

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -

University of Ain Temouchent BELHADJ Bouchaib

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر: الأسواق، التشغيل، التشريع والمحاكات في الدول المغاربية

(E.L.S.P.M)

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

الطور الثالث (ل.م.د)

ميدان: علوم اقتصادية، التسيير وعلوم تجارية

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:

بن مسلم الزهرة

بعنوان:

التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بالجزائر-دراسة ميدانية-بجامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/09

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة الأفاضل التالية أسماؤهم:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
درويش عمار	أستاذة التعليم العالي	رئيسا	جامعة عين تموشنت
سليمان زناقي	أستاذ التعليم العالي	مشرفا	جامعة عين تموشنت
بن يمين خيرة	أستاذ التعليم العالي	مشرفا مساعدا	جامعة عين تموشنت
العربي مليكة	أستاذة محاضرة - أ-	ممتحنا	جامعة عين تموشنت
جميل عبد الجليل	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس
كوديد سفيان	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة تلمسان

السنة الجامعية: 2026 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالضُّحَى ﴿١﴾ وَاللَّيْلِ إِذَا سَجَى ﴿٢﴾ مَا وَدَّكَ رَبُّكَ وَمَا
قَلَى ﴿٣﴾ وَأَلْأَخِرَةُ خَيْرٌ لَّكَ مِنَ الْأُولَى ﴿٤﴾ وَلَسَوْفَ
يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَى ﴿٥﴾ أَلَمْ يَجِدْكَ يَتِيمًا
فَكُنَاوَى ﴿٦﴾ وَوَجَدَكَ ضَالًّا فَهَدَى ﴿٧﴾ وَوَجَدَكَ
عَمًّالًا فَاغْنَى ﴿٨﴾ فَأَمَّا الْيَتِيمَ فَلَا تَقْهَرْ ﴿٩﴾ وَأَمَّا السَّائِلَ
فَلَا تَنْهَرْ ﴿١٠﴾ وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ ﴿١١﴾

صدق الله العظيم

كلمة شكر

نشكر الله على توفيقه ونحمده لإتمام هذا العمل، ثم أتوجه

بالشكر والتقدير والامتنان للأستاذ المشرف سليمان زناقي

كما أتوجه بالشكر أيضا للأستاذة بن يمينه خيرة

وجزيل الشكر للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه

إهداء

أهدي هذا العمل إلى كل من:

أمي وأبي حفظهما الله.

كما أهدي هذا العمل أيضا إلى عمي الذي هو في مقام أبي

حفظه الله

وإلى كامل إخوتي.....

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الاهداء	
كلمة الشكر	
مقدمة	أ-ث
الفصل الأول: مدخل إلى التسيير العمومي كتوجه نحو الإصلاح الاداري	
تمهيد	
المبحث الأول: الأسس النظرية للتسيير العمومي	27
المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسيير العمومي	28
أولا: مفاهيم عامة حول التسيير العمومي	28
ثانيا: خصائص التسيير العمومي	30
ثالثا: مبادئ التسيير العمومي	32
المطلب الثاني: أزمة التسيير العمومي	33
أولا: ضعف الأداء والفعالية	33
ثانيا: تراجع دور الدولة	35
المطلب الثالث: تأثير نظريات الحديثة	37
أولا: نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية	37

فهرس المحتويات

38	ثانيا: نظرية الوكالة
39	المطلب الرابع:مكافحة الأساليب التقليدية في إدارة المؤسسات
41	المبحث الثاني:المدارس الفكرية المؤطرة للتسيير العمومي
42	المطلب الأول:المدرسة الكلاسيكية(المدخل التقليدي)
42	أولا: نظرية العلمية(فردريك تايلور 1856-1915)
44	ثانيا: نظرية التنظيم الإداري/المبادئ العالمية
45	ثالثا: نظرية البيروقراطية لماكس فيبر(1864-1920)
48	المطلب الثاني: المدرسة السلوكية
48	أولا: أهم رواد مدخل العلاقات الانسانية
50	ثانيا: مدخل العلوم السلوكية
54	المطلب الثالث: المدرسة الكمية(مدرسة علوم صنع القرارات والمعلومات)
54	أولا: تقييم المدرسة الكمية
54	ثانيا: أهم الانتقادات الموجهة إليها
55	المطلب الرابع: المدرسة الحديثة
55	أولا: مدخل إدارة النظم(1960-1970)
57	ثانيا: مدرسة اتخاذ القرار

فهرس المحتويات

61	ثالثا:مدرسة علم الادارة
62	رابعا: الإدارة على الطريقة اليابانية(نظرية Z في اليابان)
63	خامسا:المدرسة الموقفية(1970-حتى الآن)
64	المبحث الثالث: دوافع ومبررات الإصلاح الإداري كمدخل لتحسين التسيير العمومي
65	المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه
65	أولا: مفهوم الإصلاح الاداري
67	ثانيا:أهداف الإصلاح الاداري
69	المطلب الثاني:العوامل الدافعة إلى الإصلاح في الإدارات العمومية
69	أولا:سيطرة الأفكار الليبرالية والنيوليبرالية
71	ثانيا:تأثيرات العولمة
71	ثالثا: الضرورة الملحة لعصرنة الإدارة العمومية والاهتمام بضرورة تحسين التسيير العمومي
72	رابعا:الثورة التكنولوجية
72	خامسا:الأسباب الديمغرافية
73	المطلب الثالث: نماذج الإصلاح الاداري
78	المطلب الرابع: خطوات وطرق الإصلاح الاداري

فهرس المحتويات

79	أولا: خطوات الإصلاح الإداري
80	ثانيا: طرق الإصلاح الإداري
	الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد
86	المبحث الأول: الإطار الفني والإداري للتسيير العمومي الجديد
87	المطلب الأول: بؤادر ظهور لمفهوم التسيير العمومي الجديد
89	المطلب الثاني: ماهية التسيير العمومي الجديد
100	المطلب الثالث: مبادئ التسيير العمومي الجديد
105	المطلب الرابع: الوسائل النوعية والكمية للتسيير العمومي الجديد
105	أولا: الوسائل النوعية للتسيير العمومي الجديد
106	ثانيا: الوسائل الكمية للتسيير العمومي الجديد
108	المبحث الثاني: نظريات وأبعاد التسيير العمومي الجديد
108	المطلب الأول: نظريات التسيير العمومي الجديد
114	المطلب الثاني: نماذج التسيير العمومي الجديد
115	أولا: تصنيف Ferlie et al
117	ثانيا: تصنيف I.Bogiani2002
120	المطلب الثالث: أبعاد التسيير العمومي الجديد

فهرس المحتويات

125	المطلب الرابع: مضامين التسيير العمومي الجديد كنموذج للإصلاح الاداري
126	أولا:التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية
126	ثانيا:توجيه مهام الإدارة العمومية نحو اتجاه جديد
127	ثالثا:تسطير الأهداف بدل وضع المهام
127	رابعا: تعزيز وتطوير الوعي بالمسؤولية
127	خامسا: بذل الجهد لتحقيق التأثير والكفاءة في الإدارة العمومية
127	سادسا:التفاعل والتقرب مع المواطنين
128	سابعا:السرعة
128	ثامنا:المرونة
128	تاسعا:البساطة
130	المبحث الثالث:التجارب الدولية المختلفة في تطبيق التسيير العمومي الجديد
130	المطلب الأول: الإصلاحات الإدارية في بريطانيا
135	المطلب الثاني:التجربة الأمريكية(الولايات المتحدة الأمريكية)
141	المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية في مجال التسيير العمومي
151	المطلب الرابع: التسيير العمومي الجديد في الجزائر
	الفصل الثالث: الاطار النظري والمفاهيمي لجودة الخدمة العمومية

فهرس المحتويات

164	المبحث الأول: ماهية تحسين الخدمة العمومية
164	المطلب الأول: أساسيات حول الخدمة العمومية
165	أولا: مفاهيم حول الخدمة
167	ثانيا: خصائص الخدمة
169	ثالثا: تطور مفهوم الخدمة العمومية
173	رابعا: ماهية الخدمة العمومية
178	خامسا: أنواع الخدمة العمومية
181	المطلب الثاني: مبادئ الخدمة العمومية
182	أولا: مبدأ المساواة
182	ثانيا: مبدأ الاستمرارية
183	ثالثا: مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها
184	المطلب الثالث: طرق تسيير الخدمات العمومية
185	أولا: التسيير المباشر (نظام الحصر)
185	ثانيا: التسيير غير المباشر (المؤسسة العامة)
186	ثالثا: تسيير الخدمات العمومية عن طريق القطاع الخاص
187	المطلب الرابع: الخدمة العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد

فهرس المحتويات

193	المبحث الثاني: الاطار النظري لجودة الخدمة العمومية
193	المطلب الأول:عموميات حول جودة الخدمة العمومية
194	أولا:مفهوم الجودة
195	ثانيا:معايير الجودة
197	ثالثا:ماهية جودة الخدمة العمومية
198	رابعا:خصائص جودة الخدمة العمومية
199	خامسا: أهمية جودة الخدمة العمومية
200	المطلب الثاني:قياس جودة الخدمة العمومية
201	أولا: قياس جودة الخدمة العمومية عبر رصد الشكاوى
202	ثانيا: مقاييس الرضا
203	ثالثا:مقياس الفجوة
206	رابعا:مقياس الأداء الفعلي للخدمة
207	المطلب الثالث:أبعاد ومعايير جودة الخدمة العمومية
208	أولا:أبعاد جودة الخدمة العمومية
211	ثانيا:معايير جودة الخدمة العمومية
214	المطلب الرابع:العراقيل التي قد تواجه تقديم جودة الخدمة العمومية

فهرس المحتويات

215	أولا: انتشار ظاهرة البيروقراطية على جميع المستويات
215	ثانيا: التمييز في أداء الخدمة وانتشار ظاهرة تعاطي الرشوة
216	ثالثا: ضعف البنية التحتية كعائق أمام جودة الخدمة العمومية في الجزائر
217	المبحث الثالث: آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر
218	المطلب الأول: الحكم الراشد كأسلوب لتحسين وترشيد جودة الخدمة العمومية
218	أولا: ماهية حكم الراشد
222	ثانيا: دور الحكم الراشد في تحسين جودة الخدمة العمومية
223	المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية كأسلوب لترشيد وتحسين جودة الخدمة العمومية
224	أولا: ماهية الإدارة الالكترونية
226	ثانيا: مبادئ الإدارة الالكترونية
227	المطلب الثالث: مساهمة التسيير العمومي الجديد في ترقية جودة الخدمة العمومية
228	أولا: برامج إدارة القطاع العام
228	ثانيا: المشاركة والاستجابة للمواطن (الزبون)
232	ثالثا: اللامركزية ديمقراطية العملية التنظيمية
235	المطلب الرابع: التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر
235	أولا: القطاع البنكي

فهرس المحتويات

236	ثانيا:قطاع العدالة
237	ثالثا: قطاع التربية والتعليم العالي
238	رابعا: قطاع الداخلية والجماعات المحلية
241	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت	
244	المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر الاطار العام وتطور جامعة عين تموشنت كدراسة حالة
244	المطلب الأول: تطور التعليم العالي بالجزائر
245	أولا:التعليم العالي خلال الاستعمار
245	ثانيا:التعليم العالي في الفترة1962-1967
246	ثالثا: الفترة من1967-1969
247	رابعا:مرحلة الشروع في الاصلاحات1970-1979
248	خامسا:الفترة من1980-1998
249	سادسا:التعليم العالي ما بين الفترة 1999-2015
252	المطلب الثاني:تطور جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
264	المطلب الثالث: أهداف ووظائف جامعة عين تموشنت

فهرس المحتويات

264	أولاً: أهداف الجامعة
265	ثانياً: وظائف جامعة عين تموشنت
267	المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية بجامعة عين تموشنت مدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية
271	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
271	أولاً: منهج الدراسة
272	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة
274	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة للدراسة
275	المطلب الثالث: نموذج الدراسة
281	المطلب الرابع: تحليل أجوبة المقابلة والملاحظات
287	المبحث الثالث: تحليل النتائج
287	المطلب الأول: تحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة
294	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة
330	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية
344	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل
52	الشكل رقم 01: هرم ما سلو للحاجات الإنسانية
205	الشكل رقم 02: نموذج الفجوات
211	الشكل رقم 03: أبعاد جودة الخدمة العمومية
250	الشكل رقم 04: رسم بياني يوضح النظام العام "ل.م.د."
273	الشكل رقم 05: يوضح حدود الدراسة:
288	الشكل رقم 06: يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع
289	الشكل رقم 07: يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب الفئة العمرية:
291	الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
292	الشكل رقم 09: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:
294	الشكل رقم 10: يوضح توزيع الافراد العينة حسب الخبرة المهنية

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول
51	الجدول رقم 01: مقارنة بين نظرية X و y
91	الجدول رقم 02: مفاهيم التسيير العمومي الجديد
95	الجدول رقم 03: مقارنة بين التسيير العمومي الجديد وبين الإدارة التقليدية البيروقراطية
95	الجدول رقم 04: مقارنة بين كل من مهام المناجير في ظل التسيير البيروقراطي ومهامه في ظل التسيير العمومي الجديد:
120	الجدول رقم 05 نماذج التسيير العمومي الجديد
129	الجدول رقم 06: أثر تطبيق وسائل التسيير العمومي الجديد على وظائف المنظمة العمومية:
270	الجدول رقم 07: يوضح مختلف أنماط التوظيف المعمول به في المركز الجامعي
272	الجدول رقم 08: توزيع إستمارة الدراسة
277	الجدول رقم 09: يوضح مقياس ليكارت الخماسي
279	جدول رقم 10: مستوى الأهمية ودرجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية
280	الجدول رقم 11: يوضح ثبات الأداة معامل ألفا كرونباخ
288	الجدول رقم 12: يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع:
289	الجدول رقم 13: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

فهرس الجداول

290	الجدول رقم 14: يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:
292	الجدول رقم 15: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضع الوظيفي
293	الجدول رقم 16: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
295	الجدول رقم 17: مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير التسيير العمومي الجديد
298	الجدول رقم 18: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد
301	الجدول رقم 19: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد جودة الإدارة والتسيير
303	الجدول رقم 20: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد المساءلة الإدارية
305	الجدول رقم 21: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد المشاركة
307	الجدول رقم 22: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد اللامركزية
310	الجدول رقم 23: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد تحسين إدارة الموارد البشرية
313	الجدول رقم 24: مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير جودة الخدمة العمومية
316	الجدول رقم 25: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الملموسية
318	الجدول رقم 26: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الاعتمادية
321	الجدول رقم 27: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الاستجابة
323	الجدول رقم 28: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد التوكيد (الأمان)
326	الجدول رقم 29: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد المجاملة

فهرس الجداول

328	الجدول رقم 30: مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الاستدامة
331	الجدول رقم 31: قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى دلالة (Sig) بين كل من أبعاد التسيير العمومي الجديد وأبعاد جودة الخدمة العمومية
332	الجدول رقم 32: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الأولى
333	الجدول رقم 33: نتائج تحليل الانحدار الخطي للوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد على جودة الخدمة العمومية
334	الجدول رقم 34: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الثاني
335	الجدول رقم 35: نتائج تحليل الانحدار الخطي لجودة الإدارة والتسيير على جودة الخدمة العمومية
336	الجدول رقم 36: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الثالثة
337	الجدول رقم 37: نتائج تحليل الانحدار الخطي لمساءلة الادارية على جودة الخدمة العمومية
338	الجدول رقم 38: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الرابعة
339	الجدول رقم 39: نتائج تحليل الانحدار الخطي لبعد المشاركة على جودة الخدمة العمومية
340	الجدول رقم 40: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الخامسة
341	الجدول رقم 41: نتائج تحليل الانحدار الخطي لبعد اللامركزية على جودة الخدمة ا
342	الجدول رقم 42: نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية السادسة
343	الجدول رقم 43: نتائج تحليل الانحدار الخطي لبعد تحسين الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية

مقدمة

مقدمة عامة:

في ظل التحولات الاقتصادية العميقة التي شهدتها العالم خلال العقود الأخيرة، أصبحت قضايا إصلاح هياكل الدولة من بين الانشغالات الكبرى، وذلك بالخصوص في ظل تصاعد التحديات المتعلقة بتزايد احتياجات الاجتماعية والاقتصادية للمواطن، هنا الأمر الذي شكل على الإدارات العمومية ضغط كبيراً من حيث الأداء والجودة، إلى جانب هذه التحولات ظهرت مفاهيم جديدة تتعلق بحقل التسيير، لاسيما تلك التي ترتبط بالشفافية والمساءلة، هنا الأمر الذي فتح مجال النقاش حول ما مدى فعالية النموذج التقليدي لتسيير المرافق العامة.

- إذ شكلت الأزمة الاقتصادية والمالية التي شهدتها دول العالم خلال سبعينات نقطة فاصلة لتحول كبير في الفكر الإداري، حيث أدت إلى تراجع دور الدولة المتضخم، ودفعت إلى توجه نحو تبني نماذج بديلة تكون أكثر مرونة وفعالية الذي يأتي في مقدمتها نموذج "التسيير العمومي الجديد" الذي إعتبر بأنه من أبرز نماذج الفكرية الإدارية المعاصرة التي ساهم بشكل كبير في تغيير من معالم التسيير الإدارات العمومية، إذ أنّ هذا النموذج استلهم العديد من الأساليب ومبادئ التسيير من تلك المبادئ المطبقة في القطاع الخاص، مثل: التركيز أكثر على النتائج المحققة، قياس الأداء، توجه نحو التحسين المستمر لجودة الخدمة مع مراعاة خصوصيات المؤسسات العمومية ذات الطابع الاجتماعي.

- أصبح إصلاح الإدارة العمومية ضرورة ملحة تليها العديد من العوامل، التي تندرج من أبرزها تزايد تطلعات المجتمع نحو الحصول على خدمات عمومية ذات جودة وفعالية، إلى جانب التحديات المتعلقة بعصرنة المرافق العامة وتقليص من مظاهر البيروقراطية وتحقيق الشفافية والمشاركة في التسيير على مستوى المنظمات في القطاع العام، ولتحقيق هذه الغايات، أصبح من ضروري اعتماد ما يصطلح عليه "التسيير العمومي الجديد (NPM)"، وذلك بإعتباره توجهًا حديثًا يسعى إلى تجديد طرق وأساليب إدارة المؤسسات العمومية، ويعدّ الباحث **Christopher Hood** من أبرز الباحثين الذين تناولوا موضوع التسيير العمومي الجديد نت الناحية النظرية لسنة 1991، حيث قدّم من خلاله مقاربات متعددة ظهرت في الدول الأنجلوساكسونية، بإعتباره توجهًا بديلاً للإدارة العامة التقليدية.¹

وفي هذا الإطار يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية "التسيير العمومي الجديد" أنه أسلوب حديث في إدارة المنظمات العمومية فكانت بداية ظهوره في الثمانينات في الدول الأنجلوساكسونية، ثم امتد إلى عدد من الدول

¹ وحشي أمير، وحشي عفاف، دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 02، سنة 2018، ص 99.

الأخرى، خاصة تلك المنخرطة في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، ويتميز هذا النموذج بكونه مختلفاً عن النموذج التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، في حين أن التسيير العمومي الجديد يستمد مفاهيمه من العلوم الاقتصادية وسياسات التسيير المعمول بها في القطاع الخاص، وذلك بهدف معالجة اختلالات الإدارة التقليدية، والعمل على رفع مستوى الكفاءة والفعالية في أداء الإدارة العمومية.¹

ويدعو هذا النموذج إلى:

- التحول من التركيز على الوسائل والإجراءات إلى التركيز على المخرجات، وذلك من خلال تعزيز الكفاءة في استخدام الفعّال للموارد للوصول إلى الأهداف المرجوة.

- استبدال النمط التقليدي في التسيير، القائم على التسلسل الهرمي والمركزية، باعتماد على أنظمة وهياكل مركزية، حيث تصبح خيارات التسيير المتعلقة بالخدمة العمومية أقرب إلى المواطن، مما يسمح له بحرية إبداء رأيه مع جميع الشركاء ذات أصحاب المصلحة.

- منح المسيرين نوع من الحرية في إختيار بدائل التسيير المباشر للمرفق العام وذلك من خلال اعتماد أنظمة تسيير مرنة تساهم في تحسين من مردودية السياسات العمومية المعتمدة، بما يضمن من تحقيق الأهداف بأكثر فاعلية ونجاعة.

- الاهتمام المتزايد بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية الذي يرتبط بوضع أهداف دقيقة للإنتاجية، إلى جانب العمل على ترسيخ مبدأ المنافسة كآلية لتحفيز وتحسين جودة الخدمة العمومية.

- تعزيز القدرة الاستراتيجية للحكومة المركزية على توجيه مسار تطور الدولة بمختلف هياكلها ومؤسساتها، وذلك من خلال تمكينها من الاستجابة والتفاعل بطريقة سريعة وفعالة، مع مختلف التغييرات والتطورات التي قد تطرأ على مختلف مستوياتها الإدارية، بأقل تكلفة ممكنة.²

- وفي السياق الجزائري، فبرغم من الخصوصيات التي تتميز بها الإدارة العمومية الجزائرية، وخاصة أنها ورثت العديد من أساليب الإدارة التقليدية أثناء فترة الاستعمار، فقد سعت الدولة الجزائرية جاهدة منذ العديد من السنوات

¹ ناوي إكرام، التسيير العمومي الجديد كآلية حديثة لعصرنة الإدارة المحلية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، سنة 2025، ص 279.

² نفس المرجع السابق، ص 280.

توجهها نحو رغبتها لتبني مفاهيم الإصلاح على مستوى هياكلها الإدارية، وذلك محاولة منها لتتجاوز مظاهر القصور الذي كان يرتبط بمستوى أدائها، سواءً كان هذا القصور يرتبط بدرجة تعقد الإجراءات أو ضعف الاستجابة لمتطلبات المجتمع، أو فيما يتعلق بتدني من جودة الخدمات المقدمة، فقد نتج عن هذه الممارسات التقليدية فجوة واضحة بين كل من مدخلات أي موارد مالية المخصصة لتسيير المرافق العمومية وبين مخرجات من حيث عدم توفر المستوى المطلوب للخدمات المقدمة والتي لا ترقى إلى تطلعات التي كان من المتوقع الحصول عليها، هنا الأمر الذي أثر بشكل كبير على علاقة الثقة التي كانت مبنية بين كل من المواطن والإدارة، وطرح العديد من التساؤلات حول ما مدى فعالية الأساليب المعتمدة في التسيير.

-وانطلاقاً من هذا الواقع، يطرح مفهوم جودة الخدمة العمومية، كأحد أهم الأهداف الأساسية التي من الضروري أن تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وذلك في إطار رؤية شاملة وهادفة نحو تحديث وتطوير من مستوى الأداء العمومي، فمعيار الجودة لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة، تستدعي إعادة التفكير وبرمجة الأفكار نحو سياق كامل في كيفية تقديم الخدمة بجودة عالية، مع تحديد معايير تقييمها، ومدى رضا المستفيد عن هذه الخدمة المقدمة.

-إنّ هذا المفهوم من حيث أهميته لا يقتصر فقط على البعد التقني بل لابد أن ترتبط أيضاً بشرعية العمل الإداري، الذي يتعلق بالمساواة في تقديم خدمة العمومية لكافة الأطراف المستفيدة بدون أي تمييز.

-من هذا المنطلق، تندرج هذه الأطروحة ضمن سياق البحث عن العلاقة التي تربط بين كل من التسيير العمومي الجديد باعتباره متغير مستقل الذي يحمل في توجهاته رؤية إصلاحية شاملة، وبين المتغير التابع الذي يتعلق بجودة الخدمة العمومية الذي يعكس تلك الرؤية على أرض الواقع، في ظل ذلك قمنا باختيار جامعة عين تموشنت كميدان تطبيقي للدراسة، وهكذا تسعى هذه الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية لمدى تطبيق التسيير العمومي الجديد على مستوى الجامعة الجزائرية، وعلى وجه الخصوص جامعة عين تموشنت، وإظهار مدى مساهمته في تحسين من جودة الخدمات العمومية المقدمة من طرفها، وذلك وفقاً لمنظور الذي يربط بين البعد المفاهيمي وبين البعد التطبيقي، بغية الوصول إلى استنتاجات علمية تدعم سياسات الإصلاح الإداري في الجزائر.

1/ إشكالية الدراسة:

-تتمحور الإشكالية الرئيسية للدراسة في البحث عن مدى قدرة جامعية عين تموشنت على مسايرة متطلبات الإصلاح الإداري الحديث من خلال توجهه نحو تبني لمختلف مبادئ وأبعاد التي يتركز عليها التسيير العمومي

الجديد بإعتباره آلية أساسية لتحسين جودة الخدمة العمومية ورفع من مستوى أدائها في تقديم الخدمات، وذلك في ظل التحولات والتطورات المتسارعة التي أصبحت تشهدها البيئة الجامعية، مما أوجب عليها ضرورة إعادة النظر في أنماط التسيير التي كانت تعتمد عليها وتوجه نحو الانتقال إلى نموذج يكون يستند على معيار الكفاءة والفعالية من أجل ضمان تحقيق الجودة وتلبية مختلف المتطلبات ، ومن خلال ذلك يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

-الإشكالية الرئيسية: ما مدى فعالية تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد في تحسين جودة الخدمة العمومية؟ وما هو تأثيرها في أداء التسيير الوظيفي بجامعة عين تموشنت؟

بشكل عام يمكن التعرف على مضامين هذه الإشكالية من خلال التساؤلات الفرعية التالية:-

-ماهي مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد التي تم تطبيقها في جامعة عين تموشنت؟ وكيف تم تنفيذها؟

-ماهي المجالات أو الخدمات الجامعية التي شهدت تحسناً ملحوظاً بعد تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد؟ وما مدى هذا التحسن؟

-كيف ساهم تطبيق التسيير العمومي الجديد في تعزيز كفاءة وفعالية الإطار التنظيمي والوظيفي بجامعة عين تموشنت؟

-ماهي العوامل الرئيسية (التنظيمية، الإدارية، البشرية، المالية) التي ساعدت أو عرقلت تطبيق التسيير العمومي الجديد بنجاح في الجامعة؟

-ماهي آراء ومواقف أصحاب المصلحة الرئيسيين (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلاب) تجاه تطبيق التسيير العمومي الجديد وأثره على جودة الخدمات الجامعية؟

-ماهي التوصيات والحلول المقترحة لتعزيز فعالية تطبيق التسيير العمومي الجديد وتحسين جودة الخدمات الجامعية في جامعة عين تموشنت؟

2/فرضيات الدراسة:

من أجل الاجابة على التساؤلات السابقة فإنه تم اقتراح مجموعة من الفرضيات والتي تمثل احتمالية وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد بأبعاده المختلفة على جودة الخدمة العمومية بأبعادها المختلفة في جامعة عين تموشنت

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الإدارة والتسيير على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت

الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للامركزية على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحسين إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

3/ أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تعالجه، والذي يرتبط بالتسيير العمومي الجديد والخدمة العمومية والذي يعتبر من أهم المواضيع المطروحة في الإدارة المعاصرة من خلال عملية التأثير والتأثر لكلا المتغيرين مما يساهم ذلك في نوعية الخدمات المقدمة للجمهور المستهدف والذي يتعلق في أساسه على عصرنة الإدارة وإجراءات تحسينات اللازمة بما يتكيف مع واقع بيئتها لتنفيذ ذلك.

- تبرز أهمية مفهوم التسيير العمومي الجديد كنموذج جديد في الإدارة العمومية لتحسين أداء مؤسسات الحكومية وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

- يسلط الضوء على دور التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي والجامعات وبالخصوص على جامعة عين تموشنت، وهو قطاع حيوي يواجه تحديات متزايدة في ظل الموارد المحدودة والمتطلبات المتنامية.

- يساهم في فهم كيفية تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في سياق محلي من خلال دراسة حالة جامعة عين تموشنت.

- يقدم الموضوع رؤى قيمة حول الفرص والتحديات المرتبطة بتطبيق هذا النموذج الإداري في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

- يمكن أن يكون مرجعاً مهماً للباحثين والممارسين في مجال الإدارة العامة والتعليم العالي في الجزائر وغيرها من البلدان.

4/ أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مضمون التسيير العمومي الجديد وبيان أهمية تطبيق مبادئه.

- الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة في الإشكالية.

- دراسة لواقع التسيير على مستوى قطاع التعليم العالي في مجال تقديم الخدمات.

1-تحليل مدى فعالية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد في تحسين جودة الخدمات المقدمة في جامعة عين تموشنت.

2-تقييم التغيرات والإصلاحات التي جلبها نموذج التسيير العمومي الجديد على مستوى الهياكل التنظيمية، الحوكمة، إدارة الموارد، وعمليات تقديم الخدمات في الجامعة.

3-تحديد العوامل الرئيسية التي تساعد أو تعيق نجاح تطبيق التسيير العمومي الجديد في سياق جامعة عين تموشنت.

4-دراسة آراء ومواقف أصحاب المصلحة المختلفين (الإدارة، الموظفين، أعضاء هيئة التدريس) تجاه تطبيق هذا النموذج الإداري في الجامعة.

5-تقديم توصيات وحلول عملية لتعزيز فعالية تطبيق التسيير العمومي الجديد في جامعة عين تموشنت وغيرها من الجامعات الجزائرية.

6-تحديد الممارسات الفضلى والدروس المستفادة من تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد في جامعة عين تموشنت والتي يمكن تعميمها على مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

7-تقييم مدى ملائمة واستدامة تطبيق التسيير العمومي الجديد في سياق الجامعات الجزائرية على المدى الطويل، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات والقيود المحتملة.

5/أسباب إختيار الدراسة:

-أهمية قطاع التعليم العالي والجامعات كمؤسسات حيوية تلعب دورا محوريا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، مما يجعل تحسين جودة الخدمات الجامعية أمرا بالغ الأهمية.

2-التحديات المتزايدة التي تواجهها الجامعات الجزائرية، مثل: ضغوط الموارد المحدودة، الطلب المتزايد على التعليم العالي ومتطلبات تحسين الجودة والكفاءة، مما يدعو إلى البحث عن نهج إدارية حديثة مثل: التسيير العمومي الجديد.

3-الرغبة في دراسة آثار وفعالية تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد في سياق محلي وخاصة بجامعة عين تموشنت، وتقديم رؤى ملموسة حول التحديات والفرص المرتبطة بهذا التطبيق.

4- الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الإدارة العامة وإصلاح الخدمات الحكومية في الجزائر، خاصة في قطاع التعليم العالي الذي لم يحظى باهتمام كبير في هذا المجال.

5- الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث والدراسات في مجال الإدارة العمومية وإصلاح الخدمات الحكومية في الجزائر، خاصة في قطاع التعليم العالي الذي لم يحظى باهتمام كبير في هذا المجال.

6- الفرصة لتقديم توصيات وحلول عملية لتحسين تطبيق التسيير العمومي الجديد في جامعة عين تموشنت والتي يمكن أن تكون نموذجًا لغيرها من الجامعات الجزائرية.

7- الإسهام في إثراء المعرفة الأدبية العلمية حول موضوع التسيير العمومي الجديد كنموذج نحو تحسين جودة الخدمة العمومية في سياق التعليم العالي، خاصة في البلدان العربية والنامية التي قد لا تكون هذه الدراسات متوفرة بشكل كبير.

6/الدراسات السابقة:

أ./الدراسات باللغة العربية:

✓ دراسة رفاع شريفة، دراسة موسومة بعنوان: "نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة"، أطروحة دكتوراه، سنة 2008 بجامعة الجزائر إذ هدفت دراستها إلى محاولة فهم الأداء من منظور الإدارة العامة الحديثة، ودراسة تأثيره على الهيئات العمومية الخدمية منطلقين من حقيقة بأن الإدارة العامة الحديثة تشكل ركيزة أساسية في إصلاح تسيير الأنشطة العمومية وفق مبادئ "الحكم الراشد" ومن بين الأهداف أيضا الدراسة بناء إطار متكامل لتحديث إدارة الخدمة العمومية في الدول النامية مع توضيح ما يلزم من شروط لتقديم خدمات فعالة تكسب هذه الإدارات شرعية وتحقيق رضا المواطنين، كما تمحورت الإشكالية الرئيسية للأطروحة في: كيف يمكن أمثلة أداء البيروقراطية "إدارة الخدمة العمومية أو الإدارة العامة" في الدول النامية بالكيفية التي تجعل منها أداء لتجسيد الحكم الراشد فيما يتعلق بالمرودية وتحقيق النتائج؟ ومن بين النتائج النهائية التي توصلت لها الباحثة يمكن أن نوجزها في نقطة رئيسية تمثلت في: يعتمد الفكر الإصلاحي للإدارة العامة الحديثة على أنّ إصلاح إدارة الخدمة العمومية الداعمة للتنمية لا يقتصر على مجرد تغيير الأفراد أو الإجراءات أو القوانين، بل يتطلب أولا وجود رؤية شاملة لمشروع إصلاحي حديث حيث يأخذ في الاعتبار التحولات الجارية، إلى جانب ضرورة توفر قيادات مقتنعة بهذا التوجه تتبناه رغبة في تجسيده على أرض الواقع.

✓ دراسة عشور طارق مقال المعلنون — مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، ، إذ قام بطرح المقال بمجلة أداء المؤسسات الجزائرية سنة 2011، تناولت دراسته موضوع التسيير العمومي الجديد كأحد المفاهيم الجديدة التي تهدف إلى التعريف بنمط التسيير العمومي الحديث ضمن حقل ما يطلق عليه الآن إدارة الاعمال الحكومية حيث يشتمل هذا المفهوم على مجموعة من الأفكار حول كيفية إعادة تعريف الحكومة لأدوارها وتحسين تقديم الخدمات العامة، منطلقا من فكرة إدخال آليات السوق مثل: الخصخصة، التعاقد الخارجي، وتعزيز الشراكة في التسيير من خلال اللامركزية وزيادة التركيز على المنافسة و جودة الخدمة، بالإضافة إلى الاستجابة لإحتياجات العملاء.

✓ دراسة العربي بوعمامة، المقال بعنوان: الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية منشور، بمجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، سنة 2014 هدف هذا المقال إلى تقديم خصائص الخدمة وأهدافها مع استعراض الشروط والمتطلبات اللازمة لتفعيلها، كما سنركز على الإمكانيات التي توفرها للمؤسسات العمومية، خصوصا فيما يتعلق بسرعة تداول المعلومات وتحسين قنوات الاتصال مع المواطنين إلى جانب تسليط الضوء على أبرز التحديات التي قد تعيق تطبيق هذه الخدمة في الجزائر على وجه الخصوص وإنطلقت بإشكالية رئيسية تمحورت حول. ما المقصود بالإدارة الالكترونية؟ وكيف يمكن أن تكون نموذجا لترشيد الخدمة العمومية؟ ومن بين النتائج المتوصل إليها: محدودية انتشار لاستخدامات الانترنت في الجزائر مقارنة بدول أخرى من العالم، نقص الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الالكترونية.

✓ دراسة تيشات سلوى، تحت عنوان: آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة هي دراسة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة-بومرداس، سنة 2015، إذ تمحورت إشكالية الرئيسية في: إلى أي مدى يمكن للوظيفة العمومية الجزائرية أن توفق بين حتميات الأداء الناجع وحتميات المساواة وفقا للمناجمنت العمومي الجديد؟ وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تطبيق هذا الأسلوب في الوظيفة العمومية سيؤدي إلى عصنة الإدارة العمومية لأنه يقوم على أساس التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية العمومية الذي كان شبه غائب في ظل الإدارة البيروقراطية التي جعلت من الموظفين العموميين مجرد آلات يعتمد عليها في تنفيذ اللوائح والقوانين.

✓ دراسة تحليلية نظرية للأستاذ محمد سعيد جوال دكتور بجامعة الجلفة الدراسة بعنوان: ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد، حيث أنها قام بطرح المقال بمجلة إقتصاديات شمال إفريقيا سنة 2016، حيث تناول في دراسته تحليل أهم الدوافع التي تبرر بقاء المنظمات العمومية، بالإضافة إلى

تقييم أدائها وأبرز مشاكلها في الجزائر والدول العربية وذلك من خلال تقديم لأسس النظرية والتاريخية التي يستند عليها مفهوم التسيير العمومي الجديد، مسلطا الضوء على خصائصه وأهم مبادئه، كما إستعرض أبرز التحولات التي ستشهدتها المنظمات العمومية في ظل تطبيق هذا النموذج، كما قد بين الأستاذ في دراسته أن إحدى المشكلات الأساسية في تحديد مفهوم التسيير العمومي الجديد تكمن في تعدد التعاريف المرتبطة به ، مما أدى إلى غموضها وسطحيته وأرجع السبب الرئيسي لذلك إلى تعدد التيارات الفكرية والإيديولوجية التي تناولت هذه المفهوم، بالإضافة إلى ارتباط العديد منها بالعلوم السياسية والقانونية.

✓ دراسة ضريفي نادية، المقال المعنون **جودة الخدمة العمومية** ، إذ تم طرح المقال بمجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية سنة 2016، إذ هدفت من خلال دراستها إلى تحليل تأثير عصرنة الإدارة الجزائرية على تحسين من جودة الخدمة العمومية، بإعتبارها الحلقة الأساسية التي تربط بين الدولة والمواطن المتلقي لهذه الخدمات كما تتناول الدراسة على توضيح أهم الطرق المساهمة في تطوير العلاقة بين الدولة والمواطن كون هذه العلاقة شهدت تذبذب على مر السنوات، خصوصا فترة الثمانينات، كما ركزت الإصلاحات على تحسين هذه العلاقة إذ أن الجهود كانت مركزة على تطوير وإصلاح الهياكل الإدارية الذي يساهم بحذ ذاته في تحسين من جودة الخدمات.

✓ دراسة حططاش نشيدة، مقال معنون **بـ جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية-تجربة حكومة دبي-**، مجلة **رؤى إقتصادية**، سنة 2017، تمحور الإشكالية الرئيسية في: ما مدى مساهمة الحكومة الالكترونية في تطوير جودة الخدمة العمومية في الجزائر؟ وماهي إيجابيات التحول إلى حكومة ذكية إعتمادا على تجربة حكومة دبي، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع جودة الخدمة العمومية وذلك في ظل تطبيق الحكومة الالكترونية الذكية، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها هو: إهتمام حكومة دبي بشكل كبير على تقديم خدمات بشكل راقى وذات جودة وذلك لكل من موظفيها ومتعامليلها بما يحقق من رضاهم ويفوق مستوى توقعاتهم، وأيضا من بين النتائج المتوصل إليها: ضرورة إشراك مختلف فئات المجتمع الذي يساهم بشكل كبير في تحسين من جودة الخدمات المراد تقديمها.

✓ دراسة رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، بعنوان: **دور الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية**، مجلة **المؤشر للدراسات الاقتصادية**، جامعة بشار سنة 2017. هدفت الدراسة إلى تقديم مجموعة من التعاريف والمفاهيم المرتبطة بالإدارة الإلكترونية والخدمة العمومية، مع التطرق إلى متطلبات تحقيق جودة هذه الخدمة، كما تناولت الدراسة الجانب القانوني، حيث استعرضت الإطار التشريعي القائم على فكرة تحسين الخدمة

العمومية، كما تم التطرق في هذه الدراسة إلى عرض ملامح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجزائر، ومن بين النتائج التي تم توصل إليها في الدراسة: أن تحسين الخدمة العمومية أصبح يمثل رهانا إستراتيجيًا ومسعى لدى السلطات العمومية بالجزائر لاسيما في السنوات الأخيرة، إستجابة للمطالب الشعبية المتزايدة الناتجة عن معاناة المواطنين لفترة طويلة عن تدني جودة الخدمات التي توفرها الهيئات العمومية، هذا الوضع جعل الإدارة الجزائرية تتسم بخصائص البيروقراطية الإدارية.

✓ **دراسة وحشي عفاف، تحت عنوان: أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية-دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية، رسالة هي دراسة تندرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه سنة 2017-2018** حيث تمحور إشكالية دراستها: كيف يؤثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية الجزائرية؟ وبالتحديد بالمديرية العامة لعصرنة العدالة؟ إذ تم معالجة الدراسة من خلال توزيع الاستبيان بالإضافة إلى اعتمادها على ملاحظة ومن بين النتائج التي توصلت لها نوجزها في النقاط التالية:

- أن تطبيق التسيير العمومي الحديث ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة الإدارة العدلية بنسبة 94.5% مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية للغاية بينهما.

✓ - أن تأثير أساليب التسيير العمومي الحديث يكون متفاوت وذلك من أسلوب لآخر وبنسبة ضئيلة نوعا ما، حيث أوجدت الدراسة أن أسلوب التوجه نحو الحاكمية يؤثر على كفاءة الإدارة العدلية بنسبة 95.9%، ثم يليه بعد ذلك أسلوب التوجه نحو المركزية بنسبة 90.4%، ثم أسلوب التوجه نحو الأداء بنسبة 84.3%.

✓ **دراسة سهام رابحي، تحت عنوان: تحسين الخدمة العمومية على مستوى الإدارة المحلية في الجزائر، هي دراسة تندرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه جامعة باتنة 1، سنة 2019،** إذ تمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة حول كيف يمكن الارتقاء بمستوى تقديم الخدمة العمومية في ظل المشاكل التي تعانيها الإدارة المحلية الجزائرية؟ وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها، أنه بالرغم من استحداث لآليات ومناهج جديدة على مستوى الإدارة المحلية المرتبطة بتحديث نظم التسيير والتي رافقتها هاته الإصلاحات العديد من النصوص القانونية بهدف تجسيدها على أرض الواقع وبالتالي تحقيق بعض النتائج الإيجابية ولكنها غير كافية.

✓ **دراسة كريمة لعرايي المقال المعنون بتحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث جامعة تيزي وزو ،** إذ قامت بطرح المقال بمجلة آفاق علمية سنة 2019، حيث هدفت دراستها إلى التعرف على واقع الخدمة العمومية في الجزائر ومدى قدرة الإدارة الجزائرية على تحقيق التحديات القديمة والحديثة في التسيير العمومي، والتي تشمل ضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية من جهة ، وتقليل النفقات

العمومية من جهة أخرى، بهدف تلبية المطالب المتزايدة للمواطنين ومن بين نتائج التي توصلها لها في دراستها أنّ القطاع العمومي يمثل الفاعل الرئيسي والأساسي في توفير الخدمات العمومية في الجزائر وذلك من خلال نظام تسيير بيروقراطي مركزي.

✓ دراسة باحماوي عبد الله المقال المعنون بسبل تحسين جودة الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر ، إذ قام بطرح المقال بمجلة القانون والمجتمع سنة 2019، إذ تناولت دراسته توضيح أثر عصرنة الإدارة الجزائرية كآلية مهمة لتحسين الخدمة العمومية والذي يعتمد في ذلك على تفعيل جهود الإدارة العمومية والعمل على تنظيم المهام بين كل من الإدارة المركزية والإدارة المحلية، وأيضاً من خلال هذه الدراسة سعت لتبسيط الضوء على أهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، الأمر الذي يساهم في تعزيز العلاقات بين كل من الإدارة والمواطن وبالتالي رفع من جودة الخدمات المقدمة.

✓ دراسة — بلخير محمد آيت عودية، تحت عنوان: جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين علم الإدارة العامة والقانون الإداري -مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية- سنة 2019، والتي انطلق فيها الباحث من الإشكالية التالية: فيما تتمثل مقتضيات خدمة عمومية ذات جودة في علم الإدارة العامة، وما مدى تجسيدها في أحكام القانون الإداري الجزائري؟، هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى إستجابة القانون الإداري الجزائري لمعايير الجودة في الخدمة العمومية بتحليل الجانبين العضوي والموضوعي، ولقد توصل الباحث إلى نتيجة مفادها: عدم الاستقرار في الهيكل التنظيمي للخدمة العمومية نتيجة غياب استراتيجية واضحة وشاملة في هذا المجال، ما يؤثر سلباً على جودة الخدمة العمومية.

-عدم وضع نظام فعال يضمن الشفافية في مجال الخدمة العمومية.

-إنخفاض مستوى تحفيز الموظفين والأعوان العموميين المكلفين بتنفيذ سياسات الجودة في الخدمة.

✓ دراسة أوبختي نصيرة، مهديد يمينة، مقال معنون بـ تقييم جودة الخدمة العمومية في المستشفيات الجزائرية-راسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، سنة 2020، تمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة في: ما مدى رضا المريض على الخدمات الصحية في المستشفيات العمومية الجزائرية؟ هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى جودة الخدمات العمومية المقدمة في المستشفيات الجزائرية، وذلك من خلال تحليل الوضع الراهن لجودة الخدمات الصحية وقياس مدى تأثيرها على مستوى رضا المريض، وقد تمكنت هذه الدراسة من التوصل إلى نتائج أهمها: -أن المرضى يبدون رضاهم عن جميع أبعاد جودة الخمسة (الجوانب الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الضمان والتعاطف).

-إلتزام المستشفى بتقديم الخدمة الصحية وفقاً للمواعيد المحددة مسبقاً.

✓ دراسة هني عامر، دراسة بعنوان: التنمية الإدارية في التجربة الجزائرية نحو تحقيق جودة الخدمة العمومية، دراسة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه سنة 2021، تمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة في: إلى أي مدى ساهمت التنمية الإدارية في تحسين أداء الإدارة العامة الجزائرية بهدف تحقيق جودة الخدمة العمومية؟ وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف بالغة الأهمية، تأتي استكمالاً لسلسلة من الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع التسيير العمومي، لاسيما في ظل التحولات والتطورات المستمرة التي يعرفها هذا الحقل، كما تهدف إلى إبراز سبل تفعيل هذه المفاهيم على أرض الواقع، خاصة في السياق الجزائري، بما يساهم في تعزيز مسار التنمية الإدارية وتحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة من قبل الإدارة العامة الجزائرية، ومن بين النتائج التي توصلت لها الدراسة: -تكتسي التنمية الإدارية أهمية بالغة في سبيل تحقيق جودة الخدمة العمومية، بإعتبارها ركيزة أساسية لتطوير الجهاز الإداري وتحويله من نمطه التقليدي الجامد إلى نموذج حديث وأكثر فاعلية، يضمن تحسين الأداء وتلبية متطلبات المواطنين بكفاءة وفعالية.

✓ -تواجه الإدارة العامة الجزائرية جملة من الإشكالات التي يغلب عليها الطابع السلبي، مما إنعكس سلباً على جودة الخدمات العمومية من جهة، وأعاق من عمل التنمية الإدارية في بلوغ أهدافها المنشودة من جهة أخرى، وتعد البيروقراطية المفرطة وانتشار مظاهر الفساد من أبرز المعوقات التي ظلت متواصلة رغم الجهود المتواصلة لإطلاق مشاريع الإصلاح الإداري، وفي ظل هذا الواقع، لا يمكن للحكومة أن تعزز في عملية التنمية الإدارية أو تحقق مستوى مقبولا من جودة الخدمة العمومية، دون إتخاذ خطوات جادة لمكافحة هذه السلوكيات السلبية والحد من تداعياتها.

✓ دراسة نعوم عبد اللطيف، موسومة بعنوان: دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية-دراسة حالة القطاع العام بالجزائر-، دراسة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة دكتوراه سنة 2021، هدف هذه الأطروحة التعرف على الأسس النظرية للتسيير العمومي الحديث من محاولة ضبط مفاهيمه ودراسة مختلف مبادئه، وأيضاً هدفت إلى فهم العلاقة بين التسيير العمومي الحديث بإعتباره متغيراً مؤثراً في تحقيق التنمية الاقتصادية المحلية وأيضاً محاولة التعمق في ماهية الإدارة العمومية ودور المرفق العام والإصلاح الإداري إلى جانب فهم آليات التغيير والتطوير في هذا المجال، وتمحورت الإشكالية الرئيسية في: ما مدى نجاعة متطلبات التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية في الجزائر؟ ومن بين النتائج التي يتم التوصل إليها: تتجلى فكرة الإدارة العمومية على معيار الأداء في التسيير العمومي من خلال الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج، إلى جانب ترشيد النفقات العامة وتحقيق الفعالية في المعاملات، كما يعتمد على أسلوب الإدارة بالأهداف كنهج شامل لتحسين تسيير الإدارة العمومية.

✓ تبني نظام أكثر فعالية يساعد في ترشيد النفقات ويستجيب لتطلعات الموظفين ويواكب التغيير أمراً ضروريا لا مفر منه، مما يفرض اعتماد التسيير العمومي الحديث كبديل للبيروقراطية مع بذل مزيد من الجهود لتحقيق الإصلاح وتطوير الإدارة العمومية لتتلاءم مع متطلبات العصر الحديث.

✓ دراسة بلهامل محمد عبد الفتاح، المقال المعنون بإدارة الإلكترونيات وتحسين الخدمة العمومية في الجزائر، إذ قام بطرح مقاله بمجلة البحوث العلمية في التشريعات البيئية سنة 2021، هدف من خلال دراسته أنه كيف يمكن للابتكارات العلمية والتكنولوجية أن تساهم في رفع من مستوى أداء الإدارة العامة في الجزائر، وبالتالي الأمر الذي يساهم في تحسين من جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، كما تناولت الدراسة الدور الحاسم الذي تقوم به الإدارة الإلكترونية في تحسين من جودة الخدمة العمومية في الجزائر وبالتالي الأمر الذي يساهم في تحقيق رضا المواطنين.

✓ دراسة بشير عبد العالي، مقال بعنوان: التسيير العمومي الجديد كآلية لإصلاح الإدارة العمومية في الجزائر، مقال منشور بمجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، سنة 2022، هدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على مفهوم التسيير العمومي الجديد كأداة لإصلاح الإدارة العمومية، التي أصبحت بحاجة إلى التكيف مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية العالمية هذه التحولات التي تبتتها دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية كرد فعل للأزمات التي واجهتها في أواخر السبعينيات، مثل تفاقم الدين العام وتراجع ثقة المواطنين في الدولة، فرضت ضرورة مراجعة أساليب وأدوات تسيير القطاع العام خاصة في المصالح الخدمية المرتبطة مباشرة بالمواطنين وتمثلت الإشكالية الرئيسية للمقال في: كيف يمكن إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر من خلال آليات التسيير العمومي الجديد؟ ومن بين النتائج المتوصل إليها في المقال: تطبيق أدوات ومبادئ التسيير العمومي الجديد ضرورة حتمية لا مفر منها لإصلاح الإدارة، تعدّ تجارب الدول الناجحة في تطبيق التسيير العمومي الجديد مصدرا هاما للاستفادة بشرط مراعاة الأبعاد الاجتماعية والثقافية والاقتصادية المحلية.

✓ دراسة أوماحي عائشة وبوادي مصطفى، مقال بعنوان: "ترشيد الخدمة العمومية مؤشر للتنمية وإدارة الموارد البشرية-مجلة بحوث ودراسات-سنة 2022، هدف هذا المقال إلى تحقيق جملة من الأهداف الرئيسية، من بينها توضيح مفهوم الخدمة العمومية وبيان أبرز ركائزها، إلى جانب التأكيد على أهمية التحول نحو الممارسات الإلكترونية في الجزائر لمواكبة التطور الرقمي العالمي، كما تسعى الدراسة إلى تقديم نظرة شاملة حول أبرز آليات الحكم الراشد وتعميق الفهم بمفهوم الخدمة العمومية وأبعادها. وتمحورت الإشكالية الرئيسية في: ماهي التغيرات التي طرأت على الخدمة العمومية في ظل تبني مشروع الحكامة الرشيدة؟ إلى أي مدى ساهمت هذه الآليات لتحقيق ما يعرف بالتنمية المحلية؟ ومن بين النتائج المتوصل إليها نوجزها في النقاط الآتية:

✓ أن الإدارة الإلكترونية قد أسهمت بشكل فعال من خلال عملياتها وخدماتها الرقمية، في دعم التنمية المحلية عبر تغلغلها في مختلف مجالات الحياة، وقد ساعد ذلك في تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة للمواطن، والمساهمة في بناء إدارة عامة أكثر كفاءة ورشادة.

✓ دراسة زليخة قنطري، محمد بوقلعة، دراسة موسومة بعنوان: أثر الإصلاح الإداري على تحسين جودة الخدمة العمومية دراسة حالة مديرية التنظيم الشؤون العامة-لولاية خنشلة-، مجلة دراسات وأبحاث إقتصادية في الطاقات المتجددة-، سنة 2022، إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية رئيسية تمثلت في: ما هو أثر الإصلاح الإداري على تحسين جودة الخدمات العمومية؟، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية تحسين جودة الخدمات العمومية إستنادا إلى الإصلاح الإداري ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها: -أن مفهوم الإصلاح الإداري هو عملية منهجية تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي وتحسين جودة الخدمات في المؤسسات الحكومية بما يساهم في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة.

-من آليات الإصلاح الإداري تشمل الإدارة الإلكترونية، إعادة تصميم العمليات الإدارية، إعادة الهيكلة، وتبسيط الإجراءات الإدارية.

- كلما زادت فعالية التخطيط الاستراتيجي للإصلاح الإداري، كلما تحسنت جودة الخدمات العامة بشكل ملحوظ.

✓ دراسة بن شهيدة محمد، الموسومة بعنوان: جودة الخدمة العمومية للمرافق العامة من خلال الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية، مجلة الدولية للإتصال الاجتماعي، سنة 2024، انطلق الباحث من إشكالية رئيسية تمثلت في: كيف يمكن تحقيق جودة الخدمة العمومية المثلى من خلال الإدارة الإلكترونية في المؤسسات العمومية؟ هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين من كفاءة وفعالية تقديم الخدمات العامة ومن بين النتائج التي تم التوصل لها نوجزه في النقاط الآتية: -تظهر النتائج عن تأثير إيجابي لاستخدام الإدارة الإلكترونية في تحسين من جودة الخدمات العمومية.

-تظهر النتائج إلى زيادة رضا المستخدمين بفضل توفر الخدمات العمومية الإلكترونية.

-تظهر النتائج إلى تعزيز المساواة في الوصول إلى الخدمات العمومية الإلكترونية لجميع فئات المجتمع.

ب./ دراسات باللغة الأجنبية:

✓ أطروحة Kamar Damaj الموسومة بعنوان la transformation des organisation publiques au liban et son impact sur leur performances on lien avec la satisfaction des usages، نوقشت في 2 جويلية 2013 تخصص استشراف استراتيجية ومنظمات هدفت هذه الدراسة على اعتبار أنّ التسيير العمومي الجديد كوسيلة فعالة لتغيير في طرق التعامل مع المنظمات العمومية، كما أوضح من خلال دراسته إلى نقطة أساسية مفادها أن إضفاء الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص يمثل نموذجا جديدا للتسيير العمومي الجديد.

✓ -أطروحة دكتوراه بعنوان The Applicability of New public Management

Binod Atreya من إعداد Developing countries: A case from NERA إذ

هدفت دراسته إلى إبراز التجربة النيبالية كمثال ناجح فيما يخص مجال الإصلاح الإداري وتطبيقات التسيير العمومي الجديد، إذ قدم الباحث من خلال أطروحته انه برغم من أنها دولة فقيرة تمكنت من تحقيق تحسينات ملحوظة في الإدارة العامة، من خلال أنها عملت على تنفيذ سياسات فعالة من خلال تبنيها لتقنيات وآليات جديدة في التسيير العمومي.

✓ -دراسة le nouveau management public et la modernisation de

Bekhechi-Chouikhi كانت من إعداد الباحثة administration public

Samiya، و اهتمت هذه الدراسة بالتحدث عن مختلف المفاهيم المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد وأهم مبادئه مع إسقاط ذلك على واقع الإدارة الجزائرية كونها كانت تبدي عدة مبادرات للتغيير وإصلاح نظامها الإداري وإنطلقت من إشكالية رئيسة المتمثلة في: كيف يمكن لبلد مثل الجزائر أن يستفيد من مبادئ التسيير العمومي الجديد لإصلاح إدارته العمومية التي مازالت توصف بالبيروقراطية؟ وقد لخصت الدراسة في النقاط الآتية: ضرورة تعزيز دور الإدارة كما يجب تركيز الاهتمام على الأداء والنتائج بدلا من التركيز على الأمن القانوني وتطوير الكفاءة، بالإضافة إلى ذلك من بين النتائج المتوصل إليها في الدراسة هو أهمية وجود استراتيجية تنفيذية لتنفيذ عملية إعادة البناء والتحديث في القطاع العام بما يتماشى مع تطلعات إصلاح الدولة.

✓ -دراسة Anne Amar-Ludovic Berthier موضوع nouveau management public

أين تطرقا كلا الباحثان لتقدم المفاهيم المرتبطة بالتسيير العمومي وأيضا المفاهيم المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد، بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين كل من التسيير العمومي الجديد NPM والإدارة العمومية الفيدرالية من حيث البنية والوظيفة.

✓ دراسة The application of new public management in the

entreprises « theoretical Framework study من إعداد

الباحثان Admane Merizek & Messaoudi Boualem اهتمت هذه الدراسة بالتحدث عن المبادئ الرئيسية المعتمدة في إعادة هيكلة القطاع العام بشكل جديد وذلك من خلال الاعتماد على مقارنة التسيير العمومي الجديد، إذ تمت هذه الدراسة سنة 2017 وانطلق من إشكالية رئيسية حول ماهو التسيير

العمومي الجديد(الإطار النظري، مفاهيم، التعريفات، المهمة الأهداف) وما يمكنه من مساعدة البلدان في التنمية المستدامة؟، وقد خلصت الدراسة في النقاط الآتية: بما أنّ الدراسة كانت تعالج واقع الجزائر إلاّ أنهم توصلوا أنّ الإدارة الجزائرية تعاني العديد من المشاكل مثل: البيروقراطية والفساد والمحسوبية وعلى مستويات عالية، وخاصة في قطاع العام.

✓ تناولت دراسة Hasna Nagie, Nabile Seghayer مقال بعنوان: **The influence of perceived public service quality on user satisfaction and attitudes :proposal of an explanatory journal of financial accountability economics management, and auditing(IJFAEMA)**، سنة 2023، تمتثل إشكالية الدراسة في: مدى تأثير عوامل محدد لجودة الخدمة العمومية على رضا المستخدمين وإتجاهاتهم؟، وكان الهدف الأساسي للدراسة محاولة إقتراح نموذج تفسيري يربط بين كل من أبعاد الجودة وبين رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة وسلوكهم إتجاه المؤسسة، وقد توصلت إلى نتيجة مفادها أنّ جودة الخدمة العمومية بمختلف أبعادها تؤثر بشكل إيجابي ومباشر على رضا المستخدمين، والامر الذي يؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، وبالتالي هذا ما يؤكد أهمية تحسين جودة الخدمة العمومية كعنصر فعّال لتعزيز العلاقة بين كل من الإدارة والمواطن.

✓ تناولت أطروحة William Sabadie المعنونة بـ **Contribution A la Mesure De la Qualite perçue D'un service public**، أطروحة دكتوراه بتولوز سنة 2010، إشكالية أساسية تمثلت في: كيفية قياس جودة الخدمة العمومية في القطاع العام، وذلك في ظل خصوصية السياق غير الربحي وغياب البعد التجاري المباشر، تمتثل الأهداف الرئيسية للأطروحة في تطوير نموذج مفاهيمي يتناسب مع قياس جودة الخدمة العمومية وإقتراح أدوات كمية تساعد على قياس هذه الجودة بما يسمح للمسيرين على تحسين أدائهم، ومن النتائج التي تم التوصل لها في الدراسة: أنّ الخدمة العمومية في القطاع العمومي قد تأثر بعوامل عديدة من ضمنها: طرح المعلومات، الكفاءة، العدالة في المعاملة، ولقياس الجودة يتطلب الأمر إجراء مقارنة تأخذ بعين الاعتبار بين كل من التوقعات الاجتماعية للمواطنين وليس فقط الأداء التقني.

✓ دراسة charaf saidi and bouchra ele bbadi بعنوان: **les déterminants de la qualité perçue dans la relation de service : application aux services publics à caractère commercial et Industriel**، تقرير علمي حول

جودة الخدمة في القطاع العمومية الصناعي والتجاري، سنة 2016، إنطلقت الدراسة بإشكالية رئيسية تمثلت في: ما هي محددات جودة الخدمة العمومية التي تعدّ متغيرات تنبؤية للرضا؟، تهدف هذه الدراسة إلى فهم العوامل التي لها تأثير على جودة الخدمة العمومية داخل المؤسسات الخدمية ذات الطابع الصناعي والتجاري حيث سعت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مفاهيمي قائم على دمج بين مختلف أبعاد الجودة وفقاً لنموذج servqual، إضافة إلى إختبار العلاقة بين كل من أبعاد الجودة وبين مستوى الرضا العام بالاعتماد على معايير التحليل العامل التوكيدي (CFA)، توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أنّ إدراك الجودة في مؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري يتحدد بشكل أساسي من خلال بعدين المتمثلين في الظروف الإستقبال وكفاءة المورد البشري.

7/ ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات:

1- التركيز على قطاع التعليم العالي والجامعات، حيث معظم الدراسات السابقة ركزت على تطبيق التسيير العمومي الجديد في قطاعات أخرى مثل: الصحة أو الإدارات الحكومية، لذلك فإنّ هذه الدراسة ستسلط الضوء على قطاع مهم ولكن أقل تغطية، وهو قطاع التعليم العالي.

2- دراسة تطبيقية على جامعة محددة وذلك من خلال اختيارنا لجامعة عين تموشنت كدراسة حالة إذ ستقدم دراستنا تحليلاً عميقاً وملموساً لكيفية تطبيق التسيير العمومي الجديد في سياق محلي، بدلاً من الاكتفاء بالنظريات والمفاهيم العامة.

3- معظم الدراسات في هذا المجال تركزت على البلدان المتقدمة أو بعض الدول النامية الأخرى، لذلك ستكون دراستنا من المساهمات القليلة التي قد تغطي السياق الجزائري، مما يعزز فهم التحديات والفرص الخاصة بتطبيق هذا النموذج في بلدي.

3- المنهجية المتكاملة، إذ قمنا بالاعتماد على منهجية متعددة الأبعاد تجمع بين الأساليب الكمية (مثل: الاستبيانات) والأساليب النوعية مثل: المقابلات لتحليل موضوع يشكل شامل من وجهات نظر مختلفة.

4- التركيز على جودة الخدمة العمومية، إذ معظم الدراسات السابقة قد ركزت على الجوانب الإدارية والتنظيمية للتسيير العمومي الجديد.

5- الاستدامة والتوقعات المستقبلية، من خال دراستنا سنحاول تقديم رؤى حول كيفية الحفاظ على التحسينات المحققة على المدى الطويل وكذلك التوقعات المستقبلية لتطبيق هذا النموذج في جامعة عين تموشنت وغيرها من الجامعات الجزائرية.

8/ منهج البحث والأدوات المستخدمة:

للتحقق من صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة، وبناءً على طبيعة الموضوع الذي يستدعي الوصف والتحليل، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع الاستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع المعلومات اللازمة للدراسة، وتتمثل أهم هذه الأدوات في **المسح المكتبي**: والذي تضمن مراجعة شاملة للمصادر والمراجع المكتبية ذات الصلة، والاطلاع على الدوريات العلمية والمجلات المتخصصة، بالإضافة إلى دراسة البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق الرسمية والقوانين والتقارير المتعلقة بمنظومة التعليم العالي في الجزائر.

- **الاستبيان** هو الأداة الرئيسية في الدراسة الميدانية، حيث يهدف إلى جمع أكبر قدر من المعلومات من مصادرها الأولية، إذ تم تصميمه بناءً على الإطار النظري للدراسة والاستفادة من نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة، وقد تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة بعد إجراء التعديلات اللازمة، وفقاً لآراء وتوجيهات المحكمين المختصين.

- كما تم إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام الحاسب بالاعتماد على برنامج الإكسل (**Microsoft Office Excel**) بالإضافة إلى برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**Statistical package for social sciences**) الإصدار رقم 24.

9/ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على الحدود التالية:

أ/ **الحدود الموضوعية**: تقتصر هذه الدراسة في موضوعها على تحليل مدى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد في جامعة عين تموشنت، وذلك من خلال وجهة نظر عينة من الموظفين وأساتذة وإطارات الجامعة، ومدى مساهمة هذا التسيير في تحسين من جودة الخدمة العمومية المقدمة داخل الجامعة، وذلك من خلال تركيز على الأبعاد الأساسية للتسيير العمومي الجديد، كما تهدف هذه الدراسة إلى قياس انعكاس هذه الأبعاد على جودة الخدمة العمومية.

ب/الحدود المكانية:

وقد تم حصر هذه الدراسة في بعدها البشري على عينة تكونت من 130 من الموظفين الإداريين والإطارات العاملين بالجامعة، باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في تنفيذ السياسات العمومية على مستوى المؤسسة الجامعية، ولهم دراية كافية بمختلف العمليات الإدارية وآليات تقديم الخدمة.

- وتم إختيار جامعة عين تموشنت كمجال تطبيقي للدراسة، نظرا لطبيعة الإشكالية المطروحة، التي تتمحور حول علاقة تطبيق أسس التسيير العمومي الجديد بمدى تطور وتحسين جودة الخدمة العمومية وجودة الأداء الإداري للجامعة.

ج/الحدود الزمانية: وقد أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2025/2024

10/مصطلحات المفتاحية الواردة في الدراسة:

- **تعريف التسيير العمومي الجديد (NPM):** هو فلسفة إدارية ظهرت في أواخر القرن العشرين ويتمثل في مجموعة من الآليات والأساليب المستوحاة من القطاع الخاص، والتي يتم الإعتماد عليها لتنظيم وتدبير الشؤون العامة على مستوى المؤسسات والهيئات الحكومية.

- **تعريف الخدمة:** تعرف بأنها تصرف أو مجموعة من الأفعال المنسقة التي ينفدها شخص أو فريق عمل ضمن إطار زمني ومكاني محدد، بإستخدام وسائل وأساليب منظمة ومدروسة.

- **تعريف الخدمة العمومية:** هي الخدمات الأساسية التي تقدمها الدولة للمواطنين في إطار إختصاصها ونطاق سلطتها وذلك عبر تقديم مباشر من خلال القطاع العام، ويتعلق هذا المصطلح من خلال التوافق الاجتماعي على وجود خدمات معينة بحيث أنه من المفترض أن تكون متاحة للجميع دون تمييز.

- **تعريف الجودة:** هي القدرة على تلبية إحتياجات الزبون وتوقعاته بشكل كامل، بما يحقق من التوافق التام بين الخدمة المقدمة والمتطلبات المرجوة.

- **تعريف جودة الخدمة العمومية:** تشير جودة الخدمة العمومية إلى قدرة المؤسسات العمومية على توفير مختلف الإحتياجات والمتطلبات وذلك وفق توقعات المواطنين والمستفيدين من الخدمات المقدمة، وبشكل فعال وفعلي،

بحيث تكون هذه الخدمات المقدمة تتسم بالكفاءة والفعالية، ووفق معايير محددة بما يسمح من التحسين المستمر في الأداء.

-**التعليم العالي:** يقصد بالتعليم العالي ذلك المستوى من التعليم المقدم في مختلف الجامعات والمعاهد العليا، يتمحور هدفها الأساسي في تكوين الكفاءات البشرية في مختلف التخصصات العلمية، من خلال تأطير وتنمية لمعارفهم بما يساهم في خدمة المجتمع.

-**المنظمة (L'organisation):** يطلق مصطلح المنظمة على كل كيان منظم يمارس نشاطاً معيناً سواء كان إقتصادياً أو تجارياً، بغض النظر عن طبيعة ذلك النشاط أو حجمه أو مجاله.

-**الإدارات العمومية (Les administrations publiques):** تشير هذه التسمية إلى المنظمات الحكومية ذات طابع غير الربحي، والتي تعنى بتقديم خدمات عمومية تلي حاجات الأفراد والمجتمع، دون السعي منها لتحقيق أرباح مادية.

-**الأداء (La performance):** يعرف الأداء على أنه القدرة على تنفيذ الأنشطة والمهام المرتبطة بالوظيفة بشكل فعال، ويعدّ الأداء في معناه مؤشراً يقاس به مستوى الإنجاز ودرجة التقدم نحو تقديم الأهداف المسطرة.

-**الفاعلية (L'efficience):** يقصد بها تحقيق الأهداف المسطرة بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة، أي السعي نحو الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والمالية لتحقيق نتائج مرضية.

-**الفعالية (L'efficacité):** تشير إلى مدى قدرة المنظمة أو الفرد على تحقيق الأهداف المسطرة، بغض النظر عن حجم الموارد المتاحة.

-**المستفيدون (Les bénéficiaires):** هم كل الأشخاص أو الفئات التي تحصلوا على الخدمات واستفادوا منها من طرف جهات معينة مثل: الإدارات العمومية أو المؤسسات ذات طابع الاجتماعي والاقتصادي.

11/ صعوبات الدراسة:

-ضعف تجاوب بعض أفراد عينة الدراسة مع عملية تعبئة الاستبيان، ما أدى إلى تقليص حجم العينة الفعلية، وبالتالي كان لذلك تأثير سلبي على درجة تمثيل العينة وصحة النتائج المتوصل إليها.

-واجهت صعوبات عديدة في البحث خلال فترة إعداد الرسالة بسبب ظروف شخصية، ولكنني والحمد لله، تلقيت الدعم الكامل من طرف عائلتي وأستاذي المشرف، مما ساعدني على استكمال وإنجاز الأطروحة بنجاح.

-قلة الدراسات التي تربط بين التسيير العمومي الجديد وجودة الخدمة العمومية التي شكلت لنا تحدياً لإيجاد العلاقة بين هذين المفهومين.

12/خطة الدراسة:

-قسمت الدراسة إلى أربع فصول كما يلي:

الفصل الأول: مدخل إلى التسيير العمومي كتوجه نحو الإصلاح الإداري

يتناول هذا الفصل مدخلا عاما لموضوع التسيير العمومي بإعتباره أحد المحاور الأساسية في سياق الإصلاح الإداري، وذلك من خلال ما أصبحت تشهده الإدارة العامة من تغيرات وتحولات مستمرة التي فرضتها عليها كل من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، الأمر الذي استوجب إعادة النظر في أساليب ونماذج تسييرها، ومن خلال ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل على ثلاثة مباحث مترابطة فيما بينها، بحيث تطرقنا في المبحث الأول بتأصيل المفهوم من خلال التطرق إلى الأسس النظرية للتسيير العمومي وتعرفنا على مختلف المفاهيم المرتبطة به، أما في المبحث الثاني فخصصناه لعرض أبرز المدارس الفكرية التي أطّرت مراحل تطور التسيير العمومي، بدءا من المدرسة التقليدية وصولا إلى المدرسة الحديثة مع إبراز خصوصية كل نظرية، ويختتم الفصل بالمبحث الثالث الذي يعالج دوافع ومبررات الإصلاح الإداري كمدخل لتحسين التسيير العمومي.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

يأتي هذا الفصل لتسليط الضوء على الإطار المفاهيمي المرتبط بالتسيير العمومي الجديد بإعتباره من أبرز التوجهات المعاصرة في مواضيع الحقل الإداري، والذي ظهر كترّد فعل على قصور النموذج البيروقراطي التقليدي، ويندرج هذا الفصل ضمن محاولة لفهم هذا الموضوع من مختلف زواياه، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأول لتحديد الإطار الفني والإداري للتسيير العمومي الجديد حيث تم التطرق إلى خصائص هذا النموذج ومبادئه الأساسية، أما المبحث الثاني فقمنا باستعراض أهم نماذج التسيير العمومي الجديد، وكذا الأبعاد التي يتركز عليها، أما المبحث الثالث فكان مخصص لعرض بعض التجارب الدولية الرائدة التي طبقت مبادئ التسيير العمومي الجديد.

الفصل الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي لجودة الخدمة العمومية

يعالج هذا الفصل الإطار النظري والمفاهيمي لجودة الخدمة العمومية، بإعتبارها من بين الركائز الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في مدى فعالية السياسات العمومية ونجاعة التسيير داخل الادرات العمومية، وفي هذا السياق، خصص المبحث الأول لعرض ماهية الخدمة العمومية بمفهومها العام وبيان خصائصها ومبادئها، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى تقديم إطار نظري لجودة الخدمة العمومية، عبر تناول مختلف النماذج التي بني عليها مفهوم جودة الخدمة العمومية، ليأتي في الأخير المبحث الثالث ليفصل في الآليات المعتمدة في تحسين جودة الخدمة العمومية.

الفصل الرابع: الإطار النظري والمفاهيمي لجودة الخدمة العمومية

العمومية بجامعة عين تموشنت

يرتكز هذا الفصل على تجسيد الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك من خلال التركيز على دراسة حالة جامعة عين تموشنت بإعتبارها نموذجا من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، كما أنّ الهدف الأساسي لهذا الفصل يتمحور في معرفة مدى تجسيد لأبعاد التسيير العمومي الجديد في الممارسات الإدارية على مستوى الجامعة، ومدى انعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة لصالح الأسرة الجامعية، وعليه سيتم في المبحث الأول تقديم لمحة شاملة حول نشأة جامعة عين تموشنت وتطورها، ومن ثم التطرق إلى تحديد هياكلها التنظيمية ووظائفها الإدارية، ثم في المبحث الثاني والمبحث الثالث فخصصناه لتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم استخلاصها من الاستبيان الموجه إلى عينة من موظفي الجامعة، وذلك بهدف قياس مدى وعيهم وقدرتهم على تفاعل مع مختلف متطلبات التسيير العمومي الجديد، وكذا تمكنهم من تقييم لمستوى جودة الخدمات العمومية المقدمة..

الفصل الأول

تمهيد:

تولي مختلف الدراسات والاتجاهات النظرية اهتماماً كبيراً، بموضوع التسيير العمومي كونه يعدّ من بين الوسائل المهمة والمساعدة في تحقيق الأهداف المرغوبة، سواء كانت تلك الأهداف مرتبطة بمجال الاقتصادي أو الأهداف التي تكون على مستوى اجتماعي أو في مجال السياسي أو مركزية.

-ولتعمق أكثر رغبة منا لدراسة معمقة لموضوع التسيير العمومي الجديد، بد لنا أولاً ضرورة التطرق والاهتمام أكثر بموضوع التسيير العمومي من خلال توضيح لمختلف الجوانب التي تخضع لقواعد التسيير العمومي.

-ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف أكثر على مختلف المفاهيم الأساسية لتوضيح ماهية التسيير العمومي، من خلال تحديد لمبادئه والتزاماته، إضافة إلى ذلك سنحاول التطرق أيضاً إلى إحاطة نظرية بموضوع الإصلاح الإداري الذي يعدّ المحور الأساسي نحو تجوّه إلى التسيير العمومي الجديد والأمر الذي سيساهم بحد ذاته في تحسين الخدمة العمومية.

وبناءً على ذلك سنقوم بعرض لمختلف المفاهيم والعناصر الأساسية التي أسهمت في ظهور هذا النوع من التسيير.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث: جاءت على النحو التالي:

المبحث الأول: الأسس النظرية للتسيير العمومي

المبحث الثاني: المدارس الفكرية المؤطرة للتسيير العمومي

المبحث الثالث: دوافع ومبررات الإصلاح الإداري كمدخل لتحسين التسيير العمومي.

المبحث الأول: الأسس النظرية للتسيير العمومي

- يمكن اعتبار التسيير العمومي على أنه واحد من أهم مبادئ الإدارة أو التنظيم في العالم الحديث، إذ أنه يمثل الإطار الفكري الذي يمكن من خلاله الحكومات والإدارات العمومية على تحقيق أهداف وتلبية لمختلف احتياجات المجتمع، إلا أنه انبثقت أزمة في التسيير العمومي التي حالت دون تحقيق أهداف الأخيرة والتي دفعت العديد من الباحثين لتسليط الضوء على هذا الموضوع وتحليل أفكار والنقاط المرتبطة بهذا الموضوع، وخاصة في ظل انتشار البيروقراطية.

- من خلال هذا المبحث سنحاول عرض لمختلف المفاهيم المرتبطة بالتسيير العمومي وأهم الأسباب التي أثرت على هذا الأخيرة.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التسيير العمومي

أخذ مصطلح التسيير العمومي عدة مرادفات له، نذكر منها:¹

- الإدارة العمومية.

- المانجمنت العمومي.

- إدارة الخدمة العمومية.

- إذ أصبح تكتسي عملية التسيير أهمية بالغة نحو ترجمة التوجه المستقبلي للمؤسسات رغبة للوصول إلى مستويات أداء محددة وفق ما كان مخطط له، هذا الأمر الذي يتطلب ضرورة التوفر على إدارة نافذة البصر أي تكون تتمتع باليقظة لما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، كما تكون قادرة على إختيار أساليب التسيير بما يتوافق مع وظائفها، وتهتم بالجوانب التي تساهم في رفع من مستوى العمل من خلال التحفيز وتهيئة المناخ بحيث يكون مفتوح وإيجابي قادر على تقديم الدعم والتوجيه المطلوب لأفراد التنظيم، وأيضاً معرفة كيفية لمزج الفعال بين موارد المؤسسة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ غريسي العربي، صافي أحمد، عزوز أمينة، التسيير العمومي الجديد كآلية لترشيد الإنفاق العام وتحقيق التنمية المحلية المستدامة-دراسة قياسية- بلدية سعيدة الفترة ما بين 2007 و2016، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ملحق 4 المجلد 5، سنة 2019، ص128.

أولاً: مفاهيم حول التسيير العمومي

إنّ مصطلح التسيير تختلف تعريفاته باختلاف الباحثين في هذا المجال فكل ينظر إليه من زاوية معينة وحسب وجهة نظره، إلا أنّه قمنا بتقديم لبعض التعاريف لنذكر منها مايلي:

- يعرف **هنري فايول** الإدارة فيقول: "إنّ الإدارة هي طريقة لمعرفة كيف تدير، أي تتنبأ بالتغيرات والتحديات المستقبلية التي يمكن أن تواجهها أي إدارة بالإضافة إلى معرفة أن تخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".¹

كما عرف التسيير على أنّه "مصطلح يهتم بالعملية الإدارية وتنظيم الأمور بطريقة التي تسمح بتحقيق الأهداف سواء كان ذلك في القطاع العام أو القطاع الخاص، وهذا يشمل كل من إدارة الموارد وتنظيم العمليات وأيضاً اتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية".²

ومن التعاريف السابقة يتضح أنّ عملية التسيير ترتبط أساساً بالعمليات الإدارية المتمثلة في كل من: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق فيما بين الموارد البشرية والموارد المادية قصد توجيهه نحو تحقيق الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات المرتبطة بالبيئة المؤثرة في نشاط أي مؤسسة.

أمّا فيما يرتبط بمصطلح التسيير العمومي أو بالإنجليزية **public management** إذ بدأ إهتمام بهذا النوع من التسيير إلّا في النصف القرن التاسع عشر (19) مع أستاذ في علم السياسة الأمريكي **توماس وودر ويلسون Thomas woodrow wilson**، إذ شغل كأستاذ في القانون الدستوري وذلك بالولايات المتحدة الأمريكية حيث أصبح لها رئيساً وذلك في سنة 1913، أمّا في سنة 1887 كانت له مساهمة نشر في دراسة تحت عنوان "دراسة الإدارة العامة".³

¹ ريس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية سنة 2016، ص12.

² Jayanta Kumar Dash, Ratnaprava Barik, **Introduction to public administration, directorate of distance & continuing education**, [http://ddceutkal.ac.in/downloads/UG-SLM\(pulse\)core-GPDF](http://ddceutkal.ac.in/downloads/UG-SLM(pulse)core-GPDF).

³ مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الإصدار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام-العملية الإدارية-، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص20.

- كما يعرف التسيير العمومي على أنه: مصطلح يقود بأنّ الغاية أو الهدف العلمي للحكومات هو معرف كيفية لتحقيق أهدافها ويكون ذلك ضمن تنفيذ القرارات السياسية والقوانين بشكل مناسب الذي يضمن الفعالية في تحقيق الأهداف.¹

- يعرف أيضًا على أنّ التسيير العمومي يرتبط بتنظيم وتوجيه الأنشطة والموارد بطريقة تساهم في تحقيق أهداف معينة.²

- كما يعرفه **wilson** التسيير العمومي: " أنّ الهدف العملي والغاية الحكومية يرتبط بموضوع إنجاز المشروعات العامة، وذلك بأكبر قدر ممكن من الفعالية وتلبية لاحتياجات وتطلعات الأفراد، فمن خلال طريق الإدارة العامة تتمكن الحكومات من توفير احتياجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها".³

- حسب **A. Bartoli** فإنّ مفهوم التسيير العمومي يرجع في الأصل إلى المفهوم الأمريكي **P.PBS** والذي تم الأخذ به في إطار الجيش الأمريكي، إذ أنّ هذه الأخيرة تستند إلى فكرة ضرورة مشاركة الأطر التي تقوم بعملية تحديد الأهداف، والسهل على عملية تنظيم العمل إنطلاقًا من أهداف المسطرة ولكن الباحث لاحظ بأنّ هذا النموذج في التسيير لم يستطع النجاح في إعطاء النتائج المرجوة منه على مستوى الإدارة وذلك لأسباب التالية:

- نوعية النماذج التقنية المعتمد عليها التي كانت قليلة المردودية.

- صعوبات كانت مرتبطة بمعرفة الأهداف المراد تحقيقها في القطاع العام.

- عدم وجود دافع في إحداث التغيير.

- إذ يمكن القول أنّ التسيير العمومي هو مجموعة من المفاهيم والمبادئ والممارسات المرتبطة بالتعامل مع الإدارة وتنظيم الموارد والعمليات التي تستند عليها العمل الحكومي باعتباره أداة مساهمة في تنفيذ السياسات العامة للدولة.

¹ Karen Hill, **principles d'aministration publiques**, un cadre pour les pays du voisinage européen, France, p02.

<http://www.sigmaxweb.org/publication/principles-enp%200vervieu-fr.pdf>

² Kamari, Anjali (2021), **public administration; meaning**, scope and its nature, p03. <http://www.Zbw.eu> »EBP078205573-0.

³ رق المجذوب، الإدارة العامة-العملية الإدارية-والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص119.

⁴ P.PBS(planning, programing and budgeting, system

- كما يعدّ التسيير العمومي أداة مساعدة في تحقيق وظائف الدولة من خلال مؤسساتها والتي تعكس بالضرورة السياسات العامة للدولة، تندرج ضمن أهداف قابلة للتنفيذ، وهنا الأمر الذي يظهر وجود ارتباطات وثيقة بين كل من السلطة، السياسة والتسيير العمومي، أي بين سلطة الحكم وأداة التنفيذ.¹

وبالتالي يمكن القول بأنّ التسيير العمومي هو الطريقة التي يتم من خلالها تحويل السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ في الواقع الميداني، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول أيضاً بأنّ التسيير العمومي هو الطريقة التي تحول من خلالها السياسات العامة للدولة إلى واقع يمكن من خلاله تأثير في حياة المواطنين.

ثانياً: خصائص التسيير العمومي

يتميز التسيير العمومي بمجموعة من الخصائص، أهمها:²

1-الهدف: إذ يركز هدف المشروعات الاقتصادية بمجموعة من العناصر المتمثلة في تحقيق الربح، إلا أنّه قليلاً ما نجد هذا النوع من الأهداف في المؤسسات والمشاريع الحكومية، وذلك بسبب وجود أهداف عديدة لكن يجوبها الغموض، وذلك حتى في حالة هدف واحد، والنقطة الثانية هو إيجاد نوع من الصعوبات في المقارنة بين تكاليف الدائرة الحكومية وقيمة الخدمات المقدمة لمواطنيها، وأخيراً فإنّ الركيزة الأساسية في الإدارة العامة هو العنصر البشري والذي يصعب التحكم فيه.

2-المسؤولية: يمكن توضيح في هذا النقطة على أنّ الموظف الحكومي هو المسؤول الأول أمام الجهات العليا التشريعية وذلك فيما يخص تقديمه لتصريحات أمام وسائل الاعلام وذلك بخصوص قضايا معينة، إذ تمارس عليه نوع من الضغوطات من قبل جماعات المصالح، كما أنّه قد يتعرض لهجوم من طرف الصحف ليطلب منه تفسير سلوكه وتبرير نحو السياسات المتخذة التي هي قيد التنفيذ.

3-الصيغة الرسمية: يمكن اعتبار على أنّ التسيير العمومي هو الإطار الأساسي لعمل الحكومة، وذلك بإعتبارها أداة مستعملة لتنفيذ السياسات العامة، ففي تعاملها يكون التعامل على أساس شخص عام وليس خاص، ويحكم التسيير العمومي القانون العام، والموظف العام يقوم بالعمل بصفته الرسمية وليس الشخصية، كما نضيف أيضاً أنّ

¹ إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، منتدى العالم الثالث، دار الشروق، القاهرة، 2003، ص 87.

² سامية منزر، زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، سنة 2020، ص 31

الإدارة العامة تقوم بإنشائها السلطة العامة وتكون خاضعة لسلطة الدولة، إلى جانب مؤسساتها السياسية والرسمية وتعمل ضمن إطار السياسة العامة التي يقوم القانون برسمها.

4- الشكل التنظيمي: إذ يضم مختلف الهياكل المرتبطة بالإدارة العامة على اختلاف مستوياتها الوظيفية وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة وعلاقتها ببعضها البعض.

وتتضمن العناصر المكونة لكل من التنظيم، السلطة، وعنصر البشري كقوة أساسية إضافة إلى عنصر المالي، ونظيف كذلك أنّ ما يحدد شكل الإدارة العامة وطريقة بناء هرمي للجهاز الإداري كما أنه يقوم بتحديد العلاقات التي تحكم المستويات.

5- بيئة الإدارة العامة: تتعلق أهداف الإدارة العامة بما يرتبط بالصالح العام وإدارة الشعب، إضافة إلى ارتباطها بمدى تطور وظائف الدولة التي يتم من خلالها التحكم في الاتجاهات السياسية السائدة.¹

6- المنافسة: يستند من خلال العمل في الإدارة العامة أنواع مختلفة من رقابة داخلية والرقابة الخارجية، بالإضافة إلى مجموعة من الإجراءات والطرق والأساليب التي لا يكون من خلالها مجالا لحرية التصرف، هذا الأمر الذي يضيف طابع الجمود ويحدّ من الفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة، بالإضافة إلى ذلك فإنّ جميع نشاطاتها تكون موجهة لخدمة جميع المواطنين، لذلك دائماً ما يكون نادراً لأن تتعرض للمنافسة.²

7- الإطار القانوني: إنّ الإدارة العامة تخضع لمجموعة من التشريعات والقوانين والأنظمة الموضوعة من طرف السلطة التشريعية، والتي تلزم بها كل من العاملون والأجهزة الحكومية للخضوع للقواعد والإجراءات المحددة لهم بمقتضى النظام المحدد من طرف الدولة وأجهزتها التشريعية، التي تعمل على توجيه سلوكياتهم وبالخصوص أنّها تخضع لرقابة السلطة التشريعية والأجهزة القضائية، وأيضاً يترتب عنه عدم مرونة التغيير والتعديل في الأنظمة، إذ يفرض ذلك ضرورة الرجوع إلى الهيئة التشريعية وهذا ما يساهم في إبطاء من عمليات التعديل والتغيير.

-إنطلاقاً مما تطرقنا له يتبين لنا من خصائص التسيير العمومي أنه يختلف عن التسيير في المعمول به في القطاع الخاص، إذ لا يتمحور هدفه حول تحقيق الربح بل هدفه يركز على تحقيق الصالح العام، هذا ما يجعل أهدافه

¹ زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، ص، ص24-25.

² سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مطبعة الشقري، سنة2013، ص، ص8-10.

متعددة تتميز بالتعقيد أحيانا، كما يتميز هذه التسيير بخاصية خضوعه لرقابة قانونية وتشريعية جد صارمة، مما يؤثر سلبا في حرية التصرف وبالتالي الأمر الذي يحد من سرعة التغيير والديناميكية.

- إضافة إلى ذلك فإن مثل عوامل محدودية المنافسة والتعقيد التنظيمي هي أيضا لها تأثير على أداء الموظف العمومي، مما تعيق الفعالية والابتكار في ممارسة المهام، وبالتالي فإن طبيعة المعقدة لهذا النوع من التسيير تفرض الحاجة المستمرة لإجراء الإصلاحات، لتضمن من خلالها تحسين الأداء.

ثالثا: مبادئ التسيير العمومي:

تخضع الإدارة العامة بمختلف أنواعها لمجموعة من المبادئ اللازمة لتوفرها لإنجاح مهامها وتحقيق لصالح العام، ومن بين هذه المبادئ نذكر أهمها مايلي:¹

1- **مبدأ دوام سير الإدارة:** يعني هو المبدأ الأساسي لاستمرار سير الإدارة العامة لأنّ بتعطّلها وتوقف استمراريتها، ينشر اختلالات واضطرابات في حياة المستفيدين، ويتربّ عن هذا المبدأ نتائج متعددة أهمها وقف الإضراب.

2- **مبدأ المساواة:** يعني هذا المبدأ هو أنّ جميع المواطنين متساوين أمام الإدارة العامة وذلك فيما إذا توافقت فيهم الشروط المطلوبة.

3- **مبدأ قابلية نظام الخدمة العامة للتغيير:** أن الإدارة لها كامل الصلاحيات لتغيير القواعد في أي وقت أرادت به ذلك، التي تحكم الخدمة العامة بما يتوافق لتحقيق المصلحة العامة على أفضل وجه، لأنّ الإدارة العامة تقوم على فكرة التشغيل بأكبر كفاءة ممكنة في ظل الظروف القائمة، تستطيع أن تجري تعديلاً في تنظيمها بما يتوافق مع تغير الظروف، أو ظهور طرق أفضل تعمل على زيادة كفاءة الخدمة العمومية، ابتغاء تحقيق المصلحة العامة، دون أن يمسّ ذلك أي اعتراض سواء بما يتعلق بالمستفيدين أو العاملين، ويعتبر هذا الحق ثابت دون وجود الحاجة إلى نص.

4- **مبدأ حياد المرافق العامة:** يرتبط هذا المبدأ بمبدأ المساواة الذي يتعلق أساساً بطريقة إدارة للمرافق العامة بطريقة موضوعية بغض النظر عن الخلافات الشخصية، بما يضمن من رفع لكفاءتها وتحقيقها لصالح العام، وأيضاً بما يضمن توزيع خدماتها على كافة المستخدمين دون التفرقة بسبب الاتجاهات السياسية، العرقية الدينية، أو الفلسفية، ووفق هذا المبدأ فلا بد من ضرورة تجاوز كل الخلافات وذلك رغبة لتحقيق الفائدة والمنفعة التي تخدم الصالح العام.

¹ ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الأزراطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، سنة 2007، ص، ص 435-440.

5- مبدأ الالتزام: بالتشغيل الصحيح للإدارة العامة، الأصل في هذا المبدأ أنه لا يجب حرمان الأفراد من الاستفادة من خدمات الإدارة العامة، وذلك بإقامة مؤسسات عمومية، كما يستوجب هذا المبدأ ضرورة التجاوب مع مقتضيات الإدارة الحديثة المتطورة بغية تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات العامة لأفراد المجتمع.

- **نستنتج** من خلال ما تم التطرق له، أن مبادئ التسيير تشكل إطاراً أساسياً لضمان كل من فعالية واستمرارية الإدارة العامة فيما يتعلق بممارسة لمهامها وتحقيق مصالح المجتمع، فمبدأ دوام سير المرافق يساعد على إستمرارية تقديم مختلف الخدمات، بينما يساهم المبدأ الثاني الذي يرتبط بمبدأ المساواة عدالة في طريقة الحصول على الخدمات وتسهيل طريقة الاستفادة منها، إضافة إلى ذلك فإن مبدأ قابلية التغيير يمنح مرونة للإدارة في التكيف مع مختلف التغيرات، أما فيما يتعلق بمبدأ الحياد الذي يؤكد على تقديم الخدمات بعيداً عن أي اعتبارات تمييزية، في حين يفرض مبدأ الالتزام ضرورة الاستجابة لمختلف إحتياجات وتطلعات المواطنين.

المطلب الثاني: أزمة التسيير العمومي

تتمتع النشاطات المالية للدولة على أهمية بالغة وذلك لما لها من تأثير على نشاطات الدولة، إلا أنها ظاهرة تضخم أعباء الدولة التي نتج عنه ديون عمومية تنعكس سلباً على فعالية وكفاءة في سير أداء قطاعات الحكومية والمرافق العمومية، لهذا السبب تمت صياغة لعدد من النظريات التي كانت تمس الجوانب في عملية التسيير في القطاع العمومي.

إذ يمكن إرجاع سبب في ظهور أزمة التسيير العمومي إلى أربعة مرتكزات ساهمت في ذلك وهي ضعف الأداء والفعالية، تراجع دور الدولة، وأخيراً تأثير النظريات الحديثة.

أولاً: ضعف الأداء والفعالية

هناك العديد من العوامل المؤثرة التي أدت إلى ضرورة رفع من أداء كفاءة المرافق والقطاعات العمومية، إذ شهدت العديد من الدول المتقدمة وحتى الدول النامية نوع من التغيير الجذري في مستوى تدخل الدول في جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية باتجاه تقليص ولكن الأمر لم يصبح كافياً بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي خاصة فيما يرتبط بمستوى الأداء وكفاءة إستخدام الموارد المتاحة.¹

¹ Encyclopedia universalise **Encyclopedia universalise**, France SA, 2002, Tom 7, p816.

حيث كانت مساهمة التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال والعمولة، ظهور أزمة مالية للدولة، ظهور أنماط جديدة في التسيير وتجديد من طريقة الفكر الليبرالي الذي كان له دور أساسي في إتجاه القطاع العمومي إلى رفع من كفاءة استخدام لكل الموارد المتاحة له وذلك من خلال الإصلاحات التيسيرية التي أجريت على مستوى هذا القطاع.

كما يمكن استنتاج نظريًا فيما يخص مسألة ضعف الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف من طرف القطاع العمومي إلى عدّة مقاربات التي كانت تهتم بالاقتصاد العمومي وفيما يخص تسيير المرافق العمومية، ويمكن إيجاز هذه المقاربات فيما يلي:¹

1- **مقاربة حقوق الملكية:** إذ تقوم هذه المقاربة على فكرة أنّ القطاع العمومي ينفرد بمحيط خاص به، إذ تنطلق من فكرة رقابة لممارسات على الأنشطة والتي تنتهي أنّ هذه الوظيفة لا تمارس بالمستوى المطلوب وإنما تمارس بمنحى سيء في العديد من المواضع وبالتالي فإنّ الحل لذلك هو ضرورة إعادة النظر في بنية التي يستند عليها القطاع العمومي بما يساهم في ضمان تحقيق النتائج بشكل المطلوب وخاصة فيما يتعلق بمجال التخصيص الأمثل للموارد المتاحة لمختلف منظمات القطاع.

2- **المقاربة الثانية:** تنطلق من فكرة مواضيع الجودة وعدم وجود تناظر في المعلومات (**Asymétries D'Informations**)، إذ تؤكد هذه المقاربة فكرة أن الأعوان المستخدمين يقومون بإتباع الاستراتيجيات قائمة على تصرفات ذات الانتهازية (**Opportunisme**) التي من شأنها تعطيل من مهام وأداء المنظمات والمرافق العامة وفي قدرتها في بلوغ النتائج المطلوب تحقيقها، في هذه الحالة يتطلب الأمر إيجاد الميكانيزمات المناسبة لضمان الفعالية على العمل الإداري ورفع من مستوى كفاءته.

3- **المقاربة الوضعية للمنظمات:** في هذه المقاربة يتم طرح التساؤل حول ما إذا كان من الضروري إعادة النظر في أنماط تنظيم وتسيير المنظمات والمرافق العمومية التي تعاني من صعوبات في مجال التحكم والتكيف والتسيير بصورة عامة ما يرتبط حدوثه في كل التنظيمات.

4- **المقاربة الرابعة:** تركز هذه المقاربة أنه لا يوجد أي جدوى من التفكير والعمل نحو إسقاط لأنماط التسيير السائدة في القطاع الخاص في المنظمات العمومية، ليتم الاستعانة بمختلف التوصيات والاجتهادات التي تمت صياغتها في السنوات أو الفترة الأخيرة حول كل من المنظمات أو المرافق العمومية وكيفية تسيير لوظائفها.

¹ X.Greffé : **gestion publiques** », ed Dalloz, paris, 1999, p, p32-84.

- إن كل هذه المقاربات يظهر تأثيرها على أرض الواقع بنسب متفاوتة إذ اتضح لنا أنّ هناك وجهة نظر أخرى، يتم من خلالها الدمج بين كل من مقارنة عدم التناظر المعلومات والمقاربة القائمة على نظرية الحقوق الملكية والتي اعتبرت أنه من بين مساوئ التسيير العمومي يكون ناتجًا من أنماط اتخاذ القرارات التي تتسم بعدم الدقة والتي تؤول إلى تشجيع تعظيم المصالح الخاصة على حساب المصالح العامة في ظل عدم وجود الدقة، تناظر ووفرة المعلومات، وقد إعتبر هذا الاتجاه الأخير من أكثر الاتجاهات والمقاربات التي أبدت انتقادات للتسيير العمومي في الفترة الأخيرة.

ثانيًا: تراجع دور الدولة¹

- لقد كان دور الدولة لعقود كثيرة يرتبط أساسا بضرورة تأمين خدمات الأمن والدفاع الخارجي التي كانت يطلق عليها "الدولة الحارسة" وكان أول إستعمال لهذا المصطلح يعود إلى **Emile Olivier** سنة 1970، إذ إعتبر أنه بداية القرن 19 بدأ تزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، إذ تعود بدايات ظهور هذا التحول إلى أزمة سنوات الثلاثينات التي كانت كدافع جديد لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وكان يتمحور دورها الأساسي في السعي نحو توفير الخدمات الأساسية وفق متطلبات المجتمع، كما لها دور أساسي في وضع القواعد العامة التي تساعد في تسيير المنظمات للنشاط الاقتصادي.

- إذ عرفت العديد من الدول المتقدمة في فترة السبعينات أزمة حادة في اقتصادياتها التي تعود بداياتها إلى نهاية الستينيات ورغم كل محاولات المبدولة في سبيل الإصلاحات الإدارية، إلا أن السياسات المطبقة لم تعطي النتائج المتوقعة الحصول عليها.

- إلا أن هذه الأزمة وتخمينات الفكر الليبرالي دفعت العديد من الرواد والباحثين كعامل أساسي نحو التوجه لتحديد الفكر الليبرالي أثناء تلك الفكرة حيث كان هذا الفكر يقود على أساس إعتبار أنّ تعاظم دور الدولة له انعكاسات وآثار على مختلف الأنشطة هو السبب الرئيسي في استمرار وانتشار لأزمة الاقتصاديات الغربية.

- وعليه وبناءات على العديد من المساهمات التي كانت تمسّ الجانب الفكري، كانت من بين الاصلاحيات الأولى التي هدفت نحو تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط، كما شهدت كل من آليات السوق والمنافسة دور متزايد فهو ضبط الاقتصاديات، الأمر الذي نتج عنه ظهور عديد من

¹ Jean Yves capul et olivier Garnier : op.cit., pp181-182.

نظريات أخذت أفكارها على أنّ آلية السوق هي الأفضل فيما يرتبط بإعادة توزيع الدخل مع تحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية.¹

-لقد تم إعادة صياغة لنظريات جديدة في هذا المجال كنظرية الاختيارات العمومية إلى جانب نظرية تكاليف الصفقات، نظرية الوكالة... الخ، إذ سائرت العديد من الدول الغربية تطبيقاً لهاته الأفكار الجديدة حيث كانت سباقة في هذا المجال كل من بريطانيا، نيوزيلندا والولايات المتحدة الأمريكية، ليتم بعد ذلك مسيرة الدول النامية لنفس الاتجاه الذي أدى بدوره إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة وخاصة فيما يخص طرق التسيير حتى فيما يرتبط بالمرافق ذات الطابع الإداري، وذلك نظراً لعدم فعالية الطرق التقليدية للتسيير، هنا الأمر الذي يلزم على القطاع العام تبني للممارسات المنظمات الاقتصادية الخاصة معتمدة في ذلك على وميكانيزمات السوق.

-أمّا بالنسبة للجزائر، فقد بدأ بدايات ملامح الفكر الليبرالي تظهر بعد أزمة انهيار أسعار البترول سنة 1986، هذا الأمر الذي بدأ من خلاله الانسحاب التدريجي في جل أنشطتها الاقتصادية، ولاسيما في الخصوص كان القطاع الاقتصادي العام هو القوة المسيطرة على أغلبية الأنشطة.

-إذا كانت تجسيد لانسحاب الدولة من خلال قوانين الاستقلالية لسنة 1988، ليأتي بعد ذلك قانون الخصخصة فيما بعد سنة 1988 ليستكمل انتهاج لمذاهب الفكر الليبرالي في تعامله مع الحياة الاقتصادية.

ويمكن تلخيص أهداف الخصخصة في الجزائر في النقاط الآتية:²

-تتولى الدولة مهمة إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني من خلال إجراء إصلاحات اقتصادية، وتغيير القوانين والقواعد المرتبطة بالأعوان الاقتصاديين العموميين مع إجبارهم للخضوع لقواعد التي تحكم اقتصاد السوق وضرورة الانفتاح على أسواق الدولية في ظل عولمة الاقتصادية.

¹ عبد الرزاق بحري، دور وظيفة الدولة في ظل العولمة، مجلة صوت القانون، المجلد السادس، العدد 02/نوفمبر 2019، جامعة البليدة 02-، ص 924.

² بوزيان عثمان، الخصخصة في الجزائر-دراسة وتقييم-، جامعة مولاي الظاهرة بسعيدة، الجزائر، <http://zoom.journals-ekb-eg>

-إختيار مسيرين الذي يتمتعون بكفاءة ويكونون مؤهلين للعمل في نظام تسيير جديد مبني على مبدأ الفعالية، ورسم الأهداف مع توفر قاعدة مرنة للعمل إلى جانب إصلاح المنظمة العمومية بما يساهم في تحديثها ورفع من مردوديتها الاقتصادية.¹

المطلب الثالث: تأثير النظريات الحديثة

هناك العديد من النظريات الحديثة التي حاولت مواكبة تجديد الفكر الليبرالي والتي لها انعكاسات وتأثيرات على عمليات تسيير القطاع العمومي، وسنتعرف على بعض منها لما لها أهمية في مجال موضوعنا، إذ هناك نظريات أخرى لها تأثير على هذا النوع من التسيير لكن لا ترتبط أساسا بجوانب موضوع اهتمامنا كما هو الحال بالنسبة بنظرية الاتفاقات. **la théorie des conventions.**

أولا: نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية **la théorie des couts de transaction**:

-ظهرت نظرية تكاليف الصفقات أو المعاملات نتيجة لمجموعة من أبحاث ودراسات مفكرين من أمثال ويليامسون (**Williamson**) وكوز (**coase**)، حيث تركز فكرة هذه النظرية على أن وجود الشراكة هو غاية مستعملة لتخفيض التعاقدات والصفقات المبرمة بين طرفين أو أكثر.²

-إذ كانت بداية ظهور النظرية مع بروز أعمال المفكر كوز سنة 1937 وكتابه الشهير "طبيعة المنشأة" الذي يربط فكرة أنّ ما يحدد من قوة الشركة وهيمنتها في السوق هو حجم وطبيعة الصفقات التي تقوم بها هذه الأخيرة ولتتمكن من الوصول إلى فعالية اقتصادية لابد أن تكون التكاليف المنفقة في إبرام الصفقات الشركة تكون أقل من تكاليف الصفقات المبرمة في السوق.

-إذ يعتبر كوز الشركة على أنها مجموعة العلاقات ذات تعقيدات داخلية وخارجية، إذ أنّها تبحث دائما عن أسلوب مناسب للتنسيق بين هذه التعاقدات.³

¹ موسى سعادوي، دور الخصوصية في التنمية الاقتصادية-حالة الجزائر-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط اقتصادي سنة 2007، ص 296.

² لمن تغليسية، مساهمة مبادئ الحوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية، تخصص محاسبة مراجعة وتدقيق، جامعة الجزائر-3-، سنة 2018، ص 09.

³ حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 16.

-وقد قام ويليامسون E.O. Williamson، ابتداءً من سنوات السبعينيات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح بذلك أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثين خاصة فيما يتعلق بمجال سلوك المنظمات ولاسيما فيما يربطهم من علاقات ميكانيزم السوق.

وبصورة مختصرة يمكن تلخيص الفكرة الأساسية لهذه النظرية في كون اللجوء إلى آلية السوق تبقى أداة أولى التي يتم استعانة بها فيما يخص لضبط ومرجعية بالنسبة لكل المتعاملين، غير أنّ هذا لا يمنع في الكثير من الحالات التي تعود إلى تعقد وتشابك بين كل من الحياة الاقتصادية والحياة الاجتماعية التي تلجأ فيها المنظمات إلى عقد هذا النوع من الصفقات وذلك عن طريق آلية السوق وهي أقل كفاءة من طرق أخرى يمكن اللجوء إليها بسبب ما ينتج عنها من تكاليف عقد الصفقات عن طريق آلية السوق إذ في هذه الحالة تكون التكاليف أكثر ارتفاعاً.¹

-تجد نظرية تكاليف عقد الصفقات استعمال مبرر لها فيما يخص مجال الاقتصاد والتسيير العمومي من حيث تقديم الخدمات الذي يكون في الغالب الأحيان مكلفاً لأبعد الحدود، هذا ما دفعنا إلى اللجوء إلى آلية السوق بمفهومها الضيق، وهو ما يبرر تفضيل لجوء الدولة للعمل بهذا النوع من النظريات.

ثانياً: نظرية الوكالة la théorie de l'agence:

لقد جاءت هذه النظرية هي الأخرى لإثراء دراسة نظرية المنظمة، حتى وإن كانت هذه النظرية لا ترتبط في دراستها نحو المنظمات والمرافق العمومية فإنّ طبيعة علاقات الدولة مع ممتلكاتها وضرورة تفعيل لمختلف مرافقها نحو رفع كفاءتها يتطلب مراجعة لهاته العلاقات في ضوء المساهمات الجديدة على مستوى مجال المنظمات عمومًا.

-يمكن اعتبار أن نظرية الوكالة على أنّها أداة مستعملة لتفسير ظواهر ذات العلاقة التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة وتنشأ علاقة الوكالة بين مالك المنظمة (principal) ومسيرها (Agent)، الذي في غالب الحالات ما تفوض له صلاحيات كبيرة في مجال تسيير المنظمة إذ تسمح له بالتعامل مع العملاء والزبائن بصفته المالك لتلك المنظمة.²

¹ Jean Luc Arregle : « les nouvelles approches de la gestion et des organisation », ed Economic, paris2000, pp85-129.

² حيدر المجباس، حوكمة الشركات محاضرات مفسرة لحوكمة الشركات، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال - <http://uomustansiriyah-edu.iq> media» lectures ص03.

- إذ أن تطبيق هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يساهم في مساعدتها في إعادة تنظيمها من خلال تحقيق لعنصرين إثنيين:

- التمكن من التحقيق الدقيق لصلاحيات المسيرين فيما يخص عون تنفيذي للسياسات العمومية والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية وفي إطار دورها، يتم تصميم وتصوير لمعالجة السياسات العمومية، إذ بالتالي كل هذا يسمح بممارسة دقيقة لقياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.

- إن التمكن من النجاح فيما يخص تحقيق العنصر السابق يضمن من خلاله الشفافية ويفرض بالضرورة نحو رفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين من جهة، ومن جهة أخرى يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.¹

المطلب الرابع: مكافحة الأساليب التقليدية في إدارة المؤسسات

- لقد أصبح يشكل عائقًا بالنسبة للإدارة سبب اعتمادها وانتهاجها لأساليب وطرق تسيرية تقليدية، أصبح يشكل لها تحديًا صعبًا وفي الخصوص بما يرتبط لتحسين مردوديتها ونوعية الخدمات المقدمة للمرتفقين، حيث أن جلّ إدارات الدول النامية تعاني من الانغلاق فيما يرتبط بتجارب الدول الأخرى في مجال الإدارة، وبالتالي ما ينعكس عليها في عدم مواكبتها لتكنولوجيا والبحث العلمي ومعرفة لمستجدات جديدة في مجال الإدارة الذي يمكنه أن يقدم مساهمة لتطوير وازدهار هذه الأخيرة.

- ففي ظل التقادم الذي شهدته التقنيات الإدارية خاصة في فترة التي عرفتها الثورة التكنولوجية والتي شهدتها الدول المتقدمة، هنا الأمر الذي استدعى على هذه الدول ومنها الجزائر أن تتجه نحو استبدال وتغيير من طرق والأساليب التي كانت تعاني نوعًا من العجز، مع استبدالها بالتقنيات الحديثة والمتطورة التي تعتمد على الأساليب والتكنولوجيا الحديثة التي من شأنها تساعد في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارات وبالتالي ما ينعكس بالإيجاب على رقي وازدهار في تسيير هذه الإدارات.

- وكان لبلوغ هذه الغاية، يستلزم على المسير ضرورة تجاوز التقنيات القديمة التي كان يعتمد عليها فيما سبق، واستبدالها بأساليب وتكنولوجيات متقدمة وبالخصوص ما يتماشى مع متطلبات الإصلاح؛ تفاديًا لعدم تضييع الوقت و الجهد وزيادة في التكاليف، فيكمن الهدف من التحسين في توفير الوسائل وتقنيات أخرى ساعدت في

¹ Michel ST-Germain : « **une conséquence de la nouvelle gestion publique l'émergence d'une pensée comptable en éducation origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation et francophonie** », vol XXXIX. CANADA2001, P15

نجاعة تجارب أخرى وفي دول أخرى متطورة وذلك بما يخدم صالح المؤسسة العمومية، فكانت أبرز تقنية حديثة وفي جميع مستويات الهرم هو إدراج لبرنامج الحاسوب كونها تعدّ تقنية متطورة، يتم الاستعانة بها كبديل عن أي تقنية أخرى أو أسلوب في العمل أبان عن تقدمه.¹

هنا فيما يرتبط بعمل الإدارة والتي كان استدعي ضرورة استبدالها بما يخدم أكثر. ومن جهة أخرى هي الأخرى الأطر الإدارية التي تعمل على مستوى الإدارة أصبحت تستلزم هي بدورها تزويدها بأطر ذات مستويات تعليمية عالية من خلال الاستعانة بخريجي معاهد وجامعات، لأنه أصبح أسلوب متجاوز لاعتماد على الأطر ذات الخبرة والتمرس الإداري في تنفيذ المهام والمسؤوليات فيما يرتبط في تسيير الإدارات العمومية، وخاصة أنّها تتسم هذه الأخيرة من الموظفين بطابعها التقليدي المفرط في التسيير، وفي إطار تحدثنا عن إطار مستعمل في تحديث الإدارة وتجاوز الممارسات التي ليس لها نتائج على الإصلاح، فإنّ إعطاء فرصة لخريجي جامعات ومعاهد متحصّلين على شهادات متخصصة، يعتبر خطوة نحو تجاوز أطر التقليدية ليكون في مقابله تشجيع الأطر الشابة التي تتصف بمبادئ التسيير الحديثة إضافة إلى ذلك تكون لهم القدرة على التأقلم وتكيف مع الإصلاحات التي تنصب على الإدارة.

-أما بخصوص أساليب الإدارة فيما يتعلق بتواصل مع الجمهور، وهي أخرى تعاني من بعض الصعوبات التي تمثلت في عدم فعاليتها ونجاعتها فكان اعتمادها استدعي ضرورة استبدالها بطرق وأساليب مغايرة حتى تتماشى مع دواعي الإصلاح الإداري.

-فإذا كانت الإدارة من قبل على دراية تامة بالحاجز الذي بينها وبين الجمهور، فيما يرتبط بعدم المقدرة على تواصل بين كل من الإدارة والمرتفق، في ظل انتشار نمط التقليدي والعقلية السلطوية المتسلطة هي التي كانت سائدة آنذاك، إضافة إلى سلوك القمع والمحسوبية وسوء التعامل مع بعض المسؤولين مع المواطنين الذي أثر سلبيًا مما نتج عنه نفور فيما يرتبط التعامل مع الإدارة لدى المواطنين وبالتالي فالشعور بالضعف من جراء تصرفات الإداريين السلطوية يكون نتيجته في نفور هو اللجوء إلى الإدارة والتعامل مع المسؤولين فيها.²

لذلك فإنّه أصبح استدعي ضرورة تغيير الجذري لأساليب الإدارية قمعية والتي تتسم بممارسات سلطوية تجاه المواطنين. لذلك فقد تم إعادة النظر فيما يرتبط بأسلوب ممارسة السلطة إلى جانب السعي نحو تطوير اللاتركيز الإداري حيث يعتبر كبديل عن الأساليب الإدارية التقليدية.

¹ مهنا محمد نصر، الإدارة العامة الحديثة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص12.

² مهنا محمد نصر، مرجع سبق ذكره، ص126.

المبحث الثاني: المدارس الفكرية المؤطرة للتسيير العمومي

لقد شهد الفكر الإداري تطورًا على مرّ السنوات من الممارسات الإدارية على مستوى المؤسسات الإدارية المختلفة، بالإضافة إلى مساهمات الباحثين والرواد الرائدة في هذا المجال من جانب إثراء المعرفة الإدارية، ووضع النماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية.

- حيث كانت بداية نشوء الفكر الإداري على "يد فريدريك تايلور" عند بداية الثورة الصناعية وكان ذلك في أوائل القرن العشرين، إذ يمكن ذكر مراحل تطور هذا الفكر على المراحل التالية:

- المدرسة الكلاسيكية (التقليدية/القديمة).

- المدرسة السلوكية.

- المدرسة الكمية.

- مدرسة الحديثة.

- مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ كانت تقوم هذه المدرسة بإهتمام بفكرة علاقات الموظفين برؤسائهم وطريقة التعامل معهم كأسرة واحدة، حتى يضمن لعامل البيئة المناسبة لزيادة إنتاجيته.¹

- تطور مفهوم الإدارة على أساس أنه علم له مبادئ وأسس ونظريات وهو من بين العلوم حديثة نشأت مقارنة بالعلوم الأخرى.

- بدايات تأطير تعود بداياتها لأوائل (القرن العشرين)، حيث عرفت في القرن الثامن عشر، إضافة إلى الثورة الصناعية انتشار المصانع وتوسعها، هنا الأمر الذي ترتب عنه ظهور مشاكل على مستوى الإدارات ومشاكل تنظيمية وعمالية أصبح يستدعي ضرورة البحث عن حلول لها.

- حيث كان الهدف الأساسي للمنظمات هو صب كامل تركيزها على طرق زيادة الإنتاج، الذي دفعها للبحث عن تكثيف الجهود نحو زيادة الموارد البشرية لكي تستمر هذه المنظمات في العمل.

¹ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007، ص، ص، ص 27-28-29-30.

- في النصف الثاني من القرن الماضي بدأت تظهر توسعات وانتشار لمنظمات الخدمية بسرعة لتصل إلى ما وصلت إليه في الوقت الحالي، مما أدى إلى ضرورة البحث عن الوسائل الكفيلة بزيادة الكفاءة والفعالية لتوظيف الجهود البشرية مع إستخدام الموارد المتاحة لهذه المنظمات، رغبة في تحقيق الأهداف المسطرة ولضمان استمراريتها.¹

المطلب الأول: المدرسة الكلاسيكية (المدخل التقليدي):

تعتبر المدرسة الكلاسيكية من أهم المدارس التي كانت له مساهمات كبيرة في تطور الفكر التنظيمي، فقد كانت تركز مهامها في تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية لأنها كانت تعتمد على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة، إذ ترجع بداياتها سنة 1890، إذ تركز جميع نظرياتها على الجانب الفني من العمل كتقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، نطاق الاشراف ووحدة الأمر من أجل تحقيق أعلى إنتاجية (كفاءة).²

- أهم الافتراضات التي كانت قائمة عليها المدرسة الكلاسيكية:

1- إعتبار الانسان كآلة.

2- تتسم أعمال المنظمة بروتين والبساطة في ممارسة المهام.

3- تم الاعتماد على معيار الكفاءة والإنتاجية فقط لقياس مدى نجاح المدراء والتنظيمات.

4- يتم الاستعانة على أسلوب واحد لأداء والذي يتبع تطبيقه في كل ظروف مهما كانت البيئة المحيطة والتغيرات.

5- يكون عمل المنظمة وفق نظام مغلق، على إعتبار أنّ البيئة مستقرة لا تتأثر ولا يؤثر بالبيئة المحيطة به.

6- إعتبار أنّ كل تنظيم يكون خارج القنوات الرسمية يؤثر على الإنتاج ولا يخدم المنظمة.

أولاً: نظرية العلمية (فردريك تايلور 1856-1915):

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1900 و1920 على يد رائدها الأول "تايلور"، حيث كانت هذه النظرية هي السبب الرئيسي في تبيان لأهمية وظيفة إدارة الأفراد بالنسبة لإدارة

¹ محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، ط1 ن 84 شارع زكرياء، غنيم، الإسكندرية، مصر، 2000، 1999، ص84.

² سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سير غيس الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998، ص، ص20-21.

العليا، حيث أنّ الأخيرة تعتبر أساس في تحقيق الفعالية من خلال بحثها الدائم عن الميكانيزمات ذات الفعالية للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية، ورفع من مستويات الكفاءة وترتكز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ وهي:

- تطبيق الأسلوب العلمي الذي يتيح أفضل الطرق لإنجاز المهام، الذي يعتمد على تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة تساعد على دراسة الحركات الضرورية لأدائها، وتتمكن من قياس الزمن التي تستغرقه كل حركة أثناء ممارسة المهام.

- يتم إختيار العمال على أساس علمي ليتم بعد ذلك تدريبهم حتى يتم إكسابهم لمهارات في الأداء والقدرة على إنجاز مهامهم.¹

- تقسيم مسؤولية العمل بين كل من العمال والإدارة، حيث تقوم الإدارة بالمهام المرتبطة بالتخطيط والتنظيم ليقوم العمال بأداء وتنفيذ الأعمال الموكلة لهم في إطار ما تم تخطيط له.

- الاعتماد على الحوافز المادية لتستعمل لإغراء العمال على تأدية لعملهم.

إذ دعا "تايلور" إلى ضرورة تقسيم والفصل بين مسؤوليات الإدارة ومسؤوليات العاملين، حيث أنّ الإدارة هي المسؤول الرئيسي الأول عن مهام التخطيط أمّا العمال فهم المسؤولون عن التنفيذ، حيث تبلورت فكرته الرئيسية أنه حتى يتم التمكن من تحقيق الإنتاجية لابد من إتباع أسلوب علمي تكون مرتكزاته كل من التدريب وتحليل العمل إلى جزئيات ليتم فيما بعد دراسة كل جزئية على جنب حتى تحدد حركاته والزمن الذي تم استغراقه في أداء للمهام، أما الجانب الذي يركز على المعرفة وتدريب العمال، واعتبره أساساً هام في الإدارة، حيث يؤكد فكرة " أنه حتى يتمكن العامل من تقديم الطاقة المطلوبة منه في الأداء إلاّ وأنه يجب أن يكون له استعداد للعمل والتدريب المناسب على العمل"، ومنه يمكن أن نستنتج أن التدريب العامل وتطوير من مهاراته يمكن اعتباره أنه عامل جوهري للوصول إلى المستوى المطلوب.²

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حر حوش صالح، إدارة الموارد البشرية-عالم كتاب الحديث للنشر والتوزيع-الأردن-2002، ص07.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص23.

ثانيا: نظرية التنظيم الإداري/المبادئ العالمية:

صاحب هذه النظرية المهندس الفرنسي **هنري فايول** (1841-1925)، إذ إعتبر "**هنري فايول**" أنّ التنظيم هو إمداد المنظمة لكل ما تحتاجه أثناء تأدية مهامها فيما يرتبط بالموارد البشرية، والمواد الأولية، مع إقامة العلاقات بين الأفراد فيما بعضهم البعض.¹

- إذ قام **هنري فايول** بتركيز اهتماماته على الإدارة العليا الذي يرجع ذلك بحكم خبرته وعمله في الإدارة، في حين يختلف فايول عن تايلور بأنّ أول ركن على مستوى الإدارة، بحيث قام بوضع مجموعة من المبادئ التي يمكن لأي مدير من تطبيقها في جميع المنظمات ومهما كانت الظروف، في حين ركن "**تايلور**" على مستوى الورشة وانصب اهتمامه المستوى الأول من المدراء.

في حين اعتمد "**تايلور**" في نظريته على المسح الميداني، فاعتمد "**فايول**" في نظريته على خبرته كمدير.

بالإضافة إلى أنّ "**هنري فايول**" كان مهتمًا بالإدارات الحكومية وقد قام بنقدها بالنسبة لطرق إدارتها، ومع ذلك لم تكون أعمال لها تأثير كبير على موضوع إصلاح الدولة.²

- كما اقترح أربعة عشر مبدأ عالميًا يمكن ذكرها فيما يلي:³

1- تقسيم العمل والتخصص.

2- تكافؤ الفرض.

3- الانضباط والالتزام من قبل العاملين.

4- وحدة الامر.

5- وحدة التوجيه.

¹ حميدي حياة، محاضرات في نظرية التنظيم، سنة 2020/2021، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، ص03-<https://moodle.univ-chlef.dz/info>.

² Alain chatriot, Fayol, les fayolens et l'impossible réforme de l'administration durant l'entre-deux-guerres-France ; p01.<http://core.ac.uk>.

³ مهداوي هند، محاضرات في إدارة أعمال، جامعة عين تموشنت، سنة 2015، ص05.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

7- تعويض العاملين بشكل عادل.

8- المركزية.

9- التسلسل الهرمي.

10- النظام: وضع الأدوات والأفراد في المكان المناسب.

12- الاستقرار الوظيفي.

13- المبادرة.

14- الروح المعنوية.¹

-لذا يعتبر هنري فايول أول من اهتم بالإدارة على أنها عملية التي ترتبط بوظائف محددة يجب على المدير أن يقوم بتأديتها.

ثالثا: نظرية البيروقراطية لماكس فيبر (1864-1920):

يقوم النموذج البيروقراطي* حسب "ماكس فيبر" على الوصف الدقيق للواقع، لأنّ بعض من خصائصه تساعد على وصف بنىات تنظيم الإدارة العمومية أو المبادئ التقليدية في الوظيفة العامة.²

-إذ قام ماكس فيبر إلى تقسيم المراحل التي يبنى عليها في تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظيفة إلى ثلاث مراحل أساسية:

¹ نفس المرجع سابق، ص 05.

* البيروقراطية بمعناها الإداري والتأسيسي، إذ تشكل نسق تنظيمي التي تقوم من خلاله الإدارة العامة بممارسة أنشطتها، إذ يعتبر ماكس فيبر MAX WEBER من سابقين الذين حاولوا إظهار لمزايا البيروقراطية حيث إعتد في ذلك على نمط تحليلي، ويعتبر التحليل الذي قام بتقديمه هذا المؤرخ الاجتماعي الألماني للنموذج البيروقراطي المثالي كنقطة فاصلة لتوضيح الدقيق لمفهوم البيروقراطية، وقد شهد هذا النموذج إتباعا متزايدا في الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من البلدان وذلك بالرغم من تعرض هذا النموذج لكثير من الانتقادات (العايب كمال، قيرة إسماعيل، دلالات وأبعاد الظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات، مجلة المعيار، مجلد 25، عدد 62، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، سنة 2021، ص 765).

² بوبكر بوخرسة، ماكس فيبر الدولة والبيروقراطية، طبعة 1، سنة 2015، مركز الكتاب الأكاديمي عمان، ص 170.

1-مرحلة السلطة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية حيث تكون سلطة فيها تقليدية مستمدة وبالتالي تكون الإدارة غير كفؤة وبدائية.

2-مرحلة السلطة الكارزمية:

إذ تعتمد على القيادة الفردية ل يتميز بخصائص قيادية وشخصية قوية تتقيد لها الجماهير (حيث يتأثرون إعجابًا به وليس لأسباب موضوعية)، تجعلهم لهم القدرة نحو توجيه الجهود لتحقيق الأهداف، مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، مع عدم وجود مؤسسية.

3-مرحلة السلطة القانونية:

في هذه المرحلة من يشغل الوظائف والمهام الإدارة هم أشخاص التي تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة من طرف القانون وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل.

فالبيروقراطية تقوم على أساس إختيار الأفراد وترقيتهم إلى اعتماد على فنيات كل من التخصص وتقسيم العمل، مع تسلسل محدد للسلطة إلى جانب اعتمادها على وضع القواعد والإجراءات تكون واضحة لقيام بهذه المهمة.

-إذ يربط فيير إنتاجية العالية للإدارة التي يسودها التنظيم الإداري البيروقراطي لأنّ البيروقراطية تعتمد على معايير الدقة والسرعة والوضوح، وتضمن الاستمرارية فهي نظام مبني على الكفاءة والعقلانية.

-خصائص النظرية البيروقراطية لماكس فيير:¹

1-التخصص وتقسيم العمل.

2-التسلسل الهرمي للسلطة.

3-القوانين واللوائح.

4-العدمية في العلاقات البيئية.

¹ Fred C. Lunenburg, **organizational structure and design**, Sam Houston University, journal, educational leadership and policy studies, p22.<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ej1226963.pdf>.

5-التوجه نحو الوظيفة.

تقييم المدرسة التقليدية:

-أهم إسهاماته:

1-إبراز لدور المهم للإدارة في تقدم المجتمعات وازدهارها.

2-التأكيد على اعتبار الإدارة علم كالعلوم الأخرى لما لها من أهمية كبيرة.

3-تحديد لأهم العناصر التي تركز عليها العملية الإدارية.

4-تصنيف الإدارة من المهن التي تبنى على أصول وأسس وقواعد.

5-المدرسة التقليدية تعتبر إسهاماتها أكثر استعمالات في الإدارات الحالية.

6-ركزت على دراسة الوظائف والمهام من حيث الأساليب، مع تأكيدها على ضرورة أهمية إختيار العاملين وتدريبهم،

-أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

1-إهمال للجوانب النفسية والاجتماعية للعمال، مع التركيز على الجانب الفني للعمل فقط إذ يعتبر ذلك غير كفيلا لتكون إنتاجية في الأداء.

2-التركيز على الجوانب المادية مع إهمال الحوافز المعنوية من خلال إهتمام بحاجات ودوافع الانسان الأخرى.

3-المدرسة التقليدية نشأت لتواكب طبيعة البيئة وظروف التي كانت تعمل فيها المنظمات آنذاك، حيث كانت تتسم بممارسة المنظمات بالبساطة التي كانت تعمل في بيئة مستقرة، لذا من المظلوم إذ قمنا بالحكم عليها من المنظور الحالي، لأنّ المنظمات اليوم تعيش في بيئة معقدة تحوبها تغيرات إلى جانب انتشار المنافسة الشديدة.¹

¹ محمد منادلي، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسيولوجيا، المجلد، العدد03، جامعة المدية، سنة2017، ص241.

المطلب الثاني: المدرسة السلوكية

تعتبر المدرسة السلوكية كنوع من أنواع التطور الفكري، التي كانت تركز على مبدأ أساسي وهو: التركيز على السلوك الظاهري، إذ تأسست هذه المدرسة على يد **واطسون سنة 1913** بأمريكا، كما أنّها قد جاءت كرد فعل على أفكار المدرسة الكلاسيكية بسبب قصورها في عدم الاهتمام بالعنصر البشري.¹

-اهتمت المدرسة السلوكية ب:-

- 1-الاعتماد على المنهج العلمي لدراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة، وذلك بهدف مساعدة المدراء لدراسة وفهم هذا السلوك، حتى يتمكنوا من تغيير وتعديله بما يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف.
 - 2-كل رواد هذه المدرسة لهم انتماءات إلى علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع.
- لهذه المدرسة اتجاهان فكريان هما:

1-مدخل العلاقات الإنسانية.

2-مدخل العلوم السلوكية.

-مدخل العلاقات الإنسانية: شكل هذا المدخل بداية نشوء المدرسة الكلاسيكية.

أولاً: من أهم رواد مدخل العلاقات الإنسانية:

- إليتون مايو وتجارب هاوثورن خلال الفترة الممتدة من **1927-1932**، التي تركز على فكرة معرفة العوامل المادية والطبيعة المؤثرة على إنتاجية العامل.
- امتدت تجارب الهاوثورن على خمس مراحل.

أهم نتائج تجارب الهاوثورن مايلي:

- أن كمية العمل التي يقوم العامل بأداء ترتبط بالأوضاع الاجتماعية التي تحيط بالعامل وليست لها علاقة بقدرته الفيزيكية.

¹ جدار رياض، محاضرات في مقياس مدخل إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر-3، سنة 2016/2017، ص34.

- أن المكافآت غير إقتصادية لها تأثير إيجابي نحو تحديد دافعية للعمل، كما أنّها تساهم في تحقيق المزيد من الاشباع النفسي للعامل.

- أن التخصص العالي، لا يمكن توفره إلاّ من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل. إذ يمكن تحديد هذا التخصص من خلال إعتبار العمال على أنّهم جماعة تنظيمية وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم علاقات.¹

- احتياجات المدير لمهارات اجتماعية إلى جانب توفر مهارات الفنية.

- كما قد قامت "ماري باركر فوليت" أهم مساهماتها:²

1- قامت بتركيز على الجماعات من خلال وضعها لأسس ديناميكية.

2- قامت بوضع الأسس في إدارة الصراعات التنظيمية، والعمليات السياسية في المنظمة.

3- إهتمت بضرورة مشاركة الأفراد بالسلطة، إلى جانب تنسيق بين الأفراد في المنظمة من خلال التعاون والاتصال بين المستويات الإدارية.

- "شيستر برنارد": من أشهر كتبه (وظائف المدير)، وكانت أهم إسهاماتها:

1- إعتبار المنظمة على أساس أنّها كيان اجتماعي تعاوني.

2- التعاون هو الركيزة في تشجيع نحو تحقيق النجاح للفرد والمنظمة.

3- الاتصال من بين الوسائل المهمة في تبادل المعلومات بإعتباره من ضروريات المستمرة بين أفراد في المنظمة.

4- إعتبر أنه لتحقيق التوازن، لابد من الاهتمام بكل من أنشطة المنظمة وأنشطة أفراد العاملين.

5- إعتبر أنّ الأدوار الرئيسية للمدير تتمحور في مهمتين رئيسيتين هي: تسهيل الاتصال، تحفيز العاملين.³

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص309.

² صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار مكتبة الجامعة، 2002، ص25.

³ صبحي العتيبي، نفس المرجع السابق، ص26.

ثانيا: مدخل العلوم السلوكية:

إذ كان التركيز في المدخل السلوكي على دراسة الفرد والجماعة داخل المنظمة بالاعتماد على المنهجية العلمية كما في الأبحاث والدراسات.

- إذ ركز أتباع هذا المدخل على النقاط الآتية:

1- أنه عند دراسة سلوك الانسان فإنه من أكثر الدراسات تعقيداً من كونه كائن اقتصادي أو كائن اجتماعي.

2- دراسة لطبيعة العمل والممارسات التي يقوم بها الفرد، وإلى أي مدى يمكن من تلبية احتياجات الأفراد حتى تتمكن من استغلال إمكانياته وقدراته ومهاراته (من خلال فهم لأهم العوامل والأسباب التي تدفع الفرد نحو العمل).

- أهم نظريات المدخل السلوكي:

نظرية (y و x) لدوجلاس ماكريجور حيث شرحها في كتابه (الجانب الإنساني في المنظمة 1960)، إذ صاغ نظريتين في مجال إدارة الموارد البشرية وهي نظرية (x) (الإدارة الاستبدادية) ونظرية (y) (الإدارة المشاركة)¹

- إذ اعتبر "دوجلاس" بأن النظريات التقليدية قد تبنت x إلا أنه رفضها لأنه اعتبر أنه لا يمكن النجاح إلا ونظر على أنّ العاملين على أنهم أناس لهم مهارات وإمكانيات ولديهم القدرة على تحمل المسؤولية.

- إذ نالت نظريته قبولاً واسعاً لدى المنظرين، وفتحت مجال أكبر لدراسة هذا النوع من الأبحاث في هذا المجال.

والجدول الموالي يوضح المقارنة بين كل من نظرية x ونظرية y:

¹ Chrystelle Gaujard, « **modèles et individus de l'organisation document de travail** », janvier 2004, maison de la recherche-21, quoi de la citadelle, p06.

<http://www-heb-univ-littoral.hr/fii>

الجدول رقم (I-01): مقارنة بين نظرية x ونظرية y:¹

افتراضات فلسفة x حول طبيعة الانسان	افتراضات فلسفة y حول طبيعة الانسان
شخص سلبي بطبيعة ولا يرغب في العمل.	وجود الرغبة في العمل كما أنه يسعى دوماً لبذل الجهد الجسمي والعقلي في العمل.
إعتبار على أنّ العقاب هو من بين الوسائل الأساسية للتحفيز نحو القيام بالعمل.	توفر على قدرات إبداعية ومؤهلات ذات كفاءة نحو العمل.
ليس لديه القدرة في تحمل المسؤولية كما أنه شخص كسول.	يسعى دوماً لتحمل المسؤولية والبحث عنها.
يفضل أن يقاد ويتم توجيهه.	يمارس التوجيه والرقابة الذاتية.
يعتبر الحوافز المادية هي مهمة في تحفيز نحو العمل.	يعمل على إمتاع حاجاته المادية والمعنوية.
	يسعى الانسان دوماً للبحث عن المحفزات المعنوية كما أنه يقوم بتوظيف إمكاناته وطاقاته في إطار العمل في المؤسسة.

SOURCE :Bérengrère charnay, pour une gestion intégrée des ressources en eau sur un terroire de montagne, le cas du bassin versant du Giffre(Haute-Savoie), thèse de doctorat géographie présentée à l'université de savoie(E-D-SISEO) ? France.2010,p97

-إذ أن نظريات الدافعية ركزت على:

-احتياجات ومتطلبات الأفراد والاهتمام بدوافعهم وجوانب العمل التي يمكن أن تلبي هذه الحاجات.

-أما نظريات القيادة ركزت على:

-خصائص التي يتوفر عليها القائد الناجح.

-أساليب القيادة.

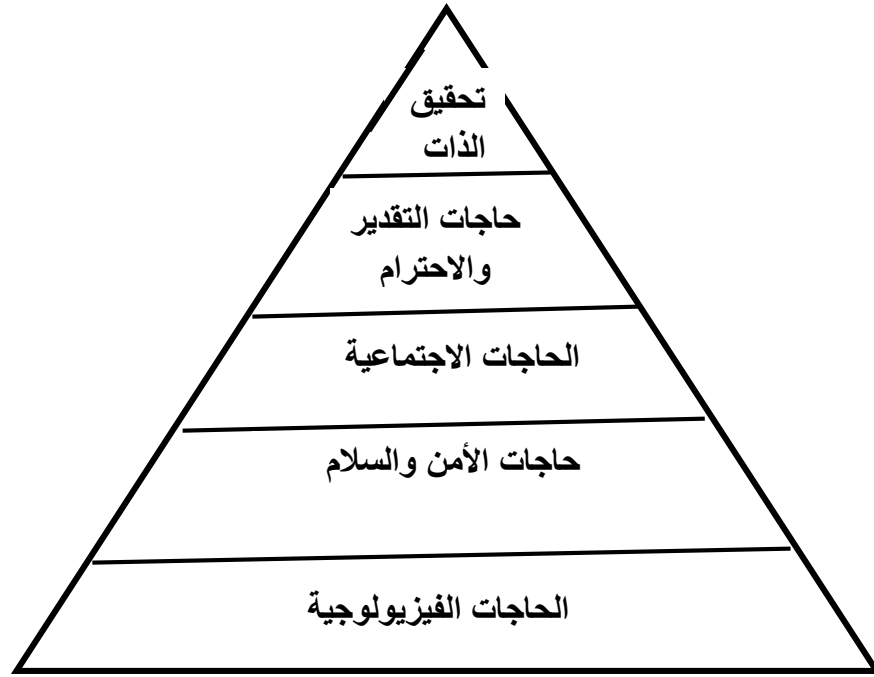
¹ Bérengrère charnay, « pour une gestion intégrée des ressources en eau sur un terroire de montagne, le cas du bassin versant du Giffre(Haute-Savoie) », thèse de doctorat géographie présentée à l'université de savoie(E-D-SISEO) ? France.2010, pp89-92.

-نظريات القيادة.

-أبراهام ماسلو (A.Maslow) (1908-1970): إنطلقت أبحاث "ماسلو" من محاولته تطبيق مبادئ النظرية "Y"، نظراً لتأثره الكبير بأفكار دوغلاس ماكغريغور (Douglas McGregor)، الذي كان يعدّ من منظريها البارزين، وقد سعى "ماسلو"، من خلال تجربته في مصانع "ALT+T" إلى فهم كيفية تحفيز الأفراد داخل بيئة العمل، وهو ما قاده لاحقاً إلى بلورة نظريته الشهيرة المتعلقة بهرم الحاجات الإنسانية، بحيث أصبحت هذه النظرية من إحدى أهم الركائز الأساسية لفهم دوافع البشرية في المنظمات.¹

والشكل التالي يوضح هرمية الحاجات "لماسلو" حسب تسلسلها وأهميتها:

الشكل رقم (I-01): هرم ماسلو للحاجات الانسانية



المصدر: موفق كروم، نظرية ماسلو Maslow للحاجات في ظل الحجر الصحي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 01، سنة 2020، ص 207.

-يمكن توظيف معطيات هرم "ماسلو" ضمن العملية الإدارية من خلال تصميم نظام حوافز فعال داخل المنظمة، وذلك يربط أهداف هذه الأخيرة بإحتياجات الأفراد العاملين بها، ويتطلب هذا الأمر ضرورة التعرف على إحتياجات

¹ موفق كروم، نظرية ماسلو Maslow للحاجات في ظل الحجر الصحي، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 06، العدد 01، سنة 2020، ص 207

كافة الموظفين، إذ لا يمكن تحفيزهم عبر تلبية إحتياجات من المستوى الثاني أو المستوى الثالث قبل التأكد من إشباع إحتياجاتهم الأساسية (المستوى الأول).

-غير أن من أبرز الانتقادات التي وجهت إلى هذا الهرم تكمن في صعوبة تصنيف الأفراد بدقة وفق مستويات إحتياجاتهم، حيث أن بعض الأشخاص قد يجهلون أنفسهم أو يعجزون عن تحديد إحتياجاتهم الحقيقية بشكل واضح ومباشر.

-تقييم المدرسة السلوكية:

- قامت بإكمال مهمة المدرسة التقليدية حيث ركزت على الأفراد وفهم لحاجاتهم ودوافعهم.
- إعتبار المنظمة أنها عبارة عن نظام اجتماعي يحتوي على أنظمة فرعية وأنماط اتصال وسلطات رسمية وغير رسمية.
- أي نجاح يتم تحقيقه من قبل المدير إلاّ ويجب تعزيز لدور الأفراد ومشاركتهم في أعمال الجماعة.
- ساعدت على الخوض لفهم وتطوير للعمليات التنظيمية التي تضم كل من الدافعية، القيادة، الاتصالات.

أهم الانتقادات:

- 1- كانت تعتمد على مصطلحات ومفاهيم صعبة وتناولت العديد من التعقيدات في استنتاجاتها الذي كان يصعب تطبيقها في الواقع العملي، أو أنّها قد تطبق بالمفهوم الخاطئ.
- 2- كان كامل اهتمامها منصب على الانسان فقد أهملت جوانب مهمة في العملية الإدارية.
- 3-لقد لقت بعض التناقضات فيما يخص لأفكار المقدمة من طرف علماء من علوم سلوكية، مما أدى إلى رفض بعضها من قبل المدراء.
- 4-تركيزها على سلوك ومن متعارف عليه أن الكثير من الأنماط السلوكية لا تنبع من قناعات أصحابها.¹

¹ بدرأوي شهناز، مدخل إلى إدارة الأعمال، سلسلة من محاضرات، جامعة أب بكر بلقايد، سنة 2021-2022، ص55.

المطلب الثالث: المدرسة الكمية (مدرسة علوم صنع القرارات والمعلومات):

انصب اهتمامها بصنع القرارات، ونظم المعلومات، والرياضيات والاحصاء واعتبارها كأداة مساعدة على حل مشكلات المرتبطة بالإنتاج والعمليات، لذا كان معظم اهتمامها حول حل المشكلات الفنية وليس السلوكية.

- إذ شهدت تطور خلال فترة الحرب العالمية الثانية، خاصة عند استخدامها الأساليب الكمية واعتبارها عنصر مهم لحل مشكلات العسكرية من نقل وتوزيع ودقة إصابة الأهداف.

- من أشهر روادها هم شيستر برنارد **chestre Barnard 1961-1886**¹، "هيربرت سايمون" إذ اعتبر الإدارة عبارة عن منهج لصنع القرارات (أي كيفية لصنع القرارات ومدى فعالية القرار ونجاعته).

- القرارات المتخذة كانت متنوعة إلا أنها تسمت بطابع الروتيني والبساطة، لا تتناسب في معظم الأحيان مع الأهداف المسطرة في ظل تعقد البيئة التي أصبحت تستدعي ضرورة استخدام النماذج الرياضية (الكمية)، والاحصائية وبحوث العمليات، مع محاكاة لبرامج المرتبطة بالحاسوبية حتى تكون القرارات مناسبة وصحيحة.²

أولاً: تقييم المدرسة الكمية:

1- سعت إلى تقديم العديد من الأساليب والأدوات التي لها أهمية في عملية صنع القرار بحيث تتسم بالصواب (من هذه الأساليب البرمجة الخطية/التحليل الشبكي/المحاكاة)، إذ تستخدم بكثرة في مجال الإنتاج، بهدف جدولة الإنتاج، وتحسين الجودة الموازنة، أمّا فيما يخص مجال إدارة عمليات الخدمات فإنّها تستخدم على مستوى المصارف والمستشفيات والتأمين بهدف تخطيط الموارد البشرية.

2- وضعت القاعدة الأساسية التي تستند عليها المنظمات الإدارية لاستخدام المعلومات، لذا المعلومات هي عنصر مهم وحيوي في أي منظمة، وكنتيجة لتطور نظم وتقنيات المعلومات، هذا ما زاد في فعالية وكفاءة صنع القرار.³

¹ مصطفىاوي الحسين، تطور الفكر الإداري، مجلة الحكمة للدراسات التاريخية، المجلد 4، العدد 01، جامعة البويرة-الجزائر، ص 66.

² نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، سنة 2006، ص 53.

³ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 89.

ثانيا: أهم الانتقادات الموجه إليها:

1- كان كامل تركيزها منصب على المشكلات الفنية وليس السلوكية، لذلك لم تستطع أن تقدم إطار متكامل لفهم الإدارة، كما هي المدرسة السلوكية.

2- قامت بتوفير أدوات مهمة التي تساعد المدير على تأدية مهامه في العملية الإدارية، لكنها لم تولي إهتمام للأفراد من حيث فهم احتياجاتهم وانطباعاتهم من أجل اعتماد مدخل كمي مناسب.

المطلب الرابع: المدرسة الحديثة

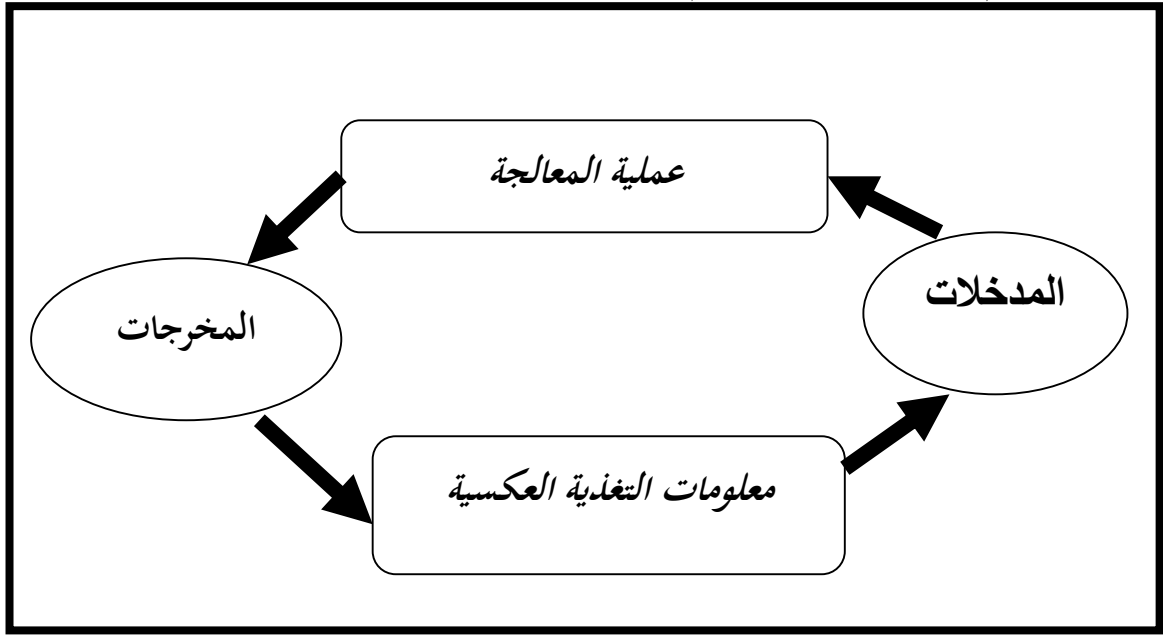
أولاً: مدخل إدارة النظم (1960-1970):

أول من نظر للمنظمة على أساس أنها نظام هو "برنارد" الذي كان يعتبر أنّ المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي الذي يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة.

النظام: هو عبارة عن مجموعة من العناصر والموارد المترابطة والتي تشمل كل من الأفراد، التجهيزات، الآلات، الأموال، السجلات، والتي تشكل تفاعلاً فيما بينها وتعمل كوحدة واحدة نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف ضمن ظروف البيئة التي تختص بها.¹ والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ خالد رجم، نظام المعلومات، محاضرات، قسم علوم التسيير-جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2018، ص08.

الشكل رقم (I-02): مكونات النظام



المصدر: من إعداد الطالبة

ومدرسة النظم إعتبر نظاماً اجتماعياً بحيث يكون مفتوحاً ومصمم نحو تحقيق أهداف مسطرة.

- إذ يشمل النظام المفتوح العناصر التالية:

1- المدخلات.

2- عملية المعالجة.

3- المخرجات.

4- معلومات التغذية العكسية.

- تقييم مدرسة النظم:

1- إعتبر أن المنظمة هي نظام اجتماعي من خلال عمله كوحدة واحدة، إذ يتكون من مكونات فرعية مترابطة فيما بينها، حيث تدفع بالمدير إلى النظر لعمله في إطار وحدة ضمن إطار النظام الكلي، هذا ما ينتج عنه تحقيق تنسيق فعال في المنظمة.¹

¹ بن عاشور رتيبة، محاضرات مقياس مدخل لعلم الإدارة، جامعة الجزائر 03، ص 47، <https://dspace.univ-alger3.dz/>

2-مراعاة لكامل التغييرات التي تحدث في المنظمة لأنه بدورها قد تؤثر على باقي الأجزاء.

3-إلى جانب تفاعل منظمة مع بيئتها الداخلية إلا وأنها تتفاعل مع بيئتها الخارجية من خلال رصد لكامل التغييرات (حتى تتمكن من تشخيص لإدارتها بنجاح).

4-تساعد المدير على تنبيهه إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية تكون بديلة لتستعملها في تحقيق أهداف وحداتهم وأهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم.

-الانتقادات الموجهة إليها:

من بين أهم الانتقادات الموجهة لها إنها مجردة ولا تهتم بالجانب العملي، إضافة إلى ذلك أنها نظرية يصعب ترجمتها في الواقع العملي، حيث أنها لا تحتوي على عمليات فعلية كعملية صنع القرارات مثلاً.

ثانيا: مدرسة إتخاذ القرار:

إنصب إهتمام أنصار هذه النظرية بشكل أساسي على إعطاء أهمية كبيرة لعملية إتخاذ القرار داخل الإدارة، معتبرين إياها محورا رئيسيا لفهم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي عبارة عن مدخل تحليلي كامل ومتناسق¹، في هذه المرحلة لم يعد التركيز منصبا على المبادئ التي تحكم عملية تصميم الهياكل التنظيمية، كما دعت إليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، والتي رأت فيها ضمانا لحسن سير العمل الإداري، فقد تبين أن الهياكل التنظيمية على الرغم من الأهمية التي تكتسيها، إلا أنها تضمن بالضرورة تنفيذا فعالاً.

-وفي هذا السياق، يبرز الإنسان الفاعل داخل التنظيم كعنصر فعال لا يمكن تجاهله، إذ يعدّ إشباع حاجاته مدخلا أساسيا لضمان أدائه الجيد، وفقاً لما أكدّه هيربرت سيمون (Herbert Simon, 1916/2001)، وقد وجّه "سيمون"، إلى جانب عدد من المفكرين، انتقادات جوهرية للنظريات الكلاسيكية للتنظيم، مبرزين ما تعانيه من قصور وتناقضات.

-وعليه، قدّم "سيمون" إطارا نظريا جديدا للتنظيم، يتحور حول مفهوم "إتخاذ القرار" كأساس لفهم العمليات التنظيمية، مشيراً إلى أن السلوك التنظيمي ليس سوى نتاج لقرارات تتخذ داخل التنظيم، وقد أطلق على هذا الإطار

¹ بن جلول خالد، محاضرات حول نظرية اتخاذ القرار، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، سنة 2018/2019، ص 07-<https://dspace.univ-guelma.dz>

اسم "النظرية المحدية" (**Bounded Rationality Theory**)، وهي نظرية ذات طابع اقتصادي تهدف إلى تعظيم المنفعة أو الربح، لكن ضمن حدود واقعية، بحيث لا يمكن الوصول إلى أقصى درجاتها دائما.

-تستند هذه النظرية إلى مبدأ "تناقض الغلة"، والذي يفيد بأن إدخال عنصر إضافي من عناصر الإنتاج يؤدي في البداية إلى زيادة في الناتج، ولكن مع تكرار الإضافة وتزايد الاعتماد على هذا العنصر، تبدأ معدلات الإنتاج بالتراجع تدريجياً، على سبيل المثال عند استخدام مادة مثل الاسفنج في عمليات دلو المياه، أو استغلال نفس قطعة الأرض للزراعة لعدة مرات، فإن الإنتاجية ترتفع مبدئياً، لكنها تتناقص مع مرور الوقت أو عبر السنين نتيجة التغيرات والتعديلات التي تطرأ على الموارد أو البيئة.

أما **النظرية الثانية** فهي النظرية الرياضية، والتي تعتمد على تطبيق المعادلات الرياضية والاحصائية في عملية اتخاذ القرار، سعياً لتحقيق أقصى درجات الدقة والتحليل الكمي للبدائل الممكنة.

-كما تبرز أيضاً النظرية السيكلوجية، التي تنطلق من اعتبار شخصية متخذ القرار عاملاً حاسماً في عملية اتخاذ القرار، إذ تختلف هذه الشخصيات من فرد إلى آخر، ومن بين أنواعها: الشخصية العلمية، الاقتصادية، الاجتماعية، الدينية، والسياسية، مما ينعكس بشكل مباشر على طبيعة القرارات المتخذة وأسلوب التعامل مع المعطيات.¹

-ومن أبرز الانتقادات الموجهة إليها:

-رفضها لفكرة اعتبار التنظيم نظاماً مغلقاً، معزولاً عن التأثيرات الخارجية والداخلية التي تحيط به ذلك أن متخذ القرار لا يعمل في فراغ، بل يتخذ قراراته ضمن نظام مفتوح يتفاعل بشكل مستمر مع بيئته المحيطة، وعليه فإن مفهوم "الرشد" في اتخاذ القرار يعدّ مفهوماً نسبياً، إذ أنه يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحيط بالنظام، مما يجعل عملية اتخاذ القرار أبعد ما تكون من المثالية أو الحياد التام.

-أغفلت هذه النظرية البعد الإنساني داخل وخارج التنظيم، وركزت بشكل مفرط على الجانب العقلي في عملية اتخاذ القرار، متجاهلة أن السلوك البشري تحكمه مجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية، وأن العمل الإنساني بطبيعته يتسم بدرجات متفاوتة من عدم الرشد.

-إن مفهوم "الرشد" كما طرحته النظرية يعدّ تصوراً مثالياً ومجرداً، ولا يؤدي دائماً إلى اتخاذ القرار الأمثل، خاصة في ظل التعقيدات الواقعية التي تحيط بعملية اتخاذ القرار.

¹ نجاة ساسي هادف، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار، المجلد 18، العدد 35، سنة 2014، ص 364.

-متخذ القرار ليس بالضرورة ان يكون عقلانياً أو منطقياً بشكل مطلق، إذ يتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل المحيطة به، سواء كانت داخلية أو خارجية، مما يضعف من قدرة الفرد على إتخاذ قرارات مثالية.

-كثيراً ما يواجه متخذ القرار أهدافاً متضاربة، ما يجعل بلوغ الرشد الكامل في إتخاذ القرار أمراً غير مضمون، ويزيد من صعوبة ترجيح البديل الأنسب.

-أن القرارات لا تتخذ دائماً بناءً على معلومات ومعارف كاملة، خاصة في ظل غموض المستقبل، وغياب المعرفة الدقيقة بكل البدائل الممكنة أو النتائج المتوقعة المترتبة عنها، مما يقلل من إمكانية تحقيق الرشد الكامل في عملية إتخاذ القرار.¹

العناصر الأساسية في نظرية إتخاذ القرار:

-تعدّ دراسة النظرية العامة للتنظيم أمراً لا يكتمل دون التطرق إلى الأسس والمبادئ التنظيمية التي من شأنها ضمان الوصول إلى قرارات سليمة ودقيقة، وكذلك المبادئ التي تضمن تحقيق أداء فعال داخل بيئة العمل.

-إذ تبين طبيعة التنظيم الهرمي ضرورة التمييز بين فئتين رئيسيتين داخله، إذ تتمثل في فئتين الفئة الأولى تتمثل في فئة المنفذين، وهم الذين يتولون المهام المرتبطة بأداء المهام التنفيذية ويشغلون في المستويات الدنيا من التنظيم، أما الفئة الثانية فتربط بفئة متخذي القرار، الذي يتولون المناصب العليا ويتحملون مسؤولية صنع القرارات.

-وتعدّ السلطة متغيراً محورياً في السلوك التنظيمي، حيث تمارس من خلال إتخاذ القرار ومن ثم التأثير على المنفذين من أجل وضع هذا القرار موضع التنفيذ، ولا يتم ذلك إلا من خلال هذا المتغير الأساسي الذي يسهم في ربط المستويات التنظيمية المختلفة.

-ونظراً لتعدد المستويات داخل التنظيم، فإن عملية التأثير لا تنتقل مباشرة من متخذي القرار إلى منفذين، بل تمر عبر مستويات وسيطة، حيث يقع المشرفون في هذه المستويات تحت تأثير مباشر من صناع القرار، مما يجعلهم بدورهم أدوات لنقل التوجيهات وتطبيقات.

وبمارس هذا التأثير التنظيمي من خلال إستخدام السلطة، إلى جانب عدد من الوسائل والأساليب الإدارية الأخرى، التي تهدف إلى توجيه السلوك الإنساني وضبطه بما يتماشى مع أهداف التنظيم.

¹ كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص76.

-إنّ عملية الاختيار التي تسبق تنفيذ العمل تعدّ خطوة أساسية، إذ يقوم الفرد باختيار بديل من بين عدة بدائل ممكنة، متخليًا في الوقت ذاته عن الخيارات الأخرى، وهو ما يعرف في علم التنظيم بالتصرف "الرشيد"، ويفترض أن كل قرار يتخذه الفرد أو المسؤول داخل التنظيم يهدف إلى تحقيق غاية معينة، والتي بدورها تساهم في تحقيق أهداف أخرى ضمن سلسلة مترابطة من الغايات التنظيمية.

ويشتمل التنظيم على شبكة من القرارات المتداخلة، بحيث ينظر إلى كل قرار كحلقة ضمن منظومة أوسع تهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية، ومن هذا المنطلق فإن عملية تحديد لمختلف المهام والوظائف له ارتباط كبير بتحديد السلطة داخل التنظيم، أي بتحديد الجهة المخوّل لها باتخاذ قرارات معيّنة بدلاً من الآخرين.

كما تشمل العملية التنظيمية أيضًا وضع قيود فيما يتعلق بحرية الاختيار مع تحديد البدائل الممكنة، لضبط وتوجيه القرار بما يتناسب مع الأهداف المسطرة ويمنع مختلف التداخلات في الصلاحيات.¹

-إنطلاقًا من مجمل العناصر النظرية المتقدمة، يمكن إستنتاج أن العمل التنظيمي يتعلق أساسًا بمبدأ تقسيم العمل بشكل رأسي، أي من خلال إنشاء هرم سلطوي يندرج من الأعلى إلى القاعدة، بحيث تنحصر مهام الأفراد داخل هذا الهرم باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة بحسب مواقعهم التنظيمية، الأمر الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق مجموعة من مزايا التنظيم والتي ندرجها في النقاط الآتية:

-التنسيق بين الأنشطة المختلفة؛

-تعزيز خبرة متخذي القرار؛

-تحديد المسؤوليات بدقة لأعضاء التنظيم؛²

وعلى هذا الأساس، فإن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم تتمثل في البحث عن أنجع الأساليب وأكثرها فعالية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويتم ذلك من خلال تفويض السلطة، حيث يقوم الرؤساء بتحديد التوجهات الكبرى والأهداف النهائية لمن هم تحت إشرافهم، أي ما يعرف بالمرجعات أو النتائج المرجوة ذات الجودة.

وتستند هذه النظرية أيضًا إلى مجموعة من الفرضيات الأساسية، من أبرزها:³

¹ نجاة ساسي هادف، مرجع سبق ذكره، ص364.

² محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، سنة 2008، ص180.

³ جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع بوزريعة، الجزائر، سنة 2005، ص62.

-امتلاك متخذ القرار لمعرفة كاملة بكل البدائل الممكنة ضمن ظروف محددة.

-إلمامه التام بالنتائج المترتبة عن كل بديل محتمل.

ثالثا: مدرسة علم الإدارة:

يعد هذا المدخل من الاتجاهات الحديثة في ميدان العلوم الإدارية، وقد نشأ نتيجة محاولات متقدمة لتحليل المشكلات الإدارية بشكل كامل، انطلاقا من الحاجة إلى إتخاذ قرارات رشيدة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويعتمد هذا التوجه على تطبيق المناهج العلمية، والأساليب الكمية، والتحليل المنطقي، حيث تعتبر بحوث العمليات من الأدوات الحديثة التي تمكن الإدارة من بناء قراراتها على أسس علمية مدروسة، ورسم السياسات بطريقة أكثر فعالية وواقعية.

-ويتميز هذا المدخل بتركيزه على المشكلات المعقدة التي تتداخل فيها العديد من المتغيرات، حيث يعمل على بناء نماذج علمية شاملة وتطوير مقاييس دقيقة تتيح مقارنة البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها، ويستخدم هذا المدخل بشكل واسع في مجالات متعددة داخل المؤسسة، مثل: الإنتاج، والشراء، والرقابة على المخزون، وغيرها من المجالات التشغيلية التي تتطلب قرارات مبنية على أسس علمية ومنهجية دقيقة.

-تختلف مدرسة علم الإدارة عن المدرسة الكلاسيكية للإدارة العلمية التي أسسها "فريدريك تايلور"، حيث لم تقتصر في التركيز على الإنتاج وكفاءة الأفراد والآلات فقط، بل اعتبرت أن الكفاءة الحقيقية هي نتيجة لعملية تخطيط محكمة، ومن هذا المنطلق جاءت مدرسة علم الإدارة لتحدث توازنا بين إهتمام المدرسة العلمية بالإنتاج والكفاءة، وبين أهمية التخطيط كأداة أساسية في تحقيق الأهداف.¹

وقد تحقق هذا التوازن من خلال دمج عدّة مجالات معرفية، لاسيما اعتماد الطرق الكمية في معالجة المشكلات التي تواجه المسؤولين والإداريين في مختلف المؤسسات، ورغم ما يؤخذ على هذه المدرسة من ميلها المفرط إلى إستخدام الأرقام والنماذج الكمية، إلا أنها ساهمت بشكل فعال في إيجاد حلول عملية للعديد من الإشكالات، قضايا التخزين والنقل.²

¹ منادلي محمد، الأسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3، سنة 2017، ص 245.

² سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري، مدخل كمي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 45،

-ومع ذلك، فإن مدرسة علم الإدارة لم تعر إهتماماً كافياً للجوانب السلوكية داخل المنظمات، ويمكن القول إن هذه المدرسة ذات طابع كمي في الأساس، إلا أنها تلجأ أحياناً إلى المعالجة الوصفية حين يتعلق الأمر بمشكلات لا يمكن التعبير عنها بالأرقام، وبغض النظر عن كون الأساليب المستخدمة كمية أو وصفية، فإن بحوث العمليات تبقى أداة محورية لاتخاذ قرارات رشيدة وصياغة خطط منطقية قابلة للتنفيذ.

رابعاً: الإدارة على الطريقة اليابانية (نظرية Z في اليابان):

-تعدّ نظرية Z في الإدارة المعروفة أيضاً بالإدارة على الطريقة اليابانية، بحيث ظهرت نظرية التنظيم Z سنة 1981 على يد عالم الإدارة "وليام أوشي"¹، من أبرز النماذج التي تجسّد التفاعل بين الثقافة المجتمعية والبنية التنظيمية داخل المؤسسة، إذ تقوم هذه النظرية على فلسفة إدارية تركز على المشاركة الفعلية للموظفين في عملية إتخاذ القرار، بما يعزز من الشعور بالانتماء والمسؤولية الجماعية، ويستند هذا النموذج جذوره من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني، والذي يتميز باحترام عميق لمبدأ الأسرة كوحدة مترابطة وتكاملة، حيث ينظر إلى المدير في المؤسسة بوصفه رب الأسرة، وهو المعني برعاية مصالح أفرادها وتعزيز من رفاهيتهم.

-في هذا السياق، ينظر إلى العاملين على أنهم أعضاء في عائلة واحدة تسود بينهم روح التعاون والتضامن والاحترام المتبادل، ويتوقع من كل فرد ضمن هذه المنظومة أن يسهم بأقصى ما لديه من جهد في سبيل تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، إن ترسيخ هذه القيم من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً تسوده المودة والانتماء والولاء، وهي كلها خصائص تسعى الإدارة اليابانية إلى تعزيزها بوصفها عامل محوري في تحقيق الأداء الفعال والاستقرار الوظيفي.

-وقد إعتبر العديد من الباحثين أن نجاح التجربة اليابانية، لاسيما في المجال الصناعي، يرتبط إلى حدّ بعيد بهذا النموذج الإداري الفريد، الذي إستطاع أن يدمج القيم المجتمعية الأصيلة مع مقاربات التسيير الحديثة، مما منح المؤسسات اليابانية قدرة تنافسية عليا على المستويين الوطني والدولي.

-من البديهي أن نجاح المشاركة الجماعية في صنع القرار لا يتحقق تلقائياً، بل يتطلب توافر مجموعة من الشروط التنظيمية والبشرية التي تكوّن في مجموعها بيئة داعمة وملائمة لممارسة هذا الأسلوب التسييري ولعل من أبرز هذه

الشروط:

¹ وهيبه روابح، التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفييري، مجلة العيار، المجلد 25، العدد 62، سنة 2021، ص 813.

- توفر لدى المشاركين ميزة الخبرة والكفاءة الكافية لتمكينهم من المساهمة بشكل فعال في النقاشات والاقتراحات.
- توفر الرغبة الذاتية والاستعداد النفسي للمشاركة، بإعتبارها أحد العوامل التي تسهم في تفعيل أدوار الأفراد داخل المنظمة.
- إتاحة الوقت الكافي للمشاركين من أجل التفكير والنقاش.
- توفير المعلومات الضرورية بشكل واضح وشفاف، حتى يتمكن المشاركون من إتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة وشاملة.
- وتتخذ المشاركة في صنع القرار أشكالاً وأساليب متعددة، لكل منها خصائصه الذي يتميز بها وعيوبه وعلى الإدارة أن تختار الأنسب الذي يتوافق مع طبيعة صنع القرار.¹
- ومن خلال ما تم التطرق له من عرض لأهم الممارس والنظريات التي تناولت موضوع الإدارة من زوايا متعددة، يمكن القول إن ثمة إختلافات جوهرية بينها، تتجلى أساساً في تباين المداخل المعتمدة في كل مدرسة أو نظرية، سواء من حيث التوجهات الفكرية أو المنهجية، وقد انعكست هذه التباينات كذلك على مستوى فهم وتفسير مضمون الإدارة، وتحديد معانيها ومبادئها، حيث برزت توجهات متعددة ومقاربات متعارضة أحياناً.
- ويلاحظ أيضاً أن الكثير من المدارس الإدارية لم تول الاهتمام الكافي لما توصلت إليه المدارس السابقة من نتائج، بل تجاهلتها في بعض الأحيان، وهو ما يتناقض مع منطق التطور العلمي الذي يفترض أن تنطلق كل نظرية أو مدرسة مما انتهت إليها التي سبقتها، تعزيزاً للتراكم المعرفي وتغادياً لتكرار نفس الإشكالات.
- وفي هذا الإطار، يمكننا أن نعتبر كل نظرية في الإدارة قد ولدت في سياق تاريخي معين، وتمت ممارستها في حدود ذلك الإطار النظري، غير أن مقتضيات الحاضر تفرض علينا تجاوز تلك النماذج الكلاسيكية والبحث في عمق القضايا الإدارية الأساسية، عبر مقاربات أكثر تقدماً، تستند من جهة إلى ما هو متفق عليه وقابل للتطبيق من النظريات السابقة، ومن جهة أخرى، تمهد لبناء نموذج نظري متكامل في الإدارة.
- إن الهدف من ذلك هو الوصول إلى نظرية إدارية قابلة للتطبيق الفعلي، تراعي خصوصية الواقع المحلي والبيئة التنظيمية التي نعيشها، وتشكل إطاراً مرجعياً فعالاً يمكن الانطلاق منه نحو ممارسة إدارية أكثر كفاءة ومرونة.

¹ سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 249.

خامسا: المدرسة الموقفية (1970-حتى الآن):

- من بين أهم الدراسات النظرية الموقفية، دراسة برن وستولكار، دراسة لورنس ولورش، التجربة اليابانية.¹
- فهي تعتبر امتداد لنظرية النظم التي سبق وتطرقنا لها، فالمنظمة هي نظام مفتوح له حدود تجعله مفصلاً عن بيئته الأوسع.
- فهي تسعى إلى العلاقات التفاعلية التي تجمع بين كل من أجزاء المنظمة وبين المنظمة بحد ذاتها وبين محيطها الخارجي.
- سعي نحو فهم لطرق عمل المنظمة ومستويات إدارتها وخاصة في ظل الظروف المتغيرة وفي كل حالة على حدى، لذا فهي ترى ضرورة تصميم لنماذج وإدارة المنظمات حتى تكون ملائمة ومناسبة لمواقف والتغيرات التي قد تحدث.
- تعترف بأهمية كل ما كان محصلاً من المدارس السابقة من أفكار ومبادئ.²
- إنطلقت بفكرة أساسية ألا وهي أنّ كل منظمة إلّا وتتناسب مع أسلوب إداري محدد يكون الأسلوب المناسب لها ولأهدافها.

المبحث الثالث: دوافع ومبررات الإصلاح الإداري كمدخل لتحسين التسيير العمومي

- شهدت السنوات الماضية العديد من التطورات والتحديات التي كانت انعكاسات على مستوى الإدارات العمومية، إذ تشتمل هذه التحديات في إختلاف أدوار الدولة، إلى جانب التغيرات المرتبطة بالبيئة الخارجية والداخلية، تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، العولمة، لمواجهة تلك التغيرات سواء كانت مرتبطة بميدان الاقتصادي أو التكنولوجي، أو حتى البيئة التي قد يشهدها قطاع الإداري العمومي، أصبح يستدعي ضرورة إحداث تغييرات شاملة في أساليب الإدارة على مستوى إدارة المنظمات العمومية وبالأخص فيما يرتبط بتقديم الخدمات، هنا استلزم الأمر القيام بإصلاح إداري يتناسب و يتلائم مع هذه التغيرات التي أصبح يمر بها العالم، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بإصلاح الإداري إلى جانب العوامل الدافعة إلى الإصلاح في المنظمة العمومية الإدارية.

¹ نور الدين تاويرت، مرجع سبق ذكره، ص55.

² جمال حداد، الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة، مجلة المفكر، المجلد 07، العدد 01، سنة 2012، ص307.

المطلب الأول: مفهوم الإصلاح الإداري وأهدافه

تعتبر عملية الإصلاح الإدارية من بين العمليات التي لا يمكن الاستغناء عنها، حيث أنها تتسم بديناميكية والاستمرارية وتتواجد على مستوى جميع أنواع المنظمات بما فيها المنظمات الإدارية، وفي هذا المطلب سنحاول تقديم مفاهيم مرتبطة بتقديم مفهوم الإصلاح الإداري والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أولاً: مفهوم الإصلاح الإداري:

لقد تعددت التعاريف المرتبطة بالإصلاح الإداري، وذلك بسبب إختلاف لوجهات نظر الكتاب والباحثين في هذا المجال، كما قد أشار العديد من الباحثين في دراستهم إلى مشكلة الخلط بين مفهوم الإصلاح الإداري* مع مفاهيم أخرى التي نذكر منها على سبيل المثال كل من التنمية الإدارية** والتطوير الإداري***، مما نتج عنه عدم وضوح في دقة اللغة المستعملة إلى جانب زيادة مشكلات المرتبطة بالدلالة اللغوية، وعموماً فقد حاولنا إعطاء لبعض التعاريف لتوضيح مفهوم الإصلاح الإداري، وذلك كمايلي:

- يؤثر هذا الإختلاف على مضامين أبعاد وافتراضات المفاهيم المتعلقة بالإصلاح الإداري السائدة ويبين الجدول رقم (I-02) ذلك كمايلي: ¹

الأبعاد والافتراضات المفهوم	شمولي	جزئي	ديناميكي	ثابت	هدف	وسيلة
التنمية	X	X	X		X	x
الإصلاح	X		X		X	
التطوير	X	X		X	X	
التحديث				X		x

المصدر: كاس عبد القادر، الإصلاح الإداري إشكالية المفهوم، النماذج والاستراتيجية، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، العدد6، سنة2012، جامعة زيان، عاشور الجلفة، ص145.

* **الإصلاح الإداري:** هو مجموعة من التغييرات والإصلاحات الهادفة إلى إزالة الاختلالات التي تكون على مستوى النظام الإداري بغرض تحسين أداء وفعالية للجهاز الإداري في المنظمة أو دولة.

** **التنمية الإدارية:** هي عملية منظمة مستمرة، والتي تستهدف تطوير وتحسين الأنظمة والعمليات الإدارية في المؤسسات والهياكل الحكومية من خلال الاعتماد على المؤهلات الفكرية التي تمكن من قيادة ومن تسيير في إدارة المنظمات لتحقيق الأهداف المخطط لها ووفق الاستراتيجيات الموضوعة.

*** **التطوير الإداري:** هو المفهوم الذي يرتبط بتحسين وتطوير لجزيئات الجهاز الإداري، من خلال الاعتماد على الأساليب العلمية في العمل بهدف علاج المشكلات فور حدوثها، مع دعم لأهم القرارات التي تكون في صالح الأنظمة الإدارية.

¹ كاس عبد القادر، الإصلاح الإداري إشكالية المفهوم، النماذج والاستراتيجية، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، العدد6، سنة2012، جامعة زيان، عاشور الجلفة، ص145.

- يعرفه الدكتور محمد فؤاد مهنا الإصلاح الإداري بأنه: ذلك تنظيم العلمي للجهاز الإداري في أي دولة وذلك من حيث طريقة تكوينه وطرق سير العمل فيه، بحيث يضم هذا الأخير لأهم العناصر المرتبطة برسم السياسة العامة الرشيدة التي يتركز عليها الإصلاح الإداري.¹

- لقد كان ظهور لمصطلح الإصلاح الإداري مرتبطاً بمنصف الخمسينات، في ظل انعقاد مؤتمر الدولي العاشر للعلوم الإداري بإسبانيا سنة 1956، إذ ارتبط هذا المصطلح بظهور الإدارة وإستعمال الانسان لها رغبة في تحقيق الرفاهية والازدهار للمجتمعات، إذ يمكن النظر إلى الإصلاح الإداري على أنه الإجراء المتبع في الجمع بين الموارد المتاحة والتي تستعمل في بناء وعصرنة لعمليات الإدارية و تبين الموارد التي تكون نسبتها محدودة ونادرة تتسم بتكاليف مرتفعة للحصول عليها، وهذا بهدف تحقيق والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً وذلك بأقل جهد وتكلفة ممكنة، أي تحقيق بما يسمى بالكفاية الإنتاجية أو كفاية المردود.²

- عرفت الأمم المتحدة الإصلاح الإداري في إحدى دراساتها بأنه يمثل الاستخدام الأمثل والمدرّوس للسلطة وطرق للتنفيذ إجراءات جديدة، فقد تم تعريفه على أنه نظام إداري الذي يهدف إلى إحداث تغيير في أهدافه والبيئة وتغيير في إجراءاته بهدف تحقيق أهداف تنموية.³

- الإصلاح الإداري له علاقة مع تنفيذ اقتراح الإصلاح دوره، ويتم ذلك من خلال تحويل لبرامج المرتبطة بالتنفيذ التي تضم عمليات التحول من تخطيط إلى الإنجاز، ويتم ذلك عن طريق ترجمة لمشروع سياسي على واقع برنامج تشغيلي يتم تطبيقه على أرض الواقع والذي يركز على إدارة التغيير بإعتبارها جزءاً لا يمكن فصله عن عملية صياغة وتنفيذ للسياسات.⁴

من خلال ما سبق تقديمه من تعاريف يمكن أن نستنتج مايلي:

- الإصلاح الإداري هو العملية التي يتم من خلالها إخضاع الواقع الإداري لعملية تغيير واستحداث وفق نمط تدريجي في ظل الظروف السياسية، الاجتماعية، والقانونية القائمة، مما يضمن إجراء تحسينات على مستوى أداء العملية

¹ زيد بن محمد الزماني، منهج ابن تيمية الإصلاح الإداري، دار الصميعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص37.

² غالم الهام مصطفى، الحكومة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري، أسس نظرية وآليات التطبيق تجربة الجزائر، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، جامعة قليعة الجزائر، سنة 2018، ص224.

³ آل سميو وفصل بن معيض، استراتيجية الإصلاح والتطور الإداري ودورها في تعزيز الامن الوطني، رياض، مكتبة فهد الوطنية، 2008، ص41.

⁴ سامي ياسين، الإصلاح الإداري أداة لترشيد الانفاق العمومي دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادات الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر-3، سنة 2015، ص180.

الإداري ومحاولة لرفع كفاءة النظم الإدارية القائمة والتي تعتمد في ذلك مواكبة الأجهزة الإدارية مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق، مما يساهم بدوره في تطوير من مجال تقديم الخدمات العمومية مع تقليص التكاليف.

ثانيًا: أهداف الإصلاح الإداري:

تسعى عمليات الإصلاح الإداري إلى تحقيق الأهداف التالية:

- يهدف إلى إعادة صياغة تنظيم الجهاز الإداري بالطريقة التي تسمح للاستجابة للأدوار الجديدة والتي يمكن أن تواكب مختلف التحولات الداخلية والخارجية لمخطط الدولة، مما يضمن التحسين في مستوى الأداء في الجهاز الإداري ويعمل على زيادة في فعاليته كما يساهم في إدخال كل ما هو جديد، المرتبط بتقنيات التسيير على غرار التسيير التقدير للموارد البشرية.

- معالجة الاختلالات كما أنه يساهم في محاربة الفساد فور حدوثه، مع القضاء عليه لمنع والحد من انتشاره، مع تحسين لمستوى الموارد وتحقيق المزيد من الفعالية والإنتاجية مع ضرورة إحترام لمختلف الاعتبارات الإنسانية.¹

- إذ أنّ الإصلاح الإداري يتميز بشكل عام في قدرة المنظمات الإدارية على وضع وتنفيذ السياسات العامة، مع فعالية هذه البرامج التي تتناسب مع الأهداف المحددة مسبقًا.²

- التوسع في الاعتماد على التقنيات والأساليب المتطورة وصولاً إلى تبني إدارة إلكترونية تمهيداً لبناء المشاريع الحكومية الالكترونية التي يساهم في تعزيز من نشاط البحث وتطويره بما يساعد على توسع آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة؛

- دعم الجهود نحو رفع من مستويات الإنتاج والإنتاجية مع تحديد لنوعية الإجراءات المطبقة والمتعلقة بالجودة واعتبار من مسؤولية الجميع، حيث خدمة الزبون من مسؤوليات دائمة للمنظمات لذا لا بد من الوصول إلى المواصفات القياسية لتحقيق هذا الغرض؛

¹ فاطمة الزهراء فيرم، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة، ص 23.

² Slim chtioui, « **the objectives and basis of public administration reform (PAR) STRATEGY** », university of sfax, Tunisia, journal of us-china public administration, february, 2019, p68. <http://www.davidpublisher.com>” contribute.

-الابتعاد والتخلي عن مركزية في اتخاذ القرارات من خلال نشر لمفاهيم اللامركزية الإدارية، مع تنمية لمهارات تفويض لدى القيادات الإدارية، مع تكليف الإدارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤوليات، مع الاضطلاع الدائم بتنفيذ العمليات والأعمال الإدارية؛

- يهدف إلى تنمية الجهود والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والتوسع في المجالات المرتبط بكل من التأهيل والتدريب، والتطوير؛¹

- تنمية من قدرات المنظمة المكلفة بإدراج برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ومحاولة دعمها وتعزيز دورها فيما يرتبط بمجال توجيهها لمواردها نحو الاستثمارات ذات المردوديات الأوسع.

- تطوير من قدرة الذاتية للمنظمة في محاولة سعيها لمجابهة المشكلات والمعوقات ومسايرة لتغيرات وأيضاً في قدرتها على وضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية التي تكمن من وراء وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية والنوعية، من أجل إستخدام أساليب وتقنيات التخطيط الهادفة نحو تحقيق الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وأيضاً قدرة على الاستجابة لمتغيرات ومستجدات الحالية والمستقبلية.

من خلال ما سبق التطرق له يمكن القول إن الإصلاح الإداري هدفه الأساسي هو تعزيز القدرة التي تتمتع بها الأجهزة الحكومية فيما يرتبط بمجال وضع وتنفيذ السياسات بشكل الذي يضمن تحقيق لمعايير الكفاءة والفعالية والعدالة والخضوع للمساءلة والمحاسبة عن نتائج الأداء مع مراعاة توفير حوافز للموظفين مقابل جهدهم في العمل، إذ يتضح لنا من خلال الدراسات المقارنة لتجارب الإصلاح الإداري في مختلف الدول أنها تسعى لتحقيق الأهداف التالية:²

- ✓ العمل على تحسين من مستويات الأداء على مستوى الجهاز الإداري ومحاولة رفع من إنتاجيته؛
- ✓ تقليل من الانفاق العمومي، والتركيز على كفاءة إقتصاديات التشغيل عن طريق تقليص من حجم البرامج والأجهزة، مع تخفيض من عدد الموظفين التي لم تعد المؤسسة بالحاجة إليهم.
- ✓ دعم التوجهات التي تستدعي تبني مبدأ اللامركزية الإدارية مع تعزيز لعملية التحول الديمقراطي، بهدف تشجيع المشاركة المواطنين في إدارة الشؤون العامة والمشاركة في عملية صنع القرارات؛

¹ تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية بنيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة مقدمة ليل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2015، ص82.

² القريوتي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص45.

✓ تبسيط من عملية الإجراءات الإدارية مع إصلاح الأنظمة المالية والضريبية بقصد توفير من الموارد والعدالة في توزيع الأعباء؛

✓ إجراء تحسينات في طريقة التعامل مع المواطنين مع تعزيز ضرورة استجابة لاحتياجاتهم ومتطلباتهم، لأنهم هم سبب الركيزة الأساسية في وجود الأجهزة الإدارية، ويتم ذلك من خلال إظهار المزيد من الشفافية فيما يرتبط بعمل الموظفين والأجهزة الإدارية مع تعزيز المساءلة والمسؤولية الجماعية.

المطلب الثاني: العوامل الدافعة إلى الإصلاح في الإدارات العمومية

إنّ عمليات الإصلاح التي شهدتها الأجهزة الإدارية والتي تبنتها مختلف الدول لم تنتج من نسج الخيال وإنما نتجت عن تظافر الجهود ونتيجة لعدّة عوامل التي كانت لها إسهامات في إحداث ما يعرف بالإصلاح الإداري،¹ وفيما يلي سنتطرق إلى ذكر أهم الأسباب التي أدت إلى إتجاه نحو الإصلاحات التي كانت تتم على مستوى المنظمات العمومية الإدارية وذلك بخصوص في فترة الثمانينات.

أولاً: سيطرة الأفكار الليبرالية والنيوليبرالية:

حيث كان دور الدولة من عقود كثيرة يقتصر على تأمين خدمات الأمن والدفاع الخارجي وهو الذي كان معروفاً بالدولة الحارسة، حيث أنّ أول من استعمل لهذا المصطلح يعود إلى إيميل أوليفي (Emile olivier) سنة 1870، حيث شهدت تزايد تدخل الدولة في فترة بداية منتصف القرن 19 في المجالات الاقتصادية والاجتماعية، تعود بدايات هذا التحول إلى أزمة سنوات الثلاثينات التي دفعت إلى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، بحيث كان دورها الأساسي هو توفير الخدمات الأساسية في المجتمع، وضع نظام قاعدي ينظم الأنشطة الاقتصادية للمنظمة، ولكن في فترة منتصف السبعينات تعرضت العديد من الدول المتقدمة إلى أزمة حادة، وعلى الرغم من محاولات الإصلاح التي استعانت بها هذه الدول كحل للخروج من الأزمة إلا أنّ هذه المحاولات باءت بالفشل.

- إذ مثلت الأفكار التي كانت يستند عليها الاتجاه الليبرالي لدى العديد من الباحثين عامل أساسي لتوجه نحو التجديد الفكر الليبرالي في تلك الفترة، حيث كان جوهر هذا الفكر يقوم على اعتبار أن تعاظم دور الدولة وما لذلك من انعكاسات على مختلف الأنشطة وهو السبب الرئيسي في استمرار واستفحال أزمة الاقتصاديات الغربية.

¹ أمال حواطي، الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، سنة 2016، ص 928.

وعليه بناء على نتائج ما تحصل عليها العديد من الرواد والباحثين من دراستهم الفكرية، كانت أولى الإصلاحات تسعى نحو تقليص لدور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء مساحة أكثر للنشاط كما كان لآلية السوق والمنافسة دورًا متزايدًا في ضبط الاقتصاديات، وهكذا الأمر نتج عنه ظهور العديد من نظريات حاولت تقديم براهين فيما يرتبط بآلية السوق كونها أفضل أسلوب فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية.¹

وبهذا تم التراجع على مجمل مبررات تدخل الدولة التي قام بتحصيلها الفكر الاقتصادي إنطلاقًا من دراسات المدرسة الكينزية، وحتى بالنسبة لمساهمات التي قام بتقديمها رواد والباحثين في مجال الاقتصاد والتسيير العمومي.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الانتشار الواسع الذي شهدته الأفكار الليبرالية والنيوليبرالية وتحكمها في الذهنيات يعتبر من أهم العوامل الدافعة نحو إصلاح الإدارة العمومية، حيث يتمحور أفكار هذا الاتجاه في توجه نحو تقليص حجم ودور الدولة مع الإبقاء فقط على الدور التقليدي الذي كانت تعتمد عليه سابقًا حيث كما نعرف أن السوق هو العنصر المسيطر الوحيد، إذ تجاوزت سيطرة الأفكار الليبرالية والنيوليبرالية إلى مجال الإدارة العمومية ولم يقتصر فقط سيطرتها على جوانب مرتبطة بالمجال الاقتصادي، وذلك ما بعد ما أصبحت تتسم الطرق التقليدية بعدم فعاليتها.

وهو ما أصبح يلزم القطاع العمومي الإداري ضرورة الاعتماد على أساليب أقرب إلى ممارسات المنظمات الاقتصادية والتي تتعلق وميكانيزمات السوق، فإن انعكاسات أفكار الليبرالية والنيوليبرالية أدى نحو إستعمال للأدوات ووسائل كانت مطبقة على مستوى المنظمات الاقتصادية الخاصة جعلها قيد التنفيذ نحو تسيير المنظمات العمومية الإدارية، حيث كان الاتجاه الليبرالي توصل إلى نتيجة مفادها أن القطاع العمومي أصبح أكثر تضخمًا وأصبح يتسم بعدم الفاعلية والكفاءة وأقل إنتاجية الجودة، بحيث أن المسألة شبه منعدمة في المنظمات العمومية الإدارية، ومن ثم الأمر الذي انبثق عنه الضرورة الملحة لإحداث تغييرات جذرية في أساليب وممارسات الإدارة وفي كيفية لتقديم خدماتها من خلال إجراء تحويلات في الأسلوب البيروقراطي إلى توجه نحو الأسلوب التجاري أو الاقتصادي مع أساليب أكثر مرونة.

ما نجد الإشارة إليه أن الانتقادات التي كانت موجهة من طرف الاتجاه الليبرالي والاتجاه النيوليبرالي إلى الإدارة البيروقراطية قد أدت إلى تراجع الشرعية التي كانت تتسم بها الدولة وتراجع لمصداقيتها.

¹ تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص 85.

ثانيا: تأثيرات العولمة:

لقد شكلت العولمة تأثير كبير فيما يرتبط بضرورة إعادة النظر في الأساليب والطرق التي تسيير بها المنظمات العمومية الإدارية، فهي ظاهرة لنظام عالمي جديد يكون الغرض منه تحقيق نوع من الترابط والتعاون فيما بين الدول نحو جميع المجالات الاقتصادية منها أو الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها.¹

وقد أدت العولمة إلى سيادة إيديولوجية في المنظمات الخاصة، وذلك بسبب النجاح الذي حققته، خاصة في مجال الذي يرتبط بإدارة الأعمال وهذا نتيجة لاعتمادها على أساليب التسيير ذات الفعالية التي كانت تطبقها هذه المنظمات، في حين فشل أسلوب التسيير ذات طابع الإداري الذي تعتمده المنظمات العمومية، مما أدى إلى سعي نحو ضرورة إصلاح للأجهزة الإدارية للدولة من خلال اعتماد على أساليب المعتمدة في المنظمات الخاصة و نقلها إلى القطاع العمومي الإداري، وذلك في إطار ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد، وهذا نظراً لدور الفعال التي تقوم به هذه الأخيرة في مجال تحقيق التنمية.

ثالثا: الضرورة الملحة لعصرنة الإدارة العمومية والاهتمام بضرورة تحسين التسيير العمومي:

كانت هناك عوامل أساسية وراء ضرورة تغيير وعصرنة الإدارة العمومية، وذلك راجع إلى عدة أسباب ومن بينها جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف الأجهزة الإدارية للدولة التي أصبحت مؤخراً تتلقى شكايات عديدة المقدمة من طرف المواطنين وتذمرهم الدائم من سوء الخدمات العمومية المتحصل عليها وذلك من حيث، النوعية، الوقت، والتكلفة هذا من جهة ، وتعرضهم لسوء المعاملة من طرف الأعوان والموظفين العموميين من جهة أخرى، الأمر الذي دفع بالمسؤولين إلى ضرورة تغيير نظرهم حول الأهداف والمبادئ التي تبنى عليها الوظيفة العمومية، لاسيما فيما يتعلق بتوظيف في قطاع الوظيفة العمومية، والتي يشترط توفر مبدأ المساواة للالتحاق بالوظيفة العمومية والسياسة الاجتماعية، وبالتالي وكنتيجة لذلك لابد من إعادة تغيير لمفاهيم المعتمد عليها في قطاع الوظيفة العمومية واستبدالها بمفاهيم القطاع الخاص من خلال البحث عن المعايير الأداء والفعالية وإستعمال للمنطق الذي يركز على النتائج، بدلاً من منطق الوسائل، وتبني لمفهوم الحرفة بدلاً من إستعمال مفهوم المهنة واعتماد على مفهوم المناجير بدلاً من المسير، واللامركزية بدلاً من المركزية الإدارية، والتكشف في النفقات مع الرشادة في إستخدام الموارد وغيرها من المفاهيم التي يجب أن ترافق عصرنة الإدارة العمومية.

¹ كتاب الرزقي، محاضرات في العولمة والتغيير التنظيمي، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2-2، سنة 2017،

ص12.. <http://dspace-univ-setif2.dz/bitstream/handle..>

رابعاً: الثورة التكنولوجية:

إنّ التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا امتدت تأثيره مختلف الجوانب الحياة، كما أنّها أحدثت تغييراً جوهرياً على مستوى الإدارات العمومية،¹ بحيث أصبحت ملزمة بمواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في هذا المجال، الذي ينعكس بالإيجاب على مستوى تحسين الخدمات التي تقدمها، لأنّه بإستعمال التكنولوجيا المتطورة على مستوى الإدارة العمومية يسهل من مهام الإدارة من خلال تسهيل لعمليات المرتبطة بانتقال المعلومات داخل المستويات الإدارية، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل الإجراءات العمل وتقليص الوقت الذي يعتمد عليه في تنفيذ وتأدية المهام، وبالتالي ينعكس إيجاباً على سرعة في تنفيذ اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى ذلك يؤدي إستعمال التكنولوجيا الحديثة في تحسين إنتاجية الإدارة العمومية، وبالتالي فإنّ التقدم التكنولوجي يساعد على تبسيط وتحسين العلاقة بين كل من المواطن والإدارة العمومية وهذا ما يزيد ثقتهم في دولتهم فالتقدم التكنولوجي كان له دور كبير في ظهور ما يسمى بالإدارة الالكترونية.

خامساً: الأسباب الديمغرافية:

-إنّ زيادة في عدد السكان هو الأمر الذي يدفع بالدولة نحو إتباع سياسة اجتماعية في التوظيف على مستوى القطاع العام دون مراعاتها لكفاءة ومؤهلات الأشخاص الذين قامت بتوظيفهم، وهذا بسبب رغبتها في امتصاص من نسبة البطالة، الامر الذي نتج عنه زيادة في عدد موظفي الدولة دون وجود الحاجة إليهم وتفشي لظاهرة اللامبالاة وعدم الاهتمام بطرق زيادة في أداء العمل، وبالتالي الامر الذي ينعكس عنه سلبي الذي يظهر في تعطيل مصالح الدولة، إذ هذه السياسة غير ناجحة في التوظيف لذا لابد من تغيير لنمط معايير في التوظيف ويقتصر التوظيف فقط على احتياجات المنظمة وفي حالة ظهور لحاجاتها لموظفين بصفة مؤقتة فتلجأ نحو توظيف عن طريق التعاقد وهذا لتحقيق مرونة في التوظيف، كما يجب عليها أن تتخلى عن الوظيفة العمومية المرتبطة في أساسها على المسار المهني، لأنّ ذلك يجعلهم يشعرون بالاستقرار وبالتالي يتحقق لهم مأمّن وظيفي، وبالتالي يكون هناك قصور في تأدية لمهامهم لأنهم على دراية أنّ لا أحد يستطيع أن يغير من مكانهم، إذ أنّ هذه السياسة فاشلة لأنّها تؤدي إلى انتشار الشيخوخة ولا تعطي فرصة للشباب، في توظيف على مستوى القطاع العمومي الذي يحملون أفكار إبداعية جديدة وعصرية التي من شأنها تزيد من إنتاجية الإدارة العمومية.

¹ إلياس سي ناصر، أثر الثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10 العدد 01، سنة 2020، جامعة باتنة-1، الجزائر، ص 221.

المطلب الثالث: نماذج الإصلاح الإداري

لقد سبق وقد أشرنا أنّ العديد من الدول العالم وخاصة متقدمة اتجهت نحو إدخال إصلاحات على إدارتها العمومية رغبة منها في عصرنه إدارتها من حيث تقديم الخدمات ذات جودة عالية، إذ اشتملت هذه الإصلاحات جلّ المستويات الإدارية، كما أنّها قد مست قطاعات مختلفة ففي ظل وجود اختلافات وتشابه لبعض أساليب هذه الإصلاحات، إلى أنّ دائماً الهدف يبقى واحداً والمتمثل في تحسين أداء الإدارة العمومية، فبرغم من تعدد نماذج الإصلاح الإداري، إلا أنّ الباحثين قد قاموا بتركيز على أهم نماذج، كما تجدر الإشارة إلّا أنّ الإدارة غير ملزمة باختيار نموذج محدد وإنما يمكن الاستعانة بأكثر من نموذج بما يتوافق مع ظروف كل دولة وطبيعة الجهاز الإداري المراد تطويره وهذه النماذج تنقسم إلى قسمين نماذج على مستوى العملي ونماذج على مستوى النظري وفيما يلي توضيح لأهم النماذج والتي سنذكرها على النحو التالي:¹

أولاً: نماذج على المستوى العملي:

1- نموذج الشراكات العامة/الخاصة (partenariat public/privé : ppp): من المتعارف عليه أنّ الشركات ذات البعد الاقتصادي والاجتماعي والمالي هي ليست بشركات خيرية، حيث و أنّ هدفها الرئيسي هو تحقيق أكبر عوائد من الربح، في مقابل ذلك لا يعني تخليها عن مبدأ المسؤولية الاجتماعية، لأنّ هذا القطاع أصبح مدرك أنّ له مسؤولية هو الأمر الذي مكنه من توسع في نشاطاته ليحاول الاهتمام بمشاكل المرتبطة بالمجتمع والبيئة، والذي يتم ذلك من خلال اعتماد على دراسات وتقصى لكل ما يحدث حولها لإيجاد حلول لمساعدة هذه الأخيرة، وبالتالي هي تشتمل على ثلاثة أساسيات للتنمية المستدامة (حسب مجلس الأعمال العالمي): النمو الاقتصادي، التقدم الاجتماعي، وحماية البيئة.

ونظراً للدور الجوهري للمنظمات الخاصة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية تلبية لمتطلبات واحتياجات أفراد المجتمع، لذلك اتجهت الحكومة إلى إبرام عقد شراكة بين كل من القطاع العام والقطاع الخاص وذلك من منظور الحاكمية المركزة على جانبين، الجانب الأول الذي يظهر في قدرة كليهما على التعامل مع طرف الآخر، أما فيما

¹ لعراي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة، نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد 03، ص 96.

يرتبط بالجانب الثاني الذي يتعلق بدرجة من التوصل إلى نتيجة مستدامة بما يضمن التوازن بين كل من الحاجات الاقتصادية، السياسية، المجتمعية، التكنولوجية والبيئية.¹

2- نموذج إعادة اختراع الحكومة Reinventing Gouvernement:

فحسب كل من الباحثين "أزيرون" و"غايلر" فإن جوهر هذا النموذج: "يتجلى في رسم لطريقة جديدة تمامًا للقيام بأعمال في القطاع العام، أما بالنسبة لباحثين آخرين فهم يرونه على أساس أنه عملية تغيير تطوري الذي شهده العصر التقدمي في كل من الولايات المتحدة الأمريكية ثم ليتم الاعتماد عليه من طرف العديد من الدول الأخرى، وتعتبر الأفكار الواردة في هذا النموذج عبارة عن محصلة من الممارسات الفعلية لأولئك الذين كانت له تجارب المعاملة مع مشاكل الحكومة بطريقة مبتكرة ومتطورة وعليه يمكن القول أنّ هذا النموذج يمثل نقلة نوعية نحو نموذج قائم على أساس "المشاريع الحكومية" إذ يركز هذا النموذج على عشرة مبادئ وهي كالتالي:

- سعي نحو تشجيع لملامح المنافسة بين مقدمي الخدمة؛
- توعية المواطنين نحو دفعهم للخروج من سيطرة أفكار البيروقراطية في المجتمع؛
- قياس مستوى أداء أجهزتها الإدارية من خلال تركيزها على النتائج المتحصل عليها والمخرجات بدل المدخلات؛
- الدافعية نحو زيادة في إنتاجية العمل تحركه الأهداف وليس القواعد واللوائح التنفيذية؛
- إعادة فهم لتعريف العملاء كمستهلكين مع توفير الخيارات والبدائل حسب توقعاتهم؛
- وضع قاعدة لمنع المشاكل قبل حدوثها بدلاً من مجرد تقديم الخدمات بعد ذلك؛
- تركيز الجهود نحو طرق آلية لكسب المال وليس الانفاق ببساطة؛
- تبني لمفهوم الإدارة التشاركية على مستوى الهرم الوظيفي والتخلي عن لامركزية السلطة؛
- تفضيل لآليات السوق كنوع من البدائل آليات البيروقراطية؛
- إعادة التركيز على الجوانب المرتبطة بتحفيز جميع القطاعات العامة والخاصة إلى جانب تركيز على مجال تقديم الخدمات العامة إلى جانب تطوع نحو حل اقتراح حلول لمشاكل المجتمع.²

¹ نفس المرجع السابق، ص 96.

² فاطمة بوداوي، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة طاهري محمد بشار، العدد العاشر، ص 18.

3- نموذج إعادة هيكلة/هندسة العمليات التجارية Reengineering Businnesse :Processe

أو كما يطلق عليه تسمية إعادة تصميم وإعادة صياغة لأفكار تتجه نحو إحداث تغييرات جذرية على مستوى الأعمال والعمليات التجارية مع اتخاذ القرارات المهادفة نحو عصريّة الأداء وتطويره، (مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة، والسرعة)، كما أنّه يمثل الجهود الرامية لدخول عالم الثورة الصناعية والذي يستدعي ضرورة إعادة تجميع المهام والوظائف التي تم اتخاذها بغض النظر عن مبادئ القرن 19 الذي يرتبط بتقسيم العمل، كما أنّها تمثل العملية التي من خلالها إعادة التفكير وأيضاً إعادة التصميم الكلي للعمليات التي من شأنها تساهم في تحقيق الأهداف إجراء تحسينات جوهرية على مستوى شمولي وليست هامشية تدريجية.¹

- إذ قام الباحث "فاولر" في كتابه العديد من النتائج والتغييرات المطلوبة وهي كما يلي:

- التوجه نحو الفصل بين كل الوظائف البسيطة المتعلقة بالمهارة، وللفضل بين المهام المتعلقة بالوظائف؛²

- التوجه نحو تقليص من عدد المهام مع إجراء فحوصات ومراقبة منفصلة لكل المهام على حدى؛

- التوجه نحو توفير المعلومات الضرورية التي تعمل على تعزيز آليات صنع القرارات مع ضرورة خلق وتوفير الفرص التي تساعد على إعادة تصميم نظم العمل؛

- تحسين القدرة على تعامل مع ظروف العمل متباينة والتي تكون مرتبطة بكل من تعزيز المرونة الشخصية، تطوير مهارات التخطيط، تعزيز مهارات حل المشاكل، تعزيز مهارات الاتصال، التواصل مع فريق العمل.

وعليه ومما سبق ففرى " أنّ نموذج إعادة الهيكلة يهتم أكثر بالجانب الداخلي للإدارة، كما وأنه يولي إهتمام كبير لدور تكنولوجيا المعلومات، من تطوير الأداء وإحداث تغييرات جذرية، كما وأنه وسبق تحديد لأساليب العمل المعتمدة على مستوى مجال الأعمال التجارية الخاصة على نطاق محدود في القطاع العام، ومع ذلك فقدمت مساهمات في تحديث مناطق معينة دون غيرها كما تدل على ذلك الأهداف التالية:³

¹ إيداد علي الدجني، انموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية-دراسة حالة-، مجلة جامعة دمشق-المجلد 29-العدد الأول-2013-، ص 323.

² عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط 1، دار الغرب الإسلامية، بيروت، 2006، ص 156-157.

³ نفس المرجع سابق، ص 158.

- التسلسلات الهرمية الإدارية التي تضمن ترتيب السلطة وتسلسل الهرمي للمسؤوليات وأيضاً التسلسل في مستوى الهياكل التنظيمية مستوى أفقية.

- تفعيل نظام المكافآت الذي يرتبط بمدى تحقيق النتائج، وليس لمجرد النشاط.

- تغيير من عمل وحدات الإدارية واستبدالها بوحدات وظيفية لتصبح فرق عمل؛

- عملاء تجمعهم نقطة اتصال واحدة مع المنظمة.

4- نموذج تبني التكنولوجيا:

لقد شهد العالم في الآونة الأخيرة ثورة هائلة، فيما يخص اعتماد على التكنولوجيا المتطورة كنموذج لإصلاح الإدارة العمومية، بإعتبارها الآلية التي يعتمد عليها في تحريك عجلة التنمية في الدولة وتساهم في تحسين من نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، لذلك أصبح تستدعي لإصلاح الإدارات العمومية إدراج برجة المعلوماتية في نسق عمل الإدارة وإعادة صياغة لمفاهيم والأسس التي ترتبط بمفاهيم في ظل الإدارة الكلاسيكية، ومحاولة استبدالها بتقنيات وأدوات حديثة تعمل على مسايرة التغيير الحاصل، أي التوجه من مجتمع الصناعة إلى مجتمع معلوماتية.

5- نموذج التسيير العمومي الجديد:

رغم أنّ موضوع التسيير العمومي الجديد هو موضوع فصلنا الموالي، لكن لا بأس أن نقدم لماهية الأسلوب كأحد أهم نماذج الإصلاح الإداري.

- إذ يعتبر التسيير العمومي الجديد **NPM** كمختصر لمجموعة من المذاهب الإدارية التي ظهرت ضمن أساليب المستعملة في الإصلاح الإداري والذي تبنته عديد من الدول المتقدمة في مجال التعاون الاقتصادي والتنمية وذلك بداية سنة 1970. إذ يمثل نموذج جديد للإدارة العمومية، حيث يتمحور جوهر هذا النموذج هو التحول من شكل المنظمات البيروقراطية **Bureaucratic organisation** لتتحول إلى منظمات ما بعد البيروقراطية **Bureaucratic organisation-post** والتي تركز مجموعة من المبادئ.¹

¹ Leslie A. Pal, Inversions without End : « **The OECD and Global Public Management Reform paper presented at the OECD and Global Governance workshop** », school of public Policy and administration, carleton university, Ottawa , canada January 19-20-2007, p04.

-ومن خلال ما سبق التطرق له يظهر لنا أنّ هناك علاقة وطيدة بين هذه النماذج فبرغم من أنّها تمثل أنماط مختلفة للإصلاح الإداري إلى أنّ هدفها أسمى واحد وهو تحسين أداء القطاع العام، إذ يظهر لنا أنّ هذه النماذج تختلف في التركيز والأساليب المستخدمة، ولكن جميعها ترمي إلى تحقيق أهداف محددة في مجال الإصلاح الإداري، بحيث كان توجه النموذج الأول المتمثل في نموذج الشراكات العامة الخاصة، ركز على التعاون بين القطاعين العام والخاص وذلك لغرض تقديم خدمات عامة، ذات نوعية كما يهدف هذا النموذج إلى تحقيق نوع من الفعالية والكفاءة، أكبر من خلال استغلال الأمثل للموارد والخبرات في كلا القطاعين.

-أما فيما يرتبط بنماذج إعادة اختراع الحكومة ونموذج إعادة الهيكلة فقد قدم الباحث **Hughes and bouvaino سنة 1995**¹ مقارنة فيما بين النماذج ليخرج بفكرة أتفق عليها من خلال دراسته وفهمه لهاته النماذج فرأى أنّ هذه النماذج قد ركزت على التغييرات في هيكل ووظائف المنظمة ومع تغيير في أدوار المشاركين الآخرين، وخاصة تلك الأدوار التي تكون خارج الإطار الرسمي للإدارة "**Formally outside**"، فيما قام باحثون آخرون بصب اهتمامهم وتركيزهم على نموذج التسيير العمومي الجديد.

ولعل ما تم تركيز عليه هو دور المديرين، حيث يرى "هود" أن نموذج التسيير العمومي الجديد أنه يركز على تحكم الكبير الذي يقوم به كبار المديرين على مستوى نشاط المنظمات العمومية، من خلال إجبارهم على المنافسة في السوق حيث قال: دعوا المسيرين يسيرون! « **let managers manage** ". وهو أحد أهم شعارات المعروفة في مجال التسيير العمومي الجديد، ولكن في مكان ووجهة أخرى هو: "جعل المسيرين يسيرون **make managers manage** من خلال إرغامهم على المنافسة في السوق.²

-وبرغم من أن هذه النماذج الخمسة أرادت الخروج عن "النماذج التقليدية القائمة"، فإنّ العديد من الفكرين والباحثين الآخرين حاولوا الخروج عن أفكار النماذج التقليدية لكن أشار العديد من الرواد والباحثين في هذا المجال

¹ Bovaird, Tong and Robert hugles, **re-engineering public-sector organization**: a case study or radical change in a British local authority. International review of administration sciences ,p

² Romeo B.Ocampo, **Models of public Administration Reform; New public management(NPM)**, Asian review of public administration, college of public administration, university of the Philippines,p250: from <http://docplayer.net/20901081-models-of-public-administration-Reform-new-public-management-npm.html>.

بأنها ليست جديدة تمامًا، فمثلاً نموذج القائمة في إعادة الهيكلة الذي ارتبط بمنهجية التaylorist، وحتى ولو إن كان يراها البعض أنها جاءت بعد فوردية post-fordist في محتوى أهدافها.

ثانياً: نماذج على مستوى النظري:

1-النموذج الوقائي protective style: والذي يعتمد في الأساس على إدخال إصلاحات إدارية على مستوى هياكل المنظمة وذلك بهدف رقابتها من أجل تجنب الأخطاء قبل الوقوع فيها، ولكنه قد يؤدي إلى تضارب وغياب تنسيق بين المنظمات.

2-النموذج الوصفي descriptive:

والذي يعتمد عليه في دراسة مشكلات المحددة من طرف الإدارة واقتراح الحلول المناسبة لها من قبل منظرين إداريين، إذ يعاب على هذا النموذج كونه يعتمد على أساليب وطرق نظرية في معالجة الجزئية للقطاعات وبالتالي تكون المعلومات غير كافية وناقصة.

3-النموذج المعياري prescriptive style:

يعتمد هذا النموذج على استخدام القوانين والتشريعات كأسلوب لحل المشاكل الإدارية والتي قد يواجهها عمال الجهاز الإداري، ولكن ما يصاب على هذا النموذج أنه يعالج ظاهر المشكلات دون محاولة التحليل العلمي الدقيق لها.

4-النموذج الارتكاسي reactive style:

مع ضرورة إيجاد الحلول لها، كما أنها تتم معالجة آنية للمشاكل فور وقوعها، دون أن يعمل على نظام لتجنب المشكلات التي قد تحدث والاستعداد لمتغيرات المستقبل.

5-النموذج الفعال proactive style :

يقوم هذا النموذج في عمله على تفاعل مستمر بين كل من البيئة والمتغيرات المحيطة بالمنظمات العامة، إذ يتم هذا النموذج على ضرورة توفر قادة إداريين لهم قدرات عالية تمكنهم من الحصول على ثقة ودعم القيادة السياسية.

المطلب الرابع: خطوات وطرق الإصلاح الإداري

في ظل سعي الإدارات نحو تحسين الأداء وتلبية لإحتياجات المواطنين، أصبحت الحكومات تضطلع بالمنظمات العامة نحو تحديات متعددة كون أنّ الإصلاح الإداري يعدّ كخطوة حاسمة في هذا السياق.

حيث يتجلى أهدافه في تحديث البنية الإدارية وتحسين الأداء من خلال تبني مجموعة من الخطوات والطرق المناسبة. ومن خلال تبني مجموعة من الخطوات والطرق، يمكن للإصلاح الإداري أن يسهم بشكل كبير في تعزيز لكل من الكفاءة والفاعلية في أداء المنظمات العامة وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة وتلبية لإحتياجات وتطلعات أفراد المجتمع.

أولاً: خطوات الإصلاح الإداري

لِلإصلاح الإداري مجموعة من الخطوات التي سنقوم بتوضيحها على النحو التالي:

1- جمع وتحليل المعلومات: إذ تعدّ هذه الخطوة من بين الخطوات الأساسية التي تساعد على توفير البيانات المرتبطة بعمل التنظيم الإداري، أيضاً البيانات التي تتعلق بالسياسات التي تخصّ تطور النشاط، والإجراءات المتبعة في ممارسة الوظائف الإدارية، كما تسمح بتوفير جميع المعلومات المتعلقة بالإمكانات المادية التي تتوفر عليها المنظمات الإدارية والظروف المحيطة سواء داخلية أو الخارجية.

2- تحديد الإحتياجات التدريبية: تحديد الفجوة بين مستوى الأداء في الوقت الحاضر وبين مستوى الأداء المطلوب حدوثه في المستقبل، هذا الأمر الذي يستدعي وجود طاقم كامل متخصص ويتمتع بالخبرة حتى يتمكن من القيام بتحليل أهداف المنظمة وإجراء تقييم على مستوى هيكلها التنظيمي، ومنافسة الوظائف، معالجة الشكاوى، وإعداد تقارير تقييم التدريب، وضبط أداء التكاليف.¹

3- تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها: إذ تمرّ هذه العملية بمراحل متعددة التي يمكن حصرها فيمايلي:

تحديد الهدف الأساسي لبرنامج التدريب، تحديد الفئة المطلوبة لتدريبها، تحديد نوع المهارات التي تتناسب مع المنصب الوظيفي. وأيضاً محاولة لرسم منهج يجب إتباعه على مستوى البرنامج التدريبي الذي يصاحبه في ذلك ضرورة إيجاد واختيار الوسائل التي من شأنها تساهم بشكل كبير في عملية التدريب.

¹ شتوح فاطمة، الإحتياجات التدريبية للمورد البشري بالمنظمة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 4-، العدد 10، جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة، سنة 2017، ص 41.

أما فيما يرتبط بعملية التنفيذ: فتعدّ من بين أهم الخطوات الرئيسية في عملية التدريبية مع محاكاة الواقع الميداني، وذلك بتواجد العناصر المكونة كل من: فترة التدريب، والفئات مطلوب تدريبها ووسائل معتمدة في التدريب، ويشترط في ذلك توفر على مدرب الذي يلعب الدور الرئيسي في تلخيص المشاكل والحلول كما يسعى إلى ربط مجموعات العمل ببعضها البعض.¹

-التقييم: حيث تقوم هذه الخطوة كمرحلة لتقييم كل المراحل التي تم التعرف عليها سابقا، وذلك بهدف تقييم مدى الاستفادة من البرامج التدريب، وبالتالي إمكانية الرجوع لهذا التقييم في مراحل جديدة من إعداد برنامج تدريبي آخر، وذلك حتى تتمكن من تقييم مدخلات ومخرجات النظام، وللوصول إلى التقييم الفعال يستوجب ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لكل من مدى تصميم البرامج وتحديد لإحتياجات المتدرب، وتحليل مدى ارتباط برنامج التدريب الحالي بالخبرات السابقة للمتدرب وأيضا تقييم مدى تسلسل الخطوات في البرنامج ومشاركة المتدرب فيها، بالإضافة إلى تقدير مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في عملية معالجة المعوقات التي قد تواجه المتدرب خلال عملية التدريب.²

ثانيا: طرق الإصلاح الإداري

تكشف التجارب الإداري في مختلف البلدان عدم وجود نموذج أو وجود طريقة واحدة للإصلاح، بل تظهر هذه التجارب وجود عدة طرق متداخلة بعضها تدابير فردية وأخرى جماعية، وتنوع بين كل من الإصلاحات المؤقتة والدائمة، كما تتضمن بعضها تدابير فجائية مما يؤكد على تعدد وتنوع فيما يتعلق بطرق المعتمد عليها في الإصلاح الإداري.

1-الأجهزة الدائمة: تعتبر هذه الطريقة أكثر فعالية من إستخدام اللجان المؤقتة في عمليات متعلقة بالإصلاح، حيث أنّها تركز على إنشاء هيئة إصلاح مركزية تتمتع بصلاحيات وإمكانيات وخبرات كبيرة دائمة ومستمرة، بحيث تكون ملتزمة بالإصلاح الذي يشمل نطاق عملها جميع المسائل المتعلقة بالبيئة وبالأشخاص وبأساليب المعتمد عليها في ممارسة المهام، إذ يتم تحقيق الإصلاح من خلال هذه الهيئة الدائمة، حيث يساهم وجود جهاز دائم في توفير حالة نفسية عند الموظفين وتشجيعهم على التركيز والانخراط بشكل أفضل في العمل.

2-الإصلاح الفجائي:

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996، ص 344.

² عباس سميلة محمد، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 117.

ترتبط هذه الطريقة باتخاذ تعديلات مباشرة من طرف الحكومة، وذلك رغبة لتفادي ردود الفعل القوية من قبل الموظفين الذين يعارضون برامج الإصلاح على مستوى الغدارة وعلى الرغم من أهمية هذه الطريقة إلا أنها غير شائعة وغير مقبولة تماما من المواطنين أو الموظفين بسبب عدم مشاركتهم في صنع القرارات، وبالتالي قد لا تنجح هذه الطريقة بالكامل بسبب مقاومة الموظفين، كون أنّ الإجراءات الفجائية قد لا تؤدي إلى تحقيق إصلاحات إدارية جديدة بشكل فعال.

3-الإصلاح عن طريق إدارة المهمة:

تطورت دور الدولة وتوسعت مهامها بشكل كبير وذلك نظرا لتزايد الاحتياجات والمتطلبات المتنوعة للمواطنين، وعجز البيئة بفعل خضوعها لقانون الشيوخوخة وعاداتها التقليدية، مما يحول دون قدرتها على مواكبة هذه التحولات بفعالية، بحيث اقترح العلم الإداري ثلاثة حلول لمواجهة هذا التحدي وتحسين إدارة الأعمال بشكل فعال من خلال النقاط التالية: تحديث البنية الإدارية، تبني التكنولوجيا والابتكار وتغيير الثقافة التنظيمية.¹

4-الإصلاح عن طريق إدارة بالأهداف:

هي طريق إصلاح مؤقتة تنطلق من استثنائية، مبدأ تحسين الإنتاج والأداء حيث تهدف إلى تحفيز الموظفين وزيادة لدافعيتهم، وهذه الطريقة التي طبقها ماكنازا(S.B.P) (التخطيط-البرمجة-الموازنة-ونظام المراقبة)، تتمثل هذه الطريقة في تحديد الأهداف بدقة من خلال تحديد الوسائل والنفقات وتقدير الوقت اللازم لإنجاز هذه الأهداف، إذ تعتمد على تشكيل فريق عمل داخل الإدارة لتنفيذها، دون الإعتماد على موارد خارجية.²

5-الإصلاح عن طريق رد الفعل والمبادأة والإبداع: تعرف هذه الطريقة بالاستراتيجية المرتدة، التي تتمحور فكرتها الأساسية حول مواجهة المشكلات بعد حدوثها وتقديم الحلول اللازمة للتعامل معها وتقليل من آثارها حيث تعتبر هذه الاستراتيجية محافظة، حيث أنّها تهدف إلى تفادي حدوث اضطرابات أو مشاكل بقدر الإمكان، إلى جانب ذلك فإنّها تتفاعل بفعالية عندما تزداد حدة المشكلات والتي تتطلب تدخلا فوريا.³

¹ علي حسن الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإدارة مقارنة نظرية تطبيقية، بيروت، رشاد برس 1992، ص314.

² محمد علوي عيتاني، الإصلاح الإداري، المفهوم النظري، الغايات والأهداف، محاضرات في مقياس المؤسسات والغدارة العامة في القانون اللبناني بيروت سنة 2016، ص14، على الموقع <http://www.academia-edu/30381848>

³ نفس المرجع السابق، ص14.

6-الإصلاح عن طريق المبادأة والابداع المخطط:

تنطلق هذه الطريقة من التوجه نحو المستقبل، حيث أنّ هدفها الأساسي هو زيادة فعالية الأداء من خلال الابتكار والابداع وليس كنتيجة لضغوط الناتجة عن المشكلات القائمة، تركز هذه الطريقة على التخطيط المسبق واستشراف المستقبل كما أنّها تسعى إلى البحث عن فرص جديدة لإجراء تحسينات على مستوى البيئة التي تعمل فيها المنظمات.

-ومن خلال ما تم التطرق له يمكن التأكيد على أهمية تبني لطرق وخطوات الإصلاح الإداري، واعتباره من بين الوسائل الفعالة المعتمد عليها في تحسين من أداء المنظمات العامة وتلبية لتوجهات ورغبات أفراد المجتمع، الذي يستند في ذلك على تحليل الوضع الحالي، وتحديد المشاكل إذ تشمل الخطوات الرئيسية للإصلاح الإداري على تطوير الموارد البشرية من خلال وضع برنامج تدريبي مناسب، كذا تحليل الوضع الحالي للمنظمة مع تحديد الأهداف والتوجهات المستقبلية علاوة على ذلك ينبغي إجراء عملية مراقبة وتقييم للنتائج بصفة دورية حتى يتم التمكن من ضمان لفاعلية الإصلاح وضمان تحقيق الأهداف المرسومة.

خاتمة:

وأخيراً يمكن القول بأنّ التسيير العمومي والإصلاح الإداري يمثلان الجوانب الأساسية المرتبطة بتطوير وتحسين الأنظمة الحكومية وإدارة العمومية، ولكن في ظل انتشار البيروقراطية مع اعتماد على الطرق التقليدية في الإدارة، الذي كان له تأثير على أداء المنظمات العامة التي عرفت بنموذج السيطرة المركزية إلى جانب تسلسل الهرمي في هياكل الإدارة، الذي يظهر ذلك من خلال تمركز السلطة والقرارات في أعلى المستويات الإدارية، فمن خلال الدراسة استنتجنا أن التسيير العمومي التقليدي كان يعتمد على أنظمة وإجراءات ثابتة ومعقدة وبالتالي الأمر الذي كان له تأثير سلبي على إنتاجية المنظمة.

وفي السنوات الأخيرة اتجهت العديد من الدول نحو تحديث لأساليب التسيير العمومي، من خلال اعتماد على أساليب تكون أكثر مرونة وفعالية، مما أدى إلى تطوير لمفاهيم الإصلاح الإداري، إذ تهدف هذه الإصلاحات إلى تعزيز الشفافية إلى جانب تحسين التفاعل مع المواطنين من خلال تقديم الخدمات، وتقليل التكلفة. إذ تمثل الإصلاحات الإدارية تحولاً عن النموذج التقليدي للتسيير العمومي وتوجه نحو أساليب إدارة أكثر حداثة ومتطورة معتمدة في ذلك على نماذج الإصلاح الإداري.

الفصل الثاني

تمهيد:

تعدّ عملية التحديث على مستوى عمليات التسيير من بين الأهداف الأساسية التي تسعى جميع الدول جاهدة إلى تحقيق هذا الهدف، وذلك لما له من أهمية بالغة في التأثير على جميع مجالات الحياة السياسية منها والاجتماعية والاقتصادية على وجه الخصوص. وعلى أساس هذا الاعتبار قد ألزمت العديد من الرواد والباحثين الاجتماعيين والمفكرين الاقتصاديين والسياسيين إلى ضرورة التوجه نحو تبني لأساليب وأفكار ملائمة، وفي نفس الوقت تكون مؤدية إلى التجسيد الفعلي لأهداف وأنماط جديدة في مجال التسيير القطاع العمومي.

كما يمكن أن نرجع السبب الاهتمام المتزايد بموضوع التسيير العمومي الجديد إلى التفاوت الكبير بين كل من الدول المتقدمة والدول المتخلفة، إذ أدى هذا التفاوت إلى تفاقم سياسة الهيمنة والتبعية التي كانت تفرضها الدول المتقدمة على حساب الدول المتخلفة، الأمر الذي جعلها تلجأ إلى ضرورة تبني أفكار التسيير العمومي الجديد من خلال تطبيق لنماذجه الجديدة في نظام التسيير من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق لعرض لأهم محاور التسيير العمومي الجديد لتوضيح الأفكار والأهداف من وراء تبني لهذا المفهوم، بحيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وهي مقسمة على النحو التالي: بحيث في **المبحث الأول:** الإطار الفني والإداري للتسيير العمومي الجديد، **المبحث الثاني:** نظريات وأبعاد التسيير العمومي الجديد، **المبحث الثالث:** التجارب الدولية المختلفة في تطبيق التسيير العمومي الجديد.

المبحث الأول: الإطار الفني والإداري للتسيير العمومي الجديد

إنّ التسيير العمومي الجديد يضم لمختلف القضايا السياسية ذات الأهمية، كما أنّه يضم لأنماط جديدة من التسيير، إذ تجدر الإشارة أنّ التسيير العمومي الجديد ليس له إختلاف كبير عن إدارة في القطاع الخاص.¹

- إذ نشأة مفهوم التسيير العمومي الجديد كتوجه جديد يحاول فرض مكانته على مستوى إدارات الدولة، وذلك تزامنها مع واقع أزمة مشروعية القطاع العام في الدول الأوروبية وبالتالي كانت وظيفتها تتمحور حول ضرورة البحث واسترجاع المشروعية المفقودة.

فالتسيير العمومي يقترح نظاماً جديداً من أجل زيادة الكفاءة والفعالية، التي تربط بفكرة العقلانية في أداء مهام الإدارة، وبالتالي برز التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح الإدارة العمومية وتحديثها كحل لمواجهة أزمة التسيير العمومي.²

ففي ظل السمات التقليدية التي كانت تشهدها الإدارة العامة فيما سبق كانت تجعلها بعيدة كل البعد عن مبدأ الفعالية، الأمر الذي جعل الإدارة ملزمة للبحث عن الفعالية ومحاولتها لعقلنة طرق عملها ومن خلال التوجه نحو تبني لأساليب وتقنيات حديثة التي تساعد في إعادة التنظيم واتخاذ القرارات الهادفة.

ولتحقيق هذا الهدف نجد أن التفكير لم يعد متمحوراً فقط على كل من شرعية العمل الإداري والإجراءات القانونية التي تخص التسيير، ومن هنا الأمر الذي نتج عنه الاهتمام بكيفية الاستفادة من تجارب الوظيفة في القطاع الخاص حول هذا المجال.

¹ Bekhechi- chouikhi samiya, **le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique article de groupes de connaissance**, volume2, 2006-10-01, p16.

² Béatrice van haeperen, **Que sont les principes du new public management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallone**, dans reflets et perspectives de la vie économique 2012 éditions de Boeck supérieur, p84.

المطلب الأول: بوارد ظهور لمفهوم التسيير العمومي الجديد:

لقد سيطرت مفاهيم الإدارة الحديثة على أجندة الإصلاح الإداري على العديد من دول العالم، إذ تم تبني هذا النموذج بصورة كاملة في المملكة المتحدة، نيوزيلندا وأستراليا، هولندا، الولايات المتحدة الأمريكية وكندا إضافة إلى السويد وهناك العديد من المسميات التي أعطيت إلى هذا النموذج.¹

-الإدارة العمومية الجديدة: **Hood** وذلك في سنة 1991.

-نموذج ما بعد البيروقراطية **Barzelay** في سنة 1992.

-إعادة إختراع الحكومة **Osborne Gaebler** في سنة 1992.

لقد كانت بداية ظهور التسيير العمومي الجديد على غرار ظهور النموذج التقليدي للإدارة العامة، مما أثار تساؤلات واستفهامات لدى الباحثين، السياسيين والبيروقراطيين حول ماهو الأسلوب الذي يجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية؟ فلقد اتسمت الفترة ما بين 1960 إلى 1970، بظهور العديد من الدراسات الأكاديمية التي سعت إلى تعزيز من قدرات الحكومة من خلال الاعتماد على سياسة المبادرة، في ظل ذلك برز تيارين رئيسيين،

الأول كان بقيادة الاقتصاديون والذي اتصف بـ "الاقتصاد المؤسسي الجديد **New institutional**

economic"²، أما الثاني كان أساسه يعتمد على المعرفة الإدارية التسييرية ممثلة في التسييرية

managerialism حيث سعى القادة الاقتصاديون إلى إدخال المنطق الاقتصادي الذي يعتمد على

إستخدام العقلانية والتفكير المنطقي وذلك لفحص كيفية توزيع الموارد واتخاذ القرارات في ميدان الاقتصاد، في حين

أدخل المسيررون تقنيات الخبرة المهنية التسييرية للقطاع الخاص في القطاع العام والتي ترتبط بإدارة وإشراف الأنشطة

والموارد في مجال الأعمال أو الإدارة العامة، وبالتالي ترتب على أساس هذين الاتجاهين العديد من مذاهب

الإصلاح.³

¹ صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد، الوكالة الولائية للتشغيل، تبسة، مجلة العلوم

الإنسانية، لجامعة أم البواقي، العدد 09 جوان 2018، جامعة تبسة، الجزائر، ص 766.

² Charles Debash, **science administration**, Ed, dalloz, 1989, p58.

³ P.A.Hall, **governing the economy the politics of state intervention in Britain and France**, Gambride, polity press, 1986, p66.

وبناءً على ذلك وقع نوع من التناقض بين كل من الاتجاه العقلاني والاتجاه الاقتصادي حول فكرة "أن الحكومة هي التي تترأس كعائق أساسي وراء تقيّد حرية الاقتصادية، من هذا المنطلق تم المناادة بتقليص من تدخل الحكومة، وأنّ الغاية الأساسية من وجود الأسواق وآلياتها يكون الهدف منه إجراء تحسينات على مستوى الكفاءة الاقتصادية. وفي سياق ذلك وجب الإشارة أنّ الاتجاه التقليدي البيروقراطي حقق فشل ذريع في إحداث توازن الهيكلية بين كل من نظام الحوافز والمكافآت كما هو معمول به في السوق.

كما ناد هذا الاتجاه إلى ضرورة توجه نحو البحث عن شروط وأسباب الكفاءة.¹

ومن جهة أخرى ما تم التوصل له، بأنّ تطبيق لمبادئ وأساليب تسيير القطاع الخاص له دور فعال في حل الكثير من المشاكل التي لها علاقة بالبيروقراطية للقطاع العام. في اعتقادهم أن التسويق **Commercialization** مثلاً، يعتبر آلية في تغيير من ثقافة وقيم ومهارات المديرين، وبالتالي هذا ما ينعكس على تحسين في أداء الوكالات الحكومية، فأفكار المسيرين وفلسفتهم كانت قوتها مستمدة من أبحاث كل من "بيتر وترومان **Peter and Waterman** في كتابهما المسمى تحت عنوان "البحث عن الامتياز" **search of excellence**" إذ يبرز من خلال هذا الكتاب إلى أن النجاح والامتياز لا تأتيان بالطريقة التقليدية وإنما يتطلبان التفكير بشكل مختلف مع إتباع استراتيجيات جديدة تساعد على تحقيق هذا الهدف.

وفي نفس الاطار قد أرجع غالبية طلاب الإصلاح الحكومة أنه من كان له الفضل في بدء من حركة "التسيير العمومي الجديد" إلى مارغريت **Margaret thatcher** والتي تولت منصبها في بريطانيا في عام 1979 بعد قيادتها لحملة انتخابية، أين بدأت الخدمة الوطنية تلعب دوراً أساسياً في الحوار السياسي منذ ذلك الحين إلى غاية يومنا هذا، ليتبع بعد انتخابها، انتخاب كل من رونالد ريغان **Ronald Regan** سنة 1980 وذلك في الولايات المتحدة الأمريكية وبرايا ميلروني **Brian mulrony** في كندا سنة 1984، وكلاهما عرفا بقيادة حملات انتقادية شرسة ضد إتجاه النموذج البيروقراطي.²

¹ François lacse et jean-clude thoening, **l'action publique**, éd l'hamattan, 1969, p25.

² Anne Amar et Ludovic Berthier, « **le nouveau management public avantages et limites** (document de recherche présenté dans XVI international Reser conférence services Gouvernance and public policier lisbon, september 25-30-2006, p04.

المطلب الثاني: ماهية التسيير العمومي الجديد:

-التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن مجموعة من العناصر المستحدثة في تسيير الإدارات العمومية والتي تستند على فكرة أساسية وهي ضرورة التخلي عن المنطق والبعد القانوني في مجال تسيير الإداري وتوجه نحو الخضوع للمنطق الاقتصادي والذي يعتمد على إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة.¹

- كما يعرفه أيضاً المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية **Dictionnaire suisse de politique social** بأنه: ذلك الاتجاه الذي يساهم في عمل تسيير المنظمات العمومية، وكان أول بوادر ظهوره تعود إلى الثمانينات في الدول الأنجلوساكسونية لينتشر فيما بعد في معظم دولة منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، إذ يظهر لنا معالم اختلافه تماماً عن التسيير العمومي التقليدي، فيما يرتبط بمبادئه المستمدة من العلوم الإدارية والقانونية، في حين أنّ التسيير العمومي الجديد فإن أفكاره مستوحاة من ميدان العلوم الاقتصادية وأيضاً من سياسات المعمول بها في تسيير القطاع الخاص، وكانت تتجلى أهداف هذا النوع من التسيير في الرغبة في تحسين ومحاوله لمعالجة الاختلالات الناتجة عن التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها معالم البيروقراطية وأيضاً محاولة النهوض والارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى من الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المرجوة.²

-ويرى كل من **Han van Mierlo و Philippe Keraudrem** بأنّ مفهوم التسيير العمومي الجديد عبارة عن توجه فلسفي ومذهبي وكانت هناك العديد من محاولات لتعريف بهذا الموضوع مثل كل من **Pollitt 1990 و Hood 1991 و Aucoi 1990 و Walsh 1995**، وذلك بتعريفها على أنّه يضم مجموعة من التغيرات والتحولات التي ترتبط بطرق تنظيم وكيفية لتسيير القطاع العام، كما قد لاحظ الباحث **Daunleavy** وزملاءه أنّ مصطلح التسيير العمومي الجديد يعدّ من المفاهيم التي يصعب الإمساك بها فالتصورات المختلفة لهذا المفهوم يمكن أن يخلق توجهات مختلفة، فبالنسبة لـ **Barzelay** فهو يرتبط بالدرجة الأولى على طرق المنظمة المعتمدة في تحليل وعلى حسن تدبير في سياسة التسيير العمومي. وتتعلق هذه السياسة بالحكومة ككل أيضاً ترتبط بالإجراءات والقواعد المعتمدة في العمل المدار بشكل مركزي والتي من شأنها تؤثر على عملية التسيير العمومي وعلى النتائج المرغوب الوصول إليها.

¹Bernarthe w, **le nouveau management public** (concept, situation en Wallonie, quelques réflexion, visions et conclusion opérationnelles) Bruxelles, Revue OSF, 1998, p92.

²www.reiso.org/IMG/doc/dictionnaire-de-politique-social-doc.

فيقدم في غالبية الأحيان على أنّ التسيير العمومي الجديد مرتبط بمذهب تسييري في قطاع الأعمال بشكل القديم ولكن بعبارات توجه قوي والتي تهدف نحو خدمة الزبون، وفي بعض أحيان أخرى فيتم النظر إليه من زاوية الثقافات المرتبطة بهيكل الداخلي للمنظمة الذي يعتمد على مجموعة من آليات السيطرة أكثر فردانية وأقل تراتبية، بينما هناك توجهات أخرى ترى التسيير العمومي الجديد بمفاهيم معيارية مثلما فعل (AUCOIN) خلال عمله المرتبط بمناقشة لموضوع المنظمة جيدة الأداء. في حين قارب الباحث Dunleavy وزملاءه هم الآخرون على أنّ هذا الأخير هو عبارة عن ظاهرة تتعلق بمستويين، حيث المستوى الأول يعبر عن مستوى الأفكار أو المواضيع الكبرى، أمّا المستوى الثاني فيرتبط بالمستوى التحتي، الذي له علاقة بعملية ترجمة هذه الأفكار.¹

كما هناك تعريف آخر للتسيير العمومي الجديد: هو عبارة عن نهج إداري تم تطويره بهدف زيادة أداء وفعالية من نظام إدارة القطاع العام.²

وفي وقت لاحق في منتصف 1990، عرفه بورينس Borins على أنه: مفهوم الذي يتعلق بمعايير الإدارة العامة كما يتكون من عدة عناصر مرتبطة فيما بينها والتي تتعلق بتوفير خدمات ويشترط في ذلك أن تقدم بجودة عالية تمتاز بأن تكون لها قيمة لدى المواطنين لتحظى بالقبول مع ضرورة زيادة إستقلالية بالنسبة للمديرين العموميين، إلى جانب اللجوء إلى تقديم مكافآت للمنظمة والأفراد يتم على أساس تلبية الأداء لتحقيق الأهداف المطلوبة، إضافة إلى توجه نحو إتاحة التكنولوجيا اللازمة للمديرين للوصول إلى أداء أفضل مع تقدير لأهمية وفضل المنافسة وتحسين موقفهم حول الأغراض العامة التي ينبغي أن يؤديها القطاع الخاص بدل القطاع العام.³

¹ -Patrice Dun leavy et AL, **new public management is dead-long live Digital-Era Governance**” Journal of public administration Research and Theory, N°16, UK, oxford university press, 2005, p470.

² Sarrah ben saoula, Mohammed soufyane Bezzar, **le nouveau management public et la modernisation des organistion publiques algériennes**, le journal économique al-Bachair, volume IX, N°01(april2023), p949.

³ Mohammed Ehsan and farzana Naz, **origin, ideas, practise of new public management: lessons for developing countries, Asian affairs**”CDRB3publication, Vol25, N0.3 july-september, 2003, p31.

- كما عرفته الإدارة العامة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **OCDE**: بأنه يعبر عن ذلك النموذج الجديد والذي يسهر على نشر ثقافة وتحسين من مستوى الأداء في القطاع العام وكما يهدف إلى تقليل من المركزية ويدعو هذا النموذج إلى النقاط التالية:

- ✓ يشترط التركيز كامل الاهتمام على النتائج من خلال إجراء مقارنة بين مختلف الأساليب والإجراءات لضمان أن الأنشطة والمشروعات التي تحقق بالكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة وأيضًا التركيز على مضمون جودة الخدمة.
- ✓ توجه نحو منح المسيرين نوع من الحرية فيما يرتبط بتحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي إلى جانب وضع قواعد وإجراءات تسييرية تسمح بتحسين من مردودية السياسات المعتمدة.
- ✓ توجه نحو الامام بأهم نقاط المرتبطة بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية والذي يرتبط أساسًا بوضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة بمختلف جوانبها.
- ✓ توجه نحو تعزيز من القدرة الاستراتيجية للحكومة حتى تتمكن من توجيه تطوير الدولة لأجهزتها المختلفة إلى جانب تمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وذلك بأقل جهد وتكلفة في ظل التغييرات التي يمكن أن تحدث على مختلف المستويات.¹

- يرى **P.Haynes**: أنّ التسيير العمومي الجديد هو عبارة عن مفهوم قائم على إستخدامه في مجال الإدارة وذلك لغرض استعماله في وصف تقديم أفكار وطرق القطاع الخاص فيما يرتبط في مجال الإدارة العامة.²

- من جانب آخر يرى كل من **Ajantha sisira kumara & wasana handapangoda** أنّ التسيير العمومي الجديد هو توجه يمثل نقداً للنموذج التقليدي للإدارة العامة والذي يتسم بمعالم البيروقراطية، وهو

¹ I Marcel Genoun, **le management de la performance publique local** (étude de l'utilisation des outils de gestion intercommunal), thèse bpou l'btention du doctorat en sciences de gestion, université paul Cézanne, Aix-Marseille III, mars2009, p61.

² P.Hanes : **l'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique** : Grise de savoir ou occasion d'actualiser les connaissances ? Telescope, hiver2010 vol16 N°01, p24.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

الأمر الذي أدى إلى فشل ذريع للحكومة وبالتالي ما استدعى إلى ضرورة تكريس الإصلاحات واستحداثات على مستوى القطاع العام، وهو ما يعرف الآن بمفهوم التسيير العمومي الجديد.¹

وبالتالي فإنّ التسيير العمومي الجديد يركز على الإدارة وليس السياسة وكما يعتمد على الاهتمام بتقييم الأداء والكفاءة وعلى تصنيف البيروقراطيين العموميين في وكالات يظهر تعاملاتها على أساس يرتبط بتحفيز الموظفين، إلى جانب إستخدام الأسواق وتوجه نحو التعاقد الخارجي بهدف تعزيز المنافسة فتوجه نحو نمط الإدارة يدعو إلى تخفيض التكاليف كما يؤكد هذا النمط على أهداف الإنتاج وعقود الآجال المحددة والاهتمام بتحفيّزات النقدية مع مراعاة حرية التسيير.

في الجدول الموالي يمكن تلخيص العديد من التعاريف لمفهوم التسيير العمومي الجديد حسب مختلف المفكرين:²

الجدول رقم (II-01): مفاهيم التسيير العمومي الجديد

Hood-Dunleavy 1991-1994	Pollitt 1993-1994	Farlie et Al 1996	Borins 1994	Osborne and Gaebler 1992
التدريب وفق معايير العملية على التسيير المحترف	لامركزية السلطة الإدارية فيما يرتبط بالخدمات العامة	اللامركزية في إتخاذ القرارات مع توجه لفك الترابط التنظيمي. أشكال جديدة لحكومة الشركات، إلى جانب إنتقال إلى نمط محلي من الإدارة	تقوم على تعزيز الحكم الذاتي ولاسيما فيما يرتبط برقابة المركزية للوكالات	لامركزية على مستوى الحكومة، إلى جانب تعزيز المرونة، مع الاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم.
الانتقال إلى تجزئة الوحدات إلى نماذج شبع تعاقدية	توجه نحو تفكيك وفصل بين وحدة البيروقراطية التقليدية إلى وكالات مستقلة	الفصل بين كل من الاستراتيجية الأساسية العامة وبين كل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى		يتم تحفيز الحكومة على أساس التوجيه وليس التنفيذ
توجه نحو زيادة المنافسة والتمويل المختلط، انفتاح وظيفة المتعلقة بالمولين على المنافسة	اعتماد على إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة	وضع برامج لتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام	تقبل المنافسة، هذا الموقف المنفتح الذي يرتبط بالأنشطة العامة إذ يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص	المنافسة تتم داخل القطاع العام، إذ قد يكون فيما بين الجمهور أو يرتبط بين العديد من موفري الخدمة

¹Ajantha sisira kumara & wasana handapangoda : new public management, the level of preparedness and implementation-a study based on the srilanka context 10 AAG vol 3 N°02, 2008, p81.

² عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز التنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداة المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2012/2011، جامعة سعيدة، الجزائر، ص 115.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

يكون التسيير والتحفيز على أساس المهمة لا على أساس القواعد.	خلق الإطار القائم على التعاون بين القطاع العام والقطاع الخاص	الفصل بين كل من التمويل العام وبين إستقلالية موفر الخدمة	الفصل الواضح بين كل من وظيفة المشتري وبين الموفر فيما يرتبط بعملية التوريد والشراء	التأكيد على ضرورة الاعتماد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الادارية
خدمة العملاء	توفير خدمات ذات جودة عالية لأفراد المجتمع، خدمة العملاء والمستخدمين	التأكيد على إستجابة مقدم الخدمة للعملاء، مع الاهتمام أكثر بمستوى جودة الخدمة المقدمة	التأكيد على مراعاة للتنوعية والاستجابة للعملاء	زيادة التركيز أكبر على رقابة المرتبطة بالمخرجات
توجيه نتائج الحكومة، التمويل على أساس المخرجات يكون وليس على أساس المدخلات	تقييم وقياس المنظمات والأفراد ويتم مكافأته على أساس أهداف الأداء مجتمعة	الاعتماد على أساليب وطرق أكثر شفافية لمراجعة الأداء	يتم وضع أهداف الأداء من طرف الميسرين المديرين	اعتماد على معايير صريحة، ومقاييس للأداء.
مقاولة الحكومة: الكسب بدلاً من الانفاق	توجه نحو توفير كل من الموارد البشرية والتكنولوجية التي يمكن من خلالها المسيرين لتحقيق أهداف الأداء	السعي أكثر لاهتمام بالقيمة مقابل المال ومكاسب الكفاءة	إستخدام ميزانيات ثابتة وفضلية	التأكيد على المزيد من الانضباط والتشفيف فيما يرتبط بإستخدام الموارد، مع إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة
السوق موجهة للحكومة لذلك فضرورة التغيير من أجل الاستفادة من السوق		التقليص من نسبة العمالة	تغيير من علاقات العمل	
العمل الاستباقي للحكومة الوقاية لمواجهة التغيرات الطارئة		تحرير سوق العمل		

المصدر: عاشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز التنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداة المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011/2012، جماعة سعيدة، الجزائر، ص115.

من خلال ما تم التطرق له استنتجنا بأنّ التسيير العمومي الجديد هو تصور الجديد القائم على رؤية وتوجه حديث لما يتعلق بعملية إدارة وتسيير المنظمات العمومية الإدارية إذ تستند على أسس ومبادئ مستمدة من قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وأيضاً بما يرتبط بآليات السوق أي أنّها تقوم بمحاكاتها بهدف عصرنه لإدارتها العمومية، ورفع من مستوى إنتاجية الأداء وبالتالي زيادة من فعاليتها وفعاليتها وضمان تقديم خدمات بجودة عالية مع الأخذ بعين الاعتبار لظروف محيطية بالمنظمة أي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باعتبارها نظاماً مفتوحاً أي هناك عملية تأثير وتأثر.

- كما أظهرت أنّ هناك مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح وبالتالي أوجدنا بأنّه ليس هناك اتفاق موحد بين المفكرين حول مفهوم وتعريف التسيير العمومي الجديد إذ تم وضع هذا المفهوم من طرف العديد من المدارس الفكرية إلا أنّ

جوهر الرئيسي لفحوى هذا المفهوم هي: إجراءات وأساليب الإدارية المعمول بها في القطاع الخاص هي أفضل وأحسن من تلك إجراءات وأساليب المعمول به في القطاع العام لذلك يمكن الاعتماد عليها من خلال نقلها وتطبيقها على واقع القطاع العام للاستفادة منها، إذ ينظر إلى هذا الأخير بأنه يتسم بعدم الفعالية إلى جانب انتشار معالم البيروقراطية على مستوى هياكله بشكل كبير، وغياب الجانب الابتكار فيه مع وجود تسلسل هرمي مركزي على مستوى السلطة هنا الأمر الذي أوجب على ضرورة تمكين المدراء نحو توجهه لتعامل مع أفراد المجتمع بأقل تكلفة ممكنة ونظر إليهم على أساس أنهم عملاء وزبائن.

- كما يمكن أن نعتبر أن التسيير العمومي الجديد من نماذج المثالية المستخدمة في إصلاح الخدمة العمومية وتحسين من جودتها، حيث أنه يمكن من توفير مختلف أساليب والأدوات المساعدة على تحسين من جودة الخدمة العمومية من خلال الاعتماد على أساليب المطبقة في القطاع الخاص ونقلها وتطبيقها في القطاع العام، كما يسمح بوضع إجراءات الملائمة لتوضيح أداء الموظفين.

-وقد تم تطبيق والأخذ بهذا التصور من طرف العديد من الدول المتطورة الذي كان لها انعكاس وتأثير بطريقة إيجابية على القطاع العام في هذه الدول كما أنه سمح بإعادة هيكلة وبناء الاستراتيجي لأنظمة الخدمات العمومية.

-إنّ التسيير العمومي الجديد له أهمية بالغة فيما يتعلق بتغيير الثقافة الإدارية أي إنتقال من مفهوم مرتبط بخدمة الدولة إلى مفهوم مرتبط بخدمة العامة فانتقال من فكرة بيروقراطية إلى فكرة حديثة يتطلب توعية السلطة السياسية والاعتماد على العديد من البحوث والجهود والإمكانيات المادية مع توفير الوقت الكافي لذلك إذ أنّ البحث عن سبل تحقيق الكفاءة والفعالية وتسيير الإدارة العمومية يرتبط أساسًا بتحقيق أفضل النتائج بأقل جهد وتكلفة ممكنة، كما يمكننا من توضيح الاختلافات الموجودة بين كل من النموذج البيروقراطي للإدارة والتسيير العمومي الجديد.¹

¹ محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع عشر، سنة 2016، ص18.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

الجدول رقم (II-02): مقارنة بين التسيير العمومي الجديد وبين الإدارة التقليدية البيروقراطية

عوامل المقارنة	التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي
الهدف	التركيز على النتائج المحققة. السعي الدائم للبحث عن أساليب لتحقيق الفعالية وتحسين الأداء.	قائم على إحترام القواعد والإجراءات.
التنظيم	لا مركزية فيما يرتبط بتنفيذ القرارات	يعتمد على مركز في القرارات
الفصل بين المسؤولية السياسية والإدارية	المسؤولية واضحة	المسؤوليات يشوبها نوع من الغموض
تنفيذ المهام	يكون تنفيذ المهام بشكل مستقل	ترتبط بتقسيم العمل، إلى جانب التخصص
التوظيف	يكون التوظيف على أساس التعاقد	التوظيف يكون على أساس المسابقة
الترقية	يكون الترقية على أساس الاستحقاقات والأداء	يكون الترقية في الدرجة، ويكون الترقية على أساس الرتبة.
المراقبة	تعتمد على مؤشر الأداء	يعتمد على مؤشر المتابعة
نموذج الميزانية	يعتمد التركيز على النتائج المحققة	تركز على الوسائل

المصدر: محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع عشر، سنة 2016، ص 18.

الجدول رقم (II-03): مقارنة بين كل من مهام المناجير في ظل التسيير البيروقراطي ومهامه في ظل التسيير العمومي الجديد:¹

مهام المناجير البيروقراطي	مهام المناجير في ظل تطبيق تسيير العمومي الجديد
يعتمد على تخطيط العمل وإعادة برمجة السلوكيات المنتظرة	إضفاء معنى للعمل مع تجسيد لواقع السلوكيات المنتظرة
تقسيم العمل، مع تحديد لمهام العمل الواجب القيام بها إضافة إلى تنظيم الموارد	يعتمد على تحديد المهام وإعادة توزيع المسؤوليات والموارد.
تكون القيادة فيها مبنية على أساس إحترام الإجراءات وسلطة السلم الإداري	تعتمد على التنشيط والتحفيز بالاعتماد على الأهداف والقيم المشتركة
تراعي على مراقبة مدى إحترام القوانين تشجيعاً للطاعة والامتثال التام للأوامر	تعتمد على مراقبة مدى تحقيق الأهداف الموضوعة مع تشجيع على المبادرة والتجديد الدائم.
التركيز والتخصيص، كما تعتمد على التعويض المرتبط بمدى الاستقامة	تعتمد على تفويض المسؤوليات، ويكون التعويض بتقييم الأداء والجهد.

Référence : Chomienne Hervé, le management dans les organistion publiques, en ligne <http://www.esen.education.fr/fileadmin/user->

¹ Chomienne Hervé, le management dans les organistion publiques, en ligne <http://www.esen.education.fr/fileadmin/user-uploade/modules/ressources/themes/rispemotion-04/h> Chomienne PDF le 19/01/2020.

-من خلال الجدول يتضح لنا أنّ هناك إختلاف جوهري بين كل من المسير في ظل التسيير العمومي التقليدي وبين المسير في ظل التسيير العمومي الجديد، الذي يظهر من خلال أنّ أول ما يتم توجيهه حول ممارسة المهام هي الأحكام والقواعد، وبالتالي هذا ما يستوجب عليه تطبيق القواعد والامثال الدائم لتنفيذ التعليمات القانونية، بينما الثاني ما يوجهه هو ارتباطه بالنتائج والأهداف المسطرة، فهو يميل دومًا للبحث على الممارسات التي تتسم بالفعالية. لنعيد على تأكيد أنّ ما يرتبط بنجاح مشروع التسيير العمومي الجديد هو مدى إدراك المسير ومعرفته التامة بطبيعة المهام والتحديات التي سيواجهها، وبالتالي دون توفر لمبدأ القناعة والانسجام فلا يمكن أن نتوقع نجاحًا للتغيير المنشود والمتوقع الوصول إليه وبالتالي فإنّ نموذج التسيير العمومي الجديد برز كنموذج لحل المشاكل والصعوبات التي يمكن أن تتواجد على مستوى الإدارة، إذ هو خليط متجانس يضم كل من النظريات الاقتصادية والتقنيات المرتبطة بالقطاع الخاص. ومن أهم سمات هذا النموذج هو تقليص من دور تدخل الدولة وتطبيق لمبدأ اللامركزية الإدارية بشكل أوسع والاهتمام لكيفية الوصول إلى معيار الكفاءة والفعالية في الاقتصاد. بينما كان التسيير العمومي التقليدي قائم على محاسبة المسؤولين ومساءلة كل من السياسيين وموظفي الخدمة العمومية. أما بخصوص هذا النموذج فهو يرتبط أساسًا بمساءلة الجمهور لذلك في التسيير العمومي الجديد يستطيع أن يغير من أنماطه ليتحول من المساءلة من السياسة لينتقل بعد ذلك إلى المجال الإداري وينتقل من المدخلات والعمليات إلى المخرجات والنتائج.

-ومن خلال ما سبق يمكن أن نلخص الخصائص الأساسية للتسيير العمومي الجديد فبرغم من إختلافات التي أوجدت لمسميات التسيير العمومي الجديد فقد حاول دارسين في هذا المجال كل من **Kemaghan**، **Gaebler1992 and charih1997** البحث وذلك بغية تحديد لخصائص الإدارة العمومية الجديدة من خلال إيجاز ثلاث خصائص أساسية للإدارة العمومية الحديثة.¹

1-تغيير في آلية الحكومة.

2-تغيير في أسلوب الإدارة.

¹ Androniceanu Armenia, **New public management**, a key paradigm for reforming public management in romaniaian administration, academy of economic studies, bucharest.

3-تقليص دور الدولة.

1.1-تغيير في آلية الحكومة:

إذ يرتبط التسيير العمومي الجديد(الإدارة العمومية الحديثة) بتغيير الذي يشمل البناء الهيكلي للحكومة، إذ يتضمن هذا التغيير بتخصيص وإنشاء وحدات متخصصة في تقديم الخدمات، مع ممارسة اللامركزية في السلطة والمسؤولية مع منح كامل الصلاحيات في ممارسة المهام المرتبطة بمستويات الإدارة الدنيا، مع مراعاة ضرورة الفصل بين كل من سياسات الإدارة العامة وبين الخدمات المقدمة، كما قد ناد **Hood1991**، إلى توجه نحو تغيير لمضامين الثقافة التنظيمية، مع مراعاة لمعايير الجودة على مستوى الإدارات العمومية، إضافة إلى ذلك الأخذ بعين الاعتبار لإحتياجات الزبائن مع ممارسة المشاركة الإدارية، من خلال الاستعانة بآليات السوق واعتماد على الموارد التي تتسم بالكفاءة.

-أما فيما يخص مبدأ تطبيق اللامركزية مع منح كامل الصلاحيات للممارسة المهام الإدارية من قبل الإدارة الدنيا، فقد كانت المملكة المتحدة من بين الدول الأولى التي بادرت نحو إصلاح أجهزتها الإدارية المسمى برنامج "الخطوات التالية" الذي بدأ تطبيق هذا البرنامج سنة 1988 وكانت له عدة غايات، منها تقليص من التحكم المركزي فيما يرتبط بالرقابة على مستوى الإداري والمالي مع منح كافة الصلاحيات والمسؤوليات للموظفين على مستوى الإدارة الدنيا، ولتطبيق وتأكيد على عمل هذا البرنامج فقد تم توكيل وكالات رسمية تنفيذية وذلك لتحقيق الأهداف الموضوعة مسبقاً.

أما فيما يتعلق بالعلاقة التي تربط كل من الإدارة العمومية ودورها الأساسي في خدمة المواطنين، هنا الأمر الذي ترتب عنه ظهور الأشكال مختلفة عن ميثاق وفي العديد من الدول التي نذكر منها: ميثاق المواطن، ميثاق مستخدمي الخدمات العمومية المعمول به في فرنسا، وميثاق المتعلق بجودة الخدمة العمومية في البرتغال، وميثاق المواطن في المملكة المتحدة، إذ تكمن الغاية من هذه الموثائق إلى تحسين وتحديث من مستوى الخدمات العمومية المقدمة لأفراد المجتمع، يكون بجانب ذلك إمدادهم باحتيارات متنوعة مع تزويدهم بكافة المعلومات المرتبطة بالخدمات.¹

¹ Atreya Binod, Armstrong Amona, « AReview of the criticisms and the future of new public management, working paper series, school of management , victoria university,7/2002, p42.

2.1- التغيير في أسلوب الإدارة:

إذ يعتمد على فكرة تبني لأساليب المعمول بها في القطاع الخاص وإسقاطها على واقع العمل القطاع العام التي تركز على مجموعة من مؤشرات مهمة مرتبطة بالقيمة مقابل النقود، مؤشر قياس الأداء ووضع برنامج الحوافز، مؤشر خدمة العملاء، مؤشر الربحية، مؤشر تقليص من نسبة العمالة.¹

- كما أيضًا يقوم هذا الأسلوب التركيز على الكفاءة والفاعلية باعتبارهما عاملان مهمان لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المحددة مع استخدام الموارد بكفاءة التي تسمح بتحقيق النتائج المرجوة. مما يضمن من تحليل العمليات وتحسينها.

- إضافة إلى ذلك هناك نهج مهم في إدارة الأعمال الذي يقوم على فكرة أساسية وهي الانتقال من التحكم في المدخلات الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات، ويشجع هذا النهج بشكل عام على مبدأ إدارة الأداء الشامل بهدف التركيز على النتائج والقياسات التي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف المسطرة وتحسين الكفاءة والفاعلية، وتوجه نحو تفويض كامل الصلاحيات المتعلقة بممارسة المهام عبر مستويات الإدارة الدنيا.

3.1-تقليص دور الدولة: تسعى الدول من خلال تطبيق مقاربة التسيير العمومي الجديد إلى توجه نحو تركيز على العديد من العناصر أهمها:²

- ✓ التوجه نحو التخصيص؛
- ✓ التوجه نحو تخفيض الموازنة العامة؛
- ✓ الاعتماد على الأسلوب التجاري فيما يتعلق بتشغيل الخدمات.
- ✓ تقليص من القيود الحكومية المفروضة على القطاعات الاقتصادية.

يمكن تلخيص خصائص التسيير العمومي الجديد كما يلي:

¹ محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص71.

² Giauque David, **sciences et Managment public ou l'histoire d'une relation ambige**, le cas de la nouvelle gestion publique « Ethique publique, volume4, N°1, avril, 2002, p13.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

- توجه نحو تغيير واستبدال سياسة الهياكل التنظيمية التي تتسم بالهرمية والمركزية على مستوى البيئة التسييرية، نحو التوجه إلى تفضيل نموذج العقد فيما يتعلق بتصميم النظم الإداري.
- المرونة إذ يتعين على السياسة العامة أن تتسم بالمرونة بهدف استكشاف البدائل وتقديم الخيارات الممكنة للتعامل مع التحديات لتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وموارد ممكنة مع تحقيق أقصى قيمة ممكنة.
- تحسين الكفاءة فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة الذي يشتمل على زيادة التركيز على تحقيق الأهداف الإنتاجية مع سعي إيجاد بيئة تنافسية داخل وبين مؤسسات القطاع العام.
- إنّ عملية تعزيز القدرات الاستراتيجية يكون هدفه أساسي هو تمكين الدولة من التعامل بفعالية مع مختلف التغيرات والتحديات الخارجية بصفة تلقائية ويكون ذلك بطريقة مرنة وبأقل تكلفة ممكنة.
- اللامركزية إذ تعدّ من أهم ملامح النظام الإداري العام الجديد فهي ترتبط بين المسؤولية والكفاءة والموازنة في كفة واحدة لتطبيق هذا النموذج.
- دولة غير معقدة يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية في إدارة شؤون العامة دون أي تعقيد وهذا ما يرتبط بتقليص مهام الدولة إلى الحد الأدنى.¹
- فصل مستويات إتخاذ القرار: بحيث تتم فيها الفصل بين المستوى الاستراتيجي والتنفيذي، حيث تتم معالجة المحتوى على مستوى السياسة فيتولى الإداريون تنفيذها على واقع الميداني.
- الإدارة غير معقدة التي ترتبط بتطبيق مبادئ والتبسيط في أساليب الإدارة والتنظيمات عبر منظمات الإدارة، كما يضم عناصر مرتبطة بأهداف الإدارة، وإدارة المشروعات، والمكافآت المالية وفقاً للأداء ومنهج الحديث للقيادة فهذا النهج يهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة الفعالية في إدارة العمليات وتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة ممكنة.
- نموذج جديد للرقابة: يهدف إلى زيادة الشفافية والمساءلة الذي يضمن تحقيق الأهداف العامة بفعالية أكثر، وهذا بدوره ما يعزز من جودة الحكومة وتحسين من مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين.

¹ Hope Kempe, Ronald, « **The new public management** : context and practise in africa », International public management journal N°4, 2001, p23.

- إدارة الجودة: إذ تهدف إلى تحسين من جودة الخدمات التي تركز على تطوير مهارات وكفاءات الموظفين، كما أنّها تعمل على تعزيز المنافسة داخل السوق، بالإضافة إلى تعزيز من مستوى الشفافية، وهذا ما يساعد بدوره على تحقيق رضا للعملاء من خلال تقديم خدمات متميزة مع ضمان تحقيق التحسين المستمر.¹

المطلب الثالث: مبادئ التسيير العمومي الجديد

- لقد حاول العديد من الكتاب حصر لمبادئ الأساسية التي يركز عليها مفهوم التسيير العمومي الجديد، وسنحاول فيما يلي لتقديم بعض لمبادئ (NPM)، باعتبارها من المواضيع المهمة والحديثة وتمثل لعوامل أكثر شمولية فبرغم من إختلاف من مساهمات الكتاب حول تحديد لمبادئ التسيير العمومي الجديد فإنّها قد تتم صياغتها إمّا بشكل أكثر وضوحاً أو أكثر تركيزاً.

- إذ يرى الباحثان أوسبورن وقيبلار **D. Osborne et t. Geabler** أنّ التسيير العمومي الجديد يعتمد

على تحديث نشاط أساسي للدولة أو الحكومة قائم على طابع المقابلة للقطاع الحكومي المسمى بـ

.Gouvernement entrepreneur

- إذ يحدد الكاتبان عشر قواعد أساسية تحكم القطاع العام وتتمثل فيما يلي:

- ✓ نشر لمبادئ التنافسية واعتمادها على مستوى القطاع العمومي، إذ هذا النهج يهدف بشكل أساسي إلى تعزيز الكفاءة وزيادة رضا المواطنين الذي يعتمد على تحسين من جودة الخدمات وتعزيز التنافسية.
- ✓ تدعيم رقابة التسيير القائم على تعزيز الإجراءات الميكانيزمات التي تستخدم للمراقبة والرقابة على عمليات التسيير أو الإدارة.
- ✓ تقييم لكفاءة الهيئات وذلك بالتركيز على الجوانب المرتبطة بنتائج بدلاً من التركيز على الموارد، إذ يبرر كل من Osborne et Geabler الفكرة القائمة (على كل ما هو قابل للقياس يجب أن يتم إنجازه وفق ما كان

¹ Schon-Quinlivan Emmanuelle, **the administrative Reforms in the 2000-2005 Européen commission** : origins-dynamics and effets of institutional change in the européen bureaucracy, thesis of phd, school of politics and international relation, collège of human sciences submission, january2008, p13.

مخطط له)، وفي هذا الصدد قام الباحثان بطرح عدد من التساؤلات التي يحولان من خلالها أن يبررا غاية هذا المبدأ وهي على النحو التالي:

- إذا لم نتمكن من قياس النتائج، لن تكون قادراً على تحديد ما إذا تشخيص قد نجح أو فشل.

- إذا لم نكن على يقين بالنجاح، فلا يمكننا تقديره.

- إذ لم نقدر النجاح، يجب أن نكون على استعداد لقبول حتى احتمالية الفشل.

- إذا لم نتمكن من تجربة النجاح بشكل ملموس، فلن نتمكن من الاستفادة منه بالشكل الأمثل.

- إذا لم نكن قادرين على تقدير الفشل، فلن نكون قادرين على تحديد الانحراف والتعامل معه.

- إذا لم نتمكن من إثبات تحقيق النتائج، فإننا لن نكون قادرين على كسب دعم الزبون أو المرتفق.

✓ يجب توحيد الجهود من طرف الحكومات والهيئات العمومية نحو تحقيق مهمتها وهدفها الأساسي الذي يسعى إلى تحقيق من رفاهية المواطن أو الزبون بدرجة من فاعلية وكفاءة في ظل تخليها على مبدأ الصرامة وبيروقراطية واللوائح التنظيمية.¹

✓ إعادة تغيير النظر إتجاه إدارة للمرتفق، من خلال الاعتماد على النهج مرتبط بفكرة وضع الزبون أولاً وآخراً، ليشبه بعد الأوجه الخاصة للتنظيمات المستهدفة لتحقيق الربح، وهو ما يستوجب جعل هذا الأخير العنصر المحوري في عملية تصميم وأداء الخدمة، من خلال مراعاة لاحتياجاته وتطلعاته على غرار عملية التسيير البيروقراطي.

✓ أن تكون لهذه الهيئات والحكومات على استعداد تام ومسبق لمجابهة الصعوبات ومشاكل مع إقتراح حلول ناجعة تكون قبل ظهورها.

✓ عدم الإكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد، إذ يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية نحو التوجه بصورة فعالة لتعظيم أرباحها الاقتصادية إلى جانب البحث عن موارد جديدة.

¹ Michel ST-Germain : « **une conséquence de la nouvelle gestion publique : l'émergence d'une pensée comptable en éducation** » origines et incidences des nouveaux rapports de force dans le gestion de l'éducation, éducation et francophone, vol XXIX, canada 2001, pp10-11.

- ✓ التوجه نحو التخلي عن المركزية واعتماد على مبدأ المشاركة في التسيير، إذ يضمن هذا النوع من التسيير العديد من المزايا منها تكون أكثر مرونة وتكون لديها سرعة في الاستجابة للتغيرات التي قد تنتج عن المحيط وتكون بشكل المفاجئ وتغيرات المرتبطة بالزبائن، بالإضافة إلى تحديد في مستوى التسيير بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية.
- ✓ التخلي عن التسيير البيروقراطي وتوجه نحو تبني ميكانيزم السوق.
- ✓ صب كامل الاهتمام والتركيز من طرف الحكومات فيما يتعلق بمجال التسيير العمومي الجديد على قدراتها وطاقاتها التي ترتبط بتقديم الحوافز وتقديم المساهمات في جميع الجوانب بدل من الاهتمام بجانب واحد والمتمثل في عرض الخدمات العامة.

-وبالتالي فحسب ما قدمه الباحثان حول هذا الموضوع فهما يقران بصعوبة المرتبطة بمجال الإدارات العمومية والحكومية وفق الأساليب التسيير المعمول بها في القطاع الخاص بإعتبار أنهما لا يرتكزان على نفس الغايات والأهداف، فبالنسبة للقطاع الخاص فهدفه الأساسي يتمحور حول تحقيق الأرباح القائم على الإعتبار المالي حيث يكون مصدر تمويلها الصفقات المالية، أما فيما يخص الحكومات فمصدر تمويلها يتعلق بالضرائب والرسوم المفروضة على الزبائن، كما أوجد الباحثان بأنّ التسيير العمومي الجديد قد أعطى صبغة جديدة للحكومات أو الهيئات المرتبطة بالقطاع العام المتعلق بتقديم خدمات ذات جودة وتحمل نفس التكاليف.¹

هناك أيضًا مقالين للباحثين Mahboubeh Fatemi & Mohammad reza behmanes وقيامهما بإقتراح لمبادئ التسيير العمومي الجديد وهي كما يلي:²

- ✓ استكشاف الابداع الإداري كوسيلة يمكن استخدامها للسيطرة الفعالة على التنظيمات بأسلوب مستنير.
- ✓ تحديد العناصر الأساسية لقياس الأداء وتحديد المؤشرات الحاسمة لتحقيق النتائج.
- ✓ تحويل الاهتمام نحو تحسين ومراقبة النتائج بدلاً من التركيز الكبير على مراقبة عناصر المدخلات.
- ✓ تعزيز نماذج الإدارة غير المركزية خطوة نحو تفعيل اللامركزية في القطاع العام.
- ✓ تعزيز المنافسة في القطاع العام، كخطوة نحو تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

¹ Michel.ST Germain : op.cit, pp11-12.

² Mhbouh Fatemi, Mohammed Reza Behmanesh, **New public management approach and Accountability**, International journal of management Economices and social sciences , Vol01-02-01 december2012, pp42-43.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

✓ التوجه نحو تطبيق أساليب إدارة القطاع الخاص في القطاع العام، هدفه تعزيز الفعالية من أجل الاستفادة من ممارسات القطاع الخاص.

✓ تركيز على أفضل الطرق لزيادة الكفاءة والفعالية والكفاءة إقتصادية في استخدام الموارد.¹

ومن خلال ما سبق فإنّ ما يمكن ملاحظته، هو إنه برغم من إختلاف هذه المبادئ في ترتيبها العددي، إلّا أنّ معظم المبادئ الأساسية نجد أنّها مشتركة بين مختلف النماذج المفتوحة في مجال التسيير العمومي الجديد، ومع ذلك يتباين تطبيق هذه النماذج من بلد لآخر بناءً على توجهات كل دولة وإستراتيجيات حكومتها. لذلك إعتبر التسيير العمومي الجديد كمفهوم بوجود نموذج موحد فهذا خطأ بل هناك مجموعة متنوعة من النماذج مختلفة بإختلاف طرق تطبيقها ومتشابهة من حيث المبادئ.

وبالتالي فإنّ تطبيق لمبادئ التسيير العمومي الجديد يتم تنفيذها عن طريق أدوات محددة مثل: التفاوض، وتخصيص الموارد الميزانية للمدراء الذين يواجهون ضغوطاً عالية لتحقيق معايير محددة، إذ يتضمن ذلك إنشاء هياكل إدارية أكثر بساطة وأقل تعقيداً، إعادة الهيكلة، وإعادة التنظيم وتقديم الخدمات تتسم بالجودة وتركيز على تحقيق رضا الزبون لضمان ولائه.

وفقاً "لدافيد جيوك" يقوم التسيير العمومي الجديد على 13 مبدأ والمتمثل فيما يلي:

- ✓ تطبيق لمبدأ التنافس في الواقع على السياقات الإدارية المختلفة.
- ✓ انفتاح الهيئات الإدارية من أجل تعزيز التواصل مع الزبائن والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لمنظمات الخاصة.
- ✓ التركيز على تقييم مخرجات النظام والآثار الإيجابية التي تنشأ من محيطه، دون التركيز على مدخلات.
- ✓ تنظيم إدارة المنظمات بناءً على المهام الموكلة إليها وتوجهاتها المستقبلية، مع التخلي عن الإدارة القائمة على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية.
- ✓ تحول التفكير حول المستفيدين من الخدمات الإدارية من مستعمل إلى إعتبره زبون.
- ✓ الإدارة بالتوجه نحو التنبؤ بالمشكلات ومحاولة تجنبها، وليس التركيز على معالجة المشكلات بعد وقوعها.
- ✓ تسيير بإرادة تحسب من الإيرادات وليس الإدارة بمنطق إنفاق الأموال.
- ✓ تفويض الصلاحيات للمستويات اللامركزية وتشجيع التشاركية في إدارة العمليات.

¹Mahboub Fatemi, Mohamed Reza Behmanesh, op, cit, pp42-43-44.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

- ✓ اعتماد على نهج آلية السوق كبديل لأساليب التقليدية والممارسات البيروقراطية.
 - ✓ تقسيم عمليات الإدارة إلى مستويات استراتيجية (أي المتعلقة بالمستوى السياسي)، وبين مستويات المتعلقة بالتسيير العملي والتكتيكي (أي مستويات المصلحة الإدارية).
 - ✓ زيادة درجة الاستقلالية في المصالح الإدارية من خلال استخدام اتفاقيات التعاقد بين الجهات الاشرافية.
 - ✓ تخصيص الميزانية لتطوير الشركات والعقود مع الجهات الاشرافية، وكذلك وضع مؤشرات أداء لتقييم الأداء الإداري وفعالية التنظيم.
 - ✓ تعزيز ربط الشركات بأنشطة الإدارة بشكل مباشر أو غير مباشر.¹
- وكخلاصة لمجموعة المبادئ الرئيسية التي تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لتسيير العمومي الجديد وهي كمايلي:
- تظهر ثقافة الإدارة من خلال التركيز على رؤية ومركزة الزبون.
 - التركيز على الشفافية في عمليات تخصيص الموارد وتحقيق النتائج.
 - التنظيم الذي يعزز من الرقابة غير المركزية من خلال مجموعة متنوعة من الوسائل لتقديم الخدمات.
 - الإدارة العامة الجديدة تسعى لنقل أساليب الإدارة من القطاع الخاص بشكل معدل ومدرّس إلى الإدارة العمومية مشجعة على الشفافية وزيادة الكفاءة والجودة، مع التركيز على تقليل التكاليف.
 - وبالتالي فإنّ الهدف الجوهرى الذي يسعى إلى تحسين مستوى الإدارة العمومية هو هدف ترمي إليه كل الإدارات القطاع العام وتمثل في عجز الميزانية وارتفاع من نسبة حجم النفقات المتعلقة بتقديم الخدمات التي لم تعد ترقى لمستوى تطلعات وإحتياجات وطموحات أفراد المجتمع، وهذا ما نتج عنه ضرورة التوجه نحو تطبيق أساليب القطاع الخاص ونقلها على مستوى القطاع الإداري العام.

¹ عدمان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1 جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2015، ص، 127-127.

المطلب الرابع: الوسائل النوعية والكمية للتسيير العمومي الجديد

يشكل التسيير العمومي الجديد نقطة فاصلة لتحول في إدارة الشؤون العامة، لأنه لم يعد يركز فقط على الأساليب التقليدية، بل انتقل من توجه يركز اهتمامه على مزج بين الوسائل الكمية والنوعية لضمان فعالية الأداء، وهذا ما سنتطرق لشرحه بشكل أكثر وضوحا:

أولا: الوسائل النوعية للتسيير العمومي الجديد:

إذ تختلف الوسائل النوعية التي تم الإعتماد عليها تدريجياً والمطبقة في القطاع الخاص ونقلها إلى المنظمات العمومية في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد ولكننا سنحاول من خلال هذه النقطة التعرف على أهم وسيلة مطبقة وهي الاتصال.

1-1: الاتصال: إذ يعدّ أحد أهم وسائل التسيير العمومي الجديد إذ قام التسيير البيروقراطي بتعريفه ولكن لم يتم تفعيله وإيلاءه أهمية فيما يتعلق بتسيير الإدارة العمومية بإعتباره حلقة ربط كل من الإدارة العليا للإدارة وبين موظفيها عبر كافة أجهزة الإدارة وهذا ما يتمثل في الاتصال الداخلي للمنظمة والاتصال بين المنظمة وزبائنها وهو ما يمثل الاتصال الخارجي.¹

أ-الاتصال الداخلي: هو الاتصال الذي يتم بين الأفراد وتشرط أن تكون داخل إدارة المنظمة، إذ يهدف الاتصال الداخلي إلى تسهيل من عملية تدفق المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، إلى جانب ضمان لفهم جميع الموظفين وللمهام الموكلة إليهم وأهم الأهداف وتعليمات بشكل الذي يسمح بوصول معلومة بشكل المطلوب إذ تشمل عمليات الاتصال الداخلي كل من الاجتماعات، والبريد الإلكتروني، والمحدثات الشفهية، والتقارير الداخلية...²

ب-الاتصال الخارجي: ويعتبر من أهم الوسائل المستخدمة التي تضمن التفاعل والتبادل المعلوماتي بين كل من منظمة وأفراد المجتمع باعتبارهم زبائن، إذ يعدّ كوسيلة مهمة تساعد على كسب ثقتهم فهو يصلح لأي منظمة لاستعمال هذا النوع من الاتصال وهو ما أدى إلى زيادة تركيز المنظمات العمومية الإدارية إلى زيادة من فاعلية

¹ شيبوتي راضية، دروس في المناجمنت العمومي، سنة 2021، ص52. عبر:

<https://Fac.umc.edu.dz/droit/affichage/cours>.

² شوشة مسعود، الاتصالات الإدارية، في المنظمات (المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات)، مجلة العلوم الاجتماعية-جامعة الأغواط،

المجلد 07، عدد 28 جانفي 2018، ص81.

الاتصال الخارجي وهذا بطبيعة الحال في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد، فهو يساهم في بناء سمعة إيجابية للمنظمة وزيادة التواجد في السوق، وتعزيز التفاعل مع العملاء والزبائن، وتعزيز من الشفافية والثقة، إذ تلعب هذه العملية دوراً مهماً في نجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها ورسالتها.¹

ثانياً: الوسائل الكمية للتسيير العمومي الجديد:

تشير إلى استخدام أساليب وأدوات تحليلية وقياسية لإدارة القطاع العام بشكل فعال من أهمها نجد المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة مستعملة في تحليل وتفسير البيانات بشكل أعمق من المحاسبة التقليدية وباعتبارها أيضاً نظام لإعداد الميزانية إلى جانب تسيير الموارد البشرية باعتبارها كوسيلة كمية تعمل على تنمية وتطوير إدارة المنظمة لأن المورد البشري يعتبر عامل أساسي من عوامل الإنتاج.

3- المحاسبة التحليلية والميزانية:

بعد تحقيق نجاحات إيجابية في مجال المحاسبة التحليلية في القطاع الخاص، تم نقل تلك التجارب إلى القطاع العام، وذلك في سياق تطبيق التسيير العمومي الجديد وتحديث أنظمة الإدارة العامة بدأ بعد سنة 1945 وانطلاقاً من سنوات الثمانينات بدأ تفعيله عبر كافة المنظمات سواءاً المتعلقة بالمجال الاقتصادي أو في مجال الإداري. ففي القطاع العمومي أصبح استخدام المحاسبة التحليلية أمراً ضرورياً، وذلك نظراً لارتفاع الكبير في النفقات العمومية، وخاصة بعد تبني الحكومات إصلاحاً معتمداً في التسيير العمومي الجديد وتخليها عن الممارسات التقليدية المطبقة في التسيير العمومي ومنها المحاسبة العمومية التقليدية التي شهدت فشلاً ذريعاً، وبناءً على هذا الفشل، بدأت العديد من الدول في التركيز على تقليل الهدر والحد من الزيادة في النفقات العمومية، إذ تم تطبيق هذا النوع من الإجراءات بشكل أولي في المنظمات العمومية التابعة لقطاع الصحة، وقد أسفر ذلك على نتائج إيجابية جد مجدية، وبناءً على هذه النجاحات قررت هذه الدول تعميم هذه التجربة على باقي المنظمات العمومية، بهدف تحقيق تحسين مستدام في الإدارة المالية وتحقيق التوازن في الميزانية العامة، لذلك يرون العديد من المؤيدين أن نقل مفهوم المحاسبة التحليلية إلى القطاع العام يمكن أن يكون أداة فعالة للحد من النفقات العمومية وزيادة الكفاءة في الإدارة الموارد العامة.

¹ كعوان عبد الرزاق، الاتصال الخارجي في الإدارة المحلية وعلاقته بترقية الخدمة العمومية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8، ص 431.

وتحديد المسؤوليات بإعتبار أن هذه الأخيرة يمكن أن يساعد الإدارة بشكل فعال في مراقبة وإدارة عناصر التكاليف وذلك لأنها تقدم مجموعة من التقارير الدورية التي تساعد في مقارنة التكاليف الفعلية مع الميزانية النشاط المخصص له، وتستخدم هذه التقارير كأدوات لمراقبة الأداء المالي مقدماً، وتساعد في تحديد الانحرافات والاختلالات واقتراح الوسائل الملائمة لإجراء عملية تصحيحها وتجنبها مستقبلاً، بالإضافة إلى ذلك تعتبر المحاسبة التحليلية، وسيلة مهمة لنقل المعلومات إلى الإدارة وتزويدهم بالبيانات والتفاصيل التي تساعد في إتخاذ قرارات صحيحة ومناسبة التي تقدمها تقارير هذه المحاسبة.¹

4-إدارة الموارد البشرية: إنّ تطوير وتنمية القوى البشرية يعتبر عاملاً أساسياً لنجاح أي منظمة أو جهة حكومية ترغب بعصرنة وحدتها، بإعتبار أنّ المورد البشري يعتبر من بين العوامل المهمة في الإنتاج إذ أنّ العنصر البشري هو العنصر المهم في حسن أو تسيير مختلف الموارد سواء المادية منها أو المالية، وبالتالي هو العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف الموضوعية، فصحيح الإدراك المتزايد لأهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف المنظمات العمومية الإدارية أدى إلى تطوير وتحسين دور وظيفتها العامة، لذلك تم تبني مفاهيم جديدة تتيح للموارد البشرية أن تكون محفزة لتحسين أداء المنظمة بشكل عام، وهذا يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف المنظمة وتحسين خدمات القطاع العام من خلال السعي إلى نقل أدوات تسيير الموارد البشرية المعمول بها في القطاع الخاص ونقلها إلى قطاع الوظيفة العمومية وتبني مفاهيم التي تساعد في تشجيع على العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين لتحقيق الأهداف بشكل أفضل. ومن بين الأدوات التي تم نقلها نجد معايير الجديدة والمعتمدة في التوظيف القائمة على مبادئ الكفاءة وليس مبدأ المساواة، وأيضاً الاعتماد على مبدأ التعاقد، التسيير التوقعي للموارد البشرية، إدخال مبدأ التقييم المبني على مبدأ التمايز والمكافأة الأفراد حسب الكفاءة هو خطوة مهمة في تحسين أداء الموارد البشرية في القطاع العام.²

-ومما سبق يمكننا الملاحظة أنّ مجموعة المبادئ المقدمة في هذا السياق قد تم بناؤها على مساهمات متعددة من قبل الباحثين، وعلى الرغم من إختلاف هذه المساهمات من حيث العدد والترتيب، إلا أنّها تتفق في العديد من المبادئ، إذ أنّ هذا التوافق قد انعكس على مجموعة متنوعة من النماذج المقترحة والتي تم تطبيقها في مجال التسيير العمومي

¹ عميروش عريان، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة أكلي محمد أولحاج بويوة، الجزائر، سنة 2019، ص، ص، 147-148.

² تيشات سلوى، المناجمت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية-دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة قاصدي مبراح، ورقلة الجزائر، سنة 2018، ص72.

الجديد، وبناءً على هذا التوافق، يمكننا القول أنّ هناك إجماع على أهمية هذه المبادئ، وبالتالي قد تم استخدامها وتطبيقها بشكل واسع في المجال الإداري.

المبحث الثاني: نظريات وأبعاد التسيير العمومي الجديد

— لقد شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في طرق إدارة القطاع العام، الذي عرف تغيرات متسارعة في ميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وتزايدت الضغوطات رغبة في تحسين من نوعية الخدمات العمومية والرفع من مستوى أدائها، وفي هذا السياق برزت مقاربة التسيير العمومي الجديد باعتبارها نموذجاً إصلاحياً حديثاً، يتمحور هدفه الأساسي في إعادة هيكلة العمل الإداري وفق مبادئ مستمدة من أساليب القطاع الخاص، مع الحفاظ على الأهداف العامة للدولة.

من هذا المنطلق، سنقوم في هذا المطلب بمعالجة أهم النظريات والنماذج الحديثة التي شكلت الخلفية الفكرية للتسيير العمومي الجديد، ثم بعد ذلك سنحاول تحديد لمختلف أبعاده التطبيقية وتحديد أهميتها على مستوى الأنظمة الإدارية.

المطلب الأول: نظريات التسيير العمومي الجديد

البداية النظرية للتسيير العمومي الجديد يعود بدايته إلى الفكر الليبرالي بحيث تم تطويرها من خلال عقد السبعينات، عندما سادت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، وفي نهاية السبعينات تم التأكيد على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو التدخل المفرط للدولة في الحياة الاقتصادية ويتصدر هذا الاتجاه الاقتصاديين الليبراليين من أشهرهم **Von Hayek** و**Milton Friedman** من مدرسة شيكاغو في نهاية سنوات سبعينات.¹

— الأمر الذي ترتب عنه ظهور العديد من المساهمات في هذا المجال والمستمدة أساساً من الاقتصاد، وذلك بهدف تكريس لمبادئ وأنماط جديدة لها علاقة بالمجال التسييري على مستوى القطاع العمومي، التي أصبحت تمثل توجه جديد، يطلق عليه التسيير العمومي الجديد، هذه النظريات تسعى إلى تحقيق تحسين أداء وكفاءة المرافق والقطاعات العمومية من خلال تقليل من تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وهي تستند إلى اعتقاد بأن معظم الأسباب التي تم تقديمها لتبرير تدخل الحكومي في الاقتصاد، سواء كانت مستمدة من أفكار المدرسة الكينزية أو

¹ F.X.Merrien, « la nouvelle gestion publique, concepts mythique, lien social et politique, riac, N41, printemps1999, pp99-97.

من غيرها من النظريات الاقتصادية، يمكن تقليلها أو تجاوزها.¹ وتشدد هذه النظريات على أنّ آلية السوق والتنافسية هي الوسيلة الأكثر فعالية لإعادة توزيع بشكل أفضل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية.

هنا الأمر الذي أدى إلى إعادة صياغة لنظريات جديدة مرتبطة بهذا المجال، المتمثلة في نظرية الاختيار العمومي، نظرية تكاليف الصفقات أو المعاملات ونظرية الوكالة... الخ وهذه نظرية اعتمدت على مواكبة تجدد الفكر الليبرالي، وبطبيعة الحال كان لها تأثير إيجابي على عمليات تسيير القطاع العام، وبالتالي سنحاول التعرض لها في النقاط الآتية:

أولاً: نظرية الاختيار العمومي **la théorie du choix public**:

ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات في سياق البحوث الأكاديمية، ولاسيما في معاملات مدرسة **virginia school** فيرجينيا ويطلق عليها عدة تسميات مختلفة، تعرف بنظرية الاختيار الاجتماعي، نظرية الاختيار العقلاني، إقتصاديات السياسة. جوهر هذه النظرية يعتمد على اعتقاد بأن كل سلوك إنساني يتجه نحو تحقيق المصلحة الشخصية، إذ يفترض أن كل شخص يتصرف بانطوائية ويسعى إلى إتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تحقيق أقصى فوائد له سواء كانت هذه الفوائد مادية أو نفسية... الخ.²

- إذ تعتبر هذه النظرية عن أحد أهم مفاهيم أفكار الليبراليين، والليبراليين الجدد، وهي عبارة عن مفهوم الليبرالي العميق الذي يقترح أن المنظمات العامة تكون غالباً غير فعالة نتيجة للضغوط السياسية مثل: التكنوقراطية، تظهر نظرية الاختيار العام أن الأفراد الذين يتخذون القرارات العامة (سواء كانت ذلك في المجال السياسي أو الإداري)، غالباً ما يتجهون نحو تحقيق مصالحهم الشخصية بدلاً من مصلحة العامة، وأصحاب هذه النظرية يرون أن هناك تناقض وتضاد بين الدولة والسوق بإعتباره الآلية الفعالة في توزيع الموارد، وباعتبارها كوسيلة ضرورية لتقليص دور حجم الدولة قدر الإمكان، أصحاب هذه النظرية يؤكدون على أن تحفيز يساهم في تحقيق فعالية منظمات القطاع العام يتعلق بشكل رئيسي بتحفيز السياسيين والمسؤولين الإداريين. إذ يعتقد أنهم يميلون نحو تحقيق مصالحهم الشخصية، وذلك بسبب سعي البيروقراطيين إلى زيادة سلطتهم والحفاظ على أمنهم ودخلهم التي تعتمد على

¹ Abdelouahab Ben Braika, **l'impact des reformes économiques sur l'entreprise publique algérienne** : une contribution à l'orientation de la gestion de l'industrie du cable, thèse de doctorat d'état, université de Annaba, juin 2005, p42.

² Owen Hughes **what is, or was, new public management? Faculty of business and economics Monash University**, Melbourne Australia, Brisbane, 2008, p2.

الأقدمية من خلال إستخدام الهيكل الهرمي، بدلاً من المضي قدماً نحو تحقيق أهداف المنظمة الموضوعة مسبقاً هذا من جهة، أما السياسيون يعتبرون أن زيادة سلطتهم يمكن أن تسهم في تحقيق المزيد من الأهداف والمصالح العامة ومن جهة ثانية فأى رد تحفزه المصلحة الذاتية.¹

بناءً على هذا الأساس، تؤكد نظرية الاختيار العام على ضرورة تبسيط دور الحكومة. وتركيزها على الوظائف الأساسية مثل: تنظيم وتنفيذ السياسات والمبادرات، كما تدعو إلى تقليل السيطرة الحكومية والبيروقراطية والاعتماد على الآليات السوق مما يمكن أن يزيد من كفاءة الحكومة ويسهم في تطويرها.

بعد فصل الوظيفة التوجيهية للحكومة عن دورها التنفيذي، يمكن الاستنتاج بأنه تم تفكيك السياسات والوظائف التنفيذية، فإن ذلك قد يقود إلى تحقيق توازن فيما يتعلق بسيطرة البيروقراطيين، أما فيما يخص السياسيين فينبغي على المعنيين منهم التركيز على صنع السياسات الاستراتيجية المتعلقة بتحديد الأهداف ومتابعة تقييم تنفيذ تلك السياسات.

ففي حين عارض منظرو الاختيار العام على طرق التسيير الحكومة واعتباره كوسيلة لحل مشكلة القيود على الانفاق العام في الدول الغربية، يرون أن هذا الوضع يبرر تغيير النهج الحكومي، بحيث أصبح نظرية الاختيار العام مركزاً أساسياً لإدارة حكوماتهم.

ثانياً: تحليل تكاليف الصفقات transaction-cost analysis:

تعود أفكار هذه النظرية إلى أعمال **Ronald coase** سنة 1937، إذ تعتبر جزءاً مهماً في مجال سلوك المنظمات وهي نظرية تركز على دراسة السبب وراء تشكيل المنظمات وكيفية تنظيم الأنشطة الاقتصادية. أساس نظرية "كوز" هو تفسير لماذا تقوم المنظمات بتحقيق أنشطتها داخلياً بدلاً من الاعتماد على السوق. إذ اقترح "كوز" أن المنظمات تتشكل نتيجة لتكلفة التنسيق والتفاوض في السوق وأنها تنشأ عندما تصبح تكلفة الإجراءات الداخلية أقل من تكلفة التفاوض في السوق، وقد قام **ويليامسون E.O. Williamson**، ابتداءً من سنوات السبعينيات اتجه نحو تطوير لمضامين النظرية التي تعتمد عليها نظرية تكاليف عقد الصفقات كأحد أهم المواضيع التي يمكن أن يتعرض لها الباحثين فيما يتعلق بمجال سلوك المنظمات وبالأخص فيما يرتبط بعلاقتها بميكانيزم السوق، المرجعية

¹عشور طارق، مرجع سبق ذكره، ص 117.

الرئيسية لنظرية "كوز" هي أن السوق ليست دائماً الوسيلة الفعالة لتنظيم الأنشطة الاقتصادية، إذ يمكن تلخيص هذه النظرية بأنها تشير إلى آلية السوق تبقى هي أداة الضبط الأولى والمرجعية بالنسبة لكل المتعاملين وذلك في حالة عندما تكون معاملات بسيطة وشفافة. ومع ذلك عندما تصبح العلاقات أكثر تعقيداً وتفصيلية، يمكن أن تكون المنظمات داخلية أكثر كفاءة في تنظيم هذه العلاقات بدلاً من الاعتماد على السوق، وبالتالي تلجأ المنظمات في هذه الحالات إلى عقد صفقات مباشرة بينهم بدلاً من الإعتماد على السوق.

وهكذا نجد نظرية تكاليف المعاملة مبرر لها فيما يرتبط بمجال الاقتصاد والتسيير العموميين، وذلك من ناحية تقديم الخدمة العمومية، قد يكون جد مكلف في حين اللجوء إلى آلية السوق وذلك بمفهومه الضيق، إذ هذه النظرية تظهر تفضيلاً للتعامل بهذه النظرية، وبالمختص أن الاتجاه العام القائم على ضبط العلاقات السوقية وذلك في أشكال تعاقدية تم التأسيس لها وتبريرها من خلال مساهمات أخرى مثل: **نظرية العقود la théorie contrats** ونظرية الاتفاقات **la théorie des conventions**.

ثالثاً: نظرية الوكالة: la théorie de l'agence :

تستند على النظرية الاقتصادية لمدرسة شيكاغو، قد جاءت هذه النظرية في إطار إثراء لدراسة نظرية المنظمة، وبالتالي حتى وإن لم تكون هذه النظرية غير موجهة للمنظمات والمرافق العامة. فبالأكيد طبيعة علاقة الدولة مع ممتلكاتها وضرورة تفعيل المرافق العامة لرفع كفاءتها تتطلب بالضرورة مراجعة هذه العلاقات والنظر فيها على ضوء المساهمات الجديدة في مجال المنظمات عمومًا.

- إذ تفيد هذه النظرية أنه يمكن اعتبار المنظمة على أنها تمثل مجموعة علاقات بين مالك المنظمة "principale" ومسيرها «agent»، إذ في معظم الأحيان تفوض له كامل الصلاحيات للتسيير المنظمة والتي تسمح له بالتعامل مع العملاء والزبائن على أساس اعتبار المالك لتلك المنظمة.¹ كما أن التوجه الفكري لنظرية الوكالة قائم على دعوة

¹ Philippe raimbourg «théorie de l'agence asymétrie d'information et gestion de l'état» encyclopédie de gestion, tom 1ed economica, paris, 1989, pp181-192.

إلى تفسير الإصلاح على مستوى داخل الحكومة المهدف منها هو خلق وكالات لها كامل صلاحيات حكم شبه ذاتي في المنظمات التي يتم فيها الفصل بين كل من وظيفة التنفيذ ووظيفة صنع السياسات.¹

- في هذا السياق يمكن تفسير مفهوم الوكالة على أنه علاقة تعاقدية بين جهة تحتاج إلى خدمة معينة (الجهة الرئيسية)، وجهة أخرى تقوم بتقديم هذه الخدمة (الوكيل)، يتم إبرام عقد يحدد شروط وتفصيل تقديم الخدمة، مع التركيز على تحقيق أهداف الجهة الرئيسية بأقصى كفاءة وجودة ممكنة. هذا العقد يسمح للجهة الرئيسية بضمان تلقي الخدمة بشكل ملائم وفي الوقت المناسب، ويعكس الاعتماد على العلاقة التعاقدية لضمان جودة وكفاءة الخدمة.²

إذ أن مدرسة علاقات الوكالة ترى بأن سير عمل المنظمات ينظر على أنه علاقة عقود بإعتبار أنّ الأشخاص هم في الأساس يحملون الطابع أناني وعليه فإنّ الوسيلة الوحيدة التي تساهم على تنشيطهم في منظمة شهدت إنتقال القدرات التسييرية إلى مسيرين (أعوان agent)، وذلك من طرف الذي يملكون الأصول المتمثلين في المساهمين والمالكين (الأساسيين les principaux)، وذلك من خلال دفع هؤلاء الأعوان نحو تبني لسلوكات مطابقة لإرادة الأساسيين.

وحسب الأستاذ فارون varone فإن امتياز هذه العقود يسمح بـ:

أ- تحديد الأهداف السياسية بصورة واضحة، وتصويبها بحيث يمكن قياسها بدقة في الزمان، وذلك لتسهيل عملية التقويم.

ب- زيادة مستوى الشفافية ويساهم في تخفيض من التناقض في القرارات والتماثل بين السياسيين والبيروقراطيين.

ج- يساهم في الوقوف على النفقات الحقيقية.

¹ Sowaribi Tolofari, « new public management and education policy futures in education, volume3, number1, 2005; p82.

² ياقوت موساوي، دور حوكمة الشركات في تخفيض مشكلة الوكالة من خلال دورها في التأثير على الهيكل المالي، Revue de reformes Economique et intégration dans l'économie mondiale، المجلد14، العدد01، المدرسة العليا للتجارة- الجزائر-، سنة 2020، ص168.

إنّ الأطراف الأساسية القائمة على منح العقد وقيام العون بتنفيذه تربطهما علاقة تعاقدية مركزة حول الاقتصاد والكفاية، فإنّ الأساسي يقبل العقد بحيث يكون له أمل في أن يجد عما يبحث عنه، ولا سيما أن الاقتصاد كونه يستطيع القيام بمراقبة لنتيجة في حين أن العون يقبل العقد ويطمح أن يجد فائدته ومكسبه.

ومن جانب آخر فإنّ التوجه من هيكل بيروقراطي كلاسيكي تحكمه إحترام لقواعد والإجراءات والانتقال إلى هيكل محكوم عن طريق النتائج المحققة إذ يتضمن لإعادة التنظيم حيث يقوم السياسي بتحديد الأهداف في حين أن الإداري يقوم على أساس تحديد الوسائل المستعملة. هنا الأمر الذي يستوجب وضع وكالات تقتصر مهمتها على مهام التنفيذية وتتمتع باستقلالية واسعة، حيث تقوم الدولة بمنحها كافة الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة وفي هذا النظام فإنّ الدولة لا تتدخل فيما يتعلق بمسؤولية تسيير هذه الوكالات وذلك لغاية تحقيق الدور الاستراتيجي (تحديد الأهداف، تهيئة الوسائل، تقويم النتائج)، وهو ما سعى إليه التسيير العمومي الجديد في القيادة، لذا تنتقل من القيادة القائمة على تنظيم الموارد إلى القيادة عن طريق تنظيم النتائج.

-وعليه فإنّ تطبيق لمعالم هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يكون كأسلوب مساعد في إعادة تنظيمها وذلك من خلال عنصرين إثنيين:¹

أ- التحديد المفصل والدقيق لمختلف الصلاحيات المرتبطة بالمسيرين في صورة عون تنفيذي للسياسات العامة مع الإبقاء على الصلاحيات الخاصة بالهيئة السياسية وذلك في إطار دورها القائم على تصميم وتصور ومعالجة السياسات العامة، وبالتالي فإنّ كل هذه الإجراءات تساعد على الممارسة الدقيقة لقياس النتائج المتحصل عليها ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.

ب- إذ تحقق النجاح في العنصر السابق، ستكون الشفافية مضمونة ويستعين بالضرورة تعزيز كفاءة وفعالية الأداء بشكل ملحوظ مما يتيح أيضًا التحكم الدقيق في التكاليف.

-بناءً على هذه النظرية من بين أحد أهم التجارب هي فصل السياسة Policy عن التنفيذ implementation فلقد تم إنشاء وكالات لتقديم الخدمات من طرف الحكومات بحيث هذه الأخيرة شبه مستقلة quasi-autonomous على مستوى داخل هيئات المنظمة. وعليه فإنّ هذه الوكالات تكون لها مخرجات خاصة بها من جهة، ومن جهة أخرى تقوم بتحديد لأهدافها ولنوعية الخدمات التي تريد تقديمها، كما أنّها تتمتع بطابع القانوني المستقل، وفي غالبية الأحيان ما تكون هذه الوكالات صغيرة الحجم وينصب تركيزها على رضا العميل، بناءً على أفكار

¹ Michel ST-Germaine, op.cit, p15.

وتوجهات هذه النظرية، هو ما يدعى في شكله بالترتيبات التعاقدية أو بما يسمى الإجراء التعاقدية **contactual arrangement** في القطاع العام استكمالاً لكل هذه النظريات فقد قدم الباحث **Gruening** تحليلاً دقيقاً للنظرية الأصلية المتمثلة في التسيير العمومي الجديد فتمحورت فكرته أساسية في أن إذا افترضنا أن التسيير العمومي الجديد نقصد بها الاختيار العام ومرتبطة أساساً بأفكار التسييرية فهو نوعاً ما إستنتاج غير كامل، إذ أنه يرى أن التسيير العمومي الجديد قائم على تأثيرات كل من نظرية الإدارة العامة الكلاسيكية والنيوكلاسيكية **neoclassical public administration**، وأيضاً مرتبط بتحليل السياسات **Policy analysis** ونظرية الوكيل الرئيسي ونظرية حقوق الملكية وتكلفة الصفقات، وكذا نظرية الاختيار العام، إذ هو يرى أن العديد من المكونات ليست بالجديدة، كما أنها ليس لها نظريتها الأصلية الخاصة بها. إذ هو عبارة عن مزيج من العناصر التي تشكل الإطار العام بدلاً من أن تكون مصممة لخلق أفكار جديدة ومتميزة.¹

المطلب الثاني: نماذج التسيير العمومي الجديد:

تأثرت مبادئ التسيير العمومي بطرق مختلفة في تجارب الإصلاح في القطاعات الحكومية حول العالم إذ اختلفت تطبيقات هذه المبادئ بناءً على اختلاف الدول والإصلاحات التي تم تنفيذها. ورغم هذا النوع في تطبيقات، إلا أنه في بداية التسعينات، بدأ بعض الباحثين يناقشون فكرة إمكانية تطبيق هذه المبادئ على نطاق عالمي (1996oxford خاصة).

- يمكن أن يشير حماس هؤلاء الكتاب حول موضوع التسيير العمومي الجديد والمفاهيم والمبادئ التي يحتويها إلى ضرورة تطوير نموذج جديد تماماً في إدارة منظمات القطاع العام.² على الرغم من أن القليل جداً من التجارب التي اعتمدت مبكراً التسيير العمومي الجديد يمكن اعتبارها مطابقة بنسبة عالية، إلا أن الكتب الحديثة تقدم تقييماً شاملاً للتجارب التي تم تنفيذها في بعض الدول.

- توضح الدراسات تقويم لإصلاحات الإدارية في فترة الثمانينات والتسعينات، إذ دفعت ب (L.Elynn 1998) إلى أنه من الخطأ اعتبار مفهوم التسيير العمومي الجديد يشير إلى نموذج واحد أو شكل موحد من المبادئ، إذ تظهر

¹ Binod Atrey, op.cit, p38.

² Monks : « **la nouvelle gestion publique : Boite à outils ou changement paradigmatic** ? In hufty M, la pensée comptable, etat Néolibéralisme, nouvelle gestion publique, puf, collection Enjeux, Paris 1998, p50.

الاختلافات في تطبيق هذا المفهوم وفقا للمناخ العام، والامكانيات المتاحة، ومدى إستجابة الأطراف المعنية، هذه الاختلافات تشمل وجود نماذج متنوعة تعتمد على المحتوى والأبعاد المطبقة وتتفق مع سياق كل بلد.¹

وبالتالي كل هذه الأبحاث والدراسات المرتبطة بتجارب على الإصلاحات وما كانت تربطها من نقاشات وقد أسفرت بالبعض إلى إعتبار أن التسيير العمومي الجديد يحتوي على عدة نماذج قام بعض الكتاب بمحاولة صياغتها، وفيما يلي سنقدم لأهم التصنيفات نماذج التسيير العمومي الجديد وفقاً لما ورد من بعض الكتب والباحثين في هذا السياق.²

أولاً: تصنيف Ferlie et al:

قدم الباحثون أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد وهي تتمثل فيما يلي:

1-1. نموذج الكفاءة: قد يكون هذا النموذج هو الأصل من حيث الظهور إذ يرجع إلى بداية الثمانينات، إذ بادرت بعض الدول الأنجلوساكسونية إلى توجه نحو إتخاذ خطوات إصلاحية لتطوير مرافقها الإدارية بمهدف رفع كفاءتها، إذ كان هذا الإصلاح مستوحى من المقارنة مع منظمات القطاع الخاص، كما يظهر لنا هذا النموذج الرغبة في تحقيق كفاءة أكبر وفعالية أفضل في إدارة المنظمات الحكومية، هذه الإصلاحات تركز عادةً على تطبيق مبادئ القطاع الخاص، مثل: التحسين المستمر والكفاءة في إستخدام الموارد وتحسين أداء الحكومة بموجب هذه الإصلاحات تم التركيز على تحسين مرافق القطاع العام والتعامل معها على أنها منظمات تنافسية تتطلب تحقيق أهدافها بكفاءة وإقتصادية هذا النموذج أثر على العديد من الدول وساهم في إصلاحات لزيادة كفاءة القطاع العام.

في هذا النموذج يتم التركيز بشكل كبير على المفاهيم ذات طابع الاقتصادي، إذ يتم منح الأولوية لمفاهيم مثل: المنافسة والأداء الكفاء في الوظيفة الإنتاجية، مما يعني تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى ذلك يتم استيعاء أفكار وأدوات من القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام، كما يدرج هذه النموذج ضمن ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام العقود لتقديم الخدمات بالتعاون مع السلطات العمومية والهيئات الإدارية.

¹ Olivier Furrer , **la mise en place du new public management a-t-elle une impact sur la satisfaction des client ?** Etude menée auprès de deux services des automobiles suisses travail de bachelor , université de fribourg universitat freiburg, pp14-19.

² Ocampo Romeo, **Models of public administration reform: new public management (NPM), Asian review of public, administration**, college of public administration, university of the Philippines, p69.

إذ هذا النموذج يؤكد على الشراكات بين القطاعين العام والخاص، ويشجع على استفادة القطاع العام من الخبرات والأدوات التي تطورت في القطاع الخاص بهدف تحقيق الكفاءة.

- إذ بموجب هذا النموذج يتم تحديد ميزانية معينة لتمويل نشاط الإدارة المعنية التي تحتوي على مهام محددة يجب أدائها من قبل هذه الإدارة، هذه المهام يتم تحديدها بوضوح وتفصيل في العقد، عادة ما تتضمن هذه العقود أيضًا مخططات تفصيلية تحدد الأهداف التي يجب تحقيقها والنتائج المتوقعة على مراحل زمنية محددة.

هذا يسمح بقياس الأداء الإدارة ومراقبتها من خلال تقييم مدى تحقيقها لهذه الأهداف والنتائج بكفاءة وفعالية، باستخدام هذا النموذج يمكن للجهات المعنية بالمراقبة والمساءلة قياس مستوى الأداء في هذه الإدارات بناءً على المعايير والأهداف الموجودة في العقود، مما يزيد من شفافية وفعالية تقديم الخدمات.

1-2. نموذج اللامركزية وتقليص الحجم: هذا النموذج يتسم ببعض الصعوبة مقارنة بالنماذج الأخرى، بالنسبة للإجراءات والممارسات التي يتبعها أو يعتمد عليها، بالإضافة إلى ذلك يمكن أن تكون هناك بعض الخصائص أو الجوانب في هذا النموذج تختلف عن النماذج الأخرى، بشكل عام الفكرة الرئيسية في هذا النموذج هي تعزيز درجة اللامركزية في هيكل وإدارة المنظمات العامة بهدف تقليل حجم البيروقراطية وتعزيز الرقابة،¹ خاصة الرقابة المالية، يركز هذا النموذج على تقليل التداخلات والبيروقراطية من خلال تفويض سلطات أو صلاحيات أكبر إلى مستويات أدنى في الإدارات العمومية، يهدف إلى تعزيز الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات وزيادة شفافية ومرونة هيكل المنظمات هذا النموذج يشجع على تحقيق توازن بين اللامركزية والرقابة من خلال تفويض الصلاحيات وتعزيز الجودة والمساءلة في العمليات الإدارية.

1-3. نموذج البحث عن الامتياز A LA Recherche de l'excellence:²

- في هذا النموذج يتوقع أن يكون له تأثير أكبر مقارنة بالنموذجين السابقين، حيث يركز على تغيير ثقافة المنظمات العمومية بما يسمح لها ببناء قدرة على تطوير نظام الإدارة والأداء بصورة مستمرة، يؤكد هذا النموذج أكثر على تفويض الصلاحيات وتغيير هرم السلطة بشكل تدريجي، وهو يضع أيضًا تركيزًا على الأداء وتطويره من خلال توجيه

¹ ناصر قاسمي، سمير فراطسة، مركزية ولا مركزية التسيير وفعالية الاتصال داخل المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08،

العدد 02، جامعة لونيس علي-الجزائر، سنة 2020، ص 58.

² David Giauque: op.cit, pp78-88.

دورات تدريبية وتعليمية للموظفين وتشجيعهم على تبني روح الانتماء والمسؤولية وتعزيز دور القيادة في عملية الإدارية، كما أنه يهدف هذا الأخير إلى تعزيز الشفافية والحكم الرشيد وزيادة قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات المستمرة وتحسين الأداء ، إذ أن تغييرات على مستوى هرم السلطة وتركيز على اللامركزية القرارات يمكن أن يساهم في تعزيز الكفاءة والمرونة في العمليات التسييرية.

1-4. نموذج التوجه للخدمة العمومية: هذا النموذج يمثل مزيجاً من الأفكار المستمدة جزئياً من القطاع العام وأخرى من القطاع الخاص، يهدف إلى دعم القطاع العام في أداء مهامه من خلال اعتماد على أساليب إدارية مستوحاة من القطاع الخاص، يركز هذا النموذج على تحقيق الجودة من خلال تحسين الأداء في القطاع العام، وذلك من خلال إستجابة أفضل لإحتياجات ورغبات العملاء، إذ يهدف هذا الأخير إلى تحقيق الفعالية والجودة في القطاع العام وزيادة قدرته على تلبية إحتياجات المواطنين بشكل أفضل، إذ يستوجب في هذا النموذج الحفاظ على القيم والمهام الخاصة بالقطاع العام، مع التركيز على تطوير الأداء وتحسين الخدمات المقدمة بشكل دائم.

ثانيا: تصنيف J-MONKS1998¹

يقدم هذا الباحث كذلك أربعة نماذج للتسيير العمومي الجديد وهي كالتالي:

1-2: نموذج الكفاءة: هذا النموذج يهدف إلى زيادة كفاءة المنظمات العمومية، تقليل التكاليف المرتبطة بالقطاع، إذ يتم تحقيق ذلك من اعتماد على سياسات التالية:

- السعي لزيادة الانفتاح على المنافسة والمشاركة.
- تقييم الأداء من خلال إستخدام مجموعة مؤشرات يمكن مراقبتها.
- اعتماد الميزانيات الكلية بدلاً من الميزانيات التفصيلية يتم وفق مبدأ الأخذ بالنتائج بدلاً من التركيز فقط على الموارد.
- تقليص الحجم الإداري الذي يتم من خلالها تقليل من عدد وحجم الأجهزة الإدارية والبيروقراطية لزيادة الكفاءة والفعالية.

¹ J.Monks: op.cit, pp39-46.

2-2. نموذج المرونة التنظيمية: يقوم هذا النموذج على أدوات واقتراحات أخرى وهي كالتالي:

- توقيع اتفاقيات أو عقود لتقديم الخدمات بين الدولة والموظفين أو الوكالات.
- تقليص عدد درجات في السلم الوظيفي.
- تفويض السلطات بصورة مباشرة إلى المصالح المتعاقد معها لتقديم الخدمة، هذا ما يزيد من مرونة المنظمات ويعزز اللامركزية في العمليات التسييرية.
- تدعيم اللامركزية من خلال مراقبة فعالة لضمان تحقيق أقصى درجات الكفاءة في التسيير.

2-3. النموذج النوعي أو نموذج النوعية: يهدف هذا النموذج إلى التقريب بين الإدارة والمستخدمين والعملاء

من خلال الاهتمام بآرائهم حول الخدمات الإدارية المقدمة من خلال تطوير مقاربات نوعية باستخدام مقاييس الايزو IZO، ويتم توجيه الاهتمام نحو نوعية مخرجات المنظمة والتي يجب أن تكون عالية الأولوية بالنسبة لأهدافها.

2-4. النموذج التساهمي: يهدف إلى ديمقراطية أكبر في الإجراءات (PROCESSUS

Administratif)، من خلال مشاركة واسعة للمواطنين الذين لديهم الحق في تقديم مداخلات في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لهم، إذ يتيح لهم المساهمة في عمليات إتخاذ القرارات بصفة فعالة لضمان تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

ثالثاً: تصنيف I.BOGIANI 2002: في هذا التصنيف الأخير الذي نقدم، قام الباحث بصياغة ثلاثة نماذج

إنطلاقاً من دراسته للمنظمات الصحية والاستشفائية والتي تتمثل في تصنيفات التالية:¹

3-1. نموذج السوق Le modèle du marché: يقوم هذا النموذج على الاستفادة من أدوات القطاع

الخاص لرفع الكفاءة التنظيمية في المنظمة والوحدات الإدارية، إذ يعطي الأولوية لأساليب السوق في دراسة العمليات وتطبيق المبادئ المتعلقة بتقديم الخدمات وإدارتها في الإدارات العمومية، كما أنه يهدف إلى تقليل التكاليف وزيادة تحقيق الأهداف، والعمل على تعزيز المنافسة.

3-2. النموذج اللامركزي Le modèle Décentralisé: الهدف الأساسي لهذا النموذج إلى التوجه

نحو الفصل بين مراحل المرتبطة بالتسيير الاستراتيجي وبين المراحل المرتبطة بالتسيير العملي أو

¹ سليمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية، أطروحة دكتوراه في تسيير المالية العامة، دراسة حالة ولاية تلمسان-جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان، 2017/2018، ص، ص 57-58.

الجاري (Opérationnelle)، وأيضًا يرتبط بإعادة التوزيع للمهارات والكفاءات ومنح الصلاحيات إتخاذ القرارات لأقرب مستوى من المصالح والعملاء في المؤسسة أو الوحدة الإدارية.¹

3-3. نموذج النوعية Le modèle de la Qualité:² إن الخصوصيات هذا النموذج متعلقة بالجهود المبذولة نحو رفع من مستوى إشباع العملاء الذي يمكن أن يتحقق عن طريق الارتكاز على مجموعة من أنماط الأيزو أو الدراسات الهادفة نحو إجراء عمليات القياس وتحليل لمستويات الإشباع وذلك بهدف التمكن من التعرف عليها وإدخال التعديلات الضرورية للرفع منها ومن خلال ما سبق وتطرقنا إليه يمكننا توضيح المبادئ المشتركة بين النماذج فيما يلي:

- 1- الاهتمام بجانب التسييري والمتعلق بالأداء في المنظمة العمومية وتعزيز على تحسينه.
- 2- تقليص حجم الأجهزة الإدارية والعمل على التخلص من البيروقراطية.
- 3- إعتداد على بعض مبادئ وأساليب القطاع الخاص في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في الإدارة العامة (المنافسة، دراسة السوق...).
- 4- الاهتمام بتقديم الخدمات بشكل نوعي يساهم في تحسين الفرصة لإعطاء الزبائن أو المستفيدين الأفضلية وزيادة الرضا بشأن الخدمات المقدمة لهم.
- 5- إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات بالشكل الذي يسمح تقديم صورة أفضل للخدمات العامة، من خلال التفاوض وتفويض السلطة لهم يمكن أن يساهم في تحقيق أداء أفضل وزيادة الجودة.
- 6- التركيز على مخرجات النظام أهم من التركيز على مدخلاته.
- 7- تقليل من نسبة التكاليف وتحقيق أقصى نتائج وفعالية في التسيير.
- 8- تدعيم لمختلف أنواع الرقابة.

وهذا كما نشير أيضًا أن هناك العديد من تصنيفات لتسيير العمومي الجديد، ولكننا سنكتفي بهذا القدر من التصنيفات الثلاثة السابقة لنقوم بتأكيد على أن مفهوم التسيير العمومي الجديد لا يمثل نموذجًا موحدًا، إذ أنّ هناك العديد من الدراسات والتجارب المتعلقة بالإصلاحات على أنه لا يمكن إيجاد نموذج موحد فالإصلاحات قد تشمل عدة جوانب مختلفة يمكن تطبيقها في نفس الوقت على الرغم من تباينها، وهذا ما يشير إلى أن نماذج الإصلاح قد

¹ نفس المرجع السابق، ص، 57-58.

² نفس المرجع السابق، ص، 57-58.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

تكون متنوعة وغير موحدة، وهو ما يؤكد **Monks**، إذ توجه بفكرة أن في ظل غياب وندرة لنموذج موحد للتسيير العمومي الجديد يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تعمق في دراسة لهذا المفهوم.

الجدول رقم (II-04): نماذج التسيير العمومي الجديد

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

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

المطلب الثالث: أبعاد التسيير العمومي الجديد

أصبحت تمثل الإدارة العمومية اليوم كأحد أهم المحاور الأساسية التي يتم الإعتماد عليها في عملية الإصلاح والتحديث التي تشهدها الدول¹، وذلك في ظل التحديات المتزايدة التي تفرضها متطلبات التنمية وتحسين من نوعية الخدمات المقدمة للمواطن، وفي هذا السياق، ظهر ما يعرف بنموذج التسيير العمومي الجديد كبديل للنموذج التقليدي، مستلهماً أفكاره ومبادئه من أساليب وتقنيات المطبقة في القطاع الخاص، مع مراعاة خصوصيات العمل في الإدارة العمومية، ويتحور الهدف الأساسي لهذا النموذج في تحقيق إدارة أكثر كفاءة وفعالية، من خلال التركيز على النتائج، وترشيد حسن إستخدام الموارد، إلى جانب ذلك تعزيز للشفافية والمساءلة.

-ومن أجل تجسيد هذا التوجه، ظهرت العديد من الأبعاد التي تعدّ الجوهر الأساسي لفهم وتطبيق التسيير العمومي الجديد، والتي تساعد في إحداث تغييرات وتحولات حقيقية داخل المؤسسات العمومية، ومن بين هذه الأبعاد نذكر: الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد بإعتباره عنصر أساسي للانتقال نحو نموذج أكثر حداثة، إلى جانب بعد جودة

¹ مونير بن حاج، محاضرات محكمة في الإدارة العمومية الحديثة، جامعة فرحات عباس، سطيف-1، سنة 2022/2021، ص 20،

<https://ancien-eco.univ-setif.dz/uploads/article/fichier/202/polycopieBM.pdf>

الإدارة والتسيير كدعامة لتحسين الأداء، إلى جانب المساءلة الإدارية التي من خلاله تضمن الشفافية وربط المسؤولية بالمحاسبة، والمشاركة التي تتيح إشراك مختلف الفاعلين في عملية إتخاذ القرار، واللامركزية كآلية لتقريب الإدارة من المواطن، وكبعد أخير يتمثل في تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير الكفاءات وتحفيز العاملين.

-فمن خلال هذه المطلب سنقوم بتحليل هذه الأبعاد وتحديد لأهميتها في دعم مسار الإصلاح الإداري وتعزيز من فعالية المؤسسات العمومية.

أولاً: بعد الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد:

-يمثل الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد كخطوة رئيسية أولى يتم من خلاله التوجه نحو إصلاح فعلي وفعال للإدارة العمومية،¹ فهذا الوعي لا يقتصر فقط على الفهم النظري لمختلف المفاهيم والمبادئ المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد بل يتجاوز ذلك ليشمل ذلك اقتناع حقيقي لدى المسؤولين والموظفين بضرورة التوجه من النمط التقليدي في التسيير إلى نمط تسيير معاصر يتميز بالحدثة ويقوم على كل من الكفاءة والفعالية ويرتكز أكثر على النتائج والمساءلة.

-فعندما يدرك الفاعلون في الإدارات العمومية أن طرق التقليدية التي يتم إعتماها لم تعد كافية لتلبية حاجات المواطن أو تساهم في تحقيق الأهداف المرتبطة بالتنمية، يبدأ التغيير الحقيقي، هذا الوعي الذي يساهم في تبني أدوات وأساليب جديدة متمثلة في إستخدام تكنولوجيا، تقييم الأداء، تحسين جودة الخدمات، والعمل بروح المبادرة والشفافية.

-إلى جانب ذلك يساهم هذا من الإدراك في خلق ثقافة تنظيمية جديدة داخل المستويات الإدارية، تسمح للموظف أن يكون أكثر إنخراطاً في تحسين الخدمة،² وأكثر إستعداداً للتطوير والتجديد، والخروج من الروتين والجمود الإداري، فالإدارة العمومية، مثلها مثل أي تنظيم آخر، لا يمكنها التغيير فقط بالإعتماد على تعديل القوانين والهيكل، بل يجدر أن يكون التغيير من داخلها أولاً، وذلك من خلال تغيير من عقلية وسلوكيات على مستوى الإدارة، ويشترط

¹ ناوي إكرام، التسيير العمومي الجديد كآلية حديثة لعصرنة الإدارة المحلية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01، ص 279.

² بوطالب أوسامة، متطلبات تبني التسيير العمومي الجديد من أجل تفعيل التنمية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02، ص 87.

في حدوث ذلك فهم عميق وشامل بأهمية التسيير العمومي الجديد، وباختصار فإن غياب لمعيار الوعي يجعل كل من تحولات الإصلاح سطحية وليس لها أثر، بينما بوجوده يشكل إطار أساسي لبناء إدارة عمومية حديثة ومتطورة.

ثانيا: بعد جودة الإدارة والتسيير:

-تعدّ جودة الإدارة والتسيير من بين الركائز المهمة في نموذج التسيير العمومي الجديد، وذلك لارتباطه الوثيق والمباشر بالأهداف والمبادئ والأساليب.¹

-فالتسيير العمومي الجديد قد جاء كرد فعل ناتج عن ضعف أداء الإدارة التقليدية، التي تتسم بأنها تركز أكثر على الإجراءات الشكلية أكثر من تركيزها على النتائج، ولذلك أصبح تحسين جودة الإدارة والتسيير كمطلب أساسي ليضمن من فعالية السياسات العمومية ونجاعة تقديم الخدمات، إذ يقوم هذا النموذج على تحويل الإدارة من بيروقراطية مغلقة إلى نظام فعال يستجيب لمختلف التطلعات المجتمع، ويواكب مختلف التغيرات يعتمد أكثر على أدوات تقييم الأداء، وتخطيط النتائج، التسيير بالأهداف، واستخدام التكنولوجيات المعاصرة. ومن هنا فإن جودة الإدارة والتسيير ليست فقط بعدا من أبعاد التسيير الجديد، بل هي تشكل مكون أساسي له، لأنها تعبّر عن مدى قدرة الإدارة العمومية على تحقيق التغيير، وتحسين من أدائها، ورفع مستوى رضا المواطنين، لأنه كلما ارتفعت جودة التسيير، كلما زادت من فاعلية عمل الإدارات العمومية من جانب تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد على أرض الواقع.

ثالثا: بعد المساءلة الإدارية:

-تعدّ المساءلة الإدارية الركيزة الأساسية للتسيير العمومي الجديد، حيث تقوم على مفهوم أن كل موظف أو مسؤول على مستوى الإدارة العمومية يجب أن يتم تقييمه وبجانب على مستوى أدائه، وأن يكون قادرا على توضيح لقرارته، وأفعاله، ونتائج عمله الذي قدمه أم الجهات الرقابية، ويعدّ هذا المفهوم تحولا جذريا عن الأسلوب التقليدي الذي كان يغلب عليه الطابع المغلق، وذلك بسبب عدم وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية، فالتسيير العمومي الجديد

¹ GUENOUN Marcel, **le management de la performance publique locale-Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisation intercommunales**, these pour l'obtention du doctorat des sciences de gestion, Universite paul cezanne-aix-marseille, 2009, p23.

يربط بين منح الصلاحيات وبين تحمل المسؤوليات، ويجعل لمعيار الشفافية والوضوح في الأداء الإداري أداة فعالة تضمن تحسين جودة الخدمة العمومية.

- إلى جانب ذلك تظهر أهمية المساءلة الإدارية في ظل الانتقال إلى إدارة قائمة على النتائج، لأن تنفيذ المهام لا يكفي وحده بل يستدعي أيضا ضرورة تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، ترتبط بوجود آليات لقياس الأداء ومن ثم تقييمه، في ظل ذلك تساهم المساءلة في تعزيز ثقة المواطن في تعامله مع الإدارة، لأنها تظهر مسؤوليتها إتجاه تلبية تطلعات وإحتياجات المجتمع.¹

- إن الإدارة العمومية الحديثة، ضمن منظور التسيير العمومي الجديد، لم تعد قائمة على العمل في عزلة، بل أصبحت تستوجب عليها ضرورة الانفتاح، والالتزام بتحمل المسؤولية عن كل قرار يتم اتخاذه باسم المصلحة العامة.

رابعا: بعد المشاركة

تعتبر المشاركة من أهم أبعاد التسيير العمومي الجديد، إذ تعكس مفهوم التحول من إدارة مغلقة تحكمها السلطة الإدارية إلى إدارة منفتحة تعتمد على المشاركة في إتخاذ القرارات وإيجاد الحلول التي ترتبط بالعمل الإداري، إذ تركز المشاركة على مبدأ أساسي المتمثل في أنه بإعتبار المواطن هو المتلقي النهائي للخدمة، فبالتالي يجب أن يكون جزءا من العملية الإدارية، سواء فيما يتعلق بالتعبير عن احتياجاته أو تلبية لتوقعاته، أو من خلال المساهمة الفعالة لتحديد السياسات العمومية مع مراعاة مراقبة تنفيذها، فالتسيير العمومي الجديد لا يرى أن هناك انفصال بين جانب الإداري والمجتمع، بل يراها كأنها وحدة تفاعلية ترتبط بمتغيرات بيئتها وتعمل معها من أجل تحقيق النتائج المرغوب الوصول إليها، ويتحقق الأمر من خلال إشراك المواطنين في إعداد البرامج، وتحديد الأولويات، وتقييم الخدمات.

- كما أن المشاركة تمكن من إتخاذ قرارات صحيحة وتناسب مع العمل الإداري، وذلك لأن هذه القرارات ستكون مبنية على معرفة دقيقة بالاحتياجات الحقيقية للمجتمع المحلي، وبالتالي فإن هذا البعد يساهم بشكل كبير في تحسين

¹ بوسليمان صليحة، ضريفي نوال، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 2، 2019، ص 14.

نوعية التسيير وتقريب الإدارة من المواطن، وهو ما يتماشى مع متطلبات التسيير العمومي الجديد الذي يسعى إلى تحقيق إدارة أكثر فاعلية، قائمة على المشاركة الإدارية، ومركزة على النتائج.¹

خامسا: بعد اللامركزية

- تعتبر اللامركزية من بين أهم الأبعاد التي يركز عليها التسيير العمومي الجديد كونها تمثل نوع من التحول في أسلوب إدارة الشأن العام، فاللامركزية تقوم على مفهوم يركز على نقل جزء من السلطات والصلاحيات من الحكومة المركزية إلى هيئات محلية، وذلك لتمكينها من اتخاذ القرارات وتسيير الموارد بما يتناسب مع إحتياجات السكان المحليين، هذا التحول هدفه الأساسي هو جعل الإدارة العمومية أكثر قربا من المواطن، وأكثر قدرة على الاستجابة السريعة لمختلف الإحتياجات.

- في إطار التسيير العمومي الجديد لم تعد اللامركزية مجرد تقسيم إداري، بل أصبحت أداة مهمة تساعد على تحسين الأداء من خلال تحفيز المبادرة على المستوى المحلي، وتعزيز من روح المسؤولية لدى الفاعلين المحليين، وتشجيع التنافس المحلي على تشجيع المنافسة فيما يتعلق بتحسين من جودة الخدمات، كما تتيح اللامركزية بتوسيع من منظومة المشاركة الديمقراطية، وذلك بمنح المجتمعات المحلية دورا أساسيا في التخطيط وتنفيذ تقييم السياسات العمومية.²

- وعليه فنستنتج أن بعد اللامركزية في إطار التسيير العمومي الجديد، يجسد عملية نقل السلطة والمسؤوليات من المستوى المركزي إلى المستويات المحلية بهدف تمكين الإدارات المحلية من تقديم خدمات بفعالية أكبر، وتعزيز تركيز المسير العمومي على تحقيق النتائج بدلا من التقيد بالإجراءات الشكلية، مما يفتح المجال أمام اعتماد آليات عمل مرنة تشجع روح المبادرة.

سادسا: بعد تحسين إدارة الموارد البشرية

- في إطار التسيير العمومي الجديد يعتبر تحسين إدارة الموارد البشرية من أهم الآليات التي تسهم في رفع من جودة الخدمات المقدمة، إذا لم تعد الإدارة الحديثة تعتمد على النمط التقليدي القائم على الاستقرار الوظيفي والأقدمية كأساس للتوظيف والترقية، بل انتقلت إلى أسلوب أكثر مرونة وفعالية، يربط بقاء الموظف في المنصب وتقدمه المهني

¹ زوكل خديجة، بن عليّة لخضر، إسهامات الحكومة الإلكترونية في تكريس مبادئ تسيير العمومي الجديد، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 12، العدد 01، 2024، ص 216.

² بوطالب أسامة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

بمستوى أدائه وكفاءته، ويتم التوظيف غالبا عبر عقود قابلة للتجديد تقيّم دوريا حسب الأهداف المحققة، مما يحفز العاملين على رفع من مردوديتهم والتزامهم بجودة الأداء.

- فهذا التوجه الجديد في تسيير الموارد البشرية لا يعزز فقط ثقافة الأداء والابداع داخل الإدارات العمومية، بل يساهم بشكل مباشر في تحسين من نوعية الخدمات المقدمة للمواطن، من خلال توظيف الأجر وتحفيزه على تقديم الأفضل، وهو ما يعكس بوضوح العلاقة الوظيفية بين التسيير العمومي الجديد وبين جودة الخدمة العمومية.¹

- من خلال تحليل لمختلف أبعاد التسيير العمومي الجديد التي قمنا بالتطرق إليها، يتضح لنا أن هذا النموذج لا يمثل فقط تغيير في شكل أساليب الإدارة العمومية، بل هو مفهوم عميق في الفلسفة التي تستند عليها الخدمة العمومية، فالوعي بأهمية هذا التوجه يعد من بين الخطوات الأولى نحو تبني إدارة فعالة ومواكبة لمختلف التغيرات والتحديات الجديدة، بينما يشكل التركيز على جودة الإدارة والتسيير كبعد أساسي يضمن من خلاله تحقيق لمختلف الأهداف وذلك بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية، إلى جانب ذلك فإن بعد المساءلة الإدارية أيضا يساهم بشكل كبير في تعزيز من ثقة المواطن بالإدارة، مما يضمن التزامها بالمصلحة العامة، أما المشاركة، فتجعل من المواطن أن يكون طرفا فاعلا في عملية صياغة القرار العمومي، لتأتي بعد ذلك اللامركزية لتقريب الإدارة من المواطن وتمكين الهيئات المحلية من تسيير مهامها بكفاءة عالية، في حين يمثل بعد تحسين إدارة الموارد البشرية كمحرك أساسي لرفع من مستوى أداء الموظفين وتحقيق جودة أفضل في تقديم الخدمات. وبالتالي فإن هذا الأبعاد ككل تمثل إطارا منسجما يشكل قاعدة صلبة لإعادة بناء علاقة جديدة بين كل من الإدارة والمواطن، قائمة على كل من الكفاءة والشفافية والمردودية، وهذا الأمر ما يجعل التسيير العمومي الجديد كآلية فعالة لتحسين من جودة الخدمات.

المطلب الرابع: مضامين التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح الإداري

إنّ إنتقال الإدارة العمومية من التنظيم البيروقراطي إلى نموذج التسيير العمومي الجديد الذي سيغير بشكل كبير من وضعية الإدارة العمومية، لأنه سيتيح لها التفاعل بشكل جديد مع مجموعة متنوعة من الالتزامات التي تعتبر جديدة بالنسبة للإدارة والمنظمات العمومية، وذلك في سياق تطبيقات التسيير العمومي نذكر:

¹ بوسليمان صليحة، ضريفي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 08.

أولاً: التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية: من البديهي أن التغيرات السريعة الحاصلة في مجريات البيئة له تأثيرات كبيرة في إعاقه مجالات المرتبطة بالتخطيط وعملية التنبؤ، إذ يتطلب ذلك نوعاً جديداً من التنسيق والتفاعل مع البيئة العالمية، بالإضافة إلى تنسيق مع الحقائق السياسية هنا الأمر الذي يجبر على الإدارة العمومية أن تكون دائماً على يقظة من أجل رصد هذه التحديات والعمل على مواجهتها إذ يجب عليها التكيف مع هذه التغيرات والمشاكل، بحيث لا يجب عليها أن تبقى متمسكة بقواعدها الجامدة، خاصة في مجالات التكنولوجيا وتبادل المعلومات والاتصال، إذ يستلزم على الإدارة العمومية في ظل تبني لهذا النموذج من التسيير أن تسعى إلى التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة مع تهيئة كامل الظروف الجديدة من أجل ممارسة مهامها بالشكل السليم والدقيق.¹

ثانياً: توجيه مهام الإدارة العمومية نحو إتجاه جديد:

إن المهام المقترحة والتي تقع تحت مسؤولية الأجهزة الإدارية يجب أن تسعى إلى تحقيق الكفاءة وتقديم الخدمات عالية الجودة بحيث تلبى تطلعات وإحتياجات المواطنين وبالتالي تحقيق لمبدأ الفاعلية في الأجهزة الإدارية.

إن تقديم الخدمات ذات الجودة يعتمد بشكل كبير على كفاءة وأداء الموظفين الذين يكونون مسؤولين عن تقديم هذه الخدمات، لذا تعتبر مهمة الإدارة العمومية الأساسية هي تركيز على إدارة المورد البشري مع ضمان توظيف وتطوير الموارد البشرية بشكل فعال، لذا يجب أن تتبنى الإدارة العمومية استراتيجيات واضحة لضمان وتطوير مهني مستدام للموظفين، بدءاً من مرحلة التوظيف وصولاً إلى نهاية مسارهم المهني بالشكل الذي يسمح له بأداء مهامه وفقاً لمبادئ التسيير العمومي الجديد كونه يعدّ الجوهر الرئيسي في هذه المهمة، وبالفعل يجب على الإدارة العمومية أن تكف عن معاملة موظفيها بالتساوي، حيث أن هذا النهج لا يأخذ بعين الاعتبار الاختلافات في الأداء والقدرات الفردية للموظفين، بدلاً من ذلك يجب على الإدارة العمومية أن تسعى إلى تحقيق العدالة من خلال مكافأة الأفراد وفقاً لأدائهم ومجهوداتهم الخاصة، وخاصة فيما يتعلق بالترقية التي يجب أن تبنى على معيار الكفاءة والخبرة وليس على أساس الأقدمية؛²

ثالثاً: تسطير الأهداف بدل وضع المهام: من الواضح أن مهام الإدارة العمومية المحددة ضمن تطبيق التسيير البيروقراطي غالباً ما تكون غير محددة بدقة كما أنها تكون أيضاً معرفة بنصوص قانونية التي يجب إعادة تقديرها

¹ Mohamed lamine Diallo, **nouvelle conception de la fonction publique**, conférence de bénin sur la fonction publique le28/05-01/06/2001, p04.

² Ibid,p04.

وتحديد للمهام بحيث تكون محددة بوضوح وتندرج ضمن أهداف محددة. كما يجب أيضاً أن تأخذ المهام التي يتم تكليف الموظفين العموميين صبغة الحرفة ليزيد بذلك وضوح وتحديد المهام؛

رابعاً: تعزيز وتطوير الوعي بالمسؤولية: نظراً لأنّ توعية وتحسيس بالمسؤولية يعتبر عاملاً أساسياً لتشجيع وتحفيز موظفي القطاع العام على الشعور بالانتماء إلى منظماتهم، فإنّه بالرغم من ذلك لا يمكن تجنب لعنصر الرقابة إلاّ أنه ينبغي على الإدارة العمومية أن تتبنى نظام اللامركزي في وضع سياسات وتحديد الأهداف. إذ يجب على الإدارة تفويض الصلاحيات إلى مختلف مستويات الهرم الإداري؛

خامساً: بذل الجهد لتحقيق التأثير والكفاءة في الإدارة العمومية:

الفكرة الأساسية هنا هي أهمية أن تكون الإدارة العمومية فعالة في تحقيق أهدافها بطريقة مثلى، يتعين عليها أن تعمل على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفعالة وعلى مختلف مستوياتها¹، ولتحقيق ذلك يجب عليها السعي للإقتصاد في إستخدام الموارد المتاحة والاستفادة القصوى منها، وذلك يعني أنه يجب على الإدارة العمومية أن تبحث عن الطرق لتحسين إدارتها للموارد بحيث تكون أكثر كفاءة وفعالية، وهذا يتضمن تقليل الهدر وتحسين الخطط والتنظيم وتحسين إستخدام التكنولوجيا والتطورات الحديثة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون الإدارة مبادرة في إتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تضمن تحقيق الأهداف لمسطرة بكفاءة، فإذا تمت متابعة تطبيق لهذا المنهج، سيكون بإمكان الإدارة العمومية تحقيق الأهداف بفاعلية وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، مما سيؤدي إلى تحسين الأداء وتحقيق النجاح في البيئة العامة؛

سادساً: التفاعل والتقرب مع المواطنين: يشير هذا الإلتزام إلى أهمية أن تكون الإدارة العمومية أكثر قرباً وإقتراباً من المواطنين، إذ يعني ذلك أن الإدارة العمومية يجب أن تضمن تفاعلاً أفضل وأكثر فعالية مع المواطنين لفهم متطلباتهم وإحتياجاتهم بشكل أفضل، يتعين على المواطنين أن يكونوا جزءاً من عمليات الإدارة العمومية ويجب أن يتم تضمينه في عمليات إتخاذ القرار وتسيير الإدارة بمعنى آخر يجب على الإدارة العمومية أن تعتمد نهجاً مشاركاً حقيقياً مع المواطنين، مما يساعد على تحسين الشفافية والمساءلة وضمان تلبية إحتياجات المواطنين، مما يساعد على

¹فراح خالدي، تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي المجلد 02، العدد 02، جامعة أم البواقي، سنة 2014، ص 312.

تحسين الشفافية والمساءلة وضمان تلبية إحتياجات المواطنين بشكل أفضل إذ أن تحقيق هذا التفاعل والاقتراب من المواطنين ، يمكن أن يساهم في تحسين الجودة والفعالية في تقديم الخدمات العامة.

سابعاً: السرعة: يشير هذا الالتزام أن تكون الإدارة العمومية عاجلة وسريعة في معالجة ملفات المواطنين والتغلب على العقبات والصعوبات المختلفة التي تعيق تقديم خدماتها بشكل فعال، يعني ذلك أن الإدارة العمومية يجب أن تكون حساسة للاحتياجات المواطنين وتتفهم أن هناك ملفات وقضايا تحتاج إلى إهتمام فوري وحلول سريعة علاوة على ذلك عليها أن تكون سريعة في إتخاذ القرارات والردود على استفسارات وشكاوى المواطنين، هذا يساعد على تحسين مستوى الخدمة المقدمة وتعزيز ثقة المواطنين بها. إذ أن التركيز على الاستجابة السريعة لإحتياجات المواطنين وحل مشاكلهم بسرعة يمكن أن يساهم في تعزيز التواصل الجيد بين المواطنين والإدارة العمومية وتحسين العلاقة بينهم.

ثامناً: المرونة: تشير إلى أهمية توازن بين الجانب القانوني والجانب الإداري في عمل الإدارة فمن حيث الجانب القانوني فالإدارة تحتاج إلى أن تستند إلى قواعد وأسس قانونية صلبة تحدد حقوق وواجبات المنظمة. ومع ذلك الإدارة تحتاج إلى التكيف مع المتغيرات المستمرة في البيئة والظروف المتغيرة، وبمعنى آخر يجب أن تكون الإدارة قادرة على تحقيق توازن بين الامتثال للأنظمة والتشريعات وبين القدرة على التكيف واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع التحديات والأحداث غير متوقعة، إذ هذا التوازن يسمح للإدارة بالاحتفاظ بالاستقرار والتوجيه القانوني في الوقت نفسه يمكن التكيف مع المتغيرات والابتكار.¹

تاسعاً: البساطة: تتعلق الفكرة بأهمية تبسيط من إجراءات العمل، حيث تسهم البساطة في توفير الوقت والموارد، بالإضافة إلى ذلك تحسين نوعية الخدمات العمومية، وهذا ما يزيد من شفافية وقابلية الإدارة العمومية للقراءة.²

حتى ما يتعلق بالوظائف الاستراتيجية للمنظمات إذ تواجه إلتزامات كتوجهات جديدة نتيجة لتطبيق نهج التسيير العمومي الجديد، إذ أنّ هذه الإلتزامات والتوجهات تتعلق بجوانب متعددة في مجال الإدارة مثل: التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإستراتيجيات التسويق، إذ يتم التركيز على نهج التسيير بالنتائج من خلال تنوع أساليب القطاع العام مثل: الخصخصة والشراكات واعتماد على مبدأ التفويض، إذ يتضمن ذلك أيضاً تقليل

¹ Mohamed lamine Diallo Ocit,p05.

²Ibid., p09.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

البيروقراطية وفصل السياسة عن الإدارة، أما فيما يرتبط بالوظيفة المالية فيتم تخفيض من حالات العجز في الميزانية وزيادة الشفافية، أما فيما يرتبط بالوظيفة التسويقية فترتبط ب مدى تطوير التسويق العمومي وتحسين من مستوى الاتصالات الخارجية الذي يتم من خلال وظيفة الموارد البشرية وتوجه نحو تخفيض القوى العاملة والمساءلة وتخفيف المواطنين مع تنمية وتطوير الشراكة بينهم والجدول المالي يوضح مختلف الوظائف في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد.¹

الجدول رقم (II-05): أثر تطبيق وسائل التسيير العمومي الجديد على وظائف المنظمة العمومية:

الوظائف	التغييرات
الوظيفة الاستراتيجية	-التسيير الموجه بالنتائج؛ -الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي؛ -تطبيق نظام اللامركزي؛ - الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال الداخلي (استعانة ب الأنترنيت التي تسمح بالكشف عن الخدمات؛ -تعميم عمليات تقييم الأداء (ثقافة الأداء)؛ -تسهيل الإجراءات الإدارية؛
الوظيفة المالية	-التقليص من نسبة العجز؛ -الموازنات التخطيطية؛ -تحقيق شفافية أكبر في النظام المحاسبي (لأنّ الاعتماد على المحاسبة التحليلية يساهم في إجراء عملية المقارنة بين النتائج المتحققة والتوقعات؛
الوظيفة التسويقية	-تطوير من مهام التسويق العمومي (من خلال إجراء تحقيقات الرضا، صبر الآراء، التشاور مع المستخدمين). -اعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخارجية من أجل تفعيل الاتصال مع المواطنين.
الوظيفة إدارة الموارد البشرية	-تقليص من حجم موظفي المنظمات العمومية الإدارية؛ -تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل، إذ يتم المكافأة حسب الأداء، مكافأة المردودية)

المصدر: Kamar Damaj-la transformation des organisation publiques au liban et son impact sur leurs performances , en lien avec la satisfaction des usagers-gestion et management.conservatoire nationale des arts et métiers- CNAM ,2013.

¹Kamar Damaj- la transformation des organisation publiques au liban et son impact sur leurs performances, en lien avec la satisfaction des usagers-gestion et management.conservatoire nationale des arts et métiers- CNAM ,2013.

المبحث الثالث: التجارب الدولية المختلفة في تطبيق التسيير العمومي الجديد

لقد شهدت العديد من الدول الغربية إصلاحات إدارية على مختلف مستويات الإدارية ومختلف القطاعات، رغبة منها في توفير إدارة عصرية تقوم على تقديم خدمات بجودة ومواصفات عالية، حيث نسب إلى ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد، ومن بين أهم مميزات هذه الإصلاحات هو تداخلها في بعض الجوانب، واختلافها في بعض الجوانب الأخرى وكاستكمال لما سبق التطرق إليه سنقوم بعرض لبعض التجارب الدول في تطبيق هذا النموذج وذلك للكشف بصورة أوضح لمعالم التسيير العمومي الجديد.

إلا أن هذه التجارب لقد جاءت على فترات ومراحل مختلفة ولكن ما يتم تأكيده هو أنها شملت إصلاحات طويلة المدى وكأكبر دليل على ذلك أنه لحد يومنا هذا مازالت مستمرة ويتم تطبيقها في بعض من الدول الأنجلوساكسونية وبخصوص دولة بريطانيا التي اعتبرت من بين أهم الدول السبّاقة في هذا المجال من الإصلاحات في التسيير العمومي الذي طبق منذ أكثر من (عشرين سنة)، إضافة إلى ذلك فإنه لا بد أن تجدر الإشارة أنه ليس هناك تقييم متفق عليه فيما يتعلق بتطبيق لمعالم التسيير العمومي الجديد، وذلك يمكن إرجاعه لعدة أسباب تتعلق بعدم تجانس الإصلاحات إضافة إلى تباين في الأهداف المتبعة طيلة فترة الإصلاحات وفي هذا المبحث سنحاول تقديم لمحة عامة حول الإصلاحات التي تمت على مستوى الأجهزة الإدارية لبعض الدول من خلال أخذ أمثلة عن هذه الإصلاحات في ثلاث دول وهي: الإصلاحات الإدارية في بريطانيا، وفي الولايات المتحدة الأمريكية وأيضا في بعض الدول العربية وأيضا لإصلاحات الإدارية في الجزائر وتبنيها لمفهوم التسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول: الإصلاحات الإدارية في بريطانيا

لقد عرفت بريطانيا العديد من الإصلاحات الإدارية على مر من الزمن، ولكن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العمومية البريطانية تعود بداياتها إلى الفترة التي وصلت فيها مارغريت تاتشر (M-thatcher) إلى السلطة سنة 1979¹، إذا شهد القطاع العام آنذاك تحولات جديدة وسياسات تسييرية من بينها الخصخصة التي كانت نقطة تحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص، ومن أبرز ما يميز هذه التجربة هو عدم اقتصرها فقط على القطاع

¹بومزير حليلة، محاضرات في مقياس التسيير العمومي الجديد، http://tele-ens.univ-lyon2.fr/oeb.dz/moodle/pluginfile.php/263173/mod_resource/content/1

الصناعي، بل شملت أيضًا قطاعات أخرى متمثلة في قطاعات الخدمة، خدمة البريد، الغاز، الصحة... الخ،¹ سعت مشاريع الإصلاح الإداري في بريطانيا إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- تقليل من نفقات الحكومة وتشجيع الوزارات على تحسين إدارة هياكلها وأقسامها الداخلية؛

- تقليل التركيز الزائد للموظفين الرفيعي المستوى في مجالات صنع القرار والعمل على القضاء على التسيير البيروقراطي؛

- إجراء تغييرات في الهياكل الإدارية؛

- زيادة الاهتمام بمستخدمي المرافق العمومية؛

- زيادة الاعتماد على النظام التعاقدي وتعزيز مفهوم الخصوصية، وفي سن 1988 بدأت بريطانيا سياسة العصرية

تحت إشراف رئيسة الوزراء "مارغريت تاتشر"، وفي هذه السنة تم إنشاء لجنة لإهتمام بتفعيل المصالح الإدارية

البريطانية تقريرًا بعنوان **Imroving Management in goverment-the next**

stepp، إذ هذه السياسة كان لها تأثير كبير على هياكل الحكومة البريطانية وطرق تقديم الخدمات العامة، وفي

عام 1990 تبنت بريطانيا إصلاحًا إداريًا ركز على مفهوم الإدارة لتحقيق النتائج.³

وقد أطلق على هذه الإصلاحات تحت عبارة «**The next stepp**»، أي الخطوات القادمة، تمحور هذا

التقرير حول إنشاء وحدات مستقلة أو ما يعرف بالوكالات، هذه الوكالات تمتلك درجة من الاستقلالية وتكون

مسؤولة أمام الوزراء والبرلمان عن إدارة نشاطاتها بشكل فعال وفعالية أكبر.

- هذا الإصلاح هدف إلى تحسين وعصرية أساليب التسيير العمومي وزيادة الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات

العامة.

¹ أحمد ماهر، دليل المدير في التخصص، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 40

²Philippe Keraudren, **entre nouveau management public et gouvernement (les spécifiés de la réforme de l'administration centrale en grande Bretagne)**, revue politiques et management public volume 17, N°01, I.M.P, France, mars 1999, pp61-67.

³ مونيير بن حاح، مساهمة لصياغة نمط جديد للتسيير العمومي بالاعتماد على الحكم الراشد-مقاربة نظرية تجريبية-، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، سنة 2017/2018، ص 103.

-عمومًا يمكن التطرق إلى أهم الإصلاحات الإدارية البريطانية من خلال النقاط التالية:

1-1. إنشاء وكالات مستقلة: إذ يمكن اعتبار أن الأجهزة الإدارية العمومية التي يتم إعتماؤها من طرف الدول وعلى غرار دولة بريطانيا تتسم بعدم التجانس فيما يرتبط بالخصائص والمهام، وأيضًا بما يتعلق ببيئة العمل، كان لابد من إجراء عملية تقييم وتمييز بينها بهدف تحديد لطرق دمجها في عمليات الإصلاح التي ستبناها الحكومة البريطانية، وذلك في إطار تحويل بعضها من هذه الأجهزة إلى وكالات، إذ لتحديد خصائص، مهام، وتمويل جهاز إداري مسؤول عن القيام بالإصلاحات يتم تكليف الخلية المكلفة بالقيام بالإصلاحات، إذ يتم تعيينها من قبل وزير المالية ووزير الوصاية للمصلحة الإدارية ويكون ذلك وفقًا للتوجيهات المحددة لتنفيذ الإصلاح حيث كان على هذه أن تجيب على بعض الأسئلة، فالإجابة عن هذه الأسئلة يسهل عليها عملية تحديد خصائص الوكالة التي هي بصدد إنشاؤها بدرجة عالية من الدقة، ومن ثم القيام بتحديد لمهامها ووظائفها، ومن ثم تحديد الإطار العلاقي التي سوف يربطها بالوزارة التابعة لها، وعليه يمكن تصور دور هذه الخلية يتمثل في إعداد لوحات قيادة أو وثائق تمثل إطارًا يعرف بدقة أهداف المهمة، مصادر تمويل، الالتزامات، ويتم تعيين مديري الوكالات عبر عمليات منافسة مفتوحة بمراعاة توفير ضمانات جلية للكفاءة الإدارية والتسييرية، إذ بلغ عدد هذه الوكالات خلال سنة 1998 حوالي 71 وكالة التي تشغل 80% من موظفي القطاع العام، في حين كان عددها سنة 1995 ما يقارب 110 وكالة، بينما كانت تشغل من 63% موظفي القطاع العام.¹

حيث كان المسعى الأساسي للحكومة البريطانية وراء إنشاء هذه الوكالات هو الرغبة في إدخال وتعزيز نظام المنافسة في القطاع العمومي، وذلك لضمان تقديم خدمات متنوعة تلي إحتياجات وتطلعات المواطنين بأقل تكاليف ممكنة، إذ هذه الثورة الإدارية قد غيرت بشكل جذري الحدود التقليدية بين القطاعين العام والخاص، وفي الوقت نفسه أضفت طريقة الإدارة في القطاع العمومي طابعًا جديدًا يعتمد على أساليب وأسس الإدارة الحديثة السائدة في عالم الأعمال.²

¹Philippe Keraudren, op, cit ., p82.

² Hayat Ben Saïd, **gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation (étude de cas canadiens et leçon pour le Maroc)**, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitre, science de la gestion, école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, avril 2000, pp27-28.

من بين هذه الأسئلة نذكر مايلي:

-هل المصلحة موضوع الإصلاح قابلة للخصوصية أم لا؟ إذ لا يمكن خصوصية المصلحة هل يمكن اللجوء إلى المقولة الباطنية للحصول على خدماتها؟

-إذا لم يكن من الممكن اللجوء إلى الخصوصية، هل المصلحة الإدارية لها الحجم الكافي لتكون مسؤولة عن تسييرها؟ للإجابة على هذا التساؤل هناك معيارين أساسيين لابد من أخذهما بعين الاعتبار:

• هل تمارس المصلحة نشاطًا تجاريًا أم تتفاعل مع عملاء مستخدمين أثناء تنفيذ نشاطها؟ (user-client)؟

• هل يتم تقديم خدمات لفئة من العملاء أو لمصالح إدارية أخرى؟

2-1. ميثاق المواطنين:

هذا الإصلاح لم يكن مبرمجًا في برنامج الإصلاحات لسنة 1988، حيث قامت الحكومة البريطانية بإصدار وثيقة تحت عنوان "ميثاق المواطنين" لسنة 1991، إذ كان يتمحور هدفها في زيادة من مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، حيث أن جوهر الفلسفة الفكرية التي انتهجتها الحكومة البريطانية كانت قائمة على الإدارة بالنتائج وذلك لتحسين أداء القطاع العمومي من خلال تعزيز الكفاءة وتعزيز لخدمة العملاء (الزبائن)، إلى جانب ذلك حظي المواطن بأهمية خاصة في النموذج البريطاني الذي يعتبر المواطن زبونًا يجب إرضاءه، وفي هذا الصدد وبغاية من تحسين من مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين تم تخفيض من مواعيد اجتياز السياق من 13 أسبوع إلى 06 أسابيع، وأيضًا بما يرتبط بمكتب الجوازات الذي أصبح يقوم بإجراء عملية المعالجة إلى جوازات السفر في 07 أيام بدلاً من 21 يوم.

-إذ أن الوزير ماجور (Magor) هو المسؤول عن تأسيس "ميثاق المواطنين" الذي يعدّ كقاعدة أساسية لظهور موثائق عديدة وفي مختلف القطاعات (الصحة، التعليم، الجمارك...) ¹ إذ أن الهدف الأساسي لهذه الموثائق هو تحديد الدقيق للأهداف والالتزامات الإدارة إتجاه المواطنين، كما أنه يتم تحكيم مدى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال إجراء لتقييم أداء الإدارة العمومية المعنية، وفي هذا الصدد للتعرف على إحتياجات وتطلعات المواطنين لا بد على

¹ تيشات سلوى، مرجع سبق ذكره، ص34.

كل إدارة عمومية أن تقوم كل من سنة بوضع إجراءات اللازمة تمكنها من استشارة لزيائنها فيما يتعلق باحتياجاتهم وتطلعاتهم، ومن ثم تضع برنامج اللازم لتلبية هاته الاحتياجات ومن ثم وضع تقارير حول مدى الوفاء بها.¹

-وفي تقرير ثاني تحت مسمى "المنافسة بهدف النوعية" الذي كان موجهاً من طرف الحكومة البريطانية نحو المصالح الحكومية، الوكالات، ولكل مصالح الموجودة على مستوى القطاع العمومي، هدفها الأساسي إجراء لعملية الاختبار المستمرة لقياس نوعية الخدمات المقدمة ومقارنتها مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق وإمكانية اللجوء إليها في الوقت المناسب، ومن جانب آخر فهذا التقرير يدعو إلى أنه لا بد الأخذ بعين الاعتبار عند الاعتماد على سياسات توعية نقطتين رئيسيتين:

-إذا كانت البدائل السوق المتاحة أفضل من البدائل التي يقوم القطاع العمومي بتقديمها فلا بد من التوجه نحو الخصوصية أو الإستعانة بالمقابلة الباطنية؛

-إذا كان الأمر غير ممكن، فيستوجب الإبقاء على تقديم الخدمات تضمن مستويات الإدارة العمومية، فيجب العمل على كشف الميكانيزمات التي تمكن من التعرف على طرق الممكنة لإشباع الحاجات مع إختيار أفضل البدائل من وميكانيزمات السوق.

1-3 الخصوصية: لقد حظي مفهوم الخصوصية ببريطانيا شعبية كبيرة خلال فترة الثمانينات وأصبحت تعد نموذج للعديد من الدول، وبالخصوص كندا إذ قامت بريطانيا بعملية تعداد المنظمات العمومية التي كان لها قاعدة أساسية على ميزانية الدولة، وقد اعتبرت الخصوصية كعلاج لهذه المؤسسات والدولة بالخصوص، وفي هذا الصدد قد أقر "تاتشر" على أن القطاع الخاص قد تمكن من تفوق على القطاع العمومي، إذ كانت هذه الأخيرة مستوحاة من أفكار النيوليبرالية إذ كانت إتجاهاً جديداً للعمل الحكومي، وقد ركزوا رواد هذا الاتجاه على إظهار مدى فعالية وفعالية القطاع الخاص مقابل العجز الذي شهده القطاع العمومي، حيث أن الثورة التي كانت مرتبطة بالخصوصية كان هدفها تقليص حجم الدولة من أجل التخفيض من العجز المالي لها.²

وفي الأخير يمكن القول إنه من خلال قيام الحكومة البريطانية بإنشاء وكالات مستقلة، أو القيام بالخصوصية لبعض من الأجهزة الإدارية كان هدفها الأساسي هو القيام بتحسين من مستوى أداء الإدارات العمومية، إضافة إلى ذلك

¹ Hayat Ben Saïd, op cit., pp28-29.

² Ibid., p31.

فإنّ الإصلاحات الإدارية التي تم تبنيها من قبل الحكومة البريطانية قد شهدت نجاحًا تاريخيًا على الأقل في المدى القصير.

المطلب الثاني: التجربة الامريكية (الولايات المتحدة الأمريكية)

تعتبر الولايات المتحدة الامريكية أيضًا من بين الدول السبّاقة نحو مجال إصلاح إدارتها العمومية، فعلى مر(15) سنة الماضية إنتهجت الولايات المتحدة الأمريكية أمرًا بتنفيذ مشروعى إصلاح لمستويات إدارتها الذي حظي باهتمام كبير، على أساس أنهما من الإصلاحات المهمة التي بادرت بها الحكومة الفيدرالية، كما قد حققت تفوقا كبيرا في مجال المعلوماتية.¹

LA Revue The National performance Review NPR-1 أو ما يعرف بالفرنسية **de la performance nationale**، إذ تستند هذه الإصلاحات في فلسفتها على كل من المفهومين الإبداع أو الاستكشاف **Réinvention** لكل من الباحثين **D.Osborne et T. Geabler** وهي تشمل كل الإدارات، والهدف الأساسي منها هو محاولة لغرس ثقافة الابداع في مختلف المستويات المنظمات العمومية وعلى مستوى المرافق الإدارية.

- إذ أن مبدأ الإبداع **la Réinvention** هو مفهوم قائم على إسقاط كل من مبادئ وطرق التسيير المعمول بها في المنظمات الخاصة على واقع المنظمات العمومية والإدارة العامة، وبصورة أخرى فإنّ مبدأ الابداع يقوم على الاعتماد على محاكاة القطاع الخاص في مجالات التسيير، كما يرى البعض أنّ هذا المبدأ أحسن بكثير من منهج تحويل الإدارة العامة إلى القطاع الخاص.

- تم الإعلان عن هذا الإصلاح (**NPR**)، من خلال التقرير المنشور تحت مسمى "إنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلفة أقل". **Créer une administration qui travaille mieux et cout moins**.

¹ زقيل شهرزاد، بعض التجارب العربية والدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات وإدارة وتنمية الموارد البشرية بعض التجارب العربية والدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات وإدارة وتنمية الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي 33- (02)، جامعة زيان عاشور بالجلفة، ص261.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

- إذ أن هذا العنوان هو انعكاس ثقافة جديدة في مجال التسيير التي تسعى الحكومة الفيدرالية لغرس معالمها لدى أعوان الإدارة الأمريكية كما حظي هذا التقرير بشهرة واسعة فيما بعد.

كما كانت هذه الإصلاحات تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف هي:¹

- يتعلق الأمر هنا بمشاريع المتعلقة بالحزب الجمهوري، في حين أن الحزب الديمقراطي يفضل الاحتفاظ بتقديم الخدمات في القطاع العام والعمل على تفعيله.

- القضاء على معالم البيروقراطية.

- إهتمام باحتياجات المستهلك (الزبون) وجعله في خانة أولوية اهتمامات بالإدارة.

- رفع من مستوى أعوان القطاع العمومي حتى تكون لهم القدرة على بلوغ النتائج بمفردهم.

- العودة إلى تنفيذ المهام والنشاطات الأساسية المحددة في القوانين المؤسسة لكل من هيئات والمصالح الإدارية، إذ تم تنفيذ هذه الإصلاحات على مرحلتين أساسيتين:

- المرحلة الأولى بداية 1993 إلى منتصف 1994:

- تم تخصيص هذه المرحلة لتهيئة الإدارة وأعوانها وذلك رغبة لتبني سلوكيات جديدة هدف منها هو تغيير في طريقة عملها وذلك من خلال الإعتماد على خمسة عناصر مهمة التي مثلت إهتماماً ذا أولوية خلال السنة والنصف وتمثل هذه المواضيع في النقاط الآتية:

➤ التخفيضات في الميزانية:

- إذ كانت الرغبة في تجسيد هذا النوع من التخفيضات بالقيام بالإجراءات من شأنها تسهيل وتبسيط المهام المختلفة بهدف الاقتصاد في الموارد البشرية والموارد الأخرى.

➤ إعادة التنظيم أو الهيكلة (la réorganisation):

¹ X.Greffe : « **gestion publique**, » op.cit, pp142-145

- إن ما تم التطرق له سابقاً أصبح يستلزم ضرورة إعادة النظر في الهياكل الإدارية وإعادة تنظيمها، غير أن هذه العملية لم تكن سهلة ولم يتم تحقيقها إلا بنسبة ضئيلة جداً.

➤ تدعيم موقف المسيرين:

- في هذا السياق فإنّ مبدأ اللامركزية يعتبر الأسلوب الوحيد المستعمل في تفويض بعض من الصلاحيات التي تعتبر كطريقة مستعملة نحو فتح آفاق جديدة قائمة على تحفيز المسيرين هدفها الأساسي هو تدعيم وتجنيد أكثر الكفاءات التي يختص بها بعض الموظفين.

➤ تحسين من مستوى الخدمات المقدمة للمستهلكين:

- يتمحور هذا الاهتمام وفق الإصلاحين آفاق جديدة للموظف وبالتالي إعتبارها وسيلة لجعلهم مهتمين أكثر بنشاطاتهم، وفي هذا السياق تم الاستعانة بأساليب ومسح سبر الآراء.

➤ تغيير من نظام إتخاذ القرار:

لأنه يتم النظر للإدارة على أنها لها ردود جد بطيئة بالشكل الذي لا يمكن أن يتناسب مع الطلب الموجه إليها أو المتوقع منها تلبيته هنا الأمر جعل من ضرورة إنتهاج بعض السياسات المغايرة حتى تتمكن من رصد الاحتياجات من جهة، ومن جهة أخرى تكون مستعدة للاستجابة بصورة دائمة.¹

- المرحلة الثانية/إبتداءً من منتصف1994:

خلال هذه الفترة تم التركيز على مبررات القيام بنشاط بدلاً من التركيز على كيفية تنفيذه، وإبتداءً من سنة1995، كلف كل من مسؤولي الإدارة من خلال مذكرة مخصصة لذلك، للقيام بدراسة ومراجعة ما إذا كانت النشاطات التي تقوم بها ضرورية(pertinentes)، وذلك من خلال الاعتماد على فريق من الخبراء والحكماء (Equipes ad hoc) كما يمكن تلخيص لفحوى هذه المذكرة في الأسئلة التالية:

-إذا ما تم إغلاق لمصالحكم أو الإدارة التي تقومون بالإشراف عليها، هل بإمكان أعوان آخرين سواء خواص أو عموميين كانوا على المستوى الوطني أو المحلي، أن يحلوا محلهم في تسيير هذه الأنشطة؟

¹ Ibid, pp142-145.

-إذا ما كانت نشاطاتكم مشروعة وضرورية، فهل هناك طرق أخرى موجودة لتنظيمها وأدائها بصيغة من شأنها تعظيم فوائد أكثر للمستهلكين؟

-ما مدى تقييمكم لردود أفعال المستهلكين عند تغيير نشاطاتكم؟

-إذا تم القيام بإرسال هذه التساؤلات المضمنة في المذكرة إلى اتجاهين أساسين:

-إدارات المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات العمومية.

-إدارات الضبط.

-إذا كان الهدف من هذه التساؤلات دراسة وتنفيذ إحدى المواضيع وتقديم الحلول التالية:

-إمكانية اللجوء إلى خوصصة المصالح الإدارية.

-إمكانية اللجوء إلى المقاولات الباطنية.

-التوجه نحو تبني أشكال جديدة ومختلفة للتنظيم داخل المصالح الإدارية.

-وقد أنتجت عن عملية فرز على هذه التساؤلات المقدمة، إلى ظهور رهانات ذات أهمية كبيرة حول إختيار أحسن

السبل لتحسيد أفكار التي تم ذكرها سابقاً، كالتحكم في الميزانية والمواضيع ذات العلاقة بنوعية الخدمات المقدمة

للمستهلكين، بدلا من الاهتمامات التقليدية التي يمكن أن تتعلق بقيم المساواة أمام المصالح الإدارية.

2-act le Gouvernement performance résulte

-إذ تمت المصادقة على هذا النص القانوني في بواكر سنة 1993¹ فبرغم من أن الموضوع كان واضحاً إلا أنه أهدافه

جاءت واضحة وشاملة وهي كالتالي:

-العمل على تحسين وزيادة ثقة المواطنين في حكومتهم وذلك من خلال إعطاء كامل المسؤولية للإدارة في ممارسة

أنشطتها.

-العمل على تشجيع الإصلاحات التي كانت تعد بمثابة نموذج مثالي للتجارب لاقت نجاحاً على عامة المشاريع.

-ضرورة توضيح الأهداف مع تحديد مدة الزمنية اللازمة لذلك من قبل الإدارة.

-العمل على إجراء تحسينات متواصلة على مستوى التسيير الداخلي في المصالح الإدارية.

كما قد إعتد على أربعة مستويات تنظيمية(4processus) لتطبيق هذه الإصلاحات وهي:²

¹ عشور طارق، مرجع سبق ذكره، ص109.

² Guy Peters : **Réforme d'un état ? Le changement au sein gouvernement américain**, R.E.A.P, pp196-197.

أ/الخطة الاستراتيجية:

إذ تجدر الإشارة أنه لا بد على كل مصلحة إدارية أن تعرف مهامها وأنشطتها بصورة دقيقة وكاملة ففي هذا الجانب لا بد على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف آراء وتوصيات أو كل الأطراف التي بطبيعة الحال لها مصالح أو ضرورة هي معنية بهذه المهمة، حيث يتم إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال الاستناد على خمسة مواضيع أساسية وهي:

أ-1/الوصف الشامل ودقيق لكل المهام.

أ-2/القيام بوصف أهداف والغاية الأساسية للوكالة وهذا الأمر يعتمد على صياغة أهداف ملموسة.

أ-3/ تحديد الطرق الملائمة للاستجابة للعناصر التي تم ذكرها سابقاً، وإشباعها فيما يرتبط بالعمليات والتكنولوجيات... الخ

أ-4/تحديد المتغيرات الأساسية لتنفيذ الخطة في محيط الوكالة.

أ-5/وضع وميكانيزمات المناسبة للتقييم.

4-برنامج الأداءات السنوية Programme des performances annuelles¹:

-هذا البرنامج له صلة بكافة الأنشطة المتعلقة بالميزانية، إذ يرتبط بفكرة ينظر بها إلى الأنشطة من حيث النتائج المتوصل إليها ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق من أهداف الوكالة أو الأهداف المرتبطة بمصالح الإدارة، إذ تتمثل مراحل هذا البرنامج في نقاط التالية:

ب-1/إعادة ترجمة دقيقة للأهداف المتوقع بلوغها إلى نتائج.

ب-2/إعادة وصف للموارد اللازمة في بلوغ هذه الأهداف.

ب-3/إعداد مؤشرات المناسبة للأداء.

ب-4/إعادة صياغة للمقاييس التي تمكن من قياس هذه النتائج ودراسة مدى فعاليتها.

ب-5/القيام بوصف للميكانيزمات التي تم الإعتماد عليها لضمان تقييم فعلي للنتائج.

إضافة إلى ذلك فإنّ المؤشرات التي تم التطرق إليها سابقاً لا بد من أن تكون عملية وكمية في آن واحد كما أنه تم صياغتها بعدما اتفق على طرق تعريفها وقياسها.

¹ Société Québécoise D'évaluation de programme : une gestion davantage ascée sur les results d'impact et appuyée par l'évaluation de programme ,Québec, september1999, pp4-6.

ج/التقرير حول الأداءات السنوية **Rapport sur les performances annuelles**¹:

- يتمحور جوهر هذا التقرير حول مستويات الأداء في الوكالات الإدارية كما أنه يسند في نصه القانوني على تحديد لطبيعة ونوع المهام الواجب القيام بها في هذا المجال بحيث:
- ج-1/يعتمد في التقدير الدقيق لنتائج البرنامج على إجراء عملية مقارنة بين الأهداف وقياس الآثار الناتجة عنها.
- ج-2/الإعتماد في عملية حساب النتائج على الصيغة الكمية.
- ج-3/الإعتماد على مؤشرات الأهداف القائمة على تأكيد أبعاد المشروع وبالأخص الأساسيات منها.

د/مرونة الحسابات التسييرية **Flexibilité des comptabilités managériales**:

تعتبر من العمليات أكثر تعقيداً هدفها الجوهرية هو ألا تكون الإجراءات المعمول بها في المستويات الثلاثة السابقة مفصولة عن بعضها البعض، بل يستوجب ضرورة ترابط فيما بينها في حين تتصل كلها بالعملية الرابعة لأن جوهر اهتمامها هو بما تفرضه الميزانية من قيود.

إن تنفيذ والعمل بهذه الإصلاحات قد كان مخطط له عبر قنوات متوسطة إلى طويلة المدى بحيث تم تطبيق على الواقع الميداني إلى سنة 1997، حيث تم إجراء عملية تقييم أولية لخطط الأداء الآجال سنة 1999، في حين هذا التأجيل لم يكن أبداً مبرمجاً لقصد تعطيل القانون، بل كان الغرض منه منح الوقت الكافي لإجراء تغييرات فعلية على سلوكيات وأيضاً على تغييرات المتعلقة بإطار عمل يومي خاضع لقيود الميزانية إلى مقاربات استراتيجية.

وفيما يخص جديد الإصلاحات إنها صادرة عن الإدارة الفيدرالية، بحيث كان محور اهتمامها هو عنصر الزمن بحيث مدة اللازمة لتوجه نحو تغيير من سلوكيات وهو ما يفيد من تقييم هذه السلوكيات كعنصر فعال في نجاح أو فشل الإصلاحات المتضمنة لعناصر الجديدة أما البعض الآخر فقد تم أخذه من المقاربات السابقة للإصلاحات الإدارية بحيث تكون أصولها مرتبطة بالتسيير بالأهداف ونظام برمجة الخطط وبرمجة الميزانية، وخاصة أن هذه مهمة مرتبطة بمتابعة وتنفيذ الإصلاحات قد تم تكليفها إلى كتابة الدولة للميزانية.

فإن عملية تقييم لهذه الإصلاحات يمكن أن يرد في ثلاثة ملاحظات:

¹ Ibid., p7. .X.Greffé : « la gestion publique », op.cit, pp146-147.

- لقد لقيت عملية الإصلاحات نجاحًا فيما يتعلق بإدخال ثقافة التسيير على مستوى أعوان الإدارة بحيث له تأثير كبير وبشكل إيجابي على سلوكياتهم نحو المبادرة وتحمل المسؤولية أكثر من جهة، ومن جهة أخرى توجه للعمل على بلوغ النتائج، إذ كل هذا تغيير غايته واحدة وهي العمل على تغيير السلوكات الإدارية المتعلقة بالالتزام بقواعد إلى سلوكات لا تعتبر القواعد غاية بل لها إعتبارات مرتبطة بأن مستوى أدائها يقيم وعلى أساس النتائج المتحصل عليها.
- إن هذه النتيجة الإيجابية الأولى قد أوجدت لها حدود فيما يتعلق بسيادة الوظيفة المالية ومتطلبات المهام المرتبطة بالميزانيات بطريقة تعمل على حد من تفعيل لنتائج الذي يكون سببه هو الالتزام بالقواعد غير مرنة والمتعلقة بالميزانية.
- إذ تم إعتبار أن للإصلاحات لها أثر إيجابي على السلوكات فإن عدم توفر القدرة على تغيير البنى المتعلقة بالمنظمات الإدارية فإنّ هذا الأمر يشكل عائق هيكليًا لهذه النزعة نحو توجه للبحث عن نتائج أفضل وبصفة مستمرة.

المطلب الثالث: تجارب بعض الدول العربية في مجال التسيير العمومي الجديد:

بعض تطرقنا لبعض التجارب في الدول العربية فارتأينا أنه لا بد من ذكر تجارب بعض الدول العربية فيما يتعلق بالتسيير العمومي الجديد لأنّ هذه الدول هي أيضًا سعت جاهدة لتطوير في مجال تسييرها العمومي على مختلف الإصلاحات المطبقة من طرف كل دولة وهذا ما سنقوم بالتطرق إليه فيما يلي:

1-التجربة الأردنية:

بدأت الإصلاحات الإدارية في الأردن منذ منتصف القرن الماضي،¹ إذ تمثل التجربة الأردنية في مجال تطوير الإدارة العامة مثالاً مشجعاً لمجهودات تحسين الأداء في المنظمات الحكومية الأردنية، تتجلى هذه الجهود في تعزيز قدرات القيادة الإدارية وتعزيز تنمية الجهاز الإداري بما يعزز من فاعلية الحكومة في تقديم خدماتها للمواطنين، وأيضاً العمل على مواكبة مختلف التطورات التي تلمس نواحي الحياة المختلفة وذلك إستجابة لإحتياجات البيئة الديناميكية التي يمكن العمل بمعزل عن مؤثراتها.

¹ فوزي عبد الله عكش، الإصلاح الإداري في الأردن دراسة إستطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد الثاني، 2019، جامعة البترا-الأردن، ص 229.

وقد اعتمدت الحكومة الأردنية المتعاقبة خلال فترة نهاية الخمسينات وحتى الفترة الآتية الوسائل التالية في التطوير الإداري:

1-الخبراء: اعتمدت الحكومة على خبراء في مجال تطوير الإدارة من مؤسسات جامعية متخصصة للاستشارة حول إصلاح قوانين وأنظمة خدمة مدنية جديدة، إذ قام هؤلاء الخبراء بتحليل التحديات التي تواجه الإدارة العامة في الأردن وقدموا توصيات مهمة لتحسين الأوضاع.

2-اللجان: بدأت الحكومة الأردنية في سنة 1972¹، في إتباع نهج تخصصي في مجال تطوير الإدارة، هذا التوجه يستهدف تحسين التنظيم الداخلي لأجهزة الإدارية من خلال إنشاء تنظيمات متخصصة للحد من التداخل والزيادة في الكفاءة وقد تم أيضاً إصدار قوانين وأنظمة جديدة وتطوير لكوادر البشرية، بالإضافة إلى تبسيط أساليب العمل وإجراءاتها.

كما قد تمثلت استراتيجية الحكومة الأردنية في تنظيم وتوجيه العلاقات بين الوزارات والدوائر الحكومية من خلال تجنب التشتت في الاختصاصات وتحديد الصلاحيات المتعلقة بإدارة المشاريع على أساس عدم ازدواجية بعد ذلك تمت دراسة الأسس اللازمة لجذب الكفاءات الأردنية من الخارج وكيفية الاحتفاظ بها بما في ذلك توفير برامج تدريب مستدامة لتعزيز أداء موظفي الحكومة.

3-الندوات: في سنة 1974 أجريت دراسة تركزت على تنمية الموارد البشرية في الأردن وكيفية ربطها بالتنمية الإدارية، وربط هذه الدراسة موضوع التنمية البشرية بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، نتجت عن هذه الدراسات توصيات تشمل تلبية الاحتياجات التدريبية للموظفين وإجراء مسح شامل لإعداد سجل الأحوال الشخصية للموظفين في جهاز الإدارة، إذ تمثلت المساعي الحكومية في تحسين أوضاع العاملين في القطاعات المختلفة في زيادة الأجور وتحسين ظروف العملية بالإضافة إلى ذلك قام جهاز الإدارة بدمج الأهداف التنموية وتطوير للتشريعات المتعلقة بشؤون الموظفين، وأيضاً تحسين الوظائف وتوصيفها.

4-الخطط التنموية: بدأت عملية تطوير الإدارة في أردن من عام 1984، واتجهت نحو مسار جديد وواضح، تركز هذه العملية على تعزيز تطوير جهاز الحكومة ورفع مستوى كفاءته، بهدف تمكينه من تنفيذ برامج التنمية بشكل

¹ نفس المرجع سابق ص 229.

فعال ينعكس مباشرة على حياة المواطنين. ومن بين الخطط التنموية التي أشارت إلى التطوير الإداري: --- خطة التنمية الاجتماعية 1986-1990، - خطة الاقتصادية الاجتماعية للأعوام 1993-1997.

5-البرامج: قامت الحكومة الأردنية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بإبرام اتفاقية تعاون في الفترة بين عامي 1990 و 1993 هذا البرنامج أكدّ على أهمية تنمية الإدارة الحكومية من خلال التركيز على تنظيم العمل وتحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى تطوير القوى البشرية وزيادة قدرات وحدات تطوير الإدارة.¹

بالإضافة إلى توقيع اتفاقية القرض، تم توفير تمويل بقيمة 15 مليون دولار أمريكي من أجل تنفيذ برنامج تطوير القطاع العام، هذا التمويل يتم استخدامه لتعزيز وتطوير المشروعات التي تدرج ضمن إطار خطة الحكومة لتعزيز القطاع العام بحيث كان متوقع تنفيذ هذه الخطة في سنة 2008.

تهدف المشروعات إلى تعزيز آليات اتخاذ القرارات وتنسيق السياسات داخل الحكومة، وتفعيل نظام الرقابة على الأداء الحكومي وتعزيز البنية التحتية في مختلف المرافق الحكومية، وإدارة الموارد البشرية وزيادة الشفافية، لهذا العرض أنشأت الحكومة وزارة لتطوير القطاع العام لرصد أدائه وضمان تحقيق أهداف إصلاح الشامل في الجوانب السياسية والاقتصادية.

تهدف الوزارة إلى تحقيق الغايات التالية:

- ❖ يقوم برنامج تطوير القطاع العام بتولي قيادة الجهود لتنفيذ وتنسيق مبادراته بالتعاون مع مختلف الأقسام والجهات الحكومية.
- ❖ تطوير القطاع العام وزيادة من كفاءته وتحسين من أدائه، وزيادة إنتاجيته، رفع مستوى الخدمات التي يقدمها، وتقييمها بشكل دوري بالإضافة إلى تبسيط إجراءاتها.
- ❖ تنمية الجهود نحو تطوير الموارد البشرية وضمان الاستفادة الأمثل من القوى العاملة.
- ❖ دراسة وإعداد السياسات المتعلقة بتطوير القطاع العام، وتعزيز تنمية الموارد البشرية، ومراقبة الأداء الحكومي، حيث يتم تقديم هذه السياسات لمجلس الوزراء للمصادقة عليه.
- ❖ توفير الحوافز والمكافآت لدعم وتطوير السلوكيات والمهارات للعاملين في القطاع العام، بهدف رفع كفاءتهم.

¹ فوزي عبد الله عكش، مرجع سبق ذكره، ص 230.

❖ إقتراح وإعداد التشريعات المرتبطة بتطوير القطاع العام، وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام ومراقبة الأداء الحكومي.

6-التدريب: تم التركيز بشكل كبير على تنمية مهارات وقدرات الموظفين في القطاع العام، ولإكسابهم مجموعة متنوعة من المهارات والمعرفة لتواكب التطورات السريعة في أساليب العمل، هذا التوجه تم تنفيذه في الخطط الحكومية خلال الفترة من 1993 إلى 1997 إذ تتمحور هذا الاهتمام بوضوح في خطتين:

-الخططة الوطنية للتدريب.

-خطة المسار التدريبي.

7-المشروعات: أشرفت وزارة التنمية الإدارية مشروعاً مهماً بهدف تطوير الأجهزة الإدارية وزيادة كفاءتها، بالإضافة إلى ذلك مشروع آخر أشرفت عليه دائرة الموازنة العامة.

أ-مشروع خطة التطوير الإداري: قامت وزارة التنمية الإدارية في سنة 1995 بإعداد هذا المشروع بهدف تطوير الأجهزة الإدارية الحكومية، اعتبرتها أساساً رئيسياً لمواجهة التحديات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ب-مشروع تطوير معايير الأداء المؤسسي في الجهاز الحكومي الأردني: في سنة 1997 أعدت وزارة التنمية الإدارية مشروعاً لتطوير مجموعة من السياسات والإجراءات.

ج-مشروع موازنات البرامج والأداء: في سنة 1997 قامت دائرة الموازنة بتنفيذ هذا النوع من الإجراءات الميزانية، بما في ذلك ملاءمتها مع إحتياجات التطوير والتنمية في الجهاز الحكومي.

2-التجربة المصرية:

وضعت وزارة الدولة للتنمية الإدارية في مصر برنامجاً واضحاً لتطوير الأجهزة الإدارية في إطار تطبيق نموذج NPM، إذ بدأت العمل بهذا البرنامج سنة 2004، كما يعتمد على مبادئ وأسس التالية:

-تحليل ورسم السياسات المستقبلية وذلك على مستوى الأجهزة الإدارية للدولة، من خلال الاعتماد على نظم وأدوات تساعد في عملية إتخاذ القرار.¹

¹ وزارة التخطيط و المتابعة والإصلاح الإداري، رؤية للإصلاح الإداري في مصر، سنة 2014، ص 16 على

الموقع: File:///C:/Users/pc%bridge/Downloads/011327.pdf.

- تعزيز المنافسة في تقديمات الخدمات الحكومية.
- زيادة المشاركة المجتمعية.
- تحسين مستوى الإنتاج والأداء داخل منظومة العمل الإداري في الدولة، مع التركيز على وضع آليات لمراقبة الأداء ومكافحة الفساد.
- الاعتماد على وضع آليات عديدة لضمان الشفافية، بما في ذلك توفير البيانات وإقامة أنظمة لمراقبة الممارسات الإدارية في الحكومة بكفاءة عالية.
- التأكيد على ماهية مشاركة المواطنين في عمليات إتخاذ القرار والمشاركة في العمليات التنموية.
- تحليل ورسم السياسات المستقبلية داخل الجهاز الإداري للدولة، واستفادة من أنظمة إدارية أفضل للمساعدة في إتخاذ القرارات.
- ولكن نظرًا لعدة أسباب اجتماعية وسياسية وإقتصادية، لم يحقق برنامج الإصلاح الإداري في مصر النتائج المرجوة، مما أدى إلى وجود تحديات سلبية تؤثر على عمليات الإصلاح الإداري أهمها مايلي:
- 1- تقييم مدى تناسب حجم الجهاز الإداري مع متطلبات المهام الملقاة عليه.
- 2- التداخل والتضارب في الوظائف كعامل يؤثر على أداء الجهاز الإداري.¹
- 3- البيروقراطية وتعقيد العمليات كعوامل تسبب تباطؤًا في العمل داخل الجهاز الإداري.
- 4- ضعف الأجور كوسيلة لتحفيز الموظفين.
- 5- معظم تحديات عمليات الإصلاح الإداري التي تم تنفيذها على مستوى الوحدات الإدارية كانت مستمرة ومتنوعة.
- 6- كانت معظم جهود الإصلاح الإداري غير شاملة، حيث بقيت الكثير من المحافظات المصرية تعاني من نقص في الكفاءة الإدارية.
- 7- التحديات الناجمة عن العوامل مثل: التكنولوجيا الحديثة وارتفاع متطلبات المواطنين أصبحت تشكل تحديًا جديدًا على سياسات الحكومة المصرية.

¹ علي السلمي، محاضرات في إشكالية الإصلاح الإداري، التجربة المصرية، سنة 2019، ص09- <https://alisalmi.com/wp-content/uploads/2019/10>

3- التجربة الكويتية:¹

يعتبر تأسيس دولة الكويت هو الفترة التي بدأت فيها محاولات الإصلاح الإداري، إذ تمحورت هذه الإصلاحات حول الارتكاز على مجموعة من الدراسات التحليلية المتخصصة، وذلك من خلال الإعتماد على خبراء ومستشارين ذوي الاختصاص في مجال التنمية الإدارية، أو وضع آليات مبرمجة لوضع الخطط وأيضًا وضع برامج آلية مخصصة لإصلاح أوضاع ومشكلات إدارية معينة، كما قد تبنت دولة الكويت خطة خماسية للتنمية خلال فترة ما بين 2009-2014، التي اعتبرت من أبرز محاولات في مجال الإصلاح الإداري والتنموي الشامل، حيث ارتبطت هذه الإصلاحات بجميع المجالات المتعلقة بالجانب السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي حيث سعت لتقديم حلول واضحة من شأنها حل لأهم المشاكل التي كان يعاني منها المجتمع الكويتي المعاصر، وفيما يلي سنتعرض لأهم أهداف التنمية الخماسية:²

- 1- القيام بتحديد واستعادة للدور الريادي لدولة الكويت بإعتبارها مركز مالي وتجاري مهم، إذ سبق وأن تم صناعته من قبل الأجيال السابقة تميز بالعمل الدؤوب والنشاط التجاري عبر ترابه الوطني وأيضًا عبر الحدود، إذا كانت تعبر عن إرادة واعية لبناء مستقبل واعد تحت إشراف سمو أمير دولة الكويت.
- 2- إحياء لمعالم الدور المحوري الذي شهده القطاع الخاص الكويتي فيما يتعلق بقيادة التنمية، من خلال استلهم الخبرات والإنجازات التجارية التي حققتها الكويت في الماضي وتطويرها بأساليب حديثة.
- 3- القيام بإعادة بناء لأدوار مهمة ومختلفة للدولة، بما في ذلك هياكلها ومؤسساتها، بهدف توفير البنية الأساسية اللازمة لدعم الاعمال وزيادة الإنتاجية والتشريعات مع توفير البيئة المناسبة ومشجعة لتعزيز التنمية.
- 4- توفير الضوابط والمناخ لتحقيق التنمية البشرية الشاملة والمتوازنة، من خلال تعزيز قيم المجتمع والحفاظ على وحدته كوسيلة لتعزيز الاندماج وتعزيز العدالة كوسيلة لضمان حياة كريمة للمواطنين.

¹ الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، بدولة الكويت، الإطار العام لخطة التنمية لدولة الكويت للسنوات (2009-2014)، فبراير

2010 ويمكن الإطلاع على الخطة على الرابط التالي: <http://scpd.gov.kw/Default10.aspx?cate=11>

² نفس المرجع السابق.

5- تدعيم ترسيخ النظام الديمقراطي القائم على إحترام الدستور، مع تعزيز العدالة والمشاركة السياسية كوسيلة لتحقيق الشفافية وتعزيز حقوق المواطنين.

كما قد تضمنت الخطة أهدافاً كانت بعيدة المدى حتى لسنة 2035 وهي:

- زيادة الناتج المحلي الإجمالي كوسيلة فعالة يمكن أن تساهم في رفع من مستوى معيشة المواطنين.
- القطاع الخاص مخطط رئيسي لعملية التنمية من خلال آليات تعزز الاقتصاد وتوفر فرص العمل، وتسهم في زيادة الاستثمار وتحسين معيشة المجتمع.
- دعم التنمية البشرية على المستوى المجتمعي.
- تطوير السياسات السكانية يعتبر خطوة حيوية لدعم عمليات التنمية.
- الاستناد على إدارة حكومية فعالية.

كما استندت الخطة على مجموعة من السياسات التي كانت تهدف نحو إصلاح الإدارة العمومية والتخطيط والمعلومات، والتي كانت تتمثل في النقاط التالية:

1/ سياسات الإدارة الحكومية والشفافية والمساءلة تشمل:¹

- إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية تشمل تقليص حجمها وتحسين تنظيمها بحيث تكون أكثر فعالية وكفاءة، وذلك من خلال تحديد وتوضيح الاختصاصات بينها وإعداد أدلة تنظيمية تسهل العمليات الحكومية.
- الاعتماد على مبدأ التطوير وإعادة ضبط وتخفيض من حجم الهياكل الوظيفية على مستوى القطاع الحكومي من خلال الانتهاء من عملية تطبيق لكافة الإجراءات الوظيفية للخدمة المدنية خلال فترة الخطة.
- تعزيز جودة وأداء خدمات القطاع العام من خلال تبسيط الإجراءات وتحديث دليل الخدمات العامة.
- تطوير قطاع خدمات الأعمال في الأجهزة الحكومية يمكن أن يكون وسيلة فعالة لدعم بيئة الاستثمار عبر تقديم خدمات إلكترونية مناسبة، إذ أن هذا الإجراء يمكن أن يساهم في تعزيز مكانة الكويت في مؤشر سهولة الأعمال الذي يصدره البنك الدولي، وبالتالي يجعل البيئة الاقتصادية أكثر جاذبية للاستثمارات.

¹ سحر عبد الله حملي، الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه، المجلة العلمية لقطاع آليات التجارة، جامعة الأزهر العدد العاشر جانفي 2013، ص، 351-357.

- دراسة تفصيلية لبعض الخدمات الحكومية يمكن أن تشمل تقدير الفوائد والتكاليف المرتبطة بها وتحليل الأثر الاقتصادي والاجتماعي لهذه الخدمات على المجتمع والاقتصاد.
- استكمال لمشروعات البوابة الالكترونية للكويت التي كان يستهدف تطوير وتحسين البنية التحتية الالكترونية من خلال إنشاء مراكز خدمات إلكترونية متكاملة، وهذا سيشمل شركات داعمة لهذا الهدف.
- القيام بربط لأنظمة المعلومات المتعلقة بالقطاع الحكومي من خلال الاستعانة بشبكة الكويت للمعلومات التي شهدت أواخر فترة 2009/2010 مع استكمال إنشاء لمراكز المرتبطة بالبيانات الوطنية.
- تعزيز من تطوير القيادات في القطاع الحكومي لضمان تحسين كفاءة الأداء والتفاعل الإيجابي مع مختلف قطاعات الحكومة، بما في ذلك إنشاء مركز متخصص لتنمية القيادات الإدارية في القطاع الحكومي.
- تعزيز تطوير الأنظمة التشريعية، بما في ذلك آليات مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية في المجتمع، يساهم في دعم التنمية الاقتصادية ورفع تصنيف الكويت في مؤشر الشفافية العالمي، وهذا يتوافق مع متطلبات الدولة والمجتمع.
- إصدار قانون متخصص لمكافحة الفساد وإنشاء هيئة مهمتها رئيسية تقتصر على القضاء على الفساد.
- تعزيز دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الشفافية ومكافحة الفساد يعد دعمًا لمبادرات خطة التنمية، مما يساهم في بناء ثقافة الشفافية وزرع قيمها في المجتمع سواء في الاقتصاد أو في الإدارة العامة من خلال التعاون مع الجهات المعنية.

2/: سياسات التخطيط والإحصاء وتتمثل في:¹

- دعم تطوير الأنشطة التخطيطية من خلال إنشاء معهد متخصص للتخطيط، مثل: معهد الإحصاء، لإعداد دراسات نوعية تتناول قضايا مستقبلية بما في ذلك القضايا التنموية الجارية، يتضمن ذلك أيضًا تطوير منهجيات التخطيط العلمي والعملية بالتنسيق مع المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- تفعيل من دور وظيفة التخطيط في المؤسسات الحكومية من خلال نشر ثقافة التخطيط وذلك عبر إعداد دليل علمي للتخطيط يشمل أسسه وأدواته بشكل مفصل، وتوجيه التدريب الموجه لموظفي التخطيط بشكل منهجي باستخدام إطار موحد.

¹ نفس المرجع سابق، ص 351-357.

الفصل الثاني: المقاربة المفاهيمية للتسيير العمومي الجديد

- إنشاء وحدات تخطيط في الجهات الحكومية بهدف تعزيز من قدرات التخطيط الاستراتيجي في هذه جهات، بالإضافة إلى تقديم التدريب للكوادر الفنية في الجهات الحكومية من قبل الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- الاهتمام بنشاط متابعة وتقييم الأنشطة المتعلقة بالخطط والبرامج بإعتباره جزءاً أساسياً من عملية تطويرها وتنفيذها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقتراح مبادرات متكاملة في إطار خطة التنمية، بهدف إقامة نظام شامل لمتابعة خطط التنمية كبرامج عمل حكومية.
- دعم مشاركة المواطنين في التعامل مع القضايا التنموية العامة يمكن تحقيقه من خلال دعم التوعية بقضايا التنمية، مثل: إستخدام أدوات التسويق الاجتماعي بالتعاون مع شركات التنمية لدعم مشاريع متخصصة.
- تطوير قطاع الإحصاء الوطني يسهم في دعم جهود التنمية من خلال توفير معلومات دقيقة لصانعي السياسات العامة واتخاذ القرارات سواء داخل الوكالات الحكومية أو في التعامل مع الجهات الخارجية.
- إجراء تعداد عام للسكان والمنشآت في عام 2010، بإستخدام أحدث الأدوات والتقنية.
- تطوير بنية معلومات وخدمات الإحصاء تركز على تعزيز دور الإحصاء كجزء أساسي من الإدارة، من خلال تنظيم وتحسين هياكل المعلومات وتوفير البيانات الرسمية.
- تطوير مؤشرات الإحصائية في عدة مجالات مهمة، مثل: معدلات البطالة، التعداد السكاني، وتقييم العقارات الاستثمارية، بالإضافة إلى قياس مستوى ثقة المستهلكين.
- إنشاء قواعد بيانات لمؤشرات إقتصادية متنوعة وتوفير الوصول إليها عبر الأنترنت، بما في ذلك إحصاءات الاستثمار الأجنبي المباشر.
- تحسين خدمات الإحصاء من خلال تطوير نظام معلومات دقيقة، مشابة لمراحل تطوير بطاقة ذكية.
- نشر المعلومات الإحصائية عبر الانترنت بشكل دوري لخدمة المستفيدين، مع التركيز على توفير البيانات لمختلف القطاعات الاقتصادية:¹

¹ العربي بوعمامة، حليلة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص218.

3/: سياسات مجتمع المعلومات

- إعادة تنظيم قطاع المعلومات والاتصالات من الناحية التشريعية والمؤسسية، من خلال تحديث التشريعات ذات الصلة، مثل: إصدار قوانين جديدة للاتصالات، وتعديل تشريعات التجارة الإلكترونية وقوانين البيانات الشخصية، بالإضافة إلى تطوير تشريعات حقوق الملكية الفكرية.¹
- تعزيز تطوير الهيكلية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك إنشاء هيئة تنظيمية لقطاع الاتصالات وتحديث البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بما يشمل توسيع تغطية الخدمات اللاسلكية لتشمل جميع مناطق الدولة وضبط حماية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- استكمال تحديد قطاع الاتصالات وذلك بتوجه نحو خصخصة بعض خدماته مثل: الهواتف الثابتة بهدف تحسين أداء قطاع الاتصالات في الكويت.
- زيادة نطاق أمن المعلومات من خلال إدارة الكوارث والأزمات المعلوماتية عبر إنشاء مشروع متكامل لجهاز الحكومة لتكنولوجيا المعلومات.
- الاستفادة من العوامل المؤثرة على تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال إعداد دراسات وتقارير سنوية تتناول مقومات ومتطلبات ومؤشرات تطور مجتمع المعلوماتي في الكويت، بالتعاون مع هيئة تكنولوجيا المعلومات.
- تعزيز مهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال برامج تدريبية تقدمها جهة الحكومة المركزية بالتعاون مع الجهات الحكومية ومنظمات مجتمع المدني.
- نشر ثقافة المعلومات وتطبيقاتها في المجتمع من خلال برامج توعية تقدمها جهة الحكومة المركزية بالتعاون مع الجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني مثل: ورشات العمل ودراسات التدريبية.
- على الرغم من أن خطة التطوير الإداري شملت العديد من الجوانب وأدرجت كجزء من الإستراتيجية التنموية لدولة الكويت، إلا أن التحديات القائمة تشمل تقلبات سياسية وإقتصادية تؤثر على العديد من البرامج والمشاريع التنموية الشاملة، لذا يتطلب الإصرار على تعزيز التنمية الإدارية في دولة الكويت جهودًا إضافية ومستدامة لتحقيق المزيد من التقدم.

¹ هاني الصراف، تقرير الكويت للتنافسية 2013/2014، الإدارة الحكومية بدولة الكويت: تحديات وطموح الإصلاح، ص88، file:///C:/Users/pc%20bridge/Downloads/KNCC2013_14.pdf

المطلب الرابع: التسيير العمومي الجديد في الجزائر:

الإدارة تمثل مؤشراً على تقدم أو تخلف الدولة، والإدارة العامة في الجزائر مشابحة للإدارات العامة في العديد من الدول، حيث تعتبر وسيلة لتنفيذ السياسات العامة للدولة.

إذن تفعيل الإدارة العمومية يعتمد على توافر مجموعة من العوامل الهامة والضرورية، من ناحية أخرى هناك حاجة لمكافحة بعض السلوكيات والأمور السلبية في الإدارة العامة الجزائرية:¹

- هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنّ تطوير الإدارة العامة في الجزائر وزيادة أدائها تمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه القيادات السياسية منذ الاستقلال، على الرغم من أن الجزائر لم تستطع التخلص تمامًا من إستخدام أساليب الإدارة الفرنسية بعد الاستقلال التي اعتمدها في التسيير، والذي كان راجع للفراغ القانوني وعدم توفرها على كوادرات ذات كفاءة في مجال التسيير، ولكن بعد مدة من الاستقلال كانت بداية جديدة نحو التوجه لرسم وتحديد معالم الدولة الجزائرية-مستقلة- وعلى الرغم من أن بعض الجوانب قد تكون مشابحة لتلك مطبقة في فرنسا إلا أنّها كانت تحت صفة تعزيز الهوية الجزائرية ومقوماتها.

1-لمحة تاريخية عن إصلاحات الإدارة الجزائرية عقب الاستقلال:

بعد الاستقلال قامت الجزائر بإعادة النظر في مختلف النظم، بما في ذلك النظام الإداري، الذي تأثر كبير بالنهج الاشتراكي الذي تبنته الجزائر كرد فعل للظروف التي قد خلفها الاستعمار الفرنسي، بحيث لم يراعي الاهتمام بجانب متعلق بإنشاء المؤسسات العمومية ولا بتكوين الجزائريين وتمكينهم من تسيير أمور البلاد.² ومن جهة أخرى فإنّ للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وصولاً إلى مختلف تأثيرات كل من انفتاح التكنولوجيا والعملة كان لها تأثير على عمليات الإصلاح الإداري مما أدى إلى تعزيز التواصل بين مختلف الأطراف، سواء كانت هذه الإصلاحات جزءاً من استراتيجيات تنفيذية تستند إلى الإرادة السياسية أو تمت تحت وطأة الظروف الإجبارية، التي كان لها تأثير ملموس على تطوير البلاد ومن أهم هذه الظروف مايلي:³

¹ علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، -الجزائر- الشركة الوطنية للنشر 1981، ص، ص، 48-49.

² الطيب دواوي، عبد الحق ماني، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مقال مقدم لمجلة الفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، دط، ص 134.

³ خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة النهضة، القاهرة، 1975، ص، ص 40-41.

-دستور 1963 لم يكن لها تأثير يلاحظ على هيكل الإدارة العامة الجزائرية، التي كانت تعاني من مشكلات كبيرة نتيجة للظروف الاستثنائية والتحديات التي نجمت عن مخلفات الاستعمار. هذا الوضع جعل تنفيذ الدستور أمراً صعباً وصعب التحقيق، لذا تم إصدار بيان 19 جوان 1965، إذ تم إعتبره دستور مصغر مؤقت لتنظيم شؤون البلاد، وذلك نتيجة للنهج الاشتراكي الذي اعتمدته الدولة والذي كان مناسباً للفترة الزمنية تلك، فإنّ الجزائر قد أخذت بنموذج "دوبارنيز الروسي" وهو "نموذج المشاريع المصغرة" بحيث كان هدفها أساسي هو تحقيق المصلحة العامة من خلال الاعتماد على مخططات طويلة المدى.

-ضمن إطار التنظيمات الرئيسية لوزارة الداخلية، تم إنشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري سنة 1966. من خلال الدستور الذي أقرّ سنة 1976، قامت الإدارة العامة بتعزيز المصلحة العامة من خلال تطوير الصناعات الثقيلة (مركبات الحجار، أرزيو رويية...)، استمرت الأمور على حالها حتى عام 1986، الذي تزامن مع وقوع الأزمة الاقتصادية الكبيرة وانخفاض أسعار البترول في الأسواق العالمية وسبب هذه الظروف اضطرت الجزائر إلى إتخاذ سياسات تقشف وتسريح في القطاع العام.

-إذ تم تحويل الإدارة العامة للتنظيم والإصلاح الإداري وتأسيس مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الإداري والعلاقات العامة في عام 1968.¹

-في إطار تنظيم وزارة الداخلية، تم إنشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والإصلاح الإداري، والتي تضم ثلاث نيابات رئيسية: نيابة مخصصة للتنظيم، ونيابة لمعالجة المشاكل الإدارية، ونيابة للبحث الإداري.

-وفي سنة 1982، تم إنشاء وكالة الدولة المكلفة بالوظيفة العامة والإصلاح الإداري التابعة لوزارة الداخلية، وكانت مسؤوليتها الأساسية تحليل وتقديم الشروط العامة لتنفيذ السياسات العامة، وأيضاً تبسيط وتنظيم الإجراءات الإدارية.

-وفي عام 1983 تم تأسيس اللجنة الوطنية للإصلاح الإداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي وكان كاتب الدولة هو رئيسها، تضم اللجنة أمناء عامين للوزارات الداخلية والمالية والعدل، بالإضافة إلى أمين عام للحكومة،

¹ فتحة فرطاس، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، سنة 2016، ص 310.

وكانت مسؤوليتها تشمل تحديد الشروط العامة للتنظيم وتنفيذ السياسات الحكومية وتبسيط الإجراءات الإدارية، وحل المشكلات وإصدار التوصيات بشأن شروط عمل موظفي الخدمة العامة.

كما تمّ القيام بتأسيس محافظة مختصة في الإصلاح والتجديد الإداري سنة 1984، التي حلت محل كتابة الدولة للتوظيف العمومي، إذ قامت هذه اللجنة بتنفيذ مهمة تقريب الإدارة من المواطن وضمان تكييف القضايا الإدارية مع إحتياجات التنمية، كانت مسؤولة عن دراسة جميع الجوانب المتعلقة بتنظيم وتطوير الهياكل العامة، بالإضافة إلى مراجعة جميع الإجراءات التي تهدف إلى تقريب الإدارة من المواطن وتحسين تطورها.¹

-وفي إطار جهود الدولة لإصلاح العلاقات بين المواطنين والإدارة العامة واستعادة الثقة تم صدور قانون 88-131 المؤرخ في 04 يوليو 1988، صدر لتنظيم العلاقات بين الإدارة والمواطنين، وما يميز هذا القانون هو التركيز على تحديد واجبات الإدارة تجاه المواطن وهي كالتالي:²

أ-إحترام حقوق المواطن وضمانها، والتي مكنها الدستور والتشريعات من الاستمتاع بها.

ب-من الضروري تعزيز وتفعيل الإدارة لجميع المواطنين، من خلال التنظيمات والآليات التي وضعتها، وضمان توافر وتطوير سند مناسب للنشر والإعلان عن الخدمات والمعلومات الحكومية.

ت-كما تنص المادة 12 على أهمية ترتيب الإدارة بحيث تسهم في تسيير مساعي المواطنين وتوجيههم بشكل فعال، وتوجيههم بشأن الإجراءات المطلوبة وتوجيههم في كيفية التفاعل معها لضمان استقبالهم بشكل أفضل.

ث-تخفيف وتبسيط من إجراءات لدى استدعاء المواطنين، مع التأكيد على تقليل الحاجة إلى تقديم طلبات معقدة.

ج-أن تقوم الإدارة على توجيه المواطنين بشكل مباشر وتوجيههم نحو الجهات المختصة للحصول على المعلومات عندما يكون ذلك ممكناً.

ح-وجوب على الإدارة الرد على جميع الطلبات أو الرسائل أو التظلمات التي يوجهها المواطن إليها.

¹ نفس المرجع السابق، ص 310.

² مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- تأثرت الإدارة العامة بشكل عام والموظفين بشكل خاص بسبب الأحداث التي وقعت في 5 أكتوبر 1988، حيث أدى صدور دستور سنة 1989 إلى ظهور هياكل سياسية جديدة وكانت هناك تداعيات كبيرة نتيجة انهيار النظام الاشتراكي وتأثر البلاد بأحداث الدولية بعد نهاية الحرب الباردة.¹

+ وفي فترة التسعينات من القرن الماضي، تعرضت معظم مؤسسات الإدارة الجزائرية لأعمال تخريب وتدمير كبيرة نتيجة لأحداث العشرية السوداء التي شهدتها الجزائر، بحيث تم توجيه التهم إلى الإدارة العمومية وأعوانها بالتزوير، مما يؤثر سلبًا على مستوى أداء الإدارات وبالتالي التأثير بشكل سلبي على تقديم الخدمات وجودة الأداء.²

+ وفي سنة 1994، تم تعيين وزير منتدب لدى وزير الداخلية مكلفًا بشؤون الجماعات المحلية والإصلاح الإداري.³

+ وفي سنة 1996، تم تعويض وزير منتدب لدى وزير الداخلية بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الإداري والخدمة العامة، وفي نفس العام تمت عملية تحديث للإدارة، حيث تم اختيار ثلاث إدارات نموذجية كعينات لهذا الغرض وهي: البلديات ومراكز البريد، ومكاتب الضرائب.

+ وفي سنة 1996، تم طرح مشروع القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

+ تم إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 372 بتاريخ 22 نوفمبر 2000، وكانت مهمتها الرئيسية إعادة النظر في أمور إصلاح هياكل الدولة واقتراح حلاً ناجحاً للمنظومة الإدارية والقانونية.

+ وفي عام 2003، تم تأسيس المديرية العامة للإصلاح الإداري، وهي تعتبر جهازًا دائمًا لقيادة خطط الإصلاح الإداري في جميع المستويات والقطاعات.

+ ونظرًا لقضايا الفساد الإداري التي أصبحت منتشرة، تم إنشاء الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد والوقاية منه سنة 2006.

¹ ميس السيد إسماعيل، إدارة العامة في الجزائر، دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة النهضة، القاهرة، 1975، ص، ص 41-40.

² نفس المرجع سابق، ص 43.

³ فتيحة فرطاس، مرجع سبق ذكره، ص 311.

2- نماذج لتطبيق التسيير العمومي الجديد ببعض الإدارات العمومية في الجزائر:

بعد عودة الاستقرار والأمان إلى أنحاء الوطن، قامت الجزائر بزيادة جهودها لتحسين مستوى حياة المواطنين، تم ذلك من خلال إصلاحات في الإدارة العامة، وهذه الإصلاحات تناسب طموحات الدولة في إعادة بناء الجزائر وزيادة مكانتها على الساحة الدولية، إذ تم تعزيز دور الإدارة بحيث تلبي تطلعات المواطنين، خاصة مع التركيز على قطاع السياحة كبديل للإقتصاد الريعي، لذا أصبح من الضروري الاهتمام بجودة الخدمات وتكلفتها واستجابتها لإحتياجات المواطنين، لهذا السبب بدأت العديد من القطاعات في إجراء إصلاحات شاملة، وتم تبني نهج تدريجي إستهدف تحسين الخدمات من خلال تبني إدارة إلكترونية كخطوة أولى لتعميمها على جميع أقسام الدولة، هذا الانتقال إلى الحكومة الإلكترونية يأتي كجزء من إستجابة لدولة لمتطلبات العصر والثورة التكنولوجية ومن أبرز القطاعات التي شملها هذا الإصلاح هي:

✓ **وزارة الداخلية والجماعات المحلية:**¹ بدأت عملية الإصلاح بتطبيق الأرشفة الرقمية لسجلات السجل المدني، مما اعد الطريق لتوسيع التقنيات الالكترونية و توجيهها لتطبيقات أوسع على مستوى البلديات، الهدف من ذلك هو تحسين الخدمات الإلكترونية للمواطنين عند طلبهم للوثائق المدنية، (وذلك من خلال تفعيل لسجل الوطني الآلي للحالة المدنية)، كما تمت إصدار جواز السفر وبطاقة التعريف البيومترية، بالإضافة إلى ذلك إصدار رخصة السياقة والبطاقة الرمادية البيومترية(من خلال السجل الوطني الآلي لترقيم المركبات)، كما تم أيضاً اعتماد نظام حجز مواعيد في مستوى الدوائر أو البلديات بهدف تسهيل الإجراءات و القضاء على الانتظارات الطويلة.

✓ **وزارة العدل:** قطاع العدالة شهد تحسناً نوعياً في تقديم الخدمات وتطوير العمليات، على الرغم من حساسية هذا القطاع، إذ أن عملية إصلاح العدالة تعتبر جزءاً أساسياً من جهود الدولة نحو تحسين الوضع الوطني، ولهذا الغرض تم في 20 أكتوبر 1999 تأسيس اللجنة الوطنية لإصلاح قطاع العدالة، كان هدف اللجنة الوطنية الرئيسي هو تقديم تقييم شامل لأداء القطاع القضائي وتحديد النواقص التي تؤثر على أدائه، بعد شهور من العمل، قدمت اللجنة تقريراً في 11 جويلية 2000، حيث قامت بتحليل النواقص والتحديات التي تواجه القطاع القضائي،² وبدأت عملية الإصلاح الفعلية بعد هذا التقرير واستمرت حتى عام 2003.

¹ موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية، اضطلع عليها خلال شهر مارس 2021، على الموقع www.interview.gov.dz

² الطيب بلعيز، إصلاح العدالة في الجزائر- الإنجاز التحدي- د، ط، القصبة، الجزائر، 2008، ص 12.

والتي تجسدت من خلال مايلي:¹

-إنجاز أرضية أنترنت(ISP): تمكن القطاع من إنشاء وتطوير نظام الاتصالات الالكترونية وتوسيع نطاق استخدام التكنولوجيا الالكترونية لتوفير المعلومات لجميع موظفي قطاع العدالة.

-إنجاز موقع إلكتروني لوزارة العدل: تم إنشاء هذا النظام في نوفمبر 2003، وهدفه توفير معلومات قانونية للجمهور، بشكل خاص فيما يتعلق بالتشريع يعتبر مصدراً موثقاً لجميع وتوفير جميع النصوص القانونية منذ الاستقلال حتى يومنا الحاضر.

- وفي سنة 2005 تم تطوير أنترانت intranet الذي ارتبط بنظام الاتصال الداخلي لموظفي قطاع العدالة بشكل يساهم في تسهيل التواصل والعمل المشترك بين مختلف الأقسام،

-إذ تم فتح نافذة للتواصل على موقع وزارة العدالة للرد بشكل سريع على استفسارات المواطنين من خلال البريد الإلكتروني contact@majustice.dz، ما يميز هذا البريد الإلكتروني هو تسهيل عملية إرسال الرسائل وقراءتها؛

-وفي مجال المتعلق بتقريب الإدارة من المواطن وتسريع من مدة تقديم الخدمة للمواطن دون وجود الحاجة للانتقال إلى مكان ما، في سنة 2010 تم فتح نافذة تسمح لكل متقاض بالاضطلاع على مرفقات قضيته من خلال إسم المستخدم وكلمة المرور الخاصة به، مما يسهل تقديم الخدمات القضائية بشكل أسرع ويقرب الإدارة من المواطن.

-إنشاء مركز وطني للسوابق العدلية إذ أنه يعدّ من أهم الإنجازات المنجزة بحيث قد تم استلامه في فبراير 2004، إذ كانت غايته الأساسية هي طريقة أداء خدمة عمومية إلى جانب إعداد ومنح البطاقة رقم 03 الخاصة بصحيفة السوابق العدلية بحيث تتسم هذه الخدمة بالسرعة وتكون ذات فعالية إلى جانب ذلك فإنّها سعت إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

¹ موقع وزارة العدل، اضطلع عليه خلال شهر مارس 2021 على موقع www.majustice.dz القانون رقم 15-04 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق ب 01 فبراير 2015، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الالكترونية (العدد 6/2015 من الجريدة الرسمية)، الصادرة في 10 فيفري 2015، ص 16

- إتجاه المواطن: بحيث من خلالها يمكن للمواطن من إجراء معاملات تكون بطريقة سهلة وبسيطة فيما يتعلق بطرق سحب السوابق العدلية وذلك في أي وقت ومن أي نقطة من الوطن؛
- إتجاه الجهات المتعانة، فيما يتعلق بهذا الأمر فإنه يرتبط بالمؤسسات المعنية بحيث يمكنها معرفة والحصول على المعلومات اللازمة بصفة مباشرة من المحكمة؛
- وأخيراً الاتجاه المرتبط بالقرارات التي تتعلق بالمساجين المتمثلة في قضايا الإفراج المؤقت والحجز تحت النظر الصادرة من طرف أي اقاضي تخليف او فيما يرتبط بوكيل الجمهوري¹.
- نظام تسيير ومتابعة المساجين، يقوم هذا النظام على تحديد مسار مرتبط بكل سجين وذلك بداية من دراسة لأسباب وظروف الذي أدت إلى حبسه ومروراً بسلوكيته وذلك أثناء فترة بقاءه في سجن إلى غاية إطلاق سراحه.
- رقمنة الأرشيف القضائي: يتمحور الهدف الأساسي لهذا المشروع إلى توجه نحو تحسين ظروف المساعدة على حفظ الأرشيف القضائي وطرق الناجعة لتسييره من خلال الاعتماد على أحدث الوسائل التي تضمن على تهيئة العوامل المساعدة على حفظ وحماية أكبر التلف وضياع الوثائق المهمة هذا من جهة، ومن جهة أخرى سرعة في العمليات المتعلقة بالبحث والاسترجاع.
- التوقيع والتصديق الإلكتروني: إذ شكلت الخطوة نوعية نحو إتجاه إصلاح الإداري والعمل على عصرنه قطاع العدالة، بطريقة التي تسمح بممارسة اعماله على أكمل وجه، وذلك من خلال صدور القانون 15-04 المؤرخ في بداية فبراير 2015 الذي قام بتحديد شروط وآليات تفعيله، ومما سبق التطرق له يتضح لنا أن الجهود الجزائر المتعلقة بإصلاح أجهزتها إدارية إنصب تركيزه على ثلاثة جوانب رئيسية وهي:
- توجه نحو إجراء إصلاحات على مستوى هياكل الدولة وأيضاً فيما يتعلق بمهامها بحيث يستند الأمر في ذلك على تعزيز دولة القانون، والعمل على استرجاع الثقة بين كل من المواطن والغدارة، والعمل علة توجيه ك من مهام الغدارة المركزية والعمل على ترشيدها إلى جانب تطوير وتحديد الإدارة الإقليمية.
- ضرورة إيجاد طرق ناجعة لمكافحة الفساد بكل انواعه.
- وضع الطرق وأساليب المساعدة في إصلاح نظام الوظيفة العمومية.

¹ وزارة العدل، مرجع سبق ذكره.

/حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة العامة الجزائرية:

قد اتسمت الإدارة العمومية بالجزائر في ظل جهود المبدولة نحو إصلاح أجهزتها الإدارية التي كانت تابعة ضمناً للخلفيات الاستعمارية بحيث كان لها تأثيرات كبيرة وبشكل واضح بالإضافة إلى مشاكل مرتبطة بانعدام لرؤيتها الاستشرافية، وتبنيها لمبادئ اجتماعية حمائية جعلتها تحل موضع لإستغلال النفوذ إلى جانب المحسوبية وبالتالي كل ذلك يؤدي إلى انتشار لمظاهر الفساد الإداري بامتياز، إذ يمكن أن نوجز أهم هذه المشاكل في النقاط التالية:¹

-إطار مرتبط بحجم الجهاز الإداري وتضخمه التنظيمي الأمر الذي إنعكس عليه بشكل سلبي بحيث جعله هيكل هش سادت فيه معالم إزدواجيات المتعلقة بالاختصاصات وتداخلها إلى جانب تعقيدات العمل وتفاقم لمشاكل التنسيق للمهام على مختلف المستويات؛

-تتسم الإدارة الجزائرية بافتقادها لنظام الرقابة الفعالية الأمر الذي أدى إلى انتشار مظاهر الفساد الإداري، إلى جانب ذلك إستخدام مراتب السلطة بطريقة سيئة من خلال إستعمالها لتحقيق الأهداف الخاصة الذي كان هذا الأمر يضمن تحدر طابع البيروقراطي لمظاهر مرتبطة بالرشوة والوساطة واختلاس المال العام وغيرها:

-تتسم الإدارة الجزائرية بتطبيق لمعالم المركزية بسرعة كبيرة وأيضاً ضعف جانب مرتبط بتفويض السلطة هذا الأمر بالتالي أدى إلى خلق صعوبة في الإلتزام بمبادئ والإجراءات المحددة وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة متدنية غير ملائمة لإحتياجات ومتطلبات المجتمع.

-التهرب من المسؤولية: عدم توفر مسيرين لهم القدرة على تحمل المسؤولية والالتزام بمسؤوليات العمل، الأمر الذي جعل الأداء ينحصر وفق مفهوم مرتبط بتحقيق ماهو مطلوب إذ لم نقل أقل من ذلك؛

-العمل على استغلال نفوذ العمل من خلال تقديم لمصلحة الخاصة عن المصلحة العامة التي كان المسيرون مكلفون بتحقيقها، إذ أنه من ملاحظ أنه في كثير من الأحيان ما تبدو لنا أن المؤسسات العامة شبيهة لحد ما بمؤسسة عائلية، دون أن يرافق ذلك أدنى مساءلة للمسيرين؛

¹ فاطنة بوداوي، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح للإدارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، العدد العاشر، ص، 27-28.

- هجرة الكفاءات ومهارات عالية من القطاع العام، وذلك رغبة منهم في البحث عن الاعتبارات المالية والمعنوية، بحيث أصبحت هذه الكفاءات تتجه نحو القطاع الخاص لها أصبح يقدمه من امتيازات؛

- تدني لقيم الأخلاقية تتبعه انتشار لمظاهر التسيب وعدم المبالاة فيما يتعلق بممارسة المهام الإدارية الأمر الذي أدى إلى تولد تدمير دائم من طرف المواطن وبالتالي فقدان ثقته بها؛

- الروتين والجمود الإداري: إذ تتميز الإدارة الجزائرية بطول الإجراءات وتعقيدها الأمر الذي يتبعه لعنصر الشفافية في ظل توفر على جو كان جد مقاوم لأشكال مختلفة لتغيير أمر الذي أدى برمته إلى إعاقه تحسين الكفاءة الإدارية؛

- عدم الاستقرار السياسي والأمني: هي فترة صعبة بالنسبة للجزائر الأمر الذي يدفع بالقيادة السياسية للاهتمام بإعادة الاستقرار الأمن إلى ربوع الوطن مع إهمال لجوانب أخرى قد أدى الامر إلى تردي أوضاع وتسيير الإدارة العمومية؛¹

- تدني أسعار البترول كان من أسباب رئيسية لتردي الأوضاع الاقتصادية بحسب كان يعدّ الممول الأول للخرينة الجزائرية، الأمر الذي دفع بالدولة لإصلاح أوضاعها إقتصادية من خلال اعتماد على مخططات التنمية، ولكن من جانب آخر أهملت الإصلاح الإداري الذي كان يعتبر العنصر المهم في قوائم الإصلاح الاقتصادي والداعم الأول لها؛

- ضعف وتقادم الأرضية القانونية بحيث لم تعد ملائمة مع التغيرات الحاصلة في المجال السياسي والاجتماعي والاقتصادي وحتى التكنولوجي الأمر الذي أثر سلباً على تحديث الأساليب الإدارية متمثلة في إيجاد الطرق الفعالة لمقاومة قانونية للتغيير والإصلاح؛

- تحديد الوظائف في الإدارة العامة لا يبنى وفق أسس علمية وموضوعية، بالتالي غياب لعملية وصف وتحليل المهام (التوصيف الوظيفي)، بالإضافة إلى غياب عنصر الاستقرار على مستوى الذي شهدته الوزارات والمديرين كان له تأثير سلبي على الإدارة العامة من خلال تغيير مستمر لطرق وأساليب التسيير وفق ميولات شخصية، لا تتسم بالموضوعية في غالبية الأحيان.

- ومما سبق التطرق له فتوصلنا أنه عند تبني لأحد نماذج التسيير العمومي الجديد ونجاحها في بلد ما، ليس بالضرورة نجاح ذلك النموذج في بلد آخر، وذلك راجع لظروف البيئة المحيطة بالدولة، أي أنه في حالة لاختلاف خصائص

¹ مرجع سبق ذكره، ص 27-28.

فاعل واحد من الفواعل المعتمدة في تطبيق التسيير العمومي الجديد قد يؤدي بالضرورة إلى فشل النموذج وعدم فعاليته على أجهزة الإدارة، إذ أنّ ذلك يعتبر حقيقة لا مفاذ لتفسيرها فنجاح الدولة مثل: بريطانيا-الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول العربية، فبعد تطبيق إصلاحات التي كانت تَمسّ جميع الميادين والمستويات تمكنت هذه الدول من الارتقاء إلى مصاف الدولة المتطورة. أين يمكن أن يحظى الفرد بعيش كريم ويتمكن من تحقيق رفاهية مقارنة مع غيرها من الدول التي فشلت في تطبيق هذا النموذج، إذ يظهر لنا برغم من محاولة تطبيق لنفس الإصلاحات ونفس النماذج المطبقة على الجزائر لن يؤدي بالضرورة إلى تحقيق نفس النتائج فبرغم من جهود الجزائر لتبني هذا النموذج الإصلاحي على أجهزتها الإدارية فمثلاً الإعتماد على الإدارة الإلكترونية التي كانت من بين أهم النماذج الإصلاحية، وبالرغم أيضاً توفرها على الإرادة السياسية التي سخرت كل المتطلبات المالية والمادية اللازمة لذلك، إلا أن النتائج المحققة تظهر عكس ذلك وظلت دون مستوى ما كان مخطط له، وفي هذا السياق يجعلنا الامر نتساءل لما نجحوا هم ونحن حققنا إخفاق كبير؟ إلى أن إجابة على هذا التساؤل ليس ببساطة سهلة والتي يمكن أن نتوقعها، حيث يقودنا هذا الأمر إلى إعادة النظر والفهم العميق لواقع الإدارة الجزائرية وأيضاً لخصوصية المواطن الجزائري، ويمكن إرجاعه أيضاً إلى الثقافة الجزائرية وذهنية المجتمع ومختلف الاتجاهات السائدة في دولة الجزائر.

خاتمة:

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نستنتج أن **NPM** هو عبارة عن تصور منهجي معاصر يركز على الطرق الحديثة لكيفية ممارسة وتسيير لقطاع العمومي لمختلف الأجهزة الإدارية أذ انه يبنى على مجموعة من المبادئ والأسس القائمة على محاكاة لقواعد والإجراءات المعمول بها في تسيير القطاع الخاص وآليات السوق وذلك لغاية أسمى تكمن في عصرنه وتحديث لمستوى الإدارات العمومية والرفع من مستوى أدائها وبالتالي يعزز من فعاليتها وفاعليتها في تقديم خدمات عمومية ذات جودة وبأقصى درجة من الكفاءة لذلك لابد من الاخذ بعين الاعتبار لتأثيرات مرتبطة بالظروف المحيطة بالمنظمات العمومية سواء كانت مرتبطة بالبيئة الداخلية أو بما يتعلق بالبيئة الخارجية بإعتبار هذه الأخيرة نظامًا مفتوحًا.

ويظهر لنا أنّ هناك تعريفات متعددة ولا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم، بحيث لم يجري اتفاق محدد بين الرواد والمفكرين في هذا المجال، فإنّ التسيير العمومي الجديد كمفهوم من الناحية النظرية هو مفهوم ناتج عن جهود عدد كبير من المدارس الفكرية إلاّ أن جوهر الرئيسي لهذا المفهوم هو مجموعة من النقاط المتمثلة فيما يلي:

- يعتبر التسيير العمومي الجديد من أهم المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إجراء إصلاحات على مستوى الإدارة العمومية، حيث كانت الدول الأنجلوساكسونية أول من تبنته، كونه قائم على مبادئ مستمدة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات المعمول بها في تسيير القطاع الخاص ولا سيما فيما يرتبط وميكانيزمات السوق والاخذ بعين الإعتبار آراء المواطنين والاهتمام بانشغالاتهم ويكون ذلك من خلال السعي نحو التحسين الدائم لمستوى الخدمات المقدمة، والاعتماد على اللامركزية التسيير في المستويات الإدارية وانتهاج لمبدأ المنافسة بين كل من القطاع الخاص والقطاع العام وذلك لضمان تحقيق أهداف القطاع الإداري بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية.

الفصل الثالث

تمهيد:

يتصدر عملية تحسين جودة الخدمة العمومية ومراعاة للجوانب المتعلقة بقضايا المواطن حاليا من بين أهم مرتكزات التي تشغل الحكومة وأجهزتها الإدارية بمختلف أنواعها على وجه الخاص، كما تعتبر أيضا من بين أهم المفاهيم الرائدة وأكثر تداولاً في وقتنا الحالي، حيث أنه يمثل هدفاً أساسياً التي تسعى من خلاله السياسة في الجزائر إلى تحقيقه، إذ أنه لا يمثل فقط جهد من السلطات العمومية بل وأيضاً يعدّ مطلباً قد حظي بتأييد واسع من قبل الشعب، إذ يظهر بوضوح أن الدولة تتكلف بالعناية الشديدة بتقديم الخدمات التي من شأنها تعزيز راحة المواطن، ولغاية تحقيق التنمية المرتبطة بالمجال الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للبلاد، ومن جهة أخرى فإنه يفرض على الإدارة التعامل مع التحديات التكنولوجية التي أصبحت تفرض عليها ضرورة السيطرة على التقنيات المتطورة التي فرضتها العولمة، حيث يلزم الامر تنفيذ الإجراءات اللازمة بهدف تسهيل الأمور على المواطنين ومكافحة لأساليب البيروقراطية، وتعزيز لمبدأ الشفافية في الإدارة.

- كما يتسم الواقع الحالي للإدارة العمومية بوجود أزمة حقيقية في عملية إنتاج الخدمة، فبرغم من المحاولات المتكررة لإصلاحها، فإن واقع الخدمة العمومية لم يطرأ عليه تحسناً ملحوظ، مما أثر سلبياً وبشكل كبير على نوعية الخدمات العمومية المقدمة.

- ولقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والدارسين من أجل البحث أكثر في الموضوع وتقديم تعريف سليم ودقيق لإدراجه بين المفاهيم الرئيسية في العلوم الإدارية، ومن هذا المنطلق قمنا بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي: **المبحث الأول:** ماهية تحسين الخدمة العمومية، **المبحث الثاني:** الإطار النظري لجودة

الخدمة العمومية، **المبحث الثالث:** آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر.

المبحث الأول: ماهية تحسين الخدمة العمومية

تمهيد:

في ظل انتشار التقدم السريع للعالم وتطوره شهد قطاع المرتبط بتقديم الخدمات اهتماماً كبيراً من طرف العديد من المنظمات وذلك نظراً لارتباطه الوثيق بتحقيق ودعم الاقتصاد لأنه يعد من بين الموارد الأساسية التي يعتمد عليها في دخل الدولة، كما تعتبر الخدمة العمومية من بين ركائز خصوصيات السياق العمومي، لأن هذا الأخير أصبح من بين المفاهيم التي شغلت إهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال الذي يتعلق أساساً بمردودية القطاع العام وفيما يرتبط أيضاً بدراسة الجدوى للمشروعات العامة.

وفي هذا السياق ونظراً لأهمية الكبيرة لموضوع الخدمات العمومية سنحاول التطرق لعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالخدمة العامة.

المطلب الأول: أساسيات حول الخدمة العمومية

- إن مفهوم الخدمة العمومية ارتبط بنشأة الدولة كسيادة فيما يتعلق بدورها الهادف نحو إشباع وتلبية الحاجات العامة لأفراد المجتمع،¹ ويتحقق ذلك من خلال عملية ممارسة لمختلف الأنشطة المتعلقة بالمجالات الاقتصادية والاجتماعية والهدف من ذلك هو زيادة رفاهية المجتمع وبالتالي التمكن من تحقيق التنمية الاقتصادية، وفيما يلي سنحاول التطرق بالتفصيل إلى بعض التعاريف المتعلقة بالخدمة العمومية.

أولاً: مفاهيم حول الخدمة

في ظل تزايد الاهتمام بالخدمات كل هذا أدى إلى إعطاء مفاهيم متعددة ومتنوعة "للخدمات"، وذلك راجع سببه إلى وجود خدمات لها ارتباط إما بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (إيجار مرتبط بالعقارات، الخدمات الفندقية، الخدمات السياحية... إلخ)، إلى جانب وجود بعض الخدمات التي تمثل أجزاء مكملية لعملية تسويق السلع المباعة، إضافة إلى مختلف الخدمات مثل: (الخدمات المصرفية، التأمين، الخدمات الصحية).

¹ عبد الجبار مناديل، أسس التسويق الحديث، عمان، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع سنة 2005، ص 269.

الخدمة لغة: مأخوذ من اللاتينية (servitium): لقد تم الأخذ بهذا المفهوم كبعد في الأدبيات وذلك في بدايات الثورة الصناعية وما ترتب عنه من نتائج حول ما أسفرت من دراسات ميدانية المتعلقة بواقع العمل وعمليات الإنتاج والاستهلاك... إلخ

إذ أنّ هذا الاختلاف والتباين المقدم في أنواع الخدمات أخضع مفهوم الخدمة لعدد من التفسيرات فقد قامت جمعية التسويق الأمريكية بتعريفه على أنّها: "تضم مختلف الأنشطة أو منافع التي يتم عرضها للبيع أو الأنشطة المقدمة والتي تتعلق بالسلع المباعة".¹

إلا أنّ هذا التعريف لم يتمكن من التمييز بصورة الواضحة بين كل من السلعة والخدمة فهو يفسره على النحو التالي: أ-تعد الخدمات من المنافع الغير الملموسة بحيث يتم عرضها للبيع دون وجود الحاجة لارتباطها بالسلع فمثال على ذلك خدمات التأمين والخدمات المقدمة في قطاع الصحة.

ب-أنشطة غير ملموسة وفي هذه الحالة الأمر يتطلب اللجوء إلى استخدام السلع الملموسة مثل: إيجار عقار.

ج-خدمات يتم شراؤها بالمرافقة مع السلع مثلاً عند شراء جهاز الحاسوب فإنه ترافقه كل من أدوات تثبيت وتكوين الجهاز.

تعريف فيليب كوتلر: يعرف كوتلر الخدمة على أنّها: "أن الخدمة تمثل كل عمل أو أداء، بحيث يشترط أن يكون غير ملموس إذ يقوم طرف تقديمه إلى طرف آخر دون أن يترتب على ذلك ملكية أي شيء، فعملية إنتاجية الخدمة يمكن أن تتعلق أو يكون متعلق بالسلع المادية".²

-وبالاعتماد على التعريفين السابقين يتضح لنا أنّ الخدمة هي:

¹ محمود جاسم الصميدعي، بشير عباي العلاق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص391.

² Philipe kotler, **marketing management**, 10th, prentic Hall International éditions, USA, 2000, p428.

-الخدمة هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة غير ملموسة، التي يكون هدفها الأساسي إشباع احتياجات ومتطلبات العملاء والسعي نحو إرضائهم، وأنه عند القيام باستهلاك الخدمة أو في حالة الانتفاع بها لا ينتج عن ذلك بالضرورة نقل الملكية إلا أن الأمر في غالبية الأحيان يتطلب إستخدام السلع الملموسة.

ثانيا: خصائص الخدمة:

لقد أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث أهم الخصائص المميزة للخدمات من الجانب التسويقي وفيما يلي سنقوم باستعراض لأهمها على النحو التالي:¹

1/اللاملموسة: أول شيء فإنّ هذه الخدمات تتسم بأنها غير ملموسة، بمعنى آخر فإنّ المستهلك لا يستطيع أن يلمسها أو يمكن أن يتذوقها أو حتى أن يراها، وبالتالي هذا ما يجعلها اللاملموسة أي أن ليس للخدمة وجود مادي،² إذ تعدّ من أهم الصفات التي تميز الخدمات عن السلع، كما يمكننا القول بأنّه في الغالب ما نجد أنّ هذه الخاصية جعلت الإعلان عن هذه الخدمات وتوجه نحو ترويجها تعتبر أقل إستخداماً بالمقارنة على الإعلان عن المنتجات، لذلك لا بد من إبراز أهمية تطوير وتسليط الضوء على قيمة الخدمة بشكل خاص، التي يتطلب الأمر توضيح لمزايا التي يمكن أن يستفيد منها المستهلك عند إستخدام الخدمة.

- نتيجة لهذه الخاصية، يترتب عنه ظهور تحدي بين كل من الخدمات المتنافسة قبل الحصول عليها وبالتالي الأمر الذي يترتب عنه صعوبة التمييز بينها، كالخدمات الفندقية يصبح السعر في هذه الحالة مؤشراً رئيسياً ليعبر عن جودة الخدمة المقدمة، سواء كانت الفنادق مصنفة رسمياً أو غير مصنفة، إذ أن جوهر هذا التحدي يعكس لكيفية تحديد قيمة الخدمة، من خلال الإعتماد على المعايير الرئيسية فمثلاً على ذلك التصنيف الفني الذي يعتمد في تحديد جودتها.

2/التلازمة: نعني بالتلازم في هذه الحالة العلاقة الترابطية الموجودة بين كل من الخدمة ومقدمها، لأنّه في غالب الأحيان ما يصعب الفصل بينهما، وذلك بسبب وجود التزام لحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها، ومع ذلك يظل هذا المفهوم غير قابل للتطبيق على السلع التي يتم إنتاجها بعيداً عن الأسواق والمستهلكين، ومع ذلك نجد

¹ Jacques lendrevie, Denis lindon, Mercator- **théorie et pratique du Marketing**, »5 éme édition, ed Dalloz, paris, 1997, pp699-700.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، 2005، ص24.

استثناء في هذا الخاصية في بعض الخدمات التي بدأت تقدم بدون وجود تأثير أو تدخل للطرف الإنساني بشكل مباشر، وهذا ما يبرز لتطوير بعض الخدمات حتى تكون أكثر تطوراً وتوفراً وذلك وجود الحاجة إلى وجود طرف إنساني في عمليات تقديمها، وكمثال على ذلك نذكر بطاقات الائتمان، ويعود هذا الأمر بطبيعة الحال إلى التقدم التكنولوجي وكيف أحدثت ميزاته تغييراً جذرياً في تجربة تغيير في الواقع التعامل للأفراد، كما أن تواجد كل من مقدم الخدمة والمتلقي معاً يؤثر بشكل كبير على النتائج المتوقعة من الخدمة، كما هو المثال في (الحلاقة-الطب)، وهذا الواقع يشجع المنظمة على ضرورة استثمار مواردها لتطوير مهارات مقدمي الخدمة، لأن ذلك سيكون غايته هو تحسين من عملية تقديم الخدمة وتحقيق ميزة تنافسية التي تنعكس إيجاباً على عملية تقديمها، كما أنها أيضاً تعزز من جاذبية الخدمة في سوق المنافسة.

3/التباين في تقديم الخدمة:

تظل خاصية التباين موجودة طالما تعتمد الخدمات على كل مهارات وأسلوب وكفاءة مقدميها وتعتمد في هذا الأمر على سياقات زمان ومكان تقديمها، إذ أن هذه الخصائص تجعل من الخدمات أكثر تميزاً وتعطيها أيضاً ميزة عدم الثبات، وفي بعض الأحيان، يمكن أن يكون هناك تباين في تقديم الخدمة حتى من قبل نفس الفرد¹، مما يعكس الأمر التفاوت الذي يمكن أن يطرأ في تقديم الخدمة وذلك بناءً على السياقات والظروف المحيطة، ويرجع توفر هذه الخاصية إلى:

-اشتراك العميل في عمليات المرتبطة بإنتاج الخدمة المرتبطة باحتياجاتها الفردية والمميزة في عملية تقديم الخدمة.

-وجود اختلافات مرتبطة بمهارات وقدرات المنتج على إنتاج نفس الخدمة يعود إلى اختلاف تفاعله مع كل عميل على حدى، إذ أن هذه الاختلافات تظهر بناءً على احتياجات ومتطلبات كل عميل، الأمر الذي يتيح للمنتج أن يتعامل على ضبط مهاراته وقدراته في تلبية لتلك الاحتياجات بطريقة فعّالة، فإنّ هذا التفاعل الفردي يسهم في تقديم خدمة تكون متميزة وفريدة لكل عميل، مع الأخذ بعين الاعتبار لمهارات والقدرات الفردية.

-إذ يظهر لنا أنّ عنصر الخطأ في إنتاج الخدمات يكون بدرجة جد كبيرة من حالة إنتاج لسلع المادية، لأنّ إنتاج الخدمات يتصف بمستوى أعلى من التعقيدات ووجود لتفاعل البشري، الأمر الذي يجعله أكثر عرضة لحدوث

¹ براينيس عبد القادر، هادية كبير، خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6،

سنة 2014، جامعة مستغانم، ص 334.

أخطاء، الأمر الذي يتطلب وجود تعامل كل من المورد البشري والعوامل البيئية وتصويبها نحو إنتاج الخدمات بمستوى أعلى من الكفاءة والتكامل بحيث تكون مرنة لتجاوز أي تحديات وصعوبات أو أخطاء التي قد تحدث.

4/عدم قابلية الخدمة للتخزين(سرعة الاستهلاك): تتسم هذه الخدمات بأنها خدمات التي لا يمكن تخزينها ولها ارتباط بدرجة اللاموسمية، فكلما توفرت هذه الخاصية في الخدمة فكلما قلت فرصة لتخزينها وبذلك تنخفض تكلفة التخزين وبالتالي فإنّ الأمر يعدّ كنتيجة إيجابية تستفيد منها هذه الخاصية ومن المتعارف عليه أن الخدمات تنتهي منفعتها بمجرد لحظة تقديمها¹، لذلك من الصعب الاحتفاظ بها وتخزينها، وقد تواجه بعض المنشآت الخدماتية تحدي صعب من ناحية الاستفادة الكاملة في تقديم الخدمات، وبالتالي الأمر الذي قد يؤدي إلى تكبد الخسائر، في هذه الحالة يبرز ضرورة السعي نحو الاهتمام بتطوير الاستراتيجيات التي تضمن استمرارية الخدمات والبحث عن طرق للحفاظ على قيمتها والاستفادة منها على المدى الطويل.

5/عدم الملكية: إذ يصعب في العديد من الحالات امتلاك الخدمة، وبالتالي يمكن نقل ملكيتها من المقدم إلى المستهلك أو المرتفق، إذ أنهما مؤهلان لاستخدام الخدمة إلاّ في فترة زمنية معينة ولكنه لا يستطيع أن يمتلكها بشكل ملكي (مثلا كاستئجار غرفة في فندق أو إستعمال مقعد في طائرة)، أما في حالة ما تم شراء سلعة فإنّ المستهلك في هذه الحالة له الحق الكامل في استعمالها وامتلاكها والتصرف فيها.²

6/الخدمات غير المتجانسة: يوجد نوع من الصعوبة متعلقة بطريقة المحافظة على مستوى نمط للخدمة وذلك راجع إلى مجموعة من العوامل المحددة التي تؤثر على المدخلات المرتبطة بعمليات إنتاج الخدمة والتي تشمل في مهارة المورد، المدة، المكان، السرعة، الأدوات المستعملة وغيرها، وبالتالي هذا هو الأمر الذي يفسر خاصية عدم تجانس الخدمات وتماثلها على الدوام.³

¹ زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار السيرة عمان، الأردن 2008، ص، 257-258.

² Jacques lendrevie, Denis lindon, op.cit., pp699-700

³ بشير بودية وطارق قندوار، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2016، ص126.

7/ الخدمات الاجتماعية والثقافية: وهي تشمل الخدمات التي تقوم المنظمات العمومية التي تتعلق نشاطها بالطابع الاجتماعي والثقافي مثل: خدمة التمدريس... الخ وهي خدمات يستوجب على الدولة أن تسعى جاهدة لتوفيرها مهما ارتفعت تكلفتها لأنها تعد من الخدمات الأساسية والمهمة لبقاء المجتمع وسلامته.

ثالثا: تطور مفهوم الخدمة العمومية:

الجدور التاريخية لمفهوم الخدمة العمومية تاريخيًا تمتد الجذور الأولى لمفهوم الخدمة العمومية إلى العصور القديمة، حيث كانت تتجسد في مجموعة من الخدمات التي تحقق وحدة المواطنين وكانت تسمى بمصطلح "المدنية" عند أرسطو الذي كان يقوم على "التجمع السياسي"، إذ تبرر فكرة المصلحة العامة خضوع وامتنال المواطنين للقوانين والإجراءات الواجب التقيّد بها، وذلك بهدف إقامة مدينة واضحة الأهداف وتعمل في إطار منظم. فعلى سبيل المثال قامت جمهورية دولة روما بتمييز بين نوعين من المنافع، المنفعة العامة والمنفعة الخاصة، حيث ارتبط المجال الخاص بالمجتمع المدني بينما ارتبط المجال العام بالحكومات (الأمن على سبيل المثال) الذي يسن مجموعة من الإجراءات القانونية التي على المواطنين إتباعها.¹ أما في العصور القديمة، كانت فكرة الخدمة العمومية تتعلق بما يعرف بمصلحة "السيد" إذ يشترط في حالة ما تم استخدام اللوازم المرتبطة (الأفران، الطاحونات، المصاهر على سبيل المثال) ضرورة دفع ضريبة، هذا من جهة ومن جهة ثانية فقد ارتبط مفهوم الخدمة العمومية بمفاهيم المتعلقة بالضمانات القانونية المتمثل في قانون المتعلق بإعادة تعيين سيد آخر، وذلك في حالة ما إذا ما قام السيد الأول بتوقف عن تأدية لمهامه بالإضافة قياس مؤشر مدى درجة تقديم الخدمة والتسعير الموحد.²

وحسب شوفالييه (chevallier) فإنّ موضوع الخدمة العمومية له علاقة بمفهوم المنفعة العامة هو الذي نتج عنه، حيث خلال القرن التاسع عشر تم إدراكه كقاعدة شرعية معتمد عليها في تطبيق السلطة العامة وذلك من طرف الكنيسة وهذا التعريف تم التعريف به من طرف توماس داي (Thomas d'aqui) إذ من وجهة نظره فإنّ الخدمة العمومية هي نقطة التلاقي حيث يتم توحيد مختلف المصالح الخاصة، حتى في ظل وجود إختلافات كبيرة بينها.

¹ William sabadie , « **contribution de la mesure de la qualité perçue d'un service public** », **thèse doctorat en** science de gestion, université des sciences sicials de Toulouse 12 décembre 2011, p21

² Ibid., p22.

- كما نجد أن مفهوم "المنفعة المشتركة هو فكرة نشأت في العصور القديمة، تحديداً عند الرومان أين كان تعرف بالشؤون العامة التي تخدم المنفعة الجماهيرية، وقد عبر عنها جاك روسو 1879 عن فكرته حول العقد الاجتماعي من خلال فكرة أساسية أي أنّ كل فرد يتخلى عن سلطته الفردية لصالح المجتمع، وذلك من خلال التعاقد الجماعي بين جميع أفراد المجتمع، وينشأ عن هذا العقد الاجتماعي ما يطلق عليه بالكيان المعنوي والجماعي، إذ يتألف الكيان المعنوي والاجتماعي الذي ينتج عن العقد الاجتماعي من مجموعة الأفراد يتم جمع هؤلاء الأفراد للتفاعل واتخاذ القرارات الجماعية بحيث يكون لكل فرد دوره في التصويت والمشاركة في عملية صنع القرارات.

الفرع الأول: تطور مفهوم الخدمة في القانون الإداري الأوروبي:

في هذا السياق لابد من الإشارة أن مصطلح "الخدمة العمومية" لم يستخدم في المواثيق الأوروبية ولكن تم استخدام مصطلح "خدمات المنفعة الاقتصادية العامة" في القوانين الخاصة بالمنافسة، وتحديد في ميثاق روما حيث نجده في نص المادة 90 من الفقرة 02 من الميثاق، حيث ينص على أن المؤسسات المسؤولة عن إدارة خدمات المنفعة الاقتصادية العامة تخضع لقواعد المنافسة، ولا ينبغي أن تعوقها هذه القواعد عن أداء المهام الخاصة المكلفة بها.¹

- تظهر من الميثاق الأوروبي أن مفهوم المنفعة العامة الاقتصادية لم يحدد بشكل دقيق، حيث تم الإشارة إليه فقط عبر قائمة من الأنشطة المحددة مثل: خدمات الميناء، والبحث الإذاعي وتوزيع الكهرباء... الخ، إذ تم تحديد هذه الأنشطة في قرارات اللجنة الأوربية ومقررات المحكمة الأوروبية، وبناءً على هذا، يتعين علينا الرجوع إلى مبادرات متنوعة تم تقديمها، مثل: دورة المجلس الأوروبي في يونيو 1995، حيث تم التأكيد على التوافق في تنفيذ الأنشطة التي تكون ذات أهمية في أوروبا، وقد ارتبطت هذه الأنشطة بشكل خاص بالتهيئة المتوازنة للإقليم وتحقيق المساواة في التعامل وجودة الخدمة المقدمة للمستهلك وأيضاً بضمان إستدامة هذه الخدمات.² إذ تجدر بنا الإشارة إلى ظهور عدة محاولات اعتمدت لتقديم تعريف حول خدمات المنفعة العامة وذلك في إطار المبادرات المبذولة من طرف الاتحاد الأوروبي وإعادة قيام الاتحاد النقدي الأوروبي، إذ تم الإشارة إلى هذا المصطلح في المادة 7 من الميثاق الذي تم إقراره من طرف المجلس الأوروبي في اجتماعه في أمستردام في يونيو 1997.

¹ شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، نحو تسيير مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة، ص 08.

² نفس المرجع سابق، ص 08.

- كما تظهر إشارة أخرى إلى نفس المفهوم تحت مسمى "الخدمة العامة" وذلك في إطار تحديد القوانين التي يجب الإعتماد عليها لتنظيم قطاع الاتصالات، يعتبر هذا المفهوم مستوحى من المفهوم الأمريكي، الذي يرتبط بالخدمات الضرورية التي يحق الاستفادة منها لجميع المواطنين لأنها تعتبر أساسية.

وفي هذا السياق يتم تحديد التسعير في هذه الخدمات على أساس تقريبي قابل للمراجعة بانتظام، بهدف مراعاة التطور الاجتماعي والتقدم التقني، وذلك في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، حيث يعتمد مفهوم الخدمة الشاملة على مبادئ محددة التي تشمل كل من مبدأ الشمولية الذي يسمح بدوره لكافة المستفيدين من إمكانية الوصول إليها ويكون ذلك بشروط قابلة للتغيير وأيضاً تشمل مبدأ الاستمرارية الذي بدوره يسمح بتقديم الخدمة بشكل متواصل دون انقطاع مع الحفاظ على مستوى معين من الجودة.

الفرع الثاني: تطور مفهوم الخدمة العمومية في القانون الإداري الفرنسي

لقد ظهر مصطلح الخدمة العمومية في القانون الفرنسي وذلك بفضل قرار توقيف بلانكو (Blanco) سنة 1837، وقد أضفى هذا القرار الذي صدر من محكمة النزاعات في 8 فبراير 1837 طابعاً هاماً على المفهوم ذاته، مما أدى إلى تحديد مكانته في إطار السلطة العمومية ضمن القانون الإداري، إذ يمكن اعتبار هذا التوقيف نقطة تحول أساسية في تطور مفهوم الخدمة العمومية، حيث ساهم ذلك في بروز معالمها وتحديد خصائصها في الميدان القانوني، ومع ذلك مفهوم الخدمة العمومية كان مجهولاً بين رجال القانون، ولم يتم التعرف عليه إلا في بداية القرن العشرين، منذ ذلك الحين أصبح يشكل موضوعاً متداول بكثرة في الكتابات والتحليل كما قد كرس بلانكو (Blanco) من مسؤولية دولة في متابعة الخسائر الناتجة وكفاءة القضاء الإداري لتحديد نتيجة الخصوم، إذ تمثلت هذه المسؤولية القانونية في القضية التي نشأت عن حادثة تعود إلى نقل التبغ بواسطة عربية تابعة للدولة، وقد أسفرت هذا الحادث الذي شهدته فتاة أثناء إستخدام العربية، في نقطة بداية الخصوصية التي أدت في النهاية إلى متابعة التوقيف، وقد حاولت عائلة الفتاة تحميل المسؤولية للدولة أمام القاضي المحكمة عبر إتهام المكلفين بقيادة العربية بإهمال.¹

- إذ قضية بلانكو قد أسهمت بشكل كبير في نشوء مدرسة فكرية جديدة نشأت من خلال الثلث الأول من القرن العشرين في فرنسا، وهي مدرسة الخدمة العمومية أو المعروفة أيضاً بـ "مدرسة بوردو" قاد رجال القانون الفرنسيين

¹ Marie-louise pelletier, **l'entreprise de service public Déclin et mutation**, l'harmattan, paris, 2009, p49.

هذه المدرسة، وقاموا بتطوير مفهوم إيديولوجي وقانوني للخدمة العمومية وقد ركزت هذه المدرسة على إعتبار الخدمة العمومية كمعيار أساسي لتنظيم القانون الإداري ومن أشهر رواد الخدمة العمومية نجد كل من جاكسون جاز (caston juze) ولويس رولان (léoiuse rolland) وليون ديجيه (léion duguit)، يظهر تنوع في الانشغالات والرؤى بين هؤلاء الرواد الذي ساهموا في إثراء هذا المفهوم، وذلك بناءً على توجهاتهم المختلفة، مما أسهم في تنوع وتطور هذا المفهوم.

-يعتبر "ديجيه" من بين مؤسسي فلسفة "الخدمة العمومية"، حيث يرى أنّ الخدمة العمومية هي أساس وجود السلطة الحكومية بالنسبة له، ووفق توجهه أن المفهوم القانوني للدولة يعتمد على الخدمة العمومية، ويستند إلى تصورات علم الاجتماع بحيث يعتبر الدولة تمثل مهندسة للتضامن الاجتماعي، ويعتبر أن الخدمة العمومية تمثل مجموعة من النشاطات التي تبرر تدخل السلطات العمومية.

ووفقاً لديجيه، تظل الخدمة العمومية دائماً السلطة الشرعية للدولة من خلال هذه الفكرة، يستمر ديجيه في تضمين كل تحليل لنشاط السلطة العمومية ضمن مفهوم نشاطات الخدمة.

وهو الأمر الذي سمح بتجاوز مفهوم الخدمة العمومية ككيان مرتبط بالسلطات العمومية فقط بل أيضاً بتوجيه الاهتمام نحو الخدمات خارج نطاق السلطات العمومية كما ربط هذا المفهوم بوجود القانون الإداري بشكل متجدر في وجود الحاجات الاجتماعية التي تستدعي تدخل الدولة.¹

وبناءً على رؤيته يعتبر ديجيه أن الخدمة العمومية تمثل كل نشاط يتم أدائه وتنظيمه ومراقبته من طرف الحكومات، إذ يركز على أن عملية إنجاز هذا النشاط تعتبر ضرورية لتحقيق وتطوير التماسك الاجتماعي، ووفقاً لهذه الخاصية، يرى ديجيه أن الخدمة العمومية لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تدخل القوة الحكومية، فالمفهوم القانوني الذي قدمه ديجيه أسس لعقيدة أصبحت مرجعية في فرنسا، إذ يتماشى هذا المفهوم مع المكانة المركزية للدولة، حيث تعود الخدمة العمومية في النهاية إلى السلطة الوطنية والمحلية، والتي تعزز إذا ما كان النشاط يتوافر على معيار الخدمة العامة، حيث تقوم هذه السلطات بتحديد شروط تنفيذ الخدمة ومراقبة تنفيذها، مما يعزز من دورها كوسيط حاسم في تحقيق الخدمة العمومية وضمان لفعاليتها.

¹ كمال فار، الخدمة العمومية المقاربة النظرية والجذور التاريخية، مجلة المفكر، جامعة الجزائر 02، المجلد الرابع، العدد الثاني، ص 184.

إذ تعتبر الخدمة العمومية حجر الزاوية في القانون الإداري، وهي نتيجة للجهود والإجتهادات التي تمت في الساحة القضائية الإدارية فقبل عام 1920 كان يسلط الضوء على معادلة أساسية في القانون العام تفرض أن الخدمة العامة: القانون العام = الشخصية العمومية.¹ إذ هذه العلاقة كانت تتعلق بمجال محدد من الخدمة العمومية وذلك بحكم الأمر يقتصر على الخدمة العمومية الإدارية فقط.

- كلما قد أكد تقرير "سان دوين أكس" الصادر عن مارك دينواكس (mark denoix) الذي كان نائب رئيس مجلس الدولة الفرنسي على أهمية وجوب الخدمة العمومية في السياق الفرنسي، إذ أشار إلى أهمية تجنب الالتباس بين القطاع العام والخدمة العمومية مع وجوب الفصل بين المفاهيم المرتبطة بالخدمة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري عن المفهوم التاريخي المرتبط بالخدمة العمومية (ذات طابع الاداري)، إذ تم إقتراح فكرة أنه لابد من استبدال مصطلح الخدمة العمومية بمفهوم مغاير الذي اشتمل على عبارة "مهام الخدمة العمومية" كما يركز التقرير على ضرورة تكييف تحديد محتوى هذه المهام وفقاً للسياقات الخاصة بقطاعات النشاط، يتمحور هدف من هذه التغييرات التي شملت مفهوم الخدمة العمومية وذلك حسب مفهوم الفرنسي وكل العناصر التي تتعلق بالجوانب الصناعية والتجارية ليتناسب أكثر مع المفهوم الأوروبي.²

-وبناءً على ما تم ذكره سابقاً فيمكن تحديد الفرق بين المفهوم الفرنسي والمفهوم الأوروبي للخدمة العمومية بشكل رئيسي من خلال المكانة التي يوليها كلاهما للمفهوم والتفكير الاقتصادي يتسم المفهوم الفرنسي بغياب الاعتبارات الاقتصادية الذي يبرز فكرة أساسية تتمثل في ضرورة توفير الخدمات للمواطنين بغض النظر عن العوائق الاقتصادية المباشرة على الجانب الآخر مستوحى من المفهوم الأوروبي للخدمة العمومية مرجعيته من الجانب الاقتصادي أي يعني أن النظر إلى الخدمة العمومية يتضمن إعتبارات إقتصادية وتحقيق التوازن المالي

رابعاً: ماهية الخدمة العمومية

-الخدمة العمومية هي عبارة عن حصيلة نهائية التي تضم نشاطات المنظمات العمومية التي ما تكون في الغالب لها ارتباط بالدولة ومن هذا المنطلق فيرتبط مفهوم والاختلاف في تنوع الخدمة العمومية بنوع الأنظمة والسياسات

¹ Francois l  v  que, **concepts économique et conceptions juridiques de la nation et service public**, CNRS, Paris, 2000, p2.

² Ibid.p3.

المنتجة من قبل الحكومة التي تمحور هدفها الأساسي في تحديد نطاق ومجال هذه الأخيرة ومن هذا المنطلق سنحاول التعرف على مختلف التعاريف والمواضيع المرتبطة بهذا المفهوم وهي كما يلي:

لا توجد هناك تعاريف محددة ودقيقة حول تحديد ماهية ونطاق الخدمة العمومية، إذ أن جلّ التعاريف إمّا تربطها بالصالح العام أو ترتبط بالسياسة المعمول بها في الحكومة ومن بين هذه التعاريف نذكر مايلي:

- يمكن تعريف الخدمة العمومية "بأنّها آلية لضمان تحقيق الصالح العام للمجتمع من خلال الاستجابة لحاجاته العامة".¹

- كما تشكل الخدمة العامة الحد الأقصى للسلطة العامة، إذ يتجلى الأمر في ذلك على السعي نحو توفير الخدمات والضمانات التي من خلالها تتجه نحو خدمة مصلحة المجتمع بشكل شامل.²

- وفق القانون الإداري الفرنسي: "فإنّ الخدمة هو ذلك المفهوم الذي يعدّ تقليدياً لخدمة فنية، كما وأنّها يتم توفيرها بشكل عام عبر منظمة عامة وذلك إنطلاقاً من استجابتها لاحتياجات ومتطلبات أفراد المجتمع وذلك لضمان تحقيق الصالح العام، حيث يستوجب القائمين على إدارتها ضرورة احترام لمبادئ المساواة والاستمرارية وضرورة التكيف لتغيرات التي قد تطرأ وذلك بهدف تحقيق الصالح العام".³

- ومصطلح الخدمة العمومية يشير إلى ذلك الارتباط الذي يجمع كل من الإدارة العامة الحكومية والمواطنين وذلك على مستوى تلبية وإشباع احتياجات ورغباتهم المتنوعة الذي يعتمد في ذلك على الجهات الإدارية والهيئات العامة.⁴

- كما عرف خبراء الإدارة العامة الخدمة العمومية بأنّها: الحاجات الأساسية التي من خلالها يتم حفظ حياة الإنسان وتأمين لرفاهيته وبالتالي لا بد أن تكون هدفاً رئيسياً يستوجب توفيرها لغالبية المجتمع، يتطلب التزاماً بمنهج توفير هذه

¹ Didier Linotte et Raphiel Romi, **service public et Droit Administratif et Economique**, 5ème, édition, juris-classeur, paris, 2003, p43.

² Ibid., p47.

³ المرسى السيد حجازي، **إقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)**، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004، ص29.

⁴ ثابت عبد الرحمن إدريسي، **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، دون بلد النشر، سنة 2001، ص455.

الحاجات مع التركيز على مصلحة الغالبية في المجتمع كمحرك أساسي يتم تصويبه لتصميم وتنفيذ خدمات، وذلك بهدف رفع من مستوى المعيشة للمواطنين.¹

-وقد عرف الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمد بأديس أبابا وذلك بتاريخ 31 جانفي 2011 الخدمة العمومية في نص المادة الأولى منه على أنها: "أي خدمة أو نشاط مرتبط بالمصلحة العامة يديرها وينظمها على مستوى السلطة الإدارية."²

كما يمكن تعريف الخدمة العمومية بأنها تشمل الوظيفة التي يتم أدائها وفق ضوابط وتكون تخضع للرقابة من قبل الحاكمين وذلك لأنّ وظيفة أمر ضروري يساهم في تحقيق التنمية والترابط الاجتماعي.³

أما بشكل المباشر يتم أدائها من خلال القطاع العام أو عن طريق تنظيم تقديم الخدمات.⁴

-كما يعرفه خبراء الإدارة على أنّ الخدمة العمومية" تتجلى في مجموعة من الحاجات الضرورية التي تضمن حفظ حياة الانسان وتحقق له الرفاهية وبالتالي الأمر الذي يستوجب ضرورة توفيرها لغالبية الشعب مع الالتزام في منهج توفيرها والهدف الأساسي هنا تحقيق مصلحة الغالبية من أفراد المجتمع وبالتالي هي محرك الأساسي سياسي الذي يضمن تسيير تقديم الخدمات والغاية من ذلك هي السعي نحو تحسين ورفع من مستوى المعيشة للمواطنين.⁵

-ومن خلال التعاريف السابقة تم الاستنتاج أن هناك عناصر مشتركة لمفهوم الخدمة العمومية يمكن تلخيصها بشكل عام في عنصرين أساسيين هما:

-الخدمة العمومية ترتبط مباشرة بتلبية احتياج لصالح المصلحة العامة.

¹ العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الالكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014، ص 40.

² المرسوم الرئاسي رقم 12-415 المؤرخ في 2012/12/11 يتضمن التصديق على الميثاق الإفريقي لقيم ومبادئ الخدمة العامة والإدارة المعتمدة بأديس أبابا بتاريخ 2011/01/31، الجريدة الرسمية العدد 68 مؤرخة في 2012/12/16، ص 05.

³ عبد الجليل طواهرية واليامنة قوارح، دور عصنة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية، مجلة البحوث الاقتصاد والمناجمنت، العدد 2، سنة 2022، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 189.

⁴ عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 07، 2017، جامعة الجليلي بونعامة عبد اللاوي، خميس ملياني، ص، ص 63-64.

⁵ العربي بوعمامة وحليمة رقاد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

-الخدمة العمومية تصدر عادةً عن السلطات العامة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

ومن هذا المنطلق تجدر الإشارة إلى أنه في تعريف الخدمة العمومية، يمكن استكشاف زاويتين مختلفتين يمكن التمييز بينهما حول الخدمة العمومية، إذ تمثلان في النظر إلى الخدمة العمومية كعملية، والخدمة العمومية كنظام، وهو ما سنوضحه من خلال الآتي:¹

1/: مفهوم الخدمة العامة كعملية:

حيث يظهر لنا أنه يمكن اعتبار الخدمات المقدمة من طرف المنظمات الحكومية، أو المنظمات العامة عمليات ذات طابع تكاملي إذ تشمل هذه العمليات على مدخلات وعمليات تشغيل ومخرجات، وفيما يرتبط بالمدخلات، فيمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع التي يمكن أن تنفذ عليها عمليات التشغيل لإنتاج الخدمة المرجوة وهي كما يلي:

أ/ **الأفراد:** إذ يعتبر المواطن في هذا السياق، الفئة التي تسعى نحو البحث عن الخدمة وتقدم نفسها كمدخل في عمليات الخدمة العامة، وفي هذه الحالة يعني عندما يتم تأدية هذه العمليات، فيتم التأثير مباشرة على المواطن بحد ذاته، أي يكون الشخص هو الذي يتمكن من تلقي الخدمة المطلوبة، كعمليات العلاج والوقاية ومختلف الخدمات الصحية التي تجري عليه ويجري الأمر أيضاً على الخدمات العامة، كمحاكمة الأفراد.

ب/ **الموارد (materials):** في إطار الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العامة، يمكن أن تصنف مختلف الموارد والأشياء كإحدى أنواع المدخلات في عمليات الخدمة ويعني بذلك أن هناك عمليات متعلقة بالخدمة التي تتم على الأشياء نفسها، وليس على الأفراد، وتعرف هذه العمليات تحت مسمى "عمليات الأشياء المملوكة" مثل: خدمات مرتبطة برخصة المرور، والخدمات العامة المختلفة في خطوط السكك الحديدية.

ج/ **المعلومات (information):** تعتبر العمليات المرتبطة بتشغيل المعلومات كإحدى أهم أنواع المدخلات في عمليات المتعلقة بالخدمة العمومية، ويطلق عليها هذه التسمية نظراً لتركيزها واهتمامها بالجانب الحديث للخدمة العمومية، وتنعكس هذه العمليات التقدم في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يشترط في ذلك تداول ومعالجة المعلومات باعتبارها جزءاً أساسياً في عملية تقديم الخدمة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص455.

2/: مفهوم الخدمة العامة كنظام (service as a system):

فانطلاقاً من مفهوم النظام يمكن النظر إلى الخدمة التي تقوم المنظمات العامة بتقديمها باعتبارها نظام يتكون من أجزاء مختلفة تشمل ما يلي:¹

- نظام عمليات تشغيل أو إنتاج الخدمة (service operation system) فتبعاً لهذا النظام الذي يقوم بتنظيم وتنفيذ عمليات التشغيل على مدخلات (Inputs) الخدمة بحيث يكون هدفها هو إنتاج العناصر الخاصة بالخدمة المقدمة.

- نظام تسليم الخدمة (service delivery) ووفقاً لهذا النظام، يتم تجميع عناصر الخدمة، مع تسليمها بشكل نهائي لأفراد طالبي الخدمة، إذ يتضمن مفهوم الخدمة العامة كنظام لها شكلين:

- اعتبار الخدمة العامة مرئية أو مستقبلية تفهم من منظور المواطن.

- خدمة عامة غير مرئية وبالتالي فهي غير منظورة بحيث أنه يشار إليها بجوهر الخدمة الفنية، إذ في هذا الجانب يتم التركيز بشكل أكثر على الجوانب التقنية والعمليات الداخلية.

إذ تميز بعض الدراسات إلى تفضيل استخدام تعبير "المكتب الأمامي" للإشارة إلى الجوانب المرئية أو المنظورة في إطار الخدمة في حين يشير استخدام تعبير "المكتب الخلفي" للإشارة إلى الأجزاء الغير المرئية أو غير المنظورة في هذا النظام.

كما سبق يمكن تصنيف الخدمات العامة إلى صنفين:

✓ **الصنف الأول:** يتمثل في الخدمات غير المسوقة التي تشمل الخدمات المقدمة والمفروضة على الجميع (المواطنين ومقيمين)، وذلك من قبل الجهات العمومية، بحيث يتم الحصول عليها مجاناً، أما في طريقة إنتاجها فإنّها تمول بواسطة أموال عمومية متحصل عليها من الإيرادات العامة للدولة (من الحصيلة الجبائية خصوصاً) مثلاً على ذلك: الأمن، الدفاع، خدمات البلدية، النظافة العمومية... الخ.

¹ ميلود طبيش، مجدوب فايزة، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم وآليات التطبيق، العدد 03 والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02، ص 429.

✓ **الصف الثاني:** تشمل الخدمات المسوقة فهي الخدمات المقدمة للأفراد بشكل اختياري، إذ يتم الحصول عليها يكون بالمقابل الذي يغطي إجمالي تكلفة الخدمة المقدمة (مثلاً: الماء-الغاز...الخ) أو أنّ الخزينة العمومية تقوم بتدعيمها جزئياً (مثلاً: نقل عمومي-سلع وخدمات...الخ).

ومن خلال ما تم التطرق له فيمكن الاستنتاج بأنّ الخدمة العمومية هو تلك العملية التي تقع تحت إطار مسؤولية الهيئات العمومية التي تسعى جاهدة نحو توفير الخدمات للمواطنين وذلك على أساس العلاقة التي تربط بينهم.

خامساً: أنواع الخدمة العمومية

هناك تقسيمات عديدة للخدمات العمومية إلا أن نجد أنها جميعاً تشترك في نفس المحاور ونذكر من بين هذه التقسيمات مايلي:¹

- ❖ الخدمات الأساسية وضرورية لضمان استمرارية وتقديم المجتمع، وتعزز من سلامته مثل: الخدمات التعليمية والصحية، وهي تشمل الخدمات التي من المفترض أن تقع على عاتق مسؤولية الدولة نحو توفيرها مهما ارتفعت تكلفتها.
- ❖ الخدمات الأساسية والضرورية المخصصة لرعاية احتياجات أفراد المجتمع على مستوى مختلف القطاعات (خدمات أساسية لا يمكن الاستغناء عنها) مثل: التموين بالماء، الكهرباء، الغاز والنقل...الخ، إلا أنه يشير هذا النوع من الخدمات إلى تحول كبير، بحيث لم تعد مقتصرة على دور الدولة أو ارتباطها بالمشروعات العامة، إلا أنها أصبحت قابلة للتقديم من طرف المشروعات الخاصة، ويتم إدارتها وفق مبادئ وأسس تجارية مع مراعاة تطبيق لمعايير الربحية.
- ❖ خدمات ذات منفعة اجتماعية وثقافية، بحيث يمكن للأفراد المجتمع الاستفادة منها، إلا أن في غالب الأحيان تكون هذه الخدمات غير ذات الأهمية بالنسبة لبعض الأفراد أو المجتمعات فبينما تعد كل من المكتبات العامة، المتاحف، والمتنزهات العامة كأمثلة على هذه الخدمات إذ يظهر نوع من الفجوة بين كل من تلك الخدمات واهتمامات بعض الأفراد.
- ❖ خدمات ذات طبيعة اجتماعية: حيث يمكن للأفراد تنفيذها بأنفسهم بإستخدام لإمكاناتهم الشخصية، ومع ذلك يظهر نوع من القصور مرتبط بتقديم هذا النوع من الخدمات الذي يمكن أن يكون له تأثير على المجتمع، وهو ما يستدعي تدخل السلطة العمومية لتحسين أدائها وتوفيرها، ومن بين هذه الخدمات يمكن أن نذكر بصورة أساسية الإسكان مثلاً.

¹ عبد المطلب عبد الحميد، "التمويل المحلي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 62.

❖ خدمات رأسمالية التي تمتاز بتكلفة عالية ذات الفائدة التي تتجاوز الجيل الحالي وتمتد إلى الأجيال القادمة، وتشمل ذلك بناء المدارس، المستشفيات، الجامعات وغيرها من المشاريع الكبيرة، ومن خلال تقسيم الخدمات العامة وفق التقسيم الفرنسي تستطيع تمييز بين ثلاثة أنواع لهذه الأخيرة بحيث أهما لا تختلف عن التقسيم السابق، وإنما هو تقسيم أكثر اختصاراً، حيث نجد:

✚ خدمات عامة ترتبط بسيادة الدولة:

-تتعلق هذه الخدمات أساساً بالأدوار التقليدية للدولة، وتشمل مجالات مثل العدالة، الأمن، الدفاع الوطني، والشؤون المالية العامة... الخ.

✚ خدمات اجتماعية وثقافية: وهي الخدمات التي عرفت تطوراً ملحوظاً وذلك منتصف القرن التاسع عشر، وهي تشمل عامة، خدمات مرتبطة بمجال التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية... الخ

✚ الخدمات ذات الطابع الاقتصادي:¹ وهي تلك الخدمات المتعلقة بالميدان الصناعي وتجاري، وكانت بداية ظهور هذا النوع من الخدمات في القرن العشرين، كما شهد تطور ملحوظ لدور الدولة في التدخل في الحياة الاقتصادية وزيادة دورها في تحقيق من رفاهية أفراد المجتمع المرتبط بتلبية احتياجاته ومتطلباته في كل من مجال النقل، الاتصالات، الطاقة... الخ

-إنّ النشاط الحكومي الذي يتعلق بتقديم الخدمات العامة يسعى دوماً بشكل مستمر لتلبية الحاجات العامة للمواطنين، كما أن هدفه لا يتمحور حول تحقيق الربح في هذا النوع من المشاريع، حيث لا تخصص الموارد عادة في مشروعات الخدمات العامة من أجل تحقيق أرباح، بل تستخدم لتوفير خدمات أساسية للمواطنين، دون الأخذ بعين الاعتبار قدرتهم على الدفع، إلا أن غياب هدف الربح في هذه المشروعات التي تقوم الوحدات الحكومية بإدارتها لا يعني بالضرورة أنها تعمل بخسارة، بل يغيب هنا مقياس الربح الناشئ عن طريق المقارنة بين كل من النفقات و الإيرادات.²

إضافة إلى هذا التقسيم هناك تقسيم آخر للخدمة العمومية والتي يمكن تقسيمها بدورها إلى نوعين: خدمات عمومية اجتماعية والخدمات العمومية الجديدة بالإشباع أو المستحقة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 62.

² محمد جمال علي هلاي " المحاسبة الحكومية"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص، ص 22-23.

أ- الخدمات العمومية الاجتماعية: هي تلك الخدمات التي تسعى لإشباع حاجات اجتماعية،¹ محددة بحيث يتم توفير سلع وخدمات تكون خاضعة لمبدأ التمييز وتكون متاحة لجميع أفراد المجتمع بدون استثناء بغض النظر عن القدرة الشخصية على دفع المقابل، إذ يتمتع مستهلكوا السلع والخدمات التي تلبي احتياجات اجتماعية إمكانية الوصول إليها، حتى لا يمكن استبعادهم أو حرمانهم من الانتفاع بهذه الخدمات حتى في حالة عدم دفع أي مقابل، كما هو الحال في تلبية احتياجات الدفاع والأمن وتنظيم القضاء. ومن ناحية أخرى فإنّ امتثال الخدمات العمومية الاجتماعية لهذه الخاصية (عدم قدرة على الاستبعاد) يجعلها غير قابلة للتسعير وبالتالي عدم مقدرة نظام السوق على إشباعها، الأمر هنا استوجب ضرورة تدخل الدولة نحو إنتاج هذه الخدمات وتقديمها للأفراد المجتمع بشكل مجاني مع البحث عن الوسائل الملائمة لتوفيرها.

ب- الخدمات العمومية الجديرة بالإشباع أو المستحقة: هي الخدمات التي تلبي حاجات الأفراد أو الاحتياجات مستحق إشباعها، إذ يتم تحقيق هذا من خلال توفير سلع وخدمات عبر نظام السوق، حيث يعدّ هذا المنهج غير كاف من جهة نظر المجتمع.

2- حسب نوع النشاط الممارس من طرف الدولة: وفق هذا المعيار يمكن تقسيم الخدمات العمومية إلى نوعين: خدمات عمومية إدارية وخدمات عمومية إقتصادية.

أ- خدمات عمومية إدارية: يتعلق هذا النوع من الخدمات بوظيفة التقليدية حيث كانت نشاطها في البداية مقتصر على تقديم خدمات إدارية بحتة مثل: الدفاع، الأمن والعدالة تهدف هذه الخدمات إلى الحفاظ على استقرار كيان الدولة وسيروورها، وتنظيم العلاقات بين الأفراد فعلى سبيل المثال، يعتبر توفير مستوى مقبول من الأمن والعدالة أمراً ضروري للحفاظ على الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وبالتالي هذا ما يشير إلى أهمية هذه الخدمات التقليدية في تأمين البيئة الضرورية التي تساعد على استمرار الحياة اليومية وتقدم المجتمع.²

- إضافة إلى الوظائف التقليدية للدولة، هناك وظائف أخرى يتم تكفل بها لتقديمها لأفراد المجتمع وتكون بنفس الأهمية والذي نذكر على سبيل المثال: خدمات التعليم- خدمات صحية (مستوصفات، المستشفيات المتخصصة...).

¹ عبد القادر خريش، نور الدين بوعشة، مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 3، جامعة الجزائر 02، ص 293.

² سعيد عبد العزيز عثمان، قراءات في إقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000، ص 27.

الخ) خدمات مرتبطة بإسكان أفراد المجتمع خاصة محدودي الدخل، الخدمات الدينية، خدمات مرتبطة بالمجال الثقافي والترفيهي، المسارح-الحدايق العامة وغيرها من خدمات الأخرى.

-وفي غالب الأحيان ما يتم تقديم هذه الخدمات بدون أي مقابل أو بمقابل رسم رمزي، وغالبًا ما لا تغطي تلك الرسوم تكلفة الخدمة، وذلك من أجل تنظيم عملية الحصول عليها، إضافة إلى ذلك أنه في حالة تقديمها وفق أسس تجارية قد يؤدي إلى عدم وجود استقرار اقتصادي واجتماعي، وعادة ما يتم تمويل هذه الخدمات من خلال الإيرادات العامة للدولة والتي تتأتى من الضرائب والرسوم.

ب- **خدمات عمومية إقتصادية:** إذ تسعى الدولة من خلال تقديم هذه الخدمات إلى زيادة من نسبة كفاءة الخدمات العمومية الاقتصادية وذلك من خلال التخصيص الأفضل للموارد الاقتصادية وتوجه نحو تحقيق الاستقرار الاقتصادي، إذ تتضمن هذه الخدمات أساسًا في البنية التحتية، حيث تهدف إلى بناء قاعدة إقتصادية وإجتماعية قوية تساهم في تعزيز التنمية.

المطلب الثاني: مبادئ الخدمة العمومية

-اتفق أغلب الدارسين في مجال دراسة مبادئ الخدمة العمومية وهذا لوجود ارتباط وثيق بين متطلبات هذه الأخيرة الذي يتمحور هدفها بالدرجة الأولى إلى السعي نحو تحقيق إستقرار النظام العام بشكل أولي، وفي سياق ذلك قام الباحث "لويس رولان" **louis Rolland** بوضع تنسيق ينظم لمبادئ الخدمة العمومية وذلك في توصله إلى استنتاج مفاده أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية الذي أطلق عليه تسمية "قوانين رولاند"¹، وهي تضم كل من مبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية، إذ أن هذه مبادئ تشكل الإطار الأساسي للقطاع الخدمات، إلا أنه هناك من الباحثين من يضيف لها مبدئين آخرين، المتعلق بمبدأ مجانية وحياد الخدمة العمومية.

إلا أنّ اعتماد هذا النوع من المبادئ يظهر بشكل واضح أثناء عملية تسيير الخدمة العمومية من طرف الجماعة المحلية، إلا أنه في بعض أحيان معناه ويتقلص وذلك بسبب تدخل بعض أطراف أخرى في التسيير، وفيما يلي سنقوم بتوضيح لأهم مبادئ الخدمة العمومية والتي تتجلى فيما يلي:

¹ Jean louis de corail, **l'approche fonctionnelle de service public sa réalité et ses limites**, la revue ajda, N°Spéciale sur le service public, 1997, p25.

أولاً: مبدأ المساواة: يعتبر مبدأ المساواة من بين الركائز الأساسية تثير إهتمام المجتمعات المعاصرة كمبدأً الديمقراطية، والعدالة أمام القانون إذ يعدّ هذا المبدأ مصرحاً به في المراسيم المتعلقة بحقوق الانسان.¹ إذ يقصد بهذا المبدأ أنه عندما يتم توافر للأفراد المستفيدين من الخدمات العامة وفق الشروط المنصوص عليها في القوانين التي من خلالها يتم تحديد وإنشاء لتلك الخدمات، التي تشترط في التعامل معهم بمساواة وفق الشروط المتفق عليها، إذ يترتب عنه إلزام بمبدأ المساواة تحقيق لمبدأ الحياد الخدمة، وهو الأمر الذي يضمن بتوفير الخدمة العمومية بطريقة عادلة أمام القانون دون تفرقة،² فإن تطبيق لمبدأ المساواة أمام الخدمة العمومية يرتبط أساساً بتحقيق المساواة والعدالة في المعاملة، ولا يتوجب بالضرورة ارتباطه بمفهوم المجانية في تقديم أو الحصول على الخدمة العمومية، وهو ما يظهر بشكل واضح في الخدمات العمومية الاقتصادية، لأنه في حالة وجود الرغبة في الحصول عليها يتطلب دفع مقابل للحصول عليها.³

وكما قلنا سابقاً أن مبدأ المساواة يعدّ من بين المبادئ الأساسية المساعدة في تقديم الخدمة العمومية، كما أنه يعتبر من بين العوامل المساهمة في تحقيق الديمقراطية الإدارية، وجوهر هذا المبدأ أنه في حالة ما إذا أراد أفراد المجتمع الحصول على الخدمة العمومية لابد أن يتشابه كل من الضريبة أو الرسم في الواقع المشابهة ويشترط في ذلك أن يتم دفع هذه الضرائب بنفس الطريقة أو يحصل الجميع على نفس الضمانات مما يؤكد فكرة توفير الخدمة العمومية بشكل متساو ويتم إتاحتها لجميع المواطنين بدون أي إستثناء وبطريقة تعتبر عادلة.

ثانياً: مبدأ الاستمرارية: إنّ الهدف الأساسي للخدمة العمومية هو توجه نحو تلبية حاجات المجتمع ذات الفائدة العامة، ويشترط الأمر لتحقيق هذا الهدف هو استمراريته وعدم انقطاعها ويعتبر مبدأ استمرارية الخدمة العمومية إمتداداً لمفهوم استمرارية الدولة، الذي يؤكد هذا الأخير على ضرورة وأهمية توفير هذه الخدمة بشكل متواصل ومنظم دون انقطاع، ذلك بهدف ضمان إستمرارية تلبية إحتياجات المجتمع مع ضمان إستدامة الفوائد العامة،⁴ إضافة إلى ذلك فإنّ مبدأ الاستمرارية هو مبدأ تم فرضه على مسؤولي مسيري الخدمة العمومية، حيث يعكس الحاجة إلى الحفاظ على أداء متواصل للخدمة، إذ تظهر في حالة الاستفادة من الخدمة ستكون مرضية عندما يتم الحفاظ على إستمرار

¹ Marie Christine rounalt, **droit administration**, paris, gualino édition, 2001, p235.

² علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999، ص55.

³ حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة نظرية المرافق العامة، الجزء الأول الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984، ص87.

⁴ Marie Christine rounalt. Op, cit, p235.

تقديمها بشكل مستمر ومنظم.¹ ومن بين حالات عدم الرضا مشكلة الإضراب في المؤسسات العمومية الذي يعتبر عنصر تشويش على إستمرارية الخدمة، إذ نجد بعض القوانين تشير إلى حظر الإضراب أو تنظيمه في بعض القطاعات فهو يعتبر بالنسبة لمقدمي الخدمة العمومية خطأ يعاقب عليه إدارياً، وفي بعض الحالات يعتبر ذلك جريمة، وحسب الأستاذ محمد بوسماح: "إنّ مبدأ إستمرارية الخدمات العمومية ينشأ من خلال تصور الذي يركز على أنّ عمل الدولة والهيئات الحكومية التابعة لها يقوم على الدوام والاستمرار ويكون منتظماً، ولا يجب أن يتوقف أو ينقطع، إذ يعدّ نشاط الخدمة العمومية النابض الأساسي في حياة المجتمع المحلي ولا يجب أن يتوقف لأنّ بتوقفه قد ينجّر عنه عدة عواقب وخيمة في حياة الجماعة وهذا ما يساير فهم الاستمرارية للخدمة العمومية.²

-ونظراً لأهمية هذا المبدأ، فقد تم تكريس دستورياً من خلال المادة 90 من دستور الجزائر لسنة 1996 المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016 والمادة 6/99 منه،³ حيث من بين المواضيع التي نصت عليه المادة 90: "أنّ رئيس الجمهورية هو الشخص الذي يسعى جاهداً لسهر على إستمرار الدولة من خلال العمل على توفير الشروط اللازمة لتحقيق تسيير المؤسسات، أما ما جاءت به في المادة 6/99 أنّ الوزير الأول هو الذي يختص في السهر على حسن سير الإدارة العمومية.

ثالثاً: مبدأ تكيف الخدمة العمومية وموائمتها:

تم الإشارة لأول مرة لمبدأ تكيف الخدمة العمومية من قبل المذهب الفرنسي ، وتم التعبير عن هذا المفهوم من خلال تسميات متنوعة: التكيف، التبديل، التطور، والأداء الفعال، وفقل لتعريف الدقيق فجاء مبدأ التكيف كنتيجة الهدف الذي تسعى إليه الخدمات العمومية التي تسعى لتحقيق المصلحة العامة، كما يطلق عليها أيضاً "مبدأ قابلية التحول"، حيث يعبر هذا المبدأ عن ضرورة مواءمة الخدمة العمومية مع الاحتياجات الاجتماعية لصالح العام، وفي هذا الإطار يرى الباحث "لاشيام" (la chaume 1989)، إن مبدأ التكيف يعتبر من بين المبادئ الضرورية لتطوير الخدمات العمومية، سواء كانت تتعلق بطريقة تنظيمها أو طريقة أدائها، بحيث تتلائم مع متغيرات كل فترة زمنية، إذ يجب العمل على تحقيق أقصى درجات الفعالية في إرضاء الصالح العام، يستدعي في ذلك إجراء عمليات

¹ William sabadie, **contribution de la mesure de la qualité perçue d'un service public, thèse doctorat en sciences de gestion**, université des sciences de Toulouse, 12 décembre 2011, p21.

² ناصر لباد، القانون الإداري (الجزء الثاني) النشاط الإداري، ط1، مطبعة شارب، الجزائر 2004، ص162.

³ دستور الجزائر لسنة 1996، المعدل والمتمم بالقانون رقم 16-01 المؤرخ في 06/03/2016 الجريدة الرسمية العدد 14 المؤرخة في 2016/03/07.

تحديث للخدمة العمومية بشكل منتظم، مع مراعاة خاصة للجودة الخدمة، فهذا المبدأ هو تجسيد واقع مختلف التطورات التي تحت المؤسسات في تقديم الخدمة العمومية على ضرورة تطوير لجودة ونوعية خدماتها.¹

-وقد قام المشرع الجزائري بتكريس هذا المبدأ من خلال عدة نصوص قانونية منها:²

-المرسوم رقم 88-131 المؤرخ في 1988/07/04: والذي تولى تنظيم العلاقات بين كل من الإدارة والمواطن، حيث جاء في نص المادة 06 منه على أنه: "تسهر الإدارة دائما على تكامل لمهامها بحيث تنفذها بدرجة من الكفاءة، الذي يصاحبه ضرورة مراعاة لإحتياجات المواطنين بحيث يجب أن تضع الإدارة خدماتها تحت تصرف المواطن كأولوية كما نصت المادة 3/21 منه على أنه: يستوجب عليها أن تطور أي إجراء بحيث يتلائم مع التقنيات المتطورة والمستعملة في التنظيم والتسيير.

-المرسوم التنفيذي رقم 90/188 المؤرخ في 1990/06/23 المختص في تحديد هياكل أجهزة الإدارة المركزية في الوزارات، حيث تنص المادة 8/2 على أنه: "المهام التي تتولها الإدارة المركزية في الوزارة على الخصوص ما يلي: تسعى جاهدة دوما على السهر في تحسين نوعية خدمات المرافق العامة وتحسين العلاقات التي تربط كل من الإدارة والمواطن.

المطلب الثالث: طرق تسيير الخدمات العمومية

تعتمد طرق إدارة الخدمات العمومية على تنوع الخدمة نفسها، حيث يكون الأسلوب الفعّال لتسيير خدمة معينة غير مناسب لخدمة أخرى، وذلك نتيجة للعديد من الاعتبارات وأهمها مدى المساس بالجانب السيادي للدولة، فإذا كانت هذه الخدمات العمومية مرتبط بشكل وثيق بالجوانب السيادية للدولة مثل: الأمن، الدفاع والقضاء والخدمات التي لا تتضمن تأثيرا مباشرا على الكيان السياسي للدولة كمثال على ذلك خدمات توزيع المياه، وتوفير الكهرباء والغاز. إذ يتم تسييرها وفق أساليب وطرق إدارية غير مباشرة من خلال المؤسسات العامة وفق أنماط أخرى للتسيير والتي يمكن تحديدها وفق النقاط الآتية:

أولا: التسيير المباشر (نظام الحصر): في هذا النوع من التسيير الدولة هي من تقوم بشكل رئيسي بتقديم الخدمة العمومية لتلبية الحاجات الأساسية في المجتمع، وهو الدور الذي قامت بتحملة من بداية وجودها الذي يطلق عليه

¹ Jean Paul valette, op, cit p 920.

² المرسوم رقم 88-131 مؤرخ في 1988/07/04 ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن، الجريدة الرسمية المؤرخة في 1988/07/06، ص من 1013 إلى 1017.

بمركزية الإدارية.¹ بالإضافة إلى ذلك يمكن التسيير المباشر عن طريق الجماعات المحلية التي تتولى تقديم الخدمات العمومية في إطار اللامركزية المرفقية وفي هذا السياق يمكن التمييز بين شكلين من التسيير المباشر (نظام الحصر):

أ-التسيير المباشر البسيط (نظام الحصر البسيط): يعتمد هذا المنهج على فكرة أساسية مفادها أن الجماعة المحلية تقوم بإدارة الخدمة العمومية مباشرة عن طريق تخصيص جزء من ميزانيتها أي ميزانية المالية واستخدام مواردها المادية والبشرية، بحيث يتم تسجيل جميع النفقات المصروفة ويتم إعادتها إلى ميزانية المجموعة.

ب-نظام التسيير المباشر المستقل (نظام الحصر المستقل): يطلق عليه تسمية نظام الحصر المستقل لأنه يتم الاستفادة بدرجة من الاستقلالية المالية، وأهم ما يميز هذا النمط من التسيير بأن بعض المرافق تغطي بنوع من الاستقلالية المالية كما أنه يشابه بشكل كبير لأساليب المعتمد عليها في المؤسسات العمومية.

ثانيا: التسيير غير المباشر (المؤسسة العامة): في هذا النوع من التسيير يمكن للمؤسسة العامة أن تنظم الخدمات وتتمتع بدرجة من الاستقلالية الإدارية أو المالية دون أن تتمتع بشخصية معنوية، لأنه بوجود قواعد خاصة لتقديم الميزانية هو ما يسمح بضبط نشاط الخدمة وتقدير الحالة المالية وفي هذه الحالة فإنه تجدر الإشارة إلى التسيير غير مباشر.² فالمؤسسة العامة يمكن اعتبارها على أساس أنها شخصية معنوية سواء تم إنشاؤها من قبل الدولة أو من قبل الجماعات المحلية.

فإن الاعتماد على المؤسسة العامة يعتبر ضرورة حتمية لإدارة بعض الخدمات مثل: (النقل، الماء، صرف المياه)، على غرار التسيير المباشر حيث تتميز المؤسسة العامة بشخصية معنوية، ومع ذلك فإنها دوما تعمل ضمن إطار القوانين واللوائح بحيث يتمحور هدف هذه المؤسسات العمومية في تقديم الخدمات عمومية تابعة للجماعة التي قامت بإنشائها بحيث تكون متخصصة في مجالات معينة، فعلى سبيل المثال: الخدمات العمومية للتعليم العالي والبحث العلمي التي تديرها الجامعة... الخ، إذ أنّ هذه المؤسسات تقوم بإدارة الخدمات بشكل المباشر بحيث يتم تكليفها بها في إطار مبدأ التخصص.³

إذ أنّ هذا النمط من التسيير يفتقر إلى الاستقلالية المالية، وذلك راجع لعدم تسيير النفقات والموارد بشكل مستقل ولكن تبقى موارد ونفقات تابعة للمجموعات المحلية، أما فيما يرتبط بالمرافق الدولة، فيتم الاعتماد على طرق التسيير

¹ Dider linotte, raphael Romi, **service public et droit économique**, édition du suris lasseur paris, 2003, pp52-53.

² صبرينة عصام، تسيير المرفق العام في القانون الجزائري، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، المجلد 02، العدد 03، ديسمبر 2017، جامعة تيزي وزو - الجزائر، ص 290.

³ Dider linotte, op, cit, pp54-55.

المباشرة (أسلوب الحصر المباشر)، المعتمد في تسيير الخدمة العمومية في كل من قطاع العدالة، الضرائب والدفاع الوطني بالنسبة للجماعات المحلية، أم في خصوص الجماعات المحلية فإن المجموعة المختارة هي التي لها كافة الصلاحيات في تقرير نموذج التسيير الذي لا بد الاعتماد عليه في تسيير الخدمة، وذلك لأنه العديد من الخدمات الإدارية يتم تحقيقها وفق منهج طرق التسيير المباشرة.

ثالثا: تسيير الخدمات العمومية عن طريق القطاع الخاص: وذلك بإعتبار أن الجماعة المحلية مؤهلة لتنفيذ نشاط الخدمة العمومية المحدودة والهدف من ذلك هو ضمان المرونة والفعالية في تحقيق الأهداف وبناء على ذلك فيتم تكليف مهمة المتعلقة بتسيير الخدمة العمومية للقطاع الخاص. وفي بداية القرن الواحد والعشرين أصبح هذا النموذج هو إتجاه الأساسي لتسيير قطاعات جد كبيرة من الخدمات العمومية (كطرق الحديدية-توزيع المياه... الخ) وفي بعض الحالات تتوجه الجماعات العمومية نحو تكليف شخص آخر يشترط في ذلك أن يتمتع بالمهارة اللازمة في تسييرها، بحيث يستوجب الأمر في ذلك خضوعه لرقابة الصارمة، ولهذا الغاية انتهجت الدولة والجماعات المحلية هذه الطرق وبشكل واسع.

- تفويض الخدمة العمومية:

إنّ تفويض الخدمة العمومية هو مصطلح جديد الذي يعبر عن وجود العلاقة قديمة بين كل من السلطات العمومية والقطاع الخاص، إذ يتم استخدام مصطلح تفويض الخدمة العمومية لأول مرة من قبل الأستاذ أوباوي (J-M. Aubu) في سنوات الثمانينات في كتابه "الخدمات العمومية المحلية"، إذ يعدّ بمثابة الإطار العام الذي يشمل جميع العقود المرتبطة بتفويض التسيير ولكن من ناحية اللغة القانونية فتم استعماله حتى في سنوات التسعينات من خلال تجسيد لقانون رقم 12-185 المرتبط بالإدارة الإقليمية (Loi Jose)، إلا أنه لم يدقق في المعنى بحيث يستعمل كل من:

- اتفاقية تفويض الخدمة العمومية.

- اتفاقية التسيير المفوض.

- عقد الخدمة العمومية.

- إذ يمكن تعريف تفويض الخدمة العمومية على أنه: هو ذلك العقد الذي يتم إبرامه بين هيئة عامة التي تمتلك كامل الصلاحيات وبين شخص آخر يتم تكليفه بتسيير جزء أو كامل الخدمة المتعلقة بهذه الصلاحيات.¹

¹ بملول سمية، عقود تفويض المرفق العمومي لترقية الخدمة العمومية... أي رهانات؟، مجلة الاجتهاد القضائي، المجلد 13، العدد 02، أكتوبر 2021، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر، ص 406.

- كما يؤكد المصطلح القانوني الجديد القانون رقم 23-122 المؤرخ في 9 جانفي 1993 الذي يتعلق بمحاربة كل أشكال الفساد المرتبطة بالرشوة والشفافية لما لها تأثير سلبي على الحياة الاقتصادية، فقبل هذا القانون كان مصطلح تفويض قائم بكل أنواعه مختلفة (عقود، الامتياز، الايجار...) لكن هذا القانون حاول إعطاء للإطار القانوني لهذا الأخير هذا من جهة ومن جهة أخرى فإنه لم يستطع بالمقابل من إعطاء مفهوم دقيق لهذا المصطلح.

-تفويض الخدمة العمومية حسب الأستاذ (chenuaud frazier): هي تلك التقنية المعتمد عليها في التعاقد مع شخص خاص ليتولى تسيير الخدمة العمومية وذلك وفق العقود المفروضة من قبل(الامتياز-الايجار-التسيير).¹

المطلب الرابع: الخدمة العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد

إنّ معظم رواد الإدارة العامة اتفقوا حول الموضوع المتعلق بالإصلاحات الإدارية العمومية، لقد كان لنتيجة لتأثير عدة عوامل، بحيث تجلت هذه العوامل أساساً في المشاكل المرتبطة بالجانب المالي التي نشأت نتيجة لتزايد النفقات العمومية، إلى جانب الضغوطات الإيديولوجية التي كانت تطالب بضرورة تقليص من دور الدولة في تسيير شؤون الحياة الاقتصادية، وكذلك الضغوطات المرتبطة بالعامل التكنولوجي التي ساهمت بدورها في تغيير من أساليب العمل وتشجيع على ظهور الاحتكار في مختلف الميادين، ويصحب هذه الضغوطات في ضغط الجمهور أفراد المجتمع نحو دفع الحكومات في رفع وتحسين من فعاليتها المتعلقة بتقديم الخدمة العمومية يأتي هذا إلى جانب تأثيرات العولمة وظهور الفروقات بين الدول.²

- كما تضم عملية الإصلاح وإعادة هيكلة الأجهزة الإدارية للمنظمات العمومية ضرورة تستوجب على الدولة في تدخل من أجل إجراء تحسينات عن طريق تطوير طرق جديدة وآليات التي من شأنها يتم تحسين الأداء ومن أجل التأثير على السلوك والعلاقات بين كل من الأفراد وسوق والحكومة، وذلك ليس فقط في المسائل المتعلقة بتحقيق التنمية، ولكن أيضاً وجوب توفرها في جميع الجوانب التنظيمية التي تظهر الحاجة دوماً للتغيير والتطوير المستمر، إذ يشير إلى ذلك هوتتر (hutter) أن الوظيفة التنظيمية للدولة قد تمكنت من التوسع، وأن أي تنظيم ذو تأثير يخضع بشكل دائم لإعادة هيكلة وتطوير مستمر، بمرور الوقت، قد تغير دور الدولة ومطلب قد تزايد على الحكم

¹ حافظي سعاد، إبرام اتفاقيات تفويض المرفق العام دراسة على ضوء المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بتنظيم الصفقات وتفويض المرفق العام والمرسوم التنفيذي 18-199 المتعلق بتفويض المرفق العام، مجلة قانون النقل والنشاطات المينائية، سنة 2022، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، ص33.

² محمد بن بوزيان ونحيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص24-25.

الراشد على مستوى العالم، هذا الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم التسيير العمومي الجديد (new public management) كأسلوب جديد هادف لإصلاح الإدارة العامة التقليدية الذي تم انتهاجه في إدارة القطاع العام مع سعي نحو توجيهه لكفاءته وإنتاجيته ورفع من قدرته على تقديم الخدمات وتعزيز المساءلة، كما تشدد على أهمية التحول من البيروقراطية العامة التقليدية إلى توجه نحو انتهاج نماذج إدارية أكثر فعالية ومرونة.¹

- يمكن اعتبار نشأة التسيير العمومي الجديد كخطاب جديد أصبح ضرورة إلزامية تفرض في إدارة العامة للدولة، التي جاءت في سياق أزمة مشروعية القطاع العام في الدول الغربية حيث يمكننا القول بأنّ وظيفتها الأساسية تتضمن البحث عن هذه المشروعية المفقودة كما أنّ التسيير العمومي الجديد يقوم على أساس اقتراح نظام جديد ومعاصر يستند على خطاب الفعالية، حيث أنه يؤسس عقلانية عمل الإدارة ويعزز رأسمال مشروعيتها، ويمكن القول إن التسيير العمومي الجديد (N.P.M) ظهر كحل لمواجهة أزمة المشروعية.

- يمثل التسيير العمومي الجديد تحولاً في مفهوم السلطة العامة، حيث بدأت المشروعية تتأسس على أساس خطاب السلطة العامة ومرفق الدولة، فإنّ الإدارة كانت ملزمة بالبحث عن جديد يستند إلى مفهوم العقلانية، كما يمكن تلخيص مراحل الأساسية للتسيير العمومي الجديد وفق المفكر "لوفار رومان" إلى ثلاث مراحل مهمة التي نذكرها على النحو التالي:

- 1- المرحلة الأولى من 1800 إلى 1900: شهدت هذه المرحلة رواج لعنصر القوة في عمليات التسيير.
- 2- المرحلة الثانية من 1900 إلى 1945: شهدت هذه المرحلة ظهور مصطلح الجديد المتمثل في الخدمة العمومية، إذ ظهر بداية إهتمام المجتمعات بنوعية داخل المؤسسة العمومية.
- 3- المرحلة الثالثة: التي تمتد من 1945 إلى نهاية الستينيات، يرى "لوفار" في المرحلة الأخيرة، أن التسيير العمومي الجديد كان ينعكس عليه تأثيرات مرتبطة بأزمات وتحديات خاصة في مؤشرات أداء الخدمة العمومية، أو ما كان يسمى "بالأزمة في مؤشر قياس الخدمة العمومية وذلك في مرحلة الستينيات، إذ أن تلك الأزمات ساهمت في ظهور ما يعرف بأزمة الدول المتدخلة، إذا كان هناك صراع واضح في كل من الخطاب السياسي العالمي حيث قام "لوفار رومان" بإقتراح فكرة مرتبطة بضرورة تغيير وتحسين الخدمة العمومية، وشدد على الصراع الدائم حول تحديد حدود واضحة بين القطاعين العام والخاص، إذا كان هناك صراع قائم حول ما ينبغي للقطاع العام توليه، وما يجب أن يكون في اختصاص القطاع الخاص، كما نشأت تناقضات وآراء مختلفة حول مدى التدخل الحكومي في

¹ عاشور طارق، مرجع سبق ذكره، ص، 109-110.

الاقتصاد، إذ توجهت آراء حول دعم فكرة سحب الدولة من مجالات عديدة، بينها كانت هناك آراء أخرى تؤكد على ضرورة تواجد الدولة في كل النشاطات والمجالات أو ما كان يعرف بتحسين إدارة الأعمال في الاقتصاد.

- كما أنّ مفهوم التسيير العمومي الجديد يشير إلى تنفيذ مجموعة من القرارات الحكومية الهادفة التي أدت بدورها إلى إحداث تغييرات جوهرية في مجال الإدارة العمومية وذلك في عدة دول من بينها: بريطانيا، نيوزيلندا، أستراليا، وأمريكا الشمالية، إذ أن هذه الإصلاحات كانت تشهد إلتزام بتطلعات الناخبين، وتحسين أداء الحكومة بما يتلائم مع إحتياجات وتطلعات المواطنين. كما كان هدفها أيضا هو مواجهة الانتقادات التي وجهت للجهاز البيروقراطي بشأن عدم كفاءته وتغيير النظرة العامة لدى المواطنين حول فعالية أداء الحكومة.¹

- كما أن مصطلح التسيير العمومي الجديد ظهر نتيجة للأزمات الاقتصادية التي كانت في فترة السبعينات، وكان أحد الدوافع الرئيسية وراء الجهود المتزايدة لإجراء إصلاحات إدارية خلال تلك الفترة، إذ أن هذه الإصلاحات كانت تهدف إلى تحسين تقديم الخدمات العمومية من قبل المؤسسات غير الربحية، والتي تعمل ضمن إطار قانوني محدد بالانضباط والتحديد الدقيق للمهام وهياكل التمويل لكل هيئة خدمية.²

وفي هذا الإطار نجد العديد من العوامل المساهمة والمتداخلة في عملية التسيير العمومي الجديد، التي يمكن حصرها في أربع فئات والتي نذكرها في النقاط الآتية:³

1- **فئة المشرفين على الخدمات العمومية:** إذ تنصدر هذه المجموعة أيادي قيادية في المجال الإداري بحيث لها أدوار رئيسية باعتبارها عقول مفكرة ومحركة للمؤسسات والإدارات العمومية التي تسعى بدورها إلى تحقيق التنمية المستدامة.

وبالنظر إلى دور القيادة الإدارية، نجد أنها تلعب دور حيوي في توضيح أهداف الهيكل التنظيمي وتوحيدها، وخلق بيئة مناخية مساهمة في تشجيع على تحقيق الامتياز حيث أنها تقوم بتحديد التوجه الواضح للهيكل وضبط المهام والرؤى، كما أنها تساهم في تعزيز من قيم المساعدة في نجاح المؤسسة على المدى البعيد.

¹ محمد بن بوزيان ونجيب بن سليمان، مرجع سبق ذكره، ص، ص24-25.

² Christophe favorew, **Reflexions sur les Fondamentants de la stratégie et du management** stratégie en milieux public. Disponible sur site : www.strategie-ams.com, consulté le 4/04/2022 à 11:00

³ نورالدين شتوفي المناجمنت العمومي، مقال على الموقع www.foad8.dz.ufc تاريخ الاضطلاع عليه 2022/12/12 على الساعة 19:00

- كما يقع على عاتق القيادة العليا تحديد نظام التصرف والقيام بمراقبة الأداء ومتابعة للنتائج المتحصل عليها، كما نضيف على ذلك أنها تتحمل المسؤولية المتعلقة بتحسين من الأداء الحالي بالإضافة إلى استعدادها المستقبلي من خلال إجراء تعديلات اللازمة لضمان إستمرارية التقدم وتحقيق الأهداف المستقبلية.

2- فئة القائمين على الخدمات العمومية: إذ تنصدر في قائمة هذه الفئة المجموعة الرئيسية لعنصر الموارد البشرية التي تضم كل أطراف الممثلة في موظفين والمنظمات والإدارات العمومية، إذ تتمحور بدرجة أولى أهدافهم في تنفيذ الخطط المرتبطة باستراتيجية المؤسسات والإدارات العمومية هنا الأمر الذي إستوجب ضرورة توجه نحو التخطيط الجيد والتصرف بطريقة شفافية في خاصية التعامل مع الموارد البشرية بحيث يتلائم مع الاستراتيجية المرسومة باعتبارهم الأطراف الفاعلة والأساسية في التسيير الإداري وهذا من خلال:¹

- التعرف المبكر على الكفاءات والعاملين المؤهلين واستفادة منهم بشكل أفضل بما يخدم أهداف المؤسسة، إضافة إلى تطوير من مؤهلاتهم، بما يساهم في تحقيق تناغم بين أهداف الفرد وأهداف الهيكل التنظيمي.

- تعزيز أسلوب الحوار وتمكين الموظفين والأعوان الذي من شأنه يساهم في تحقيق انخراطهم وذلك من خلال تشجيع فتح قنوات الاتصال إضافة إلى تعزيز فهم لرؤية وأهداف مستقبلية للمؤسسة، كما يساهم أسلوب تفويض المسؤولية عنصر مهم في تحفيز المشاركة الفعالة وتعزيز من رغبة وقدرة الموظفين على تحمل المسؤوليات وتمكن من تحقيق الأهداف بطريقة مستقلة.

3- فئة المستفيدين من الخدمات العمومية: تنصدر هذه الفئة مجموعة التي تشمل المواطنين والأهداف المستفيدة من الخدمات العمومية التي تكون صادرة من طرف المؤسسات والإدارات العمومية، إذ تعبر هذه الفئة عن رغبات واحتياجات العمومية لأفراد المجتمع، التي تهدف إلى إشباعها من الخدمات العمومية التي تكون صادرة من طرف المؤسسات والإدارات العمومية، ولكي تحقق ذلك ينبغي العمل على:

- تعزيز مشاركة المواطنين في المواضيع المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد وعمليات اتخاذ القرارات إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال تبني لأساليب متعددة لاستجواب آرائهم وإجراء عمليات الاستفتاء وحلقات الجودة، وذلك لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال.

¹ نفس المرجع سابق، ص 20-21.

- تعزيز ثقافة الاستماع للاقتراحات والشكاوى الواردة من المواطنين إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء هياكل إنصات فعالة واعتماد أساليب متعددة اللازمة لإجراء هذه العملية كالبحوث الميدانية والاستجواب.
- تطوير من سياسة إعلامية تفاعلية مع الكفاءات والسلطات العمومية التي تشمل إقامة آليات فعالة لتحقيق التواصل وتشجيع المشاركة.
- تعزيز شفافية المؤسسات والإدارات الذي يعتبر كخطوة حاسمة في تعزيز الثقة والمشاركة المجتمعية الذي يتضمن تعزيز توفير المعلومات وتوجيه الضوء على القرارات والتطورات الحالية، إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على نشر التقارير السنوية بحيث تكون مفصلة مع تسليط الضوء على الأداء والنتائج المتوصل إليها.
- توجه نحو تشجيع المواطنين على ضرورة الانضمام في جمعيات ذات الإطار القانوني بهدف تعبير عن احتياجاتهم وتوقعاتهم وتوجه على مساندة الجمعيات بطريقة حضرية.

4- فئة الداعمين للخدمات العمومية:

تتصدر قائمة هذه الفئة المجموعة المتعلقة بالمتعاملين والأطراف المتعاونة مع المؤسسات والإدارات العمومية التي تضم كل من هيئات مختصة بتمويل وخبراء في برامج التقنية ونقابات... الخ، إذ هم ملزمين بالقيام بتنفيذ المهام التي هي كالتالي:¹

- تعزيز لثقافة الانفتاح وتعزيز التواصل والحوار يعد أمراً حيوياً لتعزيز التعاون والعمل الجماعي.
- تطبيق المساءلة المستمرة للمعاونين يعتبر أمر جوهري لفهم أفكارهم واقتراحاتهم، إذ يمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة نظام فعال لقبول الاقتراحات الذي يعتمد في ذلك على تشكيل فريق مختص بهذا الغرض.
- القيام بعملية تحديد الشركاء الاستراتيجيين المهمين بإعتباره عملية حيوية لنجاح أي عمل أو مؤسسة إذ يتمثل هؤلاء الشركاء في كل من المستوردين والموردين.

¹ نور الدين شنوي ، مرجع سبق ذكره. ص22.

-إرساء اتفاقيات الشراكة الذي يتطلب ضرورة إعادة النظر الدقيق في طبيعة العلاقات، سواء كانت تتعلق هذه العلاقة (بالمورد-زبون)، أو العلاقة القائمة في مجال الاشتراك في التصنيع.

-تحديد المسؤوليات والمهام الأساسية المعتمد عليها في إدارة العمليات اليومية للشراكة بما في ذلك مراقبة وتقييم التقدم والنتائج المتوصل إليها، الذي يعدّ أمراً حيويّاً إلى جانب ذلك لا بد من توضيح سبل التفاعل والتعاون داخل الشراكة.

-تعزيز وتنظيم عمليات الشراكة مع الأطراف الخارجية الذي يستند في ذلك على مبدأ تبادل المصالح ويشمل تنفيذ مشاريع مشتركة تتناغم مع البعد الاستراتيجي لمؤسسات القطاع العام.

4- فئة الراغبين للخدمات العمومية: يتولى هذه المجموعة اختصاص السلطة العمومية الواردة من الإدارات المركزية والجهوية والمحلية، بحيث لها كامل الحقوق الملكية، بما يرتبط التصرف في المرافق العامة¹ وبالتالي تحمل هذه السلطات مسؤولية اتخاذ القرارات الرئيسية في وضع السياسة العامة للمؤسسات وإدارات العمومية، كما يمكنها أيضاً تفويض هذه الصلاحيات للفئة المسؤولة عن أداء الخدمات وبناءً على ذلك تتولى هذه الفئة المشرفة مجموعة من المهام الرئيسية وهي كما يلي:

- قياس مدى وعي المجتمع بإنجازات المصلحة وتأثيره على نوعية حياة المواطنين.
- تقييم دور المؤسسات والإدارات العمومية كعوامل حيوية ومساهمة في تنمية على الصعيد المحلي والوطني.
- تحديد كفاءة الأداء الاقتصادي للمؤسسات والإدارات العمومية على الصعيد المحلي، الوطني، الدولي.
- توجه نحو دراسة إدارة تأثير البيئة على المجتمع وعلى مستويات المحلية، الوطنية والجهوية والعالمية.
- دراسة مدى تأثير المجتمع وذلك بناءً على مدى جودة مشاركة المواطنين في العمليات الديمقراطية.
- توجيه المشاريع التنموية نحو تحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز رفاهية المجتمع.
- تقييم مدى دعم المؤسسات والإدارات العمومية للالتزام المدني من قبل المواطنين والمتدخلين.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 199/18 مؤرخ في 2 أوت 2018، يتعلق بتفويض المرفق العام، صادر في الجريد الرسمية العدد 48 بتاريخ 5 أوت 2018.

-رصد ومتابعة الأنشطة التي تهدف المصلحة إلى الحفاظ على الموارد، مثل: مطابقة المواصفات واستخدام الموارد المعاد تدويرها، واستخدام وسائل النقل الملائمة لحماية البيئة وتقليل من الاضطرابات وتحقيق التوفير الاقتصادي في استهلاك الماء والكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: الإطار النظري لجودة الخدمة العمومية

-أصبحت جودة الخدمة العمومية في ظل التحولات الإدارية الراهنة أصبحت تمثل إحدى أهم الرهانات والتحديات التي تواجه الإدارة العمومية، خاصة في ظل تزايد متطلبات المجتمع وتوسع أدوار الدولة، ولم يعد الهدف يقتصر فقط على تقديم الخدمة والأداء الروتيني، بل تطور الأمر وأصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الكفاءة والفعالية، وتحقيق الرضا العام.

-ويقتضي لتحقيق جودة الخدمة العمومية فهم موضوع الجودة في السياق العمومي فهماً دقيقاً، والتميز في أبعاده المختلفة، غير أن هذه الأبعاد لا تكفي بمفردها، بل ترفق بآليات قياس موضوعية تمكن من رصد مدى تحقق الجودة فعلياً مع تحديد نقاط القوة والقصور في الأداء العمومي.

-وانطلاقاً من ذلك يسعى هذا المبحث إلى تقديم مختلف المفاهيم التي تتعلق بجودة الخدمة العمومية من خلال الربط بين الإطار المفاهيمي الذي يضم كل من الأبعاد والمعايير المعتمدة ووسائل القياس.

المطلب الأول: عموميات حول جودة الخدمة العمومية

تعتبر الجودة من بين معايير التي يتم اعتمادها في آليات تحسين الخدمة العمومية، وذلك لما لها من تأثيرات مباشرة على عملية تسيير الخدمات وطرق تحسينها، والذي يتركز على مدى تقديم خدمات ذات جودة عالية¹، هذا الأمر الذي دفع بالمنظمات العمومية نحو الاهتمام به وسعت نحو تطبيقه وذلك بغرض تحقيق ميزة تنافسية كبيرة في مجال تقديم الخدمات وبالتالي العمل على كسب ثقة المواطن وتحقيق لرضاه من ناحية إشباع للخدمات وبالتالي ضمان رفاهيته.

¹ بضياف زهير، دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية-الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد المائية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد03، العدد03، سنة 2021، ص47.

أولاً: مفهوم الجودة

إذ يمكن تعريف الجودة: على أنها تضم مجموعة من الخصائص والسمات والمعايير التي يجب أن يحتويها المنتج وبما يتلائم ويوجه لتلبية رغبات وإحتياجات المستهلك.¹

إذ يرجع مفهوم الجودة إلى الكلمة اللاتينية (qualitats) والتي يقصد بها مدى صلابة طبيعة الشخصية أو طبيعة الشيء، حيث كانت قديماً تعني الدقة والإتقان.²

وقد عرفها كوان (Kwan) من خمسة إتجاهات رئيسية وهي:

1-الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تقديم للمنتجات ذات نوعية عالية وخدمة تلبي إحتياجات المواطن.

2-الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج وتقديم خدمات متميزة عن باقي ما تقدمه المؤسسات الأخرى.

3-الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تقديم منتجات وخدمات تتسم بكونها خدمات أقرب من الكمال.

4-الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على التغيير وخدماتها وسلعتها.

5-الجودة هي مدى قدرة المؤسسة على تحصيل أرباح كبيرة من وراء الخدمات المقدمة.

-عرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجودة بأنها: مستوى أو درجة من التميز، أي أنها تمثل مدى التفوق أو الاتقان الذي يبلغه شيء ما مقارنة بمعايير وتوقعات التي تم تحديدها.³

-كما عرفها أيضا Feign Baum: بأنه الناتج الكلي للمنتج= أو الخدمة الناتجة عن تكامل مختلف الخصائص والأنشطة، مثل: التسويق والهندسة والتصنيع، والصيانة والتي تهدف مجتمعة إلى تلبية إحتياجات ورغبات الزبون.⁴

¹ شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، سنة 2017، ص 04

² مأمون الدراكة، طارق شيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 01.

³ محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار البازوري، الأردن، 2009، ص 31.

⁴ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسراء، الأردن، 2005، ص، ص 7-8.

-تعرف الجودة حسب معايير iso9000: بأنها مدى قدرة مجموعة من الخصائص الأساسية للمنتج أو نظام أو عملية معينة على تلبية متطلبات العملاء وباقي الأطراف المهمة.¹

-من خلال التعاريف السابقة، يمكننا استخلاص أن مفهوم الجودة ليس مفهوما مطلقا وسهل التحديد، بل هو نسبي ويخضع لاختلافات في الرؤية تبعا للزاوية التي ينظر منها إليها، فقياس الجودة يتأثر بعوامل ذاتية تتعلق بتجربة وتوقعات الافراد، حيث تختلف وجهة نظر الزبون عن تلك الخاصة بالمورد، كما تختلف رؤية رجل التسويق الذي يربط الجودة بالأداء العالي ورضا العميل، عن رؤية رجل الإنتاج الذي يربطها بمدى مطابقة المنتج او الخدمة للمعايير والمواصفات التقنية.

-يمكن القول إن الجودة تمثل مجموعة من الخصائص والمميزات التي يتسم بها المنتج أو الخدمة، والتي تمكنه من تلبية حاجات ورغبات الزبون، سواء كانت ظاهرة(صریحة)أو ضمنية (غير مباشرة)، حالية أو مستقبلية وبالتالي تجسد الجودة من خلال مايلي:

-الوفاء بمتطلبات الزبائن والتقيّد بها؛

-تنفيذ العمل بشكل صحيح من المحاولة الأولى وفي كل مرة؛

-توافق المنتج أو الخدمة مع الغرض المرجو منها أو الاستخدام المطلوب؛

-خلق المنتج أو الخدمة من العيوب والأخطاء؛

ثانيا: معايير الجودة:

يعدّ فيليب كروسبي، أحد أبرز مستشاري الجودة على المستوى العالمي، أربعة معايير أساسية يجب إعتماها لضمان تحقيق المؤسسات لمفهوم الجودة الشاملة وهي:²

■ التحديث المستمر للأنظمة وفقاً لمستجدات ومتطلبات الجودة.

¹ حططاش نشيدة، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية-تجربة حكومة دبي-، مجلة رؤى إقتصادية، المجلد7، العدد12، سنة2017، ص453.

² عبيد مراد، بن تيشة يوسف، معايير تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، العدد25، سنة 2018، ص176.

- وصف نظام تحقيق الجودة بأنه أسلوب وقائي يهدف إلى منع وقوع الأخطاء، من خلال تحديد معايير واضحة تميز بين الأداء الجيد والرديء والعالي والمنخفض.
- ضمان مستويات الأداء وضمن جودة من خلال الاعتماد على إجراءات وقائية تمنع وقوع الأخطاء.
- تقويم الجودة من خلال قياس مدى تحققها إستنادًا إلى معايير موضوعية، وذلك بعد التأكد من تحقيقها فعليًا.
- إلى جانب ذلك قام الباحث أحمد إبراهيم بإضافة معايير أخرى لضمان ضبط الجودة وتمثل في:
- تفعيل مشاركة كافة الموظفين داخل المؤسسة في إيجاد الحلول للمشكلات المطروحة، بما يعزز من روح التعاون والعمل الجماعي.
- تعزيز ثقافة الجودة لدى الموظفين داخل المؤسسة.
- تعزيز جهود التعليم والتدريب بما يشمل كافة أساليب التقويم والمتابعة.¹
- الاعتماد على الأساليب الإحصائية مع التركيز على الوقاية من المشكلات قبل وقوعها.
- يتضح لنا من خلال ما سبق أنّ معايير الجودة، لا تقتصر فقط على الجوانب التقنية والإجرائية، بل ترتبط أيضًا بالأبعاد التنظيمية والبشرية والسلوكية لتتكامل جميعها مع بعضها البعض وذلك لتحقيق مفهوم الجودة.
- فالمعايير التي اقترحها كروسي تركّز على الوقاية من حدوث الأخطاء، والتحديث المستمر للأنظمة، واعتماد على المعايير الموضوعية للتمييز بين مستويات الأداء، مما يعكس رؤية منهجية تقنية لضبط الجودة.
- أما المعايير الذي أضافها أحمد إبراهيم، فتظهر أهمية البعد الإنساني والتنظيمي في تحقيق معيار الجودة، القائم على إشراك الموظفين، وترسيخ ثقافة الجودة والاهتمام بالتدريب المستمر.
- وعليه فإن لتحقيق الجودة في الإدارات العمومية يتطلب مقارنة شمولية تقوم على دمج بين كل الإجراءات الوقائية والأساليب الإحصائية من جهة، وبين المشاركة الفعالة للموارد البشرية من خلال تنمية لقدراته من جهة أخرى، ذلك بما يضمن إستمرارية التحسين وترقية الأداء في إطار منظم ومتكامل.

¹ بودلال علي، مسعودي عبد الكريم، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية للمالية العامة،

المجلد 01، العدد الرابع، سنة 2014، ص 56.

ثالثاً: ماهية جودة الخدمة العمومية

تعريف 01: جودة الخدمة العمومية: هي تلك الجودة التي تجمع بين البعدين الإجرائي والشخصي، والذين يعدّان من العناصر الأساسية في تقديم خدمة عالية الجودة، فالجانب الإجرائي يتمثل في الأنظمة والإجراءات المنظمة لعملية تقديم الخدمة بينما يتمثل الجانب الشخصي في طريقة تفاعل الموظفين مع العملاء، من خلال مواقفهم وسلوكياتهم وتواصلهم اللفظي.¹

تعريف 02: كما تم أيضاً تعريف جودة الخدمة العمومية على أنّها مدى تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن، أي أنّها تقاس بمدى رضا المستفيدين عن الخدمة المقدمة بما كانوا يتوقعونه منها.²

تعريف 03: جودة الخدمة العمومية تشير إلى مدى رضا المستفيدين من هذه الخدمة، سواء كان زبون داخلي (موظف) أو زبون خارجي (مواطن) مع مختلف مصالح وأقسام الإدارة العمومية، ويمكن تقييم جودة الخدمة العمومية من خلال تحليل أداء الإدارة العمومية في تحقيق المهام المنوطة بها، والهدف من ذلك هو تقديم خدمة عمومية ذات جودة مقبولة ومناسبة للاحتياجات المستفيدين.

وتسعى الإدارات العمومية جاهدة لتحسين أدائها العام، لمواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية وكفاءة.³

من خلال ما سبق، يمكننا إستنتاج أنّ جودة الخدمة العمومية تتمثل في تقديم أداء مميز وفعال والذي يتجاوز توقعات العملاء، ويحقق له رضا وإشباعاً حقيقياً لحاجاتهم المتزايدة والمتطورة، وتنتج هذه الجودة عن طريق التوازن بين كل من الجوانب الإجرائية والتنظيمية للخدمة، وبين البعد الشخصي في طريقة التعامل الموظفين مع المواطنين، ويسهم هذا التكامل في بناء صورة إيجابية ومميزة عن الإدارة العمومية في أذهان العملاء، الأمر الذي يعزز ثقتهم بها ويكرّس مكانتها كمؤسسة خادمة لصالح العام.

¹ مأمون الداركة، طارق الشلي، *الجودة في المنظمات الحديثة*، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص181.

² رفاع شريفة، قاسمي عائشة، أثر إستخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية، *مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير*، العدد 02، 2018، ص327.

³ بن عاشور باية، قادري حسين، إدارة الموارد البشرية كمدخل لتفعيل جودة الخدمة العمومية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*، المجلد 06، العدد 01، سنة 2021، جامعة باتنة، ص1084.

رابعاً: خصائص جودة الخدمة العمومية:¹

- 1-**الشمولية:** تعني أن جودة الخدمة العمومية يجب أن تراعي جميع الجوانب، سواء من ناحية التخطيط أو من ناحية التنفيذ أو عند تقييمها، فهي لا تقتصر على مرحلة دون أخرى بل تستدعي وجود دورة الخدمة بأكملها.
 - 2-**الموضوعية:** يعني في هذه الحالة أنه لا بد أن تقتضي أن تكون الخدمة العمومية وفق معايير واضحة ومحيدة، دون وجود أي تحيز أو تأثير بمختلف العوامل الشخصية، بحيث يكون التقييم مرتبطاً بتحقيق الأهداف المحددة.
 - 3-**المرونة:** تتميز بإمكانية تكيف الخدمة مع مختلف الاختلافات البيئات الإدارية، ومستويات الخدمة مع ظروف تقديمها، بما يضمن فعاليتها في مختلف السياقات.
 - 4-**المجتمعية:** أي مدى ارتباط جودة الخدمة العمومية بمدى استجابتها لحاجات المجتمع.
 - 5-**الاستمرارية والتطوير:** يجب أن تكون قابلة للتطبيق العملي والتعديل المستمر، بما يسمح بمواكبة والتكيف مع مختلف التغيرات وتلبية متطلبات التطوير والتحسين الدائم في الأداء.
 - 6-**تحقيق مبدأ المشاركة:** تقوم هذه الخاصية على تشجيع الاشراك بين مختلف الفاعلين سواء كانوا موظفين في الإدارة أو المستفيدين من الخدمة سواء من حيث تصميمها واتخاذ القرارات المتعلقة بها، مما يعزز من الشفافية والمسؤولية المشتركة.
- نستنتج أنه من أبرز خصائص جودة الخدمة العمومية هو خاصية الطابع الشمولي والمتجدد، حيث تقوم هذه الخصائص على كل من الموضوعية والمرونة، وتستند أيضاً على خاصية مبدأ المشاركة، بما يعكس توجهاً نحو تقديم خدمة فعالة، متكيفة ومواكبة لمختلف التغيرات والتحسين المستمر

خامساً: أهمية جودة الخدمة العمومية

- 1- تحقيق رضا المواطنين وإعادة تعزيز الثقة في الإدارة العمومية:

¹ مخلوف سعاد، غرابي خولة، الجودة في المؤسسات-دراسة نظرية-، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01، ص 44.

تساهم جودة الخدمة العمومية إلى حد كبير في تلبية إحتياجات المواطنين وتوقعاتهم، الأمر الذي يعزز بدوره من زيادة رضاهم وإعادة الثقة في الإدارات العمومية.

2-المساهمة في تحسين من كفاءة وفعالية الإدارة:

تساهم الجودة في عملية تحسين للمهام الإدارية، التي تساعد على تقديم خدمات بأكثر درجة من الكفاءة والفعالية، وتقليل من هدر الموارد.

3-مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية:

تعتبر جودة الخدمة العمومية كأداة فعالة يتم من خلالها مكافحة الفساد الإداري، من خلال التركيز على كل من الشفافية والمساءلة في تقديم الخدمات.

4-تعزيز المشاركة المجتمعية:

تركز جودة الخدمة العمومية على ضرورة إشراك المواطنين في عملية إتخاذ القرار، الامر الذي يساهم في تعزيز الديمقراطية التشاركية وأيضاً يعمل على تحسين تصميم الخدمات.¹

-من خلال ما تم التطرق له يتضح لنا أنه تتجلى أهمية جودة الخدمة العمومية في دورها المحوري الذي يستند على تحقيق رضا المواطنين، وتحسين أداء الإدارة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، إلى جانب دعم المشاركة المجتمعية، مما يجعلها ركيزة أساسية في بناء إدارة عمومية فعالة وتمتع بالموثوقية.

المطلب الثاني: قياس جودة الخدمة العمومية

في ظل التغيرات المستمرة التي أصبح يشهدها القطاع العمومية إلى جانب الرغبة المتزايدة للمواطنين في الحصول على خدمات على أن تكون أكثر فعالية وشفافية حيث أصبح قياس جودة الخدمة العمومية وتحديد لمحدداتها ضرورة استراتيجية لا بد من إعتمادها وليست فقط مجرد عمل روتيني، فبعد انتشار لمبادئ التسيير العمومي الجديد أصبحت

¹ سغيري وهيبة، بن يزة يوسف، المشاركة العامة وأثرها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 07، العدد 01، ص 385.

الإدارة اليوم مطالبة بتبني لأدوات قياس موضوعية تمكنها من كشف الفجوات بين الأداء الفعلي وتوقعات المستفيدين (العملاء).

بحيث تقاس جودة الخدمة العمومية وفق مختلف المعايير التي تراعي الجوانب التنظيمية والوظيفية والإنسانية ومن أبرزها:¹

1-تحمل المسؤولية المؤسسية: من خلال الالتزام بضرورة تطبيق خطط التطوير التي كانت محددة سابقاً، إلى جانب توضيح الأهداف والعمل على شرحها بدقة تسمح لجميع الموظفين داخل المؤسسة بفهمها.

2-تنظيم الإجراءات وأساليب العمل: وضع إجراءات واضحة وسهلة بحيث تكون محددة من طرف الإدارة التي تساعد الموظفين على تبين مهامهم ومسؤولياتهم والطرق التي يجب إتباعها في تقديم الخدمات.

-تسهيل عملية تواصل وتفاعل بين كل من المواطنين والمؤسسات بطريقة فعالة ومنظمة.

3-إدارة شكاوى المواطنين: من خلال التعامل الجدي مع الشكاوى المقدمة من طرف المستفيدين ومن ثم توجه إلى تحليل الشكاوى واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين الخدمة.

4-تحسين أداء العاملين: من خلال تشجيع الموظفين على الالتزام بأداء عالي المستوى مع إحترام المواقيت اللازمة لتقديم الخدمة مع ضمان جودتها.

5-وضوح رؤية المستقبلية: صياغة رؤية استراتيجية واضحة ومفهومة لكافة الموظفين مع متابعة الدائمة والمستمرة لتحديث السجلات والنظم الإدارية.

6-التدريب المستمر: العمل على توفير برامج تدريبية مستمرة تساهم في تعزيز من قدرات الموظفين تساعد في عملية التحسين المستمر من خلال تمكينهم من تحليلي وتلبية احتياجاتهم بشكل أكثر فعالية.

7-نظام التحفيز والجودة: اعتماد نظام حوافز مشجع يساهم بشكل كبير على تحفيز الموظفين على الالتزام بمعايير الجودة مع ضرورة توجه نحو تعزيز ثقافة الجودة داخل بيئة العمل الإدارية.

¹ مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2015، ص، ص2020-221.

- نماذج قياس جودة الخدمة العمومية:

ظلت عملية قياس جودة الخدمات العمومية موضوعًا إشكاليًا في مختلف الدراسات، حيث تتضارب المنهجيات والمعايير عبر إختلاف الدراسات، هذه التباينات تعكس تعقيد طبيعة الخدمة ذاتها، وتعدد أبعاد الجودة فيها، وفي هذا الإطار سنستعرض لمختلف نماذج قياس جودة الخدمة العمومية.

أولاً: قياس جودة الخدمة العمومية عبر رصد الشكاوى:

يعد من أبسط الأساليب المعتمدة لتقييم جودة الخدمات، حيث يجمع عدد الشكاوى المقدمة من خلال فترة محددة ويصنّف كل شكوى على حسب نوعها، ورغم سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا أنّها تواجه عدة انتقادات من أبرزها:¹

- الإعتماد على الشكاوى المسجلة فقط.

ولا يتم الأخذ بعين الاعتبار العملاء الذين يعانون من مشاكل ولا يعرفون آلية تقديم الشكاوى أو لا يرغبون بالشكوى رسميًا.

- تردد المستفيدين.

بحيث أنه قد يتردد كثيرون في توجيه شكاوهم وذلك بسبب إدراكهم أن عملية تقديم شكون تعتبر عملية معقدة ولا تؤتي ثمارها.

- غياب العمق التحليلي.

بحيث يعكس الرقم الإجمالي للشكاوى درجة حجم المشكلة لكنه لا يظهر الدوافع الحقيقية وراء كل شكاية.

- عدم تمييز الأهمية.

بمعنى أنه يتم معاملة الشكاوى على نفس المساواة، بغض النظر عن شدتها أو في طريقة تأثيرها على مستفيدين.

- الاستدلال الزائف بالرضا.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص، ص55-56.

يعني أن في حالة عدم وجود أي شكاوى ليس بالضرورة معيار أساسي بأن الخدمة عالية الجودة، فقد يكون المستفيدون مكتفين بالصمت.

-ومما سبق ما يمكن استنتاجه بأنه يعدّ رصد الشكاوى معيار مبدئي وسهل لقياس مدى رضا المستفيدين عن الخدمة العمومية ولكن يحمل في طياته العديد من النقاط والانحيازات فمن خلال اعتماده على الشكاوى المسجلة يهمل أصحاب المشكلات الصامتين، وعدم تفرقة الأهمية بين شكاوى يصعب من عملية التحليل، كما أن نقص الشكاوى لا يقتضي بالضرورة أن تكون خدمات المقدمة ذات جودة عالية، لذا لا بد من استكمال هذا المعيار بأدوات تحليل أخرى مثل: المقابلة، الاستبيان... الخ أو بالاعتماد على المعايير الموضوعية التي تضمن صورة أشمل وأوضح بشكل الدقيق لجودة الخدمة وتوجّه أفعال نحو تحسينها وتطويرها.

ثانيا: مقاييس الرضا: يعد مقياس رضا العملاء أحد المنهجيات السائدة في تقديم الخدمات العمومية، حيث يعتمد هذا المقياس على توجيه استبيانات للعملاء بعد تلقي الخدمة بإستخدام مقياس ليكارت ذات سبع نقاط¹ وذلك لقياس درجة أهمية عناصر خدمة العملاء بحيث يتم توجيه عدد من الأسئلة والعبارات تصف عناصر مختلف للخدمة من حيث وضوح الإجراءات وسرعة في الإنجاز إلى جانب دراسة سلوك الموظفين ويطلب من هؤلاء العملاء تقييم درجة أهمية حسب كل عنصر بالنسبة لهم وذلك بعد تلقيهم الخدمة، لتقوم بعد ذلك هذه الأخيرة بتجميع استجابات هؤلاء العملاء في الاستبيان موحّد يسهل عليهم معالجته وتحليله إحصائياً، كما يتيح للمؤسسة من معرفة مستوى انطباع العملاء عن أهم مكوّنات الجودة.

كما تعرض هذا المقياس هو الآخر لعدد من الانتقادات تمثلت في النقاط الآتية:

1-تمثيل غير شامل للعينة:

يعني أنّ الآراء التي يجمعها الاستبيان تعكس فقط وجهات نظر المشاركين فيه، وبالتالي فهو لا يمثل إحتياجات أو تصورات بعض الفئات التي لم تدرج في البحث.

2-معلومات سطحية وغير كافية بحيث لا تعطي للمؤسسة معلومات كافية يمكن الاعتماد عليها في عملية القياس.

3-ضعف صياغة الأسئلة وتسلسلها:

¹ نفس المرجع السابق، ص57.

بمعنى أنه في حالة عدم وضوح العبارات إنه يتم إدراجها بطريقة غير مرتبة، فإن الأمر سيؤثر بشكل سلبي على فهم الباحثين وقد يؤدي إلى إجابات مضللة.

4- غياب التمييز بين شرائح المجتمع:

لا يوفر المقياس تحليلاً واضحاً يبين الأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد جودة الخدمة العمومية عبر الفئات المختلفة من العملاء، مما يقلل من دقة استهداف التدخلات تحسينية.

ثالثاً: مقياس الفجوة:

ترجع أولى محاولات المنهجية لقياس جودة الخدمات إلى سنة 1985، عندما قدّم باراسورامان وزملاؤه نموذج الفجوات Deficiencies Model والمعروف بـ servqual ويشير مفهوم جودة الخدمة في نموذج SERVQUAL، لقياس ما يعرف بالفجوة بين مستوى الخدمات التي يتوقعها العميل وتلك التي يدركها فعلياً بعد تجربته للمؤسسة، يقيس النموذج هذه الفجوات عبر استبيان يتألف من 22 عنصراً، موزعة على مجموعتين متطابقتين: المجموعة الأولى لتقييم توقعات العميل، والثانية لقياس تصوراته لأداء الخدمة "التوقعات" هي المعتقدات المسبقة حول المستوى الأمثل للخدمة التي تعدّ بمثابة معايير يقارن بها الفرد الأداء الفعلي، بينما تصورات "الأداء" هي الاحكام الذاتية الناتجة عن التفاعل المباشر مع مقدمي الخدمة، وقد حدد الباحثون في البداية عشر أبعاد لجودة الخدمة (منها: الثقة والكفاءة واللباقة.. الخ) ثم ركّزوا لاحقاً على خمسة أبعاد رئيسية هي العناصر الملموسة، والاعتمادية، وسرعة الاستجابة، والضمان والتعاطف والاستدامة وتساعد مقارنة درجات التوقعات مع درجات التصوّر عبر هذه الأبعاد في تحديد نقاط القصور واستهدافها بتحسينات دقيقة لتعزيز رضا العملاء.¹

ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية:

جودة الخدمة = التوقعات - الأداء

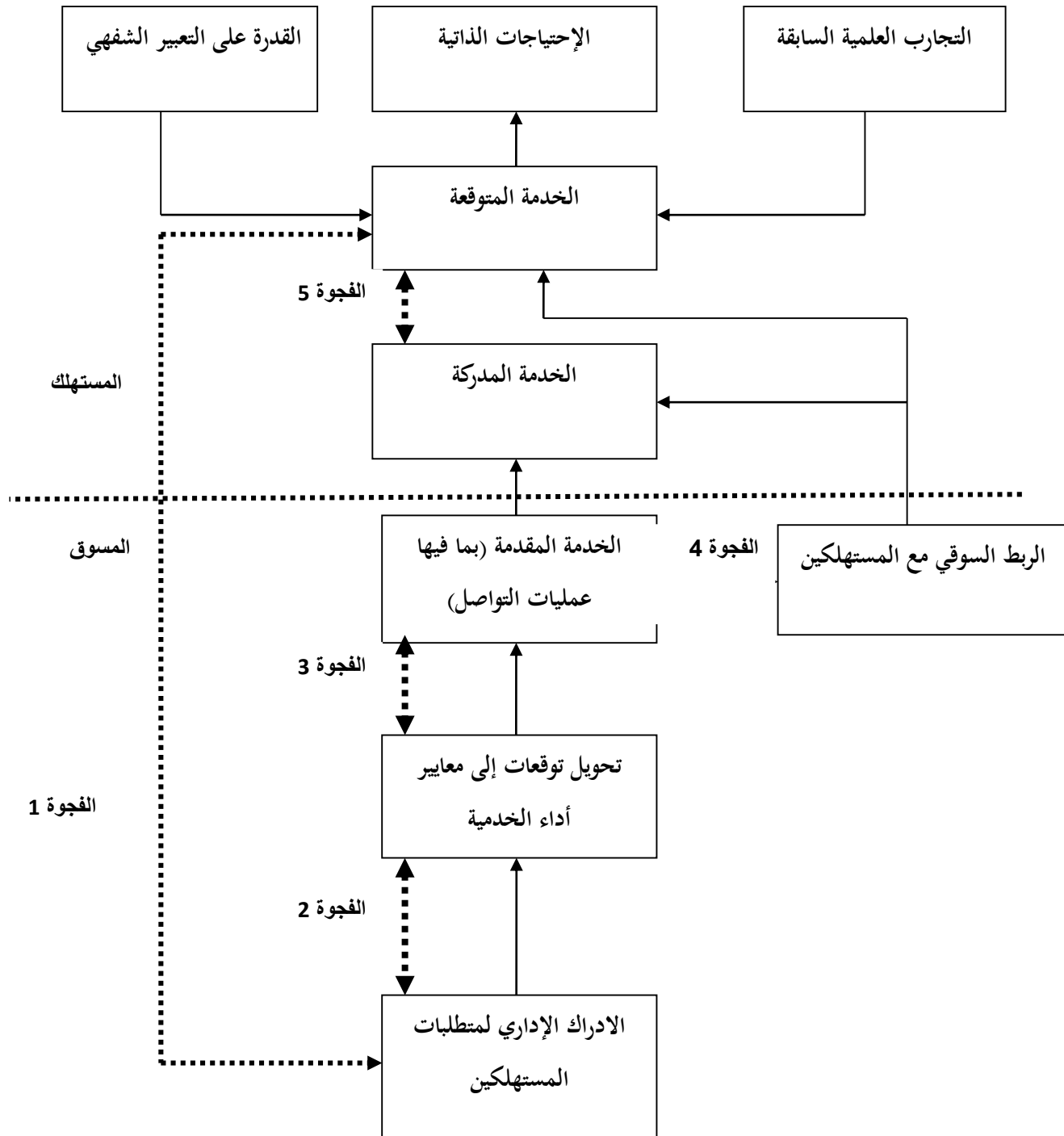
ويتكوّن المقياس من خمس فجوات التي نوجزها على النحو التالي:

¹ عوني علال، معوج عبد الحكيم، قياس وتقييم جودة الخدمات العمومية في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية-دراسة تطبيقية-على مصالح الحالة المدنية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. المجلد 15، العدد 01، ص 431.

- تشكّل الفجوة الإدراكية بين توقعات العملاء ورؤية الإدارة تحديًا جوهريًا في ضبط جودة الخدمة العمومية، لأنه في غالب الأحيان تعجز المؤسسة عن تحديد الأولويات الحقيقية لعملاء بدقة ووضوح، وذلك نتيجة لانفصال القرار الإداري عن السياق الواقعي لمتلقي الخدمة، الأمر هنا الذي يولّد تناقضًا بين ما يتم تقديم وما يتم توقعه.
- تمثل الفجوة التصميمية تحديًا محوريًا مهم في إدارة الخدمات العمومية، حيث تعجز المؤسسات بالرغم من إدراكها لتوقعات العملاء عن تحويل هذه الرؤى إلى مواصفات تشغيلية يمكن تطبيقه، هذا الانفصال الذي يكون بين كل من مفهوم النظري والتنفيذ العملي يضعف من قدرة الأنظمة الإدارية على تجسيد متطلبات الجودة المثلى.
- الفجوة بين المواصفات تعبر هذه الفجوة عن الاختلاف بين المعايير المحددة لجودة الخدمة والأداء الفعلي عند التطبيق في الواقع، وترجع إلى عدة عوامل عدة، من أبرزها ضعف مهارات وكفاءات الموظفين المكلفين بتقديم الخدمة.
- الفجوة بين مستوى الخدمة الفعلي المقدم للمستفيدين والوعود التي تلتزم بها المنظمة بشأن تلك الخدمة.
- الفجوة بين توقعات العملاء حول جودة الخدمة والانطباع الذي يتكوّن لديهم بعد تلقيهم لها فعليًا.¹
- إنطلاقًا من عرض نموذج الفجوة **SERVQUAL** يمكن الاستنتاج أن مقياس الفجوة يعدّ من أهم الأدوات الأساسية التي تساهم في تقييم جودة الخدمات، إذ يركز على قياس الفروق بين كل من توقعات العملاء وتصوراتهم الفعلية، مما يساعد على تحديد مواضع القصور بطريقة جد دقيقة، كما يوفر هذا المقياس إطارًا عمليًا يساعد المنظمات على رصد الأداء من وجهة نظر العملاء، والعمل على توجيه الجهود التحسينية نحو الأبعاد التي تقوم بتسجيل أكبر فجوة، وبالتالي محاولة الارتقاء بمستوى رضا العملاء وتكوين صورة جيدة عن المؤسسة.
- والشكل التالي يوضح ما تم التطرق له :

¹ Valarie A, Zeithaml, A. Parasuraman, and Arvind, A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implication for Futur Research and Managerial Practice https://thearf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI_WP_00-115.pdf

الشكل رقم (III-01): نموذج الفجوات



Resource: Valarie A, Zeithaml, A. Parasuraman, and Arvind, A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implication for Future Research and Managerial Practice https://theartf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI_WP_00-115.pdf

رابعاً: مقياس الأداء الفعلي للخدمة SERVPERF:

إن بداية إهتمام بموضوع الجودة المدركة للخدمة انطلق من كتابات الثلاثي الشهير¹ parasuraman and Berry،Zeithamn والذي يرمز له اختصاراً (BPZ) وإقتراح نموذج قرونوز سنة 1982 الذي يفترض فيه أن المستهلك يقوم بمقارنة بين توقعاته المسبقة وإدراكه الفعلي لجودة الخدمة، ومن ثم يقاس رضا الزبون بناءً على إتجاه ومدى الفرق بين الجودة المتوقعة وبين الجودة المدركة.²

الجودة=الإدراكات-التوقعات

- يتحدد مفهوم الفجوة في جودة الخدمة، حسب النموذج من خلال الفرق واتجاهه بين الأداء الفعلي للخدمة كما يدركه الزبون، وما يتوقعه مسبقاً بناءً على احتياجاته، تجاربه السابقة وما سمعه من تجارب الآخرين، إلا أن هذا المدخل الذي يعتمد على التوقعات كأساس في تقييم الجودة، قد تعرض لعدة انتقادات، كان من أبرزها ما قدّمه "كرونين" و"تايلور" سنة 1994، حيث إعتبر أنّ الإعتماد على التوقعات غير دقيق في قياس الجودة، وفي هذا السياق، قدّم نموذجاً بديلاً يعرف بنموذج الأداء الفعلي، والذي توصل إليه من خلال دراسة ميدانية شملت عدّة قطاعات خدمية، وقد أظهرت نتائج دراستهما تفوق نموذج الأداء في رصد تباين إدراك الزبائن لجودة الخدمة، ووفقاً لهذا النموذج يقاس مستوى الجودة للأداء وحده حسب هذا النموذج

الجودة=الأداء

- تشير الجودة هنا إلى "الجودة المدركة" أي الطريقة التي يدرك بها الزبون مستوى الخدمة، أما الأداء فيقصد به الأداء الفعلي كما يتصوره الزبون ورغم أن هذا المفهوم يشابه ما يقيسه مقياس SERVQUAL من حيث ربط الجودة بالإدراك إلا أن نموذج SERVPERF يختلف في نقطة جوهرية حيث لا يعتمد على التوقعات في حساب الجودة المدركة، بل يكتفي بقياس الأداء الفعلي فقط.

¹ صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة: دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10 لسنة 2010، ص 93.

² بوعبد الله صالح، نماذج وطلاق قياس جودة الخدمة-دراسة تطبيقية لخدمات مؤسسة بريد الجزائر، طروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامع سطيف، منشورة، 2014، ص 53.

- يمكن إستنتاج أن مقياس الأداء الفعلي، كما قدّمه نموذج **SERVPERF** يمثل نموذج بسيطاً وفعالاً لقياس جودة الخدمة العمومية، إذ أنه يركز أكثر على تقييم الأداء كما يدركه الزبون دون الرجوع إلى توقعاته المسبقة، ويعدّ هذا المقياس أكثر دقة في عدّة جوانب لأنه يقوم على تجاوز الشخصي والذاتي في التوقعات، كما أنه يعتبر أداة مباشرة تساهم في رصد مستويات الجودة الفعلية كما يختبرها العملاء فعلياً، وبالتالي فإن توجه نحو اعتماد هذا المقياس يساهم على درجة كبيرة في تحسين القرارات الإدارية ويعمل على توجيه الجهود نحو تحسين وتطوير الأداء الفعلي للخدمة.¹

- من خلال استعراض مختلف المقاييس التي تطرقنا لها لقياس جودة الخدمة العمومية، يمكننا إستنتاج أن كل مقياس يعكس منظوراً مختلفاً في فهم الجودة وتقييمها، حيث يتمحور مقياس الفجوة (**SERVQUAL**) حول مقارنة توقعات العملاء بالأداء الفعلي للخدمة، مما يساعد في كشف مواضع التباين وتحليل أسباب عدم الرضا، في حين يركّز مقياس الأداء الفعلي (**SERVPERF**) على تقييم الخدمة بناءً على إدراك العميل للأداء فقط، دون الرجوع لتوقعاته، مما يمنح صورة مباشرة وأكثر واقعية عن مستوى الجودة. أما مقياس الشكاوى ورضا العملاء، فهي تعكس ردود أفعال وتجارب العملاء بشكل مباشر، لكنها تبقى محدودة بسبب عوامل ذاتية كالعزوف عن الشكاوى أو التحيز في التعبير عن الرضا.

وبالتالي، فإن عملية قياس جودة الخدمة لا يمكن اختزاله في مقياس واحد، بل يتطلب تكاملاً بين عدة أدوات تحليلية ومنهجيات تقييم تضمن الشمولية، وتوفّر للمؤسسة مؤشرات دقيقة وواقعية تساعد في تحسين الأداء.

المطلب الثالث: أبعاد ومعايير جودة الخدمة العمومية

- تعتبر جودة الخدمة العمومية من الركائز الأساسية التي تستند عليها الإدارة الحديثة، حيث تهدف إلى تحقيق فعالية الأداء، ومن ثم رفع مستوى رضا المواطنين، مع مراعاة ضمان العدالة في تقديم الخدمات.

- ويحتاج لدراسة هذه الموضوع فهماً دقيقاً لجملة من الأبعاد التي تعكس خصائص الخدمة المثلى والتي ستطرق إلى شرحها في هذا المطلب، إلى جانب تحديد معايير محددة تستخدم لضبط الأداء وفق أسس علمية وموضوعية.

¹ نفس المرجع السابق، ص 53.

-وعليه هذا المطلب يهدف إلى إبراز أبعاد ومعايير جودة الخدمة العمومية من جهة، وذلك في سياق البحث عن السبل الكفيلة بتحسين وترقية الأداء العمومي.

أولاً: أبعاد جودة الخدمة العمومية

يعد تحديد أبعاد الجودة بوجه عام، وأبعاد جودة الخدمة العمومية على وجه الخصوص، خطوة أساسية تساعد على توفير أدوات قياس دقيقة لقياس الأداء وتقييم مدى فعالية الخدمات المقدمة، وقد حظيت هذه الأبعاد باهتمام واسع في مختلف الدراسات، حيث سعى العديد من الباحثين إلى بلورة نماذج معيارية لتحديد وقياسها، ومن أبرز هذه المحاولات، الدراسات التي أجراها Parasuraman et al، سنة 1985، والتي قد توصل فيها إلى عشرة أبعاد أساسية أطلق عليها محددات جودة الخدمة، وشملت كلاً من الاعتمادية، الاستجابة، المهارة، سهولة الوصول، الجمالة، الاتصال، المصداقية، الأمان، الفهم والمعرفة بالعميل، والعناصر الملموسة.

ولاحقاً وفي دراستهم الحينة لسنة 1988، قام الباحثون بتقليص هذه الأبعاد إلى خمسة أبعاد أساسية من خلال دمج لبعض المتغيرات المتقاربة.

ومن خلال هذه الأبعاد، أصبح من الممكن قياس جودة الخدمة العمومية بصورة أكثر دقة وموضوعية، حيث يعكس كل بعد جانبا محددا من تجربة المستفيد مع المؤسسة، ويمكن تجميع هذا الإطار بإضافة أبعاد أخرى ترتبط بالسياقات المعاصرة والتي تتمثل في بعد الاستدامة، التي تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على ضمان إستمرارية الخدمة بجودة عالية على المدى الطويل، وفيما يلي سنتطرق إلى توضيح كل الأبعاد:

1-بعد الملموسةTangibles:

يعدّ بعد الملموسة أحد الأبعاد الجوهرية والمهمة في عملية تقييم جودة الخدمات وهو يركّز على الجانب المادي المرتبط بتقديم الخدمة داخل المؤسسة، ويشمل هذا البعد مجموعة من المتغيرات التي تعبّر عن الصورة الملموسة للمؤسسة وذلك من وجهة نظر المستفيدين، والتي تضم حداثة التجهيزات المستخدمة، والتي تعكس مدى تطور المؤسسة واستعدادها لتقديم خدمة فعالة وتتميز بالعصرية، كما يحتوي هذا البعد أيضا على مدى جاذبية التسهيلات المالية، مثل: تصميم المباني، قاعات الاستقبال، والأثاث، والتي تسهم في تحسين تجربة المستفيد، بالإضافة إلى ذلك يؤخذ في الاعتبار المظهر الأنيق للموظفين، الذي يعكس المهنية والاهتمام بمختلف التفاصيل.

وأخيراً فإنّ المظهر العام للمؤسسة يؤثر في تشكيل صورة إيجابية تعزز من ثقة المواطن في جودة الخدمة المقدمة.¹

2- بعد الاعتمادية Reliability:

يعدّ بعد الاعتمادية من أبرز أبعاد جودة الخدمة العمومية، ويشير إلى قدرة المؤسسة على أداء الخدمة الموعودة بثقة وأكثر دقة، ويتجلى هذا البعد في مدى إلتزام المؤسسة بالوفاء بوعدها إتجاه العملاء، من خلال تقديم الخدمات كما تم التعهد بها دون تأخير أو تقصير في تقديمها، ويقاس هذا البعد عبر خمسة متغيرات رئيسية، تشمل مدى وفاء المؤسسة بالتزاماتها التي وعدت بها، الحرص على التعامل بشكل جدي مع مشكلات العملاء و السعي إلى إيجاد حلول لها بأقصى درجة من الكفاءة، إضافة إلى ذلك اهتمامها بتنفيذ الخدمات بأكثر دقة وذلك لتجنب حدوث الأخطاء، كما يستند هذا البعد على ضرورة إلتزام المؤسسة بالوقت المحدد لتقديم الخدمة، مما يعكس احترامها لعملائها، إلى جانب ذلك الحفاظ على سجلات دقيقة تخلو من الأخطاء، كل ذلك سيسهم بطبيعة الحال في تعزيز ثقة المستفيدين ورضاهم عن مستوى الخدمة المقدمة.

3- بعد سرعة الاستجابة Responsiveness:

يعدّ هذا البعد من الأبعاد المهمة التي تساعد في قياس جودة الخدمة ويعبر عن مدى استعداد المؤسسة وموظفيها للاستجابة السريعة والفعالة لإحتياجات ومتطلبات العملاء، خاصة في الحالات التي تتطلب تدخلاً عاجلاً، ويتضمن هذا البعد أربع متغيرات رئيسية وهي: مدى حرص المؤسسة على إعلام العملاء بموعد تقديم الخدمة، وسرعة إستجابة الموظفين في تقديم الخدمات بمجرد الحاجة إليها، إضافة إلى الرغبة المستمرة لدى الموظفين في مساعدة العملاء وتقديم الدعم المطلوب لهم دون تردد، كما يشمل هذا البعد أيضاً عدم انشغال الموظفين أو تأخرهم في تلبية طلبات العملاء، الأمر الذي يعكس درجة الاهتمام والتفاني في طريقة تقديم خدمة ذات جودة عالية، وتسهم سرعة الاستجابة في عملية تعزيز رضا العملاء وبناء صورة إيجابية عن المؤسسة في أذهانهم.²

4- بعد الأمان Assurance(التوكيد):

¹ عوني علّال، معوج عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص432.

² محمد خثير، أسماء مرابي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا زبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2017، ص، ص32-33.

يعدّ بعد الأمان من العناصر الجوهرية في تقييم جودة الخدمة حيث يعبر عن مدى شعور العملاء بالثقة والاطمئنان أثناء تعاملهم مع المؤسسة، ويرتكز هذا البعد على أربعة متغيرات أساسية تقاس من خلالها فعالية المؤسسة في هذا الجانب، أولها حرص الموظفين على غرس الثقة في نفوس العملاء من خلال تعاملهم المهني والمطمئن وأيضاً من ناحية ثانية شعور العملاء بالأمان أثناء تفاعلهم مع الموظفين، ما يعكس توفير بيئة مناسبة ومريحة خالية من التوتر أو الغموض.

- كما يعتمد هذا البعد على تعامل الموظفين بطفل ولباقة مع العملاء مما يظهر إحترام المؤسسة لمعاملتها إضافة إلى امتلاك الموظفين للمعرفة الكافية التي تؤهلهم للإجابة على استفسارات العملاء بدقة ووضوح، فبتوفر هذه العناصر سيساعد الأمر بشكل كبير على تعزيز مصداقية المؤسسة وولاء العملاء لخدماتها.

5- بعد المجاملة *la courtoisie*:

- يعدّ بعد المجاملة أحد الركائز الأساسية في تقييم جودة الخدمة، حيث أنه يركّز على سلوك الموظفين في طريقة تعاملهم وتفاعلهم مع المواطنين، من حيث التعامل والاحترام، واللفظ في التعامل، كما يعبر هذا البعد عن مدى إلتزام المؤسسة ونشرها لثقافة الاحترام المتبادل بين كل من الموظفين والمستفيدين من خدماتها، مما ينتج عنه تعزيز الانطباع عن الأداء العام للمؤسسة، ويشمل بعد المجاملة إستخدام العديد من العبارات التي يتم من خلالها تعامل مع مختلف شرائح المجتمع من حسن الترحيب والتقدير، وحسن التواصل والاستماع والتعامل، هذا ما يؤدي إلى توفير بيئة عمل مريحة تسهم في رفع مستوى رضا المواطن، كما يعتبر هذا البعد مؤشراً أساسياً الذي يعبر على جودة التواصل داخل المؤسسة، وقدرتها على تقديم الخدمة بطريقة ذكية تراعي من خلالها كرامة المواطن وتشعره بقيمته، فإن توفر بعد المجاملة في أداء الخدمة لا يعدّ مجرد سلوك فردي، وإنما يعدّ جزءاً من ثقافة المؤسسة التي تعكس مدى إلتزام الإدارة العمومية بتقديم خدمة راقية تلبي إحتياجات وتطلعات المواطن.¹

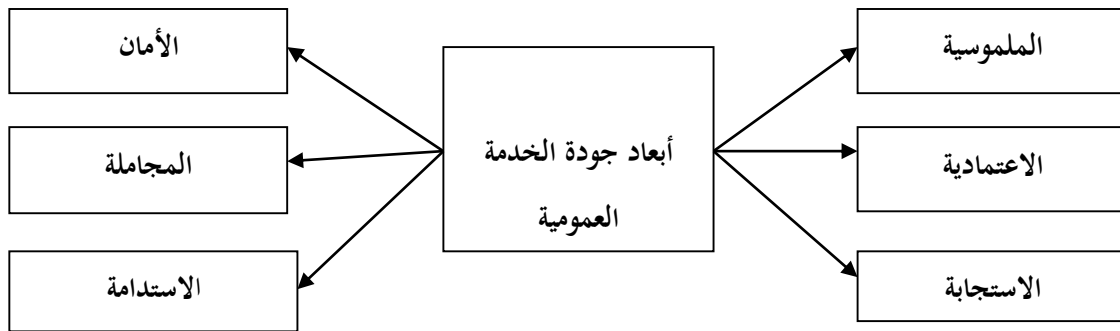
6- بعد الاستدامة:

يعدّ بعد الاستدامة من الأبعاد الحديثة والمهمة هي أيضاً في تقييم جودة الخدمة العمومية، إذ يركّز هذا البعد على مدى قدرة المؤسسة على ضمان إستمرارية لتقديم خدماتها بجودة عالية وذلك على المدى الطويل مع سعي المؤسسة للحفاظ على مواردها المتاحة وتسعى دوماً نحو تحقيق التوازن بين متطلبات الحاضر وإحتياجات المستقبل، إذا يضم

¹ أحمد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 246.

هذا البعد مجموعة من الجوانب، ومن بينها: الاستخدام العقلاني والرشيد لمختلف الموارد المالية والبشرية، أيضاً يضم هذا البعد ضمان إستمرارية البرامج والخدمات بصفة دائمة دون انقطاع، مع توفير حلول تركز على الكفاءة والفعالية. كما يعكس هذا البعد على مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع مختلف التغييرات الحاصلة في بيئتها، بما يضمن إستمرارية تقديم الخدمة وتحقيق قيمة إضافية للمواطن، إذ يعدّ هذا مؤشراً على مدى نضج المؤسسة وتطور لرؤيتها الاستراتيجية نحو الأفق البعيد، إذ لا يقتصر فقط على تحقيق رضا آني للمستفيد، بل تسعى دوماً جاهدة لبناء نموذج خدمة قابل للتطوير والاستمرار.¹

الشكل رقم (III-02): أبعاد جودة الخدمة العمومية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسة عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص205.

-من خلال تحليل أبعاد جودة الخدمة العمومية يتبين لنا أن تقديم خدمة ذات جودة لا يتمحور فقط على الأداء التقني أو الكفاءة المؤسسية، بل يضم مجموعة متكاملة من العناصر المترابطة فيما بينها التي تعكس تجربة تعامل المواطن مع المؤسسة من مختلف النواحي، إذ أظهرت النماذج النظرية المرتبطة بقياس جودة الخدمة العمومية خاصة نموذج servqual، أن الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، المجاملة والملموسية، إضافة إلى بعد الاستدامة الذي يعتبر من الأبعاد الحديثة الذي تم إضافتها مؤخراً تشكل العنصر الأساسي في بناء تصور شامل لجودة الخدمة.

-فمن خلال التكامل بين هذه الأبعاد الأمر الذي يسمح ببناء منظومة تتميز بالموضوعية وشمولية لجودة الخدمة العمومية، تمكن من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف مع توجيه جهود التحسين المستمر وبشكل الفعّال الذي يضمن تلبية توقعات ومتطلبات المواطنين، وتعزيز مصداقية الإدارة العمومية.

¹ عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص205.

ثانيا: معايير جودة الخدمة العمومية

تعدّ معايير الجودة أداة أساسية لتقديم دوري لأداء نظام الخدمة العمومية، حيث تستخدم كنقاط مرجعية تبرز الفجوات بين الأداء الفعلي والأهداف المسطرة أو المتطلبات المنتظرة من طرف المواطنين، وقد تختلف هذه المعايير تبعاً لطبيعة الخدمة العمومية المقدّمة، حيث تعتبر كفاءة الموارد البشرية معياراً حاسماً في الخدمات الإدارية، بينما تعدّ السرعة عاملاً جوهرياً في خدمات مثل: إيصال الطرود البريدية.

وفي هذه الإطار، يمكن التمييز بين معايير خاصة بكل قطاع بحسب طبيعته وأهدافه، ومعايير مشتركة يمكن إعتماها كأساس عام لتقييم جودة الخدمة العمومية، سواء على المستوى الوطني أو المحلي وتبنى هذه المعايير في كثير من الأحيان، على ما يعبر عنه من طرف المواطن الجزائري من إحتياجات وتطلعات، مما يجعلها متماشية مع المعايير المعتمدة دولياً على غرار تلك الواردة في تقارير "ممارسات الأعمال" الصادرة عن البنك الدولي ومن هنا تبرز أهمية تطوير منظومة مرجعية متكاملة لقياس الجودة، بحيث تأخذ في الاعتبار الخصوصية المحلية، وتستند إلى مؤشرات قابلة للقياس، تمكّن من توجيه الإصلاح وتحسين الأداء بصفة مستمرة. وتتمثل هذه المعايير فيما يلي:

- السرعة في أداء الخدمة العمومية؛

- السهولة في الاستفادة من الخدمة العمومية؛

- الشفافية في الخدمة العمومية؛

1- السرعة في أداء الخدمة العمومية:

تعدّ السرعة من الخصائص الجوهرية في تحسين جودة الخدمة العمومية، إذ يعدّ إنجاز الخدمة في الوقت المناسب أحد أبرز تطلعات المواطنين إتجاه الإدارة العمومية، وتفهم السرعة هنا على أنها قدرة الإدارة على تنفيذ الإجراءات وتقديم الخدمات بكفاءة وفي آجال زمنية معقولة، بما يتماشى مع تطلعات المستفيدين.¹

غير أن هذا المطلب غالباً ما يصطدم بالخصائص البيروقراطية للنموذج الإداري التقليدي، الذي يركّز على التقيد الصارم بالقوانين والحرص المفرط على الشرعية، ما يؤدي في كثير من الأحيان إلى بطء في إتخاذ القرار وتأخير تقديم

¹ سالمي رشيد، أسماء قاسمية، ترشيد الخدمة العمومية من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 01، العدد 03، ص 351.

الخدمات، ويبرز هذا التباين الحاجة إلى تبني نموذج إداري جديد يتسم بقدرة أكبر من المرونة والانفتاح، دون التفريط في قواعد الشرعية.

وفي هذا السياق تبرز أهمية توظيف التكنولوجيا المعلومات كوسيلة فعّالة تساعد على تسريع الإجراءات الإدارية، وتبسيط المهام، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في تقديم الخدمة العمومية، إلى جانب ضمان جودة المعالجة والشفافية فيما يرتبط بالأداء.

2-سهولة الاستفادة من الخدمة العمومية:

تعدّ سهولة الاستفادة من الخدمة العمومية أحد مؤشرات الأساسية لقياس رضا المواطنين والموظفين، تجاه الأداء الإداري، فهي تعكس مدى قدرة الأفراد على النفاذ إلى الخدمة دون تعقيدات إدارية أو عراقيل بيروقراطية، مثل: ضرورة تقديم ملفات متكررة أو المرور بمهام معقدة.

ويقتضي هذا المعيار أن تكون الخدمات متاحة لكافة المواطنين على نفس المساواة، ما يستوجب وجود توزيع جغرافي عادل ومتكافئ للمرافق العمومية، خاصة على المستوى المحلي، عبر تدخل السلطات العمومية لتقريب الخدمة من المواطن وتعزيز العدالة والمساواة في ناحية الاستفادة من الخدمة.

- يجب أن تراعي هذه الخدمات الاحتياجات الخاصة للفئات الهشة، سواء كانت فئات ذات إحتياجات اجتماعية (كالمعوزين أو محدودي الدخل) أو إحتياجات بدنية (ككبار السن وذوي الإعاقة)، وذلك من خلال تهيئة بيئة خدمية ميسرة ومتكيفة مع أوضاعهم الخاصة، بما يضمن شمولية الخدمة.¹

3-الشفافية في الخدمة العمومية:

تعدّ الشفافية أحد الأبعاد المحورية لجودة الخدمة العمومية، إذ تعني تمكين المواطنين من الاطلاع على إجراءات تقديم الخدمات الإدارية، من خلال إتاحة المعلومات بوضوح، سواء عبر النشر أو التوثيق، بما يجعلها متاحة للجميع دون تمييز.

¹ بلخير محمد آيت عودية، جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين: علم الإدارة العامة والقانون الإداري، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد 01، ص 78.

وترتبط الشفافية ارتباطاً وثيقاً بالتطور المؤسسي والسياسي للمجتمع، حيث تتزايد المطالب المجتمعية بإعادة النظر في الآليات الإدارية التقليدية، وجعلها أكثر انفتاحاً واستجابة لتطلعات المواطن.

كما تسهم الشفافية في رفع كفاءة الأداء الإداري، إذ تلزم الإدارة بالكشف عن المنطق الذي يحكم التسيير الإداري، مما يحدّ من مظاهر الغموض والانغلاق، ويفتح المجال للمساءلة والمحاسبة، وهي أيضاً أداة فعالة لمحاربة الفساد الإداري والمحسوبية، من خلال تمكين المواطن من معرفة حقوقه وواجباته، والاطلاع على القوانين والوثائق التنظيمية ذات الصلة.

وفي هذا السياق، يؤكد جاك شوفالييه (Jacques Chevallier) أن الجودة في الإدارة ترتبط بإرساء ثقافة الترشيد القائمة على وضوح الرؤية والأهداف، إلى جانب تطوير وسائل فعالة لإيصال المعلومة واستقبال المواطنين بشكل أفضل، وبهذا فإن الشفافية لا تعد غاية في حد ذاتها، بل إعتبارها وسيلة أساسية تساعد على تحقيق معايير الجودة لإدارات العمومية.¹

-من خلال ما تم التطرق له نستنتج أن معايير جودة الخدمة العمومية تعتبر من معايير الخورية التي تساعد على تقييم أداء الإدارة وتحسين علاقتها بالمواطن، إذ تسمح بالكشف عن الفجوات بين ما يتم تقديمه فعلياً وبين ما هو متوقع، وتتمثل أهم هذه المعايير في السرعة التي تعبر عن كفاءة الإنجاز والسهولة التي تساعد على تبسيط وتسهيل الإجراءات وضمان الشفافية، التي تمكن المواطن من معرفة حقوق ومتابعة أداء الإدارة.

فباعتداد هذه المعايير لا ينتج عنه فقط تحسين صورة الإدارة، بل تساعد على تحقيق فعالية حقيقية في تقديم الخدمة العمومية، تقوم على مبادئ الكفاءة والعدالة، مع ضرورة تكييفها مع السياق المحلي، والسعي إلى تطوير آليات التقييم المستمر لضمان جودة مستدامة على المدى الطويل.

المطلب الرابع: العراقيل التي تواجه تقديم جودة الخدمة العمومية

-هناك العديد من العراقيل التي توجه تقديم خدمات بجودة عالية والتي نذكرها على النحو التالي:

¹ بومدين حسين، أوجامع إبراهيم، تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين من أجل تحسين الخدمات العامة المحلية، المجلة الجزائرية المالية العامة، العدد الثالث، ديسمبر 2013، ص 193.

أولاً: انتشار ظاهرة البيروقراطية على جميع المستويات:

تعدّ البيروقراطية، في بعدها السلبي، من الظواهر المنتشرة في معظم الدول النامية، ويعود ذلك في جانب كبير منه إلى غياب ثقافة تفضيل المصلحة العامة على المصالح الشخصية أو الذاتية، إلى جانب افتقار بعض الموظفين العموميين أو المنتخبين للالتزام بقيم النزاهة، والحياد والموضوعية في تعاملهم مع المواطنين، ومما يميز هذه الظاهرة:¹

-التعسف في استعمال السلطة: يظهر في بعض الإدارات والمرافق العمومية توجه بعض المسؤولين، سواء كانوا منتخبين أو معينين إلى استغلال السلطة الممنوحة لهم قانوناً لتحقيق أهداف شخصية أو لخدمة مصالح أطراف معينة، بدلاً من توجيهها لتحقيق المصلحة العامة، ويعدّ هذا السلوك مخالفاً للقانون وفقاً للمادة 22 من الدستور التي تنص على أن "يعاقب القانون على التعسف في استعمال السلطة".

-انتهاك مبدأ المساواة: يعد مبدأ المساواة أحد الأسس الجوهرية التي تقوم عليها خدمة المرفق العام، إلا أن الواقع يظهر تمييزاً واضحاً لبعض الفئات الاجتماعية، وعدم توفير بيئة مناسبة تلبي خصوصية احتياجاتهم، مما يخلّ بمبدأ العدالة والمساواة أمام الخدمة العمومية.

ثانياً: التمييز في أداء الخدمة وانتشار ظاهرة تعاطي الرشوة:

يعدّ التمييز في تطبيق الإجراءات الإدارية بين المواطنين من أبرز الأسباب التي ساهمت في فقدان المواطن للثقة في الجهاز الإداري، إذ نجد أن بعض المواطنين يحصلون على الخدمات بسهولة ويسر، في حين آخرون يواجهون صعوبات وتعقيدات كثيرة لنيل الخدمة ذاتها.

وترتبط هذه المفارقة بانتشار مظاهر الوساطة والمحسوبية، والرشوة واستغلال الوظيفة العامة، إلى حد ترسّخت معه لدى عامة الناس قناعة بأنّ الحصول على الخدمة العمومية لا يتم إلا عبر هذه الأساليب غير المشروعة، مما ساهم في ترسيخ ممارسات الفساد الإداري وتعميقها داخل الإدارة.

¹ سليمان السعيد، الخدمة العمومية بين النص والواقع، مجلة المنازعات الأعمال، العدد 22 مارس 2017، جامعة جيجل، ص 141.

- إضافة إلى ما سبق، فإن تقديم الخدمات العمومية يشوبه عدد من الاختلالات البنيوية والوظيفية، نوجز منها مايلي:¹

- يعد ضعف الاتصال والتواصل بين الإدارة في منظمات الخدمة العمومية وجهاهير المواطنين من أبرز مظاهر القصور، حيث يؤدي هذا الانقطاع إلى اتساع الفجوة بين ما تقدمه الإدارة فعليًا من خدمات، وبين ما يتوقعه المواطنون من تلك الخدمات، سواء من حيث الجودة أو السرعة أو العدالة

- الغياب التام للبحوث والدراسات التطبيقية داخل الوحدات التنظيمية المكلفة بتقديم الخدمة العمومية، وعدم السعي للاستفادة من المعارف والنتائج المتاحة في المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحث، ما يمنع على الإدارة امتلاك أدوات فعالة تساهم في تحسين الأداء واتخاذ القرارات مبنية على أسس علمية.

- ضعف آليات المتابعة والتقييم، وهو ما ينعكس سلبًا على فعالية الرقابة على جودة الخدمات المقدمة، ويحول دون التحقق من مدى إحترام القوانين والتشريعات التي تنظم العلاقة بين الإدارة والمواطن، وقياس مدى تحقيق الأهداف المرسومة.

ثالثا: ضعف البنية التحتية كعائق أمام جودة الخدمة العمومية:

يعتبر ضعف البنية التحتية من بين أبرز المعوقات التي تنعكس سلبًا على نوعية وكفاءة الخدمات العمومية المقدمة، وبالأخص في تزايد وتغير إحتياجات المجتمع وارتفاع حجم الطلب على هذه الخدمات، وتتمثل البنية التحتية في هذا السياق مختلف الوسائل والتجهيزات المادية والتقنية التي يتم الإعتماد عليها في تقديم الخدمات.²

- إذا أن نقص التجهيزات الحديثة، سواء في مجال الإعلام الآلي أو الوسائط التكنولوجية، يحدّ من القدرة على رقمنة الخدمات وتحسين من مردودية الأداء الذي يطيل من عملية المعالجة، مما يولّد حالة عدم رضا للمتعاملين.

كما تنعكس ضعف البنية التحتية أيضا على ظروف عمل الموظفين، حيث تضعف من إنتاجيتهم وتحبط روح المبادرة والابداع لديهم، مما يؤثر مباشرة على جودة التفاعل مع المواطن، ويعيق تحقيق الأهداف المرتبطة بالكفاءة والشفافية.

¹ قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 08، العدد 01، ص 201.

² لخضاري بولنوار، بن جدو سامي، أثر البنية التحتية على النمو الاقتصادي لعينة من البلدان المتطورة دراسة قياسية للفترة 2001-2021، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 31، سنة 2023، ص 05.

ومن ناحية أخرى، فإن غياب نظم معلومات متكاملة، وشبكات رقمية فعالة، يجعل من الصعب تنفيذ آليات التقييم والمتابعة، وبالتالي الأمر الذي يصعب على الإدارات العمومية من توفرها على أدوات أساسية لضمان الجودة والتحسين المستمر.

- يتضح لنا من خلال ما سبق أن أوجه القصور في تقديم الخدمة العمومية لا تعود فقط إلى عوامل تنظيمية أو عوامل إدارية، بل تعكس مختلف الاختلالات العميقة التي تتعلق بهيكلة تقديم الخدمة والتي تنعكس سلبا على جوهر العلاقة بين كل من الإدارة والمواطن، ويظهر ذلك من خلال ضعف آليات التواصل، إضافة إلى ذلك غياب مختلف الدراسات التطبيقية التي تركز على معطيات واقعية، وانعدام ثقافة التقييم والمساءلة داخل وحدات الخدمة، كما أن تفتشي لظاهرة البيروقراطية، واستغلال النفوذ، يؤدي إلى إنعدام ثقة المواطن في المرفق العام، إلى جانب هذه العراقيل ضعف البنية التحتية التي تعتبر أحد أبرز الاختلالات التي تؤثر سلبا على جودة الخدمة العمومية وتضعف من فعالية الأداء العام الأمر الذي يعكس صورة سلبية عن الإدارات العمومية، ومن خلال ذلك فإنه لتجاوز هذه الاختلالات يتطلب ضرورة إجراء إصلاحات شاملة تتعلق بالبيئة الثقافية والتنظيمية والمؤسسية لمنظومة الخدمة العمومية.

المبحث الثالث: آليات تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر

إن إدارة الخدمة يمكن إعتبارها جزء مهم لا يمكن الاستغناء عنه كونه يعد عنصر مكمل لدور الدولة وهو أساس تواجدها ويمكن إعتباره منبع لشرعيتها، لذلك تعدّ من بين أهم المواضيع التي يجب البحث فيها ودراستها بهدف ضمان كفاءة وفعالية تقديم الخدمات، إذ يجب أن يكون تحقيق ذلك نابعا من الإدراك الدقيق لمختلف التغيرات الفاعلة والمؤثرة في العالم الحديث والتي تحيط بالدولة، وبناءً على هذا الإدراك ينبغي تحديد التوجهات الحديثة والتي يتم إتباعها من ناحية إصلاح وتطوير إدارة الخدمة العمومية. وهذا ما سنحاول تناوله في هذا المبحث لتطرق لمختلف الآليات المعتمد عليها في تحسين الخدمة العمومية.

المطلب الأول: الحكم الراشد كأسلوب لتحسين وترشيد جودة الخدمة العمومية

- إن ظهور فكرة تحسين الخدمة العمومية راجع إلى العديد من العوامل التي ساهمت في إبراز هذا الموضوع وعلى وجه الخصوص على واقع الخدمة العمومية في الجزائر كونه من بين المخططات الحكومية من جهة، ومن جهة أخرى إعتباره

من بين أولويات السلطة العمومية وذلك بهدف تحسين علاقتها بالمواطنين،¹ وإن ظهور فكرة أو ما يعرف بمصطلح "الحكم الراشد" كآلية حديثة قد تم إعتماؤها في تسيير الشؤون العمومية وكان لديه دور فعال في فتح مجالات موجهة نحو إصلاح إداري وعصرنة لمختلف المرافق العمومية.

أولاً: ماهية حكم الراشد

- كما تتمحور الفكرة الأساسية للحكم الراشد حول عملية صنع القرار ومختلف الطرق المعتمدة وتقنيات إدارة أعمال باختلاف مستوياتها ونظراً لتعدد التعاريف نكتفي بإبراز أهمها على النحو التالي:

- يعتبر الحكم الراشد مصطلح فرسي، إذ كانت بداية ظهور في القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة ثم ظهر كمصطلح قانوني وذلك في سنة 1978 ليتم بعد ذلك استعماله في نطاق واسع تحت مسمى "الحكم الراشد" في نهاية فترة الثمانينات التي تميز بظهور صعوبات قد واجهت برامج التعديل الهيكلي معتمد من طرف الدولة، وذلك بسبب سوء التسيير وغياب الشفافية، ليقدم البنك الدولي بإقتراح لحل هذه المشاكل الذي تمثل في إقتراح حكومة جيدة والتنمية.²

- يعرف الحكم الراشد بأنه: "العملية التي تشمل مختلف الممارسات السلطة في المجال الاقتصادي والسياسي وأيضاً مرتبط بمختلف الممارسات التي تضم شؤون الإدارية بمختلف المستويات إلى جانب ذلك إنه يتعلق بمختلف الآليات والعمليات والمؤسسات التي من خلالها يتمكن الأفراد أن تكون لهم القدرة في التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية إلى جانب الوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم."³

¹ نادية ضريفي، عبد الوهاب دراج، الحكم الراشد كأساس لإصلاح وترقية الخدمة العمومية المحلية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04 العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة - الجزائر، سنة 2019، ص 177.

² سليمان إلياس، الحكم الراشد بين الخصائص والمعايير، مجلة البدر، العدد 05، جامعة بشار "الجزائر"، سنة 2011، ص 132.

³ مصطفى زغيشي، دور الحكم الراشد في تجسيد العدالة الانتقالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في الحقوق، جامعة باتنة، الحاج لخضر، سنة 2020، ص 13.

ولقد عرف البنك الدولي لحكم الراشد في المراحل الأولى من ظهوره على أنه "عبارة عن ممارسة السلطة السياسية في عملية تسيير وإدارة شؤون الدولة.¹ إلا أنّ ما يميز هذا المفهوم أنه تم إستعمال بشكل قريب من الحكومة.²

التعاريف الأكاديمية للحكم الراشد: إلا أننا إختارنا التعريفين التاليين:

-تعريف **Francois xavier Merrien**: الحكم الراشد هو ذلك المفهوم المرتبط بالتسيير الفعال بحيث تقود الفكرة أنه بإختلاف لطبيعة المؤسسات العمومية واختلاف الأعوان إلا أنهم يتشاركون من خلال جعل مواردهم بصفة مشتركة بشكل الذي يسمح لهم بتوجيه قدراتهم نحو تقاسم المسؤوليات.³

-تعريف **Rangeon ;et Thiebault, Marcou**: الحكم الراشد يضم مختلف الأشكال الجديدة والفعالة بين مختلف القطاعات الحكومية، بحيث من خلالها يكون الأعوان عبارة عن خواص، وكذلك بالنسبة للمنظمات العمومية والجماعات الخاصة والتجمعات الخاصة بالمواطنين، من خلالها يتم الأخذ بعين الاعتبار لمختلف المساهمات في تشكيل السياسة.⁴

- كما أنّ الحديث عن مفهوم الحكم بصورة عامة والحكم الراشد على وجه الخصوص يمثل وفق وجهة نظر جيل باك Gilles pâques يعتبر نموذج متكامل يضم مختلف الأنشطة الإستراتيجية الذي يخص الجماعات والفاعلين إذ أن هذا المفهوم يركز على أهمية المتعلقة بالجهود المبذولة لكل من القطاعين العام والخاص وأيضًا المجتمع المدني، ومدى تأثير على فعالية المنظمات فيما يخدم مصالحها، وبصورة أكثر دقة وحسبما ما أتى به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإنّ الحكم الراشد يتمحور حول ثلاث فواعل رئيسية وهي (الدولة، القطاع الخاص، والمجتمع المدني) إذ يتم عملها وفق إطار قانوني خاص.

¹World Bank, from crisis to sustainable growth, report sub-saharan Africa, (Washington: published by World Bank, 1989, p60.

² سمير عباس، البنك الدولي وصراع الإدارات، دراسة تحليلية لظاهرة البيروقراطية الدولية، القاهرة، مصر العربية لنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص19.

³ سليمان إلياس، مرجع سبق ذكره، ص133.

⁴ بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2013، ص201.

أما بالنسبة للحكم الراشد في التشريع الجزائري: وقد ورد هذا المصطلح في القانون رقم 06-06¹ التي تتضمن للقانون التوجيهي للمدينة في الفصل الأول المرتبط بمختلف المبادئ العامة في مادته الثانية إذ تم تعريفه كالتالي هو بموجبه تقوم الإدارة بالاهتمام بمختلف إنشغالات أفراد المجتمع وتعمل لمصلحة العامة وذلك في إطار الشفافية.

أما المادة 11 فقد نصت في إطار ما يتم تسيير به في المدينة فقد ورد فيها عن تنمية الحكم الراشد في النقاط التالية:
- العمل على تطوير من أساليب التسيير العقلاني بالاعتماد على الوسائل والأساليب الحديثة.

- العمل على توفير والمساهمة في تدعيم عمليات المرتبطة بتقديم الخدمة العمومية من خلال الاعتماد على الوسائل الحديثة.

- العمل على البحث عن طرق المساهمة في تحسين من نوعية الخدمات العمومية.¹

ومن خلال هذا التعريف الذي جاء به المشرع الجزائري وإستناداً على ما تم التطرق له من التعاريف المختلفة فنستنتج أن مفهوم الحكم الراشد له مساهمة كبيرة في عملية تحسين الخدمة العمومية والذي يظهر من خلال التنمية للدولة في إطار الإدارة التسيير العمومي الجديد وإستنادا على مختلف الأساليب والوسائل المتاحة لاهتمام وتلبية إنشغالات المواطنين مع السعي الدائم نحو تقديم أفضل الخدمات بشكل راقى، وبما يتناسب مع متطلبات المجتمع،

إلى جانب ذلك هناك بعض المقاييس المعتمد عليها عن محاولة القيام بقياس مدة وجود الحكم الراشد في الإدارة العمومية، حيث تم تصنيف تلك المقاييس وفق ما يلي:

1/: المقاييس المرتبطة بالتنظيم

1-1: وجود هيكل تنظيمي: الهيكل التنظيمي يعتبر بأنه الوسيلة المعتمدة في تنظيم عمليات الإدارية من خلال وضع مخطط يأخذ شكل هرمي، كما يأخذ بعين الاعتبار لمبدأ التخصص.

2-1: المهام داخل الهيكل التنظيمي: المهام هي تلك الوظائف التي تشمل مختلف الممارسات والأنشطة التي تم تجميعها بالاعتماد على طرق مختلفة في تنظيم شؤون الإدارة، فإنّ تحديد المهام من خلاله يتم تحديد لمختلف المسؤوليات داخل الهيكل التنظيمي وبالتالي تسهيل عمليات التقييم المختلفة.

¹ القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

2/: المقاييس المرتبطة بالتسيير

2-1: السلطة المسؤولية: في هذا الجانب فإنه يتم تحديد السلطة على منصب وظيفي وذلك في إطار العمل الإداري فيتم تحديده على أساس حاجة كل منصب وظيفي شاغر والذي يتفق على كل ما يوكل للفرد من صلاحيات حتى يتم وصول إلى الهدف المنشود، مما يجعل كل إداري مسؤولاً عن المهام الموكلة له وكذا يكون مسؤول عن إنجاز مهامه على أكمل وجه.

2-2: التخطيط: يرتبط التخطيط بوظيفة التي تختص بوضع الاستراتيجيات ومختلف البرامج الضرورية لتحقيق الأهداف المخطط لها من خلال الاعتماد على أساليب العلمية في اتخاذ القرار إذ تعدّ هذه المهمة من أصعب المهام وأهمها في المؤسسة.¹

2-3: مكافحة الفساد الإداري: تختلف درجة الفساد الإداري من مجتمع لآخر وأيضاً حسب النظم الاجتماعية والقيم الأخلاق السائدة في دولة معينة، كما يمكن تعريفه أنه ذلك سلوك ناتج عن موظف ويكون مخالف لقانون العام وللواجب الرسمي بسبب الرغبة في تحقيق المصلحة الشخصية.²

2-4: القيادة: بحيث لا بد أن تتسم القيادة بمبدأ الديمقراطية والقدرة على مشاركة في صنع القرارات ورسم أهداف التي ينبغي تحقيقها من طرف المرؤوسين، ذلك يتحقق من خلال تكاثف جهود القادة والمرؤوسين من خلال تأديتهم لأدوار مشتركة تمكنهم من تحقيق أهداف الإدارة.³

2-5: تحقيق الرفاهية والشفافية: إذ يعتبر لمفهوم الشفافية من بين أهم العناصر الأساسية المعتمد عليه في بناء ثقة داخل أجهزة الإدارة العامة من خلال توسيع إحترام دائرة القوانين التي ينطبق على وضع الإجراءات اللازمة لتحقيق ذلك.

¹ زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945-قالمة-، سنة 2018-2019 على الموقع. <http://fsecg.univ-tlemcen.dz/sites/default/files/2-34pdf>

² لطرش هالة، آليات محاربة ومكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة أعمال، جامعة مغنية(الجزائر)، سنة 2023، ص 06.

³ بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، عدد 02، 2003، ص 70.

ثانيا: دور الحكم الراشد في تحسين جودة الخدمة العمومية

يعتبر الحكم الراشد كمنظومة متكاملة قد نجحت في إدخال تحسينات على نوعية الخدمات العمومية المختلفة، ولتحقيق هذا الغرض لابد من القيام بسلسلة من إجراءات تغييرية تشمل الفكر الإداري نحو التنمية والتطوير والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- التركيز على عنصر الشفافية:

لقد حظيت المفاهيم المرتبطة بالشفافية الإدارية بالاهتمام كبير من طرف الإدارات العمومية كونه أصبح من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لابد على هذه الأخير الأخذ بها بعين الاعتبار وذلك لما لها من أثار إيجابية التي تنعكس في إحداث التنمية الإدارية الناجحة ولتحقيق هذا الغرض لابد من توفر العناصر التالية:

- أنه عندما تقوم الإدارة باللجوء إلى التوظيف لابد أن يكون على أساس الكفاءة ومهارته وذلك وفق تطبيق لمختلف الآليات المعتمد عليها في الخضوع والمراجعة الالتزام بقواعد الشفافية.

- أن ترتبط الشفافية بمختلف المعلومات التي لها علاقة مباشرة مع عملية اتخاذ القرارات، وذلك بهدف السماح لها بتقييم لطبيعتها وجودتها.¹

2- التركيز على عنصر الكفاءة والفعالية:

تشير بعض الدراسات والأبحاث عن مساهمة آليات الحكم الراشد في تحسين الخدمة العمومية من خلال كونه يستوجب أن تتسم هيئات القطاع العام بالكفاءة والفعالية والذي يعتمد في ذلك على مختلف مكونات التحديد الذي يشمل كل من معدات، تقنيات تكنولوجية، إلى جانب ذلك التوجه نحو إيجاد أفضل سبل لإجراء تحسينات على المرافق العمومية ودعم أخلاقيات الوظيفة العمومية بشكل الذي يسمح في سرعة الاستجابة لمختلف متطلبات المجتمع وهو الأمر الذي يمكن الوصول إليه عن طريق ما يعرف بمفهوم "الحكومة الإلكترونية أو "آلية عصنة الإدارة".²

¹ مليكة بوضيف، الإدارة بالشفافية، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الوطني حول الحكم الراشد في إدارة محلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، يومي 12/13 ديسمبر 2010، ص 22.

² عمار بوضيف " تطور قطاع الوظيفة العامة في الجزائر، دراسة تاريخية تحليلية، مجلة الفقه والقانون، العدد 37، نوفمبر 2015، ص 22.

وبالتالي يمكن أن نستنتج أن الحكم الراشد يعتبر من بين أساليب المساهمة في تعزيز من فعالية الحكومة وبالتالي الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة لمختلف أفراد المجتمع، ومن بين أيضاً النقاط التي تم توصل إليها أنّ الحكم الراشد من بين أساليب المساهمة في تحقيق العدالة المتعلقة بتقديم الخدمات و بالتالي ضمان توزيعها بشكل عادل، كما وأنه يشجع على إبتكار أساليب إدارية حديثة تساهم في تحسين وحسن تسيير لأجهزة الإدارة الذي يعتمد في ذلك على إيجاد أفضل التكنولوجيات لتحسين الكفاءة، كما وأنه يضمن الشفافية والمساءلة على المسؤولين الحكوميين وبالتالي فإنّ ذلك سيضمن تحقيق الأهداف المنشودة وتمكن من تقديم خدمات ذات جودة عالية تنال رضا المواطنين وتلبي توقعاتهم وإحتياجاتهم.

المطلب الثاني: الإدارة الالكترونية كأسلوب لترشيد وتحسين جودة الخدمة العمومية

إن التطور السريع الذي شهدته مختلف تقنيات المعلومات والاتصالات إلى ظهور نموذج جديد التي أصبحت مختلف الإدارات ملزمة بتوجه نحو توظيف مختلف التكنولوجيات الحديثة على أجهزتها الإدارية¹، وأيضاً توجه الإدارات العامة عبر آليات التكنولوجيا إلى ربط علاقاتها بالمواطن ومختلف المؤسسات، وبالتالي التغيير الجذري في المفاهيم المرتبطة بالإدارة التقليدية وذلك حتى تتمكن من تحسين مستوى أدائها وترقية من جودة خدماتها وهذا ما أطلق عليه تسمية "الإدارة العمومية الإلكترونية".

التسيير العمومي الالكتروني وأزمة التسيير العمومي:

لقد انتشر استخدام الأنترنت في جميع المجالات في بداية واستثنى المجال غير العسكري كبداية أولية لبروز حركة إصلاح التسيير العمومي وذلك خلال فترة ثمانينات وبداية فترة تسعينات من القرن الماضي، وبالتالي شهد توسعاً كبير لتعامل الالكتروني وذلك بسبب أنها أصبحت متاحة للجميع أو بأسعار منخفضة، ومن بين أهم المجالات التي شهدت ثورة هائلة في مجالها تطور أعمالها هي التجارة الالكترونية، الأمر الذي دفع بالحكومات إلى ضرورة التوجه نحو الاستفادة من خصائص هذه التكنولوجيات بهدف معالجة نقص الكفاءة والفعالية في مستوى أداء مؤسسات القطاع العام

¹العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية ورهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية،

جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر، 2014، ص 214.

-ووفقاً لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) فإن تبني فكرة إصلاح الإدارة العمومية كان ضمن سياق أهداف كل حكومات ومنظمات قبل ظهور هذا المصطلح، وبالتالي فقد أصبحت من بين الركائز المهمة في إجراء الإصلاحات الحالية وذلك لأنه أصبح يوضح إلتزامات أهداف الحكومة.¹

-كما تظهر بداية توجهات نحو تبني تسيير عمومي إلكتروني قد نادى به العديد من الرواد إصلاح التسيير العمومي، التي تبين وجهة نظرهم المتمثلة في توجه نحو الاستخدام المكثف لمختلف التكنولوجيات بهدف إصلاح مؤسسات الخدمات العمومية ومحاولة لمعالجة أزمة التسيير العمومي.

وذلك لوجود ارتباط وثيق بين كل من مفهوم الخدمة الالكترونية والعميل لأنه يدعم التوجه نحو المواطن باعتباره مستهلك، وبالتالي يعتبر هذا الأمر كأحد أهم مقومات الاتجاه نحو إصلاح التسيير العمومي وبالتالي التحسين من جودة الخدمات المقدمة بإضافة إلى ذلك أصبح يميز عمل المؤسسات في وقتنا الحاضر.

أولاً: ماهية الإدارة الالكترونية

إذ يمكن تعريف الإدارة العمومية الالكترونية على أنها: تلك العملية التي تضم إستخدام مختلف وسائل التكنولوجيا والاتصال الحديثة بإختلاف أنواعها التي تستعمل في تسيير وتسهيل من طرق أداء الإدارات الحكومية وذلك لمختلف خدماتها العامة الالكترونية وبالشكل التي تسمح له بالتواصل مع طالبي الخدمة والذي يعتمد الأمر على تطبيق مختلف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة.²

كما ينظر إليها على أنها: تلك الاستراتيجية الإدارية معاصرة التي تسعى جاهدة نحو تحقيق أفضل الخدمات بما يتلائم مع توقعات المواطنين والمؤسسات هذا من جهة، ومن جهة أخرى لا بد من الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتوفرة، الذي يظهر من خلال توظيف موارد المالية والبشرية الذي يعتمد على أسلوب إلكتروني الحديث وذلك توفيراً للجهد والوقت وسعيًا منها لتحقيق مطالب بأكبر جودة عالية.³

¹Carla M.Bonina and Antonio cordella, **the new public management, e-government and the notion of public value**: lessons from Mexico, proceeding of sig glob devis first annual workshop, Paris, France, December 13, 2008, p06.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 09

³ راجي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03 جانفي 2016، جامعة الأغواط، ص 242.

- كم قد عرفها البعض الآخر على أنّها: تظهر في مدى قدرة الحكومة على إجراء تحسينات على مستوى خدماتها الموجهة لأفراد المجتمع من خلال الاعتماد على مختلف التكنولوجيات.¹

- يعرفها محمد بن عبد العزيز ضافي بأنّها: استخدام لتقنيات وبرمجيات الحديثة في تنفيذ الممارسات الإدارية وتقديم الخدمات بشكل واسع ومكثف بطريقة إلكترونية مما يساهم في تخفيض التكلفة والسرعة والجودة في تقديم الخدمات.²

- ومن هذه التعاريف يمكننا أن نستنتج بأنّ الإدارة الإلكترونية هي عبارة عن منظومة تكامل البيانات والمعلومات وكيفية إستعمالها في تطبيق سياسات وتسهيل إجراءات عمل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وإحداث مرونة حتى تتحقق إستجابة لمختلف التغييرات التي قد تحصل بهدف تخفيض من التكاليف والرفع من مستويات الأداء الوظيفي ولضمان مبدأ الشفافية.

- إنطلاقاً مما سبق يمكن أن نستنتج أن الإدارة الإلكترونية لها مجموعة من الخصائص التي اتسمت بها، والتي كانت سبباً في إعتادها كسلوب أساسي لتحسين الخدمة العمومية وهي كما يلي:

1- **زيادة الإنتاج:** تعدّ الإدارة الإلكترونية من بين آليات المتطورة والتي تم إستعانة بها في تسيير المهام والأنشطة الإدارية كسلوب معتمد لإجراء تغييرات على مستوى الهيكل التنظيمي وبالتالي فهي تمثل كمنعرج أساسي في تنفيذ المهام والأنشطة الإدارية التقليدية ومن بين أدوارها فهي عبارة عن أداة مستعملة لمعالجة الفورية للطلبات بحيث تكون دقيقة وواضحة في إنجاز المعاملات.³

2- **تخفيض التكاليف:** إنّ بداية الاعتماد على إدارة إلكترونية بطبيعة الحال سيحتاج إلى مشاريع مالية معتبرة مقابلة عملية التحول فإنّ عملية إنتهاج لهذا النموذج من طرف المنظمات لإدارة الإلكترونية فبمقابل ذلك سيوفر العديد من الامتيازات التي قد تستفيد منها هذه الأخيرة متمثلة في تقليص اليد العاملة وأوراق ومطبوعات... الخ

¹ غنية نزي، دور الإدارة الإلكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، عدد 12، 2016، ص 178.

² ربيع منصور، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، العدد 08-02، جوان 2017، ص 11.

³ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 182.

3-تبسيط الإجراءات: في ظل حاجة الإدارات إلى عصرنة وتحديث أجهزتها سعت جل الإدارات إلى تبني هذا الأسلوب عن طريق إدخال المعلومات إلى مصالحها من خلال حرصها على إستخدام الأمثل لإمكانيتها وقدراتها المختلفة في تلبية حاجات ورغبات المواطنين بشكل بسيط وسريع وعلى وجه الخصوص في ظل إختلاف وتنوع الفئات التي تقوم باستهدافها.

4-تحقيق الشفافية: يرتبط موضوع الشفافية داخل المنظمات الالكترونية من خلال توفرها على الرقابة الالكترونية لأنه من خلالها ستضمن وجود ما يعرف بالمحاسبة الإدارية والتي تشمل مختلف الخدمات المقدمة ومرتبطة بخدمات تأهيل وتسهيل إمكانية ولوج المواطن إلى الموقع الإلكترونية.¹

ثانياً: مبادئ الإدارة الإلكترونية

يتجلى مفهوم الإدارة على العديد من المبادئ والتي تتمثل فيما يلي:

1-تقديم أحسن الخدمات للمواطنين: أي منظمة إلاّ وكان محور اهتمامها هو توفير خدمة جيدة للمواطن لذلك لابد من مراعاة توفير بيئة ملائمة تتوفر فيها جميع العناصر اللازمة لذلك والتي تشمل المهارات والكفاءات التي تكون مهياً مهنيًا بالاعتماد على تكنولوجيا حديثة، وهذا ما قد ينعكس بالإيجاب في القدرة على التعامل مع أي مشكلة بدقة وسهولة حلها بمجرد ظهورها والتي يعتمد في ذلك على توفر المعلومة اللازمة لذلك.

2-التركيز على النتائج: إذ أن محور إهتمام الإدارة العامة الالكترونية يتجلى في تحويل الأفكار إلى نتائج يمكن تجسيدها على أرض الواقع، وتتمكن من تلبية رغبات وإحتياجات المواطنين وتخفيف العبء عليهم من ناحية الجهد والمال والوقت وسماع بتقديم خدمة مستمرة وفق توقعاتهم.

3-سهولة الاستعمال: بحيث تكون متاحة للجميع وفي أي مكان وزمان، من خلال إتاحة وتوفير تقنيات الإلكترونية للجميع سواء في المنازل وأماكن العمل والمدارس والمكتبات وذلك حتى يكون للمواطن المقدرة على التواصل مع الآخرين.

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص23.

4- تخفيض التكاليف: لأنّ عملية الاستثمار في التكنولوجيا المعلومات والاتصال ووجود تنوع في المنافسين المتعلق بتقديم الخدمات بأسعار أقل سينتج عنه الأمر تخفيض التكاليف وإمكانية رفع مستوى الأداء وبالتالي توسيع نطاق الخدمة.

5- التغيير المستمر: يعتبر التغيير المستمر من المبادئ الأساسية في الإدارة الإلكترونية، لأنها دوماً تسعى إلى إحداث تحسينات وإثراء ما هو موجود، مع إمكانية رفع مستوى الأداء وذلك بهدف كسب رضا الزبائن أو بهدف تحقيق التفوق في التنافس.¹

من خلال ما تم التطرق له نستنتج بأنّ الإدارة الإلكترونية لها دور جوهري في تحسين الخدمة العمومية من خلال الاعتماد على مختلف التكنولوجيات وتبني لأساليب الإدارة الإلكترونية بهدف تبسيط العمليات الإدارية، وذلك من خلال الاستعانة بالأنظمة والتطبيقات الإلكترونية لأنّ ذلك ساهم بدوره في تسريع الحصول وتداول للمعلومات عبر مختلف الأجهزة الإدارية، وبالتالي التقليل من وقت اللازم لاتخاذ القرارات المناسبة التي من شأنها تقديم الخدمات ذات الجودة والنوعية إلى جانب ذلك فإنّ الاعتماد على الإدارة الإلكترونية في تقديم الخدمات يساعد على تحسين وتوفير الخدمات مع إمكانية التفاعل مع المواطنين بشكل فعال.

الأمر الذي يسهم بحد ذاته في بناء بيئة تكون أكثر فعالية وتتسم بالحدثة والعصرية في تقديم الخدمات.

المطلب الثالث: مساهمة التسيير العمومي الجديد في ترقية الخدمة العمومية

من بين أيضاً الآليات المعتمدة عليها في تحسين وترقية الخدمة العمومية المتمثل في موضوعنا الأساسي بإعتباره برنامج لإدارة القطاع العام بحيث تركز على مفهوم الأساسي للشفافية في عملية إتخاذ القرار، وكذا قدرتها في التعامل مع المواطن بإعتبار زبون وكذا ونظام لترسيخ لمعالم ديمقراطية عمليات المتعلقة بتقديم الخدمات العمومية وهذا ما سنتطرق إليه بالتفصيل في هذا المطلب.

¹ العربي بوعمامة، رقاد حليلة، مرجع سبق ذكره، ص217.

أولاً: برامج إدارة القطاع العام

يعدّ هذا النموذج من بين الآليات التي قد تمّ الاعتماد عليها وتصميمها من طرف معهد التنمية الاقتصادية في البنك الدولي، إذ أن هدفه أساسي ينطلق من فكرة "عملية التشارك" « **partner ship** » التي تساهم في تفعيل دور الحكومة في أن تكون لها القدرة على تقديم مختلف الخدمات العامة لمواطنين، إذ أنّ توجه هذا النموذج يعتمد على مبدأ التعاون مع الدول المستفيدة، وأيضاً في تقوية التعاون مع المنظمات غير الحكومية، وأيضاً مع المنظمات الدولية والوطنية، وتتمحور أهداف أساسية لهذا النموذج في النقاط التالية:

- ✓ تغير طريقة التي يتم التعامل بها مع المشاكل، من خلال محاولة تغيير من المراكز الفكرية وسعي نحو إيجاد أفضل سبل لتحديد الأهداف.
- ✓ السعي إلى تطوير من مهارات القادة، من خلال رفع قدراتهم وتحفيزهم على القيام بإنجاز المهام وتحقيق الأهداف العامة.
- ✓ رفع من مستوى الخدمات المقدمة الذي يعتمد في ذلك تركيز على النوعية.
- ✓ محاولة زيادة الفعالية بمقارنة مع التكاليف مع توسيع نطاق توزيع الخدمات لنضيف إلى ذلك زيادة الأثر الإيجابي للخدمات المقدمة.
- ✓ خلق البيئة الملائمة والضرورية تساعد على تسيير عمليات إدارية لقطاع عام الذي يتصف بالتركيز على النتائج المراد الحصول عليها.
- ✓ فتح مجال لتعاملات مع كل من الخبراء والعملاء لغرض تطوير شبكات القيادة في الحكومة، بالإضافة إلى تبسيط وتسهيل عمليات إدارية على مستوى كل من البلديات والجماعات المحلية، والذي يعتمد في ذلك على جماعات ذات العلاقة "**stakeholder**" ومن بين أهم المراكز التي يعتمد عليها النموذج نجد:¹
- أ- إجراء استطلاع على مستوى الرأي العام وتمكين ومشاركة المجتمع، إذ تعتمد هذه الاستطلاعات حول أهداف الأتية:

-إجراء عمليات تحسينية على مستوى الخدمات المراد تقديمها وذلك بغية لكسب رضا من قبل المواطنين عن الخدمات العامة.

¹ كرون وولش، الخدمات العامة وآليات السوق، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، دون بلد النشر، 1991، ص 68.

-مدى قرب هذه الخدمات واحتياجها من قبل المواطنين، وكذلك محاولة تبسيط إجراءات الحصول عليها. كما تحتاج عمليات الاستطلاع إلى مجموعة من أدوات البحث العلمي لغرض الحصول على بيانات كمية ونوعية الذي يعتمد في ذلك إجراء عمليات كل من الاستقصاء وإجراء مقابلات مع المنظمة، ومع جماعات التركيز، ومقابلة المسؤولين من خلال وجود خبراء المحليين الذين يتمتعون بالمهارة اللازمة، إذ تجرى هذه العملية في توجه إلى مختلف المناطق وإجراء مناقشات لحصول على معلومات اللازمة، لأنه كلما زاد تعمق وفهم أفكار أساسية، سينتج عن ذلك قدرة في الحصول على مزيد من المعلومات، وبالتالي المساهمة في عملية صنع القرار، وتحديد أسلوب العمل اللازم لذلك، هذا الأمر بدوره سيزيد من فرص إستدامة التنمية وتحسين من جودة الخدمات وبالتالي تحقيق رضا بالنسبة لعملاء أو المستفيدين من الخدمات العمومية.

-الاهتمام الرئيسي برغبات واحتياجات المواطنين بحيث لا بد أن يكون هذا الهدف موجود في أعلى سلم أولويات عمل الحكومات.

2-المساءلة والشفافية: توسيع لعملية المساءلة بهدف التمكن من وضع البيئة الملائمة وكذلك سعي إلى تطوير من الاستراتيجيات المرتبطة بعملية محاربة الفساد، إضافة إلى ذلك إحداث تحسينات متعلق بإبراز لدور الأساسي لمجتمع المدني في أن تكون له القدرة على تعزيز وإمكانية ترويج للحكومات التي تستجيب لمساءلة وبالتالي تكون مسؤولة لتحمل كل أخطاء التي قد تقع أمام المواطنين.

-إذ يظهر تعزيز لعدد من منظمات، كمشروع الأمم المتحدة الإنمائي، منظمة الشفافية الدولية، التي تعترف بفكرة أن المساءلة والشفافية كأساسيات للحوكمة الجيدة.¹

3-النشر الإعلامي للمعلومات MultiMedia Dissemination:

إذ تظهر هذه العملية من خلال إظهار لمختلف التجارب الناجحة في مجال تطوير الخدمة العامة وذلك بهدف إمكانية الاستفادة من هذه التجارب على المستوى الوطني والإقليمي، والعالمي، والغاية من ذلك تقديم دعم ومحاولة لتطوير الأبحاث الهامة، من خلال الاعتماد على التجارب الناجحة سواء من حيث برامج وأدوات السياسة المنتهجة التي أدى إلى نجاح هذه الأخيرة، وأيضًا القيام بدراسات مهمة حول عملية تحسين إدارة القطاع العام، من خلال إبراز الصورة على أهم العوامل التي قد تحد من فعالية التنسيق بين جهات مانحة والحكومات ومن جهة أخرى فإن عملية مشاركة معلومات وعرض مختلف النتائج يتم من خلال عقد لمؤتمرات التي تسهل هذه العملية، وأيضًا على إنتاج أشرطة فيديو يكون هدفها هو توضيح لنتائج ومختلف الممارسات المتميزة وبالتالي تسهيل قدرة الاستفادة منها

¹ زهير الكايد، الحكمانية، قضايا وتطبيقات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص 97.

في مواقع ودول أخرى مع إمكانية وجود ظروف بيئية مشابهة يصاحبه إجراء تعديلات اللازمة لذلك حتى تتناسب مع المناخ التنظيمي لدولة المستفيدة من تلك التجارب الناجحة.

- في يومنا هذا أصبح التزود بالمعلومات الضرورية والحصول على التقارير إلكترونياً كأسلوب ممارس لزيادة ضغوط عن التنافسية العالمية (**Global competition**) كمعيار ومقياس أساسي.

التي تعتمد على تسهيل على المواطن من دخول للخدمات والمعلومات الحكومية، مثلما تساعد المواطن مع إمكانية المشاركة في عملية صنع القرارات إلى جانب تحسين من مستوى مساءلة الحكومات أمام المواطنين، وهذا الأمر ما يدفع إلى بناء مجتمع المعرفة (**Knowledge society**).

- كما أنّ نظام إدارة الخدمة العامة يتألف من جميع العناصر المتعلقة بعمليات التوظيف وأيضاً مرتبطة بطرق تسيير شؤون موظفي الخدمة العامة، إذ تتعلق هذه العناصر بمختلف القواعد والإجراءات المتبعة والأنماط الثقافية وأيضاً ترتبط بمختلف الأنشطة ذات العلاقة.

ثانياً: المشاركة والاستجابة للمواطن (الزبون):

- تعتبر عملية مشاركة المواطن في العملية الإدارية له دور كبير مثل: القطاع الخاص، والغرض من ذلك هو إجراء تحديث على مستوى الإدارة العامة، فعند الإلمام بكافة المعلومات المرتبطة بالاحتياجات وتوقعات أفراد المجتمع ونوعية في تقديم الخدمات هاته عناصر تعتبر محور أساسي لتطوير الإدارة العامة ومن بين هذه العناصر القيام بوضع برنامج متعلق بوضع "معايير خدمة العميل"، بحيث تتضمن هذه المعايير تركيز على مشاركة العميل في صنع القرار من خلال أخذ برأيه في الجهاز الحكومي، ونذكر من بين هذه المعايير مايلي:¹

- معرفة والقيام بالبحث عن العملاء أو الأطراف الذين يتلقون الخدمة من الدائرة.
- إجراء عملية استطلاع للعملاء من خلال تطبيق لأسلوب الاستقصاء وذلك بغرض تحديد نوع وجودة الخدمات التي يريدون الحصول عليها وأيضاً معرفة مستوى رضائهم عن الخدمات الموجودة.
- تحديد أهم المعايير التي يجب أخذ بها بعين الاعتبار وذلك من أجل قياس نتائج.
- إجراء عملية مقارنة للخدمات المقدمة من قبل دائرة العملاء مع أفضل الخدمات المقدمة من جهات أخرى.
- القيام بتزويد العملاء بمختلف الاختيارات في كل من وسائل الخدمات مع تحديد أفضل الوسائل المساعدة على تسهيل تقديم الخدمة.

¹<http://www.dohainstitut.org/ar/lists/ACRPS-pdf> Document Library/document-BD43126F-

- إيجاد الطرق السليمة بحيث يكون دورها أساسيا هو البحث عن شكاوى العملاء ومحاولة إيجاد حلول اللازمة لذلك.

- وفي يومنا هذا أصبحت الكثير من الدول المتطور، تولي إهتمام كبير لأراء وتوجهات عملائها ومحاولة إشراكهم في الرأي المتعلق بجودة ونوعية الخدمات المراد الحصول عليها، مع تحديد الوسائل اللازمة لتقديمها بكل سهولة وفي الوقت المناسب لذلك، وبالتالي فإن كل ذلك سيسهم في تعزيز عملية المشاركة لذوي المصالح المتأثرين بالخدمات التي تؤديها تلك الأجهزة، وهذا ما يتعلق بطرق تعامل الإدارة العامة مع مواطنيها في الأحياء والمناطق الحضرية إلى غيرها من ذلك، وكل هذا فقط من أجل مساهمة الفعالة في محاولة رسم السياسة العامة.

- كما توجهت مختلف الدراسات للخروج بفكرة أساسية مفادها أنه هناك علاقة متينة بين المشاركة ومستوى فعالية الأداء الحكومي، إضافة إلى ذلك هناك العديد من العوامل التي كان دور فعال في تفعيل وإدراك أهمية المشاركة في عملية تحسين وترقية الخدمة العامة منها:

- التغيير المستمر والمتعلق بأنماط إحتياجات أفراد المجتمع للخدمات العامة بحيث تأخذ بعين الإعتبار لتغيرات التي تطرأ على حسب المناطق، الزيادة والتغير في متطلبات المستهلكين.
- المرور بمراحل الكساد وأيضاً انخفاض وركود اقتصادي كل هذا أدى إلى حدوث تدفق في مستوى النفقات العامة في الإدارات الحكومية، الأمر الذي ساهم في تدخل المنظمات الدولية والاقتصادية والنقدية، كالبنك العالمي، وصندوق النقد الدولي.
- الحملات العالمية مختصة في إحداث تغييرات وتحديث على مستوى المنظمات والتي تشمل كل من العولمة، الخصوصية، إتباع منهج السوق، إلى توجه الإدارة إلى الإعتماد على وميكانيزمات السوق وإدارة أعمال.
- عصرنة مناهج المتعلقة بممارسة نشاط المؤسسة وتعميم استعمال الآلي.¹

وكل تلك العوامل كانت لها مساهمة فعالة في عملية صنع القرار على مستوى القطاع إدارات العمومية وتتعلق بفكرة أساسية ضرورة إجراء تغييرات تخص نهج الإدارة بشكل جوهري، ومن بين أهم الدراسات العلمية التي تم القيام بها على مستوى مركز إدارات الخدمات العامة في إنجلترا 1993، بحيث ترتبط بفكرة أساسية جوهرها هو تطور القطاع

¹ باحموي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 07، العدد 02، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر -، سنة 2019، ص 324.

العام والتغيرات الحاصلة من حوله وكيفية رد فعلهم بالنسبة لعملية التغيير، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة نجد مايلي:¹

يمكن اعتبار الضغوط الممارسة أسلوب مستعمل لتقليص التكاليف، وتحسين الكفاية بالإضافة إلى التوجه السياسي من الأعلى نحو الأسفل ومن القوى الأساسية والمساهمة في عملية دفع لتغيير وتحديث القطاع العام.

-عدم تمكين المدراء من قدرتهم على تغيير أساليب الرقابة المباشرة المرتبط مثلاً بالتعيينات وذلك برغم من زيادة في تقنيات المرتبطة بإدارة الجودة وأساليب مرتبط بقياس درجة أداء العاملين والعمل بأسلوب التشاركي.

-انخفاض لقدرات المدراء على مستوى القطاع العام في تدخل على مقومات السياسية المتعلقة بالقرارات التنفيذية بشكل واضح.

-زيادة إهتمام بشكل أكبر على متطلبات واحتياجات الزبائن، ووضع معايير واضحة لتسهيل عملية الأداء وجعل الخدمات أكثر مرونة وسهولة لتحقيقها في القطاع العام.

-إعتبار أن القدرة على السيطرة على الانفاق، إلى جانب زيادة الكفاءة والفعالية من بين أكثر عناصر هامة في تغيير السياسات والترتيبات الداخلية.

-زيادة رغبة في تحمل المسؤوليات الشخصية نحو العمل، إلى جانب زيادة توجهات نحو العمل بروح فريق الواحد مع الأخذ بعين الاعتبار على برامج الجودة لدى المدراء.²

ثالثا اللامركزية ديمقراطية العملية التنظيمية:

إن اعتماد على مبدأ اللامركزية يعتبر من أبرز أمور جوهرية في ديمقراطية وزيادة دافعية الجمهور في إختيار نظام الأنسب مع تحديد شكل حكومته، وتحديد سياسته وخدماته، لأنه أصبح من الأمور الضرورية في تصميم استراتيجيات اللامركزية إلى جانب الأخذ بعين الاعتبار على توافر كل من عمليات المساءلة والشفافية.

¹ رشا مصطفى عوض، إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في عالم متغير (قطر، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2012)، ص 09.

² نفس المرجع السابق، ص 09.

كما لا بد على أن الناس أن يكون لها إدراك من ناحية أن القيم المدفوعة في شكل ضرائب سيقابلها بطبيعة الحال الحصول على خدمة راقية من قبل الحكومات، إلى جانب ذلك أصبح للمواطنين دور فعال في عملية مشاركة في رسم السياسات العامة المتعلقة بإتخاذ القرارات بحيث لا بد أن تكون الحكومة على دراية تامة لرغباتهم المتزايدة، وبالتالي لا بد أن يكون دور الحكومة أكثر مرونة وانسيابية، ويهدف إلى ترقية الخدمة العمومية هناك العديد من المهام التي وجب الاهتمام بها على مستوى الحكومة وذلك على شاكلة الميسر والمسهل Facilitator، والقوة المحفزة Catalytic ومن بين هذه المهام نجد:¹

1-الحكومة كصانع لسياسة:

- وضع سياسات اللازمة بحيث لا بد أن تكون فعالة لتساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات وكذا عملية وضع القواعد والإجراءات الحكومية، لتسهيل الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالسياسات وتقييمها.
- وضع برامج اللازمة لتطوير الاستراتيجيات، والعمل على تطوير كل من الهياكل والأنظمة حتى يتمكن المدراء من أن يديروا شؤون عملهم، والعمل على إزالة الصعوبات غير الضرورية إلى جانب تقديم الحوافز المناسبة.
- وضع أدوات اللازمة لقياس وسيطرة على الأداء، إلى جانب إلزام لضرورة المساءلة عن الأداء وتعمق التركيز على نوعية الأداء.
- تطوير فنيات العمل في القطاع العام ليكون أكثر مرونة وتوفر لمهارات والدافعية نحو العمل، بحيث تكون ملتزمة بمجموعة من القيم للخدمة العامة.
- رفع من قدرات القطاع العام للاستجابة لمختلف التغيرات التي قد تقع مستقبلاً في بيئته الخارجية.
- الاعتماد على طرق ممنهجة ليتمكن من إدارة الموارد البشرية والعلاقات الصناعية، لتؤكد على ضرورة تسيير وظائف الدولة بمستوى عال.

¹Government in Markets: why competition matters a guide for policy maker, 2009, pp22-37 from (<http://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment-data/file/284451/of11113-pdf>).

2/ الحكومة كممكن **Gouvernements As Enablers**:

- وضع إطار قائم على تقديم أفضل المنتجات والخدمات سواء لقطاع العام أو الخاص أو مشترك.
- فهم لإحتياجات ومتطلبات المستهلك، من خلال إدخال لمعايير المنافسة حتى يمكن تطبيقها.
- ترويج على ضرورة إستعمال الموارد بكفاية وفعالية.

3/ الحكومة كمصلح **Gouvernement As Reformer** :

- العمل على تسيير وإدارة لجميع العمليات الإصلاح الإداري.
- وضع إجراءات اللازمة لعملية التقييم لمختلف التجارب التي تم تطبيقها في حيز عملية الإصلاح الإداري.
- تبادل لمختلف المعلومات داخل المؤسسات العمومية مع بعضها البعض.¹

وعليه مما سبق يتضح لنا أنّ إدارة التسيير العمومي الجديد تلعب دورًا حاسمًا في تحسين جودة الخدمة العمومية، كون هذه الأخيرة تساهم في زيادة من مستوى الشفافية المتعلق بعملية إتخاذ القرار، وكونه أيضًا يعدّ من بين الأساليب المعتمدة في تحسين الموارد المتاحة من خلال حسن استغلالها لتحقيق الأهداف المسطرة ثم تمكن من تحقيق أقصى قدر من النتائج.

كما يظهر أيضًا لنا أن عملية تحسين جودة الخدمة يكون من خلال تسهيل الإجراءات اللازمة لذلك، التي تظهر من خلال تعزيز مشاركة المواطنين من جهة، ومن جهة أخرى تعزيز التكنولوجيا والابتكار.

وبالتالي فإنّ الأخذ بعين الاعتبار لكل هذه العناصر سيسهم بحد ذاته في تحسين الخدمة العمومية ومن ثم ضمان تلبية لإحتياجات وتوقعات أفراد المجتمع بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

¹ مراد عرعار، سامية خليفي، مؤشرات قياس الحكومة الإلكترونية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس للملتقى الافتراضي الدولي: الحكومة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات نوفمبر 2021، ص56.

المطلب الرابع: التسيير العمومي الجديد كنموذج لترقية أداء الإدارة العمومية في الجزائر

لقد سعت العديد من القطاعات لتبني مشروع الإدارة الالكترونية وذلك بهدف ترقية جودة خدماتها، في ظل المشاكل والعراقيل التي مست جانب الإداري للمنظمات وحتى المتعاملين معها وذلك راجع لطرق الإدارة التي كانت تتسم بالبداية والتي كان معمول بها في الجانب التسييري للإدارات وأيضاً عرفت انتشار البيروقراطية والفساد، وأيضاً شهدت ارتفاع كبير في كل من التكاليف والجهد والوقت، في ظل هذا السياق سنقوم بذكر أهم القطاعات التي حققت تطور ملحوظ وذلك في ظل اعتماد الإدارة الالكترونية.

أولاً: القطاع البنكي

نموذج الإدارة الالكترونية في القطاع البنكي: يعتبر التطور التكنولوجي من أحد أبرز العوامل الرئيسية التي تسهم في تطوير الإدارة وتحديثها وذلك من خلال إحداث تغييرات شاملة فيما يتعلق بأساليب أنماط العمل البنكي في القطاع المصرفي في ظل تطورات العالمية المعاصرة حيث أرادت البنوك استخدام لأحدث تقنيات المعلومات والاتصالات و تطوير مجالات استعمال الكمبيوتر وذلك لغرض استحداث خدمات مصرفية متطورة وجديدة في النظام وتطوير الأدوات وتوفيرها لضمان سلاسة الخدمات المصرفية للبنوك بما يتماشى مع المتطلبات المعاصرة.

وفي هذا الإطار اعتمدت الجزائر مجموعة من القوانين لدعم هذا التطور حيث أقرت قانون النقد والقروض الذي تطرق إلى الأشكال الحديثة ووسائل الدعم التكنولوجي وهو ما يجب تطبيقه في البنوك، من المادة 69 من الأمر، رقم 03-المؤرخ في 26 أوت 2003 المتعلق بالنقد والائتمان وهي تشمل كل الأدوات التي تتيح للجميع تحويل المال بغض النظر عن السند أو الطريقة التقنية المستخدمة.

إذ تتمثل وسائل الدفع في: البطاقات البنكية، بطاقة الدفع، بطاقة السحب الآلي، بطاقة الائتمان.¹

¹ حنصري خيضر، بورنيسة مريم، الإدارة الالكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجرية الجزائر في بعض القطاعات -أنموذجاً-، مجلة مخبر مستقبل الاقتصاد خارج المحرقات، المجلد 05، العدد 01، جامعة احمد بوقرة-بومرداس-، سنة 2017، ص 235.

ثانيا: قطاع العدالة:

لقد سعت وزارة العدل في الجزائر إلى توجيه نحو إنجاز العديد من المشاريع التي كانت لها أبعاد استراتيجية فيما يتعلق بحداثة وعصرنة لأجهزة الإدارة على مستوى العدالة بحيث كان يتمحور هدفها الأساسي في ترقية أداء هذا القطاع للممارسة مهامه على أكمل وجه معتمدة في ذلك على محاكاة مختلف التكنولوجيات الحديثة وبالتالي إجراء نقلة نوعية على مستوى الخدمات الذكية والذي يعتمد في ذلك على الاستغلال الأمثل لمختلف التكنولوجيات المتطورة للإعلام والاتصال، إذ تم إنجاز مايلي:¹

-تم إنجاز وتوسيع ورفع شبكة الاتصال الالكتروني الداخلية لقطاع العدالة، من خلال محاولة لربط مختلف الجهات القضائية والمؤسسات ذات الاختصاص العقابي عن طريق الاعتماد على الألياف البصرية ذات التدفق العالي، كما تدعم في زيادة من تدفق الشبكة العنكبوتية، بما يتلائم مع مختلف الخدمات العمومية التي تكون متاحة عن بعد والتي تكون في خدمة المواطنين والأطراف المتقاضين ومساعدتي العدالة.²

-أيضاً إلى جانب ذلك تم استحداث منظومة معلوماتية مركزية متكاملة هدفه هو إجراء عملية المعالجة الآلية لمختلف المهام المتعلقة بوظائف وأنشطة وزارة العدل والمؤسسات التابعة لها وأيضاً فيما يتعلق بأنشطة الجهات القضائية باختلاف درجاتها، وذلك وفق ما نصّ به القانون رقم 03-15 المؤرخ في 01 فيفري 2015، المرتبط بعصرنة لقطاع العدالة حيث تم إنشاء المركز الوطني للأنظمة المعلوماتية على مستوى الوزارة هدفها أساسي هو تسهيل عملية إدارية وتسيير مختلف الأنظمة المعلوماتية التي تم استحداثها.

-توجه نحو إدماج عمليات مرتبط بكل من التصديق والتوقيع الالكتروني فيما يتعلق بالمجال القضائي.

-الاستعانة بأحدث تقنيات المتمثلة في تقنية السوار الالكتروني وهو معتمد كآلية لمراقبة الالكترونية.

-استخدام التقنيات جديدة على مستوى الإجراءات القضائية التي تضم تقنية المحادثة المرئية.

¹ الشيكري أيوب، الإدارة الالكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08 العدد 01، جامعة لونيبي علي، البلدية 02 الجزائر، سنة 2019، ص 297.

² نفس المرجع السابق، ص 297.

- استخدام نظام التسيير الالكتروني المعتمد في الوثائق الإدارية القضائية (GED)، إذ تم إدراج برنامج لرقمنة كل من سجلات الحالة المدنية وأرشيف القطاع، وذلك في ظل تطبيق لمبدأ الإدارة الالكترونية، هدف من ذلك هو إيجاد سبل جديدة لحماية الوثائق، إلى جانب زيادة سرعة عملية البحث.

- الاعتماد على آلية مستحدثة في تسهيل عملية الحصول على الوثائق والإجراءات القضائية بالطريق الالكتروني، إلى جانب عملية التبليغ بواسطة الوسائل النصية القصيرة (SMS).

- إستعانة بتقنية البريد الالكتروني الداخلي لتسهيل عملية تبادل الوثائق والمراسلات الإدارية الالكترونية.

- اعتماد البطاقة المهنية البيومترية لقطاع العدالة في مجال تسيير الموارد البشرية، إذ تحمل هذه البطاقة كافة المعلومات الشخصية والمهنية الخاصة بكل من قضاة ومستخدمي القطاع بواسطة تطبيق "الشخصنة"، إذ تم الإعتماد على "الشخصنة"، إذ تم الاعتماد على هذه البطاقة إذا ما تم محاولة لقراءة المعلومات المدرجة بها، وتحسينها عن بعد، مع تسهيل عملية الحصول عليها، على غرار شهادة العمل، كشف الراتب، مقرر الاجازة السنوية، ممضاة إلكترونيًا التي يتم إمضاؤها إلكترونيًا.

- تم إتاحة العديد من الخدمات القضائية عن بعد لفائدة المواطن والمتقاضي التي يتجلى أهمها فيما يلي:¹

- خدمات متعلقة بسحب سوابق العدلية القضائية، مرسوم التجنيس، وشهادة الجنسية ممضاة إلكترونيًا عبر شبكة الأنترنت.

- خدمة المرتبطة بتصحيح الالكتروني للأخطاء التي قد ترد سجلات الحالة المدنية.

- المصادقة الالكترونية على جميع الوثائق القضائية الموجهة للاستعمال الخارجي وذلك يكون على مستوى بوابة بوزارة العدل بهدف تقريب العدالة من المواطن على موقع التالي (WWW.MJUSTICE.DZ2018)

ثالثا: قطاع التربية والتعليم العالي: هو أيضًا من بين القطاعات التي سجلت هي انفتاح على تكنولوجيا المعلومات والاتصال كغيره من القطاعات الأخرى.

¹ نفس المرجع السابق، ص 297.

ويمكن إبراز لأهم هذه الاستحداثات على مستوى هذا القطاع كمايلي:

- مستوى التعليم النظامي التي تشمل خدمات التي تتعلق بالإعلان عن نتائج شاهدة التعليم المتوسط، وشهادة البكالوريا على شبكة الهاتف النقال موبيليس أو على شبكة الانترنت.

- مستوى التعليم عن بعد: هناك الأمر يتعلق بخدمات إلكترونية التي يتلقاها الطلبة بدروس التعليم عبر الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد (التعليم بالمراسلة).

إذ ان هذا الموقع يتيح للمسجلين بإمكانية التسجيل وسحب الاستمارة الإلكترونية، إضافة إلى وجود خاصية تسمح بالاتصال والاستعلام عن المعلومات الضرورية مع إمكانية حصول وتوفير خدمات الدروس المقررة وفق المنهاج التربوي... الخ إضافة إلى ذلك يتيح الموقع لحصول على جملة من الفروض والامتحانات للتحميل إلكترونيا وغيرها من الخدمات عبر الموقع التالي:¹

(WWW.M.EDUCATION-GOV.DZ)

- كما تظهر الكثير من صور استغلال التكنولوجيا الحديثة على مستوى مؤسسة وقطاع التعليم العالي والبحث العلمي، إذ يمكن توضيح ذلك عبر مجموعة من الأمثلة وفق مايلي:

- الاطلاع على الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي: وكذا جميع الجامعات والمراكز الجامعية على المستوى الوطني منها.

- إتاحة الاتصال بالمكتبات الالكترونية المركزية للجامعات وذلك حتى تسمح للطلبة والأساتذة الاستفادة من خدماتها.²

- برنامج التعليم عن بعد: هدفه هو تخفيف نقائص الموجودة على مستوى التأطير، وأيضًا تحسين نوعية التكوين، إضافة إلى ذلك إدخال طرق جديدة للتكوين والتعليم.

رابعاً: قطاع الداخلية والجماعات المحلية:

¹ عيان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسو سوسولوجية ببلدية كالبوس، العاصمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص103.

² غربي علي، ربنوبة الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية وأفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03، أكتوبر 2016، ص427.

في إطار تبني لبرنامج عصرنه هياكل الإدارية من خلال اعتماد في سياق ذلك على الإدارة الالكترونية التي تم إصدارها في أواخر 2013 تحت مشروع مسمى "المواطن الالكتروني"، تم إطلاقه من قبل الوزارة الداخلية والجماعات المحلية، وهو آلية تم إعتماها لاختصار أرشيف يضم معلومات كل مواطن من خلال وجود رقم يتبعه مدى الحياة، ليتمكن من ذلك استخراج جميع الوثائق الإدارية وذلك بالاعتماد على الأنظمة الالكترونية اللازمة لذلك. وذلك من خلال الاعتماد على الرقم الذي يكون مطبوع على بطاقة الرقم الإلكتروني التي تتمثل في بطاقة التعريف الوطنية بشكلها الإلكتروني بدل الدفتر العائلي، هذه البطاقة تقدم الكثير من تسهيلات بدل الملفات والأوراق في مختلف الجهات العمومية من أبرزها الصحة، المؤسسات العمومية والمرافق العمومية.

-التسجيل الالكتروني لقوائم الحج: إذ في بداية سنة 2016 تم إطلاق تسجيلات على مستوى مواقع إلكترونية، حيث اعتمدت وزارة داخلية عي إجراء جدي مستحدث متمثل في فتح حساب على هذا الموقع، بعدما كان التسجيل من قبل يتم على مستوى المكاتب بفروع تقدمها وزارة الشؤون الدينية وكذلك الجماعات المحلية للتسجيل في الحج، وهدف جوهري من ذلك هو تبسيط عملية تسجيل وتسريع لهذه العملية الذي يعتمد في ذلك على فتح حساب مجاني، كما يتم تأكيده بوصول رسالة إلى البريد الإلكتروني الخاصة بالطرف المسجل، ويتم استكمال عملية التسجيل بملاء إستمارة معلومات على الموقع ليتم بعد ذلك طبعها لتقدم مراكز التسجيل.¹

مؤسسة الضمان الاجتماعي:

يظهر تطبيق الإدارة الالكترونية على مستوى مؤسسة الضمان الاجتماعي على شكل خدمات مقدمة عبر بطاقة الشفاء الالكترونية المتعلقة بالتأمينات الاجتماعية، لأنها توفر خدمة تعرف على معلومات مرتبطة بهوية المؤمن إجتماعيا وذوي الحقوق وذلك بهدف تسهيل عملية لدى مصالح الضمان الاجتماعي أو على مستوى صيدلية بحيث هذه البطاقة تحتوي على شريحة إلكترونية مدون فيها جميع المعلومات الأساسية وانطلاقا من هذه المعلومات تسمح للأفراد بالوصول إلى مستحقاتهم في التعويض.

- إذ هذه الإجراءات الإدارية يسرت على المريض إجراءات مرتبطة بتنقل إلى مؤسسات الضمان الاجتماعي وتسليمهم الوصفة الطبية من أجل حصول على مستحقته بعد فترة، وقد تم تصميم الأنترنت المتعلق ببطاقة الشفاء عبر كامل ربوع الوطن يوم 2013/02/03.²

¹ أمال بوقاسم، التحول الالكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 08، جامعة الجزائر 03، الجزائر، سنة 2015، ص، ص33-34.

² غنية نزي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم السياسية والقانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 12، جانفي 2016، ص185.

- مما سبق التطرق له يمكن القول إن واقع الإدارة الجزائرية في الفترة الأخيرة شهد إنتقال إلى الإدارة الالكترونية على مستوى إدارته وأيضًا على مستوى طرق التسيير الإداري الذي شهدته الإدارات العمومية الجزائرية وحتى إن كان في مراحله الأولى، وما تم تحقيقه إلى حد الآن يعد فقط تبين بعض تطبيقات صغيرة التي ضمت رقمنة بعض الإدارات والخدمات، تحتاج جهد كبير ودراسة معمقة لتحقيق ذلك.

خاتمة

مما سبق التطرق له نستخلص أنّ الخدمة العمومية أنه أسلوب معتمد للتعبير عن مختلف الاحتياجات والرغبات الضرورية التي يحتاجها مختلف أفراد المجتمع والتي تسعى الدولة جاهدة لتحقيقها وذلك من خلال ممارسة لوظائفها الأساسية المتمثلة في النشاطات التي تتمحور حول تحقيق المنافع العامة، وذلك بإعتبار أن الإدارة العمومية هو الجوهر الأساسي لتنفيذ هذه الخدمات، وذلك عن طريق وضع مجموعة من الإجراءات القانونية لترشيد الخدمة العمومية بهدف جعلها تتسم بالجودة ونوعية في الخدمات المقدمة.

- كما تضم هذه الإجراءات مختلف الإصلاحات الجديدة التي تم الاستعانة بأسلوب التسيير العمومي الجديد الهادف نحو تحسين طرق تسيير الإداري في الإدارات العمومية بما قصد تحسين الخدمة العمومية، كالاكتفاء على أسلوب الحكم الراشد والاعتماد على الإدارة الالكترونية كأسلوب لتحسين ورفع من جودة الخدمة العمومية وبالتالي القدرة على تطوير أداء الإدارة العمومية من خلال الفهم العميق للموضوع من كل الجوانب والذي يعتمد في ذلك على تقريب الإدارة من المواطن وتسهيل الإجراءات اللازمة لذلك، أيضاً تحقيق الشفافية، وتوجه نحو تسهيل عملية الرقابة بإعتبارها من الوظائف الأساسية لتحقيق ذلك وهذا ما يساهم بحد ذاته من عصنة الإدارة وبالتالي القدرة على تحسين الخدمة العمومية.

الفصل الرابع

تمهيد:

تعدّ الجامعات والمؤسسات التعليمية في الجزائر كمحور أساسي مساعد في تحقيق التنمية المستدامة كما أنها تساهم في رفع من مستوى العلم والمعرفة في المجتمع. إلى جانب ذلك فإنّ قطاع التعليم بالجزائر أصبح يشهد تحديات عديدة التي تتعلق بجودة والكفاءات والسعي إلى تلبية مختلف متطلبات العصر الحديث، وباعتبار أن العلم كجزء أساسي من الخدمة العمومية، فإنّ تحسين من جودته وفعاليته أصبح يتطلب التأكيد على المبادئ الأساسية للتسيير العمومي الجديد.

فبعد فترة الاستقلال، ورثت الجزائر تبعات سياسية استعمارية كان هدفها هو تفكيك البنية الاجتماعية والتفكير المنهجي في مختلف الأبعاد سواء السياسية الاقتصادية أو غيرها.

إذ تشكل هذه التحديات تحدي كبير أمام القطاع التعليمي، الذي سعى النظام الاستعماري إلى تشكيله وفق ما يخدم مصالحه وفي ظل ذلك، لم تستطع هذه الظروف من منع الدولة الجزائرية في تلبية إحتياجات مختلف القطاعات، وذلك من خلال توجيهها نحو تبني إصلاحات تستند على متطلبات علمية وتكنولوجية، كما أنها هدفت أيضا إلى إعادة النظر حول منظومتها التعليمية وعملت على تحسين من جودة خدماتها، هذا من جهة ومن جهة أخرى أصبحت الآن الجامعة الجزائرية مع ما تواجهه من ضغوطات على الساحة الدولية أصبحت ملزمة أكثر من ذي قبل على ضرورة تحسين من جودة مخرجاتها التعليمية، وذلك رغبة منها لضبط جودة الخدمات التي تقوم بتقديمها معتمدة في ذلك على أسس علمية وعالمية، بالإضافة إلى إجراء تحسينات على مستوى أداء الإدارات بقطاع التعليم العالي حتى تكون هناك مردودية وضمان في تحقيق أفضل الخدمات للطلبة وتزويدهم بمتطلبات الأساسية.

وعلى هذا الأساس حاولنا التطرق في الفصل الأخير إلى إظهار مسار التعليم العالي بالجزائر، ثم سنستعرض فيما بعض للتطور التاريخي للوحدة الدراسية، والمتمثلة في جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب-والخوض في إظهار جانب من التطورات الخاصة ببعض معطياتها.

كم سننتطرق أيضا إلى مناقشة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال توضيح المنهج الذي قمنا باستخدامه في الدراسة، وتوضيح أيضا أساليب المعالجة الإحصائية التي تم إعتمادها في معالجة البيانات، لتتوصل في الأخير إلى عرض مختلف البيانات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول: التعليم العالي في الجزائر الإطار العام وتطور جامعة عين تموشنت كدراسة حالة

التعليم من أبرز القضايا التي أصبحت تشغل الرأي العام كما أنها تحظى باهتمام كبير في الجزائر، مع تاريخ طويل من التحولات والإصلاحات فإن قطاع التعليم بالجزائر يواجه تحديات عديدة التي تتعلق بتحسين من خدماتها ورفع من مستوى أدائها في تسيير المهام من خلال تبني لمنهج التسيير العمومي الجديد.

ومن خلال هذا المبحث سنستعرض تطور التعليم العالي بالجزائر بالإضافة إلى ذلك استظهار أهم أهداف التعليم العالي بالجامعة الجزائرية، وكذلك التطرق على تحديد أهم الإصلاحات التي تطرقت لها.

المطلب الأول: تطور التعليم العالي بالجزائر:

قبل التطرق إلى توضيح بما مرّ به التعليم العالي بالجزائر من مراحل سننتطرق أولاً لتقديم لماهية التعليم العالي، من بين المفاهيم التي قدمت للتعليم العالي نذكر:

- في الجزائر يعرف التعليم العالي حسب الجريدة الرسمية وفقاً للقانون رقم 99-05 بأنه: يمثل نمط للتكوين والبحث، الذي يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من قبل المؤسسات معتمدة من طرف الدولة، كما يتكون قطاع التعليم العالي من المؤسسات، بما في ذلك الجامعات، المراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجة عن الجامعة، بالإضافة إلى ذلك يمكن إنشاء معاهد ومدارس بواسطة الدوائر والوزارات الأخرى، وذلك شريطة أن يتم التنسيق مشترك مع الوزير المسؤول عن التعليم العالي.¹

أولاً: التعليم العالي خلال الاستعمار

من خلال البحث والاضطلاع على الوثائق التي تضم معلومات حول التعليم العالي في الجزائر، فإنها توضح فكرة أنّ هذا القطاع كان يحتوي على جامعة واحدة خلال فترة الاستعمار وهي جامعة الجزائر، حيث تم تأسيسها سنة 1877 كما تم إعادة تنظيمها خلال سنة 1909 بحيث كانت تحتوي على أربع كليات تشتمل هذه الكليات على²: كلية الآداب والعلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية العلوم والفيزياء والكلية الرابعة للطب

¹ القانون رقم 99-05 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 24-1999.

² راجح تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 146

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

والصيدلة، إذ أنّ هذا القطاع كان يخدم المواطنين الفرنسيين، حيث أشارت الإحصائيات بأنّ قطاع التعليم بصفة عامة، قد ضم فقط على 10% من الجزائريين، أمّا فيما يرتبط بالتعليم العالي قتم الاستفادة منه نحو 300 طالب، وهذا بحكم أن الجامعة كانت فرنسية المنشأ وأنها أنشئت لغرض خدمة أبناء الفرنسيين المستعمرين المتواجدين بالجزائر، ففي البداية اتبعت فرنسا استراتيجية لتأسيس نخبة مزيفة من المثقفين الجزائريين المنفصلين عن الشعب، وذلك بهدف استخدامهم في تنفيذ سياستها الاستعمارية، ومع ذلك لم تحقق سياسة المستعمر نجاحًا بالشكل المتوقع، حيث أدت إلى تشكل فئة من المثقفين المتعلمين سواء نالوا تعليمًا إجتماعيًا أو إذ باتوا يشكلون تهديدًا كبيرًا على إستقرار النظام الاستعماري في الجزائر، وقد أعلن رئيس المجلس الجزائري الأعلى وهو فرنسي في عام 1886 قائلاً (لا يزال يتضح لنا من خلال التجربة، يظهر لنا أنّ المواطنين الجزائريين الذين يحظون بالتعليم الراقى هم أحد الفئات التي تبدي لنا الكثير من العداوة)، كما تم الإعلان من طرف المجلس الأوروبي الأعلى باسم الأوروبيين في الجزائر في أول مارس سنة 1908، "بأنّ العرب هم أكثر شعب حقير وأنهم يصلحون فقط أن يكونوا خدمة للمستعمرين، أو عمالاً بنائين".¹

وكنتيجة لهذه السياسة العنصرية ضد تعليم الجزائريين، كانت الجامعة الجزائرية مغلقة تقريباً أمام أبناء الجزائر الطموحين الذين كانوا يتطلعون إلى الحصول على المعرفة والعلم، ولم تكن إلا بصعوبة بالغة لبعضهم.

إذ تعدّ هذه نظرية عامة عن صورة التعليم العالي في الجزائر في قيام الثورة التحريرية في عام 1954، الذي عانى من فترة صعبة إذ في 19 ماي 1954 بعد دعوة إلى الثورة، دفع الأمر بأغلبية طلاب الجزائريين لترك مقاعدهم الدراسية للانضمام إلى صفوف الثورة والدفاع عن وطنهم ضد الاستعمار الفرنسي، ليعلنوا إضرابهم عن التعليم مؤكدين على عزيمتهم على التضحية بهدف تحرير الجزائر، وبعد فترة الاستقلال وجدت الجزائر نفسها أمام تحديات جديدة، بما في ذلك الأمية والجهل والفقر والتخلف.

ثانياً: التعليم العالي في الفترة 1962-1967:

بعد فترة الاستقلال، ورثت الجزائر وضعاً مزرياً على جميع الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والدينية. وبقت الجامعة الجزائرية تعمل بنفس الأسلوب الذي تركه الاستعمار، محتفظة بذلك على طابع الفرنسي في برامجها التعليمية

¹ رابح تركي، ابن باديس رائد التربية والإصلاح في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 134.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

وعلى مستوى هياكل التدريب وحتى أساليب وأنظمة الامتحانات والشهادات، وأمام هذا الأمر ركزت الجزائر على إهتمام بتطوير التعليم بشكل عام وعلى وجه الخصوص التعليم العالي، كون هذا القطاع هو الأكثر أهمية بصفته المنتج للإطارات القادرة على قيادة التنمية، وقد اعتمدت الدولة الجزائرية على سياسة التوازن الجهوي في خدمة المصالح العامة، كما واجهت هذه الأخيرة تحديا كبيرا في بناء نظام تعليمي يتناسب مع إحتياجات الوطنية الجديدة إذ وجدت سنة 1962 نموذجا جامعيًا ممثل في بيئة خاصة ببلد أجنبي يختلف في الانتماء الحضاري ومستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي عن الأصول الثقافية للمجتمع. ومع ذلك بقت آثار المنظومة الفرنسية واضحة على الجامعة الجزائرية، وقد بدأ هذا الامتداد للجامعة الفرنسية واضح حتى درجة أن الدولة الفرنسية كانت تعترف بكامل الحقوق لمعظم الشهادات التي تمنحها الجامعة الجزائرية حتى نهاية فترة الستينات، لكن المشكل الأساسي الذي واجه الدولة في هذه الفترة هو ضرورة توفير وتكوين إطارات بوتيرة مستعجلة غايتها من ذلك هو سد النقص المتواجد أثناء تلك الفترة سواء أكان ذلك على مستوى المؤسسات التعليمية أو على مستوى قطاعات الاقتصاد الأخرى، لذلك توجهت الدولة إلى اعتماد على سياسة التخطيط وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة وفي أقرب وقت ممكن إذ إعتبر المخطط الثلاثي الذي امتد من 1962 إلى غاية 1967 كانطلاقة أولى التي تبنتها الدولة لتغيير الأوضاع السائدة في تلك الآونة.

ثالثا: الفترة من 1967-1969: إذ أنّ المخطط الثلاثي الأول قد تم إعتبره أساسا لتطبيق سياسة التوازن الجهوي وديمقراطية التعليم في الجزائر، خلال هذه الفترة قامت الجزائر بإنشاء مؤسستين للتعليم العالي وهما جامعة وهران سنة 1968 وجامعة قسنطينة عام 1969 إذ تمثلت أهداف هذا المخطط في النقاط الآتية:

-زيادة أعداد الطلبة والخريجين يتم بما يتوافق مع إحتياجات الوطن من الكفاءات والإطارات اللازمة.

-توجيه الطلاب نحو المجالات التعليمية التي يحتاجها في التنمية الوطنية.

-تفعيل لامركزية شبكة التعليم العالي من خلال تخصيص تخصصات في الجامعات وفقا للاحتياجات التنمية وتحقيق التوازن الجهوي.

ومع ارتفاع أعداد الطلاب الوافدين إلى الجامعات وبالتالي الأمر الذي أدى إلى زيادة الضغط على الهياكل المخصصة لهذا القطاع، إذ ارتفع عدد الطلبة خلال فترة 1962-1963 إلى 2725 طالب أما في فترة 1969-1970

ارتفع عدد الطلبة إلى 12243 طالب وكسب لهذا الارتفاع واجهت الهياكل الإستقبلية عجزا، مما استدعى إلى إتخاذ حلول عاجلة وبالتالي قامت وزارة الدفاع الوطني بالتنازل عن بعض الشكنات العسكرية وبرغم من زيادة نسبة الطلبة المتخرجين في هذه الفترة، إلا أنه لم تتمكن الجامعة من قدرتها على تغطية الطلب المتزايد على الإطارات في سوق العمل وذلك من أجل تلبية متطلبات القطاعات الاقتصادية الأخرى، ووفقا لذلك الأمر الذي استوجب ضرورة إجراء إصلاحات على مستوى التعليم العالي إصلاحا شاملا وكميا من حيث الهياكل والبرامج التعليمية، غذ تم إنشاء وزارة متخصصة في التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 وذلك لأن الجامعة قبل هذه الفترة كانت تحت وصاية وزارة التربية الوطنية.

رابعا: مرحلة الشروع في الإصلاحات 1970-1979: في هذه المرحلة تم تنفيذ المخطط الرباعي الأول 1970-1973 والمخطط الرباعي الثاني 1974-1977، إذ تميزت هذه الفترة بإدخال العديد من التغييرات أو التعديلات داخل الجامعة، وهكذا بدأ مشروع 1971 لإصلاح التعليم العالي، وإنشاء أول وزارة للتعليم العالي والبحث العلمي، إذ تعتبر من أهم الإصلاحات التي عرفتتها المنظومة الجامعية الجزائرية وذلك منذ أكثر من 30 سنة بحيث هدفت إلى تكوين الإطارات والكفاءات التي قد تحتاجها البلاد وفق برنامج قائم على أسس نابذة من الواقع الجزائري كما ونوعا، ودمجها بشكل واسع في عملية التنمية.¹

ومن بين أهم خصائص هذه الإصلاح مايلي:

-تمديد لسنوات الدراسة على مستوى بعض التخصصات العليا.

-العمل على استبدال التنظيم السنوي وتعويضه بالتنظيم السداسي النصف السنوي.

-تحويل المناهج الدراسية إلى نظام الوحدات لتقييم المعارف والحصول على الشهادات كما إستهدف إصلاح التعليم العالي إلى الإسراع في تكوين وتخريج أكبر عدد ممكن من الإطارات ذات الكفاءة وذلك بأقل تكلفة ممكنة، معتمدة في ذلك على أربع مبادئ رئيسية ومتمثلة في: الديمقراطية، التعريب، الجزائر مع توجه نحو تهمين التوجه العلمي والتكنولوجي، الذي يستند في ذلك على نقطة أساسية متمثلة في تكوين طلبة لهم القدرة على إستيعاب مختلف

¹ مراد كواشي، جمعة شرقي، كوثر رامي، واقع التعليم العالي في الجزائر في إطار برنامج الإصلاح، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الاعمال، المجلد 02، العدد 01، جامعة العربي بن مهيدي، سنة 2019، ص 309.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

الأفكار العلمية كما تم في سنة 1971 تم إنشاء هيئات عديدة هدفها أن ترعى البحث العلمي منها المجلس العلمي للبحث العلمي، ثم الهيئة الوطنية المندرجة في إطار البحث العلمي ومراكز البحث التابعة لها في فروع التكنولوجيا النووية والفلك والاقتصاد وغيرها.

-ترسيخ أسس التسيير التي تركز على التشاور والمشاركة.

تمكين الجامعة من التفاعل مع التطورات العالمية الذي يسهم في تطور وبالخصوص في مجالات العلوم والتكنولوجيا. وبرغم الجهود الكبيرة التي بذلتها الدولة، غير أن الإنجازات السابقة لم تكن كافية لتلبية المتطلبات الضرورية، لذلك قررت الدولة مواصلة تطبيق بعض المبادئ من خلال مخطط الرباعي الثاني، الذي تم وضعه بهدف إستكمال المخطط السابق وتوسيع من شبكة التعليم العالي، إذ تضمن هذا المخطط إنشاء مراكز جامعية في عدة من ولايات، نظرا لزيادة أعداد الطلاب الوافدين على الجامعات ومن بين أهم المنشآت التي تم بناءها في تلك الفترة: جامعة تلمسان، جامعة باتنة، جامعة عنابة، جامعة البليدة، جامعة تيزي وزو، جامعة العلوم والتكنولوجيا هواري بومدين العاصمة. كما شهدت هاته الفترة إدخال شعب جديدة بهدف تغطية النقص على مستوى القطاعات الاقتصادية.

خامسا: الفترة من 1980-1998: في هذه الفترة فقد واصلت الدولة الاستعانة بالمخططات طويلة المدى من خلال المخطط الخماسي الأول ما بين فترة 1980-1984 وأيضا الاستعانة بمخطط الخماسي الثاني ما بين فترة 1985-1989، إذ تميزت هذه المرحلة بظهور ما يعرف بمشروع الخريطة التنظيمية لسنة 1983، حيث تبنتها الوزارة كوسيلة أساسية لتسيير التعليم العالي حيث حددت من خلالها الأهداف التالية:

-توسيع الوصول إلى عدد الطلبة في حدود 150000 طالب جديد، إلى جانب إضافة تخصصات جديدة في تخصصات المرتبطة بشعبة العلوم والتكنولوجيا.

-العمل على زيادة بناء منشآت يمكنها استقبال أكبر قدر ممكن من الطلبة وذلك من 6000 إلى 8000 طالب.

-تحديد إحتياجات سوق العمل من أجل السعي الدائم نحو توفيرها.¹

¹ مراد كواشي، مرجع سبق ذكره، ص 306.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- تحسين جودة التعليم العالي عبر تطوير البنية التحتية وتعزيز القدرات البشرية في المؤسسات التعليمية.
 - وكما شهدت فترة الثمانينات وضع هيكل جديد يتعلق بالدراسات في التدرج إذ انقسم هذا الأخير إلى قسمين:
 - التكوين العالي الذي يرتبط بتدرج طويل المدى: إذ تراوحت مدة الدراسة فيه ما بين أربع وسبع سنوات.
 - التكوين العالي الذي يرتبط بتدرج قصير المدى: تم تحديد مدة الدراسة فيه ثلاث سنوات.
- إذ اشتمل الهدف الأساسي لهذا التقسيم على تكوين تقنيين ساميين وذلك لغرض سد النقص في سوق العمل من جهة، والعمل على تحديد البرامج لتتماشى مع ظروف البلاد التي كانت سائدة آنذاك.
- كما قد تأثرت جودة التعليم العالي في الجزائر بشكل سلبي خلال فترة التسعينات وذلك راجع للأوضاع الاقتصادية والسياسية التي كانت تعيشها الجزائر، إذ شهدت الجامعات الجزائرية أزمات أمنية وعدم إستقرار سياسي كبير، مما انعكس سلبا على جودة التعليم وأدى إلى تدهور مخرجات التعليم العالي وبالتالي كل ذلك أدى إلى هجرة العديد من الكفاءات الجامعية إلى الخارج وذلك بهدف البحث عن العمل وتحسين ظروف المعيشة، وهذا ما أدى إلى نقص في الكوادر البشرية المؤهلة.

سادسا: التعليم العالي ما بين الفترة 1999-2015:

على غرار المؤسسات الاجتماعية الأخرى، تأثرت الجامعة الجزائرية بالظروف الاقتصادية والضغوطات الخارجية والداخلية، لم يكن من الممكن أن تنزل الجامعة عن تلك الظروف، لذا تم إدماجها ضمن سياق المجتمع بتغيير بعض الجوانب في التعليم أو على الأقل محاولة النظر فيها، إذا كان الهدف الأساسي من ذلك هو القدرة على تحقيق التواصل والانسجام بين كل من الجامعة وباقي المؤسسات الأخرى من المجتمع.

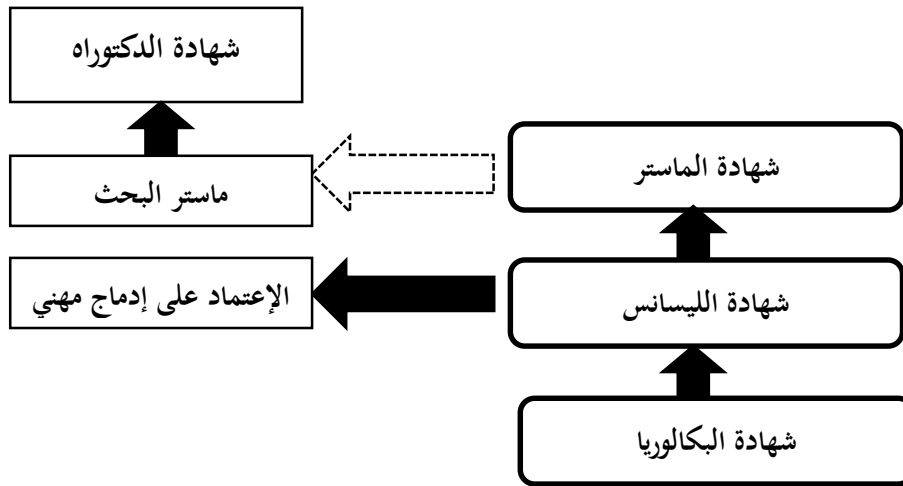
خلال فترات محددة من 1998-2002 و 2005-2009 تم وضع مخططات تنمية خماسية والمخطط الخماسي الممتدة في فترة 2006-2010 إذ تستهدف من خلال هذه المخططات وضع تصحيحات للأخطاء والمشاكل في قطاع التعليم الجامعي، كما هدفت أيضا هذه المخططات إلى الارتقاء بالجامعة ومنحها مكانة دولية مرموقة من خلال التعاون مع المنظمات الدولية وتبني برامج جديدة تواكب التطورات العلمية المعاصرة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- كما عملت الجزائر على زيادة حصتها في ميزانية البحث العلمي، حيث ارتفعت من 0.75% من الناتج الوطني الخام في عام 1999 إلى 1% في عام 2002 وذلك وفق ما كان مقرر وفق التوجيهات القانونية، إذ يأتي هذا في إطار توجه نحو العولمة وضرورة الوعي بالمهام المنوطة بالجامعة على الصعيد المحلي والعالمي وذلك بهدف ضمان استمراريته وتطورها، مما يساهم في تعزيز التنمية والتطور على كافة الأصعدة.

كما قامت الجزائر بالانخراط في السياق العالمي التي كانت تهدف من ورائه لإصلاح أنظمة التعليم العالي من خلال الإعتماد على هيكلية جديدة للتعليم العالي، والتي تعرف اليوم بهيكلية نظام ل.م.د للتعليم إذ تتيح مقروئية أفضل للشهادات في سوق الشغل، كما تساهم في تعزيز اندماج الجامعة مع المجتمع، وتحسين المردود الداخلي والخارجي.

الشكل رقم (III-01): رسم بياني يوضح النظام العام "ل.م.د"



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسة بايشي أمال، نحو تمكين رؤية منهجية لتنظيم الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 26 جوان 2012، جامعة باتنة، ص 187.

أهداف الإصلاحات وشروط نجاحها

استهدفت إصلاحات التعليم مايلي:

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- تحسين جودة التكوين بما يتيح التوافق مع المعايير العالمية وتلبية الاحتياجات الوطنية في نفس الوقت.¹
- إستمرار الطابع العمومي للجامعة يضمن إستمرارية ديمقراطية التعليم، إذ يتم ذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة ومنح الاستقلالية الكافية لرفع مستوى الأداء في المؤسسات الجامعية، يجب أيضا رفع قدرة الاستيعاب لمواكبة زيادة الطلب على التعليم العالي لتحقيق هذه الأهداف تم في عام 2002 حتى لغاية سنة 2008 على النحو التالي²:
- في مجال الموارد البشري للجامعات، تم تقدير الاحتياجات بحوالي 23.173 أستاذ إضافي و 13400 عون تقني وأعوان المصالح.
- أما فيما يتعلق بمجال قدرات الاستقبال، إذ تمّ تقدير الاحتياجات بحوالي 209000 مقعد بيداغوجي و 221000 سرير لرخصة برنامج الخماسي وقد تم تقدير تكلفة هذه الزيادة بحوالي 120 مليار دينار.
- في مجال ميزانية التسيير، تم تقدير الاحتياجات الكلية في الفترة نفسها بحوالي 521 مليار دينار جزائري.
- إضافة إلى ذلك تمّ الإعتماد على مبدأ مراجعة أنماط تسيير المؤسسات الجامعية بما يساهم في نجاح الإصلاحات وفي هذا المجال وجب التحول من نمط إداري إلى نمط يركز على المبادئ التي تحكم التسيير الفعال والحسن وذلك بهدف:
- السعي الدائم نحو تحسين قدرات مسؤولي المؤسسات في مجال التسيير إدخال أدوات وطرق تسيير عصرية التي من شأنها يعزز الكفاءة والفعالية في إدارة المؤسسات الجامعية.
- إنشاء واستكمال قواعد السلوك وأخلاقيات المهنية التي تحدد المسؤوليات والحقوق والواجبات لجميع أفراد الاسرة الجامعية الأمر الذي يساهم في تعزيز النزاهة والتفاعل الإيجابي داخل الجامعة.

¹ بابشي أمال، نحو تمكين رؤية منهجية لتنظيم الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 26 جوان 2012، جامعة باتنة، ص 187.

² وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مخطط تطوير التعليم العالي في الجزائر، 2004-2008، الجزائر، سنة 2004

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- العمل على تقوية وتعزيز روح التشاور والنقاش على جميع المستويات الأمر الذي يساهم في تعزيز التفاعل وتحقيق التقدم داخل الجامعة، وبالتالي كل ذلك يضمن تعزيز الشفافية وتحقيق التفاهم بين أفراد أسرة الجامعة.
- إنشاء وتنظيم الهيئات المكلفة.

المطلب الثاني: تطور جامعة عين تموشنت "بلحاج بوشعيب"

تعد جامعة عين تموشنت إحدى المؤسسات الجامعية الحديثة في الجزائر التي عرفت تطوراً ملحوظاً على مختلف الميادين منذ نشأتها، سواء من حيث بنيتها التنظيمية أو أدوارها العلمية والاجتماعية والاقتصادية، فقد جاءت نشأتها لحاجة ملحة لتوسيع نطاق التعليم العالي، وتوفير تكوين جامعي متوازن ومتنوع يتم من خلاله خدمة متطلبات التنمية المحلية والوطنية.

وقد ارتبط تطورها بالتحولات التي شهدتها قطاع التعليم العالي في الجزائر، من خلال التوسع في الشعب والتخصصات، وتطوير مختلف هياكلها الإدارية والبيداغوجية، وتوسيع مهامها لتشمل كل من التكوين، البحث العلمي، وخدمة المجتمع.

ومن هذا المنطلق يستعرض هذا المبحث بالتفصيل مختلف التطورات التاريخية التي مرت بها جامعة عين تموشنت والهيكل التنظيمي المعتمد في تقسيمها، إلى جانب تحديد لأهدافها ووظائفها الأساسية، وذلك باعتبار هذه العناصر مكونات رئيسية لفهم تطورها ودورها الحيوي في المنظومة الجامعية الجزائرية.

1- التطور التاريخي لجامعة عين تموشنت:

-تعريف جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت:

لكل دراسة حيز جغرافي خاص بها تجرى فيه لتتضح ملامحها، وفيها يخصّ دراستنا الحالية، فقد أجريت بجامعة بلحاج بوشعيب على طريق سيدي بلعباس، تعدّ هذه الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتتركز أهدافها الرئيسية في تكوين المالي، والدفع بعجلة البحث العلمي، وتعزيز التطوير التكنولوجي.

نشأتها:

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

نشأت جامعة بلحاج بوشعيب في بداية نشأتها مركز جامعي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08/205 المؤرخ في 09 جويلية 2008 (تطبيقا للمادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005) وفتحت أبوابها في أكتوبر 2009 بإستقبال نحو 700 طالب وفي عام 2016 جرى تقسيم معهد العلوم والتكنولوجيا إلى معهدين، فأصبح مجموع المعاهد أربع معاهد، تنقسم بدورها إلى أقسام التالية:

1-معهد التكنولوجيا: قسم الهندسة الكهربائية، قسم الهندسة الميكانيكية، قسم الهندسة المدنية، وقسم هندسة الماء والمحيط.

2-معهد العلوم: قسم الرياضيات والاعلام الآلي، قسم العلوم المادة وقسم العلوم الطبيعة والحياة.

3-معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير وقسم الحقوق.

4-معهد الآداب واللغات: قسم اللغة والآداب العربي، قسم الآداب واللغة الفرنسية، قسم الآداب واللغة الإنجليزية وقسم العلوم الاجتماعية.

- حيث ضمت الجامعة على عدة مصالح ووحدات إدارية مسؤولة عن تسييرها وتنظيمها، وفي سنة 2020 تم ترقية المركز الجامعي لعين تموشنت إلى مصاف جامعات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 20-338 الصادر في 22 نوفمبر 2020، تطبيقا للمادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424هـ الموافق 23 أغسطس 2003، الذي يحدد مهام الجامعة وقواعد تنظيمها وسيورها، بإعتبارها المعدل والمتمم، وبناءا عليه، تأسست مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وأصبحت تتشكل من (04) كليات تتفرع إلى عدة أقسام على النحو التالي: كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية الحقوق.

- ففي خلال (10) سنوات بلغ التعداد الإجمالي للطلبة في التدرج أزيد من 13 ألف طالب في الموسم الجامعي 2024، ويشرف على تأطيرهم البيداغوجي 546 أستاذا كما تضم الجامعة عددا من الهيئات والمجالس على مستويات متعددة، من بينها اللجان العلمية للأقسام، والمجالس العلمية للكليات، والمجلس العلمي للجامعة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- يتميز البحث العلمي بجامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب - بتطور ملحوظ من عام إلى آخر، مما يضعها ضمن مصاف الجامعات الرائدة في هذا المجال حيث تحصي عددا معتبرا من الأساتذة والباحثين، الذين ينشطون في مخابر البحث العلمي (08 مخابر بحث معتمدة) تغطي مختلف التخصصات، وقد أدرجت مساهمتهم في العديد من الدوريات العلمية المتخصصة. وبما أن البحث العلمي يشكل ركيزة أساسية للمؤسسة، فقد أحرزت الجامعة تقدما كبيرا وإنجازات معتبرة في هذا المجال.

- شهدت جامعة عين تموشنت تطورا ملحوظا وإنجازات متميزة في مجالات التكوين والبحث العلمي، مما يضعها أمام مسؤولية مواصلة خوض غمار الإصلاحات بجدية وعزيمة قوية، هذا التحدي يأتي في ظل النمو الكبير للجامعة التي أصبحت تستقطب اليوم أكثر من 13 ألف طالب، مما يتطلب تعزيز هياكلها ومواردها لمواكبة هذه التوسعات وتضم الجامعة في هيكلها التنظيمي مجموعة من الهيئات الإدارية، بما في ذلك رئاسة الجامعة إلى جانب كلياتها ومعاهدها الأكاديمية التي تعمل على تحقيق أهدافها التعليمية والبحثية.

2- الهيكل التنظيمي لجامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -

اعتمدت الهيكل الجديدة لجامعة عين تموشنت بمقتضى المادة رقم 08 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424، الموافق ل 23 أغسطس سنة 2003، والمتعلق بتحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والمهام المنوطة بكل فرع منها، ويمكن توضيح ذلك وفقا لما بينه الهيكل التنظيمي كما يلي:

2-1 نواب رئاسة الجامعة: يوجد ثلاث نواب للرئاسة نوضحها كما يأتي:

1-1 نيابة الرئاسة للتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات: تعمل هذه النيابة على:

- السهر على إنسجام عروض التكوين التي تقدمها الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

- متابعة كافة الجوانب المتعلقة بسير التعليم والتربصات التي تنظمها الجامعة.

- السهر على إحترام التنظيمات المعمول بها فيما يخص التسجيل وإعادة التسجيل.

- متابعة تنفيذ أنشطة التكوين عن بعد التي تقدمها الجامعة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

-الحرص على تطبيق التنظيم والإجراءات السارية فيما يتعلق بتسليم الشهادات ومعادلاتها.

-إعداد وتحيين القائمة الاسمية للطلبة بشكل دوري.

-تعنى نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتكوين العالي والتكوين المتواصل والشهادات بمتابعة جميع المسائل المتعلقة بسير التكوين في الطور ما بعد التدرج، وكذا التأهيل الجامعي، مع الحرص على تطبيق التنظيمات السارية المفعول في هذا المجال، كما تتكفل بمتابعة سير اعمال المجلس العلمي للجامعة وضمان حفظ أرشيفه.

وتتكون هذه النيابة من المصالح التالية:

-مصلحة التكوين المستمر.

-مصلحة التكوين ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي.

-مصلحة الشهادات والمعادلات.

-مصلحة التعليم والتربص والتقييم.

1-2- نيابة رئاسة الجامعة لتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون: تتولى ما يلي:

تكلف نيابة رئاسة الجامعة بالتنشيط والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمبادرة بكل نشاط يهدف إلى ترقية التبادل بين الجامعات وتعزيز التعاون في مجالي التعليم والبحث، كما تسهر على تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها، والقيام بأعمال التنشيط والاتصال، إلى جانب متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات الخاصة بالأساتذة وضمان انسجامها، وتحرص كذلك على تامين نتائج البحث العلمي عبر مختلف الأنشطة ذات الصلة.

وتتضمن هذه النيابة المصالح التالية:

-مصلحة متابعة أنشطة البحث وتأمين نتائجه.

-مصلحة التعاون والتبادل بين الجامعات والشراكة.

1-3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والإشراف والتوجيه: تتكفل بما يلي:

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- تعنى نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالتخطيط والتنمية والاستشراف بجمع المعطيات والعناصر الضرورية لإعداد مشاريع ومخططات تنمية الجامعة، كما تتولى إنجاز الدراسات الاستشرافية المتعلقة بتوقعات تطور تعداد الطلبة واقتراح الإجراءات المناسبة لضمان التكفل الأمثل بهم، خصوصا فيما يخص التأطير البيداغوجي والإداري وتكفل كذلك ب:

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتحيينها بشكل دوري.

- توفير المعلومات الضرورية للطلبة بهدف مساهمتهم على إختيار توجهاتهم الأكاديمية.

- متابعة برامج البناء والسهر تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالتنسيق مع المصالح المعنية وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية:

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

- مصلحة التوجيه والإعلام.

- مصلحة الإحصاء والاستشراف.

2-الأمانة العامة: تتكفل هذه الأخيرة بما لي:

تتولى نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالإدارة العامة والمالية تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة، مع إحترام صلاحيات الكليات في هذا المجال، كما تعنى بتحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها إلى جانب ضمان تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث، وتشمل مهام هذه النيابة أيضا:

- الإشراف على سير المصالح المشتركة للجامعة.

- إعداد برامج الأنشطة الثقافية العلمية والرياضية وترقيتها.

- متابعة وتنسيق مخططات الامن الداخلي بالتعاون مع مكتب الأمن الداخلي.

- تسيير وحفظ أرشيف الجامعة وضمات توثيق إدارتها المركزية.

تشتمل الأمانة العامة على الهياكل التالية:

2-1- نيابة المديرية للموظفين والتكوين: تتكفل بما يلي:

- تعنى نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالموارد البشرية بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة ومصالح المشتركة إضافة إلى أولئك الذين يتم تعيينهم من طرف مدير الجامعة، كما تتكفل بإعداد وتنفيذ مخططات التكوين، وتحسين المستوى، وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين، والتقنيين وأعاون المصالح.

وتشمل مهامها كذلك:

- تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع الحرص على تحقيق توزيع منسجم بين الكليات والملحققات.

- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية على مستوى الجامعة.

وتتضمن هذه النيابة المصالح التالية:

- مصلحة التكوين.

- تحسين المستوى وتحديد المعلومات.

- مصلحة الأساتذة.

- مصلحة المستخدمين الإداريين.

- التقنيين وأعاون المصالح.

2-2 نيابة المديرية للميزانية والمحاسبة: تتكفل بما يأتي:

تكلف نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالميزانية والمحاسبة بتحضير مشروع ميزانية الجامعة بالاستناد إلى اقتراحات عمداء الكليات والملحققات، كما تسهر على متابعة تنفيذ هذه الميزانية وضمان تمويل أنشطة البحث التي تشرف عليها المخابر والوحدات وتتولى أيضا مهام مسك المحاسبة الخاصة بالجامعة.

وتتكون هذه النيابة من المصالح التالية:

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات

-مصلحة تمويل أنشطة البحث.

-مصلحة الميزانية والمحاسبة.

2-3-المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: تسعى إلى:

-تعنى نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالوسائل العامة بصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة، كما تتولى مسك سجلات الجرد وضمان حفظ وصيانة أرشيف الجامعة، بالإضافة إلى تسيير حظيرة السيارات الخاصة بمديرية الجامعة.

وتشمل المصالح التالية:

-مصلحة الأرشيف.

-مصلحة ورشات الصيانة.

-مصلحة الوسائل والجرد.

2-4-المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية: تقوم بما يلي:

-ترقية وتطوير الأنشطة العلمية والثقافية داخل الجامعة لفائدة الطلبة.

-تنظيم مختلف الأنشطة الترفيهية.

-دعم وتشجيع الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.

-تنظيم أنشطة اجتماعية موجهة لفائدة مستخدمي الجامعة.

تتكون من المصلحتين التاليتين:

-مصلحة النشاطات العلمية والثقافية.

-مصلحة النشاطات الرياضية والترفيهية.

3-المصالح المشتركة للجامعة: تتكون مما يلي:

3-1-مركز التعليم المكثف للغات: يهتم بما يلي:

-دعم تنظيم الدروس التمهيدية، ودورات تحسين المستوى، وتحديد المعلومات في اللغات، التي تنظمها الكليات.

-الإشراف على تشغيل وصيانة الأجهزة والمعدات المخصصة لتعليم اللغات.

ويضم الفرعين التاليين:

-فرع النظافة والصيانة.

-فرع البرمجة.

3-2-مركز النسخ السمعي والبصري: يتكفل بما يلي:

-طباعة مختلف الوثائق الإعلامية المتعلقة بالجامعة.

-طباعة الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.

-تقديم الدعم التقني لتسجيل كافة الوسائط السمعية البصرية الخاصة بالوثائق البيداغوجية والتعليمية.

ويشمل الفرعين الآتيين:

-فرع السمعي البصري.

-فرع النسخ.

3-3-مركز أنظمة شبكة المعلوماتية والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: يتولى القيام بما يلي:

-انعكاس شبكات الاتصال وإدارة هياكلها وتشغيلها.

-استغلال تطبيقات الإعلام الآلي في التسيير البيداغوجي والعمل على تطويرها.

-متابعة وتنفيذ مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- تقديم الدعم التقني في تصميم وإنتاج الدروس بإستعمال الإعلام الآلي.

- تكوين وتأطير المتدخلين في مجال التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية:

- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

- فرع الشبكات.

- فرع الأنظمة.

-3-4- البهو التكنولوجي للتعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية:

يعمل على:

- تقديم الدعم التقني للكلديات في تنظيم وتسيير الاعمال الموجهة والاعمال التطبيقية في مجالات العلوم والتكنولوجيا.

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لضمان السير الحسن للأعمال الموجهة.

4-المكتبة المركزية للجامعة: تتمثل مهامها في:

- إقتراح برامج لاقتناء المراجع والوثائق الجامعية بالتنسيق مع مكاتب الكليات.

- إدارة بطاقات الرسائل والمذكرات الخاصة بالتعليم ما بعد التدرج.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية بإستخدام أحدث أساليب المعالجة والترتيب.

- تقديم الدعم لمسؤولي مكاتب الكليات في تسيير الهياكل التابعة لهم.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية وإخضاعه لعمليات جرد منتظمة.

- توفير الظروف الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في إنجاز بحوثهم البيليوغرافية وتتكون من المصالح التالية:

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

-مصلحة الاقتناء.

-مصلحة المعالجة.

-مصلحة التوجيه.

-مصلحة البحث البيلوغرافي.

5-الكلية: يتولى تسيير الكلية كل من العميد ونواب العميد، ونميز بين نوعين من النواب:

5-1-نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: يتكفل بالمهام التالية:

-متابعة سير امتحانات الالتحاق ببرامج ما بعد التدرج.

-إتخاذ أو إقتراح الإجراءات اللازمة لضمان حسن سير التكوين لما بعد التدرج.

-الإشراف على سير مناقشات المذكرات واطروحات ما بعد التدرج.

-متابعة سير أنشطة البحث العلمي.

-المبادرة بأعمال شراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

-إطلاق مبادرات لتنشيط ودعم التعاون بين الجامعات الوطنية والدولية.

-تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات لفائدة الأساتذة.

-متابعة سير أعمال المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

ويساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في أداء مهامه:

-رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

-رئيس مصلحة متابعة نشاطات البحث.

-رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.

5-2- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة مهامها مايلي:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التعليم واقتراح الإجراءات الكفيلة بتحليلها.
- إدارة القوائم الاسمية والإحصاءات الخاصة بالطلبة.
- جمع ومعالجة ونشر المعلومات البيداغوجية لفائدة الطلبة.
- ويساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في أداء مهامه:
- رئيس مصلحة التدريس والتقييم.
- رئيس مصلحة الإحصاءات الخاصة بالطلبة.
- جمع ومعالجة ونشر المعلومات البيداغوجية لفائدة الطلبة.
- ويساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في أداء مهامه:
- رئيس مصلحة التدريس والتقييم.
- رئيس مصلحة الإحصاء والإعلام والتوجيه.
- رئيس مصلحة التمدرس.
- إضافة إلى عمداء الكلية ونواب عمداء تحتوي الكلية على:

5-3- الأمانة العامة للكلية: تكلف الأمانة العامة للكلية بما يلي:

- إعداد مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- 1- إدارة أرشيف الكلية وتوثيق بياناتها مع المحافظة عليهما.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- إعداد مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة التابعة للكلية، والعمل على صيانتها.
- تشمل الأمانة العامة للكلية المصالح الآتية:
 - مصلحة الوسائل والصيانة: تشمل على فرع الوسائل وفرع الصيانة.
 - مصلحة التنشيط العلمي والثقافي والرياضي.
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة: تتكون من فرع الميزانية وفرع المحاسبة.
 - مصلحة المستخدمين: وتضم فرع الأساتذة وفرع المستخدمين الإداريين والتقنيين والخدمات.
- 5-4- رئيس القسم:** يقوم رئيس القسم بأداء مهامه بمساعدة رئيس القسم الفرعي المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي، والذي يستعين بدوره كل من:
 - رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
 - رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.وتتمثل مهامهم في:
 - متابعة سير التعليم فيما بعد التدرج.
 - متابعة سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص.
 - متابعة أنشطة البحث العلمي.
 - متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- كما عمل رئيس القسم الفرعي المكلف بالدراسات والتعليم في التدرج على مساعدة رئيس القسم من خلال قيامه بالمهام التالية:

- متابعة عمليات تسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.

- السهر على حسن سير التعليم.

- الإشراف على سير الامتحانات ومراقبة عمليات تقييم المعارف.

ويساعد رئيس القسم الفرعي المكلف بالدراسات والتعليم في التدرج في أداء مهامه كل من: رئيس مصلحة التمدرس.

- رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

5-5- مكتبة الكلية: تتكون مكتبة الكلية من:

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.

- مصلحة التوجيه والبحث البيلوغرافي.

وتتمثل مهام مكتبة في:

- إقتراح برامج لاقتناء مؤلفات والمراجع والوثائق الجامعية.

- تنظيم الرصيد الوثائقي بإستخدام أحدث أساليب المعالجة والترتيب.

- صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعه لعمليات جرد دورية.

- توفير الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في إجراء بحوثهم البيليوغرافية.

6- ملحقة الجامعة: وتشمل الهياكل التالية:

- مصلحة المستخدمين.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

-مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل.

-مصلحة التدريس.

-مصلح التعليم والتقييم.

-مكتب الأمن الداخلي.

وهذه الهيكلية يمكن توضيحها حسب الشكل التالي:

المطلب الثالث أهداف ووظائف جامعة عين تموشنت

أهداف جامعة عين تموشنت:

-التركيز على القابلية المعرفية العامة وتنمية المهارات الفكرية الضرورية.

-تعزيز القدرة على حل المشكلات التي قد تواجه الجامعة بكفاءة وفعالية.

-اكتساب المعارف المتخصصة وتطويرها بما يتناسب مع إحتياجات الجامعة.

-تحسين المهارات والكفاءات الأساسية، لاسيما في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

-مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في الخريطة المعرفية والمجالات العلمية ذات الصلة.

-المساهمة في الأبحاث الهادفة إلى تطوير المعرفة الاجتماعية والثقافية.

-المشاركة الفعالة في نشر العارف، والمساهمة في إعدادها وتطويرها بما يعزز الاستفادة منها.

-تكوين الإطارات المؤهلة لدعم التنمية الوطنية ووفقاً لأهداف التخطيط الاستراتيجي.

-تمكين الطلبة من منهجيات البحث العلمي لتوسيع معارفهم وتحسين من أدائهم الأكاديمي.

-ضمان نشر نتائج الدراسات والأبحاث بما يحقق الاستفادة العامة ويعزز بما يضمن من تبادل المعرفة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

يتضح لنا أن أهداف جامعة عين تموشنت تعكس رؤية شاملة لبناء جامعة منتجة للمعرفة، ومنفتحة على التحولات العلمية والتكنولوجية، وترتكز بشكل كبير على تطوير القدرات الفكرية والبحثية، بما يساعد في إعداد كفاءات مؤهلة تواكب إحتياجات التنمية الوطنية، وتساهم بفعالية في إنتاج ونشر المعرفة ضمن إطار استراتيجي وتكاملي.

وظائف جامعة عين تموشنت:

1- الوظائف الاجتماعية:

- المساهمة في إعداد موارد بشرية مؤهلة تمتلك كفاءة فنية عالية، قادرة على تلبية إحتياجات المجتمع في شتى التخصصات، ومواكبة متطلبات سوق العمل بما يدعم انطلاقة تنمية شاملة على مستوى الاقتصادي والاجتماعي.
- أداء دور محوري في النهوض بالبحث العلمي، من خلال استكشاف مجالات المعرفة الإنسانية، وتطوير تطبيقاتها في الميادين العلمية والتكنولوجية، بما يواكب مستجدات العصر ويلبي إحتياجات التنمية.
- المشاركة الفاعلة في دفع عجلة التقدم على الصعيدين الاجتماعي والاقتصادي، والمساهمة في ترقية الحياة الثقافية والعلمية، بما ينعكس إيجاباً على المجتمع ككل.
- المساهمة في تحقيق التكامل والتنسيق الفعال بين التعليم الجامعي ومراحل التعليم العام من جهة، وبين التعليم الفني والتكنولوجي من جهة أخرى، بما يضمن توازناً مرئياً بين مداخلات مختلف مراحل التعليم ومخرجاتها، ويعزز من كفاءتها وفعاليتها.
- العمل على بناء قاعدة اجتماعية واسعة تشمل جميع فئات المجتمع، تضمن حصول كل فرد على الحد الأدنى من التعليم، كشرط أساسي لتحقيق العدالة التعليمية والتنمية الشاملة.
- السعي إلى محو الأمية بمختلف أشكالها، بإعتبارها المدخل الضروري للمعرفة، والمقوم الأساسي لإعداد مواطن واع ومسؤول.
- تنمية مهارات التعبير والتفكير لدى الأفراد، وتعزيز تنوعها، بما يساهم في ربطهم بجذور الثقافية، ويعزز فيهم روح الانتماء الوطني الأصيل.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

-فتح آفاق التعليم على العالم الخارجي، والاهتمام بالقضايا الدولية، بهدف تعميق قيم التفاهم والتعایش، وتكريس الحوار البناء مختلف شعوب العالم.

الوظائف الاقتصادية:

-المساهمة في تعديل منظومة القيم والاتجاهات الاجتماعية، بما يتماشى مع الطموحات التنموية للمجتمع، من خلال توجيه التعليم نحو تغيير العادات غير المرغوب فيها، ودعم القطاعات الإنتاجية والخدماتية، والمساهمة في الحد من البطالة.

-تأهيل الكفاءات البشرية للعمل في مختلف القطاعات والمستويات، من خلال تزويدها بالمعارف ومختلف المهارات والقيم الضرورية لذلك، بما يضمن من قدرتها على مواكبة مختلف التحولات التكنولوجية، وتوظيفها في خدمة التنمية المستدامة، مع التركيز على دعم رأس المال البشري وتنمية الموارد العلمية والتقنية.

-إعداد باحثين متخصصين في مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي، بما يتيح الابتكار والابداع في مختلف الميادين، خاصة في القطاعات الحيوية مثل: صناعة الأدوية، تقنيات الاتصال والمعلومات، والموارد المتقدمة، وذلك بإعتبارها محرك رئيسي الذي يدفع بالتنمية الاقتصادية نحو التقدم القائم على المعرفة.

-من خلال ما تم التطرق له نستنتج بأن جامعة عين تموشنت تؤدي دوراً جوهرياً في دعم التنمية الشاملة من خلال وظائفها المتعددة، حيث تساهم اجتماعياً في تأهيل موارد بشرية مثقفة ومنفتحة، كما أنها تسعى على تعزيز البحث العلمي، وترسيخ قيم الانتماء، كما تبرز إقتصادياً كمحرك فعال للتنمية عبر إعداد كفاءات تتمتع بالقدرة على مواكبة مختلف التحولات التكنولوجية وتتكيف مع مختلف التغيرات، وتعمل على دعم الابتكار والقطاعات الإنتاجية، مما يجعلها ركيزة أساسية قائمة على بناء مجتمع المعرفة ومن ثم تحقيق مستدامة.

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية بجامعة عين تموشنت: مدخل لتحسين جودة الخدمة العمومية

1-الخدمات البيداغوجية والعلمية:

يعتبر النشاط البيداغوجي بمثابة نواة العملية الجامعية، وهو ما يتجسد في 04 كليات تضمن تعددا في التخصصات الأكاديمية، إضافة إلى 08مخابر بحث تدعم الابتكار وإنتاج مختلف المعارف، كما تحتضن الجامعة أكثر من 13000 طالب يؤطّرهم 546 أستاذ باحث، الأمر الذي يعد كمؤشر على مستوى الجهد المبذول في محاولة لتغطية مختلف

الاحتياجات العلمية والبيداغوجية، كما تحتوي الجامعة على مكتبة مركزية ومكتبتين فرعيتين توفران مصادر معرفية متنوعة، فضلا عن توفرها على قاعات محاضرات مجهزة تسمح بتسيير أحسن للعملية التعليمية، وبالتالي فإن هذه الهياكل البيداغوجية تعدّ بمثابة مؤشر لرغبة الجامعة في توجه نحو رفع الكفاءة و الأداء الأكاديمي وتطويره نحو الأفضل، وهو ما يتطابق مع مبادئ التسيير العمومي الجديد القائم على نقاط أساسية المتمثلة في كل من الجودة والنتائج، من خلال انه يتم الزيادة في التركيز على الاهتمام بتطوير الجانب الفكري للموارد البشرية وتنمية مهاراتهم كشرط أساسي للارتقاء ورفع من جودة الخدمة العمومية.

2-الخدمات الاجتماعية والداعمة:

لم تقتصر الجامعة فقط على توفير البنية الاكاديمية فقط، بل سعت أيضا إلى إنشاء هياكل موازية لتساهم من رفع جودة الخدمات المقدمة، مثل المطعم الجامعي الذي يضمن التكفل بالجانب المعيشي للطلبة، والعيادة التي توفر خدمات صحية أساسية، إضافة إلى ورشة الصيانة التي تسهر جاهدة لضمان إستمرارية المرافق الجامعية وصيانتها، كما خصصت الجامعة مساكن وظيفية للأساتذة، ما يساهم في تعزيز استقرارهم الوظيفي والاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك يحفزهم على العطاء العلمي.

وبالتالي فإن الخدمات الاجتماعية تعتبر بمثابة ترجمة عملية لفكرة التي يستند عليها في تطبيق لفلسفة التسيير العمومي الجديد، بحيث أنه لم تعد الخدمة العمومية قائمة فقط على الجانب الإداري، بل أصبحت شاملة بحيث أنها أصبحت تراعي كافة إحتياجات شرائح الأسرة الجامعية، وهذا ما ساهم بحد ذاته في تحقيق الرضا لدى الطلبة والأساتذة على حد سواء.

3-الخدمات التكنولوجية والتطويرية:

تماشيا مع التحولات الرقمية، أصبحت الجامعة تولي إهتمام أكثر للوسائل التكنولوجية الحديثة، إذ أنشأت قاعتين متلفزتين مخصصتين للاجتماعات والملتقيات العلمية، بما يسمح بالتواصل الداخلي والخارجي بكفاءة عالية، كما أصبحت الجامعة أيضا تتوفر على قاعات الإنترنت التي تمنح للطلبة والأساتذة فضاءات للتعلم والبحث الالكتروني.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

إضافة إلى ذلك أنشأت الجامعة مكتب المقاولاتية الذي يشجع الطلبة على الابتكار واستحداث المشاريع ناشئة، إلى جانب مركز تعليم اللغات الذي يفتح أفقا أوسع للطلبة والأساتذة والموظفين من خلال تنمية الكفاءات اللغوية وربطها بمتطلبات سوق العمل.

وبالتالي فإن هذه المرافق تعكس تبني الجامعة لمبادئ الحداثة والابتكار، وبالتالي كل هذه المتغيرات تعتبر بمثابة عناصر أساسية في التسيير العمومي الجديد الذي يشجع على الحوكمة الرشيدة، للاستجابة ومواكبة مختلف التغيرات الحاصلة، وتبني الحلول التكنولوجية.

التوظيف وإستقطاب الكفاءات:

يتم اعتماد عدة أنماط من التوظيف في الجامعة، نذكر منها:

1/التوظيف الخارجي: ويتضمن أربعة أساليب رئيسية:

*التوظيف المباشر على أساس الشهادة.

*التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الشهادة.

*التوظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبار.

*التوظيف على أساس الفحص المهني.

وهناك نمط آخر للتوظيف وهو التوظيف عن طريق التكفل بعد النقل: ويقصد به تخصيص مناصب مالية شاغرة لتمكين موظفين من إدارات أو مؤسسات عمومية أخرى من الالتحاق بالجامعة، وذلك بهدف تدعيمها بالإطارات والخبرات الضرورية.

2/التوظيف الداخلي:

يشمل هذا النوع من التوظيف ثلاث أنماط أساسية، هي:

*التوظيف عن طريق الامتحان المهني.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

*التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية.

*التوظيف عن طريق الترقية على أساس الشهادة.

ويقصد بالنمط الأخير أنه يخص الموظفين العاملين داخل المؤسسة أو الإدارة العمومية الذين تمكنوا، خلال مسارهم المهني، من الحصول على شهادات علمية أو مهنية تؤهلهم للارتقاء إلى رتب أعلى، غير أنّ هذا النوع من التوظيف، رغم كونه داخليا، يدرج إحصائيا ضمن خانة التوظيف الخارجي في الجدول رقم (III-01) من المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، حيث يخصص في حيز لتوظيف منتج التكوين بنوعيه:

أ. توظيف منتج التكوين الداخلي:

يخصص هذا النمط الموظفين الذين اجتازوا إمتحانا مهنيا بعد استيفائهم خمس (05) سنوات من الخبرة الفعلية، ونجحوا فيه، وتشترط بعض الرتب، قبل الترقية، الخضوع لتكوين محدد المدة، يطلق عليه "الترقية بعد التكوين"، وتستغرق فترة التكوين ما بين ستة (06) إلى تسعة (09) أشهر، ويستهدف الرتب التالية:

متصرف، ملحق إدارة، عون إدارة، كاتب مديرية رئيسي، كاتب مديرية.

محاسب إداري رئيسي، محاسب إداري.

تقني سامي في الاعلام الآلي، معاون تقني في الاعلام الآلي.

تقني سامي في الإحصاء.

وثائقي أمين محفوظات.

تقني سامي في المخابر والصيانة، معاون تقني سامي في المخابر والصيانة.

ويلاحظ أنّ الموظفين المنتمين إلى رتبة متصرف ووثائقي أمين محفوظات يخضعون لفترة تكوينية تدوم تسعة (09) أشهر، في حين يخضع باقي الموظفين لفترة تكوينية قدرها ستة (06) أشهر، كما يبين الجدول رقم (III-01) خانة خاصة بالترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استيفاء المدة القانونية المنصوص عليها في القوانين الأساسية للرتب.

ب.توظيف منتج التكوين الخارجي:

يخصّص هذا النمط للإطارات التي استفادت من تكوين في الخارج في إطار الاتفاقيات المبرمة بين الهيئات المختصة، ويخصّص لهم مناصب مالية شاغرة توظّف مباشرة بعد عودتهم إلى أرض الوطن.

الجدول رقم (III - 01) يوضح مختلف أنماط التوظيف المعمول به في المركز الجامعي

التوظيف الداخلي					التوظيف الخارجي				
ترقية على أساس الشهادة		ترقية على أساس الاختيار		ترقية عن طريق الامتحان	منتج التكوين	التقل	مسابقة على أساس الفحص	مسابقة على أساس الاختبار	مسابقة على أساس الشهادة
									توظيف على أساس الشهادة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق الإدارة.

مكانة إدارة الموارد البشرية:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة استراتيجية في ظل التوجه نحو تبني نموذج التسيير العمومي الجديد، إذ لم تعد فقط إعتبارها بمثابة جهاز إداري تقليدي يقتصر دورها في تسيير شؤون الموظفين إداريا وقانونيا، بل أصبحت كفاعل أساسي لا يمكن الاستغناء عنها من ناحية صياغة السياسات العمومية الهادفة إلى تحسين جودة الخدمة، فهي تسعى من خلال مجموعة من الأنشطة من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم وتحفيز إلى الاستثمار في المورد البشري بإعتباره كأحد الركائز المهمة لأي عملية تطوير أو تحديث الجانب الإداري.

وعليه، فإن فعالية الجامعة في عملية تجسيد لمختلف مبادئ التسيير العمومي الجديد الذي يستند على كل من كفاءة وشفافية وفعالية، هو الذي يعكس مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تبني آليات حديثة على تسويق الكفاءات الجامعية، والقدرة على تنمية مهاراتها، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمثل كأهم عنصر استراتيجي يساهم في رفع الأداء التنظيمي ومن ثم تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة على مستوى الجامعة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: المنهج المستخدم

أولاً: منهج الدراسة

1-منهج الدراسة: يمكننا تعريف منهج البحث على أنه مجموعة الآليات والخطوات المنظمة، التي تطبق بهدف التوصل إلى استنتاجات بحثية يمكن تعميمها.¹

يعدّ اختيار المنهج البحثي المناسب عاملاً مهماً في ضمان صدق النتائج وموضوعيتها، إذ يساعد في إمكانية توجيه الباحث نحو دراسة المشكلة بطريقة ذات فعالية التي تمكنه من الوصول إلى استكشاف الحقائق، والحصول على استنتاجات واقعية ودقيقة، فصدق النتائج ومدى اتساقها مع الواقع المبحوث مرهون ارتباطا وثيقاً بالمنهجية المعتمدة في الدراسة، مما يفرض على الباحث التزاماً منهجياً باختيار إطار بحثي يتوافق مع أهداف البحث، ويمكنه من وصف الظاهرة والقدرة على تحليل أبعادها بدقة أكثر، عبر التكامل بين التحليل النظري والبيانات الإمبريقية (التجريبية) المتاحة.

-استناداً إلى طبيعة الدراسة وأهدافها الرامية، وهي التعرف على دور التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت من وجهة نظر الموظفين الإداريين... سيتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي رئيسي، إذ يسمح هذا المنهج بجمع البيانات الواقعية وتحليلها بشكل منظم وعميق، بما يساهم في الوصول إلى استنتاجات موضوعية، وقابلة للتعميم تساعد في فهم الواقع وتطويره، كما سيتم استخدام أساليب الإحصائية لمعالجة البيانات وعرضها، الأمر الذي سيعزز مصداقية النتائج وفهم العميق للموضوع.

-الأساليب الإحصائية: لتحليل نتائج البحث إنطلاقاً من طبيعة متغيرات المصنّفة الكيفية تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع هذا النوع من البيانات والتي تمكننا من تفسيرها بدقة علمية، وقد تم الاعتماد الأساليب الإحصائية التالية:

-التكرارات والنسب المئوية.

¹ عبد الكريم الغريب، البحث العلمي، التصميم ومناهج الإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص 77.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة: يشير إلى جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يرتبطون بمشكلة البحث، وتشكل مجتمع الدراسة الذي يستهدفه الباحث ويطمح من خلاله إلى تعميم نتائج دراسته على كافة عناصره ذات الصلة.

2-عينة الدراسة: التي يقصد بها أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها لإجراء الدراسة عليها، واستخلاص النتائج التي يمكن الاستفادة منها وتحليلها.

-وانطلاقا من ذلك فإن مجتمع دراستنا يتكون من كافة الموظفين الإداريين على مستوى كافة الكليات المكونة للجامعة بمختلف درجاتهم العلمية والذي بلغ عددهم **232** موظف إداري لسنة الجامعية **2025/2023**، فكان العدد الكلي للاستبانات الموزعة هو **200** وتم استرجاع فقط **130**، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-02) توزيع إستمارة الدراسة

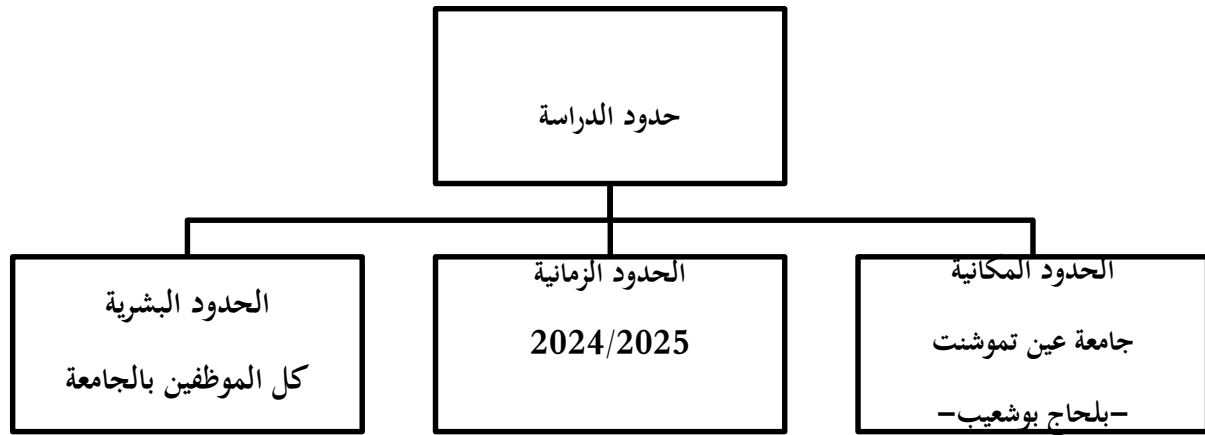
الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات المرفوضة	الاستمارات النهائية
200	130	70	130

المصدر: من إعداد الطالبة

3-حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تنحصر الحدود الجغرافية لهذه الدراسة في نطاق جامعة "بلحاج بوشعيب" بولاية عين تموشنت، بإعتبارها المؤسسة الأكاديمية التي تشكل مجال التطبيق الميداني للدراسة.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين **2024/03/18** إلى **2025/04/14**
- **الحدود البشرية:** تمثلت في كل الأفراد الموظفين بالجامعة.

الشكل رقم (III-02) يوضح حدود الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

ثالثا: نموذج الدراسة

يعدّ وضع نموذج مفاهيمي للدراسة خطوة أساسية تهدف إلى تحديد أبعاد المتغيرين الرئيسيين: المتغير المستقل والمتمثل في التسيير العمومي الجديد، والمتغير التابع والمتمثل في جودة الخدمة العمومية، كما يساهم النموذج في توضيح طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين هذين المتغيرين، مما يمكن من اختبار الفرضيات المطروحة، سواء بتأكيدا أو رفضها، في إطار السعي للإجابة على الإشكالية المعروضة.

ويمكن تمثيل العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي: $f(x)=y$

Y : يمثل جودة الخدمة العمومية (المتغير التابع)

X : يمثل التسيير العمومي الجديد (المتغير المستقل)

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة على النحو التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة للدراسة

الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تعدّ الأدوات البحثية ركيزة أساسية في أي دراسة ميدانية، حيث تعتبر كآلية منهجية لجمع البيانات وتنظيمها وتحليلها، وتكمن أهمية هذه الأدوات في ارتباطها المباشر بمدى مصداقية النتائج ودقة الاستنتاجات وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، تم اعتماد تصميم منهجي متعدد المراحل لجمع البيانات الميدانية التي تتمثل في مرحلتين:

1-1- المرحلة الأولى: كانت دراسة استطلاعية متعلقة بجمع البيانات عن جامعة عين تموشنت، ومتابعة تطورات الحاصلة بها، من مصادر متنوعة، تضمنت رصد تطورها التاريخي والمؤسسي لتحليل مراحل تطورها، وفهم هيكلها التنظيمي الحالي وآليات إدارتها إلى جانب الاستعانة ببيانات إ، شملت مؤشرات كمية حول أعداد الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وحالة البني التحتية البيداغوجية كالقاعات الدراسية والمختبرات والمكتبات.

1-2 المرحلة الثانية: تمثلت الدراسة الميدانية في جمع البيانات الأولية، من خلال توزيع الاستبيان على الكليات الأربعة المكونة للجامعة، للاختبار صحة فرضيات البحث والتأكد منها، وقد اعتمدنا الأدوات التالية:

-**المقابلة:** يمكن تعريف المقابلة البحثية بأنها حوار منظّم بين الباحث وفرد أو مجموعة بغاية جمع المعلومات والبيانات الأساسية التي يكون الغرض منها الإجابة على أسئلة البحث أو اختبار فرضياته والذي يعتمد في ذلك على توجيه أسئلة محدّدة تتناسب مع أهداف الدراسة، إذ تستخدم هذه الأداة في البحوث العلمية كوسيلة فعالة لتحليل المشكلات، والوصول إلى تشخيص دقيق يساهم في عملية التشخيص والعلاج.¹

تعدّ المقابلة أداة منهجية رئيسية في البحث الميداني، وواحدة من أكثر الوسائل ذات فاعلية من حيث جمع البيانات النوعية والكمية ذلك أنها تتميز بقدرتها على خلق تفاعل مباشر بين الباحث والمبحوث، مما يتيح مناقشة الأفكار بعمق ومرونة وذلك بقصد التوصل إلى بيانات غنية بالمعلومات تساهم في تشكيل رؤية شاملة للظاهرة المدروسة، ومن خلال إجراء هذا الحوار يمكن للباحث استقصاء الآراء، والمعتقدات التي تمكننا من تحليلها في إطار موضوعي يدعم أهداف الدراسة.²

-**الملاحظة:** لقد اعتمدنا أكثر في بحثنا على المقابلة، التي تعتمد على ملء الاستمارة والشرح في آن واحد، وقد كانت هذه المقابلة تتم مع الموظفين الإداريين ورؤساء المستخدمين، غير أنه رغم التفاعل الإيجابي والتعاون الذي أبداه لنا بعض الموظفين، إلا أنّ بعضهم رفض تعبئة الاستمارة، رغم التأكيد على أنّ البيانات تجمع لغرض بحثي وأنها غير شخصية ولا تستخدم إلا في إطار الدراسة الأكاديمية.

-**الملاحظة:** بالإضافة إلى المقابلة، كأداة رئيسية تم الاستعانة بالملاحظة كمنهج مكمل في البحث بهدف تحقيق التكامل المنهجي بين الأدوات، وضمان التحقق من صحة الفرضيات المطروحة، الأمر الذي يساهم في تصميم استبيان دقيق يعكس الواقع العملي بعيدا عن التحيزات الذاتية.

-**الاستبيان:** يعدّ الاستبيان أداة بحثية منهجية تعتمد على صياغة أسئلة محدّدة مسبقا، بهدف جمع البيانات واستخلاص إجابات محدّدة تساهم في تحقيق أهداف البحث.³ ولذلك قمنا بتصميم الاستبيان يتناسب مع طبيعة وخصائص الموضوع، وبما أنّ إدارة الجامعة هي محور الدراسة، فقد حاولنا التعرّف على مدى وعي الموظفين الإداريين

¹ محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985، ص 106.

² طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص 86.

³ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 99.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

بفلسفة التسيير العمومي الجديد ومدى تطبيقه من قبل الجامعة، عن طريق الأسئلة التي يحتويها، ولك بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات الضرورية التي ساعدت في تحليل الدراسة.

المطلب الثالث: منهجية معالجة بيانات الدراسة التطبيقية

بالنظر إلى وعي بعض مجتمع البحث بأهمية البحث العلمي، ثم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ففي البداية تم توزيعه إلكترونياً، إلا أن عدد المشاركات لم تكن بالطريقة الكافية مما دفعنا إلى اللجوء للتوزيع المباشر من خلال تسليمه يدوياً للموظفين الإداريين، ونظراً لبعض الصعوبات التي واجهتنا أثناء هذه المرحلة، استعنا برئيس المستخدمين لتسهيل عملية التوزيع على المبحوثين وجمع الاستبيانات لاحقاً، وقد تضمن الاستبيان 72 سؤالاً، وتتكون الاستبانة من قسمين:

الجزء الأول: يشتمل على أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية مثل: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بقياس المتغيرات، حيث تم استخدام مقياس ليكارت خماسي لقياسها بحيث تمثل القيم كما يلي:

(01) غير موافق بشدة، (02) غير موافق، (03) محايد، (04) موافق، (05) موافق بشدة، وقد شمل هذا الجزء محورين رئيسيين وهما كالآتي:

المحور الأول: يناقش هذا المحور أبعاد التسيير العمومي الجديد (متغير مستقل) تضمن هذا المحور 30 عبارة مقسمة إلى 06 أبعاد كما يلي:

البعد الأول: الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد تضمن هذا البعد 05 عبارات أي من (01- إلى 05)

البعد الثاني: جودة الإدارة والتسيير تضمن هذا البعد 05 عبارات أي من (06 إلى 10)

البعد الثالث: المساءلة الإدارية تضمن هذا البعد 05 عبارات أي من (11 إلى 15)

البعد الرابع: المشاركة تضمن هذا البعد 05 عبارات أي من (16 إلى 20)

البعد الخامس: اللامركزية تضمن هذا البعد 05 عبارات أي من (21 إلى 25)

البعد السادس: تحسين إدارة الموارد البشرية تضمن هذا البعد 05 عبارات أي من (26 إلى 30).

المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية (متغير تابع)

يمثل هذا المحور أحد الركائز الأساسية في الدراسة حيث تعبر عن إهتمام الجامعة بتحسين من جودة خدماتها بإعتبارها أحد المؤشرات الأساسية لقياس فعالية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد، حيث احتوى هذا المحور على 36 عبارة مقسمة إلى 06 أبعاد وهي على النحو التالي:

البعد الأول: الملموسية تضمن هذا البعد 06 عبارات أي من (01 إلى 06)

البعد الثاني: الاعتمادية تضمن هذا البعد 06 عبارات أي من (07 إلى 12)

البعد الثالث: الاستجابة تضمن هذا البعد 06 عبارات أي من (13 إلى 18)

البعد الرابع: التوكيد (الأمان) تضمن هذا البعد 06 عبارات أي من (19 إلى 24)

البعد الخامس: المجاملة تضمن هذا البعد 06 عبارات أي من (25 إلى 30)

البعد السادس: الاستدامة تضمن هذا البعد 06 عبارات أي من (31 إلى 36)

وتم الاعتماد في الإجابة على فقرات الاستبيان من خلال سلم لديكارت الخماسي حيث ترجمت الاستجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (III-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- حيث تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

❖ **طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات وعليه:**

(1-5) / 0.8 = 5/ وبعدها يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، حيث يصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (III- 03) مستوى الأهمية ودرجة الاستجابة للمتوسطات الحسابية

المتوسط المرجح	المستوى	درجة الاستجابة
$1.8=0.8+1$	غير موافق بشدة	منخفضة جدا
$2.6=0.8+1.8$	غير موافق	منخفضة
$3.4=0.8+2.6$	محايد	متوسطة
$4.2=0.8+3.4$	موافق	مرتفعة
$5=0.8+4.2$	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

تعرض الجداول أدناه كلاً من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة لكل محور على حدة، وذلك بناءً على تحليل النتائج وفقاً للمدى والذي يحتسب من خلال الفرق بين القيمة الأكبر والاصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستبيان، وبما أن الدراسة اعتمدت على مقياس ليكارت الخماسي والذي يحتوي على خمسة درجات من 1 إلى 5 فقيمة المدى هي $(5-1=4)$ والتي يتم قسمتها على خلايا المقياس $(= 0.8)$ $(5: 4)$ ، بحيث يتم إضافة هذه القيمة (0.8) للقيم المعطاة لكل خيار وبالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال $(1-1.80)$ فهذا يدل على ان درجة الاستجابة منخفضة جداً، اما اذا كان محصور في المجال $(1.80-2.60)$ فنقول ان درجة الاستجابة منخفضة، ثم المجال الذي يليه $(2.60-3.40)$ درجة الاستجابة تكون متوسطة، ويليه المجال $(3.40-4.20)$ التي تكون فيه درجة الاستجابة مرتفعة، اما بالنسبة للمجال الأخير $(4.20-5)$ فان درجة الاستجابة تعتبر مرتفعة جداً وأن المتوسط المعياري يساوي 3.

أساليب التحليل الاحصائي:

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي كأداة رئيسية في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، والتي مكّنت من تفسير العلاقات بين المتغيرات والتحقق من صحة الفرضيات الدراسة بأكثر دقة وموضوعية.

أ- الأساليب الإحصاء الوصفي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في كل من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وذلك رغبة منا لوصف وتحليل استجابات أفراد العينة إتجاه متغيرات الدراسة، وذلك من أجل تحديد ومعرفة نسبة استجابات أفراد العينة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة حسب سلم ليكارت خماسي.

*معامل ألفا كرو نباخ: لمعرفة ثبات أداة الدراسة.

*تحليل الانحدار الخطي البسيط Régression Linéaire Simple: والتي تساعدنا لمعرفة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

*تحليل التباين ANOVA: لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

خامسا: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة:

صدق وثبات الاستبيان: بعدما تمت صياغة الاستبيان في صورته الأولية، كان من الضروري إخضاعه لاختبار الصدق والثبات لضمان فعاليته كأداة قياس علمية ويقصد بصدق الاستبيان مدى قدرة أسئلته على قياس ما وضعت من أجله بدقة¹. أي مدى ارتباطها الحقيقي بأبعاد الدراسة أما الثبات فيشير إلى درجة الاتساق والاستقرار في نتائج الاستبيان، أي مدى تكرار نفس النتائج إذا ما أيد تطبيقه في وقت لاحق أو من قبل باحث آخر، مما يعزز الأمر من موثوقية الأداة وقابليتها للتعميم²، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان عن طريق:

¹ أحمد محمد بركة، القواعد العامة وإجراءات النشر، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس، العدد 05، المجلد 2015، 09، ص 13.

² فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، جامعة قسنطينة 02، العدد 19، ص 03.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

الصدق الظاهري للأداة: يقصد به مدى ملائمة الاستبيان لقياس المتغيرات التي صمم من أجلها، وللتحقق من ذلك تم عرض الاستبيان على 6 من محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص، حيث طلب منهم تقييم الأداة من حيث وضوحها ودقتها في قياس متغيرات الدراسة، فضلا عن تقييمها من الناحية المنهجية، كما طلب منهم أيضا تقديم الاقتراحات الموضوعية والملاحظات العلمية التي من شأنها أن تسهم في تحسين الصياغة النهائية لفقرات الاستبيان، مما يضمن دقته وملائمته للأهداف المراد الوصول إليها حتى يصبح قابلا للتوزيع على عينة الدراسة في شكلها النهائي إذ تم الأخذ بملاحظات واقتراحات المحكمين أجريت تعديلات على فقرات الاستبيان وحذف بعض الفقرات التي لا تتناسب مع أهداف الدراسة، كما أضيفت فقرات جديدة لتعزيز شمولية الأداة.

ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات أداة الاستبيان قدرتها على إعطاء نفس النتائج تقريبا عند إعادة تطبيقها في ظروف وشروط متماثلة، ولأجل التحقق من ثبات الاستبيان المعتمد عليه في هذه الدراسة، اعتمد الباحث على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، باعتباره من أكثر الأساليب شيوعا ودقة لقياس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور من محاور الاستبيان، وقد تم عرض نتائج هذا التحليل في الجدول التالي:

المطلب الرابع: تحليل نتائج الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

الجدول رقم (III- 04) يوضح ثبات الأداة معامل ألفا كرونباخ

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
م1. أبعاد التسيير العمومي الجديد	30	0.855	0.924
* الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد	05	0.852	0.923
* جودة الإدارة والتسيير	05	0.847	0.920
* المساءلة الإدارية	05	0.790	0.889

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

المشاركة*	05	0.825	0.908
*اللامركزية	05	0.837	0.915
تحسين إدارة الموارد البشرية	05	0.820	0.906
م2. جودة الخدمة العمومية	36	0.932	0.965
الأداة ككل	61	0.935	0.967

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 24

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0.935، وهو معامل مرتفع جدا، الذي يدل بأن هناك درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ما يجعله مناسباً لأغراض الدراسة العلمية، كما أنه يساهم في تعزيز من ثبات الأداة وموثوقية النتائج المستخرجة منها.

وبخصوص المحور الأول، الذي يمثل "أبعاد التسيير العمومي الجديد"، فقد بلغ معامل الثبات الخاص به 0.855، وهو أيضا مرتفع ويدل على اتساق جيد الفقرات التابعة له، أما فيما يتعلق بأبعاده الفرعية، فنلاحظ بعض التفاوت في القيم ولكن جميعها تقع ضمن مستوى مقبول إلى جيد جدا، بحيث بعد الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد بمعامل ثبات 0.852 وهو ثبات مرتفع، في حين بلغ معامل ثبات البعد المتعلق بجودة الإدارة والتسيير 0.847 وهو كذلك في المستوى المرتفع، أما معامل ثبات بعد المساءلة الإدارية بلغ 0.790 وهو ما يشير إلى ثبات مقبول، أما بعد المشاركة بلغ معامل ثبات بقيمة 0.825 وهو ما يدل على ثبات جيد جدا، ثم بعد سجل بعد اللامركزية بمعامل ثبات 0.837، وهو معامل مرتفع، أما آخر بعد المتعلق بتحسين إدارة الموارد البشرية فكان معامل ثباته 0.820 وهو كذلك يشير إلى ثبات جيد جدا، أما بخصوص المحور الثاني المتعلق بـ "جودة الخدمة العمومية" فقد بلغ معامل الثبات له 0.932 وهو يعتبر من أعلى القيم المسجلة، ما يعكس درجة عالية جدا من التجانس بين العبارات المرتبطة بين العبارات المرتبطة بهذا المتغير الأساسي في الدراسة.

بناءً على ما سبق التطرق له، يمكن القول بأن جميع معاملات الثبات سواء على مستوى المحاول الكلية أو فيما يتعلق بالأبعاد الفرعية، كانت بدرجة مرتفعة ومناسبة لأغراض هذا البحث وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة الميدانية.

المطلب: تحليل أجوبة المقابلة والملاحظات

أولاً: تحليل أجوبة المقابلة

في إطار إستكمال الجوانب التطبيقية للدراسة الموسومة بـ التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية، تم الإعتماد على أداة المقابلة الشخصية بإعتبارها وسيلة نوعية لجمع المعطيات الميدانية، وقد تم إجراء المقابلة مع بعض الإطارات بالجامعة، إضافة إلى المدير الفرعي للمستخدمين، وذلك بهدف الوقوف على تصوراتهم وخبراتهم بخصوص مدى تجسيد مبادئ التسيير العمومي الجديد داخل الجامعة، ومدى انعكاس ذلك على تحسين جودة الخدمة العمومية المقدمة.

تم إعداد أسئلة المقابلة بصيغة واضحة وبأسلوب مبسط، وذلك بهدف تسهيل عملية التفاعل مع المستجوبين وضمان الحصول على معلومات دقيقة وذات صلة بموضوع الدراسة، تضمن السؤال الأول للمقابلة مدى قدرة الكفاءات البشرية بالإدارة العمومية على تبني وتطبيق لمختلف مبادئ وآليات المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد، من خلال النظر إلى ماهية درجة مستوى التأهيل والتكوين الذي تتمتع به الموارد البشرية على مستوى الجامعة، أما السؤال الثاني، فحاولنا التركيز من خلاله على مختلف الشروط المؤسسية والمادية المتوفرة بداخل إدارة الجامعة، بما في ذلك الهياكل والموارد التنظيمية الأساسية، الكفيلة بتطبيق هذا النموذج من التسيير. في حين تناول السؤال الثالث العلاقة بين كل من تطبيق التسيير العمومي الجديد، تحقيق الجودة في أداء الخدمة العمومية، وذلك في ظل التحولات الحاصلة على مستوى الممارسات الإدارية على مستوى الجامعة.

وقد دار الحوار بين الباحث ومدير الفرعي للمستخدمين وبعض الإطارات بالجامعة من خلال طرح أسئلة المقابلة، حيث تمحورت النقاشات حول ما مدى جاهزية الموارد البشرية بالجامعة على قدرتها في تبني هذا النموذج، وعلى وجه الخصوص في ظل التوجه نحو تطوير وتحسين من مستوى الكفاءات من خلال التأهيل والتدريب المستمر، كما حاولنا التطرق أيضاً نقطة أساسية المتعلقة بالجهود المبذولة من طرف الجامعة لتحديث البنية التنظيمية، وتفعيل الشراكات وتعامل مع جامعات ومؤسسات أخرى، بما يساعد على توسيع نطاق تبادل المعارف والخبرات وتبني الممارسات الإدارية الحديثة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

كما ناقش المستجوبون حول دور الجامعة في رغبتها مواكبة مختلف المستجدات الجديدة الحاصلة في القطاع العام، خاصة فيما يربط بالإدارة القائمة والمرتكزة على النتائج، والاعتماد على آليات جديدة في التسيير كالرقمنة، وتحسين من أنماط الإتصال عبر مختلف المستويات الإدارية، ووضع آلية فعالة لتطوير من نظم تقييم الأداء، وفي هذه الجانب تم تركيز على مدى تأثير هذه التحولات المختلفة في عملية تحسين من جودة الخدمات العمومية المقدمة لمختلف شرائح الأسرة الجامعية.

فيما يلي عرض لأسئلة المقابلة والاجابة عليها من طرف المدير الفرعي للمستخدمين وبعض الإطارات بالجامعة:

السؤال الأول: إلى أي مدى تمتلك الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الجامعة القدرة على تبني وتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد؟

الإجابة:

أظهرت المقابلات التي قمنا بإجرائها أن المورد البشري المتوفر على مستوى إدارة الجامعة، يتمتع بمستوى عالي من الجاهزية في قدرته على تبني هذا النموذج من التسيير، بحيث أجمع غالبية المستجوبين، على أنه هناك تحسن ملحوظ في المستوى التأهيلي والمعرفي للموظفين، بحيث تزايد الاهتمام بإجراء دورات تكوينية مستمرة، وفتح المجال ترخيص لمختلف الموظفين باستكمال دراستهم والحصول على شهادات عليا، أبرزها شهادة الماستر والدكتوراه في تخصصات متنوعة.

هذا التطور المعرفي كان له دور كبير في تحسين من مستوى كفاءات الوظيفة وتنمية مهارات التفكير الاستراتيجي، بما يتلائم مع متطلبات التسيير العمومي الجديد، إضافة إلى ذلك أظهرت غالبية الموظفين رغبتهم في الانفتاح على أساليب التسيير الحديثة، وبالتالي يعدّ كمؤشر إيجابي على قابلية التغيير نحو التحول في الثقافة التنظيمية.

فبرغم من توفر الاستعداد المعرفي، إلا أن عملية ترجمة الكفاءات إلى ممارسات فعلية يمكن الاعتماد عليها في تطبيق التسيير العمومي الجديد مازالت تحتاج دعما مؤسسيا كبيرا، وتأطير إداريا مستمرا، ليتم التمكن من ضمان توظيف هذه القدرات في إطار شامل يساهم في خدمة تحسين وتطوير من جودة الخدمة العمومية بالجامعة.

السؤال الثاني: ماهي أبرز الممارسات المؤسسية التي تعكس التوجه نحو التسيير العمومي الجديد داخل الجامعة؟

الإجابة:

من خلال إجابات بدى لنا أن جامعة عين تموشنت اتجهت نحو خطوة أولية في عملية تجسيد بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد، حتى ولو هذه خطوات كبدائية جزئية وغير مكتملة، ومن بين أهم المؤشرات الدالة على هذا التحول: إبرام اتفاقيات تعاون مع جامعات ومؤسسات أخرى بحيث كان الهدف الأساسي من ذلك هو تبادل الخبرات والمعارف، ومحاولة الاستفادة من التجارب الناجحة في مجال الإدارة الحديثة، بحيث ما تم ملاحظته توجه نحو إدماج الوسائل الرقمية من أجل تسهيل المعاملات الإدارية والخدمات المقدمة لمختلف شرائح الأسرة الجامعية.

السؤال الثالث: ما مدى تأثير التوجه نحو التسيير العمومي الجديد على جودة الخدمة العمومية، وما هي أبرز التحديات التي تحول دون تحقيق نتائج ملموسة؟

الإجابة:

من خلال نتائج المقابلة أبرزت أن التوجه نحو اعتماد التسيير العمومي الجديد في جامعة عين تموشنت بدأ بشكل تدريجي يحدث أثر إيجابي حتى ولو كان بشكل جزئي، على تحسين جودة الخدمات العمومية، بحيث كان له دور باز في المساهمة من تسريع بعض الإجراءات الإدارية، وتحسين مستوى التفاعل مع مختلف شرائح الأسرة الجامعية، إضافة إلى ذلك محاولة دعم مختلف الشراكات والتعاونيات والاهتمام بالمجال المرتبط بالرقمنة، لان كل ذلك يسر الوصول إلى بعض الخدمات، فبرغم من كل ذلك إلى هذا نوع من التسيير لا يزل محدودا بفعل جملة من التحديات البنيوية والتنظيمية التي تستدعي ضرورة الاهتمام بها ومعالجتها، إضافة أشار المستجوبون نقطة أساسية في هذا السؤال وهي التقييم المنهجي لمدى رضا المستفيدين من مختلف الخدمات المقدمة بالجامعة، ونتائج التحسينات تمثل كعائق أمام ضبط الأداء وتطويره، مما يستدعي توفير مختلف العناصر بشكل متكامل ومتناسق الذي يشمل كل من الحوكمة الرشيدة، والموارد البشرية المؤهلة، وتوفر على دعم تكنولوجي متطور، حت يتم ضمان تحقيق أهداف التسيير العمومي الجديد في تحسين جودة الخدمة العمومية.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

من خلال إجراء المقابلة، اتضح لنا أنّ جامعة عين تموشنت قد شرعت بالفعل في تبني نموذج التسيير العمومي الجديد، كخطوة استراتيجية مهمة نحو تحسين جودة الخدمات العمومية، حيث أن هذه الإجابات جاءت من أجل إبراز مستوى معين من الوعي المؤسسي بتطبيق النموذج، فمن خلال إجابات المبحوثين اتضح لنا بأن هناك تحركات فعلية نحو توجه على الانفتاح والتعاون المؤسسي، حيث تمحورت على وجه الخصوص في إبرام مختلف الاتفاقيات الشراكة وتعاون مع جامعات أخرى، سواء كان على المستوى الوطني أو على المستوى الدولي، وذلك رغبة من الجامعة تبادل الخبرات ومحاولة تكييف الممارسات الحديثة في التسيير.

-إضافة إلى ذلك أظهرت الإجابات أن الجامعة أصبحت اليوم تحاول جاهدة إلى الاحتكاك الإيجابي بمختلف التحولات الإدارية والتقنية التي يعرفها قطاع التعليم العالي، مما يدل الأمر على رغبة هذه الأخيرة في مواكبة مستجدات التسيير العمومي الجديد، سواء من حيث الرقمنة، أو من حيث تحسين الكفاءة الداخلية.

ثانيا: تقديم تحليل الملاحظات

لقد قمنا بتقديم بعض الملاحظات التي تم ملاحظتها أثناء قيامنا بالدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى اعتمادنا على النتائج المستخلصة من المقابلة والاعتماد أيضا على الاستبيان، وذلك من أجل تقديم رؤية متكاملة للجهود المبذولة من قبل جامعة عين تموشنت، وذلك لغاية لتوضيح مدى تبني لفكرة وتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد، بهدف الارتقاء بجودة الخدمات العمومية المقدمة من طرف الجامعة، فيتضح لنا من خلال هذه التحليلات أن الجامعة استطاعت نوعا ما أن تخطو بعض خطوات ملموسة نحو التحديث والابتكار، في ظل وجود تحديات التي أصبحت تستدعي ضرورة المعالجة الاستراتيجية لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بشكل كامل.

تجلبت أولى ملامح هذه التوجه في الاهتمام أكثر بتطوير مختلف المهارات النوعية، من حيث أن الجامعة أصبح توفر فرصا تكوينية في مجالات المتعلقة بالبرمجة، والالكترونيات، وتعزيز الابداع في حل المشكلات، إذ لا يقتصر هذا الاهتمام على الجانب التعليمي فقط، بل امتد ليشمل تنظيم العديد من الملتقيات الدولية والوطنية ذات المستوى العالي، من خلال تنظيم يتجمع فيه كل من الأكاديمين والطلاب من مختلف أنحاء العالم لتبادل الخبرات في ميادين متقدمة، كصناعة التشغيل الآلي والذكاء الاصطناعي، وبذلك ما تم ملاحظته أن هناك استجابة واعية من الجامعة للمتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وسعيها لتعزيز القدرات التنافسية بين خريجها وباحثيها، وهو ما يتوافق بشكل

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

مباشر مع المحور الثاني للاستبيان المتعلق بأبعاد جودة الخدمة العمومية ، بحيث تناولنا فكرة أساسية التي تؤكد على أهمية تشجيع الابتكار والمبادرات لتطوير من مستوى جودة الخدمات.

علاوة على ذلك، تظهر الملاحظات إهتماما كبيرا بتوجه نحو تحسين البنية التحتية والتحول الرقمي، فالجامعة مؤخر أصبح تولي إهتمام أكثر من ذي قبل بالتحضيرات السنوية للدخول الجامعي، من خلال أعمال التهيئة والصيانة المكثفة، ولضمان بيئة تعليمية جاهزة ومحفزة وتقديم جميع التسهيلات لتتم العملية على أحسن وجه، الأبرز في هذا السياق هو التوسع في رقمنة الخدمات الجامعية، بحيث أصبحت معظم الخدمات والمعلومات متاحة عبر منصة إلكترونية خاصة بالجامعة، بحيث أن هذا التحول الرقمي قد ساهم بشكل كبير في إحداث نقلة نوعية في تسهيل وصول الطلاب إلى الخدمات والمعلومات بأكثر سرعة وفعالية. الأمر الذي يقلل من الإجراءات البيروقراطية ويساهم من شفافية وسرعة في الاستجابة، بحيث تطرقنا لهذه النقطة أيضا في الاستبيان بحيث سلطنا الضوء على ضرورة الاستغلال التكنولوجي لتحسين وتسريع جودة الخدمات.

-وفي سياق تعزيز مكانتها العلمية والبحثية، قد جامعة عين تموشنت بفتح آفاق واسعة للتعاون البحثي والعلمي، فقد أتاحت الفرصة للباحثين والمخابر العلمية لتعزيز التعاون الثنائي وتقديم مشاريع بحثية مشتركة لا سيما في إطار التعاون الجزائري التونسي، هذه التوجه أبرز لنا مدى تطور وعي الجامعة من خلال إدراكها لأهمية الشراكات في إثراء البحث العلمي وتبادل المعرفة.

ومن منظور آخر، كشفت لنا إجابات المقابلة عن وجود مستوى عال من الوعي والجاهزية والاستعداد لدى الموارد البشرية في إدارة الجامعة لتبني نموذج التسيير العمومي الجديد، بحيث لاحظنا هناك نوع من التحسن في المستوى المعرفي والتأهيلي للموظفين، الذي كان مدعوما بإتاحة فرص استكمال الدراسات العليا وتوفير بعض البرامج التكوينية، هذا نوع الوعي يعكس بأن التسيير العمومي الجديد أصبح ضرورة إدارية حتمية وجب تطبيقها.

ومع ذلك، لا يخلو هذا المسار من الصعوبات والتحديات، فمن خلال إجراءاتنا لمقابلة اتضح لنا تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد لا يزال يواجه بعض التحديات والقيود المرتبطة بالجانب البنيوي والتنظيمي، ومن بين أهم التحديات التي يجب الأخذ بها بعين الاعتبار هي الحاجة الماسة إلى وجود نظام تقييمي ومنهجي مستمر لمدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة من طرف الجامعة، وهي تعدّ النقطة الأساسية التي لم يتم التركيز عليها بشكل كاف حتى الآن، كما هناك حاجة لتوفير عناصر متكاملة التي تضمن من خلالها نجاح هذه التحول، وترتبط هذه

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

العناصر أساسا بالحوكمة الرشيدة، وتأهيل الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر، وأيضا العمل على توفير الدعم التكنولوجي المتطور، وأيضا لزال الجامعة تعاني من نقص في تكوين الموظفين حول هذا النوع من التسيير الجديد. إضافة إلى ما تطرقنا له سابقا، تبرز الملاحظات الأخيرة إنجازا مهما للجامعة عين تموشنت، يتمثل في تحسين تصنيفها الدولي وفقا لتصنيف Webometrics، هذا التقدم الملحوظ، من المرتبة 101 وطنيا في عام 2023 إلى المرتبة 49 وطنيا في عام 2025، يعد ذلك بمثابة مؤشر قوي على فعالية الاستراتيجيات المتبعة في تحسين الأداء الأكاديمي والبحثي، و بالتالي زيادة الرؤية الدولية للجامعة، إذ أن التحسن في التصنيف يعكس مدى التزام الجامعة بمبادئ التي تتعلق بتطبيق التسيير العمومي الجديد التي تركز أكثر على الأداء والنتائج، كما هذه التصنيف يسلط الضوء على نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على كل من المستوى الوطني والدولي.

كما تؤكد الملاحظات مؤخرا في 14 يوليو 2025، أن بدأت الجامعة يتزايد إهتمامها بتطوير الكفاءات البشرية داخل الجامعة، بحيث أنها نظمت دورة تكوينية لفائدة موظفي مديرية الخدمات الجامعة، والتي شملت مجالات حيوية مثل الأمن السيبراني، تقنيات التوجيه والاستقبال، الذكاء العاطفي، وتقنيات الاتصال الإداري، بالتالي زيادة التركيز على التكوين المستمر يهدف إلى تحسين مستوى الموظفين وتنمية وتحديد لمهارتهم بصفة مستمرة، بما يساهم من زيادة قدراتهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية، وبالتالي فهذه المبادرات تتناسب بشكل مباشر مع مبادئ التسيير العمومي الجديد التي تؤكد على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المهارات لضمان الفعالية والكفاءة في تقديم الخدمات العمومية.

ومن بين المبادرات الحديثة أيضا التي تم مؤخرا انتهجتها جامعة عين تموشنت في إطار تحسين جودة خدماتها الجامعية، قامت بإنشاء خلية الاصغاء كآلية تم الإعتماد عليها ليتم تواصل مباشرة مع الطلبة والهيئات المختلفة، وتعد هذه الخطوة تجسيدا لمبادئ التسيير العمومي الجديد، حيث يتمحور هدفها الأساسي في تعزيز ثقافة الاصغاء، وتمكن من تشخيص الانشغالات في وقتها، والاجابة على مختلف التساؤلات، والعمل على معالجة كل النقاط الأساسية وفق مقاربة تشاركية قائمة على الشفافية والنجاعة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج

نهدف من خلال هذا المبحث الى تحليل نتائج المعلومات الشخصية المكونة للاستبيان، إضافة الى تحليل نتائج أسئلة المحورين، وأخيرا اختبار صحة الفرضيات من عدمها.

المطلب الأول: التحليل الوصفي للمعلومات الشخصية لعينات الدراسة

سنتطرق وفق هذا المطلب الى تحليل المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وفق متغيرات النوع، السن، المستوى التعليمي، الوضع الوظيفي، الخبرة المهنية.

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.

ومما يلي يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع من خلال الجدول والشكل التمثيلي التاليين:

الجدول رقم(III-5): يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع:

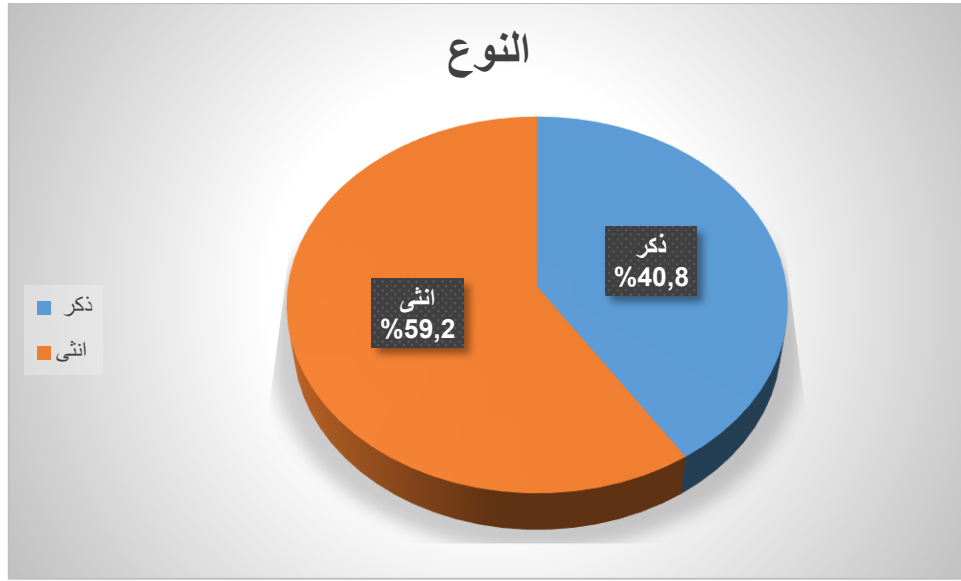
النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	53	40.8%
انثى	77	59.2%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss نسخة24

ويمكن توضيح توزيع افراد العينة النوع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(III-02): يوضح توزيع افراد العينة حسب النوع

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج EXCEL

- يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ نسبة مساهمة الذكور بلغت 40.8% بمجموع 53 من إجمال المستطلع أراهم، في حين بلغت مشاركة الإناث نسبة 59.2% بمجموع 77 وبالتالي فإن نسبة الاناث هي أعلى من نسبة الذكور بمعدل 18.4 بمعنى انه يغلب على العينة المدروسة بالجامعة محل الدراسة النوع الأنثوي.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

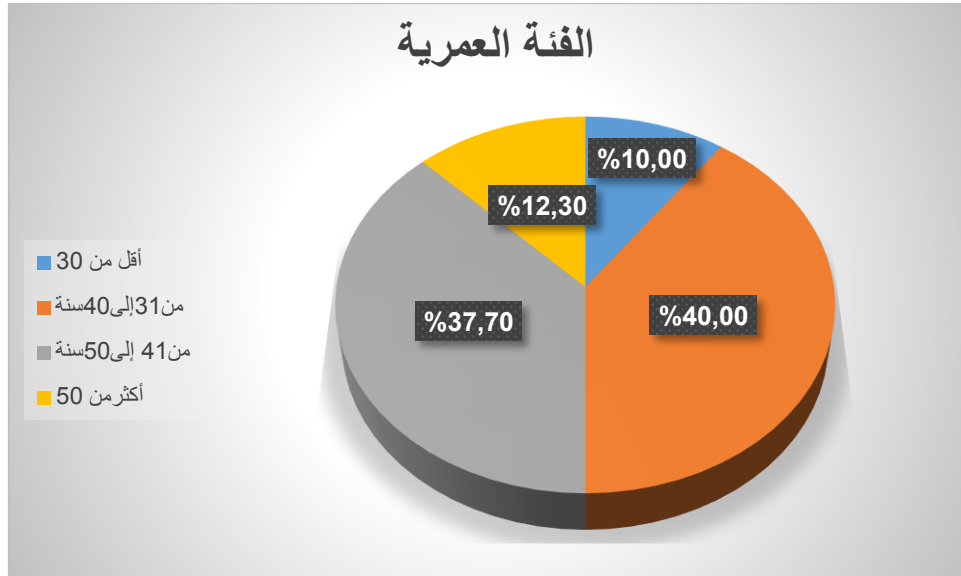
الجدول رقم (III - 05) ثانيا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية:

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30	13	10.0%
من 31 إلى 40 سنة	52	40.0%
من 41 إلى 50 سنة	49	37.7%
أكثر من 50	16	12.3%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss نسخة 24

ويمكن توضيح توزيع افراد عينة حسب الفئة العمرية من خلال الشكل رقم(09) التالي:

الشكل رقم(III-03): يوضح توزيع افراد العينة الدراسة حسب الفئة العمرية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

- يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ (13) فردا من العينة بلغت أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 10.0%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 31 إلى 41 سنة فقد كان عددهم 52 فردا بنسبة بلغت 40.0%، أما الذين بلغت أعمارهم ما بين 41 إلى 50 سنة فقد كان عددهم 49 فردا بنسبة 37.7%، أما الذين بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد كان عددهم 16 فردا بنسبة بلغت 12.3%.

ومن خلال ذلك يتبين لنا ان أغلب أفراد العينة المدروسة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 41 إلى 50 سنة، وهو ما يشير إلى إمتلاكهم لخبرة معتبرة في مجال التسيير لهياكل الإدارة بالجامعة.

ثالثا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

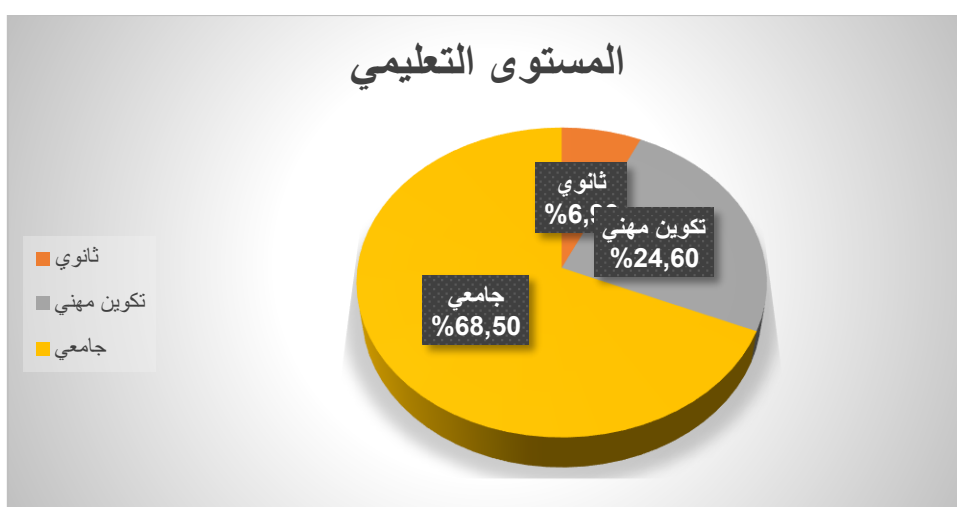
الجدول رقم (III-06): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	9	6.9%
تكوين مهني	32	24.6%
جامعي	89	68.5%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة المستوى التعليمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

-من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أنّ عدد الأفراد الذين لهم مستوى أقل ثانوي منعدم، فيما يبلغ عدد أفراد ذات المستوى الثانوي بلغ 9 أفراد بنسبة 6.9%، أما الذين لهم مستوى تكوين مهني بلغ عددهم 32 فردا بنسبة 24.06%، أما الذين لهم مستوى جامعي بلغ عددهم 89 فردا بنسبة 68.5%.

-يمكن تفسير ذلك أن أغلب أفراد العينة تعتمد على شهادات الجامعية وذلك لضمان توافقتهم مع شروط التوظيف المعتمدة في الجامعة، ويهدف هذا التوجه إلى تمكينهم من أداء المهام الاشرافية الموكلة إليهم بأقصى درجة من الكفاءة وبعد ذلك مؤشراً يعتمد عليه في معرفة مدى حرص الجامعة على استقطاب الكفاءات العليا، تحقيقاً للفعالية التنظيمية ورفع لمستوى أدائها في تسيير المهام.

رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضع الوظيفي

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضع الوظيفي من خلال الجدول والشكل التمثيلي التاليين

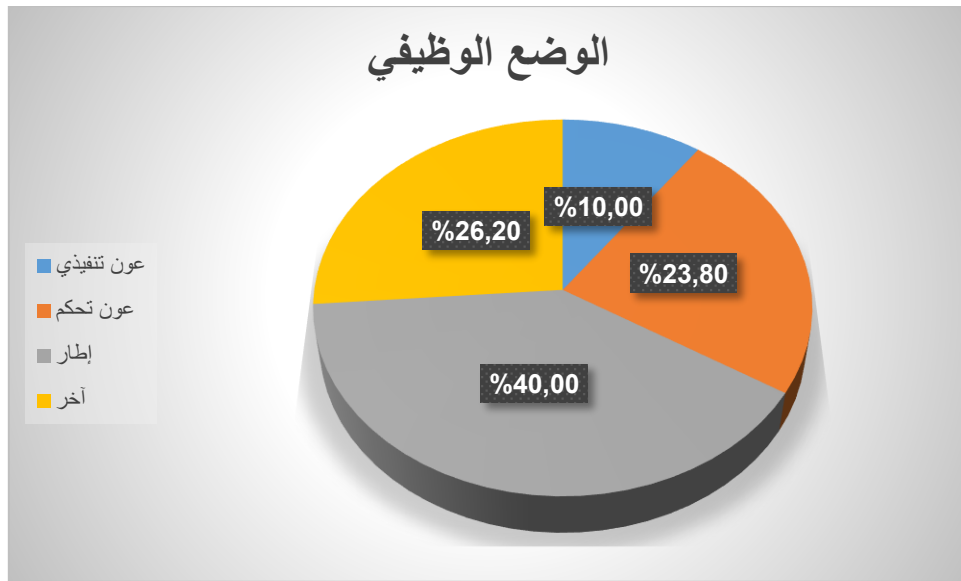
الجدول رقم(III-07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوضع الوظيفي

الوضع الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية%
عون تنفيذي	13	10.0%
عون تحكم	31	23.8%
إطار	52	40.0%
آخر	34	26.2%
مجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة المسمى الوظيفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(III-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

- يبين الجدول والشكل أعلاه أنّ عدد أفراد عينة الدراسة الذين يشغلون منصب عون تنفيذي بلغ عددهم 13 فردًا بنسبة 10.0%، أما حجم عينة الدراسة الذين يشغلون منصب عون تحكم فقد بلغ عددهم 31 فردًا بنسبة 23.8%، في حين بلغ حجم عينة الدراسة الذين يشغلون كإطارات فكان عددهم 52 فردًا بنسبة 40.0، أما الذين يشغلون مناصب إدارية أخرى بالجامعة فقد بلغ عددهم 34 فردًا بنسبة 26.2%.

- ومن خلال ذلك يتضح لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من الإطارات المسيّرة ذات المستوى الجامعي، وهو ما يعكس الطابع المؤهل للكفاءات داخل الجامعة.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (III-08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	23	17.7%
من 05-10 سنوات	37	28.5%

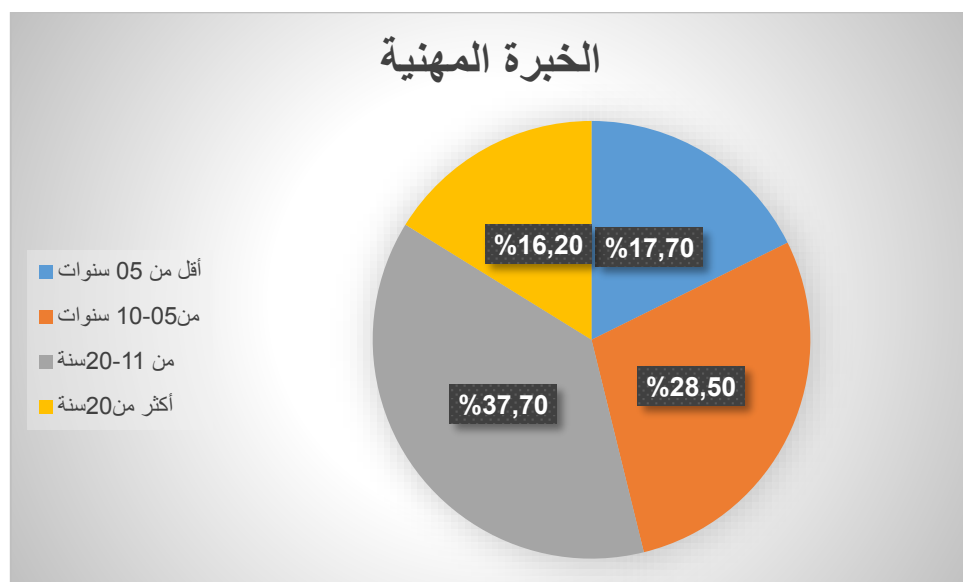
الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

من 11-20 سنة	49	37.7%
أكثر من 20 سنة	21	16.2%
مجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24

ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الخبرة المهنية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III-06): يوضح توزيع الافراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

- يبين الجدول والشكل أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 11 و 20 سنة، حيث بلغ عددهم 49 فردا، بنسبة 37.7 % من إجمالي العينة، وإن دل ذلك فإنه يدل أنّ الدراسة اعتمدت على آراء أفراد ذوي الخبرة والتجربة العلمية طويلة على مستوى الجامعة، مما يساهم الأمر في الحصول على نتائج ذات مصداقية وعميقة، لتليها بعد ذلك فئة الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة بلغت حجمها 28.5 %، أما فئة ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات، فقد كانت نسبتهم 17.7 %، الأمر الذي يعكس وجود مساهمة فعالة من طرف الموظفين الجدد في الدراسة، أما بنسبة 16.2 % سجلت أقل نسبة لدى فئة ذوي أكثر من 20 سنة من الخبرة، لأن

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

هذه الفئة قد تكون محدودة عدديا في الجامعة وذلك نتيجة التقاعد أو الترقية إلى مناصب أعلى ، بحيث تبقى لها قيمة من خلال النظر إلى تراكم الخبرة وتجربتهم الإدارية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب الى تحليل نتائج محاور الدراسة المتمثلة في محور أبعاد التسيير العمومي الجديد والذي يتكون من ستة أبعاد "الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد"، "جودة الإدارة والتسيير"، "المساءلة الإدارية"، "المشاركة"، "اللامركزية"، "تحسين ادارة الموارد البشرية"، والمحور الثاني والمتمثل في جودة الخدمة العمومية وقمنا بالتحليل عن طريق استخدام التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالاستعانة ببرنامج SPSS.

الفرع الأول: وصف بيانات متغير التسيير العمومي الجديد

يندرج تحت هذا المتغير ستة أبعاد وهي: البعد الأول الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد، البعد الثاني جودة الإدارة والتسيير، البعد الثالث المساءلة الإدارية، البعد الرابع: المشاركة، البعد الخامس: اللامركزية، البعد السادس تحسين إدارة الموارد البشرية، ويتكون هذا المتغير بأبعاده الستة من 30 عبارة، سنتناول من خلال ذلك تحليل نتائج كل بعد من هذه الأبعاد فيما يلي:

الجدول رقم(III-09): مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير التسيير العمومي الجديد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يوجد التزام واضح من طرف قيادة الجامعة بتطبيق هذا النموذج من التسيير .	3.384	1.059	6	متوسطة
تظهر إدارة الجامعة التزامًا جد واضح بتطبيق التسيير العمومي الجديد.	3.284	1.058	8	متوسطة
مبادئ التسيير العمومي الجديد واضحة ومطبقة في جامعتنا.	3.523	0.891	5	مرتفعة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة

عين تموشنت

مرتفعة	1	0.956	4.084	أرى أنّ التسيير العمومي الجديد أصبح ضرورة وليس مجرد "موضة إدارية".
مرتفعة	2	0.842	3.938	أدرك تمامًا كيف يمكن للتسيير العمومي الجديد أن يساهم في تحسين جودة عملي.
متوسطة	12	1.122	3.253	تتماشى خطط الجامعة الإستراتيجية مع مبادئ التسيير العمومي الجديد.
متوسطة	17	1.304	3.138	تقوم الجامعة بتحديد مؤشرات أداء واضحة بهدف قياس جودة الخدمات (خدمات البيداغوجية خدمات الإدارية، خدمات علمية).
متوسطة	11	1.096	3.261	تقوم الجامعة بمراجعة خططها بانتظام لضمان التحسين المستمر.
مرتفعة	3	0.988	3.561	تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقًا لجداولها الزمنية.
متوسطة	19	1.162	3.069	تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل.
متوسطة	9	1.011	3.276	تتوفر الجامعة على آليات واضحة لمراقبة المسؤولين عن جودة الخدمات.
متوسطة	29	1.013	2.776	القوانين واللوائح واضحة وموجزة وسهلة.
متوسطة	22	1.129	2.946	تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال.
متوسطة	25	1.175	2.830	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة

عين تموشنت

متوسطة	27	1.253	2.800	يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقويم المستمر لمدة التزامهم بأحكام وقواعد التسيير العمومي الجديد
منخفضة	30	1.141	2.561	تشارك الجامعة جميع الأطراف المعنية (موظفين، طلاب، مجتمع) في عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.
متوسطة	28	1.131	2.738	تحرص دائمًا على حضور ورشة عمل أو ندوات تتعلق بالتسيير العمومي الجديد.
متوسطة	21	1.019	2.984	تشجع الإدارة دوماً على اقتراح أفكار تتماشى مع مبادئ التسيير العمومي الجديد.
متوسطة	15	1.114	3.169	يتم تشجيع الموظفين على اقتراح ابتكارات لتحسين الخدمات.
متوسطة	16	1.081	3.153	هناك تواصل وتنسيق فعال بين مختلف الإدارات والأقسام في الجامعة لتسهيل نموذج التسيير العمومي الجديد
مرتفعة	4	0.924	3.538	تعتبر القرارات الصادرة عن مدير الجامعة قرارات نهائية وتنفيذية.
متوسطة	10	1.138	3.261	تدقق المعلومات بين مختلف أقسام الجامعة غير طويل وغير معقد.
متوسطة	7	1.007	3.292	تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت والجهد في انجاز الأعمال الإدارية.
متوسطة	23	1.109	2.846	يتم تفويض السلطة وتوفير المرونة بين الموظفين وتشجيعهم على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات.
متوسطة	20	1.171	2.992	يتم تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة

عين تموشنت

متوسطة	24	1.004	2.830	تستند عملية التوظيف بالجامعة على معيار الكفاءة المناسبة لتأدية الخدمات.
متوسطة	26	1.137	2.823	توفر الجامعة فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين لمواكبة متطلبات نموذج التسيير العمومي الجديد.
متوسطة	14	1.021	3.223	تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية بالجامعة في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات.
متوسطة	13	1.023	3.230	تسعى إدارة الجامعة إلى التنبؤ باحتياجات شرائح الأسرة الجامعية المستقبلية وتلبيتها.
متوسطة	18	1.128	3.069	تدرج التوقعات والتنبؤات المستقبلية في عملية صنع القرار المتعلقة بتحسين جودة الخدمات العمومية في الجامعة.
متوسطة	—	0.336	3.161	المتوسط والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

- من خلال نتائج الجدول رقم (III-09)، نلاحظ أن غالبية إجابات أفراد العينة على عبارات متغير التسيير العمومي الجديد كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير التسيير العمومي الجديد 3.161، الأمر الذي يعكس إتجاها متوسطا فيما يتعلق بتقييم أفراد العينة لهذا النموذج من التسيير على مستوى الجامعة، بانحراف معياري تقريبي قدره 0.34.

- كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن قيمة المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة كانت محصورة بين 2.561 و 4.084، مما يدل على أنه هناك تباين نسبي في مدى وعي وإدراك أفراد العينة لمختلف أبعاد التسيير العمومي الجديد.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

-وبالتالي فإن هذه النتائج الأولية تشير إلى توجه الجامعة بشكل تدريجي نحو تبني لهذا النموذج، وهذا ما سنحاول تحليله من خلال تفصيل النتائج حسب ترتيب كل عبارة لكل بعد كما يلي:

البعد الأول: الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(III-10) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يوجد التزام واضح من طرف قيادة الجامعة بتطبيق هذا النموذج من التسيير .	3.384	1.059	4	متوسطة
تظهر إدارة الجامعة التزامًا جد واضح بتطبيق التسيير العمومي الجديد.	3.284	1.058	5	متوسطة
مبادئ التسيير العمومي الجديد واضحة ومطبقة في جامعتنا.	3.523	0.891	3	مرتفعة
أرى أنّ التسيير العمومي الجديد أصبح ضرورة وليس مجرد "موضة إدارية".	4.084	0.956	1	مرتفعة
أدرك تمامًا كيف يمكن للتسيير العمومي الجديد أن يساهم في تحسين جودة عملي.	3.938	0.842	2	مرتفعة
المتوسط والانحراف العام	3.643	0.314	—	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن غالبية إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد كانت مرتفعة، وذلك حسب المتوسط الحسابي المقدر بـ3.643 والانحراف المعياري المقدر بـ0.314، وهو

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

ما يدل على وجود اتجاه إيجابي بدرجة مرتفعة لإدراك لدى أفراد العينة حول معرفة مدى أهمية التسيير العمومي الجديد.

كما أنه، من الملاحظ أن متوسطات إجابات أفراد العينة كانت محصورة ما بين 4.084 و 3.284، مما يشير على مستوى الإدراك والوعي يتفاوت بدرجة نسبية من عبارة لأخرى، لكنه يظل محصورا ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع.

ويمكن استخلاص النتائج التالية:

- العبارة رقم 01: يوجد التزام واضح من طرف قيادة الجامعة بتطبيق هذا النموذج من التسيير.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.384، وانحراف معياري 1.059، ودرجة مستوى الأهمية متوسطة، مما يدل على نسبة مدى إلتزام القيادة الجامعة وفق تقييم أفراد العينة، الأمر الذي يمكن أن يعكس تباينا فيما يتعلق بمختلف الممارسات أو وجود ضعفا في طرق التواصل على مستوى الجامعة حول هذا التوجه من التسيير.

- العبارة رقم 02: تظهر إدارة الجامعة التزاما جد واضح بتطبيق التسيير العمومي الجديد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.284، وانحراف معياري بلغ 1.058، ودرجة مستوى الأهمية متوسطة، مما يدل إلى أن إدراك أفراد العينة لالتزام إدارة الجامعة بتطبيق التسيير العمومي الجديد هو إدراك متوسط، وقد تكون هذه النتيجة مؤشرا على الحاجة إلى تعزيز التواصل على مستوى الجامعة فيما يرتبط بـ بالإجراءات والخطط التي لها علاقة بالتسيير العمومي الجديد.

- العبارة رقم 03: مبادئ التسيير العمومي الجديد واضحة ومطبقة في جامعتنا.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.523، وانحراف معياري بلغ 0.891، ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة، هذا يدل إلى أن أفراد العينة يرون أن مبادئ التسيير العمومي الجديد واضحة وهي مطبقة بالفعل في الجامعة وبشكل جيد.

- العبارة رقم 04: أرى أنّ التسيير العمومي الجديد أصبح ضرورة وليس مجرد "موضة إدارية".

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.084 ، إنحراف معياري قدره 0.956 ودرجة مستوى الأهمية مرتفعة، مما يعني أن أفراد العينة مدركون جيدا أن التسيير العمومي الجديد لم يعد مجرد توجه إداري عادي بل أصبح ضرورة حتمية الغاية منه تحسين أداء الجامعة.

- العبارة رقم 05: أدرك تمامًا كيف يمكن للتسيير العمومي الجديد أن يساهم في تحسين جودة عملي.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.938، وانحراف معياري قدره 0.842 ودرجة إستجابة مرتفعة، مما يدل على أن أفراد العينة يدركون بشكل جيد مساهمة التسيير العمومي الجديد على تحسين جودة أدائهم، والذي يعكس تبني معرفيا لمضامين وفوائد هذا التوجه على المستوى الفردي.

البعد الثاني: جودة الإدارة والتسيير

جاءت نتائج مخرجات برنامج SPSS كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-11) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد جودة الإدارة والتسيير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تتماشى خطط الجامعة الإستراتيجية مع مبادئ التسيير العمومي الجديد.	3.253	1.122	3	متوسطة
تقوم الجامعة بتحديد مؤشرات أداء واضحة بهدف قياس جودة الخدمات (خدمات البيداغوجية خدمات الإدارية، خدمات علمية).	3.138	1.304	4	متوسطة
تقوم الجامعة بمراجعة خططها بانتظام لضمان التحسين المستمر.	3.261	1.096	2	متوسطة
تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجداولها الزمنية.	3.561	0.988	1	مرتفعة
تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل.	3.069	1.162	5	متوسطة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

المتوسط والانحراف المعياري العام	3.256	0.168	متوسطة
----------------------------------	-------	-------	--------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

العبارة رقم 07: تقوم الجامعة بتحديد مؤشرات أداء واضحة بهدف قياس جودة الخدمات (خدمات البيداغوجية خدمات الإدارية، خدمات علمية).

جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.138، وانحراف معياري قدر بـ 1.304، هذا ما يدل على عدم وضوح المؤشرات المرتبطة بالأداء وضعفها، إلى جانب ذلك وجود تباين واضح في آراء أفراد العينة حول هذه المسألة.

العبارة رقم 08: تقوم الجامعة بمراجعة خططها بانتظام لضمان التحسين المستمر.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.261، وانحراف معياري بلغ 1.096، ودرجة مستوى الأهمية متوسطة، ما يدل أن أفراد العينة يرون بأن الجامعة تقوم بصفة دورية مراجعة خططها بشكل منتظم لضمان التحسين المستمر وحتى إن كان بدرجة متوسطة.

العبارة رقم 09: تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجداولها الزمنية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى من حيث الترتيب ضمن بعد جودة الإدارة والتسيير، حيث بلغ متوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة 3.561، وهو يقع ضمن درجة إستجابة مرتفعة، ما يدل الأمر على توافق الآراء بين أفراد العينة حول أن الإدارة تلتزم فعليا بتنفيذ المهام وفق الآجال المحددة، كما بلغ إنحراف المعياري للعبارة قيمة قدرها 0.988، وهو إنحراف متوسط، الذي يدل على هناك نوع من التفاوت في الإجابات بقيمة متوسطة، لكن إلى جانب ذلك فإن غالبية تتفق على مضمون العبارة، في حين كان هناك عدد قليل من المجيبين الذي كان لهم نوعا ما رأي مخالف لذلك.

العبارة رقم 10: تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن عبارات بعد جودة الإدارة والتسيير، بمتوسط حسابي قد بلغ 3.069، وهو يقع ضمن درجة الاستجابة المتوسطة، وهذا ما يدل على أن أفراد العينة لا يجمعون على فكرة أن الإدارة تعمل فعلا على تحسين المستمر لظروف العمل، بل يرون ذلك بشكل متفاوت أو بدرجة متوسطة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

كما من الملاحظ أن الانحراف المعياري مرتفع بشكل نسبي مقدر بقيمة 1.162، والذي يدل على أنه هناك إختلافات واضحة في آراء أفراد العينة، وهو يعتبر من أعلى الانحرافات ضمن هذا البعد، مما يتضح لنا أن هناك بعض الموظفين الذي يرون أنه هناك تحسنا ملحوظا في بيئة العمل التي هي على مستوى الجامعة، في حين يرون آخرون أنه لا يوجد تحسينات كافية لتحسين ظروف العمل.

البعد الثالث: المساءلة الإدارية

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-12) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد المساءلة الإدارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تتوفر الجامعة على آليات واضحة لمراقبة المسؤولين عن جودة الخدمات.	3.276	1.011	1	متوسطة
القوانين واللوائح واضحة وموجزة وسهلة.	2.776	1.013	5	متوسطة
تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال.	2.946	1.129	2	متوسطة
يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.	2.830	1.175	3	متوسطة
يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقويم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد التسيير العمومي الجديد.	2.800	1.253	4	متوسطة
المتوسط والانحراف العام	2.926	0.185	—	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

- من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المساءلة الإدارية جاءت بمستوى أهمية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد قيمة مقدرة بـ 2.926، بانحراف معياري قدره 0.185، وهذا ما يوضح لنا أنه هناك مستوى إدراك متوسط من طرف المستجيبين فيما يتعلق بمظاهر المساءلة الإدارية داخل الجامعة، إضافة إلى ذلك هناك نوع من تجانس فيما يتعلق بالإجابات كما يشير إليه الانحراف المعياري المنخفض.

- كما انحصرت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا العد بين 2.776 و 3.276، وهو ما يشير على عدم وجود توافق تام أو قناعة قوية لدى أفراد العينة حول مدى فعاليات آليات المساءلة.

ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة رقم 11: تتوفر الجامعة على آليات واضحة لمراقبة المسؤولين عن جودة الخدمات.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.276، وانحراف معياري قدره 1.011، جاءت بدرجة مستوى أهمية متوسطة، وهو ما يشير على أن أفراد العينة يرون أن الجامعة تعتمد على مجموعة من آليات لمراقبة جودة الخدمات، ولكن المشكلة أنها ليست واضحة بالشكل الكافي للجميع، وهذا ما توضحه قيمة الانحراف المعياري المرتفعة نسبياً، التي تعكس إختلاف في وجهات النظر والآراء حول ما يرتبط بمدى فعالية هذه الآليات.

العبارة رقم 12: القوانين واللوائح واضحة وموجزة وسهلة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة ضمن بعد المساءلة الإدارية، وذلك بمتوسط حسابي قد بلغ قيمة 2.776، وانحراف معياري قدره 1.013، وهذا ما يدل على أن موظفي الجامعة لا يوجد بينهم توافق بشكل كافي حول مدى وضوح وبساطة النصوص القانونية المعتمد بالجامعة، ويمكن إرجاع ذلك إلى ضعف التواصل الإداري، كما أن هذا التباين الذي يتعلق بمختلف وجهات نظر أفراد العينة يعكس تفاوتاً في مدى إطلاع الموظفين على اللوائح والقوانين أفهمهم لها، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على فعالية تطبيق مبدأ المساءلة.

العبارة رقم 13: تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 2.946، وانحراف معياري قدره 1.129، بدرجة مستوى أهمية متوسطة، ويتضح من خلال هذه النتيجة إلى أن المساءلة الإدارية على مستوى الجامعة هي موجودة من حيث

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

المبدأ، ولكن من ناحية وضوحها وفعاليتها ليست موضحة بالشكل المطلوب، هذا ما أدى إلى تباين الآراء بين أفراد العينة كما يتضح من خلال الانحراف المعياري المرتفع.

العبارة رقم 14: يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة، وذلك بمتوسط حسابي قدره 2.830، انحراف معياري قدره 1.175، هذا ما يوضح لنا أن مستوى وضوح الصلاحيات لا يزال وضوحه بنسبة متوسطة وذلك حسب رأي أفراد العينة، وتدل هذه النتيجة إلى أن توزيع لمختلف المهام على مستوى الإدارة لا يزال يشوبه بعض الغموض والتداخلات، مما يؤثر سلبا على فعالية المحاسبة الفردية وهذا ما يجعل الموظف يعاني مشكلة في فهم لمسؤولياته بدقة.

العبارة رقم 15: يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقويم المستمر مدى التزامهم بأحكام وقواعد التسيير العمومي الجديد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.800، انحراف معياري قدره 1.253، وبدرجة مستوى الأهمية متوسطة، وهذا ما يشير إلى أن آليات المرتبطة بالمتابعة والتقويم المستمر هي إما هي غير من قبل الجامعة أو لم يتم تعميمها بشكل كاف داخل الإدارة، إلى جانب ذلك يشير الانحراف المعياري العالي على وجود اختلاف واضح بين الموظفين فيما يتعلق بوجود فحص ومتابعة دورية التي تلزمهم بضرورة الالتزام بأحكام وقواعد التسيير العمومي الجديد.

البعد الرابع: المشاركة

جاءت نتائج مخرجات برنامج **spss** كما هي موضحة في الجدول التالي:

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

الجدول رقم (III-13) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد المشاركة

العبرة	العبرة	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تشارك الجامعة جميع الأطراف المعنية (موظفين، طلاب، مجتمع) في عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.	2.561	1.141	5	منخفضة
تحرص دائمًا على حضور ورشة عمل أو ندوات تتعلق بالتسيير العمومي الجديد.	2.738	1.131	4	متوسطة
تشجع الإدارة دوماً على اقتراح أفكار تتماشى مع مبادئ التسيير العمومي الجديد.	2.984	1.019	3	متوسطة
يتم تشجيع الموظفين على اقتراح ابتكارات لتحسين الخدمات.	3.169	1.114	1	متوسطة
هناك تواصل وتنسيق فعال بين مختلف الإدارات والأقسام في الجامعة لتسهيل نموذج التسيير العمومي الجديد	3.153	1.081	2	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	2.291	1.097	—	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن إجابات أفراد العينة على عبارات المرتبطة ببعد المشاركة جاءت بمستوى أهمية متوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.921، بانحراف معياري قدره 1.097، وهذا ما يشير إلى أنه هناك مستوى إدراك متوسط من طرف أفراد العينة فيما يرتبط بمظاهر المشاركة على مستوى الجامعة.

إضافة إلى ذلك انحصرت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين 2.561 و 3.169، الذي يعزز من أنه هناك مشاركة جزئية وبشكل غير كاف من وجهة نظر أفراد العينة.

ويمكن استخلاص النتائج التالية:

البعد 16: تشارك الجامعة جميع الأطراف المعنية (موظفين، طلاب، مجتمع) في عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.561، وانحراف معياري قد بلغ 1.141، وبدرجة مستوى الأهمية منخفضة، وهو ما يشير إلى أن موظفي على مستوى الجامعة غير مقتنعين بفكرة وجود مشاركة فعالة لجميع الأطراف في ما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، الأمر الذي يظهر من محدودية تطبيق مبدأ الشراكة الجامعية على أرض الواقع

البعد 17: تحرص دائماً على حضور ورشة عمل أو ندوات تتعلق بالتسيير العمومي الجديد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.738، وانحراف معياري مقدّر بـ 1.131، وبدرجة مستوى الأهمية متوسطة، ما يدل الأمر على أنه هناك إهتمام جزئي ومحدود من طرف الموظفين بالمشاركة في الأنشطة التكوينية المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد، وهذا ما قد ينعكس سلباً على مستوى إدراكهم وتفاعلهم مع هذا النموذج.

البعد 18: تشجع الإدارة دوماً على اقتراح أفكار تتماشى مع مبادئ التسيير العمومي الجديد.

جاءت هذه العبارة المرتبطة ببعد المشاركة، بمتوسط حسابي قدره 2.984، وانحراف معياري بقيمة مقدرة بـ 1.019، وبدرجة مستوى أهمية متوسطة، بحيث يتضح لنا على أن إدارة الجامعة تبذل بعض الجهود التي من شأنها تحفيز الموظفين على المساهمة الفكرية، إلا أن هذا التحفيز لا يعتبر كاف ولا يخص جميع المصالح الإدارية، إذ يعكس هذا التفاوت في الآراء غياب آليات واضحة لتحفيز هذه المبادرة.

البعد 19: يتم تشجيع الموظفين على اقتراح ابتكارات لتحسين الخدمات.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قد بلغ 3.169، وانحراف معياري قدره 1.114، وبدرجة مستوى الأهمية متوسطة، وهذا ما يدل إلى أن تشجيع على الابتكار موجود وذلك بشكل نسبي داخل الجامعة، ولكنه رغم ذلك لا يرقى إلى المستوى المطلوب ليتم ترجمته كثقافة تنظيمية متجذرة عبر كافة المستويات الإدارية.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

البعد 20: هناك تواصل وتنسيق فعال بين مختلف الإدارات والأقسام في الجامعة لتسهيل نموذج التسيير العمومي الجديد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي قدره 3.153، وانحراف معياري قد بلغ 1.081، ودرجة مستوى الأهمية متوسطة، مما يدل إلى أن عملية التنسيق الإداري عبر مستوى الجامعة يتم بشكل جزئي وغير منتظم، هنا الأمر الذي يمكن أن يؤثر على التطبيق الفعال للتسيير العمومي الجديد، ويؤثر سلبا على روح العمل الجماعي بين إدارات الجامعة.

البعد الخامس اللامركزية

جاءت نتائج مخرجات برنامج SPSS كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-14) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد اللامركزية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تعتبر القرارات الصادرة عن مدير الجامعة قرارات نهائية وتنفيذية.	3.538	0.924	1	مرتفعة
تدقق المعلومات بين مختلف أقسام الجامعة غير طويل وغير معقد.	3.261	1.138	3	متوسطة
تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت والجهد في إنجاز الأعمال الإدارية.	3.292	1.007	2	متوسطة
يتم تفويض السلطة وتوفير المرونة بين الموظفين وتشجيعهم على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات.	2.846	1.109	5	متوسطة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

متوسطة	4	1.171	2.992	يتم تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.
متوسطة	—	1.070	3.186	المتوسط والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي العام لبعده اللامركزية قد بلغ 3.186، بانحراف معياري عام قد بلغ 1.070، وهذا يدل على أن مستوى وعي وموافقة أفراد العينة على وجود اللامركزية في الجامعة هو في المستوى المتوسط، الانحراف المعياري مرتفع نسبياً الذي يدل على وجود تباين نسبي في آراء أفراد العينة، بحيث أن الإجابات لم تكن متقاربة بدرجة كبيرة، مما يمكن إرجاع سبب ذلك إلى إختلاف التخصصات أو بإختلاف المواقع الإدارية، أو مدى الارتباط المباشر بآليات اتخاذ القرار على مستوى الجامعة.

ما يمكن استنتاجه أن الجامعة اتجهت نحو تبني لبعض مظاهر اللامركزية، ولكن بشكل تدريجي نحو تطبيق ذلك.

ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة 21: تعتبر القرارات الصادرة عن مدير الجامعة قرارات نهائية وتنفيذية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 3.538، وانحراف معياري بلغ 0.924، وبمستوى درجة أهمية مرتفعة، ما يدل على وجود ارتفاع مستوى وعي أفراد العينة بأن القرار داخل الجامعة لا يزال يتمركز بشكل كبير على رجوع قرار نهائي للمدير، وبرغم من افتراض بأن اللامركزية تقلص من مركزية القرار، إلا أن هذه النتيجة توضح لنا بأن السلطة مازالت متمركزة في أعلى الهرم التنظيمي، وهذا الأمر الذي يتنافى تماماً مع مبادئ التسيير العمومي الجديد.

العبارة 22: تدفق المعلومات بين مختلف أقسام الجامعة غير طويل وغير معقد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.261، انحراف معياري قدره 1.138، وبمستوى درجة أهمية متوسطة، يتضح لنا من خلال النتائج أن أفراد العينة لديهم تصور متوسط حول مدى تدفق المعلومات عبر مختلف أقسام الجامعة برغم من أن التواصل بين هذه الأقسام ليس بشكل معقد، ولكنه في نفس الوقت لم يبلغ

مستوى الفعالية المرجوة، كما تظهر لنا النتائج بأن هناك تباين في وجهات النظر الامر الذي يعكس إمكانية وجود اختلافات حسب الموقع الإداري أو القسم الذي ينتمي إليه الموظف

العبارة 23: تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت والجهد في انجاز الأعمال الإدارية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 3.292، وانحراف معياري 1.007، وبدرجة مستوى أهمية متوسطة، إذ من الملاحظ أن غالبية أفراد العينة يرون بأن اللامركزية تساهم بدرجة متوسطة في عملية تسريع وتسهيل من العمليات الإدارية، حيث يعد ذلك من بين أهم مرتكزاتها، ولكن مع ذلك، فإن هذه النتيجة تشير إلى أن الأثر الإيجابي للامركزية على مستوى الاداء لا يزال محدودا نوعا ما، ويمكن ارجاع سبب ذلك ربما الى ضعف تطبيقها أو عدم وضوح الصلاحيات بين المستويات الإدارية المختلفة، كما يشير الانحراف المعياري إلى وجود بعض الاختلافات في التقديرات، ما يشير الامر على وجود تجارب متباينة داخل البيئة الجامعية.

العبارة 24: يتم تفويض السلطة وتوفير المرونة بين الموظفين وتشجيعهم على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 2.846، وانحراف معياري 1.109، ودرجة مستوى أهمية متوسطة، هذه العبارة المتعلقة ببعد اللامركزية حصلت على أدنى متوسط، مما يشير الأمر على أن ممارسات المتعلقة بتفويض السلطة والمرونة في أداء المهام بالجامعة لا تزال نوعا ما ضعيفة، فإن التردد في تفويض الصلاحيات وعدم تشجيع الموظفين على المبادرة وذلك خارج الاطار الرسمي لعمل، الامر الذي يشجع على استمرار ثقافة إدارية تقليدية تقيّد من عملية الابداع الفردي وتسمح بتعزيز نمط البيروقراطي، كما يظهر لنا من خلال الانحراف المعياري المرتفع هناك اختلافا ملحوظا في مستوى إدراك الموظفين الإداريين لهذه الممارسة، مما قد يرجع سبب ذلك إلى إختلاف مستوى المسؤوليات أو نوعية المهام.

العبارة 25: يتم تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 2.992، انحراف معياري قد بلغ 1.171، ودرجة مستوى أهمية متوسطة، إذ تظهر لنا النتائج أن مستوى تشجيع الموظفين على الخروج عن الاطار النمطي في العمل يبقى في مستوى متوسط، فبرغم من وجود توجهها عاما لتقدير هذه المبادرة، إلا لم يتحول بعد إلى إعتباره كركيزة أساسية

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

يستدعي وجودها في ثقافة المؤسسة بحيث تكون واضحة ومدعومة، كما يشير التباين العالي في الآراء إلى ربما وجود نوع من الفجوة بين كل من السياسات الرسمية والتطبيق الفعلي.

البعد السادس: تحسين إدارة الموارد البشرية

جاءت نتائج مخرجات برنامج SPSS كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-15) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد تحسين إدارة الموارد البشرية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تستند عملية التوظيف بالجامعة على معيار الكفاءة المناسبة لتأدية الخدمات.	2.830	1.004	4	متوسطة
توفر الجامعة فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين لمواكبة متطلبات نموذج التسيير العمومي الجديد.	2.823	1.137	5	متوسطة
تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية بالجامعة في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات.	3.223	1.021	2	متوسطة
تسعى إدارة الجامعة إلى التنبؤ باحتياجات شرائح الأسرة الجامعية المستقبلية وتلبيتها.	3.230	1.023	1	متوسطة
تدرج التوقعات والتنبؤات المستقبلية في عملية صنع القرار المتعلقة بتحسين جودة الخدمات العمومية في الجامعة.	3.069	1.128	3	متوسطة
المتوسط والانحراف المعياري العام	3.035	1.063	—	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام SPSS نسخة 24

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

-تظهر لنا النتائج من خلال الجدول أعلاه، أنه بلغ المتوسط الحسابي العام 3.035، و بانحراف معياري قدره 1.063، الأمر الذي يشير إلى وجود تفاوت نسبي في مختلف وجهات نظر آراء أفراد العينة حول مدى تطبيق ممارسات هذا البعد على مستوى الجامعة.

فبرغم من توفر بعض المؤشرات الإيجابية حول كل من التخطيط والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، إلا أن الجوانب المتعلقة بكل من التدريب والتوظيف والتطوير كانت بمستوى نتائج قليلة نوعا ما، هنا الأمر الذي يستوجب تسليط الضوء على جوانب الضعف التي لاتزال الجامعة تعاني منها في إدارة رأس المال البشري وذلك وفق متطلبات التسيير العمومي الجديد.

ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة 26: تستند عملية التوظيف بالجامعة على معيار الكفاءة المناسبة لتأدية الخدمات.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابع، بمتوسط حسابي 2.830، وانحراف معياري 1.004 ودرجة مستوى الأهمية متوسطة، إذ يدل ذلك أن أفراد العينة يرون عملية التوظيف تستند إلى معيار الكفاءة بدرجة متوسطة، وهي من أقل العبارات في هذا البعد من حيث المتوسط الحسابي.

العبارة 27: توفر الجامعة فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين لمواكبة متطلبات نموذج التسيير العمومي الجديد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 2.823، وانحراف معياري 1.137، ودرجة مستوى أهمية متوسطة، إذ يتضح لنا من خلال نتائج أفراد العينة أنهم يرون أن فرص التدريب والتطوير المتاحة للموظفين وذلك لمواكبة مختلف متطلبات التسيير العمومي الجديد هي ليست متوفرة بالشكل الكافي، وبالتالي يعد ذلك كمؤشر سلبي الذي يعكس وجود فجوة بين كل التوجهات النظرية نحو التسيير العمومي الجديد وبين التطبيق الفعلي على مستوى تأهيل الموارد البشرية.

العبارة 28: تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية بالجامعة في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 3.223، وانحراف معياري 1.021، ودرجة مستوى أهمية متوسطة، بحيث يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها وجود مؤشر على توفر مستوى الادراك حتى ولو بنسبة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

متوسط في تخطيط الموارد البشرية في تأمين الكفاءات، وهذا ما يشير بأن الجامعة توجهت نحو الاعتماد على منطق التقدير العقلاني القائم على تحديد الاحتياجات البشرية، ومع ذلك فإن النتائج المتحصل عليها تبقى دون المستوى المرتفع، ويمكن ارجاع سبب ذلك إلى نقص الأدوات أو سببه ضعف في عملية التنسيق بين كل من التخطيط الاستراتيجي وبين التوظيف الفعلي.

العبارة 29: تسعى إدارة الجامعة إلى التنبؤ باحتياجات شرائح الأسرة الجامعية المستقبلية وتلبيتها.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي 3.230، وانحراف معياري 1.023، ودرجة مستوى الأهمية متوسطة، إذا هذه العبارة تحصلت على متوسط بين العبارات، الامر الذي يدل على وجود وعي وإدراك مؤسسة بضرورة الاهتمام بكل من الاستشراف والتخطيط المستقبلي لمختلف احتياجات شرائح الأسرة الجامعية، وبالتالي ذلك يعدّ مؤشر إيجابي يظهر من خلاله توجهها نحو الاعتماد على مقارنة استباقية لتمكن من تلبية هذه الاحتياجات وبأقصى جودة ممكنة.

العبارة 30: تدرج التوقعات والتنبؤات المستقبلية في عملية صنع القرار المتعلقة بتحسين جودة الخدمات العمومية في الجامعة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.069، وانحراف معياري قدره 1.128، ودرجة مستوى الأهمية متوسطة، ويتضح لنا من خلال النتائج أنه برغم من إدراك بوجود نوع من الترابط بين كل من التوقعات المستقبلية وبين عملية صنع القرار، إلا أن هذا المتوسط يظهر لنا بأنه لا يزال قيد دراسة وبشكل غير منهجي، كما أن هذا التباين في وجهات النظر يشير على أن هذه الممارسة قد تكون مطبقة في بعض الأقسام أو المستويات فقط، وليست سياسة شاملة على مستوى الجامعة.

الفرع الثاني: وصف بيانات إجابات متغير جودة الخدمة العمومية

يندرج تحت هذا المتغير ستة أبعاد وهي: البعد الأول الملموسية، البعد الثاني الاعتمادية، البعد الثالث الاستجابة، البعد الرابع التوكيد (الأمان)، البعد الخامس المحاملة، البعد السادس الاستدامة، ويتكون هذا المتغير بأبعاد الستة من 36 عبارة، سنتناول تحليل نتائج كل بعد من هذه الأبعاد على النحو التالي:

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

الجدول رقم (III-16): مؤشرات إجابات أفراد العينة لمتغير جودة الخدمة العمومية.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تملك الجامعة البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لدعم تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد بكفاءة.	3.515	1.101	19	مرتفعة
التكنولوجيا المستخدمة تدعم بشكل جيد هذه النهج.	3.515	1.028	20	مرتفعة
يعكس المظهر العام للجامعة (التصميم الداخلي، الديكورات، التجهيزات) القدرة على تقديم الخدمة المطلوبة.	3.323	1.135	29	متوسطة
تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة لتحسين الخدمات.	3.423	0.971	24	مرتفعة
هناك نقص في الموارد المالية لدعم مبادرات التسيير العمومي الجديد.	3.046	1.098	34	متوسطة
الأنظمة التكنولوجية الحالية لا تدعم بشكل كاف التسيير العمومي الجديد.	2.661	1.144	36	متوسطة
تحسن جودة الإرشاد الأكاديمي للطلبة.	3.976	0.456	2	مرتفعة
تحسن التعامل مع شكاوى شرائح الأسرة الجامعية بشكل فعال.	3.207	1.016	32	متوسطة
ازداد رضا الطلبة والأساتذة عن الخدمات المقدمة.	3.423	0.824	25	مرتفعة
يتعامل الموظفون في الجامعة بمهنية واحترافية	3.915	0.659	4	مرتفعة
هناك معرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل من طرف موظفي الجامعة.	3.453	0.872	23	مرتفعة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

مرتفعة	1	0.681	4.000	زادت إمكانية الوصول إلى الموارد الرقمية والمكتبية.
متوسطة	27	1.061	3.346	أدى تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد إلى تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات الأسرة الجامعية.
مرتفعة	22	1.013	3.476	تستجيب الجامعة بسرعة وشفافية للشكاوى والاقتراحات.
مرتفعة	16	1.011	3.569	سرعة إجراءات التسجيل والقبول (الخدمات الإدارية للطلبة).
مرتفعة	21	1.156	3.484	سهولة الحصول على الوثائق الجامعية (شهادات، كشوف درجات) أسهل.
مرتفعة	9	0.957	3.807	تحسنت خدمات الدعم المالي والمنح الدراسية.
مرتفعة	5	0.958	3.892	تحسنت جودة المرافق التعليمية (قاعات، مختبرات).
متوسطة	28	0.841	3.346	يؤدي تطبيق التسيير العمومي الجديد إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم في الجامعة.
متوسطة	35	0.991	2.907	أصبحت المعلومات المقدمة لمختلف شرائح الأسرة الجامعية أكثر دقة وشفافية.
مرتفعة	17	1.028	3.530	أصبحت عملية تقييم الأداء الأكاديمي أكثر موضوعية.
متوسطة	26	1.103	3.400	هناك ثقة في المعلومات المقدمة من العاملين في الجامعة.
مرتفعة	13	1.050	3.630	أشعر بالأمان في التعامل مع موظفي الجامعة.
مرتفعة	18	1.195	3.523	يوجد عاملون يتحلون بالأدب والأخلاق في الجامعة.
متوسطة	33	1.085	3.123	تراعي الخدمات التنوع العرقي لشرائح الأسرة الجامعية.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة

عين تموشنت

متوسطة	30	1.112	3.307	تتكيف الخدمات العمومية بسرعة مع الاحتياجات المتغيرة.
متوسطة	31	1.1001	3.300	تحسن الوصول للخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة.
مرتفعة	14	0.0945	3.592	تؤخذ آراء الطلاب والمجتمع بجدية لتحسين الخدمات.
مرتفعة	10	0.938	3.761	يتعامل موظفو الجامعة بأدب واحترام مع جميع فئات طالبي الخدمة.
مرتفعة	12	1.003	3.638	يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل الجامعة.
مرتفعة	8	0.782	3.823	يعتبر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد حلاً مستداماً لتحسين جودة خدمات الإدارة الجامعية على المدى الطويل.
مرتفعة	6	0.866	3.846	ستواجه الجامعة تحديات في الحفاظ على التحسينات المحققة من خلال التسيير العمومي الجديد في المستقبل.
مرتفعة	11	0.979	3.692	يجب تعديل أو تكيف نموذج التسيير العمومي الجديد ليتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للجامعة في المستقبل.
مرتفعة	7	0.890	3.830	هناك جوانب معينة من التسيير العمومي الجديد ينبغي تعزيزها أو التركيز عليها أكثر لضمان استدامة التحسينات في الخدمات.
مرتفعة	3	0.877	3.923	يجب مراجعة وتقييم آثار التسيير العمومي الجديد بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافه المستدامة.
مرتفعة	15	1.018	3.576	تتبنى الجامعة رؤية استشرافية واضحة لتحسين جودة الخدمات العمومية.
مرتفعة	—	0.305	3.473	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

—من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول جودة الخدمة العمومية في الجامعة، جاءت معظمها بدرجة مرتفعة حيث حققت 23 عبارة من أصل 36 عبارة درجات مرتفعة، في حصلت 13 عبارة على درجات متوسطة، في حين لم تسجل أي عبارة على درجات منخفضة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.473، وانحراف معياري قدره 0.305.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

وكان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة محصورا ما بين 2.661 و 4.000 ويمكن استخلاص النتائج التالية:

البعد الأول: الملموسية

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-17) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الملموسية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تملك الجامعة البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لدعم تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد بكفاءة.	3.515	1.101	1	مرتفعة
التكنولوجيا المستخدمة تدعم بشكل جيد هذه النهج.	3.515	1.028	2	مرتفعة
يعكس المظهر العام للجامعة (التصميم الداخلي، الديكورات، التجهيزات) القدرة على تقديم الخدمة المطلوبة.	3.323	1.135	4	متوسطة
تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة لتحسين الخدمات.	3.423	0.971	3	مرتفعة
هناك نقص في الموارد المالية لدعم مبادرات التسيير العمومي الجديد.	3.046	1.098	5	متوسطة
الأنظمة التكنولوجية الحالية لا تدعم بشكل كاف التسيير العمومي الجديد.	2.661	1.144	6	متوسطة
المتوسط الحسابي والانحراف العام	3.247	1.080	—	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

-من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة لبعء الملموسية غالبيتها كانت بدرجة مرتفعة، بحيث جاءت ثلاث عبارات بمستوى درجة أهمية مرتفعة وثلاث عبارات أخرى كانت بدرجة مستوى أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي 3.247، وانحراف معياري 1.080، وكان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لهذا البعد محصورا ما بين (2.661 و 3.515)، وهذه النتائج تدل إلى أن جامعة عين تموشنت لديها بعض العناصر الملموسية الإيجابية وذلك فيما له علاقة بالمجال التكنولوجي، ولكنها بالرغم توفر ذلك إلا أن هذه الأخيرة تحتاج إلى تحسينات في عدة جوانب أخرى مثل الموارد المالية لدعم التسيير العمومي الجديد بشكل أكثر فعالية.

ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة 31: تملك الجامعة البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لدعم تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد بكفاءة. جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.515، وانحراف معياري 1.101، ومستوى أهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يشير على أن أفراد العينة محل الدراسة بجامعة عين تموشنت مدركون جيدا على أن الجامعة تمتلك بنية تحتية تكنولوجية ملائمة نوعا ما لتساهم في دعم تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد.

العبارة 32: التكنولوجيا المستخدمة تدعم بشكل جيد هذه النهج.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.515، وانحراف معياري 1.028، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة موافقون على أن التكنولوجيا المعتمدة بالجامعة تدعم بشكل فعال تطبيق التسيير العمومي الجديد لتحسين من جودة الخدمات المقدمة.

العبارة 33: يعكس المظهر العام للجامعة (التصميم الداخلي، الديكورات، التجهيزات) القدرة على تقديم الخدمة المطلوبة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.23، وانحراف معياري قدره 1.135، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، وهذا يشير على أن أفراد العينة مستبعدون فكرة حول تأثير مدى انعكاس المظهر العام للجامعة على قدرتها في تقديم الخدمات المطلوبة

العبارة 34: تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة لتحسين الخدمات.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.423، وانحراف معياري 0.971، وبمستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة موافقون على أن الجامعة تعتمد على التقنيات الحديثة بشكل مناسب الذي يدعم عملية تحسين جودة الخدمات المقدمة

العبارة 35: هناك نقص في الموارد المالية لدعم مبادرات التسيير العمومي الجديد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.046، وانحراف معياري قدره 1.098، وبمستوى الأهمية بدرجة متوسطة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة أنه هناك بعض منهم يرون هناك نقص في الموارد المالية اللازمة التي من شأنها تدعم مبادرات التسيير العمومي الجديد.

العبارة 36: الأنظمة التكنولوجية الحالية لا تدعم بشكل كاف التسيير العمومي الجديد.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 2.661، وانحراف معياري 1.144، وبمستوى الأهمية بدرجة متوسطة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة البعض منهم أيضا موافقون على أن الأنظمة التكنولوجية الحالية برغم من توفرها إلا أنها لا تدعم بشكل كاف متطلبات التسيير العمومي الجديد.

البعد الثاني: الاعتمادية

جاءت نتائج مخرجات برنامج SPSS كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-18) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الاعتمادية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تحسن جودة الإرشاد الأكاديمي للطلبة.	3.976	0.456	2	مرتفعة
تحسن التعامل مع شكاوى شرائح الأسرة الجامعية بشكل فعال.	3.207	1.016	6	متوسطة
ازداد رضا الطلبة والأساتذة عن الخدمات المقدمة.	3.423	0.824	5	مرتفعة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

مرتفعة	3	0.659	3.915	يتعامل الموظفون في الجامعة بمهنية واحترافية
مرتفعة	4	0.872	3.453	هناك معرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل من طرف موظفي الجامعة.
مرتفعة	1	0.681	4.000	زادت إمكانية الوصول إلى الموارد الرقمية والمكتبية.
مرتفعة	—	0.751	3.662	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

—من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة المتعلقة ببعد الاعتمادية، حيث جاءت خمس عبارات من بين ستة عبارات بدرجة مرتفعة، في حيث جاءت عبارة واحدة فقط بدرجة متوسطة، وقد بلغ متوسط حسابي 3.662، وانحراف معياري قدره 0.751، وكان متوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لهذا البعد محصورا ما بين (3.207 و 4.000)، هذه النتائج تدل على أن جامعة عين تموشنت حققت مستوى جيد من الاعتمادية فيما يتعلق بعملية تقديم الخدمات، خاصة في مجال الموارد الرقمية والارشاد الأكاديمي، وفي طريقة التعامل المهني، الأمر الذي يعكس بشكل أكثر فعالية لتطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد في تحسين من جودة الخدمة العمومية، باستثناء جانب المرتبط بتعامل مع الشكاوى الذي يحتاج إلى إعادة النظر والمزيد من التحسين. ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة 37: تحسن جودة الإرشاد الأكاديمي للطلبة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.976، وانحراف معياري 0.456، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة يرون تحسن ملحوظ في جودة الارشاد الأكاديمي وذلك نتيجة لتطبيق التسيير العمومي الجديد.

العبارة 38: تحسن التعامل مع شكاوى شرائح الأسرة الجامعية بشكل فعال.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي 3.207، وانحراف معياري 1.106، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، يتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة يرون أن التحسن في التعامل مع الشكاوى كان محدودا

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

بالمقارنة مع الجوانب الأخرى المتعلقة ببعدها الاعتمادية، وقد يعكس الأمر إلى إمكانية وجودة فجوة في تطبيق التسيير العمومي الجديد فيما يرتبط بإدارة الشكاوى والتظلمات، بالتالي هذا ما يستدعي ضرورة إعادة النظر في الآليات والإجراءات المتبعة في هذا الجانب المهم من الخدمة العمومية.

العبارة 39: ازداد رضا الطلبة والأساتذة عن الخدمات المقدمة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.423، وانحراف معياري 0.824، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يشير على أن أفراد العينة المدروسة مدركون على أن مستوى رضا الطلبة والأساتذة عن الخدمات المقدمة قد ازداد بشكل إيجابي

العبارة 40: يتعامل الموظفون في الجامعة بمهنية واحترافية

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 3.915، وانحراف معياري 0.659، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذه يوضح لنا أن أفراد العينة المدروسة بالجامعة يوافقون على فكرة أن موظفي الجامعة يتعاملون بمستوى عال من المهنية والاحترافية فيما يتعلق بأداء واجباتهم.

العبارة 41: هناك معرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل من طرف موظفي الجامعة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.453، وانحراف معياري 0.872، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يشير على أن أفراد العينة موافقون على أن موظفي الجامعة يمتلكون معرفة جيدة وإلماما كافيا بكل الأصول والإجراءات المرتبطة بالعمل وممارسة مهامهم اليومية.

العبارة 42: زادت إمكانية الوصول إلى الموارد الرقمية والمكتبية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.000، وانحراف معياري 0.681، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة بجامعة عين تموشنت مدركون جيدا بأن تطبيق التسيير العمومي الجديد قد ساهم بشكل فعال من تسهيل إمكانية الوصول إلى الموارد الرقمية والمكتبية.

البعد الثالث: الاستجابة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-19) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الاستجابة

العبارات.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
أدى تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد إلى تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات الأسرة الجامعية.	3.346	1.061	6	متوسطة
تستجيب الجامعة بسرعة وشفافية للشكاوى والاقتراحات.	3.476	1.013	5	مرتفعة
سرعة إجراءات التسجيل والقبول (الخدمات الإدارية للطلبة).	3.569	1.011	3	مرتفعة
سهولة الحصول على الوثائق الجامعية (شهادات، كشوف درجات) أسهل.	3.484	1.156	4	مرتفعة
تحسنت خدمات الدعم المالي والمنح الدراسية.	3.807	0.957	2	مرتفعة
تحسنت جودة المرافق التعليمية (قاعات، مختبرات).	3.892	0.958	1	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.596	1.026	—	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

-من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة لبعد الاستجابة كانت معظمها بدرجة مرتفعة، حيث جاءت خمس عبارات من بين ستة عبارات بدرجة مرتفعة، بينما كانت هناك عبارة واحدة فقط بدرجة متوسطة، وقد سجلت بمتوسط حسابي 3.596، وانحراف معياري 1.026، وكان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لهذا البعد محصورا ما بين (3.346 و 3.892).

- يتضح من خلال النتائج أن جامعة عين تموشنت قد حققت مستوى جيد من الاستجابة من ناحية تقديم الخدمات، وبالخصوص في مجال تحسين المرافق التعليمية وخدمات المتعلقة بالدعم المالي والإجراءات الإدارية، مما يظهر دور التسيير العمومي الجديد في عملية تعزيز من سرعة وجودة الاستجابة لمختلف متطلبات الأسرة الجامعية. ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة 43: أدى تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد إلى تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات الأسرة الجامعية. جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.346، وانحراف معياري 1.061، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك اختلاف في الآراء حول مدى تحسن سرعة الاستجابة لمختلف احتياجات الأسرة الجامعية، مما يستدعي الأمر ضرورة تعزيز الجهود نحو السعي لتحقيق استجابة أكثر فعالية وسرعة لاحتياجات أفراد الأسرة الجامعية المختلفة.

العبارة 44: تستجيب الجامعة بسرعة وشفافية للشكاوى والاقتراحات. جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.476 وانحراف معياري 1.013، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يوضح لنا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على أن الجامعة أصبحت تتعامل بسرعة أكبر مع الشكاوى والاقتراحات وبمستوى جيد من الشفافية.

العبارة 45: سرعة إجراءات التسجيل والقبول (الخدمات الإدارية للطلبة). جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.569، وانحراف معياري 1.011، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يوضح لنا على أن أفراد العينة يؤكدون على أن إجراءات التسجيل والقبول والخدمات الإدارية المقدمة لمختلف شرائح الأسرة الجامعية قد أصبحت أكثر سرعة وكفاءة.

العبارة 46: سهولة الحصول على الوثائق الجامعية (شهادات، كشوف درجات) أسهل.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.484، وانحراف معياري 1.156، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، بحيث يتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة الدراسة أن عملية الحصول على الوثائق الجامعية سواء

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

المتعلقة بالشهادات وكشوف الدرجات وغيرها من الخدمات المرتبط بذلك أصبحت أكثر سهولة ويسرا من ذي قبل.

العبارة 47: تحسنت خدمات الدعم المالي والمنح الدراسية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.807 وانحراف معياري 0.957، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يشير على أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن خدمات المرتبطة بالدعم المالي والمنح الدراسية قد شهدت تحسنا ملحوظا وذلك نتيجة لتطبيق التسيير العمومي الجديد.

العبارة 48: تحسنت جودة المرافق التعليمية (قاعات، مختبرات).

جاءت هذه في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.892، وانحراف معياري 0.958، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة بجامعة عين تموشنت مدركون جيدا لمساهمة التسيير العمومي الجديد بشكل كبير في تحسين من جودة المرافق التعليمية كالقاعات والمختبرات.

البعد الرابع: التوكيد (الأمان)

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-20) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد التوكيد (الأمان)

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يؤدي تطبيق التسيير العمومي الجديد إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم في الجامعة.	3.346	0.841	5	متوسطة
أصبحت المعلومات المقدمة لمختلف شرائح الأسرة الجامعية أكثر دقة وشفافية.	2.907	0.991	6	متوسطة
أصبحت عملية تقييم الأداء الأكاديمي أكثر موضوعية.	3.530	1.028	2	مرتفعة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة

عين تموشنت

هناك ثقة في المعلومات المقدمة من العاملين في الجامعة.	3.400	1.103	4	متوسطة
أشعر بالأمان في التعامل مع موظفي الجامعة.	3.630	1.050	1	مرتفعة
يوجد عاملون يتحلون بالأدب والأخلاق في الجامعة.	3.523	1.195	3	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.389	1.035		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ان إجابات أفراد العينة لبعد التوكيد(الأمان)، كانت موزعة بين الدرجة المرتفعة وبين الدرجة المتوسطة، بحيث جاءت ثلاث عبارات بدرجة مرتفعة وثلاث عبارات أخرى بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3.389، وانحراف معياري قدر بـ 1.035، وكان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لهذا البعد محصورا ما بين (2.907 و 3.630)، ويتضح لنا من خلال هذه النتائج أن جامعة عين تموشنت قد حققت مستوى مقبول من التوكيد والأمان من ناحية تقديم خدماتها خاصة في الجوانب التي كانت مرتبطة بطريقة التعامل الإنساني وموضوعية التقييم، ولكن من جانب آخر تحتاج إلى ضرورة تعزيز الثقة في المعلومات المقدمة وتحسين من مستوى رضا الموظفي لأنه عامل مهم وجب مراعاته، وذلك حتى تحقق الاستفادة المثلى من تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد.

ويمكن استخلاص النتائج التالية:

العبارة 49: يؤدي تطبيق التسيير العمومي الجديد إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم في الجامعة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.346، وانحراف معياري 0.841، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة لديهم تقييم متوسط فيما يتعلق بتأثير التسيير العمومي الجديد من ناحية مساهمته في تعزيز من رضا الموظفين، مما يستدعي المزيد من الجهود لتحسين من مستوى الرضا الوظيفي.

العبارة 50: أصبحت المعلومات المقدمة لمختلف شرائح الأسرة الجامعية أكثر دقة وشفافية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.907، وانحراف معياري 0.991، ومستوى الأهمية بدرجة متوسط، من خلال تحليل لهذه العبارة فيتضح لنا أن عملية التحسين في دقة وشفافية المعلومات الذي يتم تقديمها لمختلف شرائح الأسرة الجامعية كان نوعا ما محدودا الذي يستدعي ضرورة تطوير أنظمة المعلومات وتسهيل من شفافية التواصل مع مختلف شرائح الأسرة الجامعية.

العبارة 51: أصبحت عملية تقييم الأداء الأكاديمي أكثر موضوعية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.530، وانحراف معياري قدر بـ 1.028، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة يرون بأن تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد قد ساهم في تحسين من موضوعية عدالة تقييم الأداء الأكاديمي.

العبارة 52: هناك ثقة في المعلومات المقدمة من العاملين في الجامعة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.4000، وانحراف معياري 1.103، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، يتضح لنا من خلال إجابات أنه هناك حاجة لضرورة تعزيز من مصداقية المعلومات المقدمة.

العبارة 53: أشعر بالأمان في التعامل مع موظفي الجامعة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.630، وانحراف معياري 1.050، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، مما يوضح لنا أفراد عينة الدراسة موافقون على فكرة توفر الشعور بالأمان والراحة وذلك عند تعاملهم مع موظفي الجامعة الأمر الذي يعكس بأن هناك بيئة عمل إيجابية وآمنة.

العبارة 54: يوجد عاملون يتحلون بالأدب والأخلاق في الجامعة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 3.523، وانحراف معياري 1.195، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة بأن العاملين على مستوى الجامعة يتمتعون بالسلوك الأخلاقي والادب في التعامل، وذلك برغم من وجود إختلافات في بعض الآراء كما يشير الانحراف المعياري المرتفع.

البعد الخامس: المجاملة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

جاءت نتائج مخرجات برنامج spss كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-21) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد المجاملة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تراعي الخدمات التنوع العرقي لشرائح الأسرة الجامعية.	3.123	1.085	6	متوسطة
تتكيف الخدمات العمومية بسرعة مع الاحتياجات المتغيرة.	3.307	1.112	4	متوسطة
تحسن الوصول للخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة.	3.300	1.1001	5	متوسطة
تؤخذ آراء الطلاب والمجتمع بجدية لتحسين الخدمات.	3.592	0.0945	3	مرتفعة
يتعامل موظفو الجامعة بأدب واحترام مع جميع فئات طالبي الخدمة.	3.761	0.938	1	مرتفعة
يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل الجامعة.	3.638	1.003	2	مرتفعة
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.454	1.031	—	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة لبعد المجاملة كانت هي أيضا متوزعة ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، حيث جاءت ثلاث عبارات بدرجة مرتفعة، في حين جاءت ثلاث عبارات أخرى بدرجة متوسطة كما هي موضحة في الجدول أعلاه، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البع 3.454، وانحراف معياري 1.031، وكان المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة محصورا ما بين (3.123 و 3.761)، ويتضح لنا من خلال هذه النتائج بأن جامعة عين تموشنت قد حققت أيضا مستوى جيد من المجاملة المرتبط بتقديم الخدمات، خاصة في الجوانب التي لها علاقة بطريقة التعامل والتزام أوقات العمل، ولكنها برغم ذلك تحتاج إلى توجه نحو تطوير من تطوير قدراتها على

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

التكيف مع مختلف الاحتياجات المتغيرة وتحسين الخدمة المقدمة لذوي الاحتياجات الخاصة ومراعاة التنوع العرقي وذلك حتى تتمكن من الاستفادة الكاملة من تطبيق التسيير العمومي الجديد.

العبارة 55: تراعي الخدمات التنوع العرقي لشرائح الأسرة الجامعية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.123، وانحراف معياري 1.085، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، ويتضح لنا لابد من ضرورة تعزيز الوعي بأهمية الاهتمام بالتنوع والشمولية في تقديم الخدمات العمومية.

العبارة 56: تتكيف الخدمات العمومية بسرعة مع الاحتياجات المتغيرة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابع بمتوسط حسابي 3.307، وانحراف معياري 1.112، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، يتضح من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة بأن قدرة الخدمات العمومية على التكيف مع مختلف الاحتياجات المتغيرة مازال تحتاج إلى ضرورة التحسين وتطوير من مرونة تقديم الخدمات.

العبارة 57: تحسن الوصول للخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.300، وانحراف معياري 1.100، ومستوى الأهمية بدرجة متوسطة، بحيث يتضح لنا من خلال النتائج المتحصل عليها بأن التحسن في إمكانية وصول ذوي الاحتياجات الخاصة للخدمات كان نوعا ما محدودا، الذي يستدعي المزيد من الاهتمام بهذه الفئة المهمة.

العبارة 58: تؤخذ آراء الطلاب والمجتمع بجدية لتحسين الخدمات.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.592، وانحراف معياري 0.945، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح لنا بأن جامعة عين تموشنت تأخذ بآراء الطلاب والمجتمع بشكل جدي وأخذ بعين الاعتبار في عملية تطوير وتحسين الخدمات المقدمة.

العبارة 59: يتعامل موظفو الجامعة بأدب واحترام مع جميع فئات طالبي الخدمة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.761، وانحراف معياري 0.938، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح لنا من خلال تحليل النتائج أن أفراد عينة الدراسة على مستوى إدراك بأن موظفي الجامعة يتميزون بالتعامل الجيد والمحترم مع مختلف شرائح الأسرة الجامعية، الأمر الذي يعكس من وجود ثقافة تنظيمية إيجابية.

العبارة 60: يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل الجامعة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.638، وانحراف معياري قدره 1.003، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يشير على أن جامعة عين تموشنت تلتزم بتقديم الخدمات في الأوقات المحددة لتقديمها، الأمر الذي يدل على أنه هناك انضباطا في أداء الخدمة العمومية.

البعد السادس: الاستدامة

جاءت نتائج مخرجات برنامج SPSS كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-22) مؤشرات إجابات أفراد العينة على بعد الاستدامة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
يعتبر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد حلاً مستداماً لتحسين جودة خدمات الإدارة الجامعية على المدى الطويل.	3.823	0.782	4	مرتفعة
ستواجه الجامعة تحديات في الحفاظ على التحسينات المحققة من خلال التسيير العمومي الجديد في المستقبل.	3.846	0.866	2	مرتفعة
يجب تعديل أو تكييف نموذج التسيير العمومي الجديد ليتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للجامعة في المستقبل.	3.692	0.979	5	مرتفعة

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

مرتفعة	3	0.890	3.830	هناك جوانب معينة من التسيير العمومي الجديد ينبغي تعزيزها أو التركيز عليها أكثر لضمان استدامة التحسينات في الخدمات.
مرتفعة	1	0.877	3.923	يجب مراجعة وتقييم آثار التسيير العمومي الجديد بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافه المستدامة.
مرتفعة	6	1.018	3.576	تبنى الجامعة رؤية استشرافية واضحة لتحسين جودة الخدمات العمومية.
مرتفعة	—	0.902	3.782	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج مخرجات الاستبيان باستخدام spss نسخة 24

العبارة 61: يعتبر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد حلاً مستداماً لتحسين جودة خدمات الإدارة الجامعية على المدى الطويل.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.823، وانحراف معياري 0.782، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أن التسيير العمومي الجديد له دور كبير، ويمكن إعتباره كحل مستداماً وفعالاً لتحسين من جودة الخدمات العمومية وذلك على المدى الطويل.

العبارة 62: ستواجه الجامعة تحديات في الحفاظ على التحسينات المحققة من خلال التسيير العمومي الجديد في المستقبل.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.846، وانحراف معياري 0.866، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، ويتضح لنا من خلال إجابات أفراد العينة المدروسة يدركون تماماً بوجود تحديات مستقبلية لها دور بارز في الحفاظ على التحسينات المحققة، التي تشكل تحدي كبير بالرغم من الصعوبات المحتملة.

العبارة 63: يجب تعديل أو تكييف نموذج التسيير العمومي الجديد ليتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للجامعة في المستقبل.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

جاءت هذه العبارة في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي 3.692، وانحراف معياري 0.979، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يعني أنه لا بد من توفر عامل المرونة والتكيف وذلك عند تطبيق لنموذج التسيير العمومي الجديد، وذلك حتى تتمكن الجامعة من مواكبة مختلف التغييرات المستقبلية، الأمر الذي يعكس الفهم العميق لغاية التطوير المستمر.

العبارة 64: هناك جوانب معينة من التسيير العمومي الجديد ينبغي تعزيزها أو التركيز عليها أكثر لضمان استدامة التحسينات في الخدمات.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.830، وانحراف معياري 0.890، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، مما يعني أن هناك جوانب تحتاج إلى تعزيز ونظرة تحليلية ناقدة وبناءة إضافية لمساهمة في تطوير وزيادة تطبيق التسيير العمومي الجديد من أجل تحسين جودة تقديم الخدمات.

العبارة 65: يجب مراجعة وتقييم آثار التسيير العمومي الجديد بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافه المستدامة.

جاءت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.923، وانحراف معياري قدر بـ 0.877، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا مؤشر على موافقة أفراد العينة المدروسة بالجامعة على فكرة ضرورة المراجعة الدورية والتقييم المستمر لآثار المرتبة عند تطبيق التسيير العمومي الجديد، الأمر الذي يعكس الوعي العميق لأهمية المتابعة والتحسين المستمر.

العبارة 66: تتبنى الجامعة رؤية استشرافية واضحة لتحسين جودة الخدمات العمومية.

جاءت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3.576، وانحراف معياري 1.018، ومستوى الأهمية بدرجة مرتفعة، وهذا يعني بأن الجامعة أصبحت تتبنى رؤية استشرافية رغبة منها لتحسين الخدمات، وحرصا منها على مواكبة التغييرات والمتطلبات الجديدة في مجال الخدمة العمومية، بما يساهم من رفع مستوى الأداء وتحقيق رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية H_0 :

والتي تنص على مايلي:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد بأبعاده المختلفة على جودة الخدمة العمومية بأبعاده المختلفة في جامعة عين تموشنت

قام الباحث باستخدام معامل سبيرمان لمعرفة التأثير المتبادل بين متغيري الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III-22): قيمة معامل ارتباط سبيرمان ومستوى دلالة (Sig) بين كل من أبعاد التسيير العمومي الجديد وأبعاد جودة الخدمة العمومية

المتغيرات المدروسة	العدد	قيمة معامل الارتباط	مستوى دلالة sig	القرار
أبعاد التسيير العمومي الجديد	130	0.721**	0.000	العلاقة طردية ودالة عند مستوى 0.005
أبعاد جودة الخدمة العمومية				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنّ قيمة معامل سبيرمان المتحصل عليها بين كل من متغير المستقل المرتبط بأبعاد التسيير العمومي الجديد و بين المتغير التابع المرتبط بأبعاد جودة الخدمة العمومية، قد بلغت قيمته 0.721 ، وهو ارتباط

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

قوي وإيجابي، وذلك عند مستوى دلالة 0.000 وهي أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وبما أنّ هذه القيمة لها دلالة عند مستوى أقل من 0.001، فهي ذات دلالة قوية جدا، وبالتالي في هذه الحالة يمكن رفض الفرضية الصفرية (H_0)، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد بأبعاده المختلفة على جودة الخدمة العمومية بأبعاده المختلفة في جامعة عين تموشنت.، وعليه فإن الفرضية الرئيسية للدراسة قد تحققت، وهذا ما يؤكد على ان التسيير العمومي الجديد يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

. الفرضية الفرعية 1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الجدول رقم (III-23): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الأولى

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f
0.418a	0.175	بين المجموعات	7.891	7.891	1	27.128
		داخل المجموعات	37.234	0.291	128	
		المجموع	45.125		129	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل لأبعاد التسيير العمومي الجديد (بعد الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد) وبين متغير التابع لأبعاد جودة الخدمة العمومية" أظهرت لنا نتائج بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (0.418)، وهي قيمة موجبة متوسطة التي تشير بأن هناك علاقة ارتباطية طردية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد، تحسنت جودة الخدمة العمومية، في حين بلغ معامل التحديد (R^2) بقيمة بلغت (0.175)، ما يعني بأن الوعي بأهمية التسيير

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

العمومي الجديد كان بنسبة 17.5%، كما جدول تحليل التباين ANOVA أن قيمة $F(27.128)$ عند مستوى معنوية ($Sig=0.000$) وتشير هذه النتيجة بأنها أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، بمعنى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائيا.

بناء على قيمة F المتحصل عليها ومستوى الدلالة الإحصائية القوي جدا، يمكننا استنتاج ان النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن المتغير المستقل (الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد) له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة العمومية)، وبالتالي ما يمكن استنتاجه أنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تفترض عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الجدول رقم (III-24) نتائج تحليل الانحدار الخطي للوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد على جودة الخدمة العمومية

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
أبعاد جودة الخدمة العمومية	الجزء الثابت	2.108		7.973	0.000
	الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد	0.372	0.418	5.208	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أنه بلغ معامل الانحدار لمعادلات المعاملات للمتغير المستقل لبعد الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد 0.372، هذا يعني أنه زيادة وحدة واحدة في مستوى الوعي بأهمية التسيير العمومية الجديد، تزداد جودة الخدمة العمومية بمقدار 0.372 وحدة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

بينما بلغت قيمة F المحسوبة للمتغير المستقل "5.208" هذه القيمة تستخدم لإختبار الدلالة الإحصائية لمعامل الانحدار لمتغير المستقل، بحيث يتضح لنا من خلال ذلك أن القيمة المرتفعة وهذا ما يدل على أن المعامل ذو دلالة إحصائية بمستوى دلالة Sig=0.000 هذه القيمة أصغر بكثير من مستوى الدلالة المعياري 0.05، هذا ما يؤكد أن تأثير الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد على جودة الخدمة العمومية هو تأثير ذو دلالة إحصائية قوية جدا. وعليه، فإن الفرضية الفرعية الأولى للدراسة قد تحققت، مما يؤكد أن الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد، يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الإدارة والتسيير على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الجدول رقم (III-25): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الثاني

قيمة f	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R	قيمة الارتباط R
180.869	1	26.425	26.425	بين المجموعات	0.586	0.765a
	128	0.146	18.701	داخل المجموعات		
	129		45.125	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل جودة الإدارة والتسيير التابع أبعاد جودة الخدمة العمومية بلغت 0.765، وهي قيمة موجبة قوية التي تدل إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، بمعنى أنه كلما تحسنت جودة الإدارة والتسيير، ارتفع مستوى جودة الخدمة العمومية.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.586، ما يعني أن جودة الإدارة والتسيير تفسر ما نسبته 58.6%، ومن خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) قد بلغت 180.869 عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.05$) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، مما يمكن استنتاجه أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

بناءً على قيمة (F) العالية ومستوى الدلالة الإحصائية القوي، يمكننا استنتاج أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، أي أن المتغير المستقل (جودة الإدارة والتسيير) له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة العمومية)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تفترض عدم وجود تأثير، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الإدارة والتسيير على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الجدول رقم (III-26) نتائج تحليل الانحدار الخطي لجودة الإدارة والتسيير على جودة الخدمة العمومية

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
أبعاد جودة الخدمة العمومية	الجزء الثابت	-0.288		-1.025	0.307
	جودة الإدارة والتسيير	1.024	0.765	13.449	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الانحدار لمعادلات المعاملات للمتغير المستقل جودة الإدارة والتسيير بلغ 1.024، وهذا يعني أن بزيادة وحدة واحدة في مستوى جودة الإدارة والتسيير، تزداد جودة الخدمة العمومية بمقدار 1.024 وحدة.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل 13.449، وهي قيمة مرتفعة تستخدم لاختبار الدالة الإحصائية لمعامل الانحدار، حيث يتضح أن هذه القيمة المرتفعة تدل على أن المعامل ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة **Sig=0.000**، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعياري ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد أن تأثير جودة الإدارة والتسيير على جودة الخدمة العمومية هو تأثير ذو دلالة إحصائية قوية جدا.

وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية للدراسة قد تحققت، مما يؤكد أن جودة الإدارة والتسيير تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمساءلة الإدارية على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الجدول رقم (III-27): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الثالثة

قيمة الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة f
0.678a	0.459	بين المجموعات	20.719	20.719	1	108.660
		داخل المجموعات	24.406	0.191	128	
		المجموع	45.125		129	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل المساءلة الإدارية و التابع أبعاد جودة الخدمة العمومية بلغت 0.678، وهي قيمة موجبة قوية التي تدل إلى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، بمعنى أنه كلما تحسنت المساءلة الادارية، ارتفع مستوى جودة الخدمة العمومية.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.459، ما يعني أن جودة الإدارة والتسيير تفسر ما نسبته 45.9%، ومن خلال جدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) قد بلغت 108.660 عند مستوى معنوية ($\text{sig}=0.05$) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، مما يمكن استنتاجه أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية.

بناءً على قيمة (F) العالية ومستوى الدلالة الإحصائية القوي، يمكننا استنتاج أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، أي أن المتغير المستقل (المساءلة الإدارية) له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة العمومية)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تفترض عدم وجود تأثير، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء المساءلة الإدارية على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت

الجدول رقم (III-28) نتائج تحليل الانحدار الخطي لمساءلة الادارية على جودة الخدمة العمومية

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
أبعاد جودة الخدمة العمومية	الجزء الثابت	2.058		14.678	0.000
	المساءلة الادارية	0.480	0.678	10.424	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الانحدار لمعادلات المعاملات للمتغير المستقل المشاركة بلغ 0.480، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في مستوى المساءلة الإدارية، تزداد جودة الخدمة العمومية بمقدار 0.480 وحدة.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل 10.424، وهي قيمة مرتفعة تستخدم لإختبار الدالة الإحصائية لمعامل الانحدار، حيث يتضح أن هذه القيمة المرتفعة تدل على أن المعامل ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة $\text{Sig}=0.000$ ، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعياري ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد أن تأثير المساءلة الإدارية على جودة الخدمة العمومية هو تأثير ذو دلالة إحصائية قوية جدا.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة قد تحققت، مما يؤكد أن بعد المساءلة الادارية يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت

الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت

الجدول رقم(III-29): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الرابعة

قيمة f	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R	قيمة الارتباط R
51.604	1	12.965	12.965	بين المجموعات	0.287	0.536a
	128	0.251	32.160	داخل المجموعات		
	129		45.125	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل المشاركة والمتغير التابع أبعاد جودة الخدمة العمومية بلغت 0.536 وهي قيمة موجبة متوسطة التي تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة، أي أنه كلما ارتفع مستوى المشاركة، تحسنت جودة الخدمة العمومية بدرجة متوسطة.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.287، ما يعني أن المشاركة تفسر مانسبته 28.7% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة العمومية.

ومن خلال الجدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) بلغت 51.604 عند مستوى معنوية ($Sig=0.000$) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى نموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

بناءً على ذلك، يمكننا استنتاج أن المتغير المستقل (المشاركة) له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة العمومية)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الجدول رقم (III-30) نتائج تحليل الانحدار الخطي لبعد المشاركة على جودة الخدمة العمومية

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل β	قيمة f	مستوى دلالة sig
أبعاد جودة الخدمة العمومية	الجزء الثابت	2.253		12.932	0.000
	المشاركة	0.414	0.536	5.184	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الانحدار لمعادلات المعاملات للمتغير المستقل المشاركة بلغ 0.414، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في مستوى جودة الإدارة والتسيير، تزداد جودة الخدمة العمومية بمقدار 0.414 وحدة.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل 5.184، وهي قيمة مرتفعة تستخدم لإختبار الدالة الإحصائية لمعامل الانحدار، حيث يتضح أن هذه القيمة المرتفعة تدل على أن المعامل ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة $\text{Sig}=0.000$ ، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعياري ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد أن تأثير المشاركة على جودة الخدمة العمومية هو تأثير ذو دلالة إحصائية قوية جدا.

وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة قد تحققت، مما يؤكد أن المشاركة تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للامركزية على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

الجدول رقم(III-31): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية الخامسة

قيمة f	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R	قيمة الارتباط R
50.775	1	12.816	12.816	بين المجموعات	0.284	0.533a
	128	0.252	32.309	داخل المجموعات		
	129		45.125	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل بعد اللامركزية والمتغير التابع أبعاد جودة الخدمة العمومية بلغت **0.533** وهي قيمة موجبة متوسطة التي تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة القوة، أي أنه كلما ارتفع مستوى اللامركزية، تحسنت جودة الخدمة العمومية بدرجة متوسطة.

كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.284، ما يعني أن المشاركة تفسر مانسبته 28.4% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة العمومية.

ومن خلال الجدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) بلغت 50.775 عند مستوى معنوية ($Sig=0.000$) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى نموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

بناء على ذلك، يمكننا استنتاج أن المتغير المستقل (اللامركزية) له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة العمومية)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء اللامركزية على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الجدول رقم (III-32) نتائج تحليل الانحدار الخطي لبعء اللامركزية على جودة الخدمة العمومية

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
أبعاد جودة الخدمة العمومية	الجزء الثابت	1.865		8.154	0.000
	اللامركزية	0.502	0.533	7.126	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الانحدار لمعادلات المعاملات للمتغير المستقل المشاركة بلغ 0.502، وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في مستوى اللامركزية، تزداد جودة الخدمة العمومية بمقدار 0.502 وحدة.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل 7.126، وهي تستخدم لاختبار الدالة الإحصائية لمعامل الانحدار، حيث يتضح أن هذه القيمة المرتفعة تدل على أن المعامل ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة Sig=0.000، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعياري ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد أن تأثير اللامركزية على جودة الخدمة العمومية هو تأثير ذو دلالة إحصائية قوية جدا.

وعليه فإن الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة قد تحققت، مما يؤكد أن بعء اللامركزية تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفرضية الفرعية السادسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتحسين إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

الجدول رقم (III-33): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الفرضية السادسة

قيمة f	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R	قيمة الارتباط R
107.220	1	20.569	20.569	بين المجموعات	0.456	0.675a
	128	0.192	24.556	داخل المجموعات		
	129		45.125	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط (R) بين المتغير المستقل بعد تحسين إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع أبعاد جودة الخدمة العمومية بلغت 0.675 وهي قيمة موجبة قوية التي تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية، أي أنه كلما ارتفع مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية، تحسنت جودة الخدمة العمومية بدرجة ملحوظة. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة 0.456، ما يعني أن تحسين إدارة الموارد البشرية تفسر مانسبته 45.6% من التغيرات الحاصلة في جودة الخدمة العمومية.

ومن خلال الجدول تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) بلغت 107.220 عند مستوى معنوية ($Sig=0.000$) وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) مما يشير إلى نموذج ككل ذو دلالة إحصائية.

بناءً على ذلك، يمكننا استنتاج أن المتغير المستقل (تحسين إدارة الموارد البشرية) له تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع (أبعاد جودة الخدمة العمومية)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده تحسين إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

الفصل الرابع: إمكانية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بجامعة عين تموشنت

الجدول رقم (III-34) نتائج تحليل الانحدار الخطي لبعد تحسين الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية

المتغير التابع	النموذج	معادلات المعاملات	معامل beta	قيمة f	مستوى دلالة sig
أبعاد جودة الخدمة العمومية	الجزء الثابت	1.803		10.937	0.000
تحسين إدارة الموارد البشرية		0.547	0.675	10.355	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 24.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن معامل الانحدار لمعادلات المعاملات للمتغير المستقل لبعد تحسين إدارة الموارد البشرية بلغ 0.547، وهذا يعني أن بزيادة وحدة واحدة في مستوى تحسين إدارة الموارد البشرية، تزداد جودة الخدمة العمومية بمقدار 0.547 وحدة.

كما بلغت قيمة (F) المحسوبة للمتغير المستقل 10.355، وهي تستخدم لاختبار الدالة الإحصائية لمعامل الانحدار، حيث يتضح أن هذه القيمة المرتفعة تدل على أن المعامل ذو دلالة إحصائية عالية عند مستوى دلالة $\text{Sig}=0.000$ ، وهي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعياري ($\alpha=0.05$)، وهذا يؤكد أن تأثير بعد تحسين إدارة الموارد البشرية على جودة الخدمة العمومية هو تأثير ذو دلالة إحصائية قوية جدا.

وعليه فإن الفرضية الفرعية السادسة للدراسة قد تحققت، مما يؤكد أن بعد تحسين إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة العمومية في جامعة عين تموشنت.

خاتمة

بعد القيام بالدراسة الميدانية على مستوى جامعة عين تموشنت توصلنا للنتائج التالية:

تمحور هذا الفصل على الدراسة تطبيقية التي أجريت في "جامعة عين تموشنت" - بلحاج بوشعيب - والتي كانت هدفها هو دراسة مدى فعالية تطبيق التسيير العمومي الجديد في تحسين جودة الخدمة العمومية وذلك من خلال دراسة تأثير بين كل من أبعاد التسيير العمومي الجديد وجودة الخدمة العمومية، كون هذان المفهومان حظيا بأهمية بالغة فحاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على دور التسيير العمومي الجديد في تحسين من جودة الخدمات على مستوى الجامعة ومدى نجاعته في تحقيق أهدافها ومن أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وأراء العينة.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل مناقشة وتفسير النتائج التي توصلت اليها، الدراسة من خلال اختبار فروض الدراسة بحيث حاولنا دراسة نتائج التحليل التي ترتبط بأبعاد التسيير العمومي الجديد (الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد جودة الإدارة والتسيير المساءلة الإدارية، المشاركة، اللامركزية، تحسين إدارة الموارد البشرية) وبين جودة الخدمة العمومية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد، المجاملة، الاستدامة). وقد أكدت الإجابات الى وجود ارتباط بين متغيري الدراسة هذا من جانب، ومن جانب آخر تبين لنا من خلال النتائج، وجود نوع من القصور في الاهتمام بهذا نموذج التسيير الجديد من خلال عدم توفير مستمر للبرامج التكوينية لهذا النوع من التسيير كونه يشكل أحد الركائز الأساسية التي على الجامعة الاهتمام بها وبكافة الابعاد، والاهتمام بالموارد البشري باعتباره الدعامة الرئيسة لكل مؤسسة.

خاتمة

الخاتمة:

بناء على ما تم التطرق له من معطيات نظرية وميدانية، أصبح بإمكاننا القول بأنّ التسيير العمومي الجديد يشكّل إطاراً حديثاً يستدعي اعتماده لتجديد وتطوير من أنماط عمل الإدارة العمومية، كونه قائم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تواكب مختلف التغيرات وبما ينسجم مع متطلبات وإحتياجات المتزايدة للمجتمع. وبتطبيق هذا نموذج من التسيير على مستوى جامعات الجزائر وبالخصوص على مستوى جامعة عين تموشنت، لم يعد اعتبارها كاختيار إداري، بل أصبح ضرورة تستدعي تبنيها لغاية تحسين من جودة الخدمات العمومية سواء من الجانب التعليمي أو من الجانب البحثي أو الإداري على حد سواء.

فالجامعة تعدّ بمثابة مؤسسة عمومية ذات الطابع العلمي والثقافي، فهي الآن أمام تحدي أكثر من أي وقت مضى أصبحت امام ضرورة حتمية لتبني آليات حديثة في التسيير، بحيث تركز أكثر على النتائج بدل الإجراءات، والاهتمام أكثر بتحقيق رضا لكافة شرائح الأسرة الجامعية، الأمر هنا الذي يبرز لنا أهمية إدارة الموارد البشرية كعنصر فعال، وأيضاً الاهتمام بتطوير البنى التحتية والخدمات الرقمية مع توفير آلية التقييم المستمر كدعامة أساسية لإنجاح من عمليات الإصلاح الإداري.

وانطلاقاً من ذلك، فإنّ موضوع التسيير العمومي الجديد لا يقتصر فقط على كونه فلسفة إدارية، بل يعدّ كأداة عملية يتم استخدامها لتحقيق مختلف الأهداف الاستراتيجية التي تتركز أكثر على رفع من كفاءة الأداء وتحسين من مستوى جودة الخدمة العمومية. من خلال الدّراسة الميدانية في جامعة عين تموشنت، تبين أنّ:

- ساهم التسيير العمومي الجديد في تحسين من مستوى جودة الخدمة العمومية من خلال تأثير أبعاده الأساسية (الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد، جودة الإدارة والتسيير، المساءلة الإدارية، المشاركة، اللامركزية، تحسين إدارة الموارد البشرية) في تحسين من جودة الخدمة العمومية بأبعادها الأساسية (الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد (الأمان)، المجاملة، الاستدامة)، فيتضح لنا من خلال نتائج الدراسة الميدانية أنّ تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد بجامعة عين تموشنت قد أسهم بشكل فعّال في تحسين من جودة الخدمة العمومية، الذي انعكس على تطور وعي لدى الفاعلين بالجامعة بضرورة تبني هذا النموذج لماله من أهمية كبيرة في تحقيق من أهدافها المسطرة، إلى جانب تطور الذي شهدته تغيير في مستوى أساليب الإدارة والتسيير، كما كان لهذا التطبيق أثر مباشر في عملية تطوير من سياسات التسيير الوظيفي وذلك من خلال التركيز على إعادة هيكلة الوظائف وتوزيع الصلاحيات وتشجيع ثقافة المشاركة إلى جانب التوجه نحو الاهتمام أكثر من تحسين وتنمية مهارة الكفاءات

الخاتمة

البشرية، فضلا عن تحسين مناخ العمل من خلال محاولة جعله أكثر مرونة تنظيمية حتى تتوفر القدرة على مواكبة كل التغيرات ممكن حدوثها والتي من خلالها يتم تطوير مستوى الأداء الوظيفي وجعله أكثر فعالية لتحقيق الأهداف ومن ثم تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها.

نتائج الدراسة

يمكن عرض أهم نتائج الدراسة كمايلي:

أ/النتائج النظرية: من خلال الدراسة النظرية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1/يشكّل تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد في الإدارة الجامعية حلا واقعيًا يستدعي ضرورة الاعتماد عليه لإيجاد حلول جذرية لعدم توفر قدرة الجامعة على تلبية مختلف متطلبات وتطلعات المجتمع ككل في المجال المرتبط بأداء الخدمة التعليمية والإدارية والبحثية، حيث يستند هذا النموذج في فلسفته على مجموعة من المبادئ والآليات القائمة على أفضل الممارسات الإدارية الحديثة التي تركز على مجموعة من العناصر الأساسية التي تضم الكفاءة والفعالية في التسيير الأكاديمي، وأيضا تضم المرونة التنظيمية واللامركزية في اتخاذ القرارات الجامعية... الخ، والاهتمام أكثر بالجودة في تقديم الخدمات الجامعية بما ترضي جميع شرائح الأسرة الجامعية.

2/إن تحقيق معيار الجودة في تقديم الخدمات العمومية على مستوى الجامعة يعتمد في بادئ الامر على تحقيق مجموعة من المعايير التي نذكرها أهمها في: إدارة الموارد البشرية، والتركيز أكثر على دور القيادة الأكاديمية والإدارية، وتطوير من العمليات إستخدام تكنولوجيات المعلومات الإدارية على مستوى العمليات الإدارية، والتركيز أيضا على تحسين العلاقة بين كل من الإدارة الجامعية والمجتمع الجامعي، من خلال الاهتمام أكثر بجودة التعليم والبحث وتطوير من جودة الخدمات، التي تشترط في ذلك ضمان الاستقلالية الأكاديمية للإدارة الجامعية في اتخاذ القرارات الأكاديمية.

3/إنّ نموذج التسيير العمومي الجديد له دور أساسي ومحور في تحسين من جودة الخدمة العمومية والوصول إلى درجة ترقى إلى رضا جميع المستفيدين، وذلك من خلال ارتباطه الوثيق بأبعاد التي تركز عليها جودة الخدمة العمومية والمتمثلة في: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التوكيد(الأمان)، المجاملة، الاستدامة.

- كما أنّ الباحث قد لمس التّطابق الواضح بين كل من الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، وكذلك ربط بين كل من نتائج المقابلة وبين نتائج المتحصل عليها من الاستبيان، الأمر الذي تمكن الباحث من الوصول إليه

الخاتمة

هو أنّ باعتماد إدارة الجامعة بجامعة عين تموشنت على تبني و تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد سيساهم بشكل كبير بتحقيق جودة عالية على أداء الخدمات الجامعية والوصول بها إلى مراحل متقدمة جدا من الجودة والتميز، بما يرضي غاية كل من الطلبة وأعضاء التدريس والموظفين والمجتمع الجامعي ككل الذين يعتبرون كمستهدفين بهذه الخدمات التعليمية والإدارية والبحثية.

ب/نتائج الدراسة الميدانية:

توصلنا إلى نتائج الدراسة الميدانية التالية:

1/ أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنّ تبني لمبادئ وآليات (الأبعاد) المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد على مستوى جامعة عين تموشنت يمكن إعتباره كخيار عملي قابل للتجسيد على أرض الواقع، حيث أكدّ أفراد العينة التي تم استجوابها بأنّ هذا النموذج من التسيير ساهم بفاعلية في تحسين من جودة الخدمة العمومية المقدمة من طرف الجامعة، إضافة إلى ذلك يعزز من كفاءتها.

2/ يمكن تحسين من جودة الخدمة العمومية من خلال تطبيقات أبعاد التسيير العمومي الجديد التالية: (الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد، جودة الإدارة والتسيير، المساءلة الإدارية، المشاركة، اللامركزية، تحسين إدارة الموارد البشرية) وهذا حسب رأي مستجوبي عيّنة الدراسة.

3/ يساهم التسيير العمومي الجديد بأبعاده المختلفة في تأثير على تحسين من جودة الخدمة العمومية بأبعادها على مستوى جامعة عين تموشنت عند مستوى دلالة 5%.

4/ يساهم بعد الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد في تأثير على تحسين من جودة الخدمة العمومية على مستوى جامعة عين تموشنت عند مستوى دلالة 5%.

5/ يساهم بعد جودة الإدارة والتسيير في تأثير على تحسين من جودة الخدمة العمومية على مستوى جامعة عين تموشنت عند مستوى دلالة 5%.

6/ يساهم بعد المساءلة الإدارية في تأثير على تحسين من جودة الخدمة العمومية على مستوى جامعة عين تموشنت عند مستوى دلالة 5%.

الخاتمة

7/يساهم بعد المشاركة تأثير على تحسين من جودة الخدمة العمومية على مستوى جامعة عين تموشنت عند مستوى دلالة 5%.

8/يساهم بعد اللامركزية في تأثير على تحسين من جودة الخدمة العمومية على مستوى جامعة عين تموشنت عند مستوى دلالة 5%.

9/يساهم بعد تحسين إدارة الموارد البشرية في تأثير على تحسين من جودة الخدمة العمومية على مستوى جامعة عين تموشنت عند مستوى دلالة 5%.

-وأخيرا يمكن القول بأن الجامعات الجزائرية، وبالحصول جامعة عين تموشنت، تعدّ من بين أهم المؤسسات التي يستوجب عليها ضرورة تسريع من وتيرة تطبيق هذا النوع الحديث من التسيير، وذلك من خلال النظر إلى المزايا الكثيرة التي يقدمها، على رأس هذه المزايا توفير ما يعرف بالخبرة التسييرية المتقدمة من القطاع الخاص للمجال الأكاديمي، والعمل أيضا على تطوير الجانب المرتبط بتمويل مختلف المشاريع الجامعية الخدمية، والسعي الدائم نحو مواكبة مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية التي لها علاقة بمجال الأكاديمي والعمل الإداري على مستوى الجامعة، وسعي لتوفيرها لتخدم القطاع التعليمي العام من أجل رفع من مستوى كفاءته وفعاليته، ومن ثم التحسين المستمر للأداء الجامع بما يتناسب مع تحقيق أهدافها بأقصى درجة من الكفاءة والفعالية، وبالتالي توفر القدرة على تقديم خدمة جامعية شاملة بحيث تكون متميزة بما ترقى لتطلّعات المجتمع الجامعي والمجتمع المحلي على حد سواء.

-إذا ما يمكن قوله بأنّ تطبيق التسيير العمومي الجديد في البيئة الجامعة هو أمر يتطلب بدرجة كبيرة توفر نقطتين أساسيتين وهما: وجود إرادة إدارية قوية، وتغيير الجذري في الثقافة التنظيمية بالجامعة، بما يتناسب مع تحقيق كل من الأهداف وتركيز أكثر على جودة الخدمات، كل ذلك سيساهم في بناء جيل متعلم كنقطة أساسية بحيث سيكون مؤهل لتلبية متطلبات سوق العمل ويساهم بدوره في التنمية المستدامة للمجتمع.

التوصيات والاقتراحات:

إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكن تقديم جملة من التوصيات التي قد تساهم في تفعيل مبادئ التسيير العمومي الجديد وتحسين جودة الخدمة العمومية بالجامعة ومن أهمها:

-تطوير الهياكل والمرافق الجامعية بما يضمن من جودة الحياة الجامعية.

الخاتمة

- ربط الجامعة بكل من القطاع العام والخاص لتبادل الخبرات، وتحسين مردودية مخرجاتها بما يخدم التنمية المحلية.
- إرساء آليات التقييم والمتابعة الدورية لأداء الهياكل الإدارية والأكاديمية.
- ضرورة تبني مقاربة تشاركية في تسيير الجامعة التي تقوم على إشراك جميع من له علاقة بالخدمة العمومية، سواء كانوا موظفين أو غيرهم من يرتبط بالجامعة المشاركة في عمليات التشخيص واقتراح الحلول ومعالجة المشكلات، بما يساهم في ضمان تحسين جودة الخدمات العمومية.
- ضرورة العمل على توفير مناخ تنظيمي ملائم داخل الإدارة الجامعية بما يساهم في رفع من مستوى الأداء المؤسسي ودعم تحسين من جودة الخدمة العمومية المراد تقديمها.
- تعميم تجربة خلية الاصغاء والعمل على تطويرها بالشكل الذي يجعلها تصبح كأداة فعّالة في تحسين جودة الخدمات الجامعية.

آفاق البحث:

- أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذه الدراسة عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، وتمثل هذه المواضيع في:
- إجراء دراسة مقارنة بين مختلف الجامعات الجزائرية حول مدى فعالية تبني تطبيق التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية.
- إجراء دراسة حول دور التحول الرقمي في دعم تطبيق التسيير العمومي الجديد على مستوى جامعات الجزائرية، وبالخصوص فيما يرتبط برقمنة الخدمات الموجهة للطلبة.
- إجراء دراسة حول آليات تحسين القطاع التعليم العالي من خلال نموذج التسيير العمومي الجديد.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

1. آل سميو وفيصل بن معيض، استراتيجية الإصلاح والتطور الإداري ودورها في تعزيز الامن الوطني، رياض، مكتبة فهد الوطنية، 2008
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مصر الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1996
3. أحمد ماهر، دليل المدير في الاختصاص، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
4. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، منتدى العالم الثالث، دار الشروق، القاهرة، 2003
5. الطيب بلعيز، إصلاح العدالة في الجزائر- الإنجاز التحدي-د، ط، القصبة، الجزائر، 2008
6. القريوتي محمد قاسم، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001
7. المرسي السيد حجازي، إقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2004
8. بدر اوي شهناز، مدخل إلى إدارة الأعمال، سلسلة من محاضرات، جامعة أب بكر بلقايد، سنة 2021-2022
9. بشير بودية وطارق قندوار، أصول ومضامين تسويق الخدمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، سنة 2011
10. بوبكر بوخرينة، ماكس فيبر الدولة والبيروقراطية، طبعة 1، سنة 2015، مركز الكتاب الأكاديمي عمان
11. توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن أساليب حديثة في المعايرة والقياس، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003
12. ثابت عبد الرحمان إدريسي، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، دون بلد النشر، سنة 2001
13. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للنشر والتوزيع بوزريعة، الجزائر، سنة 2005

14. حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة نظرية المرافق العامة، الجزء الأول الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1984
15. حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
16. خميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة في الجزائر، دط، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مطبعة النهضة، القاهرة، 1975
17. رابح تركي، أصول التربية والتعليم، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990
18. رابح تركي، ابن باديس رائد التربية والإصلاح في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981
19. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية سنة 2016
20. رق المجذوب، الإدارة العامة-العملية الإدارية-والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000
21. زكريا عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار السيرة عمان، الأردن 2008
22. زهيد الكايد، الحكمانية، قضايا وتطبيقات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003
23. زيد بن محمد الزماني، منهج ابن تيمية الإصلاح الإداري، دار الصمعي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004
24. زيد منير عبوي، سامي محمد هشام، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع
25. سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
26. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، مطبعة الشقري، سنة 2013
27. سعيد عبد العزيز عثمان، قراءات في إقتصاديات الخدمات والمشروعات العامة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2000

28. سعيد يس عامر، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سير غيس الاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1998
29. سمير عباس، البنك الدولي وصراع الإدارات، دراسة تحليلية لظاهرة البيروقراطية الدولية، القاهرة، مصر العربية لنشر والتوزيع، ط1، 2012
30. سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري، مدخل كمي، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 1997
31. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار مكتبة الجامعة، 2002
32. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002
33. طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995
34. عباس سميلة محمد، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 01، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999
35. عبد الجبار مناديل، أسس التسويق الحديث، عمان، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع سنة 2005
36. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004
37. عبد الكريم الغريب، البحث العلمي، التصميم ومناهج الإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1982
38. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003
39. عبد المطلب عبد الحميد، "التمويل المحلي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
40. عدنان مريزق، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1 جسور للنشر والتوزيع الجزائر، 2015
41. علي حسن الشامي، الإدارة العامة والتحديث الإدارة مقارنة نظرية تطبيقية، بيروت، رشاد برس 1992
42. علي سعيدان، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، - الجزائر- الشركة الوطنية للنشر 1981
43. علي شريف، إدارة المنظمات الحكومية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999

44. عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
45. عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار الغرب الإسلامية، بيروت، 2006
46. عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007
47. كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999
48. كرون وولش، الخدمات العامة وآليات السوق، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، دون بلد النشر، 1991
49. مأمون الدرادكة، طارق شيلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2002
50. مؤيد سعيد السالم، عادل حر حوش صالح، إدارة الموارد البشرية-عالم كتاب الحديث للنشر والتوزيع-الأردن 2002-
51. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، الأزرابطة، دار الجامعة الجديدة للنشر، سنة 2007
52. مجيد الكرخي، إدارة الجودة الشاملة المفاهيم النظرية وأبعادها التطبيقية في مجال الخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن، 2015
53. محمد جمال علي هلالي، المحاسبة الحكومية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002
54. محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1985
55. محمد عبد العالي النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري، الأردن، 2009
56. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، جامعة الإسرائ، الأردن، 2005
57. محمد علاي عيتاني، الإصلاح الإداري، المفهوم النظري، الغايات والأهداف، محاضرات في مقياس المؤسسات والإدارة العامة في القانون اللبناني بيروت سنة 2016
58. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، سنة 2008

59. محمد فريد الصحن، مبادئ الإدارة، ط1 ن 84 شارع زكرياء، غنيم، الإسكندرية، مصر، 1999، 2000
60. محمود جاسم الصميدعي، بشير عباي العلق، أساسيات التسويق الشامل والمتكامل، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2002
61. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الإصدار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام-العملية الإدارية-، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003
62. مهنا محمد نصر، الإدارة العامة الحديثة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998
63. ناصر لباد، القانون الإداري (الجزء الثاني) (النشاط الإداري، ط1، مطبعة شارط، الجزائر 2004
64. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، 2005
65. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005

ب. المقالات والدوريات:

1. أحمد محمد برقان، القواعد العامة وإجراءات النشر، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس، العدد 05، المجلد 09، 2015
2. أمال بوقاسم، التحول الإلكتروني كخيار استراتيجي وضرورة لإصلاح الإدارة الجزائرية، المجلة الجزائرية للسياسات العامة، العدد 08، جامعة الجزائر 03، الجزائر، سنة 2015
3. أمال حواطي، الإصلاح الإداري في التنظيمات الإدارية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 09، العدد 01، سنة 2016
4. إلياس سي ناصر، أثر الثورة التكنولوجية للمعلومات والاتصالات في تطوير العمل الإداري بالجزائر، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد 10 العدد 01، سنة 2020، جامعة باتنة-1، الجزائر
5. إياد علي الدجني، نموذج مقترح لإعادة هندسة العمليات الإدارية وحوسبتها في مؤسسات التعليم العالي (الجامعة الإسلامية-دراسة حالة-)، مجلة جامعة دمشق-المجلد-29 العدد الأول 2013-
6. الشيكري أيوب، الإدارة الإلكترونية في الجزائر تطبيقات وتحديات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 08 العدد 01، جامعة لونيبي علي، البلدة 02 الجزائر، سنة 2019
7. الطيب دوايدي، عبد الحق ماني، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مقال مقدم لمجلة الفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، دط

8. العربي بوعمامة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية رهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة الوادي، ديسمبر 2014
9. العربي بوعمامة، رقاد حليلة، الاتصال العمومي والإدارة الإلكترونية ورهانات ترشيد الخدمة العمومية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 09، ديسمبر، 2014
10. باحموي عبد الله، سبل تحسين الخدمة العمومية وعصرنة الإدارة العامة بالجزائر، مجلة القانون والمجتمع، المجلد 07، العدد 02، جامعة أحمد دراية أدرار - الجزائر -، سنة 2019
11. بايشي أمال، نحو تمكين رؤية منهجية لتنظيم الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 26، جوان 2012، جامعة باتنة
12. بدرابي شهنواز، مدخل إلى إدارة الأعمال، سلسلة من محاضرات، جامعة أب بكر بلقايد، سنة 2021-2022
13. براينيس عبد القادر، هادية كبير، خصائص الخدمات وأثرها على سلوك المستعملين، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 4، العدد 6، سنة 2014، جامعة مستغانم
14. بلخير محمد آيت عودية، جودة الخدمة العمومية في الجزائر بين: علم الإدارة العامة والقانون الإداري، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 05، العدد 01
15. بن عاشور باية، قادري حسين، إدارة الموارد البشرية كمدخل لتفعيل جودة الخدمة العمومية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، سنة 2021، جامعة باتنة
16. بن عيسى ليلي، الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، سنة 2013
17. بملول سمية، عقود تفويض المرفق العمومي لترقية الخدمة العمومية... أي رهانات؟، مجلة الاجتهاد الفضائي، المجلد 13، العدد 02، أكتوبر 2021، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، الجزائر
18. بوحنية قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، عدد 02، 2003
19. بودلال علي، مسعودي عبد الكريم، الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، بين الواقع والمأمول، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 01، العدد الرابع، سنة 2014
20. بوزيان عثمان، الخصوصية في الجزائر -دراسة وتقييم-، جامعة مولاي الظاهرة بسعيدة، الجزائر
21. بوسليماني صليحة، ضريفي نوال، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، المجلد 01، العدد 2، 2019
22. بوطالب أوسامة، متطلبات تبني التسيير العمومي الجديد من أجل تفعيل التنمية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، المجلد 05، العدد 02

23. بومدين حسين، أوجامع إبراهيم، تعزيز قيم النزاهة والشفافية والمساءلة ومشاركة المواطنين من أجل تحسين الخدمات العامة المحلية، المجلة الجزائرية المالية العامة، العدد الثالث، ديسمبر 2013
24. تيشات سلوى ، المناجمت العمومي الجديد كمدخل لإصلاح الإدارة العمومية-دراسة حالة بعض دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 05 ، العدد 01 ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، سنة 2018
25. جمال حدار، الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة، مجلة المفكر، المجلد 07 ، العدد 01 ، سنة 2012
26. حافظي سعاد، إبرام اتفاقيات تفويض المرفق العام دراسة على ضوء المرسوم الرئاسي 15-247 المتعلق بتنظيم الصفقات وتفويض المرفق العام والمرسوم التنفيذي 18-199 المتعلق بتفويض المرفق العام، مجلة قانون النقل والنشاطات المينائية، سنة 2022 ، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر
27. حططاش نشيدة، جودة الخدمة العمومية في ظل الحكومة الالكترونية الذكية-تجربة حكومة دبي-، مجلة رؤى إقتصادية، المجلد 7، العدد 12 ، سنة 2017
28. حنصري خيضر، بورنيسة مريم، الادارة الالكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات- أمودجا-، مجلة مخبر مستقبل الاقتصاد خارج المحروقات، المجلد 05 ، العدد 01 ، جامعة محمد بوقرة-بومرداس-، سنة 2017
29. راجحي لخضر، لكحل عائشة، الإدارة الالكترونية كآلية من آليات التنمية الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والسياسية، العدد 03 جانفي 2016 ، جامعة الأغواط
30. ربيع منصور، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة خنشلة، العدد 08 ج 02 ، جوان 2017
31. رفاع شريفة، قاسمي عائشة، أثر استخدام إدارة العلاقة مع الزبون على جودة الخدمة العمومية-دراسة حالة مجموعة من الإدارات العمومية، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد 02، 2018 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
32. زقليل شهرزاد، بعض التجارب العربية والدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات وإدارة وتنمية الموارد البشرية بعض التجارب العربية والدولية في مجال تكنولوجيا المعلومات وإدارة وتنمية الموارد البشرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي (02)-33 ، جامعة زيان عاشور بالحلقة
33. زوكل خديجة، بن علي لخضر، إسهامات الحكومة الإلكترونية في تكريس مبادئ تسيير العمومي الجديد، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 12 ، العدد 01، 2024
34. سامي رشيد، أسماء قاسمية، ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 01 ، العدد 03

35. سامية منزر، زرفة بولقواس، الإدارة العمومية في الجزائر واستراتيجية تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، سنة 2020
36. سحر عبد الله حملي، الإصلاح الإداري وآليات تطبيقه، المجلة العلمية لقطاع آليات التجارة، جامعة الأزهر العدد العاشر جانفي 2013
37. سغيري وهيبة، بن يزة يوسف، المشاركة العامة وأثرها على جودة الخدمة العمومية في الجزائر، دراسة ميدانية، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 07 ، العدد 01
38. سليمان إلياس، الحكم الراشد بين الخصائص والمعايير، مجلة البدر، العدد 05 ، جامعة بشار، الجزائر، سنة 2011
39. سليمان السعيد، الخدمة العمومية بين النص وواقع، مجلة المنازعات الأعمال، العدد 22 مارس 2017، جامعة جيجل
40. شتوح فاطمة، الإحتياجات التدريبية للمورد البشري بالمنظمة، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد-4 ، العدد 10 ، جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة، سنة 2017
41. شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية) دراسة حالة عينة من المؤسسات الاستشفائية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، سنة 2017
42. شريفة رفاع، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، نحو تسيير مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية، نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة
43. شوشة مسعود، الاتصالات الإدارية، في المنظمات) المفهوم والأنواع والوسائل والنظريات(، مجلة العلوم الاجتماعية-جامعة الأغواط، المجلد 07 ، عدد 28 جانفي 2018
44. صالح بوعبد الله، قياس أبعاد جودة الخدمة :دراسة تطبيقية على بريد الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 10 لسنة 2010
45. صبرينة عصام، تسيير المرفق العام في القانون الجزائري، مجلة أبحاث قانونية وسياسية، المجلد 02 ، العدد 03، ديسمبر 2017 ، جامعة تيزي وزو - الجزائر -
46. صورية بوطرفة، التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد، الوكالة الولائية للتشغيل، تبسة، مجلة العلوم الإنسانية، للجامعة أم البواقي، العدد 09 جوان 2018 ، جامعة تبسة، الجزائر
47. عبد الجليل طواهرية واليامنة قوارح، دور عصنة الخدمة العمومية في تحسين أداء المورد البشري بقطاع الجماعات المحلية، مجلة البحوث الاقتصاد والمناجمت، العدد 2 ، سنة 2022 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

48. عبد الرزاق بحري، دور وظيفة الدولة في ظل العولمة، مجلة صوت القانون، المجلد السادس، العدد 02/نوفمبر 2019، جامعة البليدة 02/
49. عبد السلام عبد اللاوي، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر، مجلة صوت القانون، العدد 07، 2017، جامعة الجليلي بونعامة عبد اللاوي، خميس ملياني
50. عبد القادر خريش، نور الدين بوعشة، مدخل نظري قانوني لمبادئ الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 08، العدد 3، جامعة الجزائر 02
51. عبيد مراد، بن تيشة يوسف، معايير تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي، العدد 25، سنة 2018
52. عماد أبو الرب وآخرون، ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
53. عمار بوضياف، تطور قطاع الوظيفة العمومية في الجزائر، دراسة تاريخية تحليلية، مجلة الفقه والقانون، العدد 37، نوفمبر 2015
54. عميروش عربان، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة أكلي محمد أولحاج بوير، الجزائر، سنة 2019
55. عوني علال، معوج عبد الحكيم، قياس وتقييم جودة الخدمات العمومية في ظل تطبيق مشروع الحكومة الإلكترونية-دراسة تطبيقية-على مصالح الحالة المدنية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية. المجلد 15، العدد 01
56. غالم الهام مصطفى، الحكومة الالكترونية كمدخل للإصلاح الإداري، أسس نظرية وآليات التطبيق تجربة الجزائر، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، جامعة قليعة الجزائر، سنة 2018
57. غريبي علي، رينوبة الأخضر، إصلاح الخدمة العمومية من خلال الإدارة الالكترونية وأفاق ترشيدها، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 03، أكتوبر 2016
58. غريسي العربي، صافي أحمد، عزوز أمينة، التسيير العمومي الجديد كآلية لترشيد الإنفاق العام وتحقيق التنمية المحلية المستدامة-دراسة قياسية -بلدية سعيدة الفترة ما بين 2007 و 2016، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، ملحق 4 المجلد 5، سنة 2019
59. غنية نزلي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم السياسية والقانونية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 12، جانفي 2016
60. غنية نزلي، دور الإدارة الالكترونية في ترقية خدمات المرافق العمومية المحلية، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة الوادي، عدد 12، 2016

61. فاطمة الزهراء فيرم، الإصلاح الغداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 01، جامعة زيان عاشور الجلفة
62. فاطنة بوداوي، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج لإصلاح للإدارة العمومية في الجزائر، مجلة البديل الاقتصادي، جامعة طاهري محمد بشار، العدد العاشر
63. فتيحة فرطاس، عصنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 02، العدد 15، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، سنة 2016
64. فراح خالدي، تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، لجامعة أم البواقي المجلد 02، العدد 02، جامعة أم البواقي، سنة 2014
65. فضيل دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة 02، جامعة قسنطينة 02، العدد 19
66. فوزي عبد الله عكش، الإصلاح الإداري في الأردن دراسة إستطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، العدد الثاني، 2019، جامعة البترا-الأردن-
67. قديد ياقوت، بن عيسى إلهام، عراقيل تقديم الخدمة العمومية وأساليب الارتقاء بها، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 08، العدد 01
68. كاس عبد القادر، الإصلاح الإداري إشكالية المفهوم، النماذج والاستراتيجية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، العدد 6، سنة 2012، جامعة زيان، عاشور الجلفة
69. كعوان عبد الرزاق، الاتصال الخارجي في الإدارة المحلية وعلاقته بترقية الخدمة العمومية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 4، العدد 8
70. كمال فار، الخدمة العمومية المقاربة النظرية والجذور التاريخية، مجلة المفكر، جامعة الجزائر 02، المجلد الرابع، العدد الثاني
71. لخضاري بولنوار، بن جدو سامي، أثر البنية التحتية على النمو الاقتصادي لعينة من البلدان المتطورة دراسة قياسية للفترة 2001-2021، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 19، العدد 31، سنة 2023
72. لطرش هالة، آليات محاربة ومكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر، مجلة الاقتصاد وإدارة أعمال، جامعة مغنية(الجزائر)، سنة 2023
73. لعراي كريمة، الإصلاح الإداري من منظور الإدارة العامة الحديثة، نظرة تحليلية ونقدية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد 03

74. محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية تحليلية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الرابع عشر، سنة 2016
75. محمد بن بوزيان ونجيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي، دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009
76. محمد خثير، أسماء مرايمي، العلاقة التفاعلية بين أبعاد جودة الخدمة ورضا زبون بالمؤسسة، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 03، العدد 01، 2017
77. محمد منادلي، أسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسيولوجيا، المجلد، العدد 03، جامعة المدية، سنة 2017
78. مخلوف سعاد، غرابي خولة، الجودة في المؤسسات-دراسة نظرية-، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 01
79. مراد عرعار، سامية خليفي، مؤشرات قياس الحكومة الإلكترونية، مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخامس للملتقى الافتراضي الدولي: الحكومة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات نوفمبر 2021
80. مراد كواشي، جمعة شرقي، كوثر رامي، واقع التعليم العالي في الجزائر في إطار برنامج الإصلاح، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 01، جامعة العربي بن مهيدي، سنة 2019
81. مصطفىاوي الحسين، تطور الفكر الإداري، مجلة الحكمة للدراسات التاريخية، المجلد 4، العدد 01، جامعة البويرة-الجزائر-
82. منادلي محمد، الأسس النظرية للإدارة والتنظيم، مجلة سوسيولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 1، العدد 3، سنة 2017
83. نادية ضريفي، عبد الوهاب دراج، الحكم الراشد كأساس لإصلاح وترقية الخدمة العمومية المحلية في الجزائر، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04 العدد 02، جامعة محمد بوضياف المسيلة-الجزائر-، سنة 2019
84. ناصر قاسيمي، سمير فراطسة، مركزية ولا مركزية التسيير وفعالية الاتصال داخل المؤسسة، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، جامعة لويس علي-الجزائر، سنة 2020
85. ناوي إكرام، التسيير العمومي الجديد كآلية حديثة لعصرنة الإدارة المحلية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 01
86. هاني الصراف، تقرير الكويت للتنافسية 2013/2014، الإدارة الحكومية بدولة الكويت: تحديات وطموح الإصلاح

87. وهيبه روابح، التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطية مقارنة في الأسس والمبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفييري، مجلة العيار، المجلد 25، العدد 62، سنة 2021 ج.المحاضرات والملتقيات:
1. بن جلول خالد، محاضرات حول نظرية اتخاذ القرار، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، سنة 2018/2019
2. بن عاشور رتيبة، محاضرات مقياس مدخل لعلم الإدارة، جامعة الجزائر 03
3. بومدين حسين، مجدوب فايزة، أوجامع إبراهيم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المفهوم وآليات التطبيق، العدد 03 والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 02
4. بومزبر حليلة، محاضرات في مقياس التسيير العمومي الجديد
5. جدار رياض، محاضرات في مقياس مدخل إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر-3، سنة 2016/2017
6. حميدي حياة، محاضرات في نظرية التنظيم، سنة 2020/2021، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف
7. خالد رجم، نظام المعلومات، محاضرات، قسم علوم التسيير-جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2018
8. زرفة رؤوف، محاضرات في مقياس تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة 08 ماي-1945 قالمة-، سنة 2018-2019
9. شيبوتي راضية، دروس في المناجنت العمومي، سنة 2021
10. علي السلمي، محاضرات في إشكالية الإصلاح الإداري، التجربة المصرية، سنة 2019
11. كتاف الرزقي، محاضرات في العولة والتغيير التنظيمي، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2-2، سنة 2017
12. مليكة بوضياف، الإدارة بالشفافية، الطريق للتنمية والإصلاح الإداري، مداخلة مقدمة بمناسبة الملتقى الوطني حول الحكم الراشد في إدارة محلية والإقليمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ورقلة، يومي 12/13 ديسمبر 2010
13. مهداوي هند، محاضرات في إدارة أعمال، جامعة عين تموشنت، سنة 2015

14. مونير بن حاج، محاضرات محكمة في الإدارة العمومية الحديثة، جامعة فرحات عباس، سطيف-1، سنة 2021/2022

د. الأطروحات :

1. بوعبد الله صالح، نماذج وطلاق قياس جودة الخدمة-دراسة تطبيقية لخدمات مؤسسة بريد الجزائر، طروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامع سطيف، منشورة، 2014
2. تيشات سلوى، أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية بنيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، سنة 2015
3. حسام الدين غضبان، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014
4. سامي ياسين، الإصلاح الإداري أداة لترشيد الانفاق العمومي دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر-3، سنة 2015
5. سليمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية، أطروحة دكتوراه في تسيير المالية العامة، دراسة حالة ولاية تلمسان-جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان، 2017/2018
6. عبان عبد القادر، تحديات الإدارة الالكترونية في الجزائر، دراسو سوسولوجية ببلدية كاليثوس، العاصمة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة
7. لمين تغليسية، مساهمة مبادئ الحوكمة الشركات في الإفصاح عن معلومات مالية ذات جودة دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة الجزائرية، تخصص محاسبة مراجعة وتدقيق، جامعة الجزائر-3، سنة 2018
8. مصطفى زغيشي، دور الحكم الراشد في تجسيد العدالة الانتقالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، في الحقوق، جامعة باتنة، الحاج لخضر، سنة 2020
9. موسى سعادوي، دور الخوصصة في التنمية الاقتصادية-حالة الجزائر-أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط اقتصادي سنة 2007
10. مونير بن حاج، مساهمة لصياغة نمط جديد للتسيير العمومي بالإعتماد على الحكم الراشد-مقاربة نظرية تجريبية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، سنة 2017/2018
11. نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم النفس والعمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، سنة 2006

هـ. القوانين والتشريعات:

1. القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة
2. القانون رقم 04-15 المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1436 هـ الموافق ب 01 فبراير 2015 ، المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالتوقيع والتصديق الالكترونية) العدد 6/2015 من الجريدة الرسمية، الصادرة في 10 فيفيري 2015
3. القانون رقم 05-99 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 1999-24
4. دستور الجزائر لسنة 1996 ، المعدل والمتمم بالقانون رقم-16

المراجع باللغة الأجنبية:

- Government in Markets: why competition matters a guide for policy maker, 2009, pp22-37 from (<http://www.gov.uk/goverment/uploads/system/uploads/attachment-data/file/284451/of11113-pdf>)
- <http://www.dohainstitut.org/ar/lists/ACRPS-pdf> Document Library/document-BD43126F-PDF.
- Carla M.Bonina and Antonio cordella, **the new public management, e-government and the notion of public value**: lessons from Mexico, proceeding of sig glob devis first annual workshop, Paris, France, December 13, 2008
- World Bank, from crisis to sustainable growth, report sub-saharan Africa, (Washington: published by World Bank, 1989, p60.
- Valarie A,Zeithaml,A.Parasuraman,and Arvind, A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality:Implication for Futur Research and Managerial Practice https://thearf-org-unified-admin.s3.amazonaws.com/MSI/2020/06/MSI_WP_00-115.pdf

- Christophe favorew, **Reflexions sur les Fondamentants de la stratégie et du management** stratégie en milieux public.
Disponible sur site : www.stratégie-àms.com, consulté le 4/04/2022 à 11 :00
- Dider linotte, raphael Romi, **service public et droit économique**, édition du suris lasseur paris, 2003
- William sabadie, **contribution de la mesure de la qualité percue d'un service public, thèse doctorat en sciencences de gestion**, université des sciences de Toulouse, 12 décembre 2011.
- Jean louis de corail, **l'approche fonctionnelle de service public sa réalité et ses limites**, la revus ajda, N°Spéciale sur le service public.
- Marie Christine rounalt, **droit administration**, paris, gualino édition, 2001.
- Francois lèveque, **concepts économique et conceptions juridiques de la nation et service public**, CNRS, Paris, 2000,
- Didier Linotte et Raphiel Romi, **service public et Droit Administratif et Economique**, 5ème, édition, juris-classeur, paris, 2003.
- Marie-louise pelletier, **l'entreprise de service public Déclin et mutation**, l'harmattan, paris, 2009, p49
- William sabadie , « **contribution de la mesure de la qualité percue d'un service public** », thèse doctorat en science de gestion, université des sciences sicials de Toulouse 12 décembre 2011.
- Philipe kotler, **marketing management**, 10th, prentic Hall International éditions, USA, 2000.

- Guy Peters : **Réforme d'un état ? Le changement au sein gouvernement américain**, R.E.A.P.
- Société Québécoise D'évaluation de programme : **une gestion davantage axée sur les résultats d'impact et appuyée par l'évaluation de programme** , Québec, september1999.
- Hayat Ben Saïd, **gestion du changement dans l'administration publique en vue de sa modernisation (étude de cas canadiens et leçon pour le Maroc)**, mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitre, science de la gestion, école des hautes études commerciales affiliée à l'université de Montréal, avril2000.
- ¹Philippe Keraudren, **entre nouveau management public et gouvernement**(les spécificités de la réforme de **l'administration centrale en grande Bretagne**), revue politiques et management public volume17, N°01, I.M.P, France, mars1999.
- ¹ Mohamed lamine Diallo, **nouvelle conception de la fonction publique**, conférence de Bénin sur la fonction publique le28/05-01/06/2001.
- GUENOUN Marcel, **le management de la performance publique locale-Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations intercommunales**, these pour l'obtention du doctorat des sciences de gestion, Université Paul Cézanne-aix-marseille,2009.
- ¹ Monks : « **la nouvelle gestion publique : Boîte à outils ou changement paradigmatique ?** In Hufty M, la pensée comptable, état Néolibéralisme, nouvelle gestion publique, puf, collection Enjeux.

- Olivier Furrer , **la mise en place du new public management a-t-elle un impact sur la satisfaction des clients ?** Etude menée auprès de deux services des automobiles suisses travail de bachelor , université de fribourg universitat freiburg.
- Ocampo Romeo, **Models of public administration reform: new public management (NPM), Asian review of public administration**, college of public administration, university of the Philippines.
- F.X.Merrien, « **la nouvelle gestion publique, concepts mythique**, lien social et politique, riad, N41, printemps1999.
- Abdelouahab Ben Braika, **l'impact des réformes économiques sur l'entreprise publique algérienne** : une contribution à l'orientation de la gestion de l'industrie du câble, thèse de doctorat d'état, université de Annaba, juin2005.
- Owen Hughes **what is, or was, new public management?**
Faculty of business and economics Monash University,
Melbourne Australia, Brisbane, 2008.
- Philippe Raimbourg »théorie de l'agence asymétrie d'information et gestion de l'état« encyclopédie de gestion, tome 1ed economica, paris, 1989.
- Sowaribi Tolofari, « **new public management and education policy futures in education**, volume3, number1, 2005.
- Chomienne Hervé, le management dans les organisations publiques, en ligne <http://www.esen.education.fr/fileadmin/user-uploade/modules/ressources/themes/rispemotion-04/h>
Chomienne PDF le 19/01/2020.

- Androniceanu Armenia, **New public management**, a key paradigm for reforming public management in romanian administration, academy of economic studies, bucharest.
- Atreya Binod, Armstrong Amona, « AReview of the criticisms and the future of new public management, working paper series, school of management , victoria university,7/2002, p42.
- Giauque David, **sciences et Managment public ou l’histoire d’une relation ambige**, le cas de la nouvelle gestion publique « Ethique publique, volume4, N°1, avril, 2002.
- Hope Kempe, Ronald, « **The new public management** : context and practise in africa », International public management journal N°4, 2001.
- Schon-Quinlivan Emmanuelle, **the administrative Reforms in the 2000–2005 Européen commission** : origins–dynamics and effets of institutional change in the européen bureaucracy, thesis of phd, school of politics and international relation, collège of human sciences submission, january2008.
- Michel ST-Germain : « **une conséquence de la nouvelle gestion publique : l’émergence d’une pensé comptable én éducation** » origines et incidences des nouveaux rapports de force dans le gestion de l’éducation, éducation et francophone, vol XXIX, canada 2001.
- Mhbouh Fatemi, Mohammed Reza Behmanesh, **New public management approach and Accountability**, International journal of management Economices and social sciences , Vol01–02–01 december2012.
- Charles Debash, **science administration**, Ed, dalloz, 1989,.

- P.A.Hall, **governing the economy the politics of state intervention in Britain and France**, Gambride, polity press, 1986, p66.
- ¹ François lacse et jean-clude thoening, **l'action publique**, éd l'hamattan, 1969.
- Anne Amar et Ludovic Berthier, « **le nouveau management public avantages et limites** (document de recherche présenté dans XVI international Reser conférence services Gouvernance and public policier lisbon, september25-30-2006.
- Bernarth w, **le nouveau management public** (concept, situation en Wallonie, queques réflexion, visions et conclusion opérationnelles) Bruxelles, Revue OSF, 1998.
- ¹ www.reiso.org/IMG/doc/dictionnaire-de-politique-social-doc
- Patrice Dun leavy et AL, **new public management is dead-long live Digital-Era Governance**” Journal of public administration Research and Theory, N°16, UK, oxford university press, 2005.
- ¹ Sarrah ben saoula, Mohammed soufyane Bezzar, **le nouveau management public et la modernisation des organistion publiques algériennes**, le journal économique al-Bachair, volume IX, N°01 (april2023).
- ¹ Mohammed Ehsan and farzana Naz, **origin, ideas, practise of new public management: lessons for developing countries, Asian affairs**”CDRB3publication, Vol25, N0.3 july-september, 2003.
- I Marcel Genoun, **le management de la performance publique local** (étude de l'utilisation des outils de gestion

- intercommunal), thèse bpou l'btention du doctorat en sciences de gestion, université paul Cézanne, Aix-Marseille III, mars2009.
- - P.Hanes : **l'évolution des tendances de l'emploi dans la fonction publique** : Grise de savoir ou occasion d'actualiser les connaissances ? Télescope, hiver2010 vol16 N°01
 - Bekhechi- chouikhi samiya, **le nouveau management public et la modernisation de l'administration publique article de groupes de connaissance**, volume2, 2006-10-01, p16.
 - ¹ Béatrice van haeperen, **Que sont les principes du new public management devenus ? Le cas de l'administration régionale wallone**, dans reflets et perspectives de la vie économique 2012 éditions de Boeck supérieur.
 - Leslie A.Pal, Inversions without End : « **The OECD and Global Public Management Reform paper presented at the OECD and Global Governance workshop** » , school of public Policy and administration, careleton university, Ottawa , canada January 19-20-2007.
 - Bovaird, Tong and Robert hugles, **re-engineering public-sector organization**: a case study or radical change in a British local authority. International review of administration sciences ,p
 - Romeo B.Ocampo, **Models of public Administration Reform; New public management(NPM)**, Asian review of public administration, college of public administration, university of the Philippines,p250: from

- <http://docplayer.net/20901081-models-of-public-administration.Reform-new-public-management-npm.htanl>
- Slim chtioui, « **the objectives and basis of public administration reform (PAR) STRATEGY** », university of sfax, Tunisia, journal of us-china public administration, february,2019,p68.<http://www.davidpublisher.com>”contribute
- Chrystelle Gaujard, « **modèles et individus de l’organisation document de travail** », janvier2004, maison de la recherche-21, quoi de la citadelle.
- Bérengère charnay, « **pour une gestion intégrée des ressources en eau sur un terroir de montagne, le cas du bassin versant du Giffre(Haute-Savoie)** », thèse de doctorat géographie présentée à l’université de savoie(E-D-SISEO) ? France.2010.
- Alain chatriot, Fayol, les fayolens et **l’impossible réforme de l’administration durant l’entre-deux-guerres**–France ; p01.<http://core.ac.uk>.
- **rapports de force dans la gestion de l’éducation et francophonie** », vol XXXIX. CANADA2001.
- Jean Luc Arregle : « **les nouvelles approches de la gestion et des organisation** », ed Economic, paris2000.
-
- Encyclopedia universalise **Encyclopedia universalise**, France SA, 2002, Tom 7.
- X.Greffé : **gestion publiques** », ed Dalloz, paris, 1999.
- Karen Hill, **principles d’aministration publiques**, un cadre pour les pays du voisinage européen, France, p02.

-
- <http://www.sigmaxweb.org/publication/principles-enp%200vervieu-fr.pdf>.
 - ¹ Kamari, Anjali (2021), **public administration; meaning, scope and its nature**,p03.<http://www.Zbw.eu> »EBP078205573-0.
 - Jayanta Kumar Dash,Ratnaprava Barik, **Introduction to public administration, directorate of distance &continuing education**, <http://ddceutkal.ac.in/downloads/UG-SLMypolsecore-GPDF>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان:

الرقم	الأستاذ	الرتبة	الجامعة
01	بن يمينه خيرة	أستاذة التعليم العالي	جامعة عين تموشنت
02	سامي مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر 1-
03	ختيمة لواتي	أستاذة التعليم العالي	جامعة عين تموشنت
04	عميمر فضيلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة عين تموشنت
05	شويخي سامية	متحصلة على شهادة الدكتوراه	جامعة تلمسان
06	تاج مزيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان

[illegible]

الأمانة العامة
أمانة الأمانة العامة

[illegible]

المصالح المشتركة للجامعة											
مركز التعليم المكثف للغات		مركز الطبع والسمعي البصري			مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والإتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد			اليهو التكنولوجي			
أمانةالمركز		أمانة المركز			أمانة المركز			أمانة المركز			
فرع البرمجة		فرع النظافة والصيانة		فرع الطبع		فرع السمعي البصري		فرع الأنظمة		فرع الشبكات	
مسؤول الفرع		مسؤول الفرع		مسؤول الفرع		مسؤول الفرع		مسؤول الفرع		مسؤول الفرع	
أمانة الفرع		أمانة الفرع		أمانة الفرع		أمانة الفرع		أمانة الفرع		أمانة الفرع	
موظفي الفرع		موظفي الفرع		موظفي الفرع		موظفي الفرع		موظفي الفرع		موظفي الفرع	

المكتبة المركزية (مدير المكتبة:)			
أمانة المكتبة:			
مصلحة الإقتناء	مصلحة المعالجة	مصلحة البحث الببليوغرافي	مصلحة التوجيه
رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة	رئيس المصلحة
موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة	موظفي المصلحة

Statistiques

		الجنس	الفئة العمرية	المستوى التعليمي	الخبرة	المسمى الوظيفي
N	Valide	130	130	130	130	130
	Manquant	0	0	0	0	0

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	53	40,8	40,8	40,8
	انثى	77	59,2	59,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	13	10,0	10,0	10,0
	من 31 سنة إلى 40 سنة	51	39,2	39,2	49,2
	من 41 إلى 50 سنة	48	36,9	36,9	86,2
	أكثر من 50 سنة	16	12,3	12,3	98,5
	5,00	2	1,5	1,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	9	6,9	6,9	6,9
	تكوين مهني	32	24,6	24,6	31,5
	جامعي	89	68,5	68,5	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	23	17,7	17,7	17,7
	من 05 إلى 10 سنوات	37	28,5	28,5	46,2
	من 11 إلى 20 سنة	49	37,7	37,7	83,8
	أكثر من 20 سنة	21	16,2	16,2	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

المسمى الوظيفي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون سطحي	13	10,0	10,0	10,0
	عون ناعم	31	23,8	23,8	33,8
	إطار	49	37,7	37,7	71,5
	آخر	34	26,2	26,2	97,7
	5,00	3	2,3	2,3	100,0
	Total	130	100,0	100,0	

250 260 270 280 290 300 310 320 330 340 350 360 370 380 390 400 410 420 430 440 450 460 470 480 490 500 510 520 530 540 550 560 570 580 590 600 610 620 630 640 650 660 670 680 690 700 710 720 730 740 750 760 770 780 790 800 810 820 830 840 850 860 870 880 890 900 910 920 930 940 950 960 970 980 990 1000

```

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

→ Fiabilité

[Jeu_de_données1] C:\Users\pc bridge\Documents\spssssss.sav

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	85	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	85	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	36

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	12

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
الملموسة	36,9085	33,117	,753	,928
الاعتمادية	36,8444	32,305	,855	,924
الاستجابة	36,5597	33,330	,803	,927
التوكيد (الأمان)	36,7662	31,713	,832	,925
المجاملة	36,7021	32,821	,811	,926
الاستدامة	36,3738	35,078	,605	,933
الوعي بأهمية التسبير العمومي الجديد	36,5128	35,343	,489	,938
جودة الإدارة والتسبير	36,4931	35,583	,734	,931
المساءلة الإدارية	37,2297	31,598	,784	,927
المشاركة	37,2344	33,496	,629	,933
اللامركزية	36,9697	34,802	,601	,933
تحسين إدارة الموارد البشرية	37,1205	32,982	,732	,929

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,418 ^a	,175	,168	,53934

a. Prédicteurs : (Constante), الوعي بأهمية التدبير العمومي الجديد

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,891	1	7,891	27,128	,000 ^b
	Résidu	37,234	128	,291		
	Total	45,125	129			

a. Variable dépendante : m2

b. Prédicteurs : (Constante), الوعي بأهمية التدبير العمومي الجديد

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
		B	Erreur standard	Bêta	t
1	(Constante)	2,108	,264		7,973
	الوعي بأهمية التدبير العمومي الجديد	,372	,071	,418	5,208

a. Variable dépendante : m2

GET

FILE='C:\Documents\استبيان\تحليل.sav'.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

استبيان

السادة الأفاضل والسيدات الفضليات

بهدف الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تحت عنوان " التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين جودة الخدمة العمومية بالجزائر دراسة حالة جامعة عين تموشنت"، تم إعداد هذه الاستمارة من أجل جمع البيانات اللازمة، لذا نرجو من سيادتكم الإجابة على عباراتها بدقة ونحيطكم علما أن البيانات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة الإجابة تكون بوضع إشارة (X) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول : البيانات الشخصية

الجنس	ذكر		أنثى	
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	من 41 إلى 50 سنة	أكثر من 50 سنة
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	ثانوي	تكوين مهني	جامعي
الخبرة	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	أكثر من 20 سنة
المسمى الوظيفي	عون تنفيذي	عون تحكم	إطار	آخر

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الأول: أبعاد التسيير العمومي الجديد

مدى وعي الموظفين والمسيرين على مستوى إدارة الجامعة بأهمية التسيير العمومي الجديد

التسيير العمومي الجديد: هو نموذج حديث في إدارة المؤسسات العمومية يعتمد على مبادئ وأدوات الإدارة المستخدمة في القطاع الخاص لتحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمة العمومية، والذي يعتمد على اللامركزية، تبني الرقمنة، تحسين إدارة الموارد البشرية، التحسين المستمر والابتكار.

الرقم	العبارة	سلم القياس			
	البعد الأول: الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
01	يوجد التزام واضح من طرف قيادة الجامعة بتطبيق هذا النموذج من التسيير .				
02	تظهر إدارة الجامعة التزامًا جد واضح بتطبيق التسيير العمومي الجديد.				
03	مبادئ التسيير العمومي الجديد واضحة ومطبقة في جامعتنا.				
04	أرى أنّ التسيير العمومي الجديد أصبح ضرورة وليس مجرد "موضة إدارية".				
05	أدرك تمامًا كيف يمكن للتسيير العمومي الجديد أن يساهم في تحسين جودة عملي.				
	البعد الثاني: جودة الإدارة والتسيير	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
06	تتماشى خطط الجامعة الإستراتيجية مع مبادئ التسيير العمومي الجديد.				
07	تقوم الجامعة بتحديد مؤشرات أداء واضحة بهدف قياس جودة الخدمات (خدمات البيداغوجية خدمات الإدارية، خدمات علمية).				
08	تقوم الجامعة بمراجعة خططها بانتظام لضمان التحسين المستمر.				
09	تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقًا لجداولها الزمنية				
10	تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل				

	البعد الثالث: المساءلة الإدارية					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	11
						تتوفر الجامعة على آليات واضحة لمراقبة المسؤولين عن جودة الخدمات.
						12 القوانين واللوائح واضحة وموجزة وسهلة
						13 تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال.
						14 يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.
						15 يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقييم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد التسيير العمومي الجديد
	البعد الرابع: المشاركة					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	16
						تشارك الجامعة جميع الأطراف المعنية (موظفين، طلاب، مجتمع) في عملية صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي.
						17 تحرص دائماً على حضور ورشة عمل أو ندوات تتعلق بالتسيير العمومي الجديد
						18 تشجع الإدارة دوماً على اقتراح أفكار تتماشى مع مبادئ التسيير العمومي الجديد.
						19 يتم تشجيع الموظفين على اقتراح ابتكارات لتحسين الخدمات.
						20 هناك تواصل وتنسيق فعال بين مختلف الإدارات والأقسام في الجامعة لتسهيل نموذج التسيير العمومي الجديد
	البعد الخامس: اللامركزية					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	21
						تعتبر القرارات الصادرة عن مدير الجامعة قرارات نهائية وتنفيذية
						22 تدفق المعلومات بين مختلف أقسام الجامعة غير طويل وغير معقد.
						23 تؤدي اللامركزية إلى توفير الوقت والجهد في انجاز الأعمال الإدارية.
						24 يتم تفويض السلطة وتوفير المرونة بين الموظفين وتشجيعهم على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات
						25 يتم تشجيع الموظفين على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.
	البعد السادس: تحسين إدارة الموارد البشرية					
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	26
						تستند عملية التوظيف بالجامعة على معيار الكفاءة المناسبة لتأدية الخدمات.
						27 توفر الجامعة فرص التدريب والتطوير المستمر للموظفين لمواكبة متطلبات نموذج التسيير العمومي الجديد.
						28 تساهم عملية تخطيط الموارد البشرية بالجامعة في توفير الاحتياجات اللازمة من الكفاءات.

					29	تسعى إدارة الجامعة إلى التنبؤ باحتياجات شرائح الأسرة الجامعية المستقبلية وتلبيتها.
					30	تدرج التوقعات والتنبؤات المستقبلية في عملية صنع القرار المتعلقة بتحسين جودة الخدمات العمومية في الجامعة.

المحور الثاني: جودة الخدمة العمومية

سلم القياس					الرقم	العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الأول: الملموسية
					01	تملك الجامعة البنية التحتية التكنولوجية الملائمة لدعم تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد بكفاءة.
					02	التكنولوجيا المستخدمة تدعم بشكل جيد هذه النهج.
					03	يعكس المظهر العام للجامعة (التصميم الداخلي، الديكورات، التجهيزات) القدرة على تقديم الخدمة المطلوبة
					04	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة لتحسين الخدمات.
					05	هناك نقص في الموارد المالية لدعم مبادرات التسيير العمومي الجديد.
					06	الأنظمة التكنولوجية الحالية لا تدعم بشكل كاف التسيير العمومي الجديد.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الثاني: الاعتمادية
					07	تحسن جودة الإرشاد الأكاديمي للطلبة.
					08	تحسن التعامل مع شكاوى شرائح الأسرة الجامعية بشكل فعال.
					09	ازداد رضا الطلبة والأساتذة عن الخدمات المقدمة.
					10	يتعامل الموظفون في الجامعة بمهنية واحترافية
					11	هناك معرفة وإلمام بأصول وإجراءات العمل من طرف موظفي الجامعة
					12	زادت إمكانية الوصول إلى الموارد الرقمية والمكتبية.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		البعد الثالث: الاستجابة
					13	أدى تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد إلى تحسين سرعة الاستجابة لاحتياجات الأسرة الجامعية.
					14	تستجيب الجامعة بسرعة وشفافية للشكاوى والاقتراحات.
					15	سرعة إجراءات التسجيل والقبول (الخدمات الإدارية للطلبة).
					16	سهولة الحصول على الوثائق الجامعية (شهادات، كشوف درجات) أسهل.
					17	تحسنت خدمات الدعم المالي والمنح الدراسية.

18	تحسنت جودة المرافق التعليمية (قاعات، مختبرات).				
	البعد الرابع: التوكيد (الأمان)				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
19	يؤدي تطبيق التسيير العمومي الجديد إلى زيادة رضا الموظفين عن عملهم في الجامعة				
20	أصبحت المعلومات المقدمة لمختلف شرائح الأسرة الجامعية أكثر دقة وشفافية.				
21	أصبحت عملية تقييم الأداء الأكاديمي أكثر موضوعية.				
22	هناك ثقة في المعلومات المقدمة من العاملين في الجامعة				
23	أشعر بالأمان في التعامل مع موظفي الجامعة				
24	يوجد عاملون يتحلون بالأدب والأخلاق في الجامعة.				
	البعد الخامس: المجاملة				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
25	تراعي الخدمات التنوع العرقي لشرائح الأسرة الجامعية.				
26	تتكيف الخدمات العمومية بسرعة مع الاحتياجات المتغيرة.				
27	تحسن الوصول للخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة.				
28	تؤخذ آراء الطلاب والمجتمع بجدية لتحسين الخدمات.				
29	يتعامل موظفو الجامعة بأدب واحترام مع جميع فئات طالبي الخدمة				
30	يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل الجامعة				
	البعد السادس: الاستدامة				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
31	يعتبر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد حلاً مستداماً لتحسين جودة خدمات الإدارة الجامعية على المدى الطويل.				
32	ستواجه الجامعة تحديات في الحفاظ على التحسينات المحققة من خلال التسيير العمومي الجديد في المستقبل.				
33	يجب تعديل أو تكيف نموذج التسيير العمومي الجديد ليتناسب مع الاحتياجات المتغيرة للجامعة في المستقبل.				
34	هناك جوانب معينة من التسيير العمومي الجديد ينبغي تعزيزها أو التركيز عليها أكثر لضمان استدامة التحسينات في الخدمات.				
35	يجب مراجعة وتقييم آثار التسيير العمومي الجديد بشكل دوري لضمان تحقيق أهدافه المستدامة.				
36	تبنى الجامعة رؤية استشرافية واضحة لتحسين جودة الخدمات العمومية.				

في الأخير تشكر لكم حسن تعاونكم ونقدر لكم الجهد والوقت المبذول في ملء هذه الاستمارة

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة ودور التسيير العمومي الجديد في تحسين جودة الخدمة العمومية على مستوى الجامعة، ولتحقيق ذلك تم القيام بدراسة ميدانية على مستوى جامعة عين تموشنت، حيث تم توزيع استبيان على عينة من موظفين الإداريين والاطارات بين مختلف الكليات والأقسام الوحدات الإدارية بالجامعة. توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) نسخة 24 إلى مجموعة النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية ما بين التسيير العمومي الجديد بأبعاده التالية: (الوعي بأهمية التسيير العمومي الجديد، جودة الإدارة والتسيير، المساءلة الإدارية، المشاركة، اللامركزية، تحسين إدارة الموارد البشرية) في تحسين من جودة الخدمة العمومية.

إستنادا إلى النتائج المتوصل إليها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها التأكيد على ضرورة اعتماد مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد على مستوى التسيير بالجامعة وذلك بإعتبارها مدخلا إستراتيجيا لترقية الأداء وتحسين من جودة الخدمات المقدمة، وذلك بما يضمن من الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق لمعيار الجودة في تقديم الخدمة العمومية.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، جودة الخدمة العمومية، الإصلاح الإداري، الأداء الجامعي.

Abstract :

This study aims to evaluate the contribution of the new public management () model to enhancing the quality of public services within the university context. To achieve this objective, a Field study was conducted at Ain Témouchent University, where a questionnaire was distributed to a sample of administrative staff and executives working in various faculties, departments, and administrative units of the university. The results, analyzed using the Statistical package for the Social Sciences () version 24, revealed a strong, positive, and statistically significant correlation between the application of new public management principles (encompassing awareness of NPM's importance, quality of administration and management, administrative accountability, participation, decentralization, and improved human resource management) and the enhancement of public service quality.

Based on these findings, the study recommends the necessity of Adopting and activating NPM principles and mechanisms in university administration, this approach is considered a strategic entry point for elevating performance levels and ensuring the quality of services provided thereby guaranteeing the achievement of comprehensive quality standards in public service delivery.

Keywords : New Public Management, Public Service Quality, Administrative Reform, University Performance.