, using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSSv21) to analyze the data collected through a questionnaire. This questionnaire was composed of two main sections : one addressing public governance mechanisms, and the other focusing on the dimensions of civil servant performance. A total of 50 questionnaires were distributed, of which 49 were valid for analysis. The findings revealed a complementary and correlational relationship between public governance and the improvement of civil servant performance within the Directorate of Education of Bordj Bou Arréridj. Moreover, the relationship between governance mechanisms and variables such as age, job position, academic qualification, and professional experience showed no significant differences. However, gender was found to influence the effect of governance mechanisms.

Keywords: Governance ; Civil Servant ; Job Performance.