وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

Mohamed Boudiaf University of M'sila
Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences
Department of Management Sciences

العنـــوان:

التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر
دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

من إعداد: – **حيقون أحمد**

– **بن لمدلل بلقاسم**

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. فاتح مرزوق	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
د. حمزة فيشوش	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
أ.د. توفيق تمار	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنـــة الجـــامعية 2024/2023

بسم الله الرحمن الرحيم

کلمات محمدی

كلمة شكر

قال تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿ 19 ﴾ "

سورة النمل الآية 19 .

وقال ﷺ : ﴿ من لم يشكر الناس لم يشكر الله ﴾

في البداية نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا البحث

سواء من قريب أو من بعيد ، كما يسعدنا أن نتقدم بأسمى التقدير وجزيل الشكر

إلى الأستاذ المشرف الدكتور * فيشوش حمزة * الذي لم يبخل علينا بنصائحه القيمة

التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذا البحث، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان

إلى كل من قدم لنا يد العون والمساعدة

أحمد -بلقاسم

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول والأشكال	
مقدمة	5-1
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمفهوم التسيير العمومي الجديد	
تمهيد	07
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الجديد	08
المطلب الأول: مفهوم ونشأة التسيير العمومي الجديد	08
المطلب الثاني: السياق التاريخي لظهور إصلاحات التسيير العمومي الجديد	10
المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الجديد	12
المبحث الثاني: مبادئ وأهداف ومتطلبات تبني التسيير العمومي الجديد	14
المطلب الأول: مبادئ التسيير العمومي الجديد	14
المطلب الثاني: خصائص التسيير العمومي الجديد	18
المطلب الثالث: أهداف تبني التسيير العمومي الجديد	20
المطلب الرابع: متطلبات وتحديات تبني التسيير العمومي الجديد	22
المبحث الثالث: تجارب عملية لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد	26
المطلب الأول: التجربة الأمريكية	27
المطلب الثاني: التجربة البريطانية	32
المطلب الثالث: التجربة الفرنسية	34
خلاصة	37
الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة	
تمهيد	39
المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة	40
المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات	40

المطلب الثاني: منهج الدراسة	43
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة	44
المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان	45
المطلب الأول: تحليل محاور البيانات العامة	45
المطلب الثاني: تحليل بيانات التسيير العمومي الجديد	49
المطلب الثالث: تحليل بيانات الأداء	56
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها	58
خلاصة	70
الخاتمة العامة	72
قائمة المراجع	75
الملاحق	80

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والقديم.	13
02	نماذج التسيير العمومي الجديد.	27
03	درجات مقياس ليكارت	41
04	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات التسيير العمومي الجديد	42
05	يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات الأداء	42
06	يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرومباخ	43
07	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	45
08	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	46
09	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	47
10	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	48
11	تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد الحركي	49
12	تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد التشاركي	50
13	تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد الاستراتيجي	51
14	تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد الأخلاقي	52
15	تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد اللامركزية	53
16	تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد الكيفي	54
17	تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور النمو والتعلم	55
18	تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور العمليات الداخلية	56
19	تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور الموظفين	57
20	تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد الحركي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).	58
21	تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد التشاركي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).	60
22	تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).	62

23	تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد الأخلاقي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).	64
24	تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (اللامركزية)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).	66
25	تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد الكيفي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).	68

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	45
02	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	46
03	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	47
04	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	48
05	معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد الحركي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)	59
06	معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد التشاركي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)	61
07	معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد الاستراتيجي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)	63
08	معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد الأخلاقي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)	65
09	معاملات الانحدار للمتغير المستقل (اللامركزية)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)	67
10	معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد الكيفي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)	69

مقدمة

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم تحديا كبيرا في ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث أن ذلك يعتمد على التسيير الإداري الأحسن والفعال للمؤسسة باعتباره الجهة التي تقوم بإجراءات وشؤون العمل وتنظيمه.

فالتسيير العمومي نشاطاته تقوم بها منظمات ومرافق إدارية تتبع وصاية هيئات الدولة حيث أنه يعد أمرا هاما في تفعيل المؤسسات الإدارية للدولة، وذلك بغرض تحسين الأداء الإداري في تقديم الخدمة العمومية للمواطن الذي يعد زبونا بالشكل اللائق والأحسن.

للبحث في موضوع التسيير العمومي الجديد بدا لنا الاهتمام بموضوع المؤسسة العمومية والأداء، فالمؤسسة العمومية عمالها أحد أهم العناصر المساهمة في التغيير الجديد للتسيير بصفة فعالة بتطبيق إجراءات التسيير الأحسن والمثابرة في العمل عن طريق معاملة المواطن كالزبون في تلبية حاجاته ورغباته، ولا يكون ذلك إلا عن طريق إضفاء الطابع الخاص على العمومي والتحسين في الأداء.

أولا: إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث على الشكل التالي:

- **هل يؤثر التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء المؤسسة العمومية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة؟**

ويندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية نوردها كما يلي:

- ما واقع التسيير العمومي الجديد بمديرية الفلاحة لولاية المسيلة؟
- ما مستوى الأداء بمديرية الفلاحة لولاية المسيلة؟
- هل يؤثر البعد الحركي (التعاقد) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؟
- هل يؤثر البعد التشاركي (إقحام المواطن) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؟
- هل يؤثر البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؟
- هل يؤثر البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؟
- هل يؤثر البعد اللامركزية على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؟
- هل يؤثر البعد الكيفي (الجودة) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء المؤسسة العمومية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة.

الفرضيات الفرعية:

- يؤثر البعد الحركي (التعاقد) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؛
- يؤثر البعد التشاركي (إقحام المواطن) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؛
- يؤثر البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؛
- يؤثر البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؛
- يؤثر بعد اللامركزية على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة؛
- يؤثر البعد الكيفي (الجودة) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراستنا أساساً في موضوع في غاية الأهمية، وهو التسيير العمومي الجديد وتأثيره في تحسين أداء بمديرية الفلاحة، كما أن هذه الدراسة ستضيف إثراء معرفي للدراسات باللغة العربية، حيث أن أهمية هذه الدراسة تتجلى في النقاط التالية:

- كون أن موضوع التسيير العمومي الجديد من الدراسات الحديثة التي تعالجها الدراسات الأجنبية خلافا للدراسات العربية، حيث أن دراستنا تقدم إطار فكري نظري للتسيير العمومي الجديد والأداء الإداري ثم تطبيقه على عينة من الموظفين بالإدارة المحلية؛
- الأهمية البالغة والمتمثلة في السعي لتطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العمومية من أجل تحسين الأداء الإداري؛
- تغيير وجهة النظر للإدارة العمومية ونقل الطابع الخاص للعمومي من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد بتقديم أحسن خدمة للزبون وإشراك المواطن.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة عموما إلى معرفة مدى أثر وتطبيق التسيير العمومي الجديد وأبعاده على الأداء الإداري بمديرية الفلاحة، أما الأهداف التي تحاول الوصول إليها تتمثل فيما يلي:

- توضيح الإطار الفكري والنظري لمفهوم التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري والعلاقة بينهما؛
- التعرف على مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد وتأثيره على موظفي الإدارة بمديرية الفلاحة؛
- إظهار الدور الفعال للتسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية؛
- التأكد من وجود العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي:

– **أسباب شخصية** تطلعنا إلى دراسة موضوع جديد، حيث اهتممنا بهذا الموضوع وإرادتنا في معالجته وتطبيقه كدراسة بالجزائر كون أن هذا الموضوع تطرقت إليه دراسات أجنبية وبالتالي تكون أضفنا دراسة عربية للموضوع.

– **أسباب موضوعية** تمثلت في الآتي:

- تقييم واقع التسيير العمومي الجديد لدى المؤسسات العمومية الجزائرية بمديرية الفلاحة لولاية المسيلة نموذجا؛
- كون أن الموضوع من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام وآفاق مستقبلية للإدارة العمومية؛
- الاطلاع على مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في الرفع من الأداء الإداري بمديرية الفلاحة.

سادسا: المنهج المتبع

للإجابة على الإشكالية المطروحة والوصول إلى النتائج المرجوة اعتمدنا المزج بين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع، حيث اعتمدنا على الكتب والمقالات والبحوث العلمية العربية والأجنبية، أما تطبيقا فقد تم الاعتماد على إستبانة الدراسة حالة وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بعينة الدراسة.

سابعا: حدود الدراسة:

- **عينة الدراسة:** اقتصرت عينة الدراسة على موظفي مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.
- **المجال الزماني:** أجريت الدراسة بالفترة الممتدة من 05 مارس إلى غاية 23 ماي 2024.
- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة بمقر مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.

ثامنا: صعوبات الدراسة

أثناء دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا مجموعة من الصعوبات أبرزها:

– ندرة المراجع المتخصصة خاصة العربية منها والكتب الملمة بالموضوع خاصة، كذلك يغلب على الموضوع الطابع القانوني لذا من الصعب تفسيره وتحليله.

تاسعا: هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين وكل فصل يحوي مبحثين كما يلي: الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمفهوم التسيير العمومي الجديد وتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الجديد وكذلك الى مفهوم ونشأة التسيير العمومي الجديد وأيضا السياق التاريخي لظهور إصلاحات التسيير العمومي الجديد المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الجديد، وفي المبحث الثاني: مبادئ وأهداف ومتطلبات تبني التسيير العمومي الجديد المطلب الأول: مبادئ التسيير العمومي الجديد، المطلب الثاني: أهداف تبني التسيير العمومي الجديد، المطلب الثالث: متطلبات وتحديات تبني التسيير العمومي الجديد، أما المبحث الثالث: تجارب عملية لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد، المطلب الأول: التجربة الأمريكية، ويليه المطلب الثاني: التجربة البريطانية، ثم المطلب الثالث: التجربة الفرنسية.

أما الفصل فيتعلق بالدراسة ميدانية بمديرية الفلاحة لولاية المسيلة، يحتوي المبحث الأول: منهج وإجراءات الدراسة على المطلب الأول: توصيف نموذج الدراسة، المطلب الثاني: منهجية الدراسة، والمطلب الثالث: الأدوات المتبعة في الدراسة، اما بخصوص المبحث الثاني: النتائج والمناقشة، فتم تقسيمه الى المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج، المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لدراسة التسيير العمومي الجديد

تمهيد

اعتمد الإنسان منذ القدم أساليب مختلفة لإدارة حياته، وضبط أموره كل حسب البيئة التي كان يعيش فيها، ومع تطور البشرية واتساع نظرة الإنسان البدائية أصبح يفكر في طرق ووسائل يسير بها حياته وأموره المهنية، حتى ظهرت فكرة الإدارة العمومية والتي تسعى بدورها إلى تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين وإدارة شؤونهم بشكل قانوني ومنضبط، ومن هنا بدأ يتكون مفهوم التسيير أي كيفية تسيير شؤون المواطن.

فجاءت فكرة التسيير العمومي الذي يعتبر الغاية أو الهدف العملي للحكومة، من أجل إنشاء مشروعات عامة تلبي رغبات الأفراد وحاجياتهم التي يعجز الفرد عن تلبيتها بمفرده، حيث اعتمد التسيير العمومي القديم في تطبيقاته على مبادئ استمدها من العلوم القانونية والإدارية، ورغم المجهودات والأفكار التي جاء بها هذا النموذج إلا أنه فشل بسبب احتكار الدولة للوظائف وتهميش الأفراد وعدم دمجهم في الحياة العملية للمؤسسات العمومية، هذا ما أدى إلى ظهور أفكار جديدة ومحاولة المجيء بنموذج من شأنه إدماج الفرد في الحياة العملية.

وبهذا ظهر نموذج التسيير العمومي الجديد الذي يستمد أفكاره ومبادئه من العلوم الاقتصادية وسياسات القطاع الخاص، والذي فتح بدوره المجال أمام الأفراد للتوجه بأفكارهم لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية، وللتطرق أكثر للتسيير العمومي الجديد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- **المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد؛**
- **المبحث الثاني: مبادئ وأهداف ومتطلبات تبني التسيير العمومي الجديد؛**
- **المبحث الثالث: تجارب عملية لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد.**

المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد

استخلصت فكرة التسيير العمومي الجديد من مبادئ العلوم الاقتصادية ومن أفكار التسيير في القطاع الخاص بالإضافة إلى محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق، ومن هنا حاول بعض المفكرين إدراج هذا المفهوم في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وفسح المجال أمام الأفراد لاستغلال طاقاتهم واستثمارها في القطاع العام.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد وأسباب ظهوره وكذلك الفرق بينه وبين التسيير العمومي القديم.

المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد

التعريف اللغوي للتسيير العمومي الجديد يعتبر "المناجمنت" مصطلح إنجليزي الأصل مشتق من الفعل To Manage الذي يعني أدار وسير، وقد يكون هذا المفهوم قريب من كلمة الفرنسية "Management" التي تعني حسن التسيير والصيانة.

كما يتطابق مع الفعل يسير "Manage"، بالفرنسية الذي يعني يدير "Administre"، ويسير "Géré" وهذا حسب القاموس الفرنسي "L'internaute" [1]

أما اصطلاحا: لقد تعددت التعاريف الموجهة لهذا النموذج: عرفته لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية Organisation for EconomicCo-operation and Development بأنه: "نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام، وتقليل المركزية، حيث يدعو هذا النموذج إلى:

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة؛
- منح المسيرين نوع من الحرية وبدائل الإدارة المباشرة للمرفق العام، ووضع أنظمة تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة؛

كما يعرف التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية، حيث تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، وعلى عكس التسيير العمومي القديم الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية

[1] بوبكر بوعلام، ونوال بن زيان، **بحث في تحويلات النموذج ما بعد البيروقراطية والقيم العامة**، مذكرة ماستر علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د مولاي الطاهر سعيدة، الجزائر، 2015/2014، ص18.

والقانونية، فإن معالم وأفكار التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن بين أسباب التي ساعدت في ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي القديم، والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الكفاءة والفعالية.

ومن هنا يعتبر التسيير العمومي الجديد الفلسفة والأسلوب المناسب لإدارة المؤسسات العمومية بتقنيات ومناهج تطبق بنجاح في القطاع الخاص.

حيث يقوم هذا النموذج والذي كرسته تجارب بعض الدول على تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات العمومية، من خلال إصلاح أنماط التسيير فيها. وكذلك ترشيد استغلال الموارد العمومية، وبهذا يعتمد التغيير الذي يجمله هذا الاتجاه في طياته على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق[1].

أما بورينس فعرف New Public Management)NPM على أنه المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألف من مكونات مترابطة وهي توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وزيادة الاستقلالية لدى المسيرين العموميين ولاسيما من ضوابط رقابة الوكالات المركزية، قياس ومكافأة الأفراد على أساس تلبية الأهداف، إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لأداء نشاطاتهم بشكل جيد، وكذا إدراك المزايا التي قد تنجر عن عامل المنافسة التشجيع على المنافسة)، فتح المجال للقطاع الخاص في تنفيذ الأغراض العامة بدلا من الاقتصار على القطاع العام[2].

أما Pollitte فيعرفه بأنه إيديولوجية ترتكز على استخدام مجموعة من المقاربات التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص من أجل محاولة إصلاح القطاع العام وتحسين أداء المنظمات الحكومية.

وبخصوص bernrath فيعرف التسيير العمومي الجديد على أنه " مجموعة من العناصر المستحدثة في تسيير الإدارات العمومية، والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي، من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجح والجودة[3] ".

---

[1] مريزق عدمان، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص126.

[2] طارق عاشور، **مقاربات التسيير العمومي الجديد كآلية لتفعيل وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية**، مجلة. أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، العدد 14، 2012، ص114.

[3] محمد السعيد الجوال، **الترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا (14)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2015، ص73.

تعريف إجرائي:

يعتبر التسيير العمومي الجديد ذلك الطريق أو المنهج الجديد الذي انتهجته الدول الغربية بهدف إصلاح وتغيير طريقة التسيير والعمل داخل القطاع العمومي، وذلك من خلال إدماج وإدخال أفكار وأساليب المتبعة في القطاع الخاص وتطبيقها داخل الإدارة العامة والمؤسسات العمومية.

المطلب الثاني: السياق التاريخي لظهور إصلاحات التسيير العمومي الجديد

حركة التسيير العمومي الجديد بدأت في أواخر عقد السبعينات وبداية عقد الثمانينات، أول من طبق مبادئه هم بريطانيا تحت إدارة رئيسة الوزراء Margaret Thatcher، الحكومات المحلية في الولايات المتحدة الأمريكية (مثل Sunnyvale وCalifornia) والتي كانت أكثر من عانى من ركود اقتصادي واحتجاجات ضد الضرائب Tax Revolt)، ثم انضمت إلى الحركة حكومات كل من نيوزلندا وأستراليا، وقد وضع نجاحها إصلاحات التسيير العمومي الجديد على أجندة أغلب دول منظمة (OCDE) والعديد من الدول الأخرى كذلك.[1]

تطرق العديد من الباحثين في هذا الموضوع للعوامل والأسباب التي أدت إلى تبني هذه الإصلاحات وانتشارها لعدة دول في العالم في ظرف قصير جدا، ولكن السؤال المطروح وهو الذي طرحه Christopher Pollitt، هل تبني إصلاحات التسيير العمومي الجديد كان ضرورة أم خيارا ؟، يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال العوامل والأسباب التي قادت لتلك الدول لتبني هذه الإصلاحات، ويمكن التطرق لها وفق التصنيف الآتي:

1- الظروف الاقتصادية والمالية:

قبيل تبني التسيير العمومي الجديد عرفت بعض الدول أزمة اقتصادية مثل نيوزلندا التي أطلقت برنامجها الإصلاحي لسنة 1984 على خلفية أزمة اقتصادية حادة معدل نمو منعدم، ديون عمومية مرتفعة، انخفاض قيمة الدولار النيوزلندي ومعدل تضخم بلغ 13%،[2] في السويد تم إطلاق إصلاحات أولى في 1985 ثم مجموعة ثانية سنة 1988، في سنة 1982 بلغ معدل عجز الميزانية 13% من الناتج الداخلي الخام (PIB)، ومعدل النمو كان قريبا من الصفر في نهاية الثمانيات[3] وغيرها من الدول.

[1] Gernod Gruening, **Origin and theoretical basis of new public management**, international public management journal, volume 4, 2001, P2.
[2] Pascale Defline, **notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics (le cas des choix d'investissement dans quatre services publics municipaux)**, these présentée pour obtenir le grade de docteur en science de gestion, école doctorale arts et métiers, paris, 2011 p52
[3] **Ibid**. p 285.

في حين نجد دولا أخرى طبقت إصلاحات التسيير العمومي الجديد في ظل أوضاع اقتصادية جيدة مثل فنلندا، فقد أطلقت حكومة فنلندا إصلاحاتها سنة 1989 في فترة كان أداء كلنتون طبق إصلاحات الاقتصاد الفنلندي جيدا، كما أن الرئيس الأمريكي National performance review في أحد أكثر فترات الازدهار والاستقرار التي عرفها الاقتصاد الأمريكي.[1] فإذا اعتبرنا أن الإصلاحات التي تبنتها نيوزلندا كانت ضرورة حتمية أملتها الظروف الاقتصادية فلا يمكن الأخذ بنفس الافتراض بالنسبة لفنلندا التي لم تكن لديها مشكلة اقتصادية.

ربط تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد في بعض الدول بوصول قادة سياسيين إلى الحكم يمثلون تيار " المحافظون الجدد" New Right أمثال مارغريت تاتشر Margaret Thatcher في بريطانيا، Reagan Ronald" في الولايات المتحدة وMulroney Brian" في كندا [2]، على أساس أن هذا التيار يميل كثيرا إلى الحد من دور الدولة في الاقتصاد، فتبنيهم المبادئ التسيير العمومي الجديد كان انطلاقا مما يؤمنون به من مبادئ كضرورة تقليل الإنفاق الحكومي، الخوصصة، رفع الضرائب. لكن لا يمكن الجزم بذلك لأنه تم تطبيق التسيير العمومي الجديد في بعض الدول، من طرف حكومات لا تنتمي لهذا التيار، حكومات اجتماعية ديمقراطية وحكومات حزب عمال خاصة في أستراليا ونيوزلندا.[3]

كما يجب الإشارة إلى عامل سياسي آخر وهو زيادة الوعي لدى المواطنين وارتفاع سقف تطلعاتهم بالنسبة لما ينبغي أن تحققه حكوماتهم لهم، فأصبحت جودة الخدمات العمومية المقدمة مطلبا أساسيا لديهم، وهو ما شكل عامل ضغط على السياسيين لكسب ثقة المواطنين. إضافة إلى العوامل السابقة الذكر فإن نمط التسيير البيروقراطي المبني على التسيير عن طريق الورق والذي كانت تسيير وفقه كل المنظمات العمومية، لم يتمكن من استيعاب التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي فتحت المجال للكثير من التطورات في مجال التسيير وهو ما ثبت من خلال تجارب المنظمات الخاصة واستفادتها من هذا التطور التكنولوجي، فكان لابد للمنظمات العمومية أن تحذو حذوها في إطار الاستجابة للضغوط المتزايدة من طرف المواطنين لتحسين الخدمة العمومية والرفع من جودتها.

[1] Pollitt, Christopher, **The Essential Public Manager**, England: McGraw-Hill Education, 2003, p36.
[2] Loc.cit.
[3] Loc.cit.

لذلك فإن التسيير العمومي الجديد لم يكن ضرورة بقدر ما كان خيارا، ولم يتحدد هذا الخيار بناء على إيديولوجية اليمين الجديد أساسا، بل تم اختياره من طرف الممارسين وهم السياسيين والعاملين في الخدمة العمومية " Public servants " مع تأثير من مستشارين في التسيير وأكاديميين.[1]

كما أن العولمة جعلت نقل تجارب الإصلاح في القطاع العمومي من دولة لأخرى أيسر وأسرع، ما ساهم في جعل عملية الإصلاح حركة عالمية متزامنة طبقت بطرق وآليات مختلف ولكن بنفس المبادئ، إضافة إلى ذلك فإن الأزمة المالية التي شهدها العالم مؤخرا أنعشت كثيرا أفكار إصلاح الإدارة العمومية من أجل تحكم أكبر في الإنفاق العمومي.

المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الجديد

يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي وذلك من خلال نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود إلى الحركية والمرونة هذا كله يؤدي إلى ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها[2].

وهنا يظهر لنا أن الأفكار التي جاء بها التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري وإنما هي نتاج ممارسات أثبتت نجاحاتها في القطاع الخاص. هذا ما يلزم علينا اليوم تكييفها ونقلها للتطبيق في القطاع العام لترقية أدائها، مع احترام خصوصياتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها.

ونستخلص في الجدول التالي أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والقديم.

[1] Pollitt, Christopher, **Op.Cit**, p 36-37

[2] موسى شريف، **تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية**، أطروحة دكتوراه علوم سياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2014، ص76.

الجدول (01): أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والقديم.

عوامل المقارنة	التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي القديم
الهدف	التركيز على نتائج إرضاء العملاء (المواطنين)، البحث عن الفعالية وتحسين الأداء.	احترام القواعد والإجراءات القانونية المراسيم المناشير التعليمات) ...الخ.
التنظيم	لا مركزية القرارات تفويض الصلاحيات هيكل تنظيمي شبكي.	مركزية القرارات هيكل تنظيمي هرمي.
الفصل بين المسؤولية السياسية والإدارية	واضحة	غامضة.
تنفيذ المهام	مستقلة.	تقسيم العمل التخصص.
التوظيف	عن طريق التعاقد.	عن طريق المسابقة.
الترقية	الترقية حسب الاستحقاقات والأداء.	الترقية في الدرجة الترقية في الرتبة.
المراقبة	مؤشر الأداء.	مؤشر المتابعة.
نوع الميزانية	تركز على النتائج.	تركز على الوسائل.

المصدر: محمد سعيد جوال، **مرجع سابق**، ص 76

من خلال الجدول رقم (01) تستنتج أنه هناك فرق جوهري بين النموذجين، وعليه فإن الانتقال للعمل بالتسيير العمومي الجديد يتطلب تغييراً هيكلياً وجذرياً، حتى وإن كان هذا الأمر صعبا في المحاولات الأولى إلا أنه ضروري. وهنا يجب أن نشير إلى العديد من الدول التي أصبحت فيها المنظمات العمومية بمثابة منظمات أعمال، وفي الكثير من الأحيان تتفوق عليها[1].

[1] محمد السعيد الجوال، **مرجع سابق**، ص77.

المبحث الثاني: مبادئ وأهداف ومتطلبات تبني التسيير العمومي الجديد.

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

المطلب الأول: مبادئ التسيير العمومي الجديد

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

قدم الباحث دافيد جياك D Gauque3 مبدأ تمثل أسس التسيير العمومي الجديد وهي:[1]

- إدخال روح التنافس بين مختلف المصالح الإدارية؛
- انفتاح المصالح الإدارية على المواطنين والتقرب منهم، كما هو الحال بالنسبة للمنظمات الخاصة؛
- التركيز على مخرجات النظام، والآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته؛
- تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليها والنتائج التي يتطلع إليها التنظيم؛
- تغيير النظرة إلى متلقى الخدمة من مستعمل إلى اعتباره زبونا؛
- التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها وليس من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها؛
- التسيير بإدارة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال؛
- تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير؛
- تبنى ميكانزمات السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية
- الفصل في عملية التسيير بين المستويات الإستراتيجية ومستويات التسيير العملي؛
- رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية، باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية؛

[1] فاطمة بوداوي، أحمد بوشنافة، **حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج اصلاح للادارة العامة في الجزائر**، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، جامعة الجلفة، 2018، ص20.

- تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم؛
- تشجيع ربط علاقة الشراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

الفرع الثاني: مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب الباحثان جيبلر وأسبورن

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

- إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام، وهو ما يؤدي إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بتحديد وتأهيل الخدمة العمومية ورضا المتعاملين معها وكذا تدعيم رقابة التسيير؛
- التركيز على النتائج بدل الاهتمام بالوسائل وتقييم أداء المنظمات العمومية؛
- يفرض التسيير العمومي الجديد العمل بميكانيزمات السوق والمنافسة في المنظمات العمومية والمشاركة في اتخاذ القرار لجميع الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة، والمرونة التنظيمية واللامركزية لتحقيق كفاءة وفعالية القطاع العام؛
- الاهتمام بالأداء في المنظمة العمومية والتخلص من البيروقراطية الإدارية؛
- الاهتمام بالزبون وإشراكه في عملية اتخاذ القرار المتعلقة بنوع وقيم الخدمات التي تقدم إليه؛
- تفويض السلطة إلى المستويات الأدنى التشغيلية في التنظيمات الإدارية؛
- تدنية التكاليف وتعظيم قيم النتائج المحصلة من خلال التحكم في التسيير؛
- تدعيم عمليات الرقابة القبلية والبعدية وأثناء العمليات الوظيفية في المنظمات العمومية.

الفرع الثالث: مبادئ تلخص فحوى وأهداف التسيير العمومي الجديد

نذكر مجموعة من المبادئ التي تلخص فحوى وأهدا ف التسيير العمومي الجديد:[2]

- التركيز على النتائج؛
- تقليص التكاليف وإصلاح المالية العامة؛

---

[1] صورية بوطرفة، **التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد: الوكالة الولائية للتشغيل تبسة**، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018، ص 767.

[2] محمد بن نعمان، **إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية ولاية بومرداس نموذجا**، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر 2018، ص-ص: 49-50.

- تقليص حجم المنظمات العمومية؛
- تعزيز اللامركزية؛
- اعتماد إدارة الأداء؛
- تبني إدارة الموارد البشرية؛
- اعتماد آليات السوق لتقديم الخدمات العمومية.

الفرع الرابع: مبادئ أخرى للتسيير العمومي الجديد

وهناك من الباحثين من يحدد مجموعة من المبادئ كانت كالتالي:

- تقسيم المنظمات العمومية الكبيرة إلى وحدات؛
- إدخال آليات السوق في الإدارات العمومية، وبالتالي إضفاء نوع من المنافسة ليس فقط بين المنظمات العمومية، وإنما أيضا بين القطاع العمومي والقطاع الخاص؛
- تحويل الأدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى الإدارات العمومية والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية؛
- اعتماد مبدأ المشاركة في الإدارة العمومية، هذه المشاركة لها وجهين يتمثل الوجه الأول في المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات أي اعتماد اللامركزية في المنظمات العمومية ولأن هذا النوع من الإدارة له العديد من المزايا، إذ يتضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط، كما أن اللامركزية تعتبر عاملا محضرا لموظفي الدولة وتتيح لهم نوعا من الحرية مما يزيد من قدرتهم على المبادرة خلافا على المركزية التي يقوم عليها النظام البيروقراطي، أما الوجه الثاني للمشاركة فيظهر من خلال إشراك الموظفين في عملية تسيير المرافق العمومية؛
- يعتمد المناجمنت العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج (المخرجات)؛
- السعي إلى تحقيق الفعالية والفعالية في الأجهزة الإدارية للدولة، وتحسين أدائها من خلال ترشيد التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاؤه، والعمل على تحسين علاقته بالدولة من خلال استعمال الموارد العمومية، والتقشف في النفقات العمومية؛
- انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم وجعلهم الأساس في عملية تصميم أداء الخدمة العمومية.

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

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

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

الفرع السادس: مبادئ التسيير العمومي الجديد حسن الباحث جيمي فليجو (Jimmy. Vallejo)

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

- التركيز على المراقبة قبل التنفيذ؛
- الاهتمام أكثر بالمواطن ومعاملته على أنه زبون؛
- فتح المنافسة في مجال القطاع العمومي؛
- التركيز على النتائج لا القواعد والإجراءات؛
- مواجهة المشاكل العمومية للمواطنين من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات لحلها؛
- الاهتمام باحتياجات الزبون وحلها وترجمتها من خلال مخرجات المنظمات العمومية؛
- البحث والتفكير في الأنشطة قبل إعداد الميزانيات والتطوير؛
- التنبؤ بالمشاكل والأزمات قبل حدوثها؛
- الفصل ما بين السلطات الإدارية والسياسية والعمل بالإدارة بالمشاركة وفرق العمل؛
- التركيز على ميكانيزمات السوق بدل الأساليب البيروقراطية.

---

[1] محمد السعيد الجوال، **مرجع سابق**، ص73.

[2] Jimmy Vallejo, **impact d'un changement de structure organisationnelle sur la prise de décision, le cas de l'introduction des pole à L'Hôpital public**, thèse de doctorat en science de gestion, Aix Marseille université, France, 2018, pp 31 32.

من خلال كل ما سبق يستنتج الباحث مبادئ التسيير العمومي الجديد التالية:

- إن الموضوع الأساسي للتسيير العمومي الجديد هو توفير المرونة الإدارية والمالية والقانونية في القطاع العام؛
- تحسين إدارة الموارد البشرية في المنظمات العمومية؛
- تطوير المنافسة وتدعيم الاختيار الحر، وتحسين نوعية التنظيم؛
- ضمان استجابة الأداء العمومي لمتطلبات جودة الخدمة العمومية؛
- تعزيز المساءلة والشفافية في القطاع العام؛
- تدعيم استعمال التكنولوجيا للمعلومات والتقنيات في القطاع العام.

المطلب الثاني: خصائص التسيير العمومي الجديد

أعلنت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD نموذجا جديدا قد نشأ في مجال الإدارة العامة، يتمتع بمجموعة من الخصائص التي بدورها تشكل ملامح التحول إلى التسيير العمومي الجديد وهي كالآتي:

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات؛
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية Hierarchical والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية؛
- المرونة "The Flexibility لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطى عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة؛
- زيادة التركيز على فعالية وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية بين القطاع الخاص وبين مؤسسات القطاع العام؛
- تعزيز القدرات الإستراتيجية في المركز التوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبمرونة وبأقل تكلفة[1].

وقد حاول بعض الأكاديميين والباحثين البحث عن مجموعة من الخصائص التي تميزه عن النماذج القديمة، وبهذا حددت ثلاث خصائص وهي كالآتي:

- تغيير في آلية الحكومة؛

[1] طارق عاشور، **مرجع سابق**، ص114.

- تغيير في أسلوب الإدارة؛
- تقليص دور الدولة.

1- التغيير في آليات الحكومة:

حيث جاء هذا النموذج الجديد حسب رأي الباحثين للتغيير في البناء الهيكلي للحكومة، من خلال إعادة هيكلة الأقسام والإدارات وبإنشاء وحدات لتقديم الخدمة اللامركزية في السلطة والمسؤولية، وذلك من خلال إعطاء صلاحيات أوسع للمؤسسات الإدارية الدنيا، وكذلك من خلال الفصل بين السلطة وتقديم الخدمة، ويروا بأن التسيير العمومي الجديد جاء للتغيير من الثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية وتحسين جودة الخدمات وتلبية حاجات العملاء، وفسح المجال للمشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آليات السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية.

وهنا نرى بأن العديد من دول العالم ومنها المملكة المتحدة كندا واستراليا، ونيوزيلندا، والصين اتجهت للتركيز على الاستخدام الكفء والأمثل للمدخرات المستخدمة في تقديم الخدمة وهذا لترشيد نفقاتها، بالنسبة للمملكة المتحدة اتجهت إصلاحات تحت مسمى Initiatiue Financial Management "، وذلك لزيادة مستوى الكفاءة الإدارية وفي مجال طبيعة دور الإدارة العمومية وعلاقتها بالمواطنين، فقدت تبنت العديد من الدول أشكالا معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال بالإضافة إلى ميثاق المواطن في المملكة المتحدة[1].

2- التقليص في أسلوب الإدارة

ويتمثل التغيير في الإدارة في العناصر التالية:

- تبني القطاع العام الأسلوب الإداري المطبق في القطاع الخاص، والمتمثل في استخدام نموذج التميز من خلال إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، وقياس الأداء والحوافز، بالإضافة إلى خدمة العملاء، الربحية والتقليل من العمالة؛
- التركيز على الكفاءة والفعالية؛

[1] مريزق عدمان، **مرجع سابق**، ص133.

- قياس المخرجات بدلا من الاعتماد على التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة. تفصيل الملكية الخاصة واعتماد أسلوب التعاقد في الخدمات العمومية، وأسلوب المنافسة لتقديم الخدمات؛
- إعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا من خلال تفويض الاختصاصات.

3- تقليص دور الدولة

يلخص هذا المفهوم تقليص دور الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص في المؤسسات العمومية من خلال مبدأ الخوصصة، ويشمل هذا المعنى برامج تخفيض الميزانية تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية (Dérégulation).

بالإضافة إلى الخصائص التي ميزت التسيير العمومي الجديد عرف النظام الاقتصادي العالمي معالم وخصائص جديدة أسهمت في تطوره ونجاحه، تمثلت في الثورة التكنولوجية الحديثة، التي أعطت سمات جديدة للعالم الاقتصادي وتجهيزه للدخول في مرحلة التطور الحقيقي كشبكة المواصلات الدولية التي أحدثتها الثورة المعلوماتية والتكنولوجية أدت إلى قفزة نوعية في هذا النظام ".

وهنا يتبين لنا أن النظام الاقتصادي الجديد رافقه تطور تكنولوجي ومعلوماتي ساعد في نجاحه منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي، حيث بدأت تتزايد أهمية المعلومات والاتصالات حتى أصبحت تغلب على المجتمع الحديث[1]، هذا ما ساعد في زيادة إنتاج المؤسسات والشركات الاقتصادية العالمية وساهمت من جهة أخرى في إنجاح طرق التسيير الذاتي جاء بها هذا النموذج التسييري العالمي.

المطلب الثالث: أهداف تبني التسيير العمومي الجديد

لهدف العام لتبني التسيير العمومي الجديد هو إصلاح المنظمات العمومية عموما، ولكن تختلف أهداف تبنيه من دولة لأخرى حسب ظروفها والجوانب التي تريد إحداث إصلاحات بها.

أولا: التسيير العمومي الجديد كمدخل لتغيير مهام المنظمات العمومية

ارتبط ما اصطلح عليه بـ " دولة الرفاه "، بتدخل كبير لدور لدولة في النشاط الاقتصادي والشأن العام ككل، وقد برزت عيوب هذا الاتجاه في ظل أزمة السبعينات التي أدت إلى شح الموارد المالية العامة، وتراجع قدرة الدولة على أداء كل المهام الملقاة على عاتقها. فقد أصبح الدور والطابع المؤسسي

[1] محمد عبد الستار كامل نصار، **دور القانون الدولي في النظام الاقتصادي العالمي الجديد**، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، الإسكندرية، سنه 2007،

للدولة والقطاع العمومي تحت ضغط الاتجاه أكثر نحو السوق والقطاع الخاص[1]، من أجل الانسحاب بشكل إيجابي في ظل الأزمات المتعاقبة. شكلت خوصصة المنظمات العمومية أول حل يساعد الدولة على تقليل مهامها وإيكالها إلى القطاع الخاص، ولكن بعض المنظمات لا يمكن خوصصتها نظرا لطبيعتها، كما أن بعض الخدمات العامة لا يمكن تكليف القطاع الخاص بتقديمها لأنها غير مربحة كالسلع العمومية مثلا). فكان لابد من حل وسط بين الخوصصة وتكفل الدولة بتقديم هذه الخدمات من خلال منظماتها. يشير Moore et al إلى أن مكونات التسيير العمومي الجديد قد تطورت مع مرور الوقت ولكن السمة الأساسية له هي محاولة تبني أو محاكاة حوافز الأداء والممارسات الموجودة في بيئة السوق بالنسبة لتلك الأجزاء من الخدمات العمومية التي لم يتم خوصصتها.[2]

إن تبني أي دولة التسيير العمومي الجديد يساعدها على إعادة رسم دورها في الاقتصاد بشكل إيجابي بالانسحاب من مجالات معينة والتركيز على أخرى مع التقليل من الموارد التي تستهلكها، وكذا استقطاب رؤوس أموال خاصة إلى المجال العام، يساعد ذلك إلى حد بعيد في تحقيق فعالية أكبر في استخدام المال العام.

ثانيا: التسيير العمومي الجديد كمدخل للإصلاح والتطوير التنظيمي

تعاني المنظمات العمومية البيروقراطية كما سبق الإشارة إليه من أزمة كفاءة وفعالية، فهي تسعى لتطبيق اللوائح والقوانين دون مراعاة حجم الموارد المستخدمة، وقد أصبحت المقارنات من طرف المواطنين جد واضحة بينها وبين المنظمات الخاصة من حيث جودة الخدمات المقدمة وفعاليتها.

إن مختلف آليات التسيير المطبقة في القطاع الخاص هدفها تحقيق أكبر عائد أو أقصى قدر من الأهداف باستخدام أدنى قدر من الموارد فعالية وفاعلية)، ومن هذا المنطلق أصبح تطبيق هذه الأليات في المنظمات العمومية حلا منطقيا جدا لتقليص الفوارق بينها وبين منظمات القطاع الخاص، إن تبني التسيير العمومي الجديد يسمح بما يلي:

- تغيير منطق تسيير المنظمات العمومية من عقلانية قانونية إلى عقلانية إدارية (Rationalité Manageriale)[3] لأن التسيير بعقلانية قانونية هدفه تطبيق القوانين

[1] George A.Larbi**, The New Public Management Approach And Crisis States,** [on line], united nations research institute for social development, UNRISD Discussion Paper No. 112, September 1999, disponible sur: http://www.unrisd.org/p 2.
[2] **Loc.cit.**
[3] Anne Amar, Ludovic Berthier, **le nouveau management public : avantage et limites**, [on line], réseaux d'enseignants chercheurs et experts en management public, 2007, p7.

والتركيز على المدخلات، أما التسيير بعقلانية إدارية فيتضمن التركيز على المخرجات بالدرجة الأولى؛

- تحسين وعصرنة الخدمات العمومية؛
- خلق حافز أكبر لدى أفراد المنظمات العمومية، فالقانون المتعلق بالموظفين العموميين يضمن لهم الأمان الوظيفي، تبني التسيير العمومي الجديد يسمح بربط الأمان الوظيفي بالأداء من جهة، ومن جهة أخرى فهو يسمح بتبني حوافز أداء مادية كتلك المعتمدة في القطاع الخاص، وهو ما يعتبر حافزا للموظف لتحسين أدائه باستمرار؛
- جودة الأداء نتيجة المنافسة بين المنظمات العمومية، باستخدام عدة أساليب كالمقارنات القياسية.

إن الأهداف التي تتبنها دولة ما تختلف عن الأهداف التي تتبنها أخرى نظرا لاختلاف بيئتها الداخلية والجوانب التي تسعى كل منها لإصلاحها وكذا درجة عمق هذه الإصلاحات، وهو ما يؤدي إلى اختلافات في طبيعة الإصلاحات المتبناة حتى وإن كانت بنفس المبادئ.

المطلب الرابع: متطلبات وتحديات تبني التسيير العمومي الجديد

إن تطبيق آليات المنظمات الخاصة على المنظمات العمومية قد تواجهه صعوبات ناتجة عن خصائص هذه الأخيرة، لذلك فإن محاولة تبني التسيير العمومي الجديد يضع الدولة ككل ومنظماتها أمام مجموعة من التحديات أبرزها:

1. الحوكمة العمومية:

تتعلق الحوكمة العمومية بكيفية تعامل المنظمة العمومية مع شركائها المساهمين، والشبكات للتأثير على مخرجات السياسات العمومية[1]، يتضمن التسيير العمومي الجديد إعطاء مساحة أكبر للقطاع الخاص في الشأن العام، ونظرا لتعارض مصالح كل من القطاعين الأول غير هادف للربح والثاني يهدف للربح في أغلب الأحيان، فإن تبني مجموعة من المعايير معايير الحوكمة كالشفافية، المساءلة...) التي تضبط العلاقة بين هذه الأطراف يعد أمرا ضروريا لضمان مصالح كل طرف، خاصة المواطنين. إضافة إلى ذلك يجب إعطاء دور أكبر لكل من منظمات المجتمع المدني والمواطنين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بهم لأنهم أطراف معنيون بالمنظمات العمومية، ومن بين الأدوار التي تلعبها منظمات المجتمع المدني

[1] Tony Bovaird, **Op. Cit**, p6

هو الدور الرقابي على الدولة وعلى القطاع الخاص وعلى المجتمع ككل، لذلك فإن تبني التسيير العمومي الجديد يتطلب خلق منظمات مجتمع مدني نشطة ومستقلة حتى تساهم في الرقابة على القطاع الخاص في إطار نشاطه في الشأن العام، وإلزامه تحمل درجة كافية من المسؤولية الاجتماعية، إضافة إلى ضرورة إشراكها وإشراك المواطنين في تسيير الشأن العام وفق الآليات المتاحة.

2. المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص:

المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام المستمر للمؤسسات بالتصرف على نحو أخلاقي وبالمساهمة في التنمية الاقتصادية، وتحسين نوعية حياة العاملين وأسرهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل[1]، في إطار تبني التسيير العمومي الجديد يحظى القطاع الخاص بدور محوري في تقديم الخدمات العمومية كشريك أو بعمله بشكل مستقل، ويكمن التحدي في صعوبة إلزامه بالمسؤولية الاجتماعية لأن القطاع الخاص يهدف لتحقيق أرباح بالدرجة الأولى وليس خدمة المصلحة العامة، لذلك قد يستغل القطاع الخاص وضعه لتحقيق أرباح إضافية على حساب المصلحة العامة للمجتمع، بالتالي يصبح لدوره أثرا عكسيا من بين أبرز المشاكل المطروحة في هذا الصدد إهمال مؤسسات القطاع الخاص للجوانب الصحية والبيئية والتي قد يسببها النشاط الذي تقوم به.

3. إلمام المسيرين العموميين بمبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد:

غالبا ما يكون الموظفون البيروقراطيون غير ملمين بأدوات التسيير المستخدمة في القطاع الخاص، خاصة أولئك الذين لم يسبق لهم العمل فيه، وتبني مبادئ التسيير العمومي الجديد يستدعي وجود حد أدنى من المعلومات التي تمكن الموظفين ومسيري المنظمات العمومية لمواكبة أي تطوير تنظيمي على مستوى المنظمة.

إذ يفرض التسيير العمومي الجديد على مسيري المنظمات العمومية أن يستخدموا بشكل مكثف تقنيات التسيير المالي، وتطوير روح مقاولاتية لديهم بمعنى التعود على استغلال الفرص ومحاولة تدنئة المخاطر، ربط الحوافز بالأداء وتشجيع الإبداع، ووضع جودة الخدمة كمحور اهتمام لهم وغيرها، بعض هذه الأدوات والآليات يسهل اكتسابها والتعود عليها ولكن البعض الآخر يصعب فيها ذلك نظرا لارتباطها بمكونات الثقافة التنظيمية.

---

[1] هدى رزق، **المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات في: دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة وترشيد الحكم في الأقطار العربية**، ندوة أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد في سبتمبر 2011، بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2013، ص 226.

4. مبدأ المساواة:

الشكل التنظيمي الإداري البيروقراطي، رسخ في ذهن المواطنين والموظفين العموميين فكرة المساواة أمام القانون حيث توجد قاعدة واحدة مطبقة في كل مكان على الجميع وبنفس الطريقة وقد أصبح تطبيق هذه القاعدة هدفا في حد ذاته، فعند التوظيف مثلا يصبح البحث عن الكفاءة أمرا ثانويا، إن تبني التسيير بالنتائج يجعل تحقيق الفعالية أمرا رئيسيا ما يتطلب تكييف قاعدة المساواة وفقا لذلك أي خلق مرونة أكبر في اتخاذ القرارات.

إضافة إلى ذلك هناك عائق أساسي وهو إقناع المواطنين بضرورة التخلي عن قاعدة المساواة الشكلية، والعامل الحاسم في ذلك هو الثقة، ففي مجتمع تنعدم فيه الثقة، يسعى كل شخص لتحقيق منافع شخصية من الدولة لشكهم في قدرة الدولة على تحسين أداءها لمصلحة الجميع فمن الصعب إقناع مواطنين محبطين بقبول تغييرات[1] قد تفاقم الوضع في نظرهم، لذلك فإن التحدي يكمن في استرجاع الثقة بكفاءة الدولة وقدرتها على تحقيق مصلحة الجميع.

5. تغيير ثقافة المنظمات العمومية:

مصطلح الثقافة هو محاولة لتفسير الاختلافات السلوكية لمختلف الجماعات في أوضاع متشابهة[2]، والثقافة في المنظمة هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم[3]، إن الثقافة التنظيمية تتشكل تلقائيا في المنظمة، وبإمكان مسيري المنظمة التأثير عليها أو تغييرها لخدمة أهداف المنظمة، وهو ما تسعى لتحقيقه المنظمات الخاصة في أغلب الأحيان تطغى على المنظمات العمومية ثقافة بيروقراطية تسودها العديد من الجوانب السلبية، كالالتزام الحرفي باللوائح والقوانين انعدام الحافز لدى العمال، انعدام الإبداع الإهمال التأخر في العمل عدم الالتزام بالأخلاقيات، عدم تبني أهداف المنظمة.... وينظر للثقافة التنظيمية كـ " يد خفية " في تسيير منظمات القطاع العام[4]، لما لها من تأثير على أدائها، تتشكل هذه الثقافة غالبا بشكل تلقائي في المنظمات العمومية البيروقراطية لأنها لا تهتم بإدارة هذا العنصر المهم في

---

[1] **Loc.cit**..

[2] Kuno Schedler, Isabella Proeller, **public management as a cultural phenomenon**. Revitalizing societal culture in international public management research, [on line], International Public Management Review, electronic Journal, disponible sur: <http://www.ipmr.net>, Volume 8 Issue 1, 2007, p187.

[3] حسين حريم، **إدارة المنظمات – منظور كلي**–، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 262.

[4] Graeme L Harrison, Kevin M Baird, **The organizational culture of public sector organizations in Australia**, [on line], Australian Journal of Management, disponible sur: <Http://aum.sagepub.com/content/early/2014/10/10/0312896214529440>, p2.

بيئتها الداخلية. إضافة إلى ذلك فإن الموظفين العموميين قد يقاومون أي تغيير يحدث في المنظمات التي يعملون بها على أساس أن هذا التغيير سيحرمهم من العديد من المكاسب.

إن تبني التسيير العمومي الجديد يفرض على المنظمة العمومية تغيير ثقافتها لتتماشى مع مبادئ هذا النمط التسييري، كخلق جو إبداعي، الولاء للمنظمة وتبني أهداف المنظمة من طرف الموظفين، الإنتاجية..... فالتحدي يكمن في القدرة على تغيير الثقافة السائدة في المنظمة والتحكم فيها لاستغلالها لصالحها، لأن المنظمات البيروقراطية تتصف بالجمود، ودرجة مقاومة التغيير بها قوية جدا.

1. التعامل مع الضغوط السياسية:

يتم تسيير المنظمات العمومية من طرف إداريين تحت إشراف سياسيين منتخبين أو معينين ويتدخل السياسيين في كثير من الأحيان في القرارات المتخذة فيها، قد يكون هذا التدخل غير عقلاني يصب في إطار تحقيق مكاسب انتخابية أو شخصية. في هذه الحالة تتغلب السياسة على الاقتصاد في تسيير المنظمة[1]، وخاصة في حال عدم وضوح الحدود بين السياسي والإداري أو عدم وجودها تماما، وهو ما يخلق تداخلا في المهام بين عدة أطراف، لذلك فإن تبني التسيير العمومي الجديد يتطلب تحديد أكبر لدور كل من السياسي والإداري في المنظمة، وتحديدا أكبر لآليات اتخاذ القرار.

2. صعوبة تطبيق بعض أدوات التسيير المطبقة في القطاع الخاص:

إن ما تتسم به المنظمات العمومية من خصوصيات، يجعل تبني بعض أدوات القطاع الخاص في بعض هذه المنظمات صعبا جدا، فمثلا يصعب قياس مخرجات المنظمات العمومية بشكل كمي، فالمنتج الذي تقدمه غير ملموس (خدمات)، بما يجعل من الصعب قياس الأداء المؤسسي الذي يتطلب التقييم الكمي للمدخلات والمخرجات.

3. توفير موارد مادية وبشرية

إن تطبيق بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد يتطلب موارد بشرية كفؤة، فتبني الشراكة مع القطاع الخاص يتطلب قدرة كبيرة على إدارة عقود الشراكة من طرف قانونيين ومختصين في الجوانب المالية، وتبني الحكومة الإلكترونية يتطلب مورد بشري كفؤ يستطيع مواجهة تحديات الحكومة الإلكترونية، إضافة إلى الموارد المادية المطلوبة لذلك، ولهذا فإن تبني إصلاحات التسيير العمومي الجديد يتطلب توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لذلك.

[1] أحمد رشيد، **نماذج من الإدارة الحكومية البريطانية**، ندوة إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أكتوبر 1998، ص 67.

4. **أطر قانونية ملائمة:** إن تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد يتطلب تكييف الكثير من القوانين لتناسب مع مبادئه، أي يجب خلق منظومة قانونية مناسبة كتنظيم العلاقة بين السياسيين والإداريين وتحديد المهام بدقة تنظيم العلاقة بين القطاعين العام والخاص من خلال قوانين محددة تضمن تسييرا راشدا (حوكمة) القوانين التي تضبط تسيير المستخدمين، ضف إلى ذلك آليات الرقابة المطلوبة وغيرها.

المبحث الثالث: تجارب عملية لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد

نماذج التسيير العمومي الجديد تبعا للدول والإصلاحات التي ترغب في تجسيدها انعكست هذه المبادئ بصور مختلفة حيث أن معظم التجارب في القطاعات الحكومية المتنوعة عرفت تطبيقا متباينا لهذه المبادئ، ورغم ذلك ففي بداية التسعينات دافع البعض عن فكرة إمكانية صلاحية هذه المبادئ في كافة أنحاء المعمورة؛ إن حماس هؤلاء الكتاب للتسيير العمومي الجديد وما احتواه من مبادئ وأفكار دفعهم إلى التأكيد على ضرورة بروز نموذج جديد تماما في تسيير المنظمات وإدارات القطاع العام، رغم غياب نسبة التطابق الكلي بين مختلف تجارب الدول التي تبنت هذا الاتجاه، وهو ما ذهبت إليه الكتابات الحديثة التي تضمنت تقييما للتجارب المطبقة في بعض الدول في فترة الثمانينات والتسعينات والتي بينت أن اتجاه هذه التجارب لا يؤدي إلى التقارب بل على العكس من ذلك هناك كثير من الاختلافات الجوهرية بدت واضحة تبعا لتجارب بعض الدول وتبعا لخصوصيات منظماتهم. وقد حاولنا تلخيص أهم نماذج التسيير العمومي الجديد في الشكل الموالي:

الجدول رقم (2): نماذج التسيير العمومي الجديد.

تصنيفFerlie et al	تصنيفJ-Monks	تصنيفI.Bolgiani
نموذج الكفاءة	نموذج الكفاءة	نموذج النوعية
نموذج اللامركزية وتقليص الحجم	نموذج المرونة التنظيمية	نموذج السوق
نموذج البحث عن الامتياز	نموذج النوعية	نموذج اللامركزية
نموذج التوجه للخدمة العمومية	النموذج التساهمي	نموذج اللامركزية

المصدر: بن عيسى ليلى، **مرجع سابق**

عرفت الكثير من الدول الغربية مجموعة من الإصلاحات الإدارية في مستويات مختلفة وفي قطاعات مختلفة، في إطار ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد بفضل الأفكار الجديدة التي جاء بها هذا النموذج، ونحن بدورنا سنعرض أهم التجارب التي جاءت بها بعض الدول والتي جاءت على فترات ومراحل مختلفة، لكن الشيء الذي يميزها أنها إصلاحات طويلة المدى والدليل أنها مازالت مستمرة لحد الآن في بعض الدول الأنجلوسكسونية، وذلك لأكثر من 20 سنة، وفي هذا الإطار سنعرض أهم الدول التي تبنت هذا النموذج، وأهم الإصلاحات التي جاءت بها.

المطلب الأول: نموذج الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من بين الدول التي اتبعت مجموعة من السياسات الإصلاحية في الإدارة العمومية، حيث أنها في الخمسة عشر سنة الماضية قامت بتمثيل مشروعي إصلاح في الإدارة المحلية لقيا أهمية كبرى، باعتبارهما من الإصلاحات التي بادرت بها الحكومة الفيدرالية[1].

1/- The National Performance Reviseur NPR

"مراجعة الأداء الوطني" حيث تشمل هذه الإصلاحات فلسفها من مفهوم الإبداع أو الاستكشاف، تشمل كل الإدارات والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية.

إن مبدأ الإبداع يفهم على أنه بإدخال مبادئ وطرق التسيير السائدة في المنظمات الخاصة على القطاع العام، والإدارة العامة، وبصورة أخرى باعتماد مبدأ محاكاة القطاع الخاص في مجال التسيير. حيث يعتبر هذا المبدأ أفضل بكثير من تحويل القطاع العام إلى قطاع الخاص تم الإعلان عن هذا الإصلاح NPR من خلال نشر تقرير المعنون بإنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلف أقل يعكس هذا العنوان وضع ثقافة جديدة في التسيير التي ترغب الحكومة الفدرالية في غرسها لدى أعوان الإدارة الأمريكية، حيث اكتسب هذا الإعلان شهرة واسعة فيما بعد.

هذه الإصلاحات تسعى بمجملها لبلوغ أربعة أهداف هي[2]:

- القضاء على الشكلية البيروقراطية؛
- جعل المستهلك أهم اهتمامات الإدارة؛
- الرفع من مستوى أعوان القطاع العمومي قادرين على بلوغ النتائج بمفردهم؛

[1] Bureau de conseil des ministères transformer la fonction publique à l'aube de XXIe siècles : **une perspective ontarienne** ». Ontario, 18-12-2002, (www.ontariondelivers.gou.ca/french/virtual-liprary/trans- 1.html).

[2] Bureau De Conseil Des Ministère, **Op, Cit**

– الرجوع إلى الهيئات والمصالح الإدارية في تنفيذ النشاطات الأساسية المحددة في القوانين".

* تم تنفيذ هذه الإصلاحات على مرحلتين:

أ– المرحلة الأولى: بداية 1993 إلى منتصف 1994.

خصصت هذه المرحلة لتهيئة الإدارة وأعوانها بغرض تبني سلوكيات جديدة بهدف تغيير طريقة عملها. وذلك من خلال خمسة مواضيع مثلت اهتماما كبيرا، خلال هذه المرحلة حيث تتمثل هذه المواضيع في:

– التخفيضات في الميزانية؛
– الهدف الأساسي من الرغبة في التخفيضات هو تبسيط المهام المختلفة حتى يتسنى الاقتصاد في الموارد البشرية والموارد الأخرى؛
– La Réorganisation إعادة التنظيم أو الهيكلة إن ما تم ذكره سابقا ومن بين هذه الإصلاحات إعادة النظر في الهياكل الإدارية وتنظيمها، غير أن هذه المهمة لم تكن سهلة، ولم تتحقق إلا بنسبة ضئيلة.
– تدعيم موقف المسيرين: إعطاء صلاحيات أكثر للمسير دون الرجوع للإدارة المركزية، الهدف منه تحفيز الموظفين وتدعيم وتجنيد أكثر الكفاءات التي تختص[1]؛
– تحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين: يرى الإصلاحيين أن هذا الاهتمام يمثل أفاقا جديدة للموظفين، ووسيلة تجعلهم يولون اهتماما أكثر بنشاطاتهم، هذا ما جعلهم يركزون على أساليب المسح وسير الآراء؛
– تغيير نظام اتخاذ القرار: ترتكز هذه النقطة على ضرورة تغيير بعض سياسات الإدارة وذلك بسبب ردة الفعل البطيئة والتي باتت لا تتناسب والطلب الموجه لتصبح في وضع يسمح لها برصد الاحتياجات وتكون مستعدة للاستجابة بصورة متواصلة[2].

ب – المرحلة الثانية ابتداء من منتصف 1994

في هذه المرحلة تم التركيز على مبررات النشاط الإداري، بدلا من كيفيات أداء هذا النشاط، وابتدأ من سنه 1995 تم الطلب من كل المسئولين داخل الإدارة، من خلال مذكرة مخصصة لذلك، دراسة

[1] X.GREFFE, **Gestion Publique**, Ed Dalloz, Paris, 1999, pp 142-145.
[2] **ibid**. p145.

ومراجعة ما إذا كانت النشاطات التي تقوم بها ضرورية أم لا. وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الفرق والخبراء.

حيث يمكن تلخيص محتوى هذه المذكرة في الأسئلة التالية:

1) إذا تم إغلاق مصلحتكم أو الإدارة التي تشرفون عليها، هل يمكن لأعوان آخرين مهما كانت صفتهم خواص أو عموميين أن يحلوا محلكم في أداء هذه المهام؟

2) إذا كانت نشاطاتكم مشروعة وضرورية فهل توجد طرق أخرى لتنظيمها وأدائها بصيغة تعظم أكثر فوائد المستهلكين؟

3) ما مدى تقييمكم للانطباعات المستهلكين في حالة ما تم تغيير نشاطاتكم؟

بعد ذلك تم إرسال هذه التساؤلات المضمنة في المذكرة إلى اتجاهين مختلفين:

- إدارات إنتاج السلع والخدمات العمومية؛
- إدارات الضبط.

هذه التساؤلات كانت تستهدف دراسة وتنفيذ إحدى المواضيع والحلول التالية:

- إمكانية خوصصة المصالح الإدارية؛
- اللجوء إلى المقاولة الباطنية؛
- إنشاء أشكال جديدة للتنظيم داخل المصالح الإدارية.

قد أظهرت نتائج فرز الإجابات على هذه التساؤلات إلى ظهور رهانات ذات أهمية، حول أحسن الطرق لتجسيد المذكرة المشار إليها أعلاه، كالتحكم في الميزانية والمواضع المرتبطة بنوعية الخدمات المقدمة للمستهلك، وذلك بدلا من الاهتمامات التقليدية كقيم المساواة أمام المصالح الإدارية.[1]

Government Performance Result Act-/2

تمت المصادقة على نص هذا القانون في بداية 1993، ورغم وضوح هذا الموضوع إلا أن النص جاء عاما وكانت الأهداف شاملة وهي كالتالي:

-جعل الإدارات مسؤولة عن أنشطتها وذلك لزيادة ثقة الفرد في الحكومة؛

-تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجا لتجارب ناجحة على كافة المشاريع؛

-ضرورة توضيح الأهداف ومداها الزمني من قبل الإدارة؛

[1]- Guy PETERS **reforme d'un état sans état? les changements au sein du gouvemement américain** ،R.E.A.P, op.cit,pp 196.

-السهر على التحسين المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية.[1]

ومن هنا تم تطبيق هذه الإصلاحات من خلال أربع مستويات تنظيمية هي:

أ- الخطة الإستراتيجية:

على كل وكالة أو مصلحة إدارية أن تعرف مهامها بصورة واضحة وشاملة، فعلى الإدارة الأخذ بعين الاعتبار مختلف الآراء وتوصيات كل الأطراف التي لها مصالح أو التي هي معنية بالمهمة، حيث يتم إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال خمسة مواضيع هي كالتالي:

1) الوصف الشامل للمهام؛

2) وصف أهداف وغايات الوكالة من خلال صياغة أهداف الملموسة؛

3) تحديد الطريقة التي تسمح بالاستجابة للعناصر المذكورة آنفا، وتدعيمها بما يتعلق بالعمليات والتكنولوجيات؛

4) التعرف على المتغيرات المحيطة بالوكالة لتنفيذ الخطة الملائمة؛

5) وضع ووصف ميكانيزمات التقسيم المناسبة.[2]

ب- برنامج الاداءات السنوية

يتعلق هذا البرنامج بكل الأنشطة التي لها صلة بالميزانية، حيث يفترض أن ينظر لهذه الأنشطة من حيث النتائج، وما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق أهداف الوكالة أو المصالح الإدارية، تتمثل مراحل هذا البرامج فيما يلي[3]:

1) ترجمة الأهداف إلى نتائج بشكل دقيق وواضح؛

2) استقطاب الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف؛

3) إعداد مؤشرات الأداء المناسبة؛

4) وضع المقاييس التي تسمح بقياس هذه النتائج ومدى فعاليتها؛

5) وصف الميكانيزمات التي تم وضعها لضمان تقييم فعلي للنتائج.

---

[1] Guy PETERS: **op.cit**, pp. 197.

[2] X.GREFFE : **gestion publique**, Qp, cit pp145, 147

[3] Société québécoise d'évaluation de programme « **une gestion d'avantage Axée les résultats d'impact et appuyée par l'évaluation de programmes ;** Québec, septembre 1999, pp 4-6

ت- التقرير حول الاداءات السنوية:

هذا التقرير حول المستوى الأداء في الوكالات الإدارية، حيث يستند إلى نص قانوني الذي يحدد طبيعة ونوع المهام التي يجب القيام بها في هذا المجال وذلك من خلال[1]:

1) يكون التقدير دقيق النتائج البرنامج مقارنة بالأهداف وقياس الآثار المرتبطة بها؛

2) حساب نتائج المشروع بصيغه كمية؛

3) مؤشرات الأهداف يجب أن تأكد على أبعاد المشروع خاصة الأساسية منها.

ث- مرونة الحسابات التسييرية:

تعتبر العملية الأكثر تعقيدا الهدف منها هو أن تكون الإجراءات الواردة في المستويات الثلاثة السابقة معزولة عن بعضها البعض بل يجب أن تكون مترابطة ومتصلة معا فيما بينها وتتصل كلها بالعملية الرابعة، هذه التي تهتم بما تفرضه الميزانية من قيود.

لقد تم التخطيط لهذه الإصلاحات في الفترة من متوسطة إلى طويلة المدى، أما التطبيق في الواقع أجل حتى سنة 1997، وتم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999، وفقا لما جاء في نص القانون الصادر في 1993، ولم يكن هذا التأجيل المبرمج يقصد تعطيل القانون، بل كان القصد منه إعطاء الوقت الكافي للتغيير الفعلي للسلوكيات والتحول من إطار عمل يومي خاضع لقيود الميزانية إلى مقاربات إستراتيجية[2].

المطلب الثاني: النموذج البريطاني

لقد سبق إصلاح الإدارة في بريطانيا عدة محاولات لتشخيص مستوى الأداء بها وإمكانية النهوض بها، وتغيير أنماط عملها، حيث يجمع الملاحظون أن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا تعود بوادرها إلى وصول M. Tatcher إلى السلطة سنة 1979، حيث شهد القطاع العام تحول في السياسات التسييرية من أهمها الخوصصة التي تمثل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، ولم تقتصر التجربة على القطاع الصناعي فقط بل امتدت إلى قطاعات الخدمة كالبريد، الغاز، والكهرباء، الصحة.. الخ. حيث مثلث خوصصة الخدمات سمة ميزت التجربة البريطانية في مجال النهوض بالقطاع العمومي[3].

---

[1] Société québécoise d'évaluation de programme, **Qp, cit**, p7

[2] X.GREFFE: gestion publique, **Qp. cit** pp. 147

[3] احمد ماهر، **دليل المدير في الخصخصة**، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص 40.

لقد تمثلت أهداف مشروع إصلاح التسيير العمومي الجديد في المملكة المتحدة فيما يلي[1]:

- تقليص من نفقات الدولة، وحث الوزارات على تحسين طرق التسيير الداخلي لهيئاتها ومصالحها؛
- تطوير الأشكال التعاقدية والخوصصة؛
- القضاء على سيطرة الموظفين السامين على مقاليد السلطة واعتمادهم التسيير البيروقراطي وتطوير ثقافة التسيير لدى موظفي الإدارة؛
- التغيير في الهيكل الإداري.

قبل تحديد مشروع الإصلاح ثم القيام بعمليات التشخيص هذه أفضت خلال العديد من السنوات إلى الملاحظات التالية:

1) أغلبية المنظمات في القطاع العمومي تقوم بمهام تقديم الخدمات إلا أن طريقة التسيير غير ملائمة؛

2) أغلبية المديرين وإطارات الوظيف العمومي غير مؤهلين إلى تقلد مناصب المسيرين؛

3) قيام الوزراء بتسيير قضايا ومسائل ليست بالضرورة من مهامهم في الوقت الذي يهملون مهامهم الأساسية؛

4) تضخم المصالح الإدارية لدرجة أصبح التسيير أمرا مستعصيا.

وبغرض معالجة هذه الاختلالات اعتمد مبدأ إنشاء وكالات في المصالح الإدارية بعد فحص إمكانية خوصصة المصلحة واللجوء إلى مقاولات باطنية، وتم الاعتماد على هذا المبدأ للقضاء على قطاع عمومي موحد الأنماط تعاظمت صعوبة تسييره.

أبعاد ومحتوى الإصلاحات:

في سنه 1988، نشرت لجنة الاهتمام بفعالية المصالح الإدارية العمومية تقريرا عنوانه: حيث عرفت هذ،"Improving Management In Government-The Next Steps" الإصلاحات بالعبارة الأخيرة من العنوان التقرير أي The Next Steps" "المراحل أو الخطوات القادمة".

[1] Philippe Keraudren, **entre nouveau management public et gouvernement: les spécifiés de la reforme de l'administration centrale en grande Bretagne**,N01, INP, France, 1999, pp 61

تمحور موضوع هذا التقرير حول كيفية إحالة وحدات المستقلة (الوكالات) كل منها يكون مسئول عن نشاطه أمام الوزارة الوصية والبرلمان لتفعيل دور القطاع الإداري العمومي الذي يتسم بوحدة أنماط تسييره وتماثل هياكله[1].

1- أبعاد الإصلاح:

إن الهدف الأساسي من الإصلاحات هو الاعتماد على مبدأ الوكالات، ففي 1998 وصل عدد الوكالات إلى حوالي 170 وكالة يشتغل بها أكثر من ثمانين 80% من موظفي القطاع العمومي بعدما كان عدد الوكالات سنة 1995 يقدر بحوالي 110 وكالة يشتغل بها أكثر من 370000 موظف هذا العدد يمثل 3/2 من الوظيف العمومي البريطاني في تلك الفترة، بعد عملية الخصخصة التي أدت إلى تخفيض العدد بثلث الموظفين وذلك قبل إنشاء الوكالات[2].

2- تقييم الإصلاحات المسماة The Next Stepes:

في تقييم منشور سنة 1995 لهذه الإصلاحات جاء أن أهم نتيجة لهذه الإصلاحات يتعلق بتغيير سلوك المسيرين، من سلوكيات تسيطر عليها البيروقراطية إلى سلوكيات أحسن وأكثر فعالية، حتى في تلك المصالح التي لم تتحول إلى وكالات. إذ شيئا فشيئا تبنى موظفو القطاع العمومي سلوكيات توحي بإحساسهم بالدور الواجب عليهم تأديته مهما كان مستوى العون أو الموظف.

وكذلك في الجانب الرقابي بقي على حاله ولم يتغير في نفس الاتجاه الذي أخذته الإصلاحات وعليه لم يكن من الممكن للوكالات أن تذهب بعيدا في التحولات المنتظرة منها واستقرت الأمور عند نوع من التوازن، بعكس موقف الإدارات المركزية التي تعتبر أن الوكالات أخذت هوامش استقلالية كبيرة، في حين أن الوكالات ترى بأنها لا تتمتع باستقلالية كافية للذهاب بعيدا في الإصلاحات[3].

3- ميثاق المواطنين

هذا الجانب من الإصلاحات لم يكن موجودا في برنامج الإصلاحات سنه 1988 حيث أصدرت الحكومة البريطانية سنه 1991 وثيقة أسمتها "ميثاق المواطنين"، والهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين كذلك وضعت الحكومة البريطانية تقرير ثاني معنون ب "المنافسة بهدف النوعية" الهدف منه دعوة المصالح الحكومية، والوكالات وكل مصالح القطاع

---

[1] X.GRE lique», **Qpcit**, pp. 14FFE: « gestion pub7

[2] Colin TALBOTE**, La Reforme De La Gestion publique Et Ses Paradoxes : L'expérience Britannique**, op.cit pp.20

[3] X, GREFFE, gestion publique, **Qp, cit** ,pp.150

العمومي لاختبار مستوى نوعية الخدمات المقدمة ومقارنتها بمستوى النوعية التي يسمح بها ميكانيزمات السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا.

حيث يدعو هذا التقرير إلى اعتماد سياسات نوعية تأخذ بعين الاعتبار النقطتين التاليتين[1]:

- ضرورة التوجه نحو الخوصصة إذا كانت البدائل السوقية أحسن من التي يقدمها القطاع العمومي؛
- يجب التعرف على الميكانيزمات التي تسمح بالتعرف على مدى إشباع الحاجات واختيار أفضل البدائل من ميكانيزمات السوق.

المطلب الثالث: النموذج الفرنسي

بعد إصلاحات 1982 1983 التي انصبت بصورة أساسية على اللامركزية من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى إدارة الجماعات المحلية. جاءت إصلاحات 1988 – 1989 لتعطي دفعا جديد للإصلاح مختلف مصالح القطاع العام، تقوم هذه الإصلاحات على مقاربة جديدة تعتبر أن الاستمرار في التأكيد على إصلاح الإجراءات لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداء المصالح الإدارية، وبدلا من ذلك يجب العمل على تطوير مسؤولية الأعوان الإداريين المشتغلين بالوظيف العمومي لزيادة مستوى وعيهم بهذه المسؤولية، ودفعهم إلى المبادرة بتحسين مستوى أدائهم الفردي أم الجماعي، هذا ما يزيد حتما إلى تحسين مستوى نوعية الخدمات المقدمة.

وفي الإطار الإصلاحات توالت اللجان والنصوص التنظيمية للإصلاحات، هدفها الأساسي والمشترك كان ينصب في خانة تحسين نوعية الخدمات ورفع من مستوى مسؤولية الأعوان وفي سنه 1988 تم تنصيب اللجنة أوكلت لها مهمة دراسة المواضيع التالية:[2]

- تطوير وتحديد المسؤوليات؛
- دراسة العلاقات الجديدة في العمل والعلاقات مع الجمهور؛[3]
- وضع سياسات للتقييم.

[1] Colin TALBOTE: **Qp, cit** , pp.22

[2] A.M.LEROY **Les Reformes Administrative Dans Les Pays De l'OCDE Une Tentative De Synthèse**, On C.A.E. Etat Et Gestion Publiques actes du colloque du 16 décembre 1999. Ed la documentation française, paris 2000, pp 28-29.

[3] X,GREFFE Gestion Publiques, **opcit**, p 151.

وتتمثل المبادرة الأساسية وذات الطبيعة التجديدية في إنشاء ما يسمى بمراكز المسؤولية" Les Centres La Responsabilité"، من خلال نص قانوني صادر في فيفري 1989 ونصوص أخرى تبعته.

وفي سنة 1993 أنشأت لجنة أخرى كانت مهمتها إعداد تقرير حول مسؤوليات تنظيم الدولة "Mission Sur Les Responsabilités Et L'organisation De L'état" وكانت نتيجة التشخيص الذي قدمته هذه اللجنة عن المصالح الإدارية غير مرضية عن تقدم الإصلاحات حيث جاء في التشخيص بأن كل المجهدات المبذولة للإصلاح لم تستطع تغيير أسلوب العمل إلى التسيير بالأهداف بفعالية النتائج وذلك لاستمرار العمل بالاحترام الصارم للأنماط والإجراءات، حيث جاءت صياغة السؤال في هذا التقرير على النحو التالي:

ما هو السبب الرئيسي وراء الصعوبات التي تعرقل بلوغ إصلاح الإدارة لأهدافها، وتحويل المصالح الإدارية للعمل بأنماط تسييرية تقوم على تحقيق الأهداف وبلوغ النتائج؟

وفي إطار الإجابة عن هذا السؤال تم تقديم عدة أسباب منها[1]:

- المقاومة والعرقلة التي يبديها الموظفون السامون لهذا النوع من الإصلاح، لأن اللامركزية والاستقلالية للمصالح الإدارية تؤدي من وجهة نظرهم إلى تقليص ترقيتهم وتحد من سلطتهم؛
- الموظفين العاملين بالمصالح المركزية لم يغيروا من سلوكياتهم التي تكرس تبعيتهم لهذه المصالح؛
- بقاء الرقابة القائمة على أساس احترام القواعد والإجراءات وليس بلوغ الأهداف.

كما اتبعت فرنسا طريقة جديدة لإشراك الموظفين في طريقة تسيير الإدارة والتكفل باحتياجات من خلال إعداد مرتفقيها من خلال إعداد أهداف وأنماط التسيير، أطلق عليها مصطلح مركز المسؤولية " Le Concept De Centre De Responsabilité" وهي مبادرة جديدة في مجال الإصلاحات حيث أصدرت سنة 1990.

وللتحول إلى مركز المسؤولية يجب أولا أن تقوم المصلحة بصياغة تقرير عن الوضعية العامة لها، كذلك إعداد مشروع يتضمن تشخيص الإمكانيات والأهداف التي تهدف المصلحة بلوغها، بعدها يتم إبرام اتفاق على شكل عقد مع الوزارة الوصية وزارة المالية، هذا التحول يسمح للمصلحة من أن تستفيد من

[1] X,GREFFE: Gestion Publiques, Qp, cit pp. 155.

استقلالية فعلية في مجال التنظيم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة، والتي قد تكون خارجية كالمقدرة على الاستجابة لحاجات المتعاملين في آجال معينة أو قد تكون داخلية كتخفيف نسبة الغيابات في العمل.

هذا الاتفاق التعاقدي يجب أن يحترم القواعد والتشريعات المعمول بها، ويجب أن يتضمن تحديدا الدرجة الاستقلالية التي تختلف من مصلحة إلى أخرى بعدها تقيم هذه الاتفاقيات كل ثلاث سنوات وبصورة شاملة، وفق طبيعة النشاط، قبل أن تدرس إمكانية تجديد العقد مرة أخرى، بعدما يتم إبرام اتفاق يتم إدخال البنود حيز التنفيذ[1].

1- تقييم الإصلاح على أساس مركز المسؤولية:

يعتبر هذا الإصلاح مهما جدا، إلا أن تأثيره يبقى ضئيلا في الإدارة الفرنسية، نظرا للتقاليد الإدارية التي تتسم بالمركزية الشديدة في فرنسا، ودقة تطبيق القواعد في كل أنحاء البلاد، حيث أن هذه التقاليد المركزية منعت من انتشار هذه الإصلاحات من جهة، ومنعت من جهة أخرى انتشار المصالح التي تعتمد على الشكل التعاقدي من أداء مهامها.

أخيرا يمكن اعتبار أن فترة الإصلاحات كانت غير مناسبة وذلك بسبب إجراءات تقليص اعتمادات الميزانية، بسبب الظروف الاقتصادية العامة، وغيرها من العوامل المؤثرة على سياسة الميزانية وهو ما أثر على كل المصالح الإدارية بما في ذلك المصالح التي تحولت إلى مراكز المسؤولية[2].

[1] Bernard ABATE**, La Nouvelle Gestion Publique**, ed LGDJ, paris, 2000, pp 75-76.
[2]-X.GREFFE: Gestion Publique. Qp, cit pp. 153.

خلاصة الفصل الأول:

شهد العالم بعد الحرب العالمية الأولى والثانية انتشارا واسع للبيروقراطية وسلبياتها بالإضافة إلى ضعف الموارد المادية والبشرية داخل القطاع العمومي، هذا ما برر تزايد الديون العمومية، وسوء تقديم الخدمات العمومية وانتشار الممارسات الاحتكارية، كل هذه العوامل ساعدت في بروز نظريات حديثة مقترنة بالفكر الليبرالي، وتوسيع المشاريع الإصلاحية داخل الإدارات العمومية، خاصة في الدول الانجلوسكسونية التي كانت سباقة لتبني هذا النوع من الإصلاحات.

حيث يعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز الإسهامات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، والذي استمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، وإدماج المواطن في تحسين مستوى الخدمات المقدمة له، وتبني المبادئ التي جاء بها هذا النموذج لضمان أكثر فعالية.

حيث عرف هذا النموذج مراحل مختلفة من خلال تطبيقه في مختلف دول العالم منها أمريكا، بريطانيا وفرنسا وهو ما حاولنا التفصيل فيه بالإضافة إلى بعض الدول الأخرى مثل (نيوزيلندا، سويسرا، البرازيل).

الفصل الثاني:

دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية

لولاية المسيلة

تمهيد:

بعد أن تم استعراض الجانب النظري للموضوع في الفصل الأول من خلال التطرق إلى ماهية التسيير العمومي الجديدوالأداء، يأتي هذا الفصل (الثاني) كمحاولة لإسقاط الجانب النظري للموضوع على مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة، وبدرجة أولى للإجابة على الإشكالية التي تم طرحها، وذلك من خلال إثبات أو نفي صحة الفرضيات الأربعة التي تم الانطلاق منها كأساس لهذه الدراسة.

ومن خلال هذا الفصل تناولنا المباحث التالية:

- **المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛**
- **المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان.**

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للمنهجية والإجراءات التي اتبعها الباحث لتنفيذ بحثه، بهدف التعرف على واقع أثر التسيير العمومي الجديد على الأداء في مديرية الفلاحة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى أدوات جمع وتحليل البيانات ثم نتطرق إلى متغيرات الدراسة وبعدها إلى مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع وتحليل البيانات

أولا- أداة استمارة الاستبيان: هو وسيلة من وسائل جمع البيانات ويعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة تسلم إلى أشخاص يتم اختيارهم عشوائيا من اجل القيام بدارسة موضوع معين، فيقومون بتسجيل إجاباتهم على الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة ويتم إعادتها ثانية إلى الباحث.

كما يعرف على أنه: "وسيلة من وسائل البحث الشائعة، فهو يطرح مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات ترتبط بموضوع البحث وفوائده كونه اقتصادي في الوقت والتكيف[1]".

وفي هذه الدراسة تم بناء استمارة استبيان المكونة من 36 سؤال موجهة لعينة من العمال بمجموعة من المؤسسات والمقسمة على:

1- يتضمن أبعاد التسيير العمومي الجديد ويتضمن ستة محاور:

- المحور الأول: البعد الحركي (التعاقد) وتضمن 04 بند؛
- المحور الثاني: البعد التشاركي (إقحام المواطن) وتضمن 04 بند؛
- المحور الثالث: البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) وتضمن 04 بند؛
- المحور الرابع: البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية) وتضمن 04 بند؛
- المحور الخامس: اللامركزية وتضمن 04 بند؛
- المحور السادس: البعد الكيفي (الجودة) وتضمن 04 بند.

2- يتضمن أبعاد الاداء ويتضمن ثلاثة محاور:

- المحور الأول: النمو والتعلم وتضمن 04 بند؛
- المحور الثاني: العمليات الداخلية وتضمن 04 بند؛
- المحور الثالث: الموظفين وتضمن 04 بند.

[1] أحمد شلبي: **كيف تكتب بحثا أو رسالة : دراسة منهجية**، مكتبة النهضة المصرية – القاهرة، 1992، ص25.

واستعمل الباحث مقياس ليكارت الخماسي لتعيين درجة التقدير لكل قفقرة على النحو التالي:

الجدول رقم (3): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	أوافق تمام	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
الدرجة	05	04	03	02	01

ثانيا- ثبات وصدق أداة الدراسة

01- صدق أداة الدراسة:

يعد صدق الأداة أحد أهم الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس، وهو من أهم معايير جودة الاختبار، وتعرفه أنستازي Anastasi 1990 على النحو التالي: " إن صدق الاختبار يعني ما الذي يقيسه الاختبار وكيفية صحة هذا القياس"، ويعرفه ليندكويس Lindquist 1951هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضِع من أجله[1].

أ. الصدق الظاهري

يعرف الصدق الظاهري بأنه "الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهريا، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري يقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله[2]".

ب. صدق الاتساق الداخلي:

نهدف من استخدام طريقة صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل ارتباط بيرسون إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس ما وضع لقياسه في مجمل محورها بوضوح.

وبعد التأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (5) أفراد من موظفي مديرية المصالح الفلاحية تم أخذهم بطريقة عشوائية، وذلك للتعرف على مدى صدق الاتساق الداخلي للمقياس.

[1] محمد نصر الدين رضوان: **المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة**، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006، ص177.

[2] صفوت فرج: **القياس النفسي**، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6، 2007، ص239.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول (4): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات التسيير العمومي الجديد

العبارات ككل	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التسيير العمومي الجديد	0.748	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه عبارات التسيير العمومي الجديد صادقة ومتسقة.

- نتائج الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول (5): يوضح نتائج الاتساق الداخلي لعبارات الأداء

العبارات ككل	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأداء	0.801	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

التعليق: من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: معظم عبارات المحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمةSIG (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعامل ارتباط بيرسون المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.01، ومنه عبارات الاداء صادقة ومتسقة.

02- حساب ثبات أداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرومباخ:

ويعني أن الدرجات التي يتم الحصول عليها دقيقة وخالية من الخطأ، وهذا يعني أنه في حالة تطبيق نفس أداة القياس (الاختبار أو المقياس) على نفس الفرد أو الشيء أي عدد من المرات بنفس الطريقة والشروط، فإننا سوف نحصل على نفس القيمة في كل مرة.

جدول رقم (6): يوضح نتائج حساب ثبات أداة الدراسة وفق طريقة ألفا كرومباخ

		معامل ألفا كرومباخ	النتيجة النهائية	
			عدد العبارات	نتيجة الاختبار
محاور الاستبيان	التسيير العمومي الجديد	0.714	24	ثابت
	الاداء	0.701	12	ثابت
جميع فقرات المقياس		0.707	36	ثابت

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مقبولة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الأول بلغت 0.714 ويضم 24 عبارة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات المحور الثاني بلغت 0.701 ويضم 12 عبارة وأن القيمة إجمالية لجميع عبارات الاستبيان بلغت 0.707 ويضم 36 عبارة وهي أكبر من الحد الأدنى 0.6 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أنه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة.

ومنه أداة الدراسة بعد تطبيقها على دراسة استطلاعية ظهر لنا الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الاساسية.

المطلب الثاني: منهج الدراسة

تهدف الدراسة إلى توضيح أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة وفي ضوء تحديد مشكلة الدراسة فقد اتبع الطالبين المنهج الوصفي التحليلي القائم على استطلاع الآراء والذي اعتمدنا فيه على دراسة (التسيير العمومي الجديد والأداء) كما توجد في الواقع ووصفها بدقة، كما تم الاستعانة بالمنهج الكمي لدراسة وتحليل البيانات، حيث تم استخدام المعدلات والنسب المئوية والاختبارات الإحصائية كأداة من أدوات التحليل.

ولقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية التي نستعرضها كما يلي:

1- المصادر الأولية: وتتمثل في كل من الآتي:

- قام الباحث بتصميم استبيان كأداة رئيسية للبحث وتم توزيعها على مجموعة موظفين من مديرية المصالح الفلاحية بولاية المسيلة الجزائر؛
- قام الطالبين بزيارة ميدانية ومقابلة شخصية مع المدير مع العلم أن الطالب أحمد موظف بالمديرية.

2- المصادر الثانوية: وتتمثل في:

- الكتب والأبحاث باللغة العربية والأجنبية المنشورة وخاصة التي تناولت موضوع التسيير العمومي الجديد والاداء؛
- الرسائل الجامعية باللغة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة؛
- المواقع الالكترونية ذات الصلة بموضوع الدراسة وخاصة مواقع البنوك محل الدراسة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولا- تحديد مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة والبالغ عددهم 40 موظف.

ثانيا- تحديد عينة الدراسة

تم توزيع 35 استمارة على الموظفين حيث استعيدت كاملة، من إجمالي الاستمارات الموزعة، أما بالنسبة لسحب مفردات العينة، فقد تم إتباع بعض الإجراءات منها:

- عند اختيار الموظف الذي يحقق شروط الاستجواب، يتم إعطاءه الاستمارة وشرح الهدف منها توضيح الأسئلة والعبارات التي تتضمنها وأسلوب الإجابة؛
- محاولة توزيع الاستمارات على الأفراد ولديهم فهم ووعي للاستمارة التي ستوضع بين أيديهم لكي لا تكون الإجابة بطريقة عشوائية؛
- استغرقت فترة استجواب جميع أفراد العينة 35 أسبوعين من الفترة الممتدة 12 ماي إلى 23 ماي 2024.

المبحث الثاني: تحليل محاور الاستبيان

تناولنا في هذا المبحث تحليل محاور البيانات العامة في المطلب الأول، تحليل البيانات العامة لموظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة المطلب الثاني تحليل بيانات التسيير العمومي الجديد تحليل بيانات الاداء في المطلب الثالث، وفي المطلب الرابع: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها.

المطلب الأول: عرض البيانات المتعلقة بمحور البيانات العامة

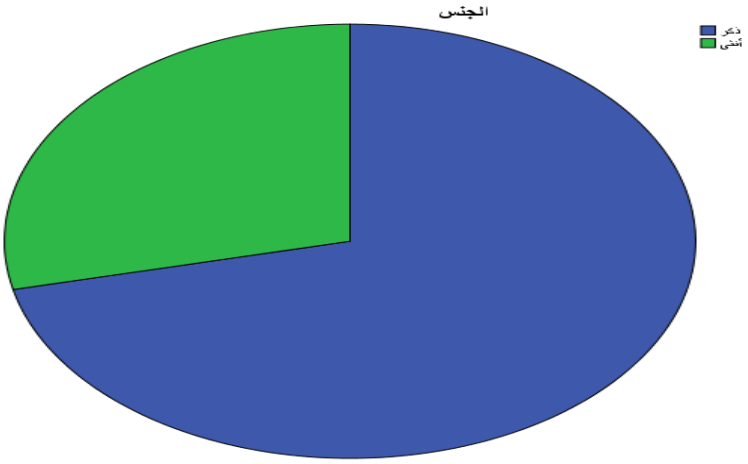
اشتملت عينة الدراسة على الخصائص الديمغرافية، فقد تضمن الاستبيان المتعلق بموظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة مجموعة من المتغيرات هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة.

1- الجنس:

جدول رقم (7): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	ت	%
ذكر	25	71.4
أنثى	10	28.6
المجموع	35	%100

حيث بلغت نسبة الذكور منهم 71.4% ، بينما قدرت نسبة الإناث ب 28.6%، وبذلك يتجاوز عدد الذكور ثلث المبحوثين بينما يعود الثلث الأخير للإناث وتبدو نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث.



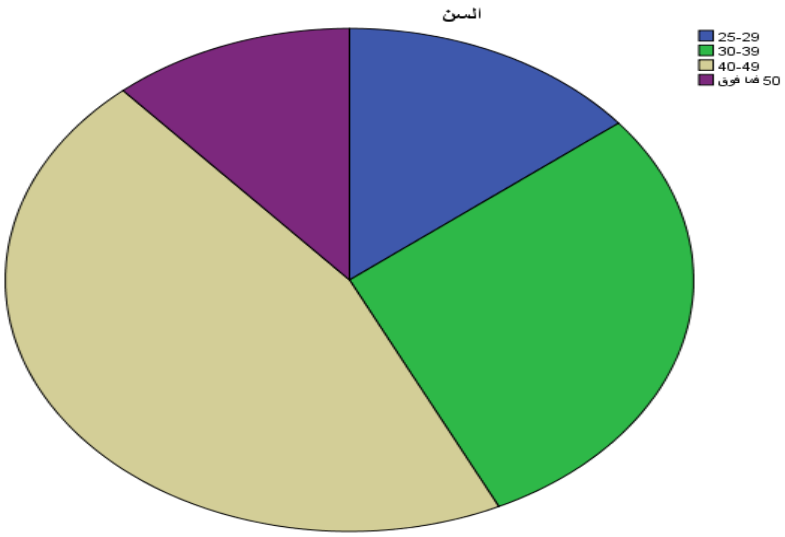
شكل رقم (1): يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

2- السن:

جدول رقم (8): يبين توزيع المبحوثين حسب السن:

السن	ت	%
29-25	5	14,3
39-30	10	28,6
49-40	16	45,7
50 سنة فما فوق	4	11,4
المجموع	35	%100

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات وحاجات محددة، وانطلاقا من هذا الجدول نلاحظ أن 45.7% الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة يحتلون أكبر نسبة، وهذا ما أكده 16 من المستجوبين، ويمكن تفسير ذلك أن هذه المرحلة هي مرحلة العطاء وبذل المجهودات، بينما يأتي في المرتبة الثانية الفئة ما بين 30 و 39 سنة وذلك بنسبة 28.6 % وتضم طاقة شبابية تستوعب العمل في المؤسسة، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 29 - 25 سنة بنسبة 14.3 %، والأفراد الذين يبلغون 50 سنة فما فوق وهؤلاء الأفراد هم الذين يتحملون المسؤوليات ولديهم أقدمية وخبرة في العمل كانت نسبتهم 11.4.



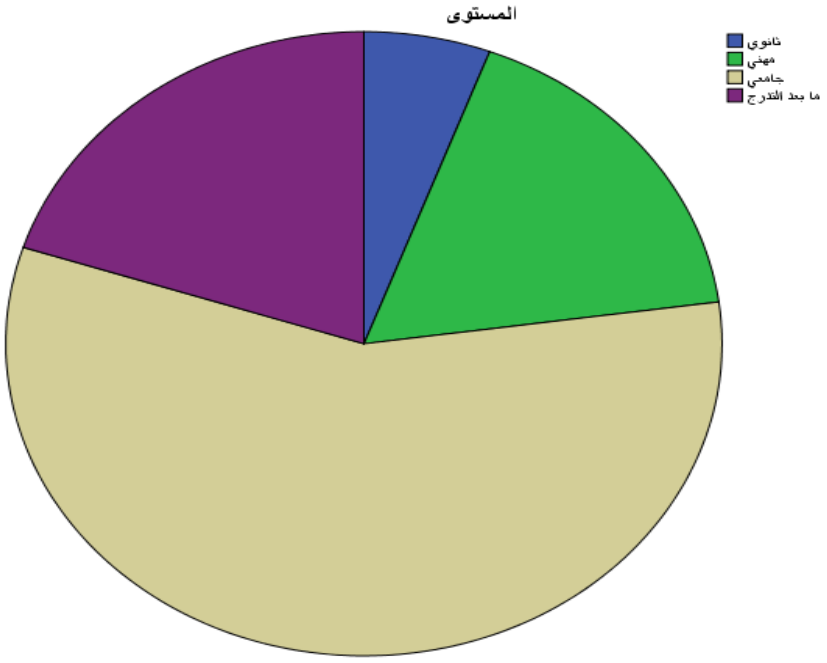
شكل رقم (2): يبين توزيع المبحوثين حسب السن

3- المستوى التعليمي:

جدول رقم (9): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ت	%
ثانوي	2	5,7
مهني	6	17,1
جامعي	20	57,1
جامعي ما بعد التدرج	7	20,0
المجموع	35	%100

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، كما أن له تأثيرا مباشرا على تبين المبتكرات ، ويتوزع أفراد العينة بحسب المستوى التعليمي إلى أربعة فئات رئيسية، يحتل فيها الجامعيون تدرج المرتبة الأولى بنسبة 57.1 **%**، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة، وبالتالي فهي تعتمد على الإطارات في تسيير شؤونها، كما أن العينة المدروسة كلها تعمل في المكاتب أي أن الأعمال تتطلب مجهودات فكرية وليست عضلية، بينما قدرت نسبة ذوي المستوى ما بعد التدرج والمهني ب 17.1 **%**و 20.00**%** هي نسبة لا بأس بها نوعا ما نظرا لكونها تستوعب موظفين لديهم خبرة طويلة في العمل، ونسبة ثانوي 5.70**%**.



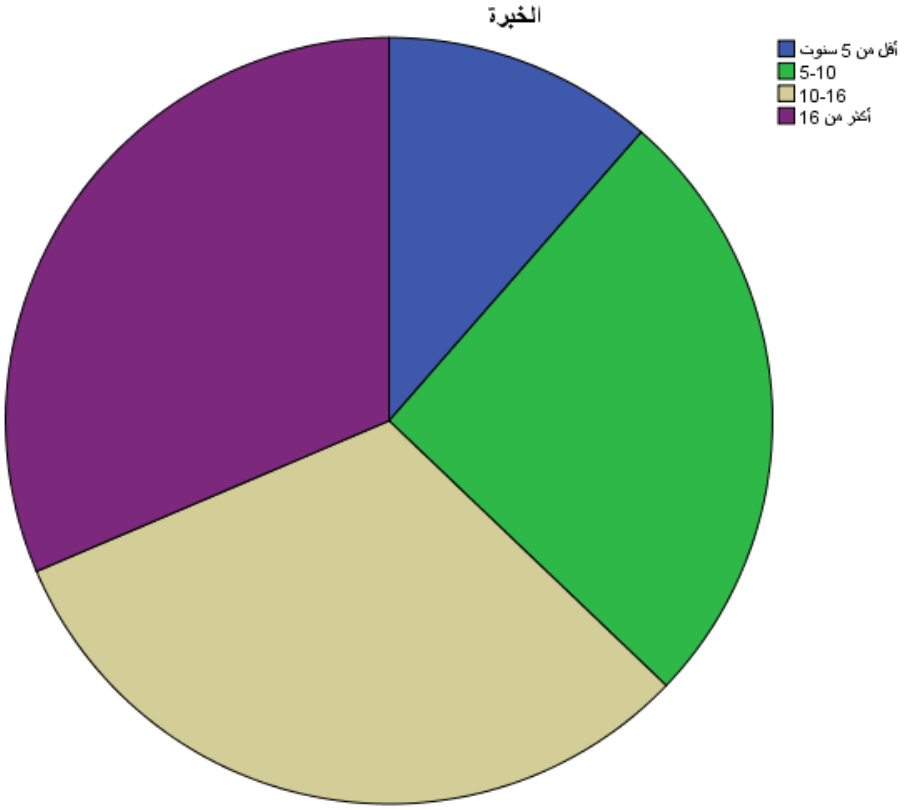
شكل رقم (3): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

4- سنوات الخبرة :

جدول رقم (10) يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

الأقدمية بالسنوات	ت	%
اقل من 5 سنوات	4	11,4
5-10 سنوات	9	25,7
10-16	11	31,4
16سنة فما فوق	11	31,4
المجموع	35	%100

نلاحظ أن هناك اقدمية من ناحية خبرة موظفي مديرية الفلاحة لولاية المسيلة 10-16 وأكثر من 16 وذلك بنسبة 31.40% أي ما يعادل 11 موظفين من إجمالي موظفي المديرية، تليها مباشرة الفئة الثالثة المحصورة من 5 إلى 10 سنوات خبرة أي 9 موظفين بنسبة 25.70 % أما باقي موظفي المديرية فتنحصر مدة خبرتهم بين الفئة الأولي أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 11.4% سنة.



شكل رقم (4) يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة

المطلب الثاني: تحليل بيانات التسيير العمومي الجديد بمديرية الفلاحة لولاية المسيلة

ركز في هذا المطلب، على تحليل بيانات المتعلقة بمديرية المصالح الفلاحية حول تقييمهم لكل من البعد الحركي، البعد التشاركي، البعد الاستراتيجي، البعد الأخلاقي، اللامركزية، البعد الكيفي.

الفرع الأول: البعد الحركي

يوضح الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة على محور البعد الحركي.

الجدول رقم (11): تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد الحركي

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	تعتمد إدارتكم على صيغة عقد العمل أكثر من صيغة التوظيف الدائم.	3	15	6	7	4	3,1714	1,20014	.012
02	تتوافق عقود العمل مع إدارتك مع الشروط واللوائح القانونية.	5	15	6	5	4	3,3429	1,23533	.020
03	تتعاقد إدارتكم مع شركات خاصة لتقديم خدمات عامة محددة لفترة زمنية محددة.	5	15	6	6	3	3,3714	1,19030	.015
04	تقوم إدارتكم بتفويض بعض مرافقها العامة لأطراف أخرى لتحسين الخدمات المقدمة.	11	14	3	4	3	3,7429	1,26823	.004
المجمـــــــوع							3,40715	1,2235	.012

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.40) ، وهو أكبر من درجة الحيادية (3)، ويدل ذلك على موافقة عينة الدراسة على وضوح البعد الحركي، الفقرات كلها كانت ايجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفق المتوسط الحسابي، وكانت أعلى نسبة في فقرة "تقوم إدارتكم بتفويض بعض مرافقها العامة لأطراف أخرى لتحسين الخدمات المقدمة" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.74 بينما كانت أقل نسبة في فقرة (01) إذ بلغ

المتوسط 3.17، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.012 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية.

الفرع الثاني: البعد التشاركي

يوضح الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة على محور البعد التشاركي.

الجدول رقم (12): تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد التشاركي

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	إن إدارتكم ملتزمة بمبدأ مشاركة المواطنين في صنع القرار المحلي.	3	15	8	7	2	3,2857	1,07297	.004
02	تمنح إدارتكم المواطنين الحق في الاطلاع على الوثائق الإدارية.	7	14	7	4	3	3,5143	1,19734	.032
03	تتبنى إدارتكم مبادئ إدارة الأحياء.	7	14	8	4	2	3,5714	1,11897	.017
04	تعتمد إدارتك على سجل الشكاوى لتحسين الخدمة المقدمة	5	19	8	2	1	3,7143	,89349	.000
المجمـــــــوع							3,521	1,070	0,013

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.71) ، وهو أكبر من درجة الحيادية (3)، ويدل ذلك على موافقة عينة الدراسة على وضوح محور البعد التشاركي، الفقرات كلها كانت ايجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفق المتوسط الحسابي، وكانت أعلى نسبة في فقرة "تعتمد إدارتك على سجل الشكاوى لتحسين الخدمة المقدمة" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.71 بينما كانت أقل نسبة في فقرة (01) إذ بلغ المتوسط 3.285، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.013 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية.

الفرع الثالث: البعد الاستراتيجي

يوضح الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة على محور البعد الاستراتيجي.

الجدول رقم (13): تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد الاستراتيجي

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	تحدد إدارتك الأهداف لكل منصب إداري.	8	14	7	3	3	3,6000	1,19312	.020
02	يشارك رئيس قسمك في تحديد الأهداف مع مرؤوسيه.	6	15	7	3	4	3,4571	1,22097	.012
03	تجتمع إدارتك مع الموظفين لمناقشة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة مشروع	3	14	8	6	4	3,1714	1,17538	.028
04	سيتم مكافأة الأفراد في قسمك بناءً على مدى نجاحهم في تحقيق أهدافهم.	6	15	8	4	2	3,5429	1,09391	.006
	المجمـــــــوع						3,442	1,170	0,016

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.60) ، وهو أكبر من درجة الحيادية (3)، ويدل ذلك على موافقة عينة الدراسة على وضوح محور البعد الاستراتيجي، الفقرات كلها كانت ايجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفق المتوسط الحسابي، وكانت أعلى نسبة في فقرة "تحدد إدارتك الأهداف لكل منصب إداري" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.60 بينما كانت أقل نسبة في فقرة (03) إذ بلغ المتوسط 3.171، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.016 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية.

الفرع الرابع: البعد الأخلاقي

يوضح الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة على محور البعد الأخلاقي.

الجدول رقم (14): تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد الأخلاقي

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	تدرس إدارتك إنشاء آليات محددة وواضحة لمساءلة الموظفين عن أدائهم.	3	16	5	7	4	3,2000	1,20782	.003
02	تم تحديد سلطة ومسؤوليات كل موظف في قسمك بوضوح	7	14	6	5	3	3,4857	1,22165	.040
03	ستتم مساءلتك من خلال الإجراءات والأدوات المناسبة دون توقف أو تعطيل أو إساءة للعمل.	6	14	6	6	3	3,4000	1,21752	.046
04	يتم فحص الأفراد العاملين في قسم الإدارة لديك وتتبعهم وتقييمهم باستمرار لفهم مدى التزامهم بقواعد ولوائح الإدارة السليمة.	13	13	3	4	2	3,8857	1,20712	.002
	المجمـــــــوع						3,492	1,2135	0,022

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.88) ، وهو أكبر من درجة الحيادية (3)، ويدل ذلك على موافقة عينة الدراسة على وضوح محور البعد الأخلاقي، الفقرات كلها كانت ايجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفق المتوسط الحسابي، وكانت أعلى نسبة في فقرة "يتم فحص الأفراد العاملين في قسم الإدارة لديك وتتبعهم وتقييمهم باستمرار لفهم مدى التزامهم بقواعد ولوائح الإدارة السليمة" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.88 بينما كانت أقل نسبة في فقرة (01) إذ بلغ المتوسط 3.200، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.022 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية.

الفرع الخامس: البعد اللامركزية

يوضح الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة على محور البعد اللامركزية.

الجدول رقم (15): تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد اللامركزية

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم نهائية وتنفيذية.	5	14	8	7	1	3,4286	1,06511	.012
02	تتمتع إدارتك بالحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة مصالحها الخاصة.	9	13	7	4	2	3,6571	1,16171	.032
03	موافقة الوزارة ليست مطلوبة للقرارات التي تتخذها إدارتك.	8	13	8	4	2	3,6000	1,14275	.036
04	لدى إدارتكم نظام إداري خاص بها، وهو يختلف عن النظام الحالي للسلطات المركزية.	7	18	8	2	0	3,8571	,80961	.002
المجمـــــــوع							3,635	1,0447	0,020

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.85) ، وهو أكبر من درجة الحيادية (3)، ويدل ذلك على موافقة عينة الدراسة على وضوح محور بعد اللامركزية، الفقرات كلها كانت ايجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفق المتوسط الحسابي، وكانت أعلى نسبة في فقرة "لدى إدارتكم نظام إداري خاص بها، وهو يختلف عن النظام الحالي للسلطات المركزية" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.85 بينما كانت أقل نسبة في فقرة (01) إذ بلغ المتوسط 3.428، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.020 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية.

الفرع السادس: البعد الكيفي

يوضح الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة على محور البعد الكيفي.

الجدول رقم (16): تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور البعد الكيفي

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	تلتزم إدارتك بالتحسين المستمر لظروف العمل	10	13	7	3	2	3,7429	1,14642	.015
02	توفر إدارتك تحديثات منتظمة حول التكنولوجيا المستخدمة في عملهم	8	14	7	3	3	3,6000	1,19312	.020
03	إن حكومتكم ملتزمة بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفق جدولها الزمني	5	13	8	6	3	3,3143	1,18251	.082
04	إن حكومتكم حريصة على التأكد من أن تحسين الأداء هو مسؤولية جميع المستويات التنفيذية	8	14	8	4	1	3,6857	1,05081	.008
المجمـــــــوع							3,585	1,143	0,031

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.74) ، وهو أكبر من درجة الحيادية (3)، ويدل ذلك على موافقة عينة الدراسة على وضوح محور البعد الكيفي، الفقرات كلها كانت ايجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفق المتوسط الحسابي، وكانت أعلى نسبة في فقرة "تلتزم إدارتك بالتحسين المستمر لظروف العمل" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.74 بينما كانت أقل نسبة في فقرة (03) إذ بلغ المتوسط 3.314، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.031 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية.

المطلب الثالث: تحليل بيانات الأداء عمال مديرية الفلاحة لولاية المسيلة

ركزنا في هذا المطلب، على تحليل بيانات المتعلقة بمديرية الفلاحة حول تقييمهم لكل من بعد النمو والتعلم، العمليات الداخلية والموظفين.

الفرع الأول: النمو والتعلم

يوضح الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة على محور النمو والتعلم.

الجدول رقم (17): تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور النمو والتعلم

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	إدارتكم تتبع سياسات جديدة في التعيينات والترقيات والمكافآت..	4	15	6	6	4	3,2571	1,22097	.017
02	تلتزم إدارتكم بالاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعرفة	7	15	5	5	3	3,5143	1,22165	.014
03	تعمل إدارتكم على تحسين تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال وتبادل المعرفة.	6	15	6	5	3	3,4571	1,19663	.015
04	تحرص مؤسستك على حضور موظفيها الدورات التدريبية لزيادة معرفتهم.	15	12	2	4	2	3,9714	1,22440	.000
المجمـــــــوع							3,5499	1,2159	0,011

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.97) ، وهو أكبر من درجة الحيادية (3)، ويدل ذلك على موافقة عينة الدراسة على وضوح خصائص محور النمو والتعلم، الفقرات كلها كانت ايجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفق المتوسط الحسابي، وكانت أعلى نسبة في فقرة "تحرص مؤسستك على حضور موظفيها الدورات التدريبية لزيادة معرفتهم" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.97 بينما كانت أقل نسبة في فقرة (01) إذ بلغ المتوسط 3.257، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.011 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية.

الفرع الثاني: العمليات الداخلية

يوضح الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة على محور العمليات الداخلية.

الجدول رقم (18): تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور العمليات الداخلية

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	تتبنى إدارتك أساليب عمل حديثة لتحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءة الخدمة	7	13	8	6	1	3,5429	1,09391	.032
02	تقوم إدارتك بتطوير العمليات الإدارية بشكل مستمر لتقليل الأخطاء في العمل	11	12	6	4	2	3,7429	1,19663	.028
03	تسعى حكومتكم إلى اعتماد إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفعالية	10	12	7	4	2	3,6857	1,18251	.046
04	تشرح إدارتك بوضوح الأساليب والإجراءات لجميع الموظفين.	9	17	7	2	0	3,9429	,83817	.004
	المجمـــــــوع						3,728	1,0778	0,027

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.94) ، وهو أكبر من درجة الحيادية (3)، ويدل ذلك على موافقة عينة الدراسة على وضوح خصائص محور العمليات الداخلية، الفقرات كلها كانت ايجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفق المتوسط الحسابي، وكانت أعلى نسبة في فقرة "تشرح إدارتك بوضوح الأساليب والإجراءات لجميع الموظفين" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.94 بينما كانت أقل نسبة في فقرة (01) إذ بلغ المتوسط 3.542، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.027 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية.

الفرع الثالث: الموظفين

يوضح الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مرتبة ترتيبا تنازليا حسب مدى موافقة موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة على محور الموظفين.

الجدول رقم (19): تقييم موظفي بمديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة لمحور الموظفين

الرقم	العبارة	التكرارات					المتوسط	الانحراف	sig
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة			
01	تقوم إدارتك بتحليل ودراسة احتياجات الموظفين لتحقيق رضاهم	12	12	6	3	2	3,8286	1,17538	.011
02	تحافظ إدارتك على علاقات جيدة مع موظفيها	10	13	6	3	3	3,6857	1,23125	.025
03	إدارتك تهتم بمعرفة آرائكم ومقترحاتكم والاستماع إليكم	6	15	7	4	3	3,4857	1,17251	.012
04	جميع المصالح في إدارتك مخصصة لتلبية متطلبات ورغبات موظفيك	10	13	7	4	1	3,7714	1,08697	.012
المجمـــــــوع							3,692	1,1665	0,015

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3.82) ، وهو أكبر من درجة الحيادية (3)، ويدل ذلك على موافقة عينة الدراسة على وضوح خصائص محور الموظفين، الفقرات كلها كانت ايجابية، وهذا يعني موافقة أفراد العينة عليها بدرجة كبيرة، حيث إن كل النتائج مقبولة إحصائيا وفق المتوسط الحسابي، وكانت أعلى نسبة في فقرة "تقوم إدارتك بتحليل ودراسة احتياجات الموظفين لتحقيق رضاهم" إذ بلغ المتوسط الحسابي لها 3.82 بينما كانت أقل نسبة في فقرة (03) إذ بلغ المتوسط 3.485، وللتأكد أكثر من النتيجة أعلاه قمنا بمقارنة قيمة الاحتمالية التي بلغت 0.015 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي توجد دلالة إحصائية.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات، عرض النتائج وتحليلها

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال إدخال البيانات (SPSS) وتشغيله للحصول على النتائج التالية، ثم عرضها من خلال الجداول وتحليلها.

الفرع الأول: اختبار وعرض نتائج الفرضية الأولى

والتي تنص على: يؤثر البعد الحركي (التعاقد) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.

الجدول رقم (20): تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد الحركي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الانحدار	3636.097	1	3636,097	84,534	$0,000^b$	$0,848^a$	0,719	0,711
الخطأ	1419,446	33	43,014					
الكلي	5055.543	34						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST ومجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE، كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2:

$$0,719 = \frac{3636.097}{5055.543} = \frac{\text{مجموع مربعات الإنحرافات العائدة للإنحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الإنحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

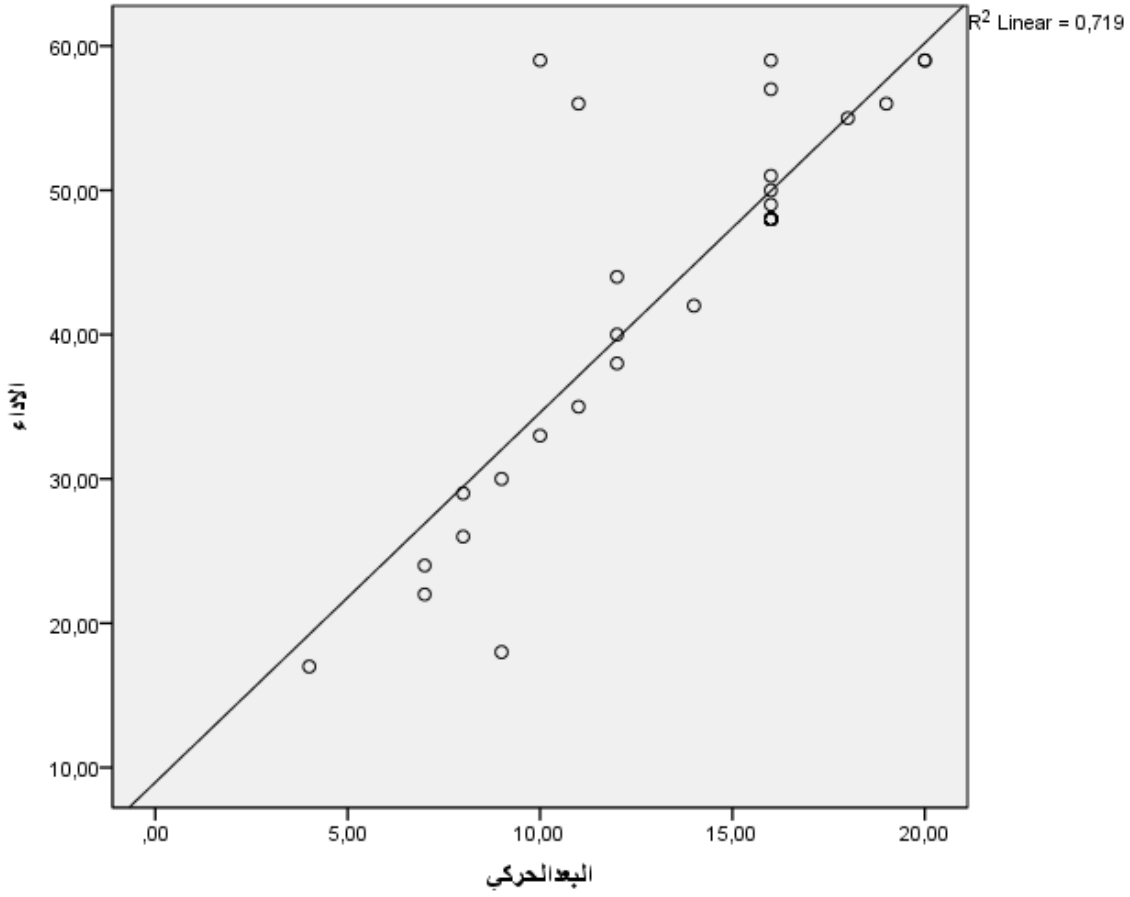
إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط:

$\sqrt{R^2} = \mathrm{r}$ بتعويض القيم نجد $0,842 = \sqrt{0,71} = \mathrm{r}$ وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول.

والجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خطة الانحدار للبيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة.

ويبين الجدول التالي أن:

1. مجموع مربعات الانحدار هو 3636.097 ومجموع مربعات البواقي هو 1419,446 ومجموع المربعات الكلي 5055.543.
2. درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33.
3. معدل مربعات الانحدار هو 3636.097 ومعدل مربعات البواقي 43,014.
4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 84,534.
5. مستوى دلالة الاختبار0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.01 فنرفضها، بالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.



شكل رقم (5): معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد الحركي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)

الفرع الثاني: اختبار وعرض نتائج الفرضية الثانية

والتي تنص على: يؤثر البعد التشاركي (إقحام المواطن) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.

الجدول رقم (21): تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد التشاركي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الانحدار	3197.180	1	3197.180	56,774	$0,000^b$	$0,795^a$	0,632	0,621
الخطأ	1858,363	33	56,314					
الكلي	5055.543	34						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST ومجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE، كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2:

$$0,632 = \frac{3197.180}{5055.543} = \frac{\text{مجموع مربعات الإنحرافات العائدة للإنحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الإنحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط:

$\sqrt{R^2} = \mathrm{r}$ بتعويض القيم نجد $0,794 = \sqrt{0,63} = \mathrm{r}$ وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول.

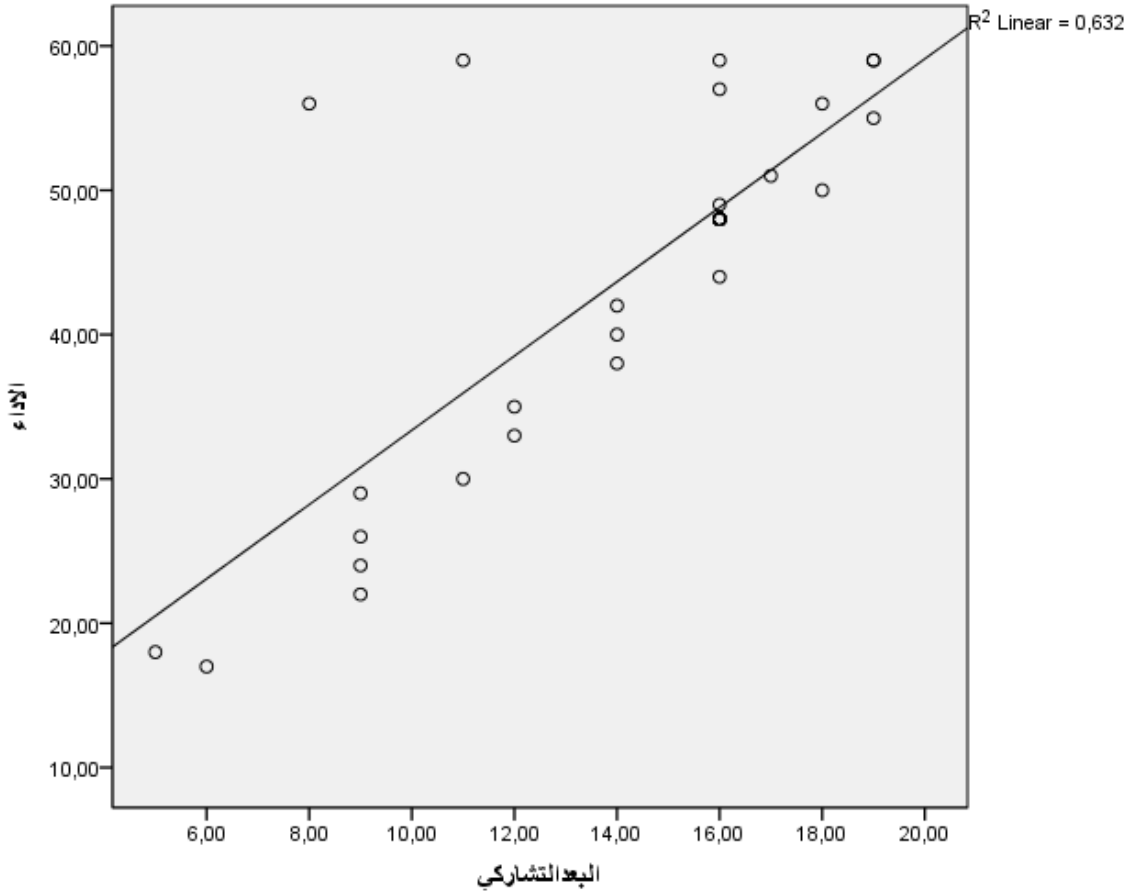
والجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خطة الانحدار للبيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة، ويبين الجدول التالي أن:

1. مجموع مربعات الانحدار هو 3197.180 ومجموع مربعات البواقي هو 1858,363 ومجموع المربعات الكلي 5055.543.
2. درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33.

3. معدل مربعات الانحدار هو 3197.180 ومعدل مربعات البواقي 46.768.

4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 56,774.

5. مستوى دلالة الاختبار0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.01 فنرفضها، بالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.



شكل رقم (6): معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد التشاركي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)

الفرع الثالث: اختبار وعرض نتائج الفرضية الثالثة

والتي تنص على: يؤثر البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة..

الجدول رقم (22): تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد الاستراتيجي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الانحدار	2836,494	1	2836,494	42,182	$0,000^b$	$0,749^a$	0,561	0,548
الخطأ	2219,049	33	67,244					
الكلي	5055,543	34						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST ومجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE، كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2:

$$0,561 = \frac{2836,494}{5055,543} = \frac{\text{مجموع مربعات الإنحرافات العائدة للإنحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الإنحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط:

$\sqrt{R^2} = \text{r}$ بتعويض القيم نجد $0,748 = \sqrt{0,561} = \text{r}$ وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول.

والجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خطة الانحدار للبيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة، ويبين الجدول التالي أن:

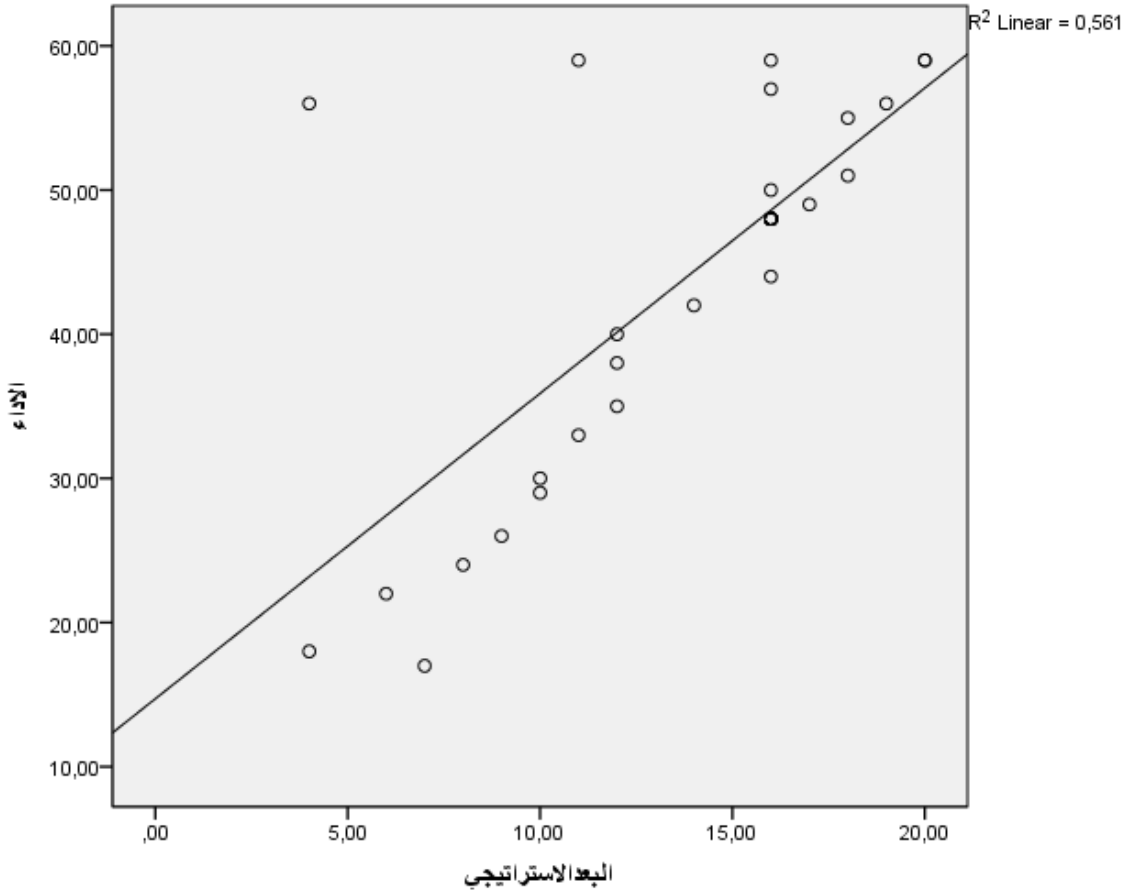
1. مجموع مربعات الانحدار هو 2836,494 ومجموع مربعات البواقي هو 2219,049 ومجموع المربعات الكلي 5055,543.

2. درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33.

3. معدل مربعات الانحدار هو 2836,494 ومعدل مربعات البواقي 67,244.

4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 35.057.

5. مستوى دلالة الاختبار0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.01 فنرفضها، بالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.



شكل رقم (7): معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد الاستراتيجي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)

الفرع الرابع: اختبار وعرض نتائج الفرضية الرابعة

والتي تنص على: يؤثر البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.

الجدول رقم (23): تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد الأخلاقي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الانحدار	4100,929	1	4100,929	141,765	0,000[b]	0,901[a]	0,811	0,805
الخطأ	954,614	33	28,928					
الكلي	5055,543	34						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST ومجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE، كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2:

$$0,811 = \frac{4100,929}{5055,543} = \frac{\text{مجموع مربعات الإنحرافات العائدة للإنحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الإنحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط:

$\sqrt{R^2} = \text{r}$ بتعويض القيم نجد $0,900 = \sqrt{0,811} = \text{r}$ وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول.

والجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خطة الانحدار للبيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة، ويبين الجدول التالي أن:

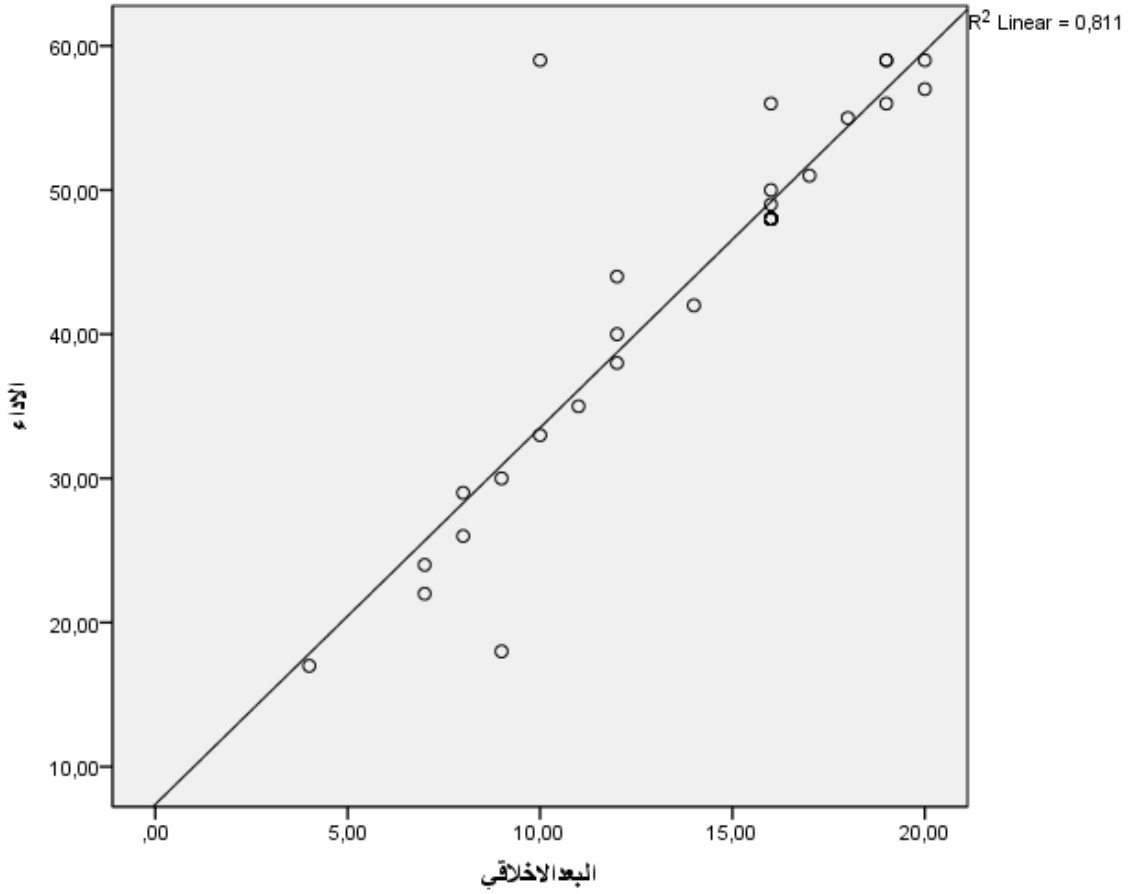
1. مجموع مربعات الانحدار هو 4100,929 ومجموع مربعات البواقي هو 954,614 ومجموع المربعات الكلي 5055,543.

2. درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33.

3. معدل مربعات الانحدار هو 4100,929 ومعدل مربعات البواقي 28,928.

4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 141,765.

5. مستوى دلالة الاختبار0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية0.05 فنرفضها، بالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.



شكل رقم (8): معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد الأخلاقي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)

الفرع الخامس: اختبار وعرض نتائج الفرضية الخامسة

والتي تنص على: يؤثر بعد اللامركزية على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.

الجدول رقم (24): تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (اللامركزية)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الانحدار	4178,446	1	4178,446	157,210	$0,000^{b}$	$0,909^{a}$	0,827	0,827
الخطأ	877,097	33	26,579					
الكلي	5055,543	34						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST ومجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE، كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2:

$$0,826 = \frac{4178,446}{5055,543} = \frac{\text{مجموع مربعات الإنحرافات العائدة للإنحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الإنحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط:

$\sqrt{R^2} = r$ بتعويض القيم نجد $0,908 = \sqrt{0,826} = r$ وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول.

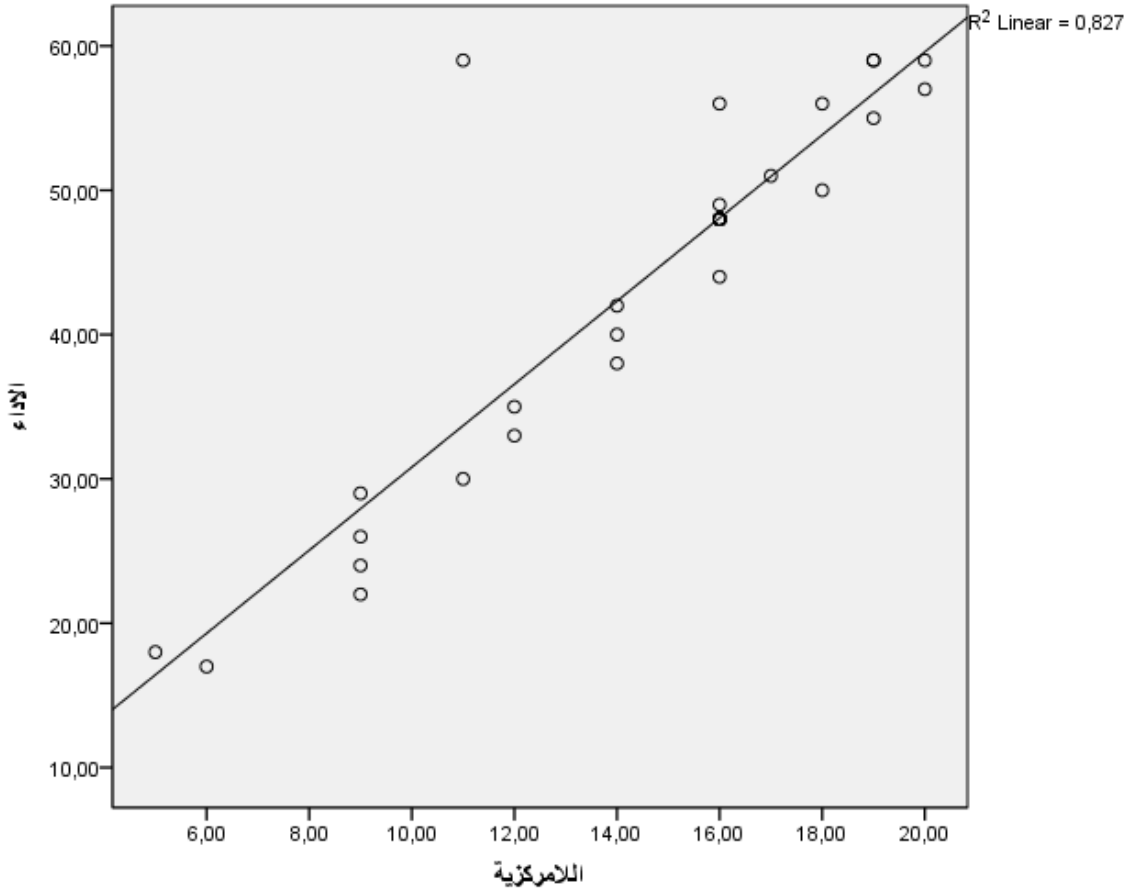
والجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خطة الانحدار للبيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة، ويبين الجدول التالي أن:

1. مجموع مربعات الانحدار هو 4178,446 ومجموع مربعات البواقي هو 877,097 ومجموع المربعات الكلي 5055,543.
2. درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33.

3. معدل مربعات الانحدار هو 4178,446 ومعدل مربعات البواقي 26,579.

4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 157,210.

5. مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.01 فنرفضها، بالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.



شكل رقم (9): معاملات الانحدار للمتغير المستقل (اللامركزية)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)

الفرع السادس: اختبار وعرض نتائج الفرضية السادسة

والتي تنص على: يؤثر البعد الكيفي (الجودة) على تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.

الجدول رقم (25): تحليل التباين ANOVA ومعاملات الارتباط بين المتغير المستقل (البعد الكيفي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء).

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sing	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المعدل
الانحدار	4267,698	1	4267,698	178,759	0,000[b]	0,919[a]	0,844	0,839
الخطأ	787,845	33	23,874					
الكلي	5055,543	34						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أن الغرض من حساب جدول تحليل التباين ANOVA هو تحليل مجموع مربعات الانحرافات الكلية للمتغير التابع SST ومجموع المربعات الانحرافات العائدة للانحدار SSR ومجموع مربعات الخطأ SSE، كما يتم استخراج أهم مؤشر لجودة نموذج الانحدار معامل التحديد R^2:

$$0,844 = \frac{4267,698}{5055,543} = \frac{\text{مجموع مربعات الإنحرافات العائدة للإنحدار SSR}}{\text{مجموع مربعات الإنحرافات الكلية التابع للمتغير SST}} = R^2$$

إن الجذر التربيعي لقيمة معامل التحديد يساوي معامل الارتباط:

$\sqrt{R^2} = \mathrm{r}$ بتعويض القيم نجد $0,918 = \sqrt{0,844} = \mathrm{r}$ وهذه النتائج تتماشى مع النتائج المتحصل عليها في الجدول.

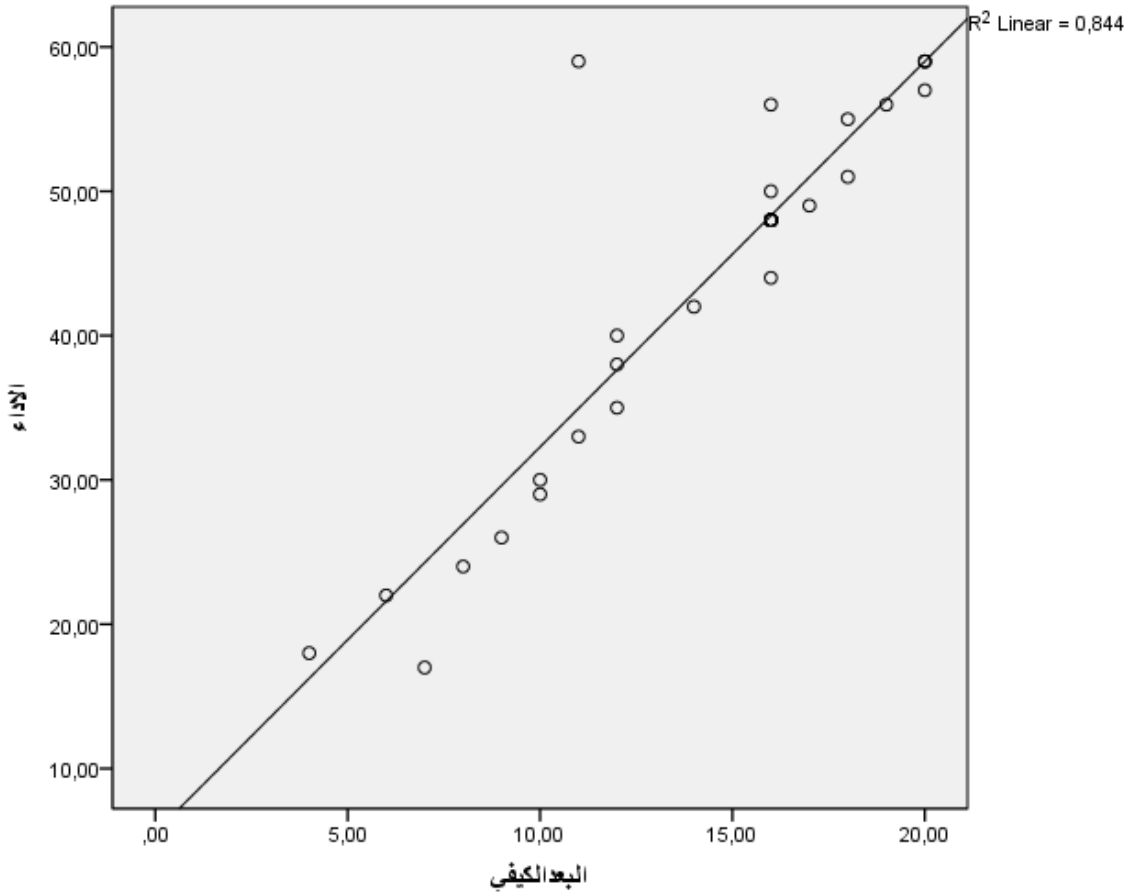
والجدول أعلاه هو جدول تحليل تباين خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خطة الانحدار للبيانات وفرضيته الصفرية التي تنص على "خط الانحدار لا يلائم البيانات المعطاة، ويبين الجدول التالي أن:

1. مجموع مربعات الانحدار هو 4267,698 ومجموع مربعات البواقي هو 787,845 ومجموع المربعات الكلي 5055,543.
2. درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 33.

3. معدل مربعات الانحدار هو 4267,698 ومعدل مربعات البواقي 23,874.

4. قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هي 178,759.

5. مستوى دلالة الاختبار0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.01 فنرفضها، بالتالي فإن خط الانحدار يلائم البيانات.



شكل رقم (10): معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البعد الكيفي)، ومؤشرات المتغير التابع (الأداء)

خلاصـة:

من خلال عرض نتائج هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الأحكام تمثلت في قبول كل الفرضيات، كما تم تفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء ما أتيح للطالبين من تراث نظري متعلق بالموضوع، وفي الختام سوف نقدم بعض الاقتراحات لمن لهم علاقة بمستقبل العمال والموظفين في المؤسسات العمومية.

خاتمـــة

خاتمة:

الإدارة الجديدة هي وسيلة لتحويل السياسة العامة للبلاد إلى أهداف قابلة للتنفيذ نظرًا لأن التقدم الذي تحرزه البلاد يقاس بكفاءة الوكالات الإدارية التي تنفذ السياسة العامة للبلاد، فقد أصبحت معظم البلدان الآن إدارة عامة جديدة. تهتم الإدارة العامة بدراسة المشكلات الإدارية للمؤسسات العامة بهدف تحسين كفاءتها تواجه ضغوطات تتعلق بتراكم الأساليب الإدارية مما يؤدي إلى العديد من المشكلات والآثار السلبية خاصة على مستوى أداء الخدمات العامة. وبالتالي فإن الإدارة العمومية في الجزائر، كغيرها من بلدان العالم، تواجه متطلبات اجتماعية واقتصادية جديدة تكفي لجعل المؤسسات العمومية كفؤة وفعالة، وبالتالي محو خصائصها التقليدية.

تحاول هذه الدراسة تحقيق أهدافها والإجابة على سؤال البحث وهو كيفية تأثير التسيير لعمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر. يتم تحقيق ذلك من خلال استخدام افتراضين رئيسيين، ومن أجل فهم العلاقة بين المتغيرين ومدى التحقق من هذه العلاقة، تم إجراء التحقق من الصحة حيث تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى وتم العثور على علاقة ارتباط قوية بين التسيير العمومي الجديد ومستوى أداء مديرية المصالح الفلاحية بالمسيلة.

ومن خلال عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة نجد أنها تختلف عن الدراسات المماثلة في عدة جوانب أهمها أن الدراسة أجريت في مؤسسة عامة (مؤسسة عامة)، مما يوفر التكامل للدراسة الحالية. الأبعاد الشاملة ذات الصلة بالتسيير العمومي الجديد في الإدارة العامة.

النتائج الرئيسية:

أولا: نتائج الجزء النظري

- يعبر التسيير العمومي الجديدي من أهم الاتجاهات في علم الإدارة الحديث؛
- ويساعد التسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء، وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة؛
- إن تعزيز مفهوم الأداء للموظفين يمكن أن يساعد في تحسين الأداء وتحسينه؛
- التسيير العمومي الجديد أحد أهم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة؛
- يساهم التسيير العمومي الجديد في الرفع من الأداء وبالتالي التحسين في الخدمات المقدمة؛

- يسمح التسيير العمومي الجديد بإشراك المواطن في اتخاذ القرار الأنسب؛
- تعزيز مفهوم الأداء بين عمال المؤسسة يساهم في الرفع والتحسين في الأداء؛
- وجود توجه عام بالمؤسسات العمومية لتفعيل أساليب التسيير العمومي من أجل فعالية الخدمة
- المقدمة للمواطن.

ثانيا: نتائج الجزء التطبيقي

تحقق جميع الفرضيات والتي تنص على:

- وجود أثر للبعد الحركي (التعاقد) في تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.
- وجود أثر للبعد التشاركي (إقحام المواطن) في تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.
- وجود أثر للبعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) في تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.
- وجود أثر للبعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) في تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.
- وجود أثر للبعد اللامركزية في تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.
- وجود أثر للبعد الكيفي (الجودة) في تحسين أداء مديرية الفلاحة لولاية المسيلة.

اقتراحات الدراسة:

- اعتماد أساليب موضوعية لتقييم أداء العاملين ومكافأة الأفراد كل على حسب جهده المبذول؛
- ضرورة اعتماد الإدارة العمومية على معيار جودة الأداء في التسيير العمومي والتحول إلى اعتماد منطق النتائج بدلا عن منطق الوسائل، وذلك بانتهاج أسلوب الإدارة بالأهداف؛
- ضرورة تحقيق المرونة في التسيير وإشراك الموظف في معرفة وظائفه ومهامه، ما يساهم في تفويض السلطات وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- لتطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العمومية الجزائرية يمكن إعتباره كوسيلة لتحديث الإدارة، ويكون ذلك بتدرج للتوصل إلى تكوين أسلوب التسيير الخاص.

آفاق الدراسة:

- تحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد؛
- التخطيط الاستراتيجي من منظور التسيير العمومي الجديد؛
- التسيير العمومي الجديد كآلية لترشيد النفقات العمومية؛
- مساهمة التسيير العمومي الجديد في تعزيز ثقة المواطن.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: قائمة الكتب باللغة العربية:

1. الكتب:

1. أحمد رشيد، نماذج من الإدارة الحكومية البريطانية، ندوة إدخال آليات القطاع الخاص وقوى السوق في إدارة الأجهزة الحكومية القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أكتوبر 1998.
2. أحمد شلبي، كيف تكتب بحثا أو رسالة : دراسة منهجية، مكتبة النهضة المصرية – القاهرة، 1992.
3. احمد ماهر، دليل المدير في الخصخصة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003.
4. بوبكر بوعلام، و نوال بن زيان، بحث في تحويلات النموذج ما بعد البيروقراطية والقيم العامة. كلية الحقوق والعلوم السياسية، سعيدة، جامعة د مولاي الطاهر، 2015/2014.
5. حسين حريم، إدارة المنظمات – منظور كلي عمان دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
6. صفوت فرج، القياس النفسي، مكتبة انجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 6، 2007.
7. محمد عبد الستار كامل نصار، دور القانون الدولي في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، دار الفكر الجامعي، ط 1، الإسكندرية، سنه 2007.
8. محمد نصر الدين رضوان، المدخل الى القياس في التربية البدنية والرياضة، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006.
9. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
10. هدى رزق، المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات في: دور القطاع الخاص في مسار التنمية المستدامة وترشيد الحكم في الأقطار العربية، ندوة أقامتها المنظمة العربية لمكافحة الفساد في سبتمبر 2011، بيروت: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2013.

2. الأطروحات ورسائل التخرج:

1. محمد بن نعمان، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية ولاية بومرداس نموذجا أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص شبير المنظمات الجزائر، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس الجزائر 2018.
2. موسى شريف، و وليد حمودي، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، أطروحة دكتوراه، علوم تسيير، بومرداس، جامعة محمد بوقرة، 2015/2014.

3. المجلات:

1. صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد: الوكالة الولائية للتشغيل تبسة مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي الجزائر، المجلد 05، العدد 01، 2018.
2. طارق عاشور، مقاربات التسيير العمومي الجديد كآلية لتفعيل وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة. أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر ، العدد 14، 2012.
3. فاطمة بوداوي، أحمد بوشنافة، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج اصلاح للادارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، جامعة الجلفة، 2018.
4. محمد السعيد الجوال، الترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا(14)، 2015.

4. المواقع الالكترونية:

1. >http://aum.sagepub.com/content/early/2014/10/10/0312896214529440>, (consulter le 15 janvier 2016).
2. >www.researchgate.net/publication/299344413_Le_Nouveau_Management_Public_Avantages_et_Limites >, (consulté le 26 nouvembre 2014),.

ثانيا: قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1. A.M.LEROY Les Reformes Administrative Dans Les Pays De l'OCDE Une Tentative De Synthèse, On C.A.E. Etat Et Gestion Publiques actes du colloque du 16 décembre 1999. Ed la documentation française, paris 2000.
2. Anne Amar, Ludovic Berthier, le nouveau management public: avantage et limites, [on line], réseaux d'enseignants chercheurs et experts en management public, 2007, disponible sur :
3. Bernard ABATE: La Nouvelle Gestion Publique ed LGDJ, paris, 2000.
4. bureau de conseil des ministère transformer la fonction publique à l'aube deXXIe siècles: une perspective ontarienne ». Ontario, 18-12-2002, (www.ontariondelivers.gou.ca/french/virtual-liprary/trans- 1.html) consulté le 12/02/2018-.
5. George A.Larbi, The New Public Management Approach And Crisis States, [on line], united nations research institute for social development, UNRISD Discussion Paper No. 112, September 1999, disponible sur: < http://www.unrisd.org/80256B3C005BCCF9/(httpPublications)/5F280B19C6125F4380256B6600448FDB>, (consulté le 15 nouvembre 2014),p 2.
6. Gernod Gruening, Origin and theoretical basis of new public management, international public management journal, volume 4, 2001.
7. Graeme L Harrison, Kevin M Baird, The organizational culture of public sector organizations in Australia, [on line], Australian Journal of Management, disponible sur:
8. Jimmy Vallejo, impact d'un changement de structure organisationnelle sur la prise de décision, le cas de l'introduction des pole a L'Hôpital public, thèse de doctorat en science de gestion, Aix Marseille université, France, 2018.
9. Kuno Schedler, Isabella Proeller, public management as a cultural phenomenon. Revitalizing societal culture in international public management research, [on line], International Public Management Review, electronic Journal, disponible sur: <http://www.ipmr.net>,Volume 8 Issue 1, 2007, (consulté le 22 December 2015).
10. Pascale Defline, notion de rentabilité financière et logique de choix dans les services publics (le cas des choix d'investissement dans quatre services publics municipaux), these présentée pour obtenir le grade de docteur en science de gestion, école doctorale arts et métiers, paris, 2011.

11. Philippe Keraudren: "entre nouveau management public et gouvernement: les spécifiés de la reforme de l'administration centrale en grande Bretagne" N01, INP, France, 1999.
12. Pollitt, Christopher, The Essential Public Manager, England: McGraw-Hill Education, 2003,.
13. société québécoise d'évaluation de programme «une gestion d'avantage Axée les résultats d'impact et appuyée par l'évaluation de programmes Québec, septembre 1999.
14. X.GREFFE: «Gestion Publique Ed Dalloz, Paris, 1999.

الملاحق

ملحق رقم (1): استبانة معلومات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قســــــم: علوم التسيير

استبيان حول موضوع:

التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر

دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية لولاية المسيلة

من إعداد الطالبين:

(حيقون أحمد – بن لمدلل بلقاسم)

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة التخرج، مستوى: ماستر أكاديمي، تخصص: تسيير عمومي، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، بهدف الحصول على أرائكم حول عدد من الأسئلة التي تساعدنا في دراسة مسألة: التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.

أخيرا، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

أولا: معلومات شخصية حول المستوجب

(يرجى وضع العلامة (×) في الخانة المناسبة)

1.جنس المستجوب

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2.الفئة العمرية للمستجوب

- أقل من أو يساوي 25-29 ☐ - من 30 الى 39 ☐
- من 40 الى 49 ☐ - أكبر من 50 ☐

3.المستوى التعليمي للمستجوب

- ثانوي ☐ مهني ☐ جامعي ☐ - ماستر/ مابعد التدرج ☐

4.الخبرة المهنية للمستجوب بالسنوات

- أقل أو يساوي 5 ☐ - من 5 إلى 10 ☐ - من 10-16 ☐
أكثر من 16 فما فوق ☐

ثانيا: التسيير العمومي الجديد

(يرجى وضع العلامة (×) في الخانة المناسبة)

العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
البعد الحركي (التعاقد)					
تعتمد إدارتكم على صيغة عقد العمل أكثر من صيغة التوظيف الدائم.					
تتوافق عقود العمل مع إدارتك مع الشروط واللوائح القانونية.					
تتعاقد إدارتكم مع شركات خاصة لتقديم خدمات عامة محددة لفترة زمنية محددة.					
تقوم إدارتكم بتفويض بعض مرافقها العامة لأطراف أخرى لتحسين الخدمات المقدمة.					
البعد التشاركي (إقحام المواطن)					
إن إدارتكم ملتزمة بمبدأ مشاركة المواطنين في صنع القرار المحلي.					
تمنح إدارتكم المواطنين الحق في الاطلاع على الوثائق الإدارية.					
تتبنى إدارتكم مبادئ إدارة الأحياء.					
تعتمد إدارتك على سجل الشكاوى لتحسين الخدمة المقدمة					
البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف)					
تحدد إدارتك الأهداف لكل منصب إداري.					
يشارك رئيس قسمك في تحديد الأهداف مع مرؤوسيه.					
تجتمع إدارتك مع الموظفين لمناقشة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئة					
مَشرُوع.					
البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية)					
تدرس إدارتك إنشاء آليات محددة وواضحة لمساءلة الموظفين عن أدائهم.					
تم تحديد سلطة ومسؤوليات كل موظف في قسمك بوضوح					

ستتم مساءلتك من خلال الإجراءات والأدوات المناسبة دون توقف أو تعطيل أو إساءة للعمل.					
يتم فحص الأفراد العاملين في قسم الإدارة لديك وتتبعهم وتقييمهم باستمرار لفهم مدى التزامهم بقواعد ولوائح الإدارة السليمة.					
اللامركزية					
تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم نهائية وتنفيذية.					
تتمتع إدارتك بالحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة مصالحها الخاصة.					
موافقة الوزارة ليست مطلوبة للقرارات التي تتخذها إدارتك.					
لدى إدارتكم نظام إداري خاص بها، وهو يختلف عن النظام الحالي للسلطات المركزية.					
البعد الكيفي (الجودة)					
تلتزم إدارتك بالتحسين المستمر لظروف العمل					
توفر إدارتك تحديثات منتظمة حول التكنولوجيا المستخدمة في عملهم					
إن حكومتكم ملتزمة بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفق جدولها الزمني					
إن حكومتكم حريصة على التأكد من أن تحسين الأداء هو مسؤولية جميع المستويات التنفيذية					

ثالثا: الأداء

(يرجى وضع العلامة (×) في الخانة المناسبة)

العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما
النمو والتعلم					
إدارتكم تتبع سياسات جديدة في التعيينات والترقيات والمكافآت..					
تلتزم إدارتكم بالاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعرفة					
تعمل إدارتكم على تحسين تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصال وتبادل المعرفة.					
تحرص مؤسستك على حضور موظفيها الدورات التدريبية لزيادة معرفتهم.					
العمليات الداخلية					
تتبنى إدارتك أساليب عمل حديثة لتحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءة الخدمة					
تقوم إدارتك بتطوير العمليات الإدارية بشكل مستمر لتقليل الأخطاء في العمل					
تسعى حكومتكم إلى اعتماد إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفعالية					

تشرح إدارتك بوضوح الأساليب والإجراءات لجميع الموظفين.					
الموظفين					
تقوم إدارتك بتحليل ودراسة احتياجات الموظفين لتحقيق رضاهم					
تحافظ إدارتك على علاقات جيدة مع موظفيها					
إدارتك تهتم بمعرفة آرائكم ومقترحاتكم والاستماع إليكم					
جميع المصالح في إدارتك مخصصة لتلبية متطلبات ورغبات موظفيك					

.../... انتهى.

الملحق (02):

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	43,8857	12,19395	35
البعدالحركي	13,6286	4,03722	35

Correlations

		الاداء	البعدالحركي
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,848
	البعدالحركي	,848	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	البعدالحركي	,000	.
N	الاداء	35	35
	البعدالحركي	35	35

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعدالحركي[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الاداء

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,848[a]	,719	,711	6,55847

a. Predictors: (Constant), البعدالحركي

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3636,097	1	3636,097	84,534	,000[a]
	Residual	1419,446	33	43,014		
	Total	5055,543	34			

a. Predictors: (Constant), البعدالحركي

b. Dependent Variable: الاداء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,976	3,955		2,269	,030
	البعدالحركي	2,562	,279	,848	9,194	,000

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	43,8857	12,19395	35

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	19,2221	60,2062	43,8857	10,34137	35
Std. Predicted Value	-2,385	1,578	,000	1,000	35
Standard Error of Predicted Value	1,113	2,903	1,519	,394	35
Adjusted Predicted Value	19,7633	60,3429	43,9332	10,28077	35
Residual	-14,02959	24,40890	,00000	6,46130	35
Std. Residual	-2,139	3,722	,000	,985	35
Stud. Residual	-2,215	3,823	-,003	1,012	35
Deleted Residual	-15,04079	25,75676	-,04751	6,81648	35
Stud. Deleted Residual	-2,364	5,044	,043	1,200	35
Mahal. Distance	,008	5,688	,971	1,156	35
Cook's Distance	,000	,404	,027	,078	35
Centered Leverage Value	,000	,167	,029	,034	35

a. Dependent Variable: الاداء

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	43,8857	12,19395	35
البعدالتشاركي	14,0857	3,76807	35

Correlations

		الاداء	البعدالتشاركي
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,795
	البعدالتشاركي	,795	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	البعدالتشاركي	,000	.
N	الاداء	35	35
	البعدالتشاركي	35	35

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعدالتشاركي[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الاداء

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,795[a]	,632	,621	7,50427

a. Predictors: (Constant), البعدالتشاركي

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3197,180	1	3197,180	56,774	,000[a]
	Residual	1858,363	33	56,314		
	Total	5055,543	34			

a. Predictors: (Constant), البعدالتشاركي

b. Dependent Variable: الاداء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,636	4,975		1,535	,134
	البعدالتشاركي	2,574	,342	,795	7,535	,000

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	20,5036	56,5327	43,8857	9,69715	35
Std. Predicted Value	-2,411	1,304	,000	1,000	35
Standard Error of Predicted Value	1,269	3,352	1,727	,491	35
Adjusted Predicted Value	21,1278	56,6634	43,8861	9,68323	35
Residual	-8,79759	27,77592	,00000	7,39309	35
Std. Residual	-1,172	3,701	,000	,985	35
Stud. Residual	-1,224	3,913	,000	1,025	35
Deleted Residual	-9,58499	31,04465	-,00036	8,01467	35
Stud. Deleted Residual	-1,233	5,263	,057	1,235	35
Mahal. Distance	,001	5,814	,971	1,278	35
Cook's Distance	,000	,901	,043	,156	35
Centered Leverage Value	,000	,171	,029	,038	35

a. Dependent Variable: الاداء

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	43,8857	12,19395	35
البعدالاستراتيجي	13,7714	4,31199	35

Correlations

		الاداء	البعدالاستراتيجي
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,749
	البعدالاستراتيجي	,749	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	البعدالاستراتيجي	,000	.
N	الاداء	35	35
	البعدالاستراتيجي	35	35

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعدالاستراتيجي[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الاداء

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,749[a]	,561	,548	8,20024

a. Predictors: (Constant), البعدالاستراتيجي

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2836,494	1	2836,494	42,182	,000[a]
	Residual	2219,049	33	67,244		
	Total	5055,543	34			

a. Predictors: (Constant), البعدالاستراتيجي

b. Dependent Variable: الاداء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,715	4,700		3,130	,004
	البعدالاستراتيجي	2,118	,326	,749	6,495	,000

Correlations

		الاداء	البعدالاستراتيجي
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,749
	البعدالاستراتيجي	,749	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	البعدالاستراتيجي	,000	.
N	الاداء	35	35

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	23,1876	57,0793	43,8857	9,13380	35
Std. Predicted Value	-2,266	1,444	,000	1,000	35
Standard Error of Predicted Value	1,388	3,475	1,886	,541	35
Adjusted Predicted Value	16,0040	56,8895	43,7985	9,44339	35
Residual	-12,54226	32,81244	,00000	8,07875	35
Std. Residual	-1,529	4,001	,000	,985	35
Stud. Residual	-1,613	4,418	,005	1,051	35
Deleted Residual	-13,95294	39,99603	,08717	9,22192	35
Stud. Deleted Residual	-1,655	6,806	,082	1,391	35
Mahal. Distance	,003	5,135	,971	1,292	35
Cook's Distance	,000	2,136	,078	,360	35
Centered Leverage Value	,000	,151	,029	,038	35

a. Dependent Variable: الاداء

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	43,8857	12,19395	35
البعدالاخلاقي	13,9714	4,20424	35

Correlations

		الاداء	البعدالاخلاقي
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,901
	البعدالاخلاقي	,901	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	البعدالاخلاقي	,000	.
N	الاداء	35	35
	البعدالاخلاقي	35	35

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعدالاخلاقي[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الاداء

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,901[a]	,811	,805	5,37845

a. Predictors: (Constant), البعدالاخلاقي

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4100,929	1	4100,929	141,765	,000[a]
	Residual	954,614	33	28,928		
	Total	5055,543	34			

a. Predictors: (Constant), البعدالاخلاقي

b. Dependent Variable: الاداء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,389	3,197		2,311	,027
	البعدالاخلاقي	2,612	,219	,901	11,907	,000

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	17,8379	59,6338	43,8857	10,98251	35
Std. Predicted Value	-2,372	1,434	,000	1,000	35
Standard Error of Predicted Value	,909	2,369	1,245	,324	35
Adjusted Predicted Value	18,0396	59,8913	43,9085	10,94943	35
Residual	-12,89912	25,48864	,00000	5,29876	35
Std. Residual	-2,398	4,739	,000	,985	35
Stud. Residual	-2,487	4,875	-,002	1,015	35
Deleted Residual	-13,86549	26,96685	-,02278	5,62084	35
Stud. Deleted Residual	-2,716	9,072	,113	1,665	35

Mahal. Distance	,000	5,625	,971	1,141	35
Cook's Distance	,000	,689	,030	,121	35
Centered Leverage Value	,000	,165	,029	,034	35

a. Dependent Variable: الاداء

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	43,8857	12,19395	35
اللامركزية	14,5429	3,85275	35

Correlations

		الاداء	اللامركزية
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,909
	اللامركزية	,909	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	اللامركزية	,000	.
N	الاداء	35	35
	اللامركزية	35	35

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	اللامركزية[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الاداء

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,909[a]	,827	,821	5,15545

a. Predictors: (Constant), اللامركزية

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4178,446	1	4178,446	157,210	,000[a]
	Residual	877,097	33	26,579		
	Total	5055,543	34			

a. Predictors: (Constant), اللامركزية

b. Dependent Variable: الاداء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,040	3,449		,592	,558
	اللامركزية	2,877	,229	,909	12,538	,000

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16,4273	59,5880	43,8857	11,08582	35
Std. Predicted Value	-2,477	1,416	,000	1,000	35
Standard Error of Predicted Value	,880	2,357	1,181	,357	35
Adjusted Predicted Value	16,0117	59,8364	43,8968	11,07874	35
Residual	-5,93682	25,30842	,00000	5,07907	35
Std. Residual	-1,152	4,909	,000	,985	35
Stud. Residual	-1,207	5,046	-,001	1,013	35
Deleted Residual	-6,52002	26,73732	-,01106	5,37543	35
Stud. Deleted Residual	-1,215	10,394	,154	1,853	35
Mahal. Distance	,020	6,135	,971	1,360	35
Cook's Distance	,000	,719	,029	,121	35
Centered Leverage Value	,001	,180	,029	,040	35

a. Dependent Variable: الاداء

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الاداء	43,8857	12,19395	35
البعدالكيفي	14,3429	4,19343	35

Correlations

		الاداء	البعدالكيفي
Pearson Correlation	الاداء	1,000	,919
	البعدالكيفي	,919	1,000
Sig. (1-tailed)	الاداء	.	,000
	البعدالكيفي	,000	.
N	الاداء	35	35
	البعدالكيفي	35	35

Variables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البعدالكيفي[a]	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الاداء

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,919[a]	,844	,839	4,88611

a. Predictors: (Constant), البعدالكيفي

b. Dependent Variable: الاداء

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4267,698	1	4267,698	178,759	,000[a]
	Residual	787,845	33	23,874		
	Total	5055,543	34			

a. Predictors: (Constant), البعدالكيفي

b. Dependent Variable: الاداء

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,566	2,983		1,866	,071
	البعدالكيفي	2,672	,200	,919	13,370	,000

a. Dependent Variable: الاداء

Residuals Statistics[a]

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	16,2527	58,9999	43,8857	11,20359	35
Std. Predicted Value	-2,466	1,349	,000	1,000	35
Standard Error of Predicted Value	,829	2,226	1,123	,324	35
Adjusted Predicted Value	15,7952	59,1788	43,9042	11,19469	35
Residual	-7,26780	24,04540	,00000	4,81372	35
Std. Residual	-1,487	4,921	,000	,985	35
Stud. Residual	-1,584	5,042	-,002	1,012	35
Deleted Residual	-8,24717	25,23820	-,01851	5,08515	35

Stud. Deleted Residual	-1,623	10,359	,151	1,848	35
Mahal. Distance	,007	6,083	,971	1,292	35
Cook's Distance	,000	,630	,028	,109	35
Centered Leverage Value	,000	,179	,029	,038	35

a. Dependent Variable: الاداء

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
الحركي1	35	3,1714	1,20014	1,00	5,00
الحركي2	35	3,3429	1,23533	1,00	5,00
الحركي3	35	3,3714	1,19030	1,00	5,00
الحركي4	35	3,7429	1,26823	1,00	5,00
التشاركي1	35	3,2857	1,07297	1,00	5,00
التشاركي2	35	3,5143	1,19734	1,00	5,00
التشاركي3	35	3,5714	1,11897	1,00	5,00
التشاركي4	35	3,7143	,89349	1,00	5,00
الاستراتيجي1	35	3,6000	1,19312	1,00	5,00
الاستراتيجي2	35	3,4571	1,22097	1,00	5,00
الاستراتيجي3	35	3,1714	1,17538	1,00	5,00
الاستراتيجي4	35	3,5429	1,09391	1,00	5,00
الأخلاقي1	35	3,2000	1,20782	1,00	5,00
الأخلاقي2	35	3,4857	1,22165	1,00	5,00
الأخلاقي3	35	3,4000	1,21752	1,00	5,00
الأخلاقي4	35	3,8857	1,20712	1,00	5,00
اللامركزية1	35	3,4286	1,06511	1,00	5,00
اللامركزية2	35	3,6571	1,16171	1,00	5,00
اللامركزية3	35	3,6000	1,14275	1,00	5,00
اللامركزية4	35	3,8571	,80961	2,00	5,00
الكيفي1	35	3,7429	1,14642	1,00	5,00
الكيفي2	35	3,6000	1,19312	1,00	5,00
الكيفي3	35	3,3143	1,18251	1,00	5,00
الكيفي4	35	3,6857	1,05081	1,00	5,00
النمو1	35	3,2571	1,22097	1,00	5,00
النمو2	35	3,5143	1,22165	1,00	5,00
النمو3	35	3,4571	1,19663	1,00	5,00
النمو4	35	3,9714	1,22440	1,00	5,00
العميات1	35	3,5429	1,09391	1,00	5,00
العمليات2	35	3,7429	1,19663	1,00	5,00
العمليات3	35	3,6857	1,18251	1,00	5,00
العمليات4	35	3,9429	,83817	2,00	5,00
الموظفين1	35	3,8286	1,17538	1,00	5,00
الموظفين2	35	3,6857	1,23125	1,00	5,00
الموظفين3	35	3,4857	1,17251	1,00	5,00
الموظفين4	35	3,7714	1,08697	1,00	5,00

Test Statistics

	الحركي1	الحركي2	الحركي3	الحركي4	التشاركي1	التشاركي2	التشاركي3
Chi-Square	12,857[a]	11,714[a]	12,286[a]	15,143[a]	15,143[a]	10,571[a]	12,000[a]
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,012	,020	,015	,004	,004	,032	,017

Test Statistics

	التشاركي4	الاستراتيجي1	الاستراتيجي2	الاستراتيجي3	الاستراتيجي4	الأخلاقي1	الأخلاقي2
Chi-Square	30,000[a]	11,714[a]	12,857[a]	10,857[a]	14,286[a]	15,714[a]	10,000[a]
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,020	,012	,028	,006	,003	,040

Test Statistics

	الأخلاقي3	الأخلاقي4	اللامركزية1	اللامركزية2	اللامركزية3	اللامركزية4	الكيفي1
Chi-Square	9,714[a]	17,429[a]	12,857[a]	10,571[a]	10,286[a]	15,400[b]	12,286[a]
df	4	4	4	4	4	3	4
Asymp. Sig.	,046	,002	,012	,032	,036	,002	,015

Test Statistics

	الكيفي2	الكيفي3	الكيفي4	النمو1	النمو2	النمو3	النمو4
Chi-Square	11,714[a]	8,286[a]	13,714[a]	12,000[a]	12,571[a]	12,286[a]	21,143[a]
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,020	,082	,008	,017	,014	,015	,000

Test Statistics

	العميات1	العمليات2	العمليات3	العمليات4	الموظفين1	الموظفين2
Chi-Square	10,571[a]	10,857[a]	9,714[a]	13,343[b]	13,143[a]	11,143[a]
df	4	4	4	3	4	4
Asymp. Sig.	,032	,028	,046	,004	,011	,025

Test Statistics

	الموظفين3	الموظفين4
Chi-Square	12,857[a]	12,857[a]
df	4	4
Asymp. Sig.	,012	,012

a. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,0.

b. 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 8,8.

تم بحمد الله

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء موظفي مديرية المصالح الفلاحية بولاية المسيلة من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد التسيير العمومي الجديد المتمثلة في (البعد الحركي، التشاركي الإستراتيجي الأخلاقي، اللامركزية والكيفي...)، بحيث تم الإعتماد على المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي كونه مناسب لموضوع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت إستبانة تتناسب مع الدراسة وأهدافها، لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (35) فقرة وزعت على عينة مكونة من (40) مفردة بمديرية المصالح الفلاحية، وتم إسترداد (35) إستبانة ولمعالجة البيانات الموجودة ضمنها إعتمدنا على برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، وتم التوصل في الأخير إلى تحقق جميع الفرضيات.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، الأداء، الموظفين.

Abstract

This study sought to identify the new public management and its impact on improving the performance of the employees of the Directorate of Agricultural Services in the state of M’sila by identifying the relationship between the dimensions of the new public management represented by (the dynamic, participatory, strategic, ethical, decentralization and qualitative dimension…), so that a combination of the descriptive approach was relied upon. The analysis is appropriate to the subject of the study, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed that is compatible with the study and its objectives, for the purpose of collecting data from the sample members, which consists of (35) items and distributed to a sample of (40) individuals in the Directorate of Agricultural Services. (35) questionnaires were retrieved and to process the existing data. Within this, we relied on the statistical program (SPSS) to analyze the data, and in the end we achieved that all hypotheses were met.

Keywords: new public management, performance, employees.