



جامعة جيلالي بونعاما - خميس مليانة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



الموضوع:

التسيير العمومي الحديث ودوره في ترقية أداء المؤسسات العمومية  
في الجزائر  
دراسة حالة بلدية الحجاج ولاية شلف

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية  
تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات

إشراف الأستاذ:

د. خيثر محمد

إعداد الطالبين:

- برادعية بلقاسم
- ركموش محمد

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ(ة) ..... جامعة خميس مليانة
مشرفا	أستاذ د/خيثر محمد جامعة خميس مليانة
ممتحنا	أستاذ(ة) جامعة خميس مليانة

السنة الجامعية: 2021-2022

## شكر وتقدير

الحمد لله على نعمه وأفضاله، والشكر الجزيل له

على توفيقه ونهيبه في إنجاز هذا العمل.

والصلاة والسلام على من جاء بشري للعالمين.

والشكر الجزيل للاستاذ د. خمير محمد

على تفضله بقبول الأسرار على هذا البحث والتقدير

لتوجيهاته القيمة .

كما نشكر بال شكر للدكتور د. حماني يحيى لتوجيهاته القيمة

والشكر والتقدير إلى كل أساتذة الذين درسونا .

والشكر والتقدير أخيراً إلى رؤساء وعمال بلدية الحجاج ولجنة سلمى على تقديمهم العون لنا بطريق مباشر،

وأخيراً مباشراً من أجل إنجاح هذا العمل.

## الاعتراف

الذي من قال فيها تعالى "وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الذي الجمهوره التي لا تقدر بضم والربني الحميمة التي لا زلت انعم بحنانها وانلمس ببركاتها

وحولانها اسأل الله تعالى ان ينسا في ذلك يرزقني به

الذي الغالي الذي لم يكرره الزمن والربني العزيز مثال القدوة الصالحة والموجهة بأقواله

وارفعاله اطال الله عمره ورزقني به، اسأل الله ان يرزقها خيرا ما رزق اهل الدنيا وخيرا ما رزق

اهل الجنة وان يجعلنا خيرا ابنا، لخيرا ابنا.

الذي كل افراد عائلتي كبيرا وصغيرا

الذي من رزقني الله بهم نعمة وتعلمت منهم الكثير اصدقائي ورحبائي

الذي كل من وعظمني وشجعني وقد لي يد العون والمساعدة من قريب ومن بعيد ممن لم ينسني لي

ذكر اسمائهم الاحتراف لهم بالجميل اليهم جميعا اهدي هذا البحث المتواضع سائلة المولى سبحانه ان

يجعله خالصا لوجهه الكريم.

بلقاسم

## الإهداء

أهدى هذا العمل المتواضع إلي من شاركوا في رحلة الحياة،  
فأضاً، وإلى الطريق، عندما انطفأت شموعه ومنحوني الأمل  
حينما عصفت لي رياح اليأس،  
وحنوني عن الدرداء عندما أصابني الدرداء،  
وصنعوا لي مظلة النجاة بدعواتها  
التي كانت صدق في أروني ونبيراش في حياتي أسمى وإلى  
حفظها الله وإقفي، متألقين  
سأكرين وحامدين الله وإثماً.  
وإلي من كانت فرحتهم فرحتي،  
ونظراتهم نظري، وحببي لهم حياتي إخوتي.

محمد

الصفحة	البيان
	البسمة
	الإهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ج	المقدمة .....
	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
08	تمهيد الفصل الأول.....
09	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و المنهجي لمفهوم التسيير العمومي الحديث و المؤسسة العمومية الجزائرية.....
09	المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الحديث.....
12	المطلب الثاني : ماهية الأداء المؤسسي.....
14	المبحث الثاني : الدراسات السابقة .....
14	المطلب الأول: الدراسات بالغة العربية.....
16	المطلب الثاني: الدراسات بالغة الأجنبية.....
17	خلاصة الفصل الأول.....
	الفصل الثاني : دراسة ميدانية ببلدية الحجاج ولاية الشلف
19	تمهيد الفصل الثاني.....
20	المبحث الأول: الطريقة وإجراءات الدراسة.....
20	المطلب الأول :منهج و نموذج الدراسة.....
24	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة .....
26	المبحث الثاني: النتائج و المناقشة .....
26	المطلب الأول :عرض وتحليل النتائج.....
37	المطلب الثاني: اختيار فرضيات الدراسة.....
47	خلاصة الفصل الثاني.....
49	الخاتمة .....
53	قائمة المصادر و المراجع.....
57	الملاحق.....

## قائمة الجداول

الرقم	البيان	الصفحة
01	أهم الفروقات بين التسيير العمومي الحديث و التسيير العمومي التقليدي .....	11
02	درجات مقياس ليكرت .....	23
03	معامل ثبات الاستبانة (ALPHHA CRONBACH) .....	23
04	معامل ارتباط سبيرمان لفقرات المتغير المستقل للتسيير العمومي الحديث.....	25
05	معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المتغير التابع لاداء المؤسسة.....	26
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.....	26
07	توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.....	27
08	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.....	27
09	توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في المؤسسة .....	28
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي.....	28
11	إستجابة أفراد الدراسة للبعد الحركي حسب متوسطات الموافقة .....	29
12	إستجابة أفراد الدراسة للبعد التشاركي حسب متوسطات الموافقة.....	30
13	إستجابة أفراد الدراسة للبعد الاستراتيجي حسب متوسطات الموافقة .....	31
14	إستجابة أفراد الدراسة للبعد الأخلاقي حسب متوسطات الموافقة .....	32
15	إستجابة أفراد الدراسة للبعد اللامركزية حسب متوسطات الموافقة .....	33
16	إستجابة أفراد الدراسة للبعد الكيفي حسب متوسطات الموافقة .....	34
17	إستجابة أفراد الدراسة للبعد النمو و التعلم حسب متوسطات الموافقة .....	35
18	إستجابة أفراد الدراسة للبعد العمليات الداخلية حسب متوسطات الموافقة .....	36
19	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية.....	37
20	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسيير العمومي الحديث لتحسين أداء بلدية الحجاج.....	38
21	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التسيير العمومي الحديث لتحسين أداء بلدية الحجاج.....	38
22	معامل ارتباط سبيرمان لأبعاد محور التسيير العمومي الحديث.....	40

43	نتائج تحليل T لرئي العينة لمستوى التسيير العمومي والحديث وتحسين الاداء ببلدية الحجار لمتغير الجنس .....	23
44	نتائج تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" لرئي العينة لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء لبلدية الحجاج لولاية الشلف حسب متغير السن .....	24
44	نتائج تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" لرئي العينة لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء لبلدية الحجاج لولاية الشلف حسب متغير المؤهل العلمي .....	25
45	نتائج تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" لرئي العينة لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء لبلدية الحجاج لولاية الشلف حسب متغير مدة الخدمة في المؤسسة .....	26
45	نتائج تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" لرئي العينة لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء لبلدية الحجاج لولاية الشلف حسب متغير أداء المستوى الوظيفي .....	27
46	نتائج تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" لرئي العينة لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء لبلدية الحجاج لولاية الشلف حسب متغير السن .....	28
46	نتائج تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" لرئي العينة لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء لبلدية الحجاج لولاية الشلف يعزى للمتغيرات الشخصية .....	29

# المقدمة العامة



**توطئة:**

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

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

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

**✓ الإشكالية الرئيسية:**

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

**كيف يؤثر التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء المؤسسة العمومية ببلدية الحجاج ولاية الشلف؟**

ويندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية نوردها كمايلي:

\_\_\_ ما واقع التسيير العمومي الجديد ببلدية الحجاج ولاية الشلف؟

\_\_\_ ما مستوى تحسين الأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف ؟

\_\_\_ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف

؟

\_\_\_ ما طبيعة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف ؟

**✓ فرضيات الدراسة :**

للإجابة عن التساؤلات الفرعية المذكورة سابقا، نصيغ الفرضيات التالية:

**❖ الفرضية الرئيسية الأولى:**

\_\_\_ لا يوجد أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى

معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرضية الفرعية الأولى:**

\_ لا يوجد أثر للبعد الحركي (التعاقد على تحسين أداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ).

**الفرضية الفرعية الثانية:**

\_ لا يوجد أثر للبعد التشاركي (إقحام المواطن على تحسين أداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

\_ لا يوجد أثر للبعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) على تحسين أداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

\_ لا يوجد أثر للبعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) على تحسين أداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

\_ لا يوجد أثر للبعد اللامركزية على تحسين أداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية السادسة:**

\_ لا يوجد أثر للبعد الكيفي (الجودة) على تحسين أداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**❖ الفرضية الرئيسية الثانية:**

\_ توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء ببلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الأولى:**

\_ توجد علاقة بين البعد الحركي (التعاقد) و تحسين الأداء ببلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الثانية:**

\_ توجد علاقة بين البعد التشاركي (إقحام المواطن وأداء بلدية الحجاج المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ).

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

\_ توجد علاقة بين البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) و تحسين الأداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

\_ توجد علاقة بين البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) و تحسين الأداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

\_ توجد علاقة بين بعد اللامركزية و تحسين الأداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**الفرضية الفرعية السادسة:**

\_ توجد علاقة بين البعد الكيفي (الجودة) و تحسين الأداء بلدية الحجاج ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**❖ الفرضية الرئيسية الثالثة:**

\_  $H_0$ : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء بلدية الحجاج ولاية الشلف عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

\_  $H_{01}$ : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء بلدية الحجاج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى إلى متغير الجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

\_  $H_{02}$ : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء بلدية الحجاج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تعزى إلى متغير السن.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

**HO3** \_ لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء ببلدية الحجاج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الفرعية الرابعة:**

**HO4** \_ لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء ببلدية الحجاج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

**HO5** \_ لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء ببلدية الحجاج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

**✓ أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية دراستنا أساسيا في موضوع في غاية الأهمية، وهو التسيير العمومي الحديث ودوره في تحسين أداء المؤسسات العمومية، كما أن هذه الدراسة ستضيف إثراء معرفي للدراسات باللغة العربية، حيث أن أهمية هذه الدراسة تتجلى في النقاط التالية:

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

**✓ أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة عموما إلى معرفة مدى أثر و تطبيق التسيير العمومي الحديث وأبعاده على الأداء الإداري ببلدية الحجاج ولاية الشلف، أما الأهداف التي تحاول الوصول إليها تتمثل فيما يلي:

- \_ توضيح الإطار الفكري والنظري لمفهوم التسيير العمومي الحديث والأداء الإداري والعلاقة بينهما .
- \_ التعرف على مدى تطبيق التسيير العمومي الحديث وتأثيره على موظفي بلدية الحجاج .
- \_ إظهار الدور الفعال للتسيير العمومي الحديث في المؤسسات العمومية.

التأكد من وجود العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري .

### ✓ دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي:

○ أسباب شخصية: نطلعنا إلى دراسة موضوع جديد ، حيث إهتمنا بهذا الموضوع وإرادتنا في معالجته وتطبيقه كدراسة بالجزائر كون أن هذا الموضوع تطرقت إليه دراسات أجنبية وبالتالي نكون أضفنا دراسة عربية للموضوع.

○ أسباب موضوعية: تمثلت في الآتي :

— تقييم واقع التسيير العمومي الحديث لدى المؤسسات العمومية الجزائرية نموذجا.

— كون أن الموضوع من المواضيع الحديثة التي تحظى بإهتمام وآفاق مستقبلية للإدارة العمومية.

— الإطلاع على مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في الرفع من الأداء الإداري ببلدية الحجاج ولاية الشلف

### ✓ حدود الدراسة:

— عينة الدراسة: إقتصرت عينة الدراسة على موظفي مقر بلدية الحجاج

— المجال الزمني: أجريت الدراسة بالفترة الممتدة من 05 مارس إلى غاية 10 ماي 2020.

— المجال المكاني: أجريت الدراسة بمقر بلدية الحجاج ولاية الشلف .

✓ صعوبات الدراسة: أثناء دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا مجموعة من الصعوبات أبرزها .

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

✓ تقسيمات هيكل الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين وكل فصل يحوي مبحثين كما يلي:

▪ الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الحديث في المؤسسة العمومية الجزائرية .

▪ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الحديث في المؤسسة العمومية الجزائرية .

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الحديث.

المطلب الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الجزائرية .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة .

المطلب الأول: الدراسات العربية .

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

**الفصل الثاني:** دراسة ميدانية ببلدية الحجاج ولاية الشلف .

**المبحث الأول:** الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة.

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل البيانات وإختبار الفرضيات.

**المطلب الأول:** تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد الدراسة

**المطلب الثاني:** تحليل النتائج المتعلقة بتصورات وإستجابة أفراد الدراسة لأداء التسيير العمومي الجديد وإختبار

فرضيات الدراسة

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

## تمهيد الفصل الأول:

للتعرف والبحث أكثر في موضوع التسيير العمومي الحديث في الجزائر ارتأينا التطرق إلى المفاهيم النظرية له كونه يعد المحور الذي ينبني عليه التحسين في الأداء لدى المؤسسة العمومية.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التعرض إلى مفهوم التسيير العمومي الحديث من خلال إعطاء مفهومه، وسنتطرق إلى إحاطة نظرية للمؤسسة العمومية التي تعد مركزاً لممارسة هذا التسيير، حيث أنها ترتبط بالتسيير العمومي الجديد من خلال تقديم الأداء الأحسن في التسيير، وإستناداً إلى ذلك خصصنا مبحثين في هذا الفصل حيث أن المبحث الأول سنتناول فيه عرضاً لمفهوم التسيير العمومي الحديث والمؤسسة العمومية نظرياً والعلاقة بينهما، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة لموضوعنا محل البحث.



✓ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي النظري لمفهوم التسيير العمومي الحديث والمؤسسة العمومية الجزائرية :

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بعرض ما أمكن في ما يتعلق بمفهوم التسيير العمومي الجديد (كمتغير مستقل)، من جهة اللغة والاصطلاح، مروراً بمبادئه ثم خصائصه، أما فيما يخص الأداء المؤسسي (كمتغير تابع)، فسننتقل إلى مفهومه، ثم إلى الأسس العامة لتقييم الأداء، ثم أبعاده.

▪ **المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الحديث:**

أولاً: مفهوم ومبادئ التسيير العمومي الحديث:

1. **مفهوم التسيير العمومي الحديث:** إن نشأة مفهوم التسيير العمومي الحديث تعود إلى الأفكار الليبرالية الجديدة في سبعينيات القرن الماضي عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه أن أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط والتي كانت تعرف بالدولة الحامية، ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة الجديدة إلى الباحث Christopher Hood سنة 1990. (بلية، 27 و 28 نوفمبر 2018). وكغيره من المصطلحات الإدارية تعددت الآراء حول تعريف التسيير العمومي الحديث سنحاول سرد بعضاً منها في الآتي:

- \_ عرفته لجنة الإدارة العامة للتعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه: " نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية" ويدعوا هذا النموذج إلى:
- \_ تركيز الإهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة.
- \_ منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.
- \_ كما تم تعريفه على أنه: استخدام القطاع العام للتقنيات المستخدمة في القطاع الخاص، حيث تسعى التحسين الكفاءة، والتحكم الجيد في المخرجات، والحد من السيطرة الهرمية (Meer, 2007)
- \_ وعرف على أنه: واحدة من الثورات العلمية في القرن العشرين بشأن آليات الحكم السليمة في القطاع العام، حيث بدأت من الإدارة العامة وانتقلت بعد ذلك إلى السياسة العامة. (Lane, 2000) من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسيير العمومي الجديد على أنه: "أحد الأساليب الحديثة في التسيير مفاده عصرنة الإدارة العمومية للوصول إلى مستوى عال من الفعالية والأداء من خلال نشر الأفكار الجديدة كتحسين الأداء والتغيير الإيجابي في العمل لنشر الوعي الإداري بمنح حرية التصرف للمسيرين في المهام الموكلة إليهم بهدف بلوغ إستجابة سريعة للخدمة المقدمة للمواطن وبالتالي تحقيق دور الدولة وتفعيل نشاطها".

## 2. مبادئ التسيير العمومي الجديد:

يرى أوسبورن وقيبلار «D. Osborne et T. Geabler» أن التسيير العمومي الجديد يقوم على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة وذلك بإضفاء طابع المقولة على القطاع الحكومي ويحدد الكاتبان عشر قواعد وأسس تحكم دور الحكومة أو القطاع العام وأبرزها:

\_\_ إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بالتجديد وتطوير وتأهيل الخدمة العمومية.

\_\_ تدعيم رقابة التسيير.

\_\_ يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية

المواطن أو الزبون بفاعلية وكفاءة بدلا من إرتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية. (ليلي، بتصرف، 2005/2006)

أما C. Polit فيرى أن السمات الأساسية للتسيير العمومي تتمحور حول لا مركزية تسيير الوحدات والهيئات الإدارية، واعتماد مبدأ المنافسة بين القطاع الخاص والوكالات العمومية التابعة للدولة لضمان أكثر فعالية في الأداء وتوفير العديد من الخيارات للمواطن (الزبون) ويبرز Polit مبادئه في:

\_\_ تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والأهداف وفقا لنماذج كمية.

لا مركزية السلطة داخل الوكالات العمومية، والتدرج الأفقي لها وإعتماد الإدارة والتنظيم الذاتي لفرق العمل

\_\_ تبني مبدأ (مصطلح) Clients - Pourvoyeurs العارض - الزبون. (ليلي، بتصرف، 2005/2006

، الصفحات 53-54)

ويحدد الباحثان M. FINGER et ABATE B مبادئ التسيير العمومي الجديد في:

\_\_ إعتبار المواطن أو المرتفق بالخدمة زبون (Citoyen - Client) كما هو الحال في القطاع الخاص مما

يستدعي تأهيل الخدمة العمومية وتلبية حاجات المواطن أو المرتفق بصورة أحسن.

\_\_ معالجة المشاكل والنقائص في مستوى حدوثها دون الرجوع إلى الهيئة المركزية. (ليلي،

بتصرف، 2005/2006 ، صفحة 55)

### ثانيا: خصائص التسيير العمومي الجديد:

#### 1. خصائص التسيير العمومي الجديد:

\_\_ للتسيير العمومي الجديد خصائص عديدة سنحاول سرد بعضها منها :

• التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام ؛

- التسيير العمومي يرتبط بالعملية السياسية في الدولة ؛
- يعمل التسيير العمومي في إطار النظام المفتوح فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة من اجل الصالح العام للمجتمع ؛
- يتميز التسيير العمومي عن إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الإدارة؛ (بوشنافة، 2018)
- استعمال التقنيات الحديثة لا سيما تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تحسين نوعية
- الخدمات المقدمة ؛ (شريف، 2015)

#### أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي:

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

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

#### الجدول رقم (01) أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي :

التسيير العمومي الحديث	التسيير العمومي التقليدي	
تحقيق النتائج ورضا العملاء	إحترام القواعد و الإجراءات	الأهداف
لامركزية(تفويض الصلاحيات بنية شبكية حوكمة)	المركزية(هيراركية وضيقة بنية هرمية)	التنظيم
واضحة	يشوبها الخلط و عدم الوضوح	تقاسم المسؤولية بين السياسيين و الإداريين
إستقلالية	التقسيم التجزيء و التخصص	تنفيذ المهام
التعاقد	المسابقات	التوظيف
التقدم على أساس الجدارة بحسب المسؤولية وبحسب الأداء	عن طريق الاقدمية دون محسوبية	الترقية
مؤشرات الأداء	مؤشرات المتابعة	الرقابة
تركز على الأهداف	تركيز على الوسائل	نموذج الميزانية

Source: Dounebarbo ,gouvernance et performance des institution publiques le cas de la communauté urbaine de garoua au cameroun ,dition connaissances et savoirs ,2016 p246.

يتضح من الجدول رقم (01) أن هناك عدة فروق بين النموذجين حيث أننا نلاحظ من الجدول بالنسبة للهدف في التسيير العمومي التقليدي يسعى إلى احترام القواعد والإجراءات، بينما التسيير العمومي الجديد يسعى إلى تحقيق النتائج ورضاء العملاء ، أما من حيث التنظيم التسيير القديم يتميز بالمركزية ويعاكسه الجديد الذي يتميز باللامركزية وتفويض الإصلاحات، كما أن من حيث تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين يشوبها الخلط وعدم الوضوح قديما أما حديثا فهي تتسم بالدقة والوضوح، كما تكون ترقية الموظفين في التسيير القديم عن طريق الأقدمية أما التسيير العمومي الجديد فتتم الترقية على أساس الجدارة بحسب المسؤولية والأداء.

ومنه نستخلص أن أفكار التسيير العمومي الجديد أظهرت نتائج نجاحها وعليه يتم محاولة تطبيقها من خلال نقل الممارسات الإدارية ذات الأداء الحسن والجيد لتحقيق الغايات والأهداف المبتغاة.

#### ▪ المطلب الثاني: ماهية الأداء المؤسسي:

#### أولا : مفهوم وخصائص الأداء المؤسسي:

1. مفهوم الأداء المؤسسي: إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة يعتبر (PERFORMARE) التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ (PERFORMANCE) . ( الدجني، 2010/2011)

حسب مدرسة النظم فإن الأداء هو: القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن الإستغلال للموارد المتاحة. (فضيلة، 2017)

ويعرف الأداء بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها .سس (زكرياء، 2011/2012)

كما تم تعريفه بأنه يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة على إختلاف أنواعها وأحجامها إلى تحقيقها من خلال الإستغلال الفعال والكفاء لمواردها البشرية والمادية في ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية. (فضيلة، 2017)

#### مفهوم تحسين الأداء :

يعرف تحسين الأداء بأنه: عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة الضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن. (لطيفة، 2016/2017).

#### خصائص الأداء المؤسسي:

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري في المؤسسة؛
2. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين

المعتمدة؛

3. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات؛

4. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها؛

5. التركيز على العنصر البشري وتميمته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف. (الدجني، 2010/2011 صفحة 149)

### ثانياً: الأسس العامة لتقييم الأداء :

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيما يلي: (أحمد، 2015)

1. **تحديد أهداف المؤسسة:** لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها. 2. **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة

المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة و كيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها ومن جهة أخرى يقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد.

3. **تحديد مركز المسؤولية:** يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين و لها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها جزء من نشاط المؤسسة و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.

4. **تحديد مؤشرات الأداء :** تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى.

5. **توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ:** تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي للأهداف المحددة، وتسجيل النتائج التي يحصل عليها.

✓ المبحث الثاني : الدراسات السابقة

حظي كل من موضوعي التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء في الإدارة العمومية باهتمام الباحثين والمفكرين كل حسب مجال دراسته، وقد نتج عن ذلك العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية، حيث تناولت مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء في الإدارات العمومية وعلاقتها ببعض المتغيرات المختلفة؛ ومن بين المراجع والمصادر المعتمدة والمستعان بها في هذه الدراسة نذكر التالي :

▪ **المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية**

**الدراسة الأولى:** إياد علي الدجني، (2010-2011) (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في التربية قسم المناهج وطرائق التدريس بجامعة دمشق) بعنوان : دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.

سعت هذه الدراسة إلى تقديم مؤشرات واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكل مكوناته من بين المؤشرات الدولية التي تتناسب مع الطبيعة الفلسطينية، إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها: **مادور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟** إستخلص الباحث نتائج دراسته في:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

**الدراسة الثانية:** نادية عطار، (2015-2014) (رسالة ماجستير، جامعة تلمسان) بعنوان: التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام "التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه" تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بالمفاهيم المتعددة لمصطلح التسيير العمومي الجديد مع التنويه بالأهمية البالغة له ودراسة واقع التسيير المفوض في الجزائر خاصة في مجال خدمات المياه، إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية؟ كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- إن التغيير الجوهرى في أساليب إدارة الخدمات العامة وفق نظرية التسيير العمومي الجديد يكمن في اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين، ويتم التعامل معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية؛
- حل مشاكل الانتظار على مستوى الوكالات التجارية بتقريبها من المستهلكين؛
- اعتماد الدقة في قارة العدادات وحسن الاستماع للزبائن، وكذا تقليص مدة الربط بالشبكات؛
- مشاكل تسيير الخدمات العامة تتمحور حول:
- العيوب التنظيمية للنظام البيروقراطي؛

■ التراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول بها منذ القدم على مستوى تسيير الخدمات العامة من مساواة مجانية، الاستمرارية.

**الدراسة الثالثة:** شافية تومي، (2017-2018) (مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة سعيدة) بعنوان: أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة نموذجا هدف هذا البحث إلى دراسة فلسفة التسيير العمومي الجديد، انطلاقا من المراحل التي مر بها، وتطوراته التاريخية، إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها كيف أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر؟ إستخلص نتائج في:

ـ ضرورة تطبيق مبادئ وخصائص التسيير العمومي الجديد داخل مؤسساتنا العمومية لتفعيلها؛

ـ إعطاء للمؤسسات العمومية نوع من الاستقلالية الحقيقية في أداء وظائفها؛

ـ تجسيد طابع المنافسة بين المؤسسات العمومية، وبينها وبين مؤسسات القطاع الخاص.

**الدراسة الرابعة:** لحبيب بلية، (2018) (مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي) بعنوان: التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكمة مؤسسات القطاع العام

يحاول الباحث من خلال هذه الورقة إبراز كيف تساهم مبادئ التسيير العمومي الجديد في تحسين حكمة مؤسسات القطاع العام؟ وبالتالي تفعيل الدور التنموي لهذا القطاع في سبيل النهوض بالاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن:

ـ تبني مبادئ الحكامة الجيدة يقدم ويهيأ الإطار العام والأرضية المساعدة على تفعيل تطبيق مبادئ

التسيير العمومي الجديد؛

ـ أن التسيير العمومي الجديد يهدف من خلال نموذج إعادة إختراع الحكومة إلى تجديد البناء

التنظيمي للمنظمات الحكومية.

**الدراسة الخامسة:** كريمة لعرايبي، (2019) (مقال في مجلة مجلة آفاق العلمية بعنوان: تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الخدمة العمومية في الجزائر ومدى تحقيق الإدارة الجزائرية للرهان الحديث والقديم للتسيير العمومي، والمتمثل في ضمان خدمة نوعية من جهة، والتقليل في النفقات العمومية من جهة أخرى، حتى تستجيب للمطالب المتنامية للمواطنين، حيث عالج البحث إبراز ماهي الآليات الكفيلة

بضمان جودة الخدمة العمومية الجزائرية من ناحية، والاقتصاد في الإنفاق العمومي من ناحية أخرى؟ ومن النتائج الرئيسية لهذه الدراسة:

\_\_ لتغيير الثقافة الإدارية التقليدية لدى المسيرين العموميين الجزائريين، لابد من التركيز على مقارنة الجودة، بدءاً من تحسين طرق استقبال المواطن إلى غاية تقديم الخدمات التي يطلبها وبالنوعية التي تليق بدفعي الضرائب، ولبلوغ ذلك لابد من الاستعانة بمجموعة من الآليات كاللامركزية، تحديث طرق ووسائل العمل، الشراكة بين القطاع العام والخاص...إلخ.

\_\_ لترشيد الإنفاق العمومي لابد من تفعيل مدخل الرقابة والمحاسبة، وتجسيد الموازنة المفتوحة لضمان شفافية توزيع المخصصات المالية وتسييرها.

#### ▪ **المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية**

\_\_ الدراسة الأولى: New Public Management: Jan-Erik Lane2000

يهدف المؤلف من خلال هذا الكتاب إلى تقديم إدارة عامة جديدة من منظور تحليلي حيث تستخدم الدراسات التجريبية من أجل تقييم إيجابيات وسلبيات الإدارة العامة الجديدة يقدم هذا الكتاب نظرة عامة عن نماذج إدارة القطاع العام والخدمات العامة، حيث يطرح الكاتب التساؤل هل تعتمد الإدارات العامة طرقاً حديثة في إدارة مواردها؟ توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أنه يتم التعاقد مع المزيد من الخدمات العامة للقطاع الخاص وذلك بتطبيق تقنيات من القطاع الخاص على الخدمات العامة.

\_\_ الدراسة الثانية: Gerhard HammerschmidEt d'autres2018: New Public

Management reforms in Europe and their effects

مقالة من مجموعة المقالات الفائزة بجائزة كريستوفر بوليت، تسعى الورقة إلى الإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى النجاح والفشل في إصلاحات التسيير في الدول الأوروبية مقارنة بالمحاولات السابقة؟ حيث عالج الباحث تأثير الإدارة العامة الجديدة على البلدان الأوروبية من حيث العلاقة بين إصلاحات التسيير العمومي وأبعاد أداء القطاع العام، توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن التعامل مع مستخدمي الخدمة كزبائن والتوظيف المرن يرتبطان بشكل إيجابي بالتحسينات مع أبعاد أداء القطاع العام.



## خلاصة الفصل الأول :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالأدبيات النظرية لموضوع الدراسة والدراسات السابقة، بحيث تطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد إلى الإطار النظري لأداء المؤسسة ثم الدراسات السابقة. ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن مصطلح التسيير العمومي الجديد من المفاهيم الحديثة المتعلقة بالأداء الإداري ، حيث تم استخدام بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، وعليه تم عرض أهم التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. كما أن محاولة التطبيق العملي للتسيير العمومي الجديد بعد تحديا أمام الإدارات العمومية لمحاولة وضع هذا المفهوم حيز التطبيق. ومنه يتضح لنا أن التطبيق العملي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والتحسين في الأداء ليس بالأمر الصعب، وإنما تطبيقه من أجل التحسين في الأداء، حيث أن الأداء الإداري يعد مهما في مختلف الإدارات العمومية من أجل التحسين في الخدمة المقدمة للمواطن.

الفصل الثاني دراسة  
ميدانية ببلدية الحجاج  
ولاية الشلف

## تمهيد الفصل الثاني:

بعد استعراضنا للإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء في المؤسسة العمومية، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على بلدية الحجاج بولاية الشلف كأحدى المؤسسات العمومية لمعرفة مدى تطبيق أبعاد التسيير العمومي الحديث بهذه المؤسسة ودرجة تأثيرها على تحسين الأداء بها. وهذا من خلال مبحثين يتم فيهما وصف مجتمع الدراسة وعينته، كذلك تحديد نموذج وتصميم أداة الدراسة وصدقها ومدى ثباتها، وذلك كله من خلال تحديد الطريقة وإجراءات الدراسة في المبحث الأول ثم محاولة عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها في المبحث الثاني.

## المبحث الأول: الطريقة وإجراءات الدراسة

خصص هذا المبحث للتعرف على المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وأدوات جمع البيانات ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

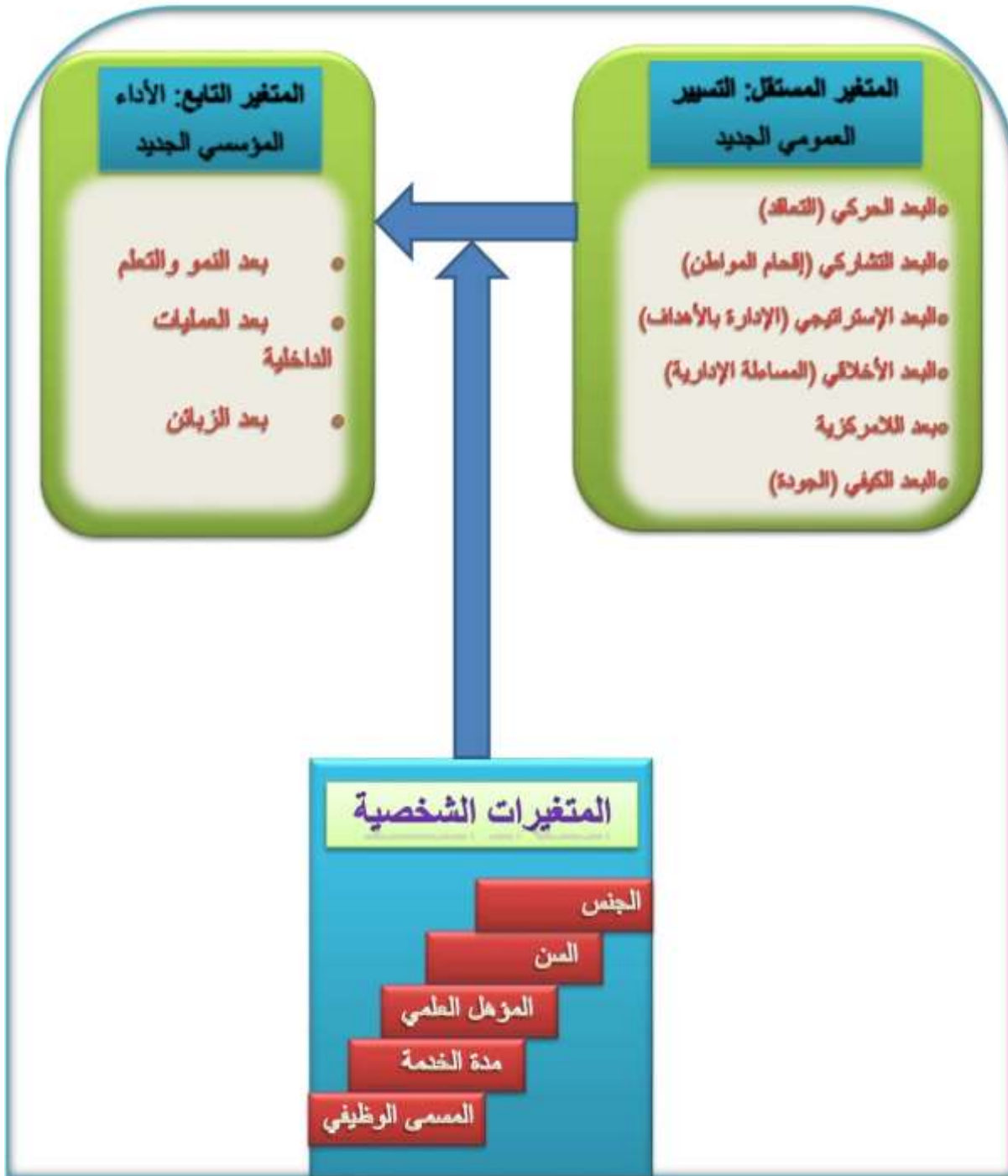
## المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة

## أولاً: منهج ونموذج الدراسة

1. منهج الدراسة: تتحدد الأهداف والخطوط العريضة التي تنطلق منها أي دراسة، من طبيعة البحث ونوعه، ولما كان الموضوع يستعصي على المنهج الواحد، لجأنا إلى الاستفادة من التكامل المنهجي باستخدام أكثر من منهج وفقاً لمبدأ المرونة والكفاءة المنهجية، لذلك استعنا بالمنهج الوصفي كمنهج تحدده الدراسة الوصفية، وهذا المنهج يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، ثم قمنا بتحليل هذه الحقائق للوصول إلى تصميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يعتمد على الدراسة التحليلية النظرية للمفاهيم الأساسية للتسيير العمومي الحديثة ومدى اعتماده وتطبيقه في المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة بلدية الحجاج ولاية الشلف بصفة خاصة، وتحديد أثر هذا النمط من التسيير على تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

2. أنموذج الدراسة: اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين الأول مستقل تمثل في التسيير العمومي الحديث وأبعاده (البعد الحركي (التعاقد)، البعد التشاركي (إقحام المواطن)، البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف)، البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية)، اللامركزية، البعد الكيفي (الجودة))، أما التابع فتمثل في الأداء المؤسسي ومؤشراته (النمو والتعلم، العمليات الداخلية، الزبائن). والشكل الموالي يوضح أنموذج الدراسة المقترح:

الشكل رقم (01) أنموذج الدراسة



ثانيا: أساليب جمع البيانات :

تعتمد دقة نتائج الدراسة في جانبها الميداني على موضوعية المقياس المعتمد لقياس الظاهرة المدروسة. وبناءا على طبيعة الموضوع، ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، تم الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض، وهي:

1. **الوثائق الإدارية:** تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات، وقد تم الإطلاع على وثائق مختلفة بالمؤسسة، ما ساعد على وضوح الرؤية حول هيكل المؤسسة وبعض المؤشرات التي توضح مستوى الأداء وبيانات تفيد موضوع الدراسة.

2. **المقابلات:** تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها إستخداما، وقد قام الطالبان بإجراء مقابلات مهيكلية وأخرى حرة من أجل جمع البيانات الأولية والتي توضح الرؤية عن طريقة سيرورة العمل بالمؤسسة، ومدى إمكانية إدراك المستجوبين لبعض المصطلحات المستعملة في الاستبانة.

3. **الاستبانة:** تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها. لذلك قام الطالبان ببناء استبانة مكونة من ثلاثة محاور ضمت 38 فقرة، تتضمن وصفا دقيقا للبيانات الأولية الخاصة بالفئة المستهدفة، أبعاد التسيير العمومي الجديد بالمؤسسة المبحوثة ومؤشرات الأداء بهاته المؤسسة، ويمكن سردها كما يلي:

### 1. المحور الأول: البيانات الأولية:

ومن خلالها حاول الباحث الوصول إلى إعطاء وصف دقيق للفئة المستهدفة في عينة الدراسة وذلك من خلال خمسة (05) أسئلة تم فيها تناول : الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة والمسمى الوظيفي.

### 2. المحور الثاني: البيانات المتعلقة بأبعاد التسيير العمومي الجديد

تشكل هذا المحور من الأبعاد الستة الرئيسية لرأس المال الفكري تضم 26 فقرة موزعة كما يلي:

- البعد الأول: أسئلة متعلقة بالبعد الحركي (التعاقد) ويتكون من 4 عبارات
- البعد الثاني: أسئلة متعلقة بالبعد التشاركي (إقحام المواطن) ويتكون من 4 عبارات
- البعد الثالث : أسئلة متعلقة بالبعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) ويتكون من 4 عبارات
- البعد الرابع: أسئلة متعلقة بالبعد الأخلاقي المساءلة الإدارية) ويتكون من 5 عبارات
- البعد الخامس: أسئلة متعلقة ببعد اللامركزية ويتكون من 4 عبارات
- البعد السادس: أسئلة متعلقة بالبعد الكيفي (الجودة) ويتكون من 5 عبارات

### 3. المحور الثالث: البيانات المتعلقة بأبعاد الأداء المؤسسي

احتوى هذا المحور على ستة مؤشرات الأسباب النجاح الإستراتيجي تضم 12 فقرة موزعة كالاتي:

- البعد الأول : أسئلة متعلقة ببعد النمو والتعلم ويتكون من 4 عبارات
- البعد الثاني: أسئلة متعلقة ببعد العمليات الداخلية ويتكون من 4 عبارات
- البعد الثالث: أسئلة متعلقة ببعد الزبائن ويتكون من 4 عبارات

## ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في الدراسة

إن الهدف الرئيسي لهذا البحث هو الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ومعبرة عن الإشكالية الرئيسية للموضوع محل الدراسة، وذلك عن طريق تجميع البيانات اللازمة ومن ثم تبويبها، تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية تؤدي إلى الإجابة عن التساؤلات التي طرحت في مقدمة الدراسة، وبالتالي نفي الفرضيات المرتبطة بها أو تنفيذها.

كما أن تحقيق هكذا أهداف منوط بالأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة، ومدى ملاءمتها لنوع البحث، وتوظيف البرامج الإحصائية المناسبة التي تمكننا من الحصول على نتائج معنوية وبأقل وقت ممكن.

ومن بين البرامج الإحصائية الشائعة الاستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات، نجد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف اختصارا ب SPSS.

لذلك وبعد أن تم تبويب البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spssv25) وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. **معامل الثبات Alpha Cronbach's**: والذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.

2. **معامل الارتباط**: لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي واثبات أن المقياس يقيس ما وضع القياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.

3. **التكرارات**: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبانة.

4. **النسب المئوية**: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبانة.

5. **المتوسط الحسابي**: للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

6. **الانحراف المعياري**: ومن خلاله يتم تحديد مدى تباعد أو تقارب القراءات عن وسطها الحسابي.

7. **معامل التحديد: (R2)** وهو مربع معامل الارتباط، ويستعمل لتوضيح التباين المشترك بين متغيرات الدراسة من خلال تفسير التباين في المتغير المعتمد، والذي يحدد بالتباين في المتغير المستقل بغية تحديد العلاقة الخطية الموجودة بين المتغيرات.

8. **اختبار اللعينات المستقلة (Independent Samples T Test)**: لاختبار الفروق في آراء أفراد الدراسة نحو المحاور المختلفة.

9. **اختبار F لتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)**: لاختبار الفروق.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، كما هو موضح في الجدول رقم (02):

## جدول (02): درجات مقياس ليكرت الاستجابة

الاستجابة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدو
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبين

**المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة:**

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية للولاية والذين يبلغ عددهم حوالي 80 عامل في مختلف مكاتب البلدية.

أما عينة الدراسة فنظراً لصغر حجم المؤسسة المبحوثة وإمكانية الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، لذلك ارتأينا أن يقوم بمسح شامل لجميع أفراد المجتمع المستهدف، وذلك قصد زيادة مصداقية الدراسة. حيث تم توزيع الإستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 60 إستبانة.

تم حساب عينة الدراسة اعتماداً على معادلة ريتشاد جيجر فوجدنا حجم العينة يساوي 70 مفردة .

**ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة:**

1. **ثبات الدراسة:** يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

ولقياس مدى ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ ( Alpha

Cronbach) والجدول التالي يوضح ذلك:

## جدول رقم (03) معامل ثبات الاستبانة (Alpha Cronbach)

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
965	38

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يوضح الجدول رقم (03) قيم معاملات الثبات للاستبانة ككل، ويتضح أن قيمة ألفا كرونباخ ( Alpha Cronbach)، تساوي (0.965)، وهي قيمة عالية، وهذا يؤكد قوة ثبات الإستبانة وإمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

1. **صدق الإستبانة:** يقصد بصدق الاستبانة التأكد من أنها تقيس ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من

صدق الاستبانة بطريقتين:



1.2 الصدق الظاهري لأداة الدراسة: لمعرفة مدى صدق الإستبانة الموضوعة لهاته الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، فقد تم أخذ ملاحظاتهم وبعض التغييرات على فقرات الإستبانة بعين الإعتبار لتكون الإستبانة مضبوطة من حيث الأبعاد والفقرات، بلغ عدد المحكمين (07) وهذا ما يظهره الملحق رقم (1).

2.2 الصدق البنائي (الداخلي): بعد التأكد من الصدق الظاهري الأداة الدراسة قمنا بالتعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد، وهذا بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة. والجدولين المواليين يوضحان ذلك:

جدول رقم (04) معاملات إرتباط سبيرمان الفقرات المتغير المستقل التفسير العمومي الجديد

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	0.411	14	0.778
02	0.581	15	0.561
03	0.597	16	0.859
04	0.676	17	0.803
05	0.746	18	0.640
06	0.601	19	0.728
07	0.834	20	0.825
08	0.854	21	0.611
09	0.797	22	0.854
10	0.895	23	0.815
11	0.833	24	0.768
12	0.806	25	0.911
13	0.837	26	0.888

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

جدول رقم (05) معاملات ارتباط سبيرمان الفقرات المتغير التابع أداء المؤسسة

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	0.826	07	0.818
02	0.895	08	0.888
03	0.871	09	0.871
04	0.863	10	0.890
05	0.890	11	0.891
06	0.903	12	0.896

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدولين (04) و(05) المتعلقين بمعامل ارتباط سبيرمان للفقرات بأبعادها نلاحظ أن قيم معامل ارتباط سبيرمان كلها موجبة عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، مما يثبت صحة إتساق الفقرات بأبعاد الدراسة وبالتالي مع المحاور.

### المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض البيانات الشخصية لعينة المجتمع المدروس وتحليلها وفقا للمتغير المستقل والمتغير التابع وصولا لإختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج:

عند تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التركيز على بعض البيانات الشخصية دون الأخرى، وهذا يعود إلى ما رآه الطالبان يتماشى مع طبيعة البحث للإستبانة وتتمثل هذه البيانات فيما يلي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، المسمى الوظيفي. وفيما يلي عرض لعينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية:

#### أولا: توزيع أفراد العينة:

##### 1. حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	45	75%
	أنثى	15	25%
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 75% من عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغ عددهم 45 فردا، في حين بلغ عدد الإناث 15 إناث بنسبة بلغت 25% وهذا ما يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة ببلدية الحجاج هم ذكور ويعود ذلك لعدة عوامل منها الخبرة، طبيعة المنطقة.

2. حسب متغير العمر:

الجدول رقم (07) توزيع الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	2	3.33%
	من 25 إلى 35 سنة	08	13.33%
	من 36 إلى 45 سنة	20	33.33%
	أكبر من 45 سنة	30	50%
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن الفئة الأكبر هي فئة أكبر من 45 سنة بعدد عمال (30) عامل وبنسبة مئوية قدرت ب 50% بينما الفئة من 36 إلى 45 سنة بلغ عددهم (20) عامل بنسبة 33.3%، بينما نلاحظ أن (08) عامل المحصور أعمارهم في الفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 13.33%، أما فئة أقل من 25 سنة نلاحظ أن هنالك عامل (2) بنسبة مئوية 3.33% وهذا يعود لكون أن البلدية تعتمد على الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، وهذا ما يساهم في استقرار العمال بالبلدية وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء .

الجدول رقم (08) توزيع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	30	50%
	جامعي	25	41.66%
	دراسات عليا	05	9.44%
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن نصف حجم العينة من حيث المؤهل العلمي كان من نصيب الأفراد ممن يثبتون مستوى الثالثة ثانوي ومن هم دون هذا المستوى، حيث بلغ عددهم 30 فردا بنسبة 50% يليهم ترتيبا الأفراد

الحاصلون على شهادة جامعية، البالغ عددهم 25 أي ما نسبته 41.66% فيما يأتي الأفراد الحاصلون على شهادات الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) بعدد 5 أفراد بنسبة 9.44 %

4. حسب متغير مدة الخدمة في المؤسسة:

الجدول رقم (09) توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في البلدية

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
مدة الخدمة في البلدية	أقل من 05 سنوات	08	13.33%
	من 05 إلى 10 سنوات	10	16.66%
	من 11 إلى 15 سنة	25	41.66%
	أكثر من 15 سنة	28	46.66%
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن الفئة الأغلبية هي الفئة ذات الأقدمية فئة العمال الأكثر من 15 سنة بعدد عمال (28) عامل وبنسبة مئوية 46.66%، ثم تليها فئة ذوي الخبرة بالبلدية من 11 إلى 15 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 41.66% حيث بلغ عدد العمال في هذه الفئة (25) عامل، بينما فئة العمال ذوي مدة الخدمة في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم (10) عامل وبنسبة مئوية 16.66%، أما فئة العمال أقل من 5 سنوات بلغت نسبته 13.33% من إجمالي عينة الدراسة بعدد عمال (08) عامل، وهذا ما يدل على وجود خبرة لدى عمال البلدية مما يساهم تحسين الأداء والخدمات المقدمة. 5

5. حسب متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عون تنفيذي	20	33.33%
	عون تحكم	10	16.66%
	إطار	30	50%
المجموع		60	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن (30) عامل من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى وظيفي إطار بنسبة 50%، بينما ما نسبته 33.33% هم في وظيفة عون تنفيذي بعدد عمال (20) عامل، أما فئة العمال ذوي المسمى الوظيفي عون تحكم بلغ عددهم (10) أن عامل بنسبة مئوية 16.66%، وهذا ما يدل على أن البلدية تحافظ على الموظفين ذوي الخبرة في العمل وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء.

### ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة:

#### 1. تحليل النتائج المتعلقة بتصورات وإستجابة أفراد الدراسة لأبعاد التسيير العمومي الحديث :

وللتعرف على واقع التسيير العمومي الجديد ومدى تطبيقه لدى بلدية الحجاج ولاية الشلف، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة من أبعاد التسيير العمومي الجديد على فقرات الاستبانة.

#### أ. تحليل البعد الحركي (التعاقد):

#### الجدول رقم (11) استجابة أفراد الدراسة للبعد الحركي حسب متوسطات الموافقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تعتمد البلدية على صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم	2.35	1.29	4	منخفض
02	عقود العمال المبرمة تتوافق مع الشروط و القوانين	3.73	1.99	1	مرتفع
03	تتعاقد البلدية مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة	3.71	1.86	2	مرتفع
04	تقوم البلدية بتفويض بعض مرافقها لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة	3.08	1.32	3	متوسط
	إجمال البعد الحركي	3.22	1.67		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الجدول رقم (11) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الحركي (التعاقد)، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (3.22) وانحراف معياري بلغ (0.67)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة،

وهو ما يشير إلى تبني بلدية الحجاج للبعد الحركي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى، تليها في الترتيب الفقرة رقم (03) كلاهما بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) و (3.71) على التوالي وانحراف معياري بلغ (0.99) و (0.86) تواليا، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (3.08) وانحراف معياري بلغ (1.32)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (01) بمتوسط قدره (2.35) وانحراف معياري بلغ (1.29).

ب. تحليل البعد التشاركي (إقحام المواطن):

الجدول رقم (12) استجابة أفراد الدراسة للبعد التشاركي حسب متوسطات الموافقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تكرس إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرار	2.75	1.33	3	متوسط
02	تقوم إدارتكم بمنح المواطن حق الاطلاع على الوثائق الإدارية	2.26	1.13	4	منخفض
03	تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوّاري	2.80	1.24	1	متوسط
04	تستند إدارتكم إلى سجل الشكوى لتحسين الخدمة المقدمة	2.80	1.27	2	متوسط
	إجمالي البعد التشاركي	2.65	1.97		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الجدول رقم (12) يظهر لنا نتائج تحليل البعد التشاركي (إقحام المواطن)، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.65) وانحراف معياري بلغ (0.79)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني بلدية الحجاج للبعد التشاركي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرتين رقم (03) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (2.80) وانحراف معياري بلغ (1.24)، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.80) وانحراف معياري بلغ (1.27)، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.33)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (02) بمتوسط قدره (2.26) وانحراف معياري بلغ (1.33)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (02) بمتوسط قدره (2.26) وانحراف معياري بلغ (1.13).

## ج. تحليل البعد الاستراتيجي:

الجدول رقم (13) استجابة أفراد الدراسة للبعد الاستراتيجي حسب متوسطات الموافقة الفقرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية	3.12	1.28	1	متوسط
02	يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف	2.78	1.38	2	متوسط
03	تجمع إدارتكم مع العمال لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف و الفرص و التهديدات في بيئة المؤسسة	2.57	1.38	4	منخفض
04	يتم مكافئة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم	2.60	1.27	3	منخفض
	إجمالي البعد الاستراتيجي	2.77	1.12		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الجدول رقم (13) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الاستراتيجي، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في إستبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.77) وانحراف معياري بلغ (1.12)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني بلدية الحجاج للبعد الاستراتيجي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.12) وانحراف معياري بلغ (1.28)، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.78) وانحراف معياري بلغ (1.38)، تليها الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط بلغ (2.60) وانحراف معياري بلغ (1.27)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (03) بمتوسط قدره (2.57) وانحراف معياري بلغ (1.38).

## د. تحليل البعد الأخلاقي:

الجدول رقم (14) استجابة أفراد الدراسة للبعد الأخلاقي حسب متوسطات الموافقة الرقم الفقرة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمل	2.73	1.28	3	متوسط
02	يوجد تحديد واضح للصلاحيات و المسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم	2.98	1.39	2	متوسط
03	تمكن إدارتكم المواطنين ذوي العلاقات من الأفراد أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية من محاسبة و مراقبة العاملين بها	2.50	1.25	5	منخفض
04	تتم المسائلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه	3.00	1.38	1	متوسط
05	يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص و المتابعة و التقويم المستمر لدى التزامهم بإحكام و قواعد الإدارة السلمية	2.58	1.33	4	منخفض
	إجمالي البعد الأخلاقي		1.04		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الجدول رقم (14) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الأخلاقي، حيث تم من خلال (05) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.76) وانحراف معياري بلغ (1.04)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني بلدية الحجاج ولاية الشلف للبعد الأخلاقي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (1.38)، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.98) وانحراف معياري بلغ (1.39)، تليها الفقرة رقم (01) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ (1.28)، ثم تأتي الفقرة رقم (05) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط بلغ (2.58)



وانحراف معياري بلغ (1.33)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (03) بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط قدره (2.50) وانحراف معياري بلغ (1.25).

هـ. تحليل بعد اللامركزية:

الجدول رقم (15) استجابة أفراد الدراسة لبعء اللامركزية حسب متوسطات الموافقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية	3.01	1.24	1	متوسط
02	تمتلك إدارتكم الحرية في صنع القرار الخاصة بإدارة المصالح الذاتية	2.82	1.12	2	متوسط
03	لا يحتاج اتخاذ القرار في إدارتكم إلى موافقة الوزارة	2.75	1.25	3	متوسط
04	تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات المركزية	2.53	1.17	4	منخفض
	إجمالي بعد اللامركزية	2.78	1.85		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الجدول رقم (15) يظهر لنا نتائج تحليل بعد اللامركزية، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.78) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني بلدية الحجاج ولاية الشلف لبعء اللامركزية ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.24)، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.82) وانحراف معياري بلغ (1.12)، تليها الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.25)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (04) بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط قدره (2.53) وانحراف معياري بلغ (1.17).

## و. تحليل البعد الكيفي:

الجدول رقم (16) استجابة أفراد الدراسة للبعد الكيفي حسب متوسطات الموافقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل	2.94	1.44	4	متوسط
02	تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري	2.96	1.29	3	متوسط
03	تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجدولها الزمنية	3.23	1.20	1	متوسط
04	تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلفة مستوياتها الإدارية	3.21	1.33	2	متوسط
05	تلتزم إدارتكم بسهولة الحصول على الخدمة من طرف الزبون متى شاء دون تأخر أو انتظار	2.83	1.35	5	متوسط
	إجمالي البعد الكيفي	3.03	1.14		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الجدول رقم (16) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الكيفي (الجودة)، حيث تم من خلال (05) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (3.03) وانحراف معياري بلغ (1.14)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني بلدية الحجاج ولاية الشلف للبعد الكيفي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري بلغ (1.20)، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (3.21) وانحراف معياري بلغ (1.33)، تليها الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.96) وانحراف معياري بلغ (1.29)، ثم تأتي الفقرة رقم (01) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.94) وانحراف معياري بلغ (1.44)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (05) بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط قدره (2.80) وانحراف معياري بلغ (1.14).

## 1. تحليل النتائج المتعلقة بتصورات وإستجابة أفراد الدراسة محور الأداء

## أ. تحليل بعد النمو والتعلم:

الجدول رقم (17) استجابة أفراد الدراسة للبعد النمو والتعلم حسب متوسطات الموافقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تتبع إدارتكم سياسات جديدة في مجال التعيين و الترقيات و المكافئات	2.67	1.20	4	متوسط
02	تعمل إدارتكم على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات و المعارف	3.03	1.37	1	متوسط
03	تقوم إدارتكم بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبديل المعارف	3.01	1.38	2	متوسط
04	تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم	2.76	1.37	3	متوسط
	إجمالي بعد النمو و التعلم	2.87	1.15		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الجدول رقم (17) يظهر لنا نتائج تحليل بعد النمو والتعلم، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.87) وانحراف معياري بلغ (1.15)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني بلدية الحجاج ولاية شلف لبعد النمو والتعلم ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري بلغ (1.37)، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.38)، تليها الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.76) وانحراف معياري بلغ (1.37)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (01) بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط قدره (2.67) وانحراف معياري بلغ (1.20).

## ب. تحليل بعد العمليات الداخلية:

الجدول رقم (18) استجابة أفراد الدراسة لبعء العمليات الداخلية حسب متوسطات الموافقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تتبنى إدارتك أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العاملين وزيادة كفاءة خدماتها	2.92	1.39	3	متوسط
02	تقوم إدارتك بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل	2.98	1.34	2	متوسط
03	تسعى إدارتك إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية	3.01	1.34	1	متوسط
04	تشرح إدارتك الطرق و الإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح	2.85	1.38	4	متوسط
	إجمالي بعد العمليات الداخلية	2.94	1.23		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الجدول رقم (18) يظهر لنا نتائج تحليل بعد العمليات الداخلية، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.94) وانحراف معياري بلغ (1.23)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني بلدية الحجاج ولاية الشلف لبعء العمليات الداخلية ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.34)، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.98) وانحراف معياري بلغ (1.34)، تليها الفقرة رقم (01) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.92) وانحراف معياري بلغ (1.39)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (04) بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط قدره (2.85) وانحراف معياري بلغ (1.38).

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة:

1. اختبار التوزيع الطبيعي :

تم استرجاع 70 إستبانة من الإستبانات التي وزعت على موظفي بلدية الحجار والبالغ عددهم ب 80 موظف، وحسب نظرية النهاية المركزية نجد أن توزيع المعاينة قريب من التماثل حيث أن العينة ذات حجم كبير ( $n > 30$ ) فإن توزيع النتائج الممكنة سيكون له توزيع طبيعي.

بالإسقاط على عدد الإستبانات المسترجعة من الموظفين نجد أن  $n=70 \iff (70 > 40)$  وعليه فإن توزيع النتائج يتبع التوزيع الطبيعي.

2. اختبار الفرضيات:

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: "لا يوجد أثر للتسيير العمومي الحديث على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )"

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة sig
الانحدار	50.24	1	50.24	143.22	0.00
الخطأ	18.94	54	0.35		
المجموع	69.19	55			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (19) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 143.227 وبقية احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي :

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسيير العمومي الحديث على تحسين أداء البلدية

المتغير	B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد
التسيير العمومي الحديث	1.24	1.98	0.00	143.22	0.85	0.72

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول رقم (20): يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتسيير العمومي الحديث على تحسين أداء البلدية وبالتالي وجود أثر للتسيير العمومي الحديث على تحسين أداء البلدية، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة (143.227)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.988) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.852) حيث أن متغير التسيير العمومي الجديد يفسر ما نسبته (72.6%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء البلدية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (1.242)

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التسيير العمومي الحديث على تحسين أداء

#### البلدية

البعد	B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد
البعد الحركي	0.87	0.33	0.00	21.24	0.53	0.28
البعد التشاركي	0.69	3.18	0.00	31.07	0.60	0.36
البعد الاستراتيجي	0.66	3.70	0.00	34.13	0.66	0.44
العد الأخلاقي	0.87	2.15	0.00	104.97	0.81	0.66
بعد اللامركزية	0.53	3.10	0.002	10.73	0.40	0.16
البعد الكيفي	0.87	1.50	0.00	205.93	0.89	0.79

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الفرضية الفرعية الأولى:

- لا يوجد أثر للبعد الحركي (التعاقد على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%).

يبين لنا الجدول رقم (21) أثر البعد الحركي (التعاقد على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.240)، وكذلك قيمة (T) البالغة (0.338) بمستوى دلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط طردية بين المتغيرين بنسبة (0.531) حيث أن البعد الحركي يفسر ما نسبته (28.2%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء البلدية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.871).

الفرضية الفرعية الثانية:

- لا يوجد أثر للبعد التشاركي (إقحام المواطن على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%).

يبين لنا الجدول رقم (21) أثر البعد التشاركي (إقحام المواطن على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.072)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.186) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة الارتباط بين المتغيرين بنسبة (0.601) حيث أن البعد التشاركي يفسر ما نسبته (36.5%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء البلدية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.692).

الفرضية الفرعية الثالثة:

- لا يوجد أثر للبعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

يبين لنا الجدول رقم (21) أثر البعد الإستراتيجي على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (43.134)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.703) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.666) حيث أن البعد الإستراتيجي يفسر ما نسبته (44%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء البلدية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.871).

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا يوجد أثر للبعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

يبين لنا الجدول رقم (21) أثر البعد الأخلاقي على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%)، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (104.975)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2.155) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة

(0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.813) حيث أن البعد الأخلاقي يفسر ما نسبته (66%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء البلدية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.874).

**الفرضية الفرعية الخامسة:**

• لا يوجد أثر لبعد اللامركزية على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

يبين لنا الجدول رقم (21) أثر بعد اللامركزية على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.738)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.104) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط طردية بين المتغيرين بنسبة (0.407) حيث أن بعد اللامركزية يفسر ما نسبته (16.6%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء البلدية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.534).

**الفرضية الفرعية السادسة:**

• لا يوجد أثر للبعد الكيفي (الجودة) على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

يبين لنا الجدول رقم (21) أثر البعد الكيفي على تحسين أداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (205.931)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.500) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.890) حيث أن البعد الكيفي يفسر ما نسبته (79.2%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء البلدية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.875)

**نتيجة إختبار الفرضية الرئيسية الأولى:** وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الحديث وتحسين أداء البلدية عند مستوى الدلالة 0.05 .

**ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:**

تنص الفرضية على أنه: توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء الإدارة بالإدارة المحلية لولاية أدرار ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

**الجدول رقم (22): معامل ارتباط سبيرمان لأبعاد محور التسيير العمومي الحديثة**

أبعاد محور التسيير العمومي الحديث	درجة الارتباط بمحور الأداء الإداري	مستوى المعنوية Sig
و البعد الحركي (التعاقد)	0.351	0.008
البعد التشاركي (إقحام المواطن)	0.593	0.00
البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف)	0.66	0.00
البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية)	0.77	0.00
اللامركزية	0.41	0.001
البعد الكيفي (الجودة)	0.87	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25



الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة بين البعد الحركي (التعاقد) و تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

تم استخدام إختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين البعد الحركي (التعاقد) و تحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط للبعد الحركي (التعاقد) قد بلغ 0.351 بصفة ضعيفة، وأن قيمة المعنوية Sig أكبر من  $0.008 > 0.05$

**نتيجة الفرضية:** يمكن إستنتاج أنه لا توجد علاقة بين البعد الحركي (التعاقد) و تحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة بين البعد التشاركي (إقحام المواطن و تحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية من الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط للبعد التشاركي (إقحام المواطن) قد بلغ 0.593 بصفة طردية متوسطة، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من  $0.05 > 0.00$

**نتيجة الفرضية:** الفرضية صحيحة توجد علاقة بصفة طردية متوسطة بين البعد التشاركي (إقحام المواطن) و تحسين الأداء البلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- توجد علاقة بين البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) و تحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط للبعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) قد بلغ 0.669 بصفة طردية قوية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من  $0.05 > 0.00$ .

**نتيجة الفرضية:** توجد علاقة بين البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) و تحسين أداء الإدارة بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- لا توجد علاقة بين البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) وتحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط للبعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) قد بلغ 0.779 بصفة طردية قوية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05)  $0.00 < 0.05$  " نتيجة الفرضية: توجد علاقة بصفة طردية قوية بين البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) وتحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- توجد علاقة بين بعد اللامركزية وتحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوية 5%. تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط لبعد اللامركزية قد بلغ 0.418 بصفة طردية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05)  $0.00 < 0.05$  " نتيجة الفرضية: توجد علاقة بصفة طردية بين بعد اللامركزية وتحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية السادسة:

- توجد علاقة بين البعد الكيفي (الجودة) وتحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (22) أن معامل الارتباط للبعد الكيفي (الجودة) قد بلغ 0.879 بصفة طردية قوية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05)  $0.00 < 0.05$  " نتيجة الفرضية: توجد علاقة بصفة طردية قوية بين البعد الكيفي (الجودة) وتحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

نتيجة إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تقبل الفرضية التي تفترض أنه توجد علاقة بين التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء بالبلدية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة Ho على أنه:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء بالبلدية عند مستوى دلالة 5% تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لوصول لنتيجة الفرضية الرئيسية الثانية قمنا باختبار الفروق الفرضيات الفرعية لها لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء بالبلدية التي تعزى إلى البيانات الشخصية موضحة كالآتي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل (T) يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء ببلدية الحجاج تعزى لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
التسيير العمومي الحديث	ذكر	44	2.81	0.78	-1.11	0.27
	أنثى	12	3.09	0.70		
تحسين الاداء	ذكر	44	2.83	1.12	-1.52	0.13
	أنثى	12	3.38	1.04		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال هذا الجدول قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التسيير العمومي من حيث الجنس ذكر تقدر ب (2.8143) بإنحراف معياري قدره (0.78303)، وهو قريب من المتوسط الحسابي للإناث المقدر ب (3.0929) وبانحراف معياري بنسبة (0.70662)، إضافة إلى قيمة T تساوي (-1.114) وأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لها لمستوى الدلالة للتسيير العمومي الجديد أكبر من 0.05 (0.270 > 0.05)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0-1$  أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الحديث ببلدية الحجاج تعزى لمتغير الجنس. يبين الجدول رقم (23) أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير تحسين الأداء من حيث الجنس ذكر تقدر ب (2.8371) بإنحراف معياري قدره (1.12480)، وهو قريب من المتوسط الحسابي للإناث المقدر ب (3.0929) وبانحراف معياري بنسبة (1.04140)، إضافة إلى قيمة T تساوي (-1.529) وأن القيمة الإحتمالية المصاحبة لها لمستوى الدلالة لتحسين الأداء أكبر من 0.05 (0.132 > 0.05)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى تحسين الأداء بمديرية الإدارة المحلية والتي تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسير العمومي الجديد وتحسين الأداء ببلدية الحجاج تعزى لمتغير السن

المحاور	السن	الاختبار F	مستوى الدلالة sig
التسيير العمومي الحديث	اقل من 25/25-35	1.09	0.36
	45-36/اكبر من 45		
تحسين الأداء	اقل من 25/25-35	0.93	0.42
	45-36/اكبر من 45		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (24): يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) للمحاور تساوي 0.361 و 0.429 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بحيث "  $0.361 > 0.05$  " و "  $0.429 > 0.05$  " وعليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0-2$  التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسير العمومي الحديث والأداء الإداري ببلدية الحجاج لمتغير السن.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسير العمومي الحديث والأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	السن	اختبار F	مستوى الدلالة
التسيير العمومي الحديث	ثانوي فاقل	0.92	0.40
	جامعي		
	دراسات عليا		
تحسين الأداء	ثانوي فاقل	1.07	0.35
	جامعي		
	دراسات عليا		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (25): يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.404 و 0.350 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بحيث "  $0.404 > 0.05$  " و "  $0.350 > 0.05$  " وعليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0-3$  التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسير العمومي الحديث وتحسين الأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (26) نتائج تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الحديث و تحسين الأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف مدة الخدمة في المؤسسة المحاور

مستوى الدلالة	الاختبار F	مدة الخدمة	المحاور
0.932	0.145	اقل من 05 سنوات	التسيير العمومي الحديث
		من 05 الى 10 سنوات	
		من 11 الى 15 سنة	
		اكثر من 15 سنة	
0.819	0.309	اقل من 05 سنوات	تحسين الأداء
		من 05 الى 10 سنوات	
		من 11 الى 15 سنة	
		اكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (26): يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.932 و 0.819 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بحيث " $0.932 > 0.05$ " و " $0.819 > 0.05$ " وعليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0-4$  التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف تعزي لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" يبين لنا رأي العينة المستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف للمستوى الوظيفي.

مستوى الدلالة	الاختبار F	المستوى الوظيفي	المحاور
0.251	1.418	عون تنفيذي	التسيير العمومي الحديث
		عون تحكم	
		إطار	
0.315	1.180	عون تنفيذي	تحسين الاداء
		عون تحكم	
		إطار	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.251 و 0.315 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بحيث "0.251 > 0.05" و "0.315 > 0.05" وعليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0-5$  التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

**نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:**

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لأراء المبحوثين لمستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء ببلدية الحجاج ولاية الشلف يعزى للمتغيرات الشخصية.

المتغير	المحور	القيمة F	مستوى الدلالة
السن	التسيير العمومي الحديث	1.091	0.361
	تحسين الأداء	0.939	0.429
المؤهل العلمي	التسيير العمومي الحديث	0.922	0.404
	تحسين الأداء	1.072	0.350
مدة الخدمة في المؤسسة	التسيير العمومي الحديث	0.145	0.932
	تحسين الأداء	0.309	0.819
المستوى الوظيفي	التسيير العمومي الحديث	1.418	0.251
	تحسين الأداء	1.180	0.315

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من النتائج الواردة في الجدول رقم (28) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى تحسين الأداء ببلدية الحجاج والتي تعزى إلى المتغيرات: السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، المستوى الوظيفي.

مما سبق يقتضي:

**نتيجة إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:** قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  التي تفترض أنه لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى التسيير العمومي الحديث وتحسين الأداء ببلدية الحجاج عند مستوى دلالة 0.05 % تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

## خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع مستوى تطبيق التسيير العمومي الحديث ببلدية الحجاج ولاية الشلف ومعرفة مدى تطبيقهم لهذا المفهوم، وذلك من خلال البيانات التي تحتويها الإستبانة الموزعة على مختلف أفراد عينة الدراسة الموجودة ببلدية الحجاج، وذلك بناء على مخرجات برنامج Spss25 من أجل معالجة البيانات وتحليلها للوصول للنتائج المطلوبة.

حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية ببلدية الحجاج، من خلال وضع أبعاد وفقرات المحاور الإستبانة، وذلك لقياس الواقع الميداني بالبلدية محل الدراسة حيث وجدنا أن هناك تفاوت في مستوى التسيير العمومي الحديث بالعينة المدروسة، كما قمنا باختبار الفرضيات التي تم الاعتماد عليها في قياس مستوى التسيير العمومي الحديث بالمؤسسة محل الدراسة.

# الخاتمة



## خاتمة

يعد التسيير العمومي الحديث السبيل التي تتحول به السياسة العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ، حيث أصبح تقدم الدول يقاس بمدى كفاءة الجهاز الإداري الذي يقوم بتنفيذ السياسة العامة للدولة، لذلك أصبحت معظم الدول في الوقت الحاضر تهتم بدراسة المشاكل الإدارية بأجهزتها العامة من أجل الرفع من كفاءتها، وتقع الإدارة العمومية تحت ضغوطات مرتبطة بتراكمات نمط التسيير، والذي نجم عنه العديد من المشكلات والآثار السلبية خاصة على مستوى أداء الخدمات العمومية، لذلك فالإدارة العامة في الجزائر كما باقي دول العالم أمام متطلبات سوسيواقتصادية جديدة، كفيلا بأن تجعل من المؤسسة العمومية كفاءة وفعالة، ويتم من خلالها الاستغناء على الخصوصيات التقليدية التي تتصف بها.

حاولت هذه الدراسة التوصل إلى هدفها والإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في كيفية تأثير التسيير العمومي الحديث في تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر، تم هذا باعتماد فرضيتين رئيسيتين من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرين ومستوى تحقق هته العلاقة، وقد تم التحقق منها حيث تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى ووجدت علاقة ارتباط قوية بين التسيير العمومي الحديث ومستوى أداء بلدية الحجار لولاية الشلف، كما تم تحقق مستوى جيد لهذه العلاقة من خلال قبول الفرضية الثانية.

ومن خلال عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة نجد أنها تختلف عن نظيراتها في عدة أوجه، من أهمها : أن الدراسة تمت في مؤسسة عمومية (هيئة عمومية) فيما تمت أغلب الدراسات السابقة في مؤسسات عمومية ذات طابع اقتصادي. قدمت الدراسة الحالية دمج الأبعاد متكاملة إرتبطت بالتسيير العمومي.

## النتائج الرئيسية للدراسة:

## أولاً- نتائج الجزء التطبيقي:

- \_\_ التسيير العمومي الحديث أحد أهم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة
- \_\_ يساهم التسيير العمومي الحديث في الرفع من الأداء وبالتالي التحسين في الخدمات المقدمة
- \_\_ يسمح التسيير العمومي الحديث بإشراك المواطن في إتخاذ القرار الأنسب واعتباره كزبون
- \_\_ تعزيز مفهوم الأداء بين عمال المؤسسة يساهم في الرفع والتحسين في الأداء
- \_\_ وجود توجه عام بالمؤسسات العمومية لتفعيل أساليب التسيير العمومي من أجل فعالية الخدمة المقدمة للمواطن

## ثانياً- نتائج الجزء التطبيقي:

- تتبنى بلدية الحجاج لولاية الشلف التسيير العمومي الحديث بصفة متوسطة من خلال وجهة نظر العاملين بها، وهذا نسبة إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد التسيير العمومي الحديث.
- مستوى تحسن الأداء بالنسبة لبلدية الحجاج لولاية الشلف متوسط، يرجع ذلك إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الأداء.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الحديث و تحسین أداء لبلدية الحجاج عند مستوى الدلالة  $(\alpha < 0.05)$ .
- توجد علاقة ارتباط متوسطة بين التسيير العمومي الحديث وأداء المؤسسة ببلدية الحجاج ولاية الشلف ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha < 0.05)$ .
- عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى أداء الإدارة ببلدية الحجاج ولاية الشلف عند مستوى دلالة  $(\alpha < 0.05)$  تعزى إلى المتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في البلدية، المستوى الوظيفي.

## أهم اقتراحات الدراسة:

- ✓ ضرورة اعتماد الإدارة العمومية على معيار جودة الأداء في التسيير العمومي والتحول إلى اعتماد منطق النتائج بدلا عن منطق الوسائل، وذلك بانتهاج أسلوب الإدارة بالأهداف.
- ✓ ضرورة تحقيق المرونة في التسيير وإشراك الموظف في معرفة وظائفه ومهامه، ما يساهم في تفويض السلطات وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- ✓ اعتماد أساليب موضوعية لتقييم أداء العاملين، ومكافأة الأفراد كل على حسب جهده المبذول.

✓ لتطبيق التسيير العمومي الحديث بالإدارة العمومية الجزائرية يمكن إعتبره كوسيلة لتحديث الإدارة، ويكون ذلك بتدرج للتوصل إلى تكوين أسلوب التسيير الخاص .

#### ✚ آفاق الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي من منظور التسيير العمومي الحديث
- التسيير العمومي الحديث كآلية لترشيد النفقات العمومية
- تحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيق التسيير العمومي الحديث
- مساهمة التسيير العمومي الحديث في تعزيز ثقة المواطن
- إعادة النظر في تنظيم المؤسسة تماشياً مع السياسات الجديدة للتسيير العمومي الحديث

# المصادر و المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

. الكتب:

- 1) رىاض عيسى. (1987). النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
  - 2) حماد محمد شطا. (1987). تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة. 78. الجزائر: المطبوعات الجامعية.
  - 3) علي خطار شنطاوي. (1990). نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية. الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
  - 4) إسماعيل شريف. (2015). أساسيات حول التسيير العمومي،. الجزائر، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- البحوث الجامعية:**
- 5) جعفري عبد الرزاق. (2003). التنمية المحلية في ظل الإصلاحات السياسية والإقتصادية. الجزائر: جامعة الجزائر - كلية العلوم السياسية.
  - 6) بن عيسى ليلي، بتصرف. (2005/2006). أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي. بسكرة - الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
  - 7) إياد علي ، بتصرف الدجني. (2010/2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (أطروحة دكتوراه). 145. دمشق، كلية التربية - قسم المناهج وطرائق التدريس، دمشق: جامعة دمشق.
  - 8) بوساحة محمد أمين، بن مالك زكرياء. (2011/2012). المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة. قالمة - الجزائر : جامعة 08 ماي 45 كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير.
  - 9) سلوى تيشات. (2014/2015). آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس.
  - 10) شريف موسى. (2014-2015). تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية. بومرداس.
  - 11) عطار نادية. (2014-2015). التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام. تلمسان - الجزائر.
  - 12). قلبو حسينة. (2014/2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
  - 13) مناهل أحمد يوسف أحمد. (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال. السودان : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

14) بكوش لطيفة. (2016/2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بسكرة - الجزائر.

15) تومي شافية. (2017/2018). أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر. سعيدة الجزائر: جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة - كلية الحقوق والعلوم السياسية.

16) تومي شافية، بتصرف. (2017/2018). أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسة العمومية في الجزائر. سعيدة الجزائر: جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة الجزائر.

#### المقالات المنشورة:

17) الطيب داودي وأماني عبد الحق. (2018). تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. مجلة المفكر العدد الثالث، 146.

18) فاطنة بوداوديو أحمد بوشنافة. (2018). دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الراشد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية ببشار. مجلة البشائر الاقتصادية، صفحة 449.

19) فني فضيلة. (09, 2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، صفحة 15.

20) كريمة لعراي. (2019). تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث. مجلة آفاق علمية المجلد 11 العدد: 03، 193.

21) لحبيب بلية. (27 و 28 نوفمبر 2018). التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامه مؤسسات القطاع العام. ورقة علمية منشورة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، (صفحة 02). جامعة لونيبي علي البليلة 2.

#### المحاضرات :

22) بن عبيد عبد الباسط. (2018). محاضرة التسيير العمومي. ادارار : جامعة أحمد دراية ادارار كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير.

ثانيا : المراجع باللغات الأجنبية

23. Jan-Erik Lane. .(2000) New Public Management. «New Public Management . New York USA: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group.

24. Frans-Bauke Meer. .(2007) New Public Management and Evaluation .

[https://www.researchgate.net/publication/304726368\\_New\\_Public\\_Manage](https://www.researchgate.net/publication/304726368_New_Public_Manage)

25. Gerhard- Van de Walle, Steven, Andrews, Rhys- Mostafa, Ahmed Hammerschmid. .(2018 ,04 30) New Public Management reforms in Europe and their effects: findings from a 20-country top executive survey. International Review of Administrative Sciences.

الملاحق





## الجزء الثاني: محاور الإستبانة المحور الأول: التسيير العمومي الحديث

الرقم	العبارة	لا أتفق تماما	أتفق	لا	محايد	أتفق تماما
<b>البعد الحركي (التعاقد)</b>						
1	تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم.					
2	عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية.					
3	تتعاقد إدارتكم مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة.					
4	تقوم إدارتكم بتفويض بعض مهامها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة.					
<b>البعد التشاركي (إقحام المواطن)</b>						
5	تكرس إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرار المحلي.					
6	تقوم إدارتكم بمنح المواطن الحق في الإطلاع على الوثائق الإدارية.					
7	تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوّاري.					
8	تستند إدارتكم إلى سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة.					
<b>البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف)</b>						
09	تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.					
10	يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف.					
11	تجتمع إدارتكم مع العمال لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات في بيئة المؤسسة.					
12	يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.					
<b>البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية)</b>						
13	تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال.					
14	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.					
15	تمكن إدارتكم المواطنين ذوي العلاقة من الأفراد أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية من محاسبة ومراقبة العاملين بها.					
16	تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه.					
17	يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقييم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة.					
<b>اللامركزية</b>						
18	تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية.					
19	تمتلك إدارتكم الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الذاتية.					
20	لا يحتاج اتخاذ القرار في إدارتكم إلى موافقة الوزارة.					
21	تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات المركزية.					
<b>البعد الكيفي (الجودة)</b>						
22	تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل.					
23	تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري.					
24	تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجداولها الزمنية.					
25	تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلف مستوياتها الإدارية.					
26	تلتزم إدارتكم بسهولة الحصول على الخدمة من طرف الزبون متى شاء دون تأخر أو انتظار.					

## المحور الثاني: أداء إدارتكم

الرقم	العبارة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
<b>النمو والتعلم</b>						
1	تتبع إدارتكم سياسات جديدة في مجال التعيين والترقيات والمكافآت...					
2	تعمل إدارتكم على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف.					
3	تقوم إدارتكم بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعارف.					
4	تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم.					
<b>العمليات الداخلية</b>						
5	تتبنى إدارتكم أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العاملين وزيادة كفاءة خدماتها					
6	تقوم إدارتكم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل					
7	تسعى إدارتكم إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية					
8	تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المنبذة لجميع العاملين بوضوح					
<b>الزبائن</b>						
9	تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم					
10	تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائنها					
11	تهتم إدارتكم بمعرفة آراء واقتراحات زبائنها والإصغاء لهم					
12	تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن					

في الأخير نقدر بإخلاص تعاونكم معنا.