

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeri

Ministry of Higher Education and
Scientific Research
Abbas Laghrou University Khenchela
Faculty of Economics Commercial and
Management Sciences
Department of Economies
Specialization: Gestion Publique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
قسم العلوم الاقتصادية
تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان

مساهمة التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية
دراسة حالة مؤسسة توزيع ونقل الكهرباء والغاز
-وكالة خنشلة-

إشراف الاستاذ:

أعقاب نور الدين

إعداد الطالبتين:

- محمدي مايسة
- بديار كنزة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	عباس لغرور-خنشلة-	استاذة مساعدة أ	بوزيدي هدى
مشرفا	عباس لغرور-خنشلة-	استاذ مساعد أ	أعقاب نور الدين
مناقشا	عباس لغرور-خنشلة-	استاذة محاضرة أ	نصراوي دنيا

السنة الجامعية: 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

كلمة شكر و عرفان لأستاذ المشرفه بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "وقل رب زدني علما" (طه: 114)

اتوجه بخالص الشكر و عظيم الامتنان الى استاذنا المشرفه الفاضل "عقابه نور الدين".

الذي كان له الفضل الكبير بعد الله سبحانه و تعالى في اتمام هذا العمل.

لقد كنت القدوة في العلم، والمثل في الصبر والتوجيه،

والداعم الاول في كل مراحل هذا البحث،

علمك، ونصحتك، وتشجيعك،

كانت منارات اضاءت طريقنا، ولا يسعنا الا القول، جزاك الله خير الجزاء،

وبارك في علمك وعملك، وجعلهم في ميزان حسناتك.

الطالبتين:

بديار كنزة

محمد ميساء



الأمه حياء

الى امي الحبيبة، نبع الحنان وسر
النجاح، الى زوجي العزيز، سندي
ودعمي في كل لحظة، الى عائلتي
الغالية، شكرا لحبكم ووقوفكم بجانبني،
والى كل من علمني حرفا، لكم مني كل
الامتنان والتقدير.

بديار كنزة

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

إلى طفلاي رسيم وريتال أرجو من الله أن يبارك فيهما ويجعلني أراهما

في الدرجات العليا

إلى أربي ذلك الرجل المصيب الذي بذل زهرة شبابه من أجلنا

إلى أمي تلك المرأة الحديدية التي احترقت لتضيء الطريق بنور العلم

إلى زوجي ذاك العظيم الذي بذل قسار جسده ولم يبخل عني يوم

إلى عائلتي وجميع أساتذتي

محمد مایسة

وَأَهْلَ الْبَيْتِ
وَالْمُؤْمِنِينَ
وَالْمُؤْمِنَاتِ


فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
	المقدمة العامة
الفصل الأول: الاطار النظري والمفاهيمي للتسيير العمومي الحديث	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الحديث
03	المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الحديث
04	المطلب الثاني: اسباب ظهور التسيير العمومي الحديث
07	المطلب الثالث: مبادئ التسيير العمومي الحديث
09	المبحث الثاني: مقومات التسيير العمومي الحديث
09	المطلب الأول: ركائز وسمات التسيير العمومي الحديث
13	المطلب الثاني: الشروط المسبقة لنجاح التسيير العمومي الحديث
15	المطلب الثالث: تطبيق التسيير العمومي الحديث
20	المبحث الثالث: تقنيات التسيير العمومي الحديث
20	المطلب الأول: الحوكمة الادارية
21	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات الحديثة في الادارة العمومية
24	المطلب الثالث: مبادئ الرقابة على الموارد المالية في الادارة العمومية
27	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التسيير العمومي الحديث كآلية في اصلاح الادارة العمومية	
29	تمهيد الفصل
30	المبحث الأول: ماهية الادارة العمومية.
30	المطلب الأول: مفهوم الادارة العمومية.
33	المطلب الثاني: وظائف الادارة العمومية الجزائرية.
35	المطلب الثالث: العناصر والذوافع التي ترتكز عليها الادارة العمومية الجزائرية
37	المبحث الثاني: الاصلاح الاداري.
37	المطلب الأول: مفهوم الاصلاح الاداري
39	المطلب الثاني: أهمية الاصلاح الاداري واهدافه

42	المطلب الثالث: اسباب وعوامل الاصلاح الاداري
45	المبحث الثالث: آليات التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية
45	المطلب الاول: محاولات واسباب فشل الاصلاح الاداري في الجزائر
49	المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الادارات العمومية من اجل التطبيق السليم لممارسات التسيير العمومي الحديث.
50	المطلب الثالث: متطلبات نجاح التسيير العمومي الحديث في تحسين الاصلاح الاداري
60	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق-خنشلة-	
62	تمهيد الفصل
63	المبحث الأول: تقديم المديرية محل الدراسة
63	المطلب الأول: تقديم مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق خنشلة
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق خنشلة
67	المطلب الثالث: مهام واهداف مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق خنشلة
69	المبحث الثاني: منهج الدراسة والادوات المستخدمة
69	المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة
70	المطلب الثاني: ادوات واجراءات الدراسة الميدانية
73	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
73	المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج المحور الاول
73	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
94	خلاصة الفصل
96	الخاتمة العامة
99	قائمة المراجع



فهرس البدارل والأشكال



فهرس البدارل والشكال



مقدمة

يعد التسيير العمومي الحديث من احد الميكانيزمات الفعالة في احداث التعديلات على نظام التسيير المعتمد في الإدارة العمومية على مستوى مؤسسات القطاع العمومي بهدف تحسين مستوى الاداء القائم بالإدارة العمومية الى جانب مراعاة الاليات الحديثة المعتمدة في تساهم في ترقية الخدمات العمومية.

فالمؤسسات اليوم تواجه تحديات كبيرة في ظل التغيرات الاقتصادية التي تشهدها الساحة سواء كانت عمومية او خاصة حيث ان ذلك يعتمد على التسيير المعتمد داخل الادارة باعتباره الجهة المسؤولة عن تنظيم العمل واجراءاته.

فالتسيير العمومي الحديث يبني مبادئ وتقنيات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة في تحسين الاداء والتغيير بصفة فعالة بتطبيق اجراءات حديثة يدعوا الى الاحسن والمثابرة في العمل عن طريق تقديم خدمات ذات جودة تلبى احتياجات ورغبات المواطنين.

أولاً: إشكالية الدراسة: بناء على ما تم تقديمه يمكننا استنتاج الاشكالية التالية.

كيف تسهم تقنيات واليات التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -وكالة خنشلة-.

ثانياً: الاسئلة الفرعية: من خلال الاسئلة المطروحة يمكننا استنتاج الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالتسيير العمومي الحديث؟
 2. ما هي اهم المفاهيم الاساسية للإدارة العمومية؟
 3. ما هو دور التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز - وكالة خنشلة-.
- ثالثاً: فرضيات الدراسة:** من اجل الاجابة على اشكالية الدراسة تم فرض الفرضيات التالية:
1. يرتبط نجاح اصلاح الادارات العمومية على التطبيق الجيد لمبادئ التسيير العمومي الحديث والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.
 2. إن مواكبة التغيير في الادارة العمومية باستخدام تقنيات التسيير العمومي الحديث من شأنه تلبية احتياجات المواطنين.

3. تعتمد ادارة مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز في استخدام مبادئ التسيير العمومي الحديث من اجل تحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم خدماتها للمواطنين.

رابعا: اهمية الدراسة: تتجلى اهمية الدراسة في ان موضوع التسيير العمومي الحديث داخل الادارة العمومية اصبح من متطلبات تحسين جودة الخدمة العمومية وفعاليتها وكفاءة الاداء، وتلبية احتياجات المواطنين بالأخذ في الحسبان الاستغلال الامثل لمواردها المالية والبشرية في تحقيق النتائج باقل التكاليف واسرع وقت.

خامسا: اهداف الدراسة: تتجلى اهداف الدراسة في النقاط التالية:

1. التعرف على اهم مفاهيم التسيير العمومي الحديث كمرقبة تسييرية في مؤسسات القطاع العمومي.

2. ابراز اهم خصائص ومبادئ التسيير العمومي الحديث.

3. تحديد اهم محددات نجاعة الادارة العمومية.

4. توضيح الاليات الحديثة في تساهم في ترقية التسيير العمومي الحديث.

5. تحسين مستوى الادارة العمومية بشتى اليات التسيير العمومي.

سادسا: دوافع اختيار الموضوع:

01- اسباب الشخصية:

- الاهتمام بالموضوع كونه ضمن الاختصاص.
- الارادة في معالجة الموضوع وتطبيقه على احد مؤسسات القطاع العمومي.
- اضافة الموضوع كمرجع الاستفادة منه.

02- الاسباب الموضوعية:

- تقييم واقع التسيير العمومي لدى احد المؤسسات العمومية.
- يعتبر التسيير العمومي الحديث احد المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام وافاق مستقبلية للإدارة العمومية.
- مدى مساهمة التسيير العمومي الحديث في تحسين الادارة العمومية.

ثامنا: صعوبات الدراسة: كأى تحت فهو لا يخلو من صعوبات امام الباحث اثناء عملية البحث ومن بين الصعوبات التي واجهتنا:

1. تحفظ المؤسسة على الاجابة على بعض الاسئلة.

2. حداثة الموضوع وعدم فهم المصطلحات الاقتصادية من قبل كمال المؤسسة.

تاسعا: منهج الدراسة: من اجل الاجابة على الاشكالية المطروحة والفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمنا المنهج الوصفي لدراسة الجانب النظري لمتغيرات دراسته والمنهج التحليلي في الدراسة التصنيفية على مستوى مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز، وكالة خنشلة_ بالاعتماد على الادوات الاحصائية.

عاشرا: محتوى الدراسة.

يحتوي الفصل الاول على عنوان "الاطار النظري والمفاهيمي للتسيير العمومي الحديث" على ثلاث مباحث تضمنت في مجملها ماهية التسيير العمومي الحديث"، والمبحث الثاني "مقومات التسيير العمومي الحديث" والمبحث الثالث " تقنيات التسيير العمومي الحديث".

يحتوي الفصل الثاني: " التسيير العمومي الحديث كألية في اصلاح الادارة العمومية" على ثلاث مباحث تضمنت في مجملها، "ماهية الادارة العمومية" والمبحث الثاني "الاصلاح الاداري" والمبحث الثالث " اليات التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية".
يحتوي الفصل الثالث على: دراسة ميدانية بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق-خنشلة-، تضمنت في مجملها "تقديم المديرية محل الدراسة"، المبحث الثاني "منهج وادوات الدراسة"، المبحث الثالث "تفسير وتحليل النتائج المتوصل اليها".

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر التسيير العمومي الحديث من الميكانيزمات الفعالة في إحداث سلسلة من التعديلات على نظام التسيير المعتمد بالإدارة العمومية بغية تحسين الاداء القائم بالمؤسسات العمومية الى جانب مراعات الآليات الحديثة المعتمدة التي تساهم في ترقية الخدمات العمومية لفائدة المواطنين، حيث انه اصبح من الضروري اعتماد سلسلة من تقنيات تسيير القطاع الخاص تمنح اضافة الى القطاع العمومي من اجل تحقيق الاهداف المسطرة والنتائج المرجوة.

فالتسيير العمومي الحديث يعمل على التقليل من البيروقراطية وتحجيم دورها، مقابل زيادة الاعتماد على القطاع الخاص وتقديم الخدمات من خلال التعاقد الخارجي والاستعانة بالمصادر الخارجية، والتأكيد على الشراكة بين القطاعين العام والخاص، للمنافسة والاعتماد على قوى السوق وخلق بيئة مناسبة لنمو المشاريع، الى جانب التركيز على تمكين العاملين بدلا من التركيز على الخدمة في حد ذاتها واستخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال والحوكمة الادارية.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية التسيير العمومي الحديث.

المبحث الثاني: مقومات التسيير العمومي الحديث.

المبحث الثالث: تقنيات التسيير العمومي الحديث.

المبحث الاول: ماهية التسيير العمومي الحديث.

يقصد بالتسيير العمومي الحديث مجموع الممارسات الادارية للممارسات المستمدة من تقنيات القطاع الخاص، والتي تقوم على الجانب الانساني والاجتماعي للموظف فضلا عن تطبيق العقلانية الادارية في القطاع العمومي والترشيد في استعمال الموارد المالية وازافة نوع من المنافسة بين مختلف هيئات القطاع العمومي والخاص مما يساهم في تقديم احسن خدمة بفعالية وجودة.

المطلب الاول: مفهوم التسيير العمومي الحديث.

ظهر التسيير العمومي الحديث كأحد نماذج اصلاح الإدارة العمومية التقليدية التي لاقت عدة انتقادات حيث عرفت نجاحا كبيرا خاصة في الدول الانجلوسكسونية لما توفره من مقاربات تهدف الى تبني أدوات جديدة في التسيير تحاكي أساليب التسيير المستعملة في مجال إدارة الاعمال.

يعرف التسيير العمومي الحديث على انه: "مجموع مسارات التهيئة والتنظيم والتبسيط والمراقبة للمنظمات العمومية والذي يعمل على تطوير نجاعتها العامة وقيادة نموها وتطورها مع احترام واجباتها، حيث يقوم على مبدأ اساسي للتغيير والنهوض بالإدارة العمومية"¹.

ويعرف ايضا: "تسيير المنظمات العمومية ومن جهة اخرى يعتبر بمثابة تسيير للسياسات العامة بالإضافة الى انه تكميلي مع التأكيد على ان الغاية الاساسية له هو ضمان تحقيق السياسات العامة لأهدافها"².

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة- النظريات، العمليات، وظائف المنظومة-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، سنة 2009، ص219.

² عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة-من النظريات الى التطبيق-، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الاولى، سنة2013، ص111.

كما يمكن تعريفه ايضا: "التسيير العمومي الحديث هو زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمة المقدمة من طرف المرفق العمومي من خلال وضع اهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم اصلاح النظام الاداري"¹.

التسيير العمومي الحديث: "هو تعزيز القدرات الاستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف اجهزتها وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وائل تكلفة للمتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات"².

التعريف الشامل: "مما سبق يمكننا القول بان التسيير العمومي الحديث هو بمثابة نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الاداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية والتركيز على الاهتمام بالنتائج من منظور الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة".

المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الحديث.

لقد كانت البداية النظرية للتسيير العمومي الجديد في فترة السبعينيات و ما رفقها من تطو للأفكار الليبرالية عندما استقبلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدت هذا الاتجاه في نهاية سنوات السبعينيات على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط التي كانت تعرف بالدولة الحامية، ويأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصاديين الليبراليين ومن أشهرهم "هايك" و"فريدمان" من مدرسة شيكاغو في نهاية سنوات السبعينيات ،وفي نفس السياق هناك من يرى أن بوادر ظهور التسيير العمومي الجديد تعود معالمها منهج الإصلاح الإداري وإصلاح الخدمة العامة الذي دعت إليه رئيسة الوزراء البريطانية "مارغريت تاتشر" سنة 1979، حيث كانت من بين الداعين إلى تفعيل القطاع العام والمنتقدين للإدارة البيروقراطية.

¹ سعود بن محمد النمر، الادارة العامة- الاسس، الوظائف، والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الطبعة7، سنة2013، ص101.

² محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد صحن، الادارة العامة-المبادئ والتطبيق-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، سنة2003، ص259.

ويعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من الأساليب التي يختلف الباحثون في طرحها، إلا أن معظمهم يتفقون على أن ظهور التسيير العمومي الجديد يعود للعوامل الرئيسية الثلاث التالية¹:

01- البيروقراطية: ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض العيوب التي قد يكون النموذج مسببا لها، أو انه بات لا يستجيب للتطورات التي مست هياكل الدولة ومهامها لا سيما في إطار العولمة، وتداعياتها وانتشار مفهوم اقتصاد المعرفة، فقد كتب العديد من المفكرين الأمريكيين خاصة من بينهم (R.K.Merton) و (A.W.Gouldner) و (H.A.Simon) على اختلال النموذج البيروقراطي التي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن والإدارة العامة، مما ساعد في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الزاهرة.

02- تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية: لقد مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية احد أهم أسباب التي أدت لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، ففي منتصف السبعينات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصاداتها تعود بوادها إلى نهاية الستينات، ورغم كل محاولات الإصلاح إلا أن السياسات المطبقة لم تعطي النتائج المرجوة، وقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي في تلك الفترة، حيث كان هذا الفكر يقوم على اعتبار أن تعاظم دور الدولة وما لذلك من آثار على مختلف الأنشطة هو السبب في استمرار واستفحال أزمة الاقتصاديات الغربية، وهو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تنادي بتقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح المجال للخصوصية لآلية السوق والمنافسة².

¹ مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، سنة 2015، ص 84-85.

² طارق عاشور، مقارنة التسيير العمومي كآلية لتفعيل وتعزيز التنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، سنة 2011-2012، ص 99.

هذه العوامل لعبت دورا هاما في تغيير آلية ضبط الاقتصاديات، وهو الأمر الذي ساهم في ظهور عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية.

03/- تأثير النظريات الحديثة: لقد مثل العاملون السابقون السبب الرئيسي في ظهور نظريات اقتصادية تعالج كفاءات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق: تحليل التكلفة والمنفعة، ترشيد اختيارات الميزانية ونظارات الوكالة، غير أن هذه الطريقة أصبحت غير كافية مع تطور الممارسة وتنوع ادوار الدولة لهذا توسيع الاهتمام في منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجال النشاط العمومي والممارسات التسييرية انطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية، فظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغيرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية، حيث مثلت هذه التغيرات الأساس الأول التي بني عليها ما يعرف بالتسيير الجديد¹.

الجدول رقم(01): أهم الفروقات بين التسيير العمومي القديم والجديد.

عوامل المقارنة	التسيير العمومي الحديث	التسيير العمومي التقليدي
الهدف	- التركيز على نتائج. - إرضاء العملاء(المواطنين). - البحث عن الفعالية وتحسين الأداء.	- احترام القواعد والإجراءات. - القانونية(المراسيم، المناشير، التعليمات..).
التنظيم	- لامركزية القرارات. - تفويض الصلاحيات. - هيكل تنظيمي شبكي.	- مركزية القرارات. - هيكل تنظيمي هرمي.
تنفيذ المهام	- مهام مستقلة.	- تقسيم العمل - التخصص.

¹ طارق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص101.

التوظيف	- عن طريق التعاقد.	- عن طريق المسابقة.
الترقية	- الترقية حسب الاستحقاقات والأداء.	- الترقية في الدرجة. - الترقية في الرتبة.
نوع الميزانية	- تركز على النتائج.	- تركز على الوسائل.
المراقبة	- مؤشر الأداء.	- مؤشر المتابعة.

المصدر: شريف موسى، حمودي وليد، تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص18.

المطلب الثالث: مبادئ التسيير العمومي الحديث.

يعتمد التسيير العمومي الحديث في قيامه على مجموعة من المبادئ التي تساعده على النجاح في تغيير أسلوب عمل الإدارات العمومية ومن بين أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي¹:

- التركيز على مراعاة مبادئ الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة، لتحصيل أحسن النتائج.
- الابتعاد عن الهرمية الكبيرة ومركزية من خلال استبدال الهياكل التقليدية بأنظمة حكومية غير مركزية.
- حرية اقتراح البدائل في تسيير الخدمات العمومية وتبني أنظمة تسيير تساعد على تحسين العلاقات بين التكلفة والفعالية.
- العمل على جعل التنظيمات العمومية في وضع تنافسية، من خلال إدراج مبدأ المنافسة.

¹ بوبكر علام، بن زيان نوال، البيروقراطية بحث في تحويلات النموذج-مابعد البيروقراطية والقيم العامة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2014-2015، ص55.

كما حدد Hood في مقاله المعنون ب"الإدارة العامة لجميع الفصول": مجموعة من المبادئ نذكر منها¹:

- التدريب العملي على تغيير محترف للمنظمات العمومية، ومن المتوقع ان تساهم هذه الفكرة على صعوباتها في تحقيق اكبر قدر من المسائلة.
- معايير وتدابير أداء واضحة.
- زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج.
- التحول إلى زيادة المنافسة في القطاع العام.
- الضغط نحو المزيد من الانضباط والتقشف في استخدام الموارد في القطاع العام.
- التحول إلى تصنيف الوحدات في القطاع العام، أي تفتيت الوحدات الكبيرة، وتمويلها بشكل منفصل.

وكذلك من بين أهم المبادئ التي قام عليها التسيير العمومي الحديث ما يلي²:

- محاولة تطبيق أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص داخل القطاع العمومي والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية.
- الفصل بين الأهداف والقرارات الاستراتيجية، والأهداف والقرارات العملية، وذلك من خلاف التسيير التقليدي.
- التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقاته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم.
- يعتمد المناجمنت العمومي على الإدارة الموجهة بالنتائج.
- يعتمد التسيير العمومي الجديد على مبدأ التمايز، وهذا بسبب اختلاف البيئات.
- التي تعمل فيها المنظمات حتى لو كانت تمارس نفس النشاط.

¹ محمد السعيد جوال، ترقية اداء المنظمات العمومية في ظل مراقبة التسيير العمومي الجديد دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا مجلة عالمية دولية متخصصة محكمة، العدد 14، سنة 2016، ص 56-66.

² ليلي بن عيسى، الحكم الراشد احد مقاومات التسيير العمومي الجديد، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، ديسمبر 2013، ص 191.

- ومن هنا نستخلص أهم أربعة مبادئ التي يركز عليها التسيير العمومي الجديد:
- حل المشاكل في مستواها.
 - اعتبار المواطن زبون.
 - إرضاء الحاجات وتحسين الإجراءات.
 - دور العوامل السياسية في توجيهه و إعادة الشروط الضرورية للأداء.
- المبحث الثاني: مقومات التسيير العمومي الحديث.**

يشير اغلب الباحثين في مجال الادارة العمومية الى ان تحسين التسيير العمومي اصبح شرطا جوهريا للبقاء والاستمرارية على اعتباره يستهدف ويركز اساسا على تكوين ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة ويحدد مدى الاقتراب والابتعاد عن تحقيق الاهداف وتنفيذ الخطط المسطرة ومن خلال هذا المبحث سنركز على اهم الركائز والسمات والشروط المسبقة التي تؤدي لنجاح التسيير العمومي الحديث ومدى تطبيقه.

المطلب الاول: ركائز وسمات التسيير العمومي الحديث.

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق الى مجموعة من الركائز التي يعتمد عليها التسيير العمومي الحديث والسمات التي يتميز بها عن التقليدي.

الفرع الاول: ركائز التسيير العمومي الحديث.

أجمع العلماء والمختصين في هذا المجال ان هناك ثلاث ركائز يبنى عليها التسيير العمومي الحديث تتمثل في¹:

01/- التغيير في الاستراتيجية الحكومية: التسيير العمومي الحديث يشمل التغيير في البناء الهيكلي للحكومة. وقد اتجهت العديد من دول العالم ومنها كندا واستراليا ونيوزلندا للتركيز على الاستخدام الكفوء و الأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات، بما قد يؤدي إلى ترشيد وتقليل النفقات، و في مجال اللامركزية و إعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، اتجهت الدول في الوطن العربي لإصلاح

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 107.

إداري يعرف بمسمى برنامج الخطوات التالية (Next Step Program) والذي يهدف إلى تقليل الحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية والمالية، وإعطاء المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وقد بوشر بتطبيقه عام 1988م، وفي مجال تطبيق الإدارة العامة الحديثة وعلاقتها بالمواطنين، فقد تبنت العديد من الدول أشكالاً معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العامة في البرتغال. وميثاق المواطن في الوطن العربي، وتهدف تلك المواثيق لتحسين الخدمات العامة بالنسبة للمواطنين، وتزويدهم بخيارات متعددة، وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات.

02- تغيير في أسلوب الإدارة: ويشمل التغيير في الإدارة من خلال العناصر التالية¹:

- تبني القطاع العام لممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة القيمة مقابل النقود قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية وتقليل العمالة.
- التركيز على الكفاءة والفاعلية.
- الانتقال من التحكم في المدخلات الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.
- تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العامة، وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.
- تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا.

03- تقليص دور الدولة: ويشمل تقليص دور الدولة وفقاً لمفهوم الإدارة العامة الحديثة الاتجاه نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية².

¹ مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان، التسيير العمومي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص12.

² محمد عبد السميع، أحمد طيبة، أساسيات التسيير العمومي، دار جليس الزمان، عمان، 2010، ص192.

الفرع الثاني: سمات التسيير العمومي الحديث.

وفيما يتعلق بالسمات الخاصة بالتسيير العمومي الحديث، فقد حدد Hood مجموعة من السمات تتمثل في¹:

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

نلاحظ من السمات المذكورة تأثير التسيير العمومي بدرجة كبيرة بنظرية الاختيار العام والتي تنظر للحكومة من منظور السوق و الإنتاجية و مبادئ إدارة الأعمال التي تركز على المكاسب الإنتاجية فالإدارة العامة الجديدة في جوهرها مجموعه من القيم والأفكار و التطبيقات التي تحاكي ممارسات القطاع الخاص.

يمكن النظر الى التسيير العمومي الحديث كنموذج معياري لإدارة القطاع العام وتتضمن العديد من المكونات المترابطة مع بعضها، وقد برز هذا النموذج للاستجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم خلال العقدين الماضيين. ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي:²

- أن القطاع العام يتسم بكبر الحجم وضخامة التكاليف.
- الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
- الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة.

¹ نعمة عباس الحفاجي، اسس التسيير العمومي من منظور معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص28.

² مريزق عثمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص39.

- التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.
- وهناك أيضا أسباب فكرية وعملية للتسيير العمومي الحديث نشئت من خلال الاتجاه الجديد للخدمة العامة حيث التركيز على قيم الكفاءة والفاعلية. ولكن مع التغييرات المتسارعة التي يمر على القطاع العام، كان لابد من إدخال مفاهيم تتلاءم وتلك التغييرات، والتي وفقاً لDenhardt and Denhardt لا بد أن تتضمن القيم والمعتقدات التالية:¹
- الخدمة بدل من إدارة الدفة فالموظفين العموميين لا بد أن يقدموا الخدمة للمواطنين بدلاً من محاولة التحكم بالمجتمع.
- جعل الخدمة العامة الهدف النهائي. يجب أن يساهم المديرين العموميين في خدمة المصلحة العامة والتي يمكن أن تساهم في بناء مصالح ومسؤوليات مشتركة.
- التفكير بأسلوب استراتيجي فالبرامج والأهداف التي تسعى لتحقيق احتياجات المواطنين يمكن تحقيقها وبطريقة مبتكرة تتميز بالفاعلية من خلال جهد جماعي
- خدمة المواطنين وليس العملاء يجب على الموظفين العموميين ليس فقط الاهتمام والاستجابة لمطالب العملاء ولكن الاهتمام ببناء علاقة يسودها الثقة والتعاون مع المواطنين.
- مساءلة الموظفين العموميين لا يجب مساءلتهم فقط وفقاً لنظام السوق ولكن لا بد أن يتم مساءلتهم طبقاً للأنظمة والقوانين وقيم المجتمع والمعايير المهنية.
- إعطاء الاهتمام للأفراد وتقديرهم وعدم التركيز فقط على الإنتاجية. وخلال الأسلوب التعاوني والقيادة المشتركة المعتمدة على أسلوب المشاركة واحترام وتقدير الأفراد.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، المدخل الحديث للتسيير العمومي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص39.

- تقدير المواطنين والخدمات العامة وإعطائهم الأولوية في الخدمة ووضع مصالح المواطنين قبل مصالح المستثمر.

المطلب الثاني: الشروط المسبقة لنجاح التسيير العمومي الحديث.

يرى بعض الباحثين أنه يجب منح المديرين المباشرين حرية التصرف في تشغيل برامجهم والتحكم في مؤسساتهم من أجل تخفيف العبء على الحكومة والإدارة المركزية، وتبقى فقط لها مهمة المراقبة المستمرة على هذه الإدارات من أجل نجاح نموذج التسيير العمومي الحديث، ولكن حسب وجهة نظر هؤلاء الباحثين لا بد من توفر بعض الشروط المسبقة لنجاح تطبيق نهج التسيير العمومي الحديث حيث لا بد أن يكون هناك مستوى معقول من التنمية الاقتصادية والخبرة في عمليات الأسواق، حيث أن مبادئ التسيير العمومي الحديث هي أساسا موجهة نحو السوق ومع ذلك، هناك مجموعة من العوامل المطلوبة قبل تفعيل الأسواق، ومن بين هذه العوامل تذكر ما يلي:¹

- وجود نظام قضائي متطور لتوفير سيادة القانون حيث ان الاسواق تكون غير فعالة بدونها، فعلى سبيل المثال لضمان الامتثال للعقود يمكن للنظام القضائي السليم تقديم ضمانات لإدارة النزاعات من اجل العمل بكل موضوعية واستقلالية.
- ان تكون العمليات الادارية الاساسية مرتبة في النظام الاداري من خلال العمل كأساس يمكن من خلاله تنفيذ النظام الموجه نحو السوق من اجل تحقيق رغبات كل المتعاملين من هذه الادارات.
- وجود نظام فعال موجه نحو التحكم في مخرجات الادارة العمومية من خلال الضوابط والقوانين الملزمة لمختلف المسؤولين خاصة، عل اعتبار انهم المرآت العاكسة للإدارة المركزية.

¹ ثابتي الحبيب، الدعامة الاساسية لإصلاح الادارة العمومية وترشيد النفاق العام، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، المجلد 04، العدد 03، ص 17—18.

- ان تبني مبادئ التسيير العمومي الحديث يجعل الموظف العمومي يستوعب بعض المصطلحات الادارية الجديدة ومؤشرات الاداء، مجالات النتائج الرئيسية والاستراتيجيات، والثقافة التنظيمية، ولكم في كثير من الحالات لا يترفع الفهم فوق هذا المستوى، (ليس من السهل تطبيق ما يستوعبه الموظف على ارض الواقع).
 - ان الموجة التي عصفت بإدارة القطاع العام، هي في صالح بعض السياسيين والحكومات وكبار المديرين، وهذا الذي تم تطبيقه مبادئ التسيير العمومي الحديث كما يراه هؤلاء المسؤولين، من خلال استفحال البيروقراطية والمؤدون لها.
 - الهدف الاساسي من تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث هو تقليص صلاحيات الحكومة والاعتماد على معرفة الاشياء التي من الافضل للحكومة القيام بها كما ان تبني الافكار والمبادئ للتسيير العمومي الحديث يحتاج الى ارضية خصبة وقدر من الوعي من اجل الوصول الى مصف الدول المتقدمة.
- بالإضافة الى ما سبق لابد من توفير شرط مسبق آخر وهو قدرة الدول على التنفيذ الناجح لبرامج التسيير العمومي الحديث، وتعني قدرة الدول شرط ان تكون هذه الاخيرة قادرة على اتخاذ أي اجراء اصلاحي بشكل حاسم. وبالتالي فان هذه القدرة تتميز بعوامل مؤسسية وتقنية وادارية وسياسية حيث ان¹:
- تتميز القدرة المؤسسية بقدرة هذه البلدان على دعم سلطة الحكومات، وتشريع وتنفيذ القوانين، ومساءلة المواطنين العموميين في ما يتعلق بهذه القوانين.
 - تتضح القدرة التقنية عندما تكون هيئات منع القرار الرئيسية التي يديرها أشخاص مؤهلون معزولة عن ضغوط المجموعات الزبائنية غير المنتجة.
 - تشير القدرة السياسية إلى قدرة الدولة على التوسط في النزاع، والاستجابة لمطالب المواطنين، والسماح بتمثيل المصالح، وتوفير الفرص للمشاركة

¹ طلق عوض الله السواط، الادارة العمومية (المفاهيم-الوظائف- الانشطة-)، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2015، ص213.

السياسية الفعالة على مختلف المستويات، كما أنه يعمل على تعزيز الاستقرار السياسي وتعزيز الشرعية الأساسية للدولة.

- تتميز القدرة الإدارية بقدرة الدولة على القيام بالوظائف الإدارية الأساسية وتقديم الخدمات البشرية الأساسية.

وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص في ما يتعلق بحزمة إصلاح التسيير العمومي الحديث، حيث يتم استخدام العجز الإداري كذريعة لبعض تدخلات التسيير العمومي الحديث مثل الخصخصة والشراكة. والتعاقد الخارجي. ولكن في ظل غياب دور الدولة الفعال في أداء الحد الأدنى من الوظائف مثل توفير السلع والخدمات العامة والبنية التحتية الاقتصادية والقانون والنظام والقضاء، فإن الدولة تكون غير قادرة على تنفيذ برامج الخصخصة، والشراكة والتعاقد.

المطلب الثالث: تطبيق التسيير العمومي الحديث.

تسعى مختلف الدول النامية الى تطبيق ممارسات التسيير العمومي الحديث لفرض اصلاح إدارتها العمومية وتحسين مخرجات اعمالها الادارية ولكن بعضها يصطدم بجملة من المشاكل والعراقيل، ذلك ان تطبيقه على ارض الواقع ليس بالأمر السهل على اعتبار ان هذه الدول تواجه العديد من التحديات لغرض نجاح تلك الممارسات وتحقيق التحسين المنشود لأدائها العمومي.

الفرع الاول: عناصر تطبيق التسيير العمومي الحديث.

قبل التطرق إلى كيفية تطبيق التسيير العمومي الحديث في المؤسسات العمومية، وجب توضيح بعض العناصر المهمة عند تطبيق التسيير العمومي الحديث من بينها¹:

- أن المفهوم الواسع للتسيير العمومي التقليدي يهدف بشكل أساسي إلى تحقيق المصلحة العامة لمختلف المتعاملين، ويختلف عن القطاع الخاص من خلال

¹ سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية: محاولة لعرض سيرورة مراقبة التسيير في بلدية الجزائر الوسطى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص12-13.

التسلسل الهرمي الصارم والهيكل المركزي الذي تهيمن عليه القواعد والإجراءات الشكلية.

يحدث التغيير في فهم التسيير العمومي في اتجاه المرونة والتوظيف للهيكل الهرمي والبيروقراطي والمركزية القائمة على القواعد والشكلية، مع الحفاظ على الغرض من المصلحة العامة.

- صعوبة تسيير الهيئات العمومية والحكومية تبعاً لأسلوب تسيير منظمات القطاع الخاص باعتبار أنهما لا يقومان على نفس الأهداف، فبالنسبة للقطاع الخاص فهو يهدف إلى تحقيق الأرباح المالية بصفة أساسية حيث أن التمويل مصدره الصفقات المالية القائمة على الأرباح، أما بالنسبة للحكومات فمصدر التمويل هو الضرائب والرسوم على متلقي الخدمة، كما يعطي التسيير العمومي الحديث منهجاً جديداً للحكومات أو هيئات القطاع العمومي وهو تقديم خدمات ذات جودة بنفس التكاليف.

الفرع الثاني: الافتراضات التي يقوم عليها التسيير العمومي الحديث.

على اعتبار أن الإدارات العمومية تسعى جاهدة إلى تطبيق ممارسات التسيير العمومي الحديث على أرض الواقع، لأجل تحقيق الهدف الأسمى وهو الرضا لأصحاب المصلحة من مواطنين، متعاملين، متلقي الخدمة. وجب توضيح مختلف الافتراضات التي يقوم عليها والمتمثلة فيما يأتي:¹

- النظر إلى المنظمات العمومية كسلسلة من العلاقات بين المسؤول وأصحاب المصلحة.

- إطلاق مسابقة في مجال الخدمات العامة المقدمة بين الوكالات العامة والشركات والمنظمات الاجتماعية.

¹ ليلي بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الحديث في القطاع العام: دراسة حالة بلدية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2005، ص56.

- استبدال الثقافة الإدارية والتنظيمية الهرمية والكتابية بثقافة الإدارة وريادة الأعمال والسوق.
- يجب أن تركز الإدارة العمومية على نتائج البحث أولاً، ثم على العمليات والأنشطة.
- إدخال آلية المنافسة، لأجل العمل من خلال خدمات التعاقد لإتاحة تحسين نتائج الإدارة العمومية بشكل صحيح.
- ينبغي تقديم الخدمات العامة من قبل الإدارات العمومية والخاصة، وينبغي أن يعتمد هذا الاختيار على الكفاءة والفعالية.
- يجب على الإدارات العمومية أن تسعى جاهدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة ويجب أن تتكيف باستمرار مع احتياجات العميل.
- يجب على الإدارة العمومية أن تولي اهتماما خاصا لكيفية استخدام مواردها، وينبغي التركيز بشكل خاص على خفض تكلفة الخدمات المقدمة أو تحسين الجودة بنفس التكاليف.
- عند اختيار أهدافها يجب على الإدارة العمومية الاهتمام بأصحاب المصلحة.
- يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية للإدارة العمومية بالمرونة الابتكار وحل المشكلات وريادة الأعمال.
- تتطلب الإدارة الفعالة للإدارات العمومية تنفيذ أدوات الإدارة الحديثة.
- تركز الرقابة على التعرف على فعالية وكفاءة الوظائف.

وتجدر الإشارة إلى أن ممارسات التسيير العمومي الحديث تستخدم على نطاق واسع مفهوم الاختبار العام الذي يعتبر الفرد مستهلكا للخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية فمن المفترض أن يتم تعزيز كل من اختيار المستهلك وكفاءة الإدارة في مختلف الخدمات، حيث يتعين على الهيئات الإدارية أو الوحدات التنظيمية أن تقدم خدماتها تماما مثل المنظمات الموجودة في السوق للفرد لشراء سلعها وخدماتها.

الفرع الثالث: الصعوبات والتحديات التي تواجه الادارة العمومية في تطبيق

التسيير العمومي الحديث: تتمثل اهم الصعوبات في النقاط التالية¹:

01/-تبنى المنظمات العمومية لأهداف خارجية: محددة يلزمها القانون في صورة

الصالح العام، مثل: الأمن الوطني، والتعليم والصحة الخ، حيث لا يمكن مثلا المستشفى عمومي أن ينتهج استراتيجية الفندقية كما تنتهجها المستشفيات الخاصة.

02/-غياب مردودية رأس المال: حيث أن المنظمات العمومية لا تأخذ بعين

الاعتبار القيمة المضافة للرأسمال المستثمر كمعيار التحليل المشاريع المنجزة، لذلك نجد معظم المنظمات العمومية ذات أرصدة سالبة، مثلا انجاز مشروع بناء مستشفى يمول عن طريق الميزانية العامة للدولة ولا يحدد سعر تكلفته على أساس سعر السوق، وعليه فالخدمات العمومية أكثر كلفة مقارنة بمثيلاتها في القطاع الخاص، وهنا يجب أن تؤكد على أن المواطن يدفع فيها تكلفة مباشرة على أساس أنه مستفيد، وتكلفة غير مباشرة باعتباره مساهما.

03/-انعدام المنافسة: بفعل القوانين واللوائح التي تنظم المنظمات العمومية، الأمر

الذي يضيف على مثل هذا النوع من الأنشطة الطابع الاحتكاري، وهو ما يجعلها غير قادرة على التأقلم مع معطيات ومستجدات البيئة كذلك ساهمت هذه الظاهرة في استفحال التسيير البيروقراطي السلبي للمنظمات العمومية، وذلك انطلاقا من كونها المحتكرة لبعض الخدمات فهي إذن غير مجبرة على استخدام سياسات التسويق العام المرتكز على الحوار والتشاور والإقناع، بل يجب على المواطن أحيانا الذهاب إليها، وبذل الجهود لفهم لغتها والشبكات التي تستخدمها، أو يمنع من الاستتفاع من تلك الخدمات، مع إمكانية تلبيتها بطرق بديلة، وبهذا الشكل اخذت المنظمات العمومية

¹ رضوان بروسى، الديمقراطية والحكم الراشد في افريقيا،: دراسة في المداخل النظرية، الآليات والعمليات، ومؤشرات قياس نوعية الحكم، مذكرة انيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وادارية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص258.

صفة الديكتاتورية وعدم الإنسانية والبيروقراطية، يعكس المنظمات الخاصة التي ينظر فيها إلى المستقبل باعتباره ملكا يجب دوما الحرص والسعي على كسب وده ورضاه.

04/-تعقد وعدم تجانس المهام الموكلة إلى المنظمات العمومية: فمثلا تقوم البلدية بتسيير النفايات. والأمن العمومي، وبناء المنشآت والمساحات الخضراء، وحماية البيئة، والتعليم الخ.

05/-خضوع المنظمات العمومية التام لسيادة الدولة: كنتيجة حتمية لدولة القانون، الأمر الذي يخضعها للقرارات السياسية. فمثلا في المناسبات الانتخابية كثيرا ما تستغل المنظمات العمومية كورقة لتحقيق قيمة انتخابية مضافة.

وبالنظر إلى ما تقدم فإن تطبيق ممارسات التسيير العمومي الحديث في الإدارات العمومية يجب أن ينظر إليه على وسيلة لتقديم وتحسين نتائج هذه الأخيرة، وليس حتمية فرضها التطورات الحديثة للإدارة، ومن خلال ما سبق فإن تطبيق هذه الممارسات يحتاج مجموعة من العناصر وأهمها هو تغيير المسؤولين والموظفين في المؤسسات العمومية والتهيئة الأرضية.

المبحث الثالث: تقنيات التسيير العمومي الحديث.

يهدف التسيير العمومي الحديث الى تطبيق اساليب وتقنيات متعددة من اجل المساهمة في التغيير في آلية الحوكمة ودعم وتعزيز الكفاءة الادارية بالمنظمات العمومية وسيتم التطرق من خلال هذا المبحث الى بعض التقنيات من بينها الحوكمة الادارية وتكنولوجيا المعلومات الحديثة والرقابة المالية على الموارد المالية.

المطلب الاول: الحوكمة الادارية.

إن الحوكمة تعنى بالمفهوم الأوسع كيفية وضع هيكل يسمح بقدر كبير من الحرية في ظل سلطة القانون ولذلك فهي تعنى تطبيق قواعد ومبادئ تحكم العلاقة بين المؤسسات والأطراف المتعاملة معها بصورة تحقق الكفاءة والعدالة لكل الأطراف ذات العلاقة بهذه المؤسسة وتتمثل في النقاط التالية¹:

01/-توافر إطار فعال للحوكمة: يجب أن يعمل هيكل الحوكمة على رفع مستوى الشفافية و كفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون، ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.

02/-حفظ حقوق جميع المساهمين: و تشمل نقل ملكية الأسهم، اختيار أعضاء مجلس الإدارة، مراجعة القوائم المالية.

03/-العدالة في المحاسبة: يجب أن يكفل إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة في الادارة المعاملة المتكافئة لجميع العاملين، وأن يتم محاسبة كل من قام بانتهاك هذه الحقوق، أو التلاعب بها، أو الحيلولة دون ممارستها و خداع العمال.

04/-دور أصحاب المصالح في الحوكمة الادارية: يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها

¹ حمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات و معالجة الفساد الإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر-2006، ص 17-18.

القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل.

05/- الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل إطار القواعد المنظمة للحوكمة تحقيق الإفصاح السريع و الدقيق وفي الوقت المناسب لكافة المسائل المتصلة بتأسيس الادارة، و من بينها الوضعية المالية، الأداء، الملكية و الرقابة على الشركة... الخ.

06/- مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح إطار الحوكمة الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسة، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وان يضمن مساءلة مجلس الإدارة¹.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات الحديثة في الادارة العمومية.

شهد العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و انتشار الانترنت، و تغير لغة المنافسة العالمية، و غيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على المؤسسات و انسجاما مع هذه التغيرات تحولت المنظمات بصفة عامة والادارات العمومية بصفة خاصة إلى الاهتمام بمواردها المعرفية، و ابتكار مقاييس جديدة لعمليات الأعمال التي تعكس خبراتها، و أخذت تتعامل مع المعرفة و الكمية الهائلة من المعلومات و المعرفة في محاولة ل تخزينها و تطبيقها داخل المؤسسة و خارجها، و الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصالات لجعلها سهلة الاستعمال و التداول في خطوة للمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة.

الفرع الاول: أهمية تكنولوجيا المعلومات الحديثة في الادارة العمومية.

نحن بحق في عصر التكنولوجيا و المعلومات التي تقوم بتصنيف و ترتيب و تحليل هذه الأخيرة، و إيصالها إلى الأطراف المستفيدة بها، كما تلعب التكنولوجيا دور كبير في خلق نوع جديد من الاتصالات، و هو الاتصالات الالكترونية التي تؤثر

¹ حمد مصطفى سليمان ، مرجع سبق ذكره، ص 18.

بدورها في الاتصالات المكتوبة و الشفوية. ونستطيع صياغة أهم ملامح عصر المعلومات و التكنولوجيا و تأثيرها على الاتصالات التنظيمية و الإدارية و المتمثلة في¹:

- نحن نعيش في عصر تفجر المعلومات، و تعدد جهاتها، و نمو الإنتاج الفكري و تنوعه، مما يتيح وجود أساليب تكنولوجية متقدمة تسهل نقل المعلومات من مكان إلى آخر بسهولة.
- إن حسن استخدام الأساليب التكنولوجية مثل الحاسب الآلي، التلفزيون، يمكن أن يحقق انسياب جديد للمعلومات من أماكن وجودها، كإدارات و المؤسسات والأقسام، إلى الأماكن التي تحتاجها و تساعدهم على التصرف في أعمالهم بكفاءة و على حسن اتخاذ القرار.
- تطورت الأساليب التكنولوجية للمعلومات و الاتصال من استخدام الكهرباء كوسيلة للاتصال عبر الميكروفون و الراديو و التلفزيون و الإذاعة إلى رسائل أخرى متقدمة مثل الأفلام و التصوير و السينما و التلفزيون و الفاكس، بل تفجرت الأمور بظهور الحاسب الآلي و استخدام الأقمار الصناعية و الاتصالات الرقمية، و ظهرت خدمات كثيرة تساعد المؤسسات على إدارة أعمالها مثل الاتصال المباشر بقواعد البيانات و الحاسبات الشخصية المتقلة، و البريد الإلكتروني، و عقد المؤتمرات عن بعد و التدريب عن بعد.
- أدى تعدد الوسائل التكنولوجية للمعلومات و الاتصال إلى مرونة عالية جدا أمام المنظمات و الأفراد في استخدام و اختيار الوسيلة المناسبة و المعلومة الأنسب في الشكل و الحجم و المحتوى.
- أصبحت المؤسسات القادرة على استخدام الأساليب التكنولوجية للاتصال قادرة على جمع المعلومات المناسبة و توفيرها لعاملها، و مديرها بصورة تعطيهم الإحساس بالسيطرة على الأمور و التحكم بالسيطرة على الأمور و التحكم في

¹ سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 247.

العمل و التأكد من نتائج تصرفاتهم و قراراتهم، و بالتالي أصبحت هذه المؤسسات قادرة على التحكم في مستقبلها.

- على المؤسسات التي تود أن تحقق لنفسها قدرة تنافسية عادية أن تدرس ما يمكن أن تستفيد من هذه التكنولوجيات الحديثة، فتوافق بين وضعها القديم و الحالي مع أوضاع التكنولوجيا الحديثة.

الفرع الثاني: مميزات تكنولوجيا المعلومات الحديثة في الادارة العمومية.

تتميز التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال بعدة خصائص نذكر منها¹:

- القدرة على نقل المعلومات من وسط لآخر مع إمكانية التحكم في نظام الاتصال.
- القدرة على استخدام وسائل اتصالية في أي مكان مثل الهاتف النقال، بمعنى الانتقال من الأجهزة الثابتة إلى الأجهزة المتنقلة.
- الانتقال من اللغة الواحدة إلى اللغات المتعددة.
- الانتقال من تكنولوجيات التنوع إلى تكنولوجيات التكامل في الاتصال.
- الانتقال من الاعتماد على الثروة المادية إلى الاعتماد على الثروة الفكرية.
- الاهتمام أكثر بكفاءة العنصر البشري و السرعة في أداء الأعمال.
- التدفق السريع و الكثيف للمعلومات، مما يسمح للفرد بتنمية قدراته.
- سمحت التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الاتصال بظهورها أنماط إنتاجية و استهلاكية جديدة حيث أصبح الإنتاج يعتمد على كثرة المعلومات و الابتكار، التجديد بدل التكرار في العملية الإنتاجية.
- يمكن لثروة المعلومات أن تمنح فرصة للفقراء بأن يصبحوا أغنياء و للمبتدئين بأن يصبحوا محترفين و منافسين حقيقيين.
- ظهور تصنيفات جديدة للمعرفة قادرة على تحقيق طفرات تنموية لم يسبق الوصول إليها من قبل، مما أدى إلى العمل في محيط على أساس إدارة المعرفة و محاولة استيعابها لتحقيق متطلبات العصر.

¹ صليحة بوضودي، تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين أنظمة المعلومات الاستراتيجية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات، باتنة، 2003-2004، ص 66.

المطلب الثالث: مبادئ الرقابة على الموارد المالية في الادارة العمومية.

إن نظام الرقابة المالية على الموارد المالية في الإدارة العمومية يرتكز على عدة مبادئ تمثل أساسا ركيزة لهذا النظام تتمثل في مايلي¹:

01/- الجانب المالي: يجب أن لا يتعدى الإنفاق سقف محدد مسبقا وهذا للحفاظ على التوازن المالي.

02/- الجانب الإداري: يجب تهيئة الشروط اللازمة لمنع كل تبذير أو إسراف أو سوء استعمال من طرف أعوان الإدارة المكلفين بتنفيذ الميزانية، ولتجنب أن تفقد هذه الإجازة معناها بسبب عدم احترامها فإن تنفيذ الميزانية أخضع لعدة إجراءات صارمة تخص طرف التنفيذ، ومدته والأعوان المكلفين بها.

03/- نظامية عملية التسيير: يجب التحقق من مدى مطابقة التصرف المالي مع الإجازة الميزانية والقوانين والتنظيمات، وموافقة العمليات المالية مع الإجازة الميزانية، إذا احترام هذه الإجازة يعني احترام مبدأ السنوية والقانون حيث برر النص على أن الاعتمادات الضرورية لنفقات التسيير يجب أن تبرر سنويا وبالمجاميع ولا يعطى أي حق لاستعمالها في السنة المقبلة ولا يطبق هذا المبدأ بسمة مطلقة فهناك استثناءات كما هو الحال بالنسبة لنفقات التجهيز التي تتعدى عدة سنوات.

04/- موافقة عملية الإنفاق للتشريعات واللوائح: عملية الاتفاق يجب أن تكون موافقة القوانين واللوائح وعند التنفيذ يجب احترام النظام المطبق في هذا المجال والنصوص المتعددة التي تحتوي على قواعد تنفيذ العمليات المالية تكون مرتبطة أكثر بشكلية التنفيذ ومثالنا على ذلك بعض العمليات المالية كالتعويضات الأساسية والتكميلية للموظفين، القواعد المطبقة المصاريف التنقلات، نظام مساعدات الدولة للقطاع الاجتماعي.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005-2006، ص 200.

05/- انتظام وصفة القيود المحاسبية: تنفيذ العمليات المالية تتطلب من الأعوان المتكلفين بذلك مسك دفاتر محاسبية وهي تعتبر عملية قانونية، فالأمر بالصرف الذي يبعد العمليات المالية بمرحلتها الإدارية لا بد أن يمكح محاسبة الالتزامات وأخرى للحوالات المصدرة، بينما المحاسب العمومي لا بد له من مسك محاسبة خاصة بدخول وخروج الأموال ويجب أن تكون القيود المحاسبية مقدمة بكل صدق وأمانة تنظيم محكم والأعوان المكلفين بتنفيذ العمليات المالية لا بد لهم أن يحترموا التعليمات المنصوص عليها في قانون المحاسبة العمومية.

06/- فعالية التسيير: ان فعالية التسيير تفرض المعرفة بين فعالية المؤسسات الاقتصادية والفعالية في المرفق العام، إذ انهما مختلفان تماما، فمفهوم فعالية التسيير في المؤسسات الاقتصادية يعني الربح والعائدة ويتطلب هذا استعمال تقنيات التسييرية ومراقبة الفعالية في المؤسسات هي مراقبة التسيير الذي ينصب على تقييم اختيارات الوسائل بالمقارنة مع التكاليف المحتملة.

وتحليل التكاليف الاختيار أحسن توليفة ممكنة بين الوسائل المالية المستعملة، والأهداف المسطرة أو المحققة، وهنا يجب التفريق بين المردودية التي تعني تحقيق الأهداف المسطرة بواسطة الوسائل المتاحة والفعالية التي تعني تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف.¹

بينما مفهوم الفعالية في المرافق العامة فهو مختلف اختلافا جوهريا، لأن مفهوم الربح منعدم تماما ومفهوم العمالية للتسيير العمومي مرتبط بالمنفعة العامة المقدمة من المرفق العام كما أن مفهوم الفعالية مرتبط بالحاجات العامة وذلك بالبحث عن الموازنة بين الغايات والنتائج المحصل عليها، ومن هذا المنظور فمفهوم الفعالية في الإدارة العمومية ينصب على البحث عن أثر برنامج أو سياسة معينة على المجتمع وذلك بمعرفة مدى تحقيقها للأهداف المرجوة والكفاية تعني تحديد هل الإدارة سيرت واستعملت الوسائل المادية والبشرية بطريقة اقتصادية لتحقيق الأهداف؟ وبالتالي

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 201.

فالكفاية هي مرادفة للإنتاجية التي تسمح بقياس المردودية النهائية، ثم أن البحث على التوازن بين الأهداف المسطرة والنتائج. المتحصل عليها صعبة للغاية خاصة عندما تكون درجة المنفعة العامة. صعبة التقييم وأنه من الصعب معرفة ما إذا كانت النتائج المتوفرة قد تحصلنا عليها فعلا.

07-مردودية العمل الإداري: لضمان تقديم الخدمات العامة تقوم الدولة بتسخير وسائل هامة خاصة اعتمادات مالية ضخمة، ورغم كون هذه الخدمات العمومية غير معنية بقوانين المنافسة الحرة لكنها قد تكلف غالبا في حالة ماذا كان هناك سوء تسيير، وإذا اختفت الرقابة يعنى ذلك غياب آليات تضمن استعمال رشيد للوسائل، إن التسيير الجيد للأموال العمومية يستلزم قياس التكاليف والمردودية وتستلزم بالضرورة القيام بالمقارنة بين التكاليف والمردودية.

ودراسة هذه التكاليف ضرورية لتقدير مردودية المرافق العامة وحث المسيرين على استعمال المواد بصفة مثلى خاصة إذا كانت الدولة تعاني من مشاكل مالية وقياس المردودية المؤسسات العمومية يقودنا إلى قياس المردودية للإدارات العمومية وقياسها المؤسسات ذات طابع صناعي وتجاري¹.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مرجع سبق ذكره، ص 202.

خلاصة الفصل.

من خلال ما تم تقديمه يمكننا القول ان التسيير العمومي الحديث من بين النظم الحديثة في العملية التسييرية للإدارة التي تسعى كل الدول الى تحقيقها على ارض الواقع من اجل الوصول الى تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائها الاداري ومن خلال هذا الفصل تطرقنا الى اهم المفاهيم التي جاء بها التسيير العمومي الحديث ومقوماته والتقنيات التي يعتمد عليها.

فان معظم الباحثين يشيرون الى انه في مجال الادارة داخل المؤسسات العمومية اصبح الارتقاء بالأداء والخدمة ضرورة حتمية وشرطا جوهريا للبقاء والاستمرارية ولم يعد امرا اختياريا. وذلك من خلال تطبيق اسس الادارة الحديثة.

الفصل الثاني



تمهيد

اصبح للتسيير العمومي الحديث اهتماما كبيرا من قبل الدراسات والاتجاهات النظرية فهو يتعلق بإدخال التغييرات على مرافق الدولة او السعي نحو اصلاحها، بغرض ترقية اداء الادارة العمومية، وتحديثها من جهة، ومن جهة اخرى تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال الاستجابة لمتطلبات المواطنين لتطلعاتهم الجديدة.

لذا سعت الجزائر كغيرها من الدول لتجربة هذا النموذج في العديد من القطاعات ولو بشكل جزئي على بعض الادارات العمومية وذلك من اجل الانفتاح على التطورات التي اصبح العالم يشهدها اليوم في مجال تقديم الخدمات للمواطنين، ولما عرفه التسيير العمومي الحديث من عدة ممارسات التي من شأنها تقليل التكاليف، لا مركزية، سلطة التسيير، والادارة المبنية على الاداء والتغيير من انظمة التسيير وفق استراتيجيات ومبادئ تتكيف مع هذه الاخيرة ولإبراز العلاقة بين التسيير العمومي ودورها في اصلاح الادارة العمومية تم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: ماهية الادارة العمومية.

المبحث الثاني: الاصلاح الاداري.

المبحث الثالث: آليات التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية.

المبحث الاول: ماهية الادارة العمومية.

وتعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة للمواطنين، وبهذا فهي تعتبر بمثابة همزة وصل بين الدولة والمواطنين، لذلك اهتمت في الآونة الأخيرة الإدارة العمومية بالاهتمام بالنظام التسيير لهذه الإدارات. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى اهم المفاهيم النظرية للإدارة العمومية.

المطلب الاول: مفهوم الادارة العمومية.

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى اهم المفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية الجزائرية من تعاريف واهمية واهداف تسعى الى تحقيقها.

الفرع الاول: تعريف الادارة العمومية.

تتعدد تعاريف الادارة العمومية بتعدد وجهات نظر الباحثين وزاوية المعالجة.

عرفها **woodrow wilson**: "بأنها الهدف العملي الذي يتعلق بإنجاز المشروعات العامة، بما يتوافق مع رغبات الناس وحاجتهم فعن طريق الادارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها"¹.

عرفها **Dr. Leonard. D. white**: " الادارة العامة هي جميع العمليات التي غرضها تحقيق وتنفيذ السياسة العامة التي تعلنها السلطات المختصة"².

أما **Marshal**: " يقصد بها تقنية الادارة والمبادئ التي يتم بموجبها تنفيذ البرامج الشاملة بنجاح"³.

¹ فرطاس فتيحة، عصرة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، جامعة الجلالي بونعامة، خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2016، ص 307.

² فيصل احمد عابد شعبي، الإدارة العامة في العهد النبوي، المفهوم والنشأة والمهام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد1، جدة، 2004، ص 28.

³ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، ط: 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 44.

ويعرفها **P.BRUYNEd**: "فالإدارة العمومية يمكن اعتبارها كإدارة لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة و المتمثلة في المدير، الإدارة، العاملين، الدائنين، وبشكل آخر الزبائن والسلطات العمومية، وحتى تتمكن هذه الإدارة من البقاء و الاستمرار مع هؤلاء الأطراف الاستمرار في دعمهم من خلال العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بها وبمختلف المصالح المتواجدة فيها"¹.

وحسب **NIOCHE**: "تعتبر كمؤسسات تمثل أدوات في متناول الدولة، والتي تضمن تطبيق القانون وتقديم الخدمات العمومية، أما ويبر فقد اعتبر إن الإدارات العمومية (باعتبار الإدارة منظمة) يمكن أن تكون إدارات مستقلة أو إدارات عمومية تقدم خدمات"².

ومن خلال ما تم استعراضه عن وجهة نظر الباحثين يمكننا القول ان الإدارة العمومية هي: " مجموع العمليات والجهود التي من شأنها تنفيذ العمليات المتعلقة بجهاز الدولة القائم على تنفيذ سياساتها العامة بهدف اكتشاف القواعد المؤدية الى افضل تشغيل لهذا الجهاز".

الفرع الثاني: اهمية الادارة العمومية الجزائرية.

تسند للإدارات العمومية مجموعة من المهام كل حسب اختصاصها ونطاق صلاحياتها، ومن هذه المهام نذكر الأمن، العدالة، الصحة، الثقافة-الخدمة الاجتماعية...الخ، فهي ترجمة لسياسات وأهداف الحكومة والإدارات المركزية، انطلاقا من تطبيق مبادئها العامة.

فالإدارات العمومية تعتبر الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة التي تقوم من خلالها الدولة بتوفير الخدمات العمومية لأفراد المجتمع، فهي مركز الحوار بين أصحاب القرار والمواطنين، وعليه تكمن أهمية الإدارة العامة في تنفيذ السياسة

¹ ماجد راغب الخلو، علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004 ص 13.

² حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، ط: 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007، ص، 135

العمومية، وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، انطلاقا من تقديم خدمات عمومية تلبي المتطلبات والاحتياجات العامة لأفراد المجتمع، وتساهم في زيادة كفاءة وفعالية الحكومة، فكل هذه المزايا والفوائد من شأنها تعزيز مكانة ودور الإدارات العمومية على مستوى الاجتماعي وعليه يمكن اعتبارها من المؤسسات القاعدية التي يركز عليها المجتمع لتحقيق الاستقرار الأمن والعدالة الاجتماعية، في مختلف المستويات الاجتماعية¹.

الفرع الثالث: اهداف الادارة العمومية الجزائرية.

الإدارة وجدت أصلا لتحقيق هدف معين وهدف المؤسسة عامة هو المعبر عن المؤسسة ومهمتها، ويتحقق هذا الهدف بتضافر الجهود الكاملة لها، ويعرف هدف المؤسسة بأنه اتفاق عام لتحقيق غاية المؤسسة، ذلك لأن المؤسسة أصلا وجدت لتحقيق غاية معبر عنها بالهدف وبالتالي يمكن تحديد أهداف المؤسسة فيما يلي²:

01-الأهداف الاستراتيجية: وهي أهداف عامة للمؤسسة، ويتم تحديدها من طرف الإطارات العليا داخل المؤسسة، أي في قمة هيكل المؤسسة، والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون طويل المدى.

02-الأهداف التكتيكية: وهي الأهداف التي تتحقق من خلال التشكيلات التنظيمية الرئيسية في المؤسسة، ويتم تحديدها من قبل المستويات المتوسطة في هيكل المؤسسة والمجال الزمني لتحقيق هذه الأهداف يكون متوسط المدى

03-الأهداف العملية: وهي الأهداف التي تتشكل من قبل التشكيلات الفرعية للمؤسسة، والمجال الزمني لتحقيقها قصير المدى.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط:1، 2005، ص 22

² علي الشريف، إدارة المنظمات الحكومية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 159.

المطلب الثاني: وظائف الادارة العمومية الجزائرية.

يتطلب المدير قدرات وقبليات للقيام بعمله بشكل صحيح واتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف، ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية ووظائفها المتدخلة والمتزامنة، والتي تتمثل في التخطيط، التنظيم التوجيه، التنسيق والاتصال والرقابة حسب معظم علماء الإدارة وتتمثل هذه الوظائف فيمايلي¹:

01/-التخطيط: لقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط للتفريق بينه وبين أنواع النشاطات الإدارية الأخرى، حيث ثرى هنري فايول أن التخطيط في الواقع هو "التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهته، ويقول كونتر أن التخطيط هو " التقرير المقدم لما يجب عمله وكيف يمكن عمله، ومتى يمكن عمله، ومن الذي سيقوم بالعمل، وهو يغطي الفجوة بين مانحن فيه وما نرغب في الوصول إليه ".

ويعرفه بيرجيرون على انه: "تلك العملية التي تسمح بتحديد الأهداف المرجوة والوسائل الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الأهداف". كما يعرف التخطيط بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف الإدارة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية لتحقيقها. وتقوم عملية التخطيط على عدة مراحل تتلخص في: تحديد الأهداف، تحديد الوسائل والإمكانات، توزيع الخطة على الأعوان العموميين والإدارات الفرعية، متابعة الخطة وتقويمها².

02/-التنظيم: "يمكن تعريف التنظيم على انه عملية إدارية تهتم بتحديد المهام والمسؤوليات وتوزيع الصلاحيات على الأفراد، وتخصيص الموارد، وكذا التنسيق بين الأنشطة والأقسام من اجل انجاز الأعمال بشكل فعال".

¹ بوقلاشي عماد، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الإدارات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2010-2011، ص24

² عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير والعلوم السياسية، والعلاقات الدولية، 2009-2010 ص100.

وهي وظيفة تقوم على تحديد مكونات، الجهاز الإداري وتحديد المسؤوليات وصلاحيات كل وحدة إدارية وعلاقة هذه الوحدات ببعضها البعض، وهو ما يظهر في الأخير مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة والأداة المساعدة على تحقيق أهدافها من حيث إحداث الوظائف العامة وتصنيفها وشغلها ومهامها وغيرها من العناصر الأخرى المساهمة في قيام وظيفة التنظيم.

03/- التوجيه: وتتفرد هذه الوظيفة الإدارية بخاصية تميزها من الوظائف السابقة، وهي ترتبط بتنفيذ العمل أو النشاط، حيث يصبح من الضروري أن تمارس الإدارة مهام التوجيه للعنصر البشري في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق الأهداف، ولقد تضاعفت أهمية التوجيه مع اتساع الجهاز الإداري في الإدارات العمومية. ويعرف التوجيه على أنه "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق عرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها. وتحقيق عملية التوجيه الإداري من خلال عدة أساليب من أهمها: إصدار التعليمات والتوجيهات اللازمة للعاملين، قيادة المرؤوسين من خلال المبادأة والقدرة الحسنة واختيار أساليب القيادة الفعالة، تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: من خلال تحفيزهم بما يتلاءم مع احتياجاتهم ورفع روحهم المعنوية، وكذا الاتصال الفعال ذو الاتجاهين مع المرؤوسين¹.

04/- التنسيق والاتصال: يقصد بالتنسيق الترتيب المنظم لجهود الجماعة كي تتوحد هذه الجهود في التصرف والتنفيذ لتحقيق الهدف المحدد. وتتبع الحاجة إلى التنسيق الإداري. نتيجة لاختلاف الأفراد في فهمهم وتفسيرهم للقرارات والسياسات واللوائح ونظم العمل، وكذا تقديرهم للأهداف المطلوبة. أما الاتصال فهو أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعلومات بهدف إيجاد نوع من التفاهم المتبادل. وتتمثل أهمية الاتصال في إدراك طبيعة الأعمال والمهام، معرفة ومعوقات العمل والتغلب عليها، همزة وصل بين المدير ومراكز الأداء، توحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم،

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

ترقية الكفاءة الإدارية والعلاقات الاجتماعية، تنمية العلاقات الإنسانية داخل الإدارة من خلال تقديم وتلقي المعلومات وتبادل الآراء والأفكار.

04/- الرقابة: تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة، وتعني متابعة قياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال، ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقا، ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك. وقد عرفها هنري فايول بأنها "تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها". في عالم اليوم تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل خاص في ترصين عمليات الرقابة خلال عمليات تنفيذ الأعمال المختلفة¹.

المطلب الثالث: العناصر والدوافع التي تركز عليها الادارة العمومية الجزائرية.

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى اهم عناصر الادارة العمومية والدوافع التي تركز عليها.

الفرع الاول: العناصر التي تركز عليها الادارة العمومية الجزائرية.

ترتكز الإدارة العامة على عنصرين أساسيين هما²:

01/-العنصر البشري: ويشمل كل الموظفين بالإدارات العمومية والذي يعد أحد عناصر تقدمها وحسن اضطلاعها بمهامها المتنوعة، فالوقوف على أفضل قواعد الإدارة، واستخدام أحسن الإمكانيات. لا يمكن أن يؤدي إلى حسن سير الإدارة العمومية وانتظام أعمالها، ما لم يكن الموظفون فيها ذات كفاءة عالية وتكوين سليم.

ويتعين على الموظفون مراعاة ثلاث اعتبارات أساسية هي:

- الحاسة السياسية: أي ربط سياسة التنفيذ بأهداف السياسة العمومية المقررة.

¹ عاشور عبد الكريم، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² عمار عوايدي، القانون الإداري، ج 1، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 306.

- الصالح العام: العمل لصالح المجتمع أو مجموع المواطنين أو الدولة.
- العلاقات العامة: أي اعتبار الموظف حلقة وصل بين المواطنين والإدارة العمومية.

02/-العنصر المادي: إذا كانت الإدارة تقوم على موظفيها الذين يتولون انجاز أعمالها المختلفة فإنها تستخدم كذلك من الماديات ما يمكنها من النهوض بمهامها سواء تمثلت في عقارات او منقولات. كما يمثل العنصر المادي كل ما يدخل في نطاق الأموال العامة أو الأملاك الوطنية. ويضيف بعض المفكرين العنصر القانوني الذي يتمثل في السلطات والقدرات تحولها النصوص القانونية للأجهزة الإدارية من اجل استعمالها في ممارسة نشاطها الإداري.

الفرع الثاني: دوافع الادارة العمومية الجزائرية.

يمكن حصر دوافع الإدارة العمومية فيما يلي¹:

- تحقيق التوازن الجوهري وخلق مناصب الشغل.
- تحقيق العمالة الكاملة وتلبية الحاجات الأساسية للمواطن.
- تعميق الطابع الديمقراطي لإدارتها وتسييرها.
- إنتاج ثروات في خدمة البلاد.
- اعتبار المؤسسة العمومية أداة لإنجاز مخططات التنمية.
- تسويق المواد وخدمات بأسعار ربح ادنى من تكلفة إنتاج مرتفعة لتمكين المستهلك من اقتناءها.
- التحسين المستمر للإنتاج ورأس المال.
- رفع معدلات التنمية وتوجيه الوحدات الإنتاجية.
- السيطرة على القطاعات الاستراتيجية(القطاع العسكري، البترول، الغاز).
- تشجيع الصادرات والفائض من المنتجات والحد من الواردات.

¹ صالح مهدي، محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مبادئ الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص30.

- تخفيض التكاليف بصفة عامة.

المبحث الثاني: الإصلاح الإداري.

يعد الإصلاح الإداري سلسلة متماسكة من التغييرات التي تهدف الى تحقيق الكفاءة في الهياكل التنظيمية وعلى مستوى الوظائف الإدارية، فالإصلاح الإداري يشكل جهدا هادفا وواعيا يسعى الى تحسين مستوى الخدمات الممنوحة لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق الى مفهوم الإصلاح الإداري ومختلف المفاهيم المرتبطة به والتي يختلف عنها، اضافة التي التطرق الى مختلف مراحل نشأته وتطوره.

المطلب الاول: مفهوم الإصلاح الإداري.

نركز في هذه النقطة على اهم التعاريف التي تناولت موضوع الإصلاح الإداري والتي لاقت اجماعا معتبرا من جمهور كما يلي :

التعريف الاول: "الإصلاح الإداري هو تلك الجهود ذات الاعداد الخاص التي تهدف الى ادخال تغييرات اساسية في انظمة الادارة العمومية من خلال ادخال اصلاحات على مستوى النظام كله، او على الاقل من خلال وضع معايير لتحسين واحد او اكثر من عناصره الرئيسية"¹.

التعريف الثاني: "الإصلاح الإداري هو عملية تكييف دائمة ومستمرة للبنى الادارية ومهامها مع مهام الدولة وهو مواكبة دائمة للتجديد والتحديث التي يتطلبها النظام السياسي غير المتحجر و بالتالي المجتمع ألدناميكي سواء اصلاحا شاملا او جزئيا، فهو عملية تطهير الادارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والملائمة مع التحديث والتطور العلمي والتكنولوجي بما يؤدي الى ادخال واستخدام افضل الطرق

¹ الطاهر محمد الحميلي، الفساد الإداري وأسبابه، آثاره وسبل علاجه، مجلة آفاق، العدد الثالث، طرابلس، 2010، ص32

والأساليب العقلانية لتحقيق اهداف الادارة القائمة على اشباع حاجات المواطنين بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية¹.

التعريف الثالث: "الاصلاح الاداري هو الاستجابة للتغيير وذلك بوضع استراتيجية تنفيذية لتغيير المعتقدات والاتجاهات و القيم وهيكل التنظيم وجعلها اكثر ملائمة مع التطور التكنولوجي الحديث وتحديات السوق وتخفيض نسبة القلق من التغيير نفسه"².

التعريف الرابع: "كما عرف الاصلاح الاداري على أنه سلسلة من التحسينات التي تبدأ بإعادة الهيكل الاداري بالتغييرات البسيطة في اساليب العمل وكذلك في التنظيم الاداري للجهاز والأفراد ونظر الناس لجميع هذه الأمور مما يدعو الى التغيير في انماط سلوك الافراد وأساليب التنظيم"³.

من خلال ما سبق يمكننا بأن الاصلاح الاداري هو: " اصلاح وتقويم وتحسين للأوضاع الراهنة وربطها بطموحات مستقبلية لتحسينها وتطويرها بالاعتماد على المنظور المستقبلي للجهاز والمحافظة على الامل وتطويره"⁴.

¹ ديرك ادريانسز، غش وفساد واسع النطاق في التعليم العالي، مجلة المستقبل العربي، العدد 371، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، كانون الثاني 2010، ص 138.

² عادل بن أحمد الشلفان، الفساد الإداري في المؤسسات العامة- المشكلة والحل-، المجلد 25، العددان الأول والثاني، يناير و يوليو 2003، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص335.

³ طارق المجذوب، الادارة العامة: العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري، دار الحلبي الحقوقية، الطبعة الجديدة، بيروت-لبنان، 2003، ص26.

⁴ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص86

المطلب الثاني: اهمية الاصلاح الاداري وأهدافه.

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق الى اهمية اصلاح الادارة العمومية والاهداف التي تسعى الى تحقيقها.

الفرع الأول : اهمية الاصلاح الاداري:

للإصلاح الاداري اهمية بالغة تتجلى في¹:

- العمل على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والانتماء اليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- تبني الانماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- اشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرارات وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الإدارية وتمكين الادارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الادارية.
- اعتماد شمولية تقويم الاداء للمنظمات من خلال الاهداف المحددة لها، مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الادائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء العاملين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- تحسين مستويات الاداء في الجهاز الاداري ورفع الانتاجية.
- ترشيد الاتفاق الحكومي والتركيز على اقتصاديات التشغيل من خلال تخفيض حجم البرامج والأجهزة والإعداد الزائدة من العاملين.
- تعزيز عملية التحول الديمقراطي ودعم التوجهات نحو اللامركزية الإدارية بهدف تشجيع المشاركة الشعبية في ادارة الشؤون العامة وفي صنع القرارات.

¹ عادل بن أحمد الشلفان، الاصلاح الإداري في المؤسسات العامة- المشكلة والحل-، المجلد 25 ، العددان الأول والثاني، يناير و يوليو 2003، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ص335.

- تبسيط الاجراءات الادارية وإصلاح الانظمة المالية و الضريبية يقصد توفير الموارد والعدالة في توزيع الاعباء.
- تحسين اساليب التعامل مع المواطنين وتعزيز مفهوم ضرورة الاستجابة الإدارية ويتم ذلك من خلال اظهار مزيد من الشفافية في عمل الموظفين والأجهزة الإدارية وتعزيز مفهوم المساءلة والمسؤولية الاجتماعية.

الفرع الثاني: اهداف الاصلاح الاداري:

تسعى عمليات الاصلاح الاداري الى تحقيق الاهداف التالية¹:

- تبني توجهات الادارة الاستراتيجية في مختلف مجالات العمل خلال تنمية قدرات منظمات الاجهزة الادارية على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني الانماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الاداري لتحقيق الموازنة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطوير والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- اشاعة مفاهيم اللامركزية الادارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التفويض لدى القيادات الادارية وتمكين الادارات الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والأعمال الادارية.
- اعتماد شمولية تقويم الاداء للمنظمات من خلال الاهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الادائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء الموظفين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى المنظمات الادارية وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الابداع والتطور.

¹ أحمد مصطفى محمد معيد، الآثار الاقتصادية للإصلاح الإداري، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، الاسكندرية، 2012، ص101.

- العمل على تنمية الاتجاهات الايجابية نحو العمل والانتماء اليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطور.
- دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الانتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الاجراءات المتعلقة واعتبارها من مسؤولية الجميع وان خدمة الزبون مسؤولية دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للموصفات القياسية.
- تطوير صيغ وأساليب وإجراءات العمل والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- التوسيع في الاعتماد على تقنيات الحديثة وصولا الى المنظمات الالكترونية تمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات بما يوسع من افاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.
- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ودعمها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردوديات الاوسع.
- تطوير القدرات الذاتية للمنظمات الادارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على اهمية وضع وتحديد الاهداف العامة بإبعادها الكمية النوعية والزمنية لاستخدام اساليب وتقنيات لتحقيق تلك الاهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للاستجابة للمستجدات الحالية والمستقبلية¹.

¹ أحمد مصطفى محمد معيد، مرجع سبق ذكره، ص102.

المطلب الثالث: اسباب وعوامل الاصلاح الاداري.

سنتطرق من خلال هذا المطلب الى ابراز اهم الاسباب والتداعيات التي ادت الى تبني اصلاح الادارة والعوامل التي ادت الى ذلك.

الفرع الاول: اسباب الاصلاح الاداري.

ان غياب الحرية وضعف المساءلة الشعبية، وتكبير المشاركة بقيود ثقيلة، كلها اسباب ادت الى الوصل الى مرحلة الترهل الإداري على جميع الاجراءات والقوانين الحكومية، بالتالي الوصول الى الفساد الاداري الذي نشهده وتعاني منه اغلب دول العالم، وهناك اسباب اخرى لا تقل اهمية عن الاسباب السابقة الذكر منها¹:

- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وهذه هي العائق الكبير امام اداء الإدارات لان الرجل غير المناسب سيقوم بتعيين اناس غير مناسبين، وبالتالي سوف يعمل على خلق منظومة بأكملها من الاشخاص غير المناسبين وغير القادرين على النهوض بالمنظمة و بالتالي تزايد الخاسرات بملايين الدولارات اذا لم تتعدى المليارات.
- الانتشار الكبير لأمراض الوساطة والمحسوبة والإقليمية والعشائرية والفئوية والحزبية و والشخصية في الجسم الحكومي بشكل واضح.
- عدم ربط العمل القيادي للموظفين بالإبداع الاداري المطلوب.
- ضعف اجهزة الرقابة الادارية المعتمد وغير المعتمد وبالتالي زيادة معدلات الفساد الاداري بأشكاله وصوره المختلفة.
- ضعف المشاركة في العملية الادارية، وبالتالي السيطرة والتسلط الاداري عند المسؤولين والمركزية المطلقة في اتخاذ القرارات.
- تغييب نظام الحوافز والمكافآت بشكل معتمد من قبل المسؤولين، وعدم اعطائها لمن يستحقها ان وجدت.

¹ حسين المحمدي برادي، الادارة لغة المصالح، كلية الشرطة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2008، ص25.

- عجز الجهاز الاداري عن تحقيق حاجات المراجعين ورغبتاهم مما يؤدي الى شيوع ظاهرة التئمر والشكوى وعدم الرضا عن العملية الادارية في انحاء المجتمع كافة.
- عجز الجهاز الاداري عن التنبؤ بالمستقبل والمشكلات المتوقع حدوثها ومن ثمة اتخاذ الاحتياطات اللازمة لمواجهتها.
- عجز الجهاز الاداري عن تطبيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحة، ومن ثمة الاسراف في استخدام عناصر الانتاج وعدم توظيفها في المجالات المناسبة، مما قد يؤدي الى تبديد الموارد.

الفرع الثاني: عوامل الاصلاح الاداري.

هناك مجموعة من العوامل التي تفرض على المجتمع المطالبة بعملية الاصلاح الإداري وتدفع القيادة لأسلوب الاصلاح الاداري وهي¹:

01- عوامل سياسية: عندما تواجه الدولة احداثا خارجية او داخلية كبيرة تعجز عن مواجهتها، عندما تنتشر موجة من التساؤلات عن اسباب هذا العجز وكيفية معالجته، وضرورة النهوض بأجهزة الادارة العامة لتصبح قادرة على التخلص من هذا العجز، والوفاء بالتزاماتها تجاه المواطنين، اي تبدأ المطالبة بالإصلاح الإداري حيث طغى على جهود الاصلاح في نهاية القرن الماضي النموذج الإداري حيث يرى هيرديا وشيندر ان جهود الاصلاح الاداري في التسعينات يطغى عليها النموذج الإداري وما يشتمل عليه من اجراءات للإصلاح تتضمن ايرام العقود الإدارية و تفعيل المنافسة بين الهيئات واللامركزية وعدم تثبت العمالة، ويشير الكاتبان الى كتابات اورسون جيلر ودعوتهم الى اعادة اختراع الحكومة وتأثير ذلك على حركات الاصلاح العالمية فقد ما مصفوفة لثلاثة نماذج للإصلاح الإداري وهي نموذج الخدمة المدنية ، ونموذج المسالة

¹ طارق المنجوب، الادارة العامة: العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري، دار الحلبي الحقوقية، الطبعة الجديدة، بيروت-لبنان، 2003، ص30.

والنموذج الإداري وواضح بالنسبة لكل نموذج من الثلاثة دواعي الاصلاح والأهداف واهم الاجراءات وأيضاً السلبيات.

02/- عوامل اقتصادية: عندما تواجه الدولة ازمات اقتصادية عادة كالتضخم او العجز الواضح امام المنافسة العالمية، او عجز الميزان التجاري او انخفاض مستوى الإنتاجية وتدني مستوى الدخل الفردي، يبدأ التفكير في الاصلاح الاداري نتيجة عجز الجهاز الاداري من مواجهة الابعاء الجديدة التي القيت على عاتقه.

03/- عوامل اجتماعية: عندما تواجه الدولة تغيرات اجتماعية كانتشار الجرائم وفقدان الامن وانتشار الرشوة وازدياد الفساد، وتفاقم نسبة الامية والتغيير في الهيكل الطبقي، ينتشر في اذهان الناس الاحساس بضرورة النهوض بالنظام الاجتماعي والقضاء على مظاهر الفساد فيه.

04/- عوامل سكانية ديمغرافية: عندما تواجه الدولة ازمات تتعلق بالسكان مثل الانفجار السكاني والهجرة الداخلية والخارجية للعاملين فان اعبائها تزيد الى درجة تجعلها غير قادرة على تقديم الكثير من الخدمات الاساسية للمواطنين جميعاً وهذا يؤدي الى انتشار موجة المطالبة بالإصلاح والتغيير والقضاء على هذه الازمات¹.

05/- التغيير الشامل: في هذه المرحلة يأتي الشعور بضرورة معالجة جميع الظواهر المرضية والثغرات الموجودة في الجهاز الاداري الحكومي وقد حاول الباحث في هذه الدراسة تصميم نموذج خاص بالعوامل الحاكمة لعملية الاصلاح الإداري ابتداء من الاصلاح الاداري كمفهوم عام يتأثر بالضغوط الداخلية والتغييرات الاجتماعية والضغوط الخارجية والتقنيات الحديثة، وكذا دور القطاع الخاص و تأثير هذه العوامل مجتمعة او منفردة على النظام السياسي ، وانعكاس ذلك في قرارات القيادات الادارية والمؤسسات الأكاديمية وقيام المجتمع المدني كلا بدوره وتأثيره في احداث التغييرات المطلوبة وفقاً للأساليب الادارية الحديثة والدراسات والأبحاث العلمية

¹ طارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 31.

بدعم ومشاركة المجتمع المدني مما يؤدي الى الاصلاح الاداري الشامل والكبير او ما يسمى بالتغيير الشامل.

المبحث الثالث: آليات التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية.

ان اهمية اصلاح الاجهزة الادارية الحكومية ضرورة للتكيف مع تحولات العولمة في كونها تمثل العصب الاساسي للدولة و الحلقة الاساسية في الاصلاح الاقتصادي بشكل عام، بالإضافة الى اهمية دور الاجهزة الادارية في تنفيذ السياسات العامة للدولة، فالسياسة العامة في مخرج للحكومة ومدخل اساسي للجهاز الاداري في النظام السياسي نفسه، فالسياسات الاصلاحية قد تكون جيدة وعندما لا يتوفر لها التنفيذ الفعال تنعكس سلبا في تحقيق الاهداف والغايات، كما يرتبط الاصلاح الاداري بمنظومة الحكم الراشد والياته من المساءلة والمراقبة و الشفافية.

المطلب الاول: محاولات وأسباب فشل الاصلاح الاداري في الجزائر.

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق الى ابرز اهم المحاولات للإصلاح الاداري التي سعت اليها الجزائر واسباب فشلها.

الفرع الاول: محاولات الاصلاح الاداري في الجزائر.

بعد المشاكل التي واجهت الادارة العمومية الجزائرية في مختلف مراحلها منذ الاستقلال اصبح الاصلاح الاداري ضرورة حتمية للخروج من هذه الدوامة من المشاكل، والتي البيروقراطية اكثر المشاكل تقشيا.

قامت الجزائر وبصدد اصلاح المنظومة الادارية التي كانت تعاني من اوضاع متدهورة بعدة مشاريع وكذا انشاء هيئات متخصصة في الإصلاح ونذكر منها وحسب الترتيب الزمني¹.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص86.

- 1966 انشاء مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الاداري، وهذا في اطار تنظيم المركزية لوزارة الداخلية.
 - 1968 تحولت الى مديرية عامة للتنظيم والإصلاح الاداري والعلاقات العامة.
 - 1976 اعادة تنظيم ادارة وزارة الداخلية، ثم انشاء مديرية عامة للتكوين والتعاون والاصلاح الاداري تضم ثلاث نيابات: مديرية خاصة بالتنظيم، الهياكل الادارية والبحث الاداري.
 - 1982 انشئت كتابة الدولة المكلفة بالوظيف العمومي والإصلاح الاداري لدى الوزير الاول .
 - 1983 انشاء لجنة وطنية للإصلاح الاداري لدى كتابة الدولة للوظيف العمومي.
 - 1984 تأسست محافظة الاصلاح والتجديد الاداري، حلت محل كتابة الدولة للوظيف العمومي.
 - 1988 مرسوم 131_88 الذي يتضمن تنظيم العلاقة بين الادارة والمواطن.
 - 1996 عوض بوزير منتدب لدى رئيس الحكومة مكلف بالإصلاح الاداري والوظيف العمومي، وفي نفس السنة جرت تجربة لتحديث الادارة اهتمت بثلاث ادارات اخذت كعينات: البلدية مركز البريد ومصالح الضرائب.
 - 1999 طرح مشروع القانون الاساسي للوظيفة العمومية.
 - 2000 انشاء لجنة اصلاح هياكل الدولة.
 - 2003 انشاء المديرية العامة للإصلاح الاداري.
- كما تم انشاء المديرية العامة لعصرنة العدالة وتتولى مهمة القيام بعصرنة النظام القضائي من حيث تنظيمه وسيره الداخلي وعلاقاته من المحيط الوطني والدولي وقسمت الى مديريتين هما¹:
- مديرية الاستشراف والتنظيم وهي مقسمة الى مديريات فرعية.

¹ عبيدي الشافعي، قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، دار الهدى، الجزائر، 2008، ص66.

- مديرية الاعلام الالي وتكنولوجيا الاعلام وقسمت الى مديريات فرعية.

الفرع الثاني: اسباب فشل المحاولات الاصلاح الاداري في الجزائر.

رغم الجهود الكبيرة والاهتمام الذي اولته الدولة الجزائرية لعملية الاصلاح الاداري الى ان جل هذه الاصلاحات او محاولات اصلاح بات بالفشل، ويعود هذا الفشل لعدة اسباب نلخصها في ثلاث مجموعات رئيسية: سياسية، اقتصادية وإدارية¹.

01-الاسباب السياسية: وتتمثل فيما يلي: ان حالة عدم الاستقرار السياسي وانعدام الامن اثر سلبا على الادارة العمومية فمذ اكتوبر 1988 دخلت الجزائر ازمة سياسية حادة ادت الى شلل شبه كلي لمعظم الاجهزة والمرافق من جهة وانشغال مختلف الحكومات التي تميزت هي الاخرى بعدم الاستقرار بحل مشكل الامن من جهة اخرى وهذا مشكل الاصلاح الاداري ثانويا وغير عاجل بالمقارنة مع الوضع الخطير الذي كانت تعيشه الجزائر.

بالإضافة الى كون التعددية السياسية تجربة جديدة على المجتمع الجزائري مما ادى الى نشوء تيارات متعارضة داخل المجتمع، وتساعد الصراعات والتشابكات وهذا ما بدا واضحا ابتداء من جوان 1991 من خلال سلسلة الاحداث السياسية التي عرفتها الجزائر.

02-الاسباب الاقتصادية: وتمثلت فيما يلي: ان الاستراتيجية الاقتصادية الاشتراكية المعتمدة على الصناعة الثقيلة بالدرجة الأولى لم تعرف نجحا في الجزائر، وقد زاد تدهور سعر البترول (الممول الاساسي للاقتصاد الوطني) من حدة الوضع، مما ادى الى نشوب ازمة اقتصادية ومالية تميزت بزيادة المديونية الخارجية للجزائر.

ادى هذا الوضع الى اتخاذ اجراءات عاجلة أهمها: خفض ميزانية الادارات العمومية، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية وإعلان الافلاس العديد منها.

¹ عبد القادر الشخلي، اسامة السيد عبد السميع، الفساد الاقتصادي واثره على المجتمع، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2009، ص18.

نتيجة لهذه الأسباب اهتمت معظم الحكومات وحتى الاحزاب السياسة بالمشكلة الاقتصادية بالدرجة الاولى باعتبارها ذات اثر واضح على الحياة الاجتماعية للمواطنين دون الاهتمام بالإدارة.

03-الاسباب الادارية: يقصد بها المشاكل ذات الطابع الاداري المحض وهي: سلسلة الاصلاحات التي تم عرضها في النقاط السابقة عبرت عن اصلاحات جزئية متقطعة وعشوائية، وبالإضافة الى عدم استقرار المقررين الذي نتج عن التعديلات الحكومية المستمرة مما ادى الى بقاء العديد من برامج الاصلاح الاداري في المرحلة النظرية¹.

- عدم استقرار الهيئات المكلفة بالإصلاح الإداري فهي تابعة لوزارة الداخلية تارة والى مديريةية الوظيف العمومي تارة اخرى فهي غير مستقرة وغير معروفة الاهداف بالإضافة
- الى تغيير العاملين بها ادى الى نقص التجربة في ميدان الاصلاح الاداري.
- كانت معظم الاصلاحات الادارية مستلهمة من نماذج اخرى خاصة الفرنسية، مما ادى الى عدم نجاعتها وعدم تقبلها في كثير من الاحيان من طرف الموظفين لكونها غريبة عن بينتهم الاجتماعية والثقافية.
- الاستهانة بعميلة الاصلاح الاداري من طرف الموظفين لكونها غريبة عن بينتهم الاجتماعية والثقافية.
- الاستهانة بعملية الاصلاح الاداري من طرف الجميع وعلى كل المستويات من القيادة الى القاعدة في الهرم الاداري.

¹ عبيدي الشافعي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

المطلب الثاني: الصعوبات التي تواجه الادارات العمومية من اجل التطبيق السليم لممارسات التسيير العمومي الحديث.

تمثلت الصعوبات التي تواجه الادارة العمومية في تبني التطبيق السليم للتسيير العمومي الحديث في النقاط التالية¹:

- تبني المنظمات العمومية لأهداف خارجية محددة يلزمها القانون في صورة الصالح العالم مثل: الامن الوطني، والتعليم، والصحة... الخ حيث لا يمكن مثلا لمستشفى عمومي ان ينتهج استراتيجية الفندقية كما تنتهجها المستشفيات الخاصة.
- غياب مردودية راس المال حيث ان المنظمات العمومية لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة المضافة للرأسمال المستثمر كمعيار لتحليل المشاريع المنجزة، لذلك نجد معظم المنظمات العمومية ذات ارصدة سالبة، مثلا انجاز مشروع بناء مستشفى يمول عن طريق الميزانية العامة للدولة ولا يحدد سعر تكلفته على اساس سعر السوق، وعليه فالخدمات العمومية اكثر كلفة مقارنة بمثيلاتها في القطاع الخاص، وهنا يجب ان نؤكد على ان المواطن يدفع فيها تكلفة مباشرة على اساس انه مستفيد، وتكلفة غير مباشرة باعتباره مساهما.
- انعدام المنافسة بفعل القوانين واللوائح التي تنظم المنظمات العمومية، الامر الذي يوصي على مثل هذا النوع من الانشطة الطابع الاحتكاري وهو ما يجعلها غير قادرة على التأقلم مع معطيات ومستجدات البيئة، كذلك ساهمت هذه الظاهرة في استفحال التسيير البيروقراطي السلبي للمنظمات العمومية، وذلك انطلاقا من كونها محتكرة لبعض الخدمات فهي اذن غير مجبرة على استخدام سياسات التسويق العان المرتكز على الحوار والتشاور والإقناع، بل يجب على المواطن احيانا الذهاب إليها وبذل الجهود لفهم لغتها و الشبكات التي تستخدمها، او يمنع من الاستئفاع من تلك الخدمات، مع امكانية تلبيتها بطرق

¹ حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 138.

- بديله وبهذا الشكل اخذت المنظمات العمومية صفة الديكتاتورية وعدم الانسانية والبيروقراطية، بعكس المنظمات الخاصة التي ينظر فيها الى المستفيد باعتباره ملكا يجب دوما الحرص والسعي على كسب وده ورضاه.
- تعقد وعدم تجانس المهام الموكلة الى المنظمات العمومية، فمثلا: تقوم البلدية بتسيير النفايات، والأمن العمومي، وبناء المنشآت والمساحات الخضراء، وحماية البيئة والتعليم...الخ.
 - خضوع المنظمات العمومية التام لسيادة الدولة كنتيجة حتمية لدولة القانون، الامر الذي يخضعها للقرارات السياسية، فمثلا في المناسبات الانتخابية كثيرا ما ستغل المنظمات العمومية كورقة لتحقيق قيمة انتخابية مضافة.
 - وبالنظر الى ما تقدم فان تطبيق ممارسات التسيير العمومي في الادارات العمومية يجب ان ينظر اليه على وسيلة لتقدم وتحسين نتائج هذه الأخيرة وحتمية فرضها التطورات الحديثة للإدارة، ومن خلال ما سبق فان تطبيق هذه الممارسات يحتاج مجموعة من العناصر وأهمها هو تغيير ذهنيات المسؤولين والموظفين في المؤسسات العمومية وتهيئة الارضية¹.

المطلب الثالث: متطلبات نجاح التسيير العمومي الحديث في تحسين الاصلاح الاداري.

لتحقيق الاصلاح بالإدارة العمومية وتحسين جودة الخدمة العمومية سنحاول ابرازها خلال هذا المطلب.

الفرع الاول: ادارة الجودة الشاملة.

تعد ادارة الجودة الشاملة من اكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية التي كان لها اهتمام واسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والاكاديميين، الذين يعملون بشكل

¹ حسين عثمان محمد عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 139.

خاص في تحسين وتطوير المستوى الانتاجي والخدمي في مختلف المنظمات والمؤسسات الخاصة، والمؤسسات والهيكل العمومية.

أولاً: تعريف ادارة الجودة الشاملة: "حيث تم تعريف ادارة الجودة الشاملة من طرف وزارة الدفاع الامريكية على أنها فلسفة او مجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم للتحسين المستمر بالمنظمة، وهي تطبيق الاساليب التي تساهم في الوفاء باحتياجات العميل الحالية والمستقبلية"¹.

لعل ابرز مفاهيم الجودة تعريف لمعهد المقاييس البريطاني حيث عرفها على أنها: " فلسفة ادارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق اهداف المنظمة كذلك باكفا الطرق واقلها تكلفة، عن طريق الاستخدام الامثل لطاقت جميع العاملين بدافع التطوير المستمر"².

ثانياً: مبادئ تطبيق ادارة الجودة الشاملة في الادارة العمومية: تتمثل في³:

- تحديد الجودة من وجهة نظر المواطن حيث تعتبر احتياجات المواطن ذات اولوية عند المؤسسات العمومية.
- يجب على الادارة العليا ان تستعد للقيادة والتوجه نحو تحقيق الجودة.
- تعتبر الجودة قضية استراتيجية تهتم بها الهيئات العمومية لتقديم الخدمات العمومية.
- الجودة في مسؤولية كل الموظفين والعاملين على كل مستويات المؤسسة.
- التحسين المستمر للجودة يجب ان يكون في كل وظائف المؤسسة وذلك من اجل انجاز الاهداف الاستراتيجية.
- يجب عند حل مشكلات الجودة مشاركة كل الموظفين والإدارة العامة معا.

¹ مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008، ص 62

² مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2008، ص15

³ محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006، ص24

- يمكن ان تكون عملية حل المشكلات الخاصة بالجودة والتحسين المستمر باستخدام طرق الرقابية الاحصائية على الجودة وقياس رضى المواطنين.
- يجب ان تدعم عملية التحسين المستمر للجودة بتدريب جميع الموظفين.
- بناء ثقافة داخل المؤسسة.

ثالثا: اهمية ادارة الجودة الشاملة في ادارة الجزائر¹:

- تعتبر منهجية قابلة اكثر من كونها نظام تقليدي يتبع اجراءات وقرارات.
- الزام الادارة المحلية يعني قابليتها على تغيير سلوك موظفيها ولمفهوم الجودة.
- تعتبر تطبيقية يعني ان الادارة المحلية تهتم بأنشطتها ككل وليس بالمواطنين فقط.
- متكاملة وبالتالي فان الجودة محصلة تعاون الموظفين الداخليين والخارجيين.
- لها اهمية لا تعكس تحسين العلاقات المتبادلة بين الموظفين والمواطنين فحسب وإنما على تحسين سمعه الادارة المحلية والروح المعنوية بين الموظفين وتنمية روح الفريق.

رابعا: متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات العمومية: يتطلب

تطبيق ادارة الجودة الشاملة مايلي²:

- 01- القيادة:** تطلب القيادة القيام بالبحث والتقصي عن اعمال المؤسسة كافة، والاستماع لمشكلات الموظفين في نفس الوقت تدريبهم على تقنيات جديدة، والجودة الشاملة تعني القدرة على تشجيع الموظفين في ان تكون لديهم الرغبة والقدرة على خدمة المواطنين.

¹ عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات التشييد، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006، ص40-41.

² جوزيف جابلون سكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد نعماني، مركز الخبرات المهنية، بميك، مصر، الجزء الثاني، 2006، ص26.

02/-الالتزام: ان تلتزم الادارة العليا بالمؤسسة العمومية بإدارة الجودة الشاملة، حيث يتطلب التدريب على المفاهيم والمبادئ الاساسية لهذه الفلسفة بما يحقق الاستفادة من مزاياها.

03/-فريق العمل (الموظفين): ان العمل الجماعي هو احد متطلبات ادارة الجودة الشاملة حيث يعد فريق العمل والموظفون وسيلة مهمة لاندماج الموظفين فيما بينهم.

04/-التقييم الفعال: تعد الخدمة العمومية المقدمة محور النشاط الذي يعكس الامكانيات للموظفين بالمنظمة من جهة كما يمثل اهم متطلبات المواطنين من جهة اخرى.

05/-التركيز على العمليات: ان سبب بناء مؤسسات عمومية مميزة تنافسية قوية بالنسبة للخدمات المقدمة من طرف القطاعات الخاصة يعد ارتكازها بدرجة كبيرة على الخدمات التي تقدمها للمواطن¹.

الفرع الثاني: تنمية ادارة الموارد البشرية.

ان الموارد البشرية تعتبر من اهم العوامل التي تؤثر على فعالية ونجاعة اي نشاط تمارسه الهيئات العمومية كالعنصر البشري، حيث يعتبر اللبنة الاساسية لأي عمل يراد له النجاح، فهو المكلف بتقديم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها، وعليه فان اي هيئة ومهما كانت طبيعتها لا يمكن ان تصل الى تحقيق اهدافها الا بالاعتماد على قاعدة بشرية تتمتع بالموهلات العلمية والمهنية التي تمكنها من اداء مهامها بصفة فعالة.

أولاً: تنمية الموارد البشرية.

"تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها: زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها واختيارهم في

¹ جوزيف جابلون سكي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ضوء ما اجري من اختبارات مختلفة بغية رفع كفاءتهم الانتاجية الى اقصى حد ممكن¹.

يعرفها علي السلمي: "على انها تلك العملية الكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى ايجاد عمل متناسب مع متطلبات العمل في منظمات محددة والمتفهمة لظروف وأساليب الاداء المطلوب وإمكانياته"².

ثانيا: ادارة الموارد البشرية في الادارة المحلية: مجموعة الانشطة والبرامج والوظائف الادارية المتعلقة بحصول الادارة المحلية على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والاحتفاظ بها لتحقيق الاهداف التنظيمية على مستوى ادائها، وزيادة فرص لتحقيق الادارة المحلية، وهي تقديم خدمات جيدة للمواطنين.

ان ادارة الموارد البشرية الفعالة تتوقف عليها استراتيجيات الهيئات العمومية المستقلة حيث توفر وتلبي حاجات الادارة المحلية من الموارد البشرية المناسبة والمديرية والمؤهلات والمحفزة بشكل جيد، ذلك من خلال برامج تدريبية تضعها ادارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها تحقق الادارة المحلية اهدافها، وهي خدمة المصلحة العامة وتقديم خدمات عمومية جيدة³.

ثالثا: بعض اسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية.

- التوسع والتطور في الخدمات التي يعرفها العصر الحال.
- الاهتمام بعنصر الجودة في تقديم الخدمات.
- ارتفاع المستوى المعيشي وزيادة الوعي لدى الموظفين.
- ظهور النفايات العمالية التي تهتم بحماية حقوق العمال والموظفين وعليه اصبح من الضروري وجود ادارة او جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل الموظفين وخلق التعاون في الهيئات العمومية وداخل الادارة المحلية.

¹ علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة ، 2001، ص55.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص13.

³ فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص91.

رابعاً: اليات تسيير حديثة في الادارة المحلية: تتلخص فيما يلي¹:

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات الموظفين وانتقاء الكفاءات.
- تهيئة كل الظروف والإمكانيات داخل الادارة المحلية متوقف على درجة التنسيق بين مختلف المصالح.
- التسيير العقلاني والأمتثل للموارد البشرية.
- يرتكز دور الموارد البشرية في الادارة المحلية على خدمة التنمية المحلية بفرض تحقيق العدل والمساواة وتحسين البرامج العامة للدولة.

خامساً: اهداف ادارة الموارد البشرية: تتمثل في النقاط التالية:²

- 01- /الاهداف الاجتماعية: وتتمثل في مساعدة المواطنين في ان يتمكنوا من الحصول على الوظائف الملائمة مما يجعلهم سعداء ويشعرون بالحماس نحو العمل الجيد الى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم على العمل برضا وشغف.
- 02- /اهداف الموظفين: العمل على التقدير والحصول على ترقية الافراد والموظفين في اطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على اداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من الدخل الذي يحصلون عليه.
- 03- /اهداف والمؤسسة: جلب افراد اكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين على حسب المعايير الموضوعية الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها.

¹ حسن علي الرعي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص137.

² مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 3-4 ديسمبر 2012 ص 2.

الفرع الثالث: قياس اداء العاملين والموظفين.

قياس الاداء له دور كبير لدى المؤسسات العمومية في الجزائر فهو بمثابة وسيلة من خلالها يتم تقديم اداء العمال والموظفين، والأعمال التي يقدمونها، فأهميته تكمن في عملية ترشيد الخدمات التي تقدمها الهيئات العمومية للمواطنين والمستفيدين.

حيث يعرف قياس الاداء على انه: "عملية تحديد وتعريف الفرد بكيفية ادائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه وأيضاً يقصد به دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل، للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم، ويعرف ايضا الحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر او ترقيته لوظيفة اخرى¹".

يمكن ان تدخل عملية قياس اداء العمال في اطار ادارة الموارد البشرية لاهتمامها بالجانب البشري ويعتبر قياس الاداء عنصر هام تستخدمه المؤسسات العمومية من اجل تقييم اداء عمالها وموظفيها وترشيد الخدمات التي تقدمها.

أولاً: اهمية قياس اداء العاملين في المؤسسات العمومية: يمكن ان نلخصها فيما يلي²:

01-الترقية والنقل: اذ نكتشف عمليات تقييم الاداء وقدرات العاملين والموظفين العموميين ومن ثم يتم ترقيتهم الى وظائف اعلى ونقلهم ووضعهم في الوظيفة المناسبة.

02-تقييم المشرفين والمديرين: فهي تساعد في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير اعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافه وتوجيهه.

¹ نوال الأشهب، دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية، الطبعة الأولى، مجلد للنشر والتوزيع، عمان ، 2016، ص25-26.

² محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص94.

03/- تقديم المشورة: يشكل وسيلة لتقييم جوانب ضعف اداء العاملين والموظفين واقتراح اجراءات لتحسين ذلك الاداء عن طريق التدريب مثلا.

ثانيا: اهداف قياس اداء العمال والموظفين: تتمثل في¹:

01/- الاهداف على مستوى المؤسسة والإدارة: نذكر منها مايلي:

- تهدف عملية تقييم الاداء الى الربط والتكامل بين الاهداف التنظيمية والاستراتيجية ونشاط العاملين والموظفين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، والمتمثلة بالمرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد من ان يكون نظام الاداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة العمومية.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب ادارة الموارد البشرية.
- توفير التوثيق الملائم للقرارات الادارية والأسباب التي بنيت عليها.
- المساعدة في قياس الكفاءة للعمال والموظفين.

02/- الاهداف على مستوى الموظفين: تتمثل في²:

- تنمية الاحساس بروح المسؤولية، من خلال توليد القناعة الكاملة بان الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق الصالح العام تقع تحت عملية التقييم الامر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل.
- اشعار المرؤوسين بموضوعية عملية القياس حيث تستند الى الاحداث الواقعة المسجلة وتعرف الرئيس على درجة وضوح المعايير وسرعة وصوله الى المرؤوسين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2001، ص342.

² محمد قاسم القرويني، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص384.

- الحصول على العلاوات والمنح.

03/-خطوات تقييم الأداء: من هذه الخطوات نجد¹:

- تحديد الاعمال المطلوب تنفيذها وتحديد اجراءات وسياسات العمل التعرف على جوانب العمل المختلفة حيث الواجبات التي ينطوي عليها العمل والمسؤوليات التي يلتزم بها شاغل العمل.
- وضع معايير تقييم الاداء وتحديد الاسلوب المثالي لتقييم الاداء وتحديد مصادر جمع المعلومات وتحديد توقيت دورية القياس والتقييم، واختيار الجهة التي تتولى عملية القياس والتقييم وتدريبها وتحليل قياس الاداء وتقويمه ومناقشة النتائج مع العاملين ومراجعتها.
- تحديد مصادر جمع البيانات الخاصة بعملية التقييم وتحديد الوسيلة المناسبة التي تساعد في جمع المعلومات المناسبة لعملية التقييم.²

الفرع الرابع: تقييم الاداء.

لقد وردت العديد من التعارف لتقييم الاداء نذكر منها مايلي: "يقصد بالأداء على أنه اتمام الموظف للمهام التي تم تحديدها له ويمكن النظر للأداء أيضا على انه الاستعداد للعمل والنتيجة المترتبة عن هذا التشغيل"³.

اما تقييم الاداء يعرف على انه: "ايجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي اقيمت من اجلها ومقارنة تلك الاهداف بالأهداف المحققة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقا، مع تحديد الاسباب وأساليب معالجتها"⁴.

¹ ناصر جرادات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص35.

² حفيظي دنيا، دور ادارة التغيير في تنمية الابداع وتحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عباس لغرور خنشلة، تخصص مناخنت عمومي، 2011، ص106.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة حامد، عمان، 2004، ص366

⁴ زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص185.

كما يعرف تقييم الاداء على انه: "تمديد مؤشرات معينة ثم جمع المعطيات اللازمة لقياس تلك المؤشرات، ثم مقارنة الاداء الراهن بمستوى الاداء المرغوب"¹.

يعرف ايضا على انه: "تقرير دوري على مستوى اداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع واجبات الوظيفة المنوطة به"².

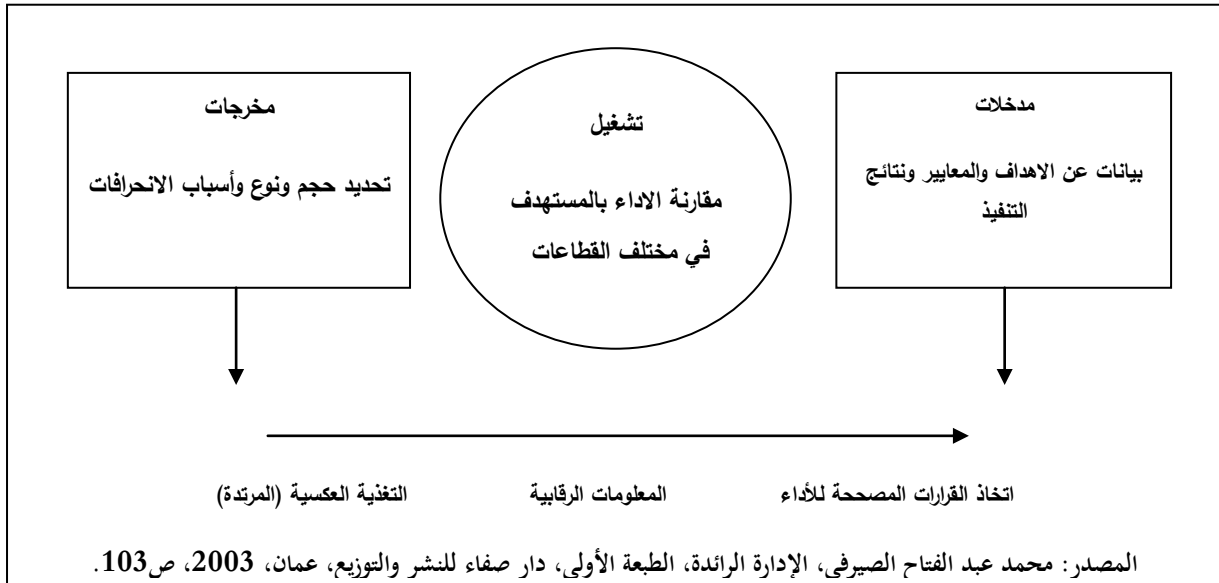
كما يعرف على انه: "حلقة جوهرية لأهم وظائف الادارة وهي الرقابة فهي تبدأ مع بداية النشاط الفعلي وتستمر مع مراحل التنفيذ المختلفة"³.

ومهما كان تعريف تقييم الاداء فانه يحتوي على العناصر التالية:

- تحديد الاهداف التي يجب او من المتوقع الحصول عليها.
- قياس النتائج الفعلية للأداء.
- تحليل النتائج ومقارنتها بالأداء المستهدف.

إذا طبقنا مدخل النظم على مفهوم تقييم الأداء، فيمكن عرض الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نظام تقييم الاداء.



¹ حمادي نبيل، عبادي فاطمة الزهراء، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في اطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي أداء وفعالية المنظمة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 10 نوفمبر 2009، ص 03.

² الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، جامعة الجزائر، ص 217.

³ رواية حسن، إدارة موارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 210.

خلاصة الفصل.

من خلال ما تم التعرض عليه في الفصل نستنتج ان الادارة العمومية تعتبر المرآة العاكسة لمدى مجاعة اداء الحكومات خصوصا فيما يتعلق بتقديم الخدمات العمومية التي تعتبر المسؤولية الاولى لدولة.

لذى اجتهدت الكثير من الدول من بينها الجزائر للبحث على افضل الطرق والوسائل للإصلاح الاداري في المؤسسات العمومية من اجل الدفع بها الى تقديم خدمات ذات جودة تتماشى مع تطلعات المواطن وبعد ظهور التسيير العمومي الحديث كنموذج في اصلاح التسيير الاداري العمومي وقد لقي نجاحا مميذا في الادارات العمومية وبعد تطبيق لمبادئه على العديد من القطاعات قد استخلصنا من خلال الدراسة ان للتسيير العمومي الحديث اهمية بارزة في تحسين جودة تقديم الخدمة العمومية فهو يسمح بتجاوز مختلف التعقيدات والعراقيل الادارية التي عرفتھا في السابق من خلال تبنيها اساليب متطورة تسمح بترشيد اتخاذ القرارات وتعظيم المناع من خلال الاستعمال العقلاني للموارد المتاحة لها.

الفصل الثالث



تمهيد.

يتم التعرض في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية متعلقة بموضوع دور التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية وقد تم اختيار مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق-خنشلة-، لتكون محل الدراسة باعتبارها من المؤسسات التي تعمل على مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية والإدارية، ومحاولة منها تطبيق أحدث أساليب التسيير الحديثة لضمان السير الحسن لجميع أعمالها التنظيمية من دون مشاكل وتحقيق التميز في الادارة بكفاءة وفعالية.

من خلال ما سبق ولإسقاط الجانب النظري على التطبيقي تم تقسيم الفصل الى المباحث التالية:

المبحث الاول: تقديم المديرية محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهج وادوات الدراسة المستعملة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المديرية محل الدراسة.

من أجل تعزيز الجانب النظري بالجزء التطبيقي تم دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز خنشلة وذلك لإبراز واقع التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية بالمديرية.

المطلب الأول: تقديم مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق خنشلة.**أولاً: نشأة مؤسسة توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق خنشلة.**

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من اكبر الشركات في الجزائر، وقد شهدت تطورا ملحوظا منذ نشأتها في العهد الاستعماري سنة 1947حتى وقتنا الحالي سواء من الناحية القانونية أو من ناحية نشاطها التجاري و الاقتصادي وهيكلها التنظيمي لأجل مواكبة التطورات التي عرفها الاقتصاد الوطني، فكان من اللزوم التأقلم مع هذه التغيرات فقد احتكرت شركة الكهرباء و الغاز الجزائرية EGA إنتاج و نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، وكذا الغاز عبر كامل التراب الوطني منذ تأسيسها سنة 1947 ثم بعدها حل EGA إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZبدلا عنها، حيث المرسوم رقم 59/69 الصادر بتاريخ 26 جويلية 1969من الاحتكار الذي تملكه الشركة في إنتاج و نقل وتوزيع الكهرباء إضافة إلى التصدير، كما تم بموجبه منح الشركة حق الاحتكار في المتاجرة بالغاز الطبيعي داخل البلاد و هذا ساري بالسنة لمختلف أنواع الزبائن " مصانع، مراكز إنتاج الطاقة الكهربائية، زبائن عاديين....¹

وفي سنة 1983تم تحويل جميع و وحدات سونلغاز الكلفة بأشغال تصنيع التجهيزات والتي تم إنشائها بغرض سد النقص الملحوظ على مستوى الإمكانيات الوطنية ثم تحويلها إلى مؤسسات مستقلة سنة 1983 اتخذت شكل مؤسسات تسيير و مساهمات الدولة SGP، ثم تغيرت الطبيعة القانونية لسونلغاز و أصبحت مؤسسة عمومية ذات طبيعة صناعية و تجارية EPIC، وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 475/91 الصادر بتاريخ 14 ديسمبر 1991، و تم تأكيده في المرسوم التنفيذي رقم 95/ 280 الصادر بتاريخ 17 سبتمبر 1995 حيث و ضعت تحت تصرف وزارة الطاقة والمناجم.

¹ مصلحة الموارد البشرية خلية المعلومات مؤسسة سونلغاز فرع خنشلة.

في سنة 1991 أصبحت مؤسسة سونلغاز تسمى بالمؤسسة الوطنية ذات الطابع التجاري والصناعي التي تشرف على التسيير وتبقى السياسة الطاقوية حكرا على الدولة وتحت رقابته¹. وفي عام 2002 تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تحتوي على أربعة شعب للتوزيع وهي كالاتي:

- **توزيع الوسط:** وتغطي كل من: البليدة، بسكرة، البويرة، الجلفة، الواد، وغرداية واليزي والاعواط والمدية وورقلة وتمنراست وتيزي وزو.
- **توزيع الشرق:** تغطي كل من: عنابة وباتنة وبرج بوعرييج وسطيف وقسنطينة وقالمة وجيجل وخنشلة وميلة ومسيلة.
- **توزيع الغرب:** تغطي كل من: أدرار وعين الدفلى و تيسمسيلت وعين تيموشنت وبشار وشلف والبيض والنعامه وهران.
- **توزيع الجزائر:** تغطي كل من: بلوزداد، وبئر خادم وبولوغين والحراش بومرداس وتيبازة.

ثانيا: صلاحيات مؤسسة توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق خنشلة.

تتمتع الإدارة العامة للتوزيع بالعديد من الصلاحيات تسمح لها بممارسة مهامها علي أحسن وجه وبأكثر كفاءة لخدمة الزبائن وتتمثل هذه الصلاحيات في²:

- شراء الطاقة الكهربائية وإعادة بيعها للزبائن من صنف: MT ، BT، HP،MP،BP، HT،
- المساهمة في إعداد السياسة التجارية للمجموعة "فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للزبائن، التعريف، تطوير المبيعات...".
- تنفيذ السياسة التجارية للمجموعة من خلال إعداد قواعد تسيير الزبائن والقواعد التجارية ومراقبة مدي تنفيذها.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 475/91، شركة سونلغاز.

² مصلحة الموارد البشرية خلية المعلومات مؤسسة سونلغاز فرع خنشلة.

- الاستجابة لطلبات الزبائن الخاصة بالتزويد بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف، وتزويدهم بالنصائح والمساعدة في حدود ما يسمح به دفتر الأعباء والقواعد المعمول بها.
- ضمان التسيير "الإدارة، الاستغلال والصيانة"، وتطوير الشبكات من صنف MP/BP و MT/BT و المنشأة الملحقة.
- المساهمة في إعداد الخصائص التقنية، اختيار الآلات و المصادقة عليها.
- ضمان سلامة الأشخاص والممتلكات ذات العلاقة بنشاط التوزيع.
- إعداد دراسات التنظيم المتعلقة بالتوزيع وبالتنسيق مع قرارات المجموعة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق خنشلة.

يمزج الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع للكهرباء والغاز خنشلة بين التنظيم الكلاسيكي "حسب الوظائف" والتنظيم حسب المنتج، ويتكون من المدير إضافة إلى ثمانية أقسام وشعب تسهر على التنسيق فيما بينها وتبادل المعلومات بشكل دائم ومستمر، وهذا قصد تحقيق أهدافها والمهام المكلفة بها علي أحسن وجه وبأكثر كفاءة وأقل تكلفة ممكنة لراحة زبائن المؤسسة ويمتاز هذا التنظيم بمعياريين مهمين من معايير الفعالية و هما: تكوين أكبر عدد ممكن من مراكز المسؤولية، عن طريق جعل كل منتج في مصلحة مستقلة والمنافسة الداخلية بين المنتجات. كذلك تم تقسيم المديرية إلى قسمين هما: أقسام تقنية وأقسام إدارية.

المطلب الثالث: مهام واهداف مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق -خنشلة-.

تعتبر " سونلغاز " SPA " من أهم المنظمات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل تراب الوطن، ما أهلها لأن تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحت المرتبة الثالثة بعد سوناطراك و نפטال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، نجد أن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة مصنفة بذلك بأفضل المنظمات الجزائرية على مستوى إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه.

الفرع الاول: أهداف المؤسسة.

- دراسة الأسواق ومتابعة تطورها.
- تخطيط وإعادة برنامج الإنتاج السنوي.
- القيام بالتموينات الضرورية وتنفيذ هذه البرامج .
- تجديد سياسة البيع و تأمين تزويد الكهرباء والغاز وتوزيعهما في التراب الوطني.
- إنجاز جميع الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها وذلك بصورة مباشرة وغير مباشرة.
- بناء جميع الأجهزة الصناعية الجديدة أو تركيبها أو تهيئتها وإنجاز جميع الأشغال.
- التركيب الكهربائي طبقا لهدفها ولحسابها الخاص أو لحساب الغير.
- المساهمة في أي شركة أو مجموعة الشركات الفرعية وعلاوة على ذلك يجوز للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تقوم بحملة التركيبات وصيانة الأجهزة الكهربائية والغاز للمنازل في نطاق القانون وفقا للقواعد التجارية.
- تهدف سونلغاز للانتماء إلى الشركات الخمس الأوائل في البحر الأبيض المتوسط وإفريقيا.
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها و تسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج و تسويقه.

- تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهدف سونلغاز خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع منظمات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج، وإلى جانب كل هذا تضمن سونلغاز بمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

الفرع الثاني: مهام المؤسسة.

- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة.
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط والإجراءات الأمنية وبأدق تكلفة.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية و تلك ذات عدة سنوات وتأمين تمويلها.
- دراسة ووضع برامج لتحقيق برامج عمل ضرورية لدورة الاحتكار.
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من اجل تحقيق مجموع مهامها.
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة.
- تأمين السير الحسن و تطوير شبكات التوزيع.
- إعادة تطوير بناء واستغلال المنشآت.
- تسيير و تنمية الموارد البشرية وتمثيل الشركات على مستوى المحلي.
- تحقيق الحماية للأشخاص والأموال المتعلقة بنشاطات التوزيع.
- إرضاء حاجات الزبائن عن طريق النوعية الجيدة و التكلفة.

المبحث الثاني: منهج الدراسة والأدوات المستخدمة.

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى توضيح نموذج الدراسة المطبق مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك التطرق لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدقها والكيفية التي طبقت بها، كما سيتم تفسير تحليل البيانات الشخصية للعينة المستجوبة في الدراسة.

المطلب الأول: المنهج المتبع في الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى حدود المنهج المتبع في الدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

تم الاعتماد على عينة من موظفي مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق-خنشلة- ولقد قمنا بتوزيع الاستبيان على 30 موظف وتم استرجاع 22 استمارة، وبعد الفحص تم استبعاد استمارتين، وذلك لعدم الإجابة على كل الأسئلة وبهذا يكون عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي هو 20 استمارة.

ثانياً: منهج الدراسة:

نظراً لأن هذه الدراسة تمت عن طريق الاستجواب غير مباشر " الاستبيان " أي ما يسمى باستمارة الأسئلة، والهدف منها الوقوف عند حد الوصف والربط، والمنهج المناسب لهذا البحث هو المنهج الوصفي ونعلم أن المنهج الوصفي له أساليب متعددة فقد اختارنا أسلوب " المنهج الوصفي التحليلي " والمسحي حيث أن المنهج الوصفي المسحي يقصد به استجواب جميع أفراد العينة، بغية وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها، أما المنهج الوصفي التحليلي يمكن من تحليل البيانات بغية الوصول الى نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات وإجراءات الدراسة الميدانية.

أولا : أدوات الدراسة.

نظرا لطبيعة البيانات التي يراد جمعها وعلى المنهج المتبع، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لهذه الدراسة هي الاستبيان، ويعد "الاستبيان" من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث استعملنا هذه الوسيلة لمعرفة آراء العمال بالمديرية وموقفهم من هذه العملية حيث يحتوي الاستبيان على مجموعة من الأسئلة المغلقة ولقد تم توزيعها على موظفي مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق -خنشلة-.

وكون الاستبيان أي المقابلة الغير المباشرة أداة لدراستها، فسندقم فيما يلي المراحل التي تم فيها بناء هذه الأخيرة.

- بناء على أسئلة الدراسة ثم تحديد البيانات التي تم جمعها.
- تحديد شكل الاستمارة بطريقة لا تحتاج إلى وقت وجهد كبير.
- كتابة استمارة الأسئلة في صورتها النهائية ثم مراجعتها وطبعها وأخيرا توزيعها على عينة 30موظفي مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق - خنشلة- وتم تقسيم الاستبيان إلى جزأين، الجزء الأول المعلومات الشخصية الخاصة بأفراد العينة، ويتناول القسم الثاني التسيير العمومي الحديث ودوره في اصلاح الادارة العمومية بالمديرية، ولقد تم تقسيم هذا الجزء إلى 03 محاور أساسية هي:
- **المحور الأول:** واقع التسيير العمومي الحديث بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق خنشلة.
- **المحور الثاني:** واقع الادارة العمومية بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق -خنشلة-.
- **المحور الثالث:** دور التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز للشرق خنشلة.

تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الأسئلة الموجزة على قدر ممكن وبصياغة واضحة، أي الابتعاد عن الكلمات الغامضة والمعقدة والتي تحتاج إلى تفكير عميق، أو الكلمات التي تحوى أكثر من معني، حيث كانت الأسئلة من النوع المغلق تحديد الإجابة فيها "موافق"، "موافق بشدة"، "غير موافق"، "غير موافق بشدة"، "محايد".

كما احتوى الاستبيان على كلمة موجهة لأفراد عينة الدراسة قصد تعريفهم بموضوع الدراسة، وبوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في تحليل نتائج الدراسة.

بعد الانتهاء من مرحلة جمع المعلومات الأولية (الاستبيان) لإبراز النتائج المتوصل إليها والتي نوضحها في شكل جداول والتعليق عليها ودوائر نسبية، كما تم استخدام بعض من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل:

- تم معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS حيث تعد الحروف الأولى Statistical Product and Service Solutions وهي تعني المنتج الإحصائي والحلول الخدمية، وهو مصمم لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات ويستخدم في شتى المجالات، فيستخدمه الباحثون في الجامعات والعاملون في مجال علم النفس والعلوم الاجتماعية حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات: لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان
- دوائر النسبية : لتسهيل عملية قراء النتائج المتحصل عليها من الاستمارات.
- اختبار K^2 : يستخدم لمعرفة الدلالة الإحصائية للنتائج المتحصل عليها عن طريق الاستبيان ويتم حساب قيمة K^2 ومقارنتها مع القيمة K^2_t المستخرجة من الجدول الإحصائي لاختبار K^2 عند مستوي $n-1$ (حيث يمثل n عدد البدائل التي يعرضها السؤال ولمستوى معنوية ≥ 0.05)

إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من النظرية (المستخرجة من الجدول) فإن التكرارات الشاهدة ليست لها دلالة إحصائية، إما إذا كانت العكس فإن ذلك يعني أن لهذه التكرارات دلالة إحصائية، ويتم حساب K^2 من العلاقة التالية:

$$K^2 = \sum \frac{(F_e - F_0)^2}{F_e}$$

حيث أن:

- F_0 : يمثل التكرار المشاهدة (المتحصل عليها) .
- F_e : يمثل التكرار النظرية يحسب كما يلي :

$$F_e = \frac{\text{مجموع التكرارات}}{\text{عدد الاختيارات}}$$

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

من خلال هذا المبحث سنحاول عرض النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة من اجل عرض وتفسير استجابات الموظفين المتعلقة بأسئلة الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المحور الأول.**المحور الأول: المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية.**

سوف يتسنى لنا من خلال هذا المطلب معرفة الخصائص الشخصية الخاصة بالجزء الأول المتعلق بعينة الدراسة.

أولاً: دراسة متغير الجنس في العينة.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

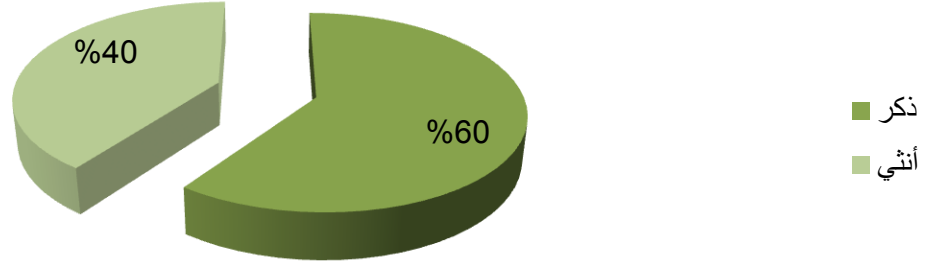
النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
60	12	ذكر
40	08	أنثى
100	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على البيانات المسترجعة من الاستبيان الموزع على الموظفين.

يتضح من خلال الجدول رقم(02): أن 12 موظف من عينة الدراسة هم من فئة الذكور، ويمثلون ما نسبته 60%، من إجمالي عينة الدراسة وهم الفئة الغالبة من العينة مقارنة مع فئة الإناث، اللواتي يمثلن 40% من عينة الدراسة أي أن طبيعة الوظيفة هي التي تتحكم في متغير الجنس لأنها تحتاج إلى توفر العامل في أي وقت بالإضافة إلى الخرجات الميدانية.

ولتوضيح أكثر لدينا الشكل التالي:

الشكل رقم (03): دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

ثانيا : دراسة متغير الفئة العمرية في المؤسسة.

لدينا الجدول التالي يمثل الأرقام الخاصة بالفئة العمرية للموظفين في المؤسسة.

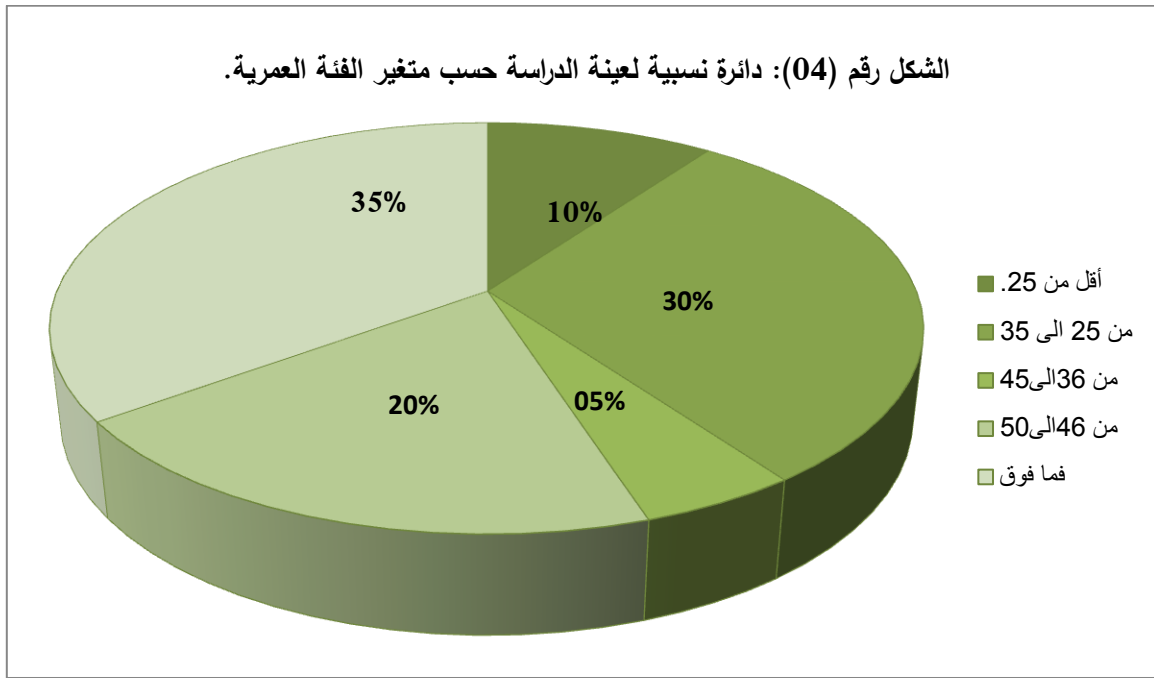
الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية.

النسبة %	التكرار	
10	02	اقل من 25
30	06	من 25 إلى 35
05	01	من 36 إلى 45
20	04	من 46 إلى 50
35	07	فما فوق
100	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على البيانات المسترجعة من الاستبيان الموزع على الموظفين.

نلاحظ من الجدول رقم (03): أن نسبة من 36 إلى 45 قليلة جدا وتمثل 05% أي ما يعادل موظف واحد، في حين نجد أن الفئة 25-35 تمثل 06 موظفين بنسبة 30%، بينما 46 و50 تقدر بـ 04 موظفين بنسبة 20%، وبين أكثر من 50 سنة تقدر بـ 07 موظفين أي ما نسبته 35% وهي أكبر نسبة، ونجد فئة الشباب قليلة جدا أي ما يعادل موظفين تقدر نسبتهم بـ 10%، ويمكن تفسير هذا الاختلاف في النسب العمرية للموظفين، أن المؤسسة تعتمد في توظيفها على الأفراد ذوي الخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية، والتعقل والانضباطية هدفهم تحقيق الأداء.

ولتوضيح أكثر لدينا الشكل التالي:



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

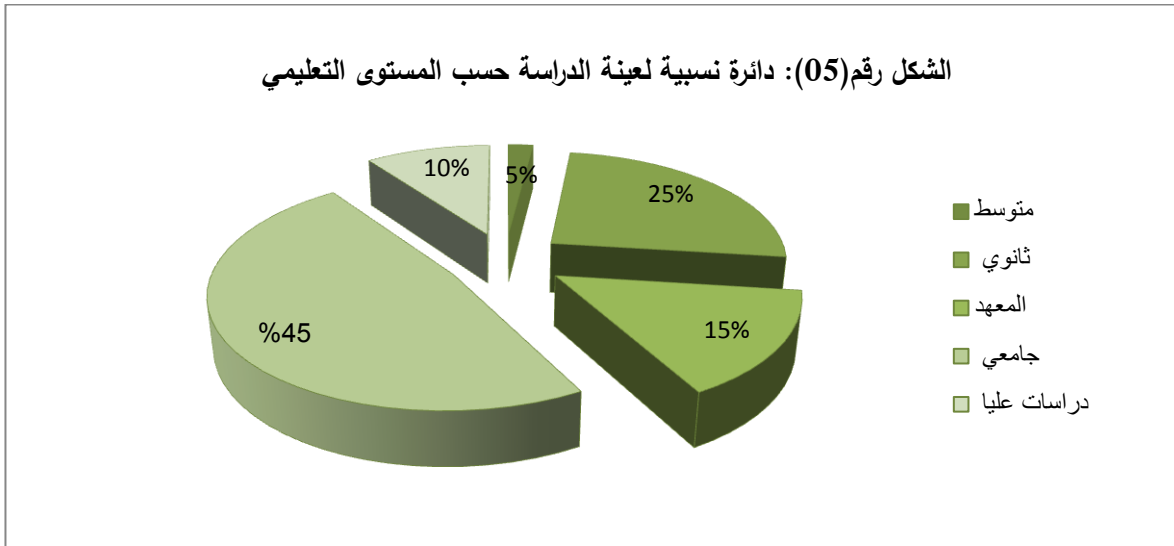
ثالثا: دراسة متغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة %	التكرار	الفئات العمرية
25	05	ثانوي
45	09	جامعي
05	01	دراسات عليا
10	02	متوسط
15	03	المعهد
100	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بناء على البيانات المسترجعة من الاستبيان الموزع على الموظفين.

يتضح من الجدول رقم (04): أن عدد الموظفين الذين لهم مستوى جامعي يمثلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة وتقدر بـ 45% وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة حيث تركز على أصحاب الشهادات الجامعية لاعتبار طبقة النشاط تتطلب مستوى عال وتأهيل جامعي، وتمثل نسبة 25% ذوي مستوى ثانوي، ومؤهلات أخرى تمثل الباقي من إجمالي العينة.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

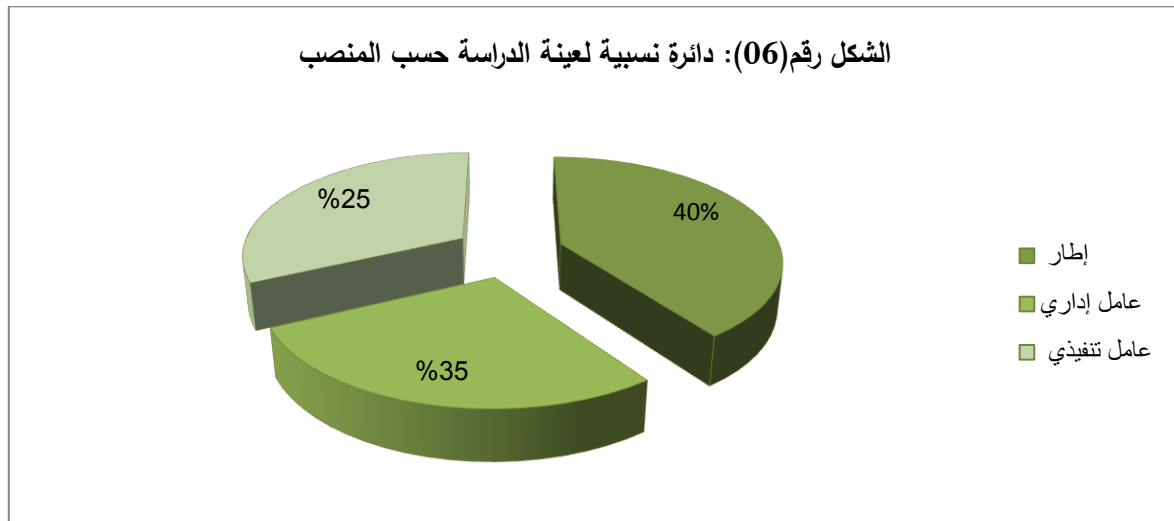
رابعاً: دراسة متغير المنصب.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المنصب.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
40	08	إطار
35	07	عامل إداري
25	05	عامل تنفيذي
100	20	المجموع

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (05): يتضح لنا أن نسبة الاطارات كانت 40 % حيث بلغ عددهم 08 في حين كانت نسبة العمال الإداريين 35 % وتليها نسبة الأفراد التنفيذيين والمقدرة بـ 25 %.



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

خامسا: دراسة متغير الخبرة.

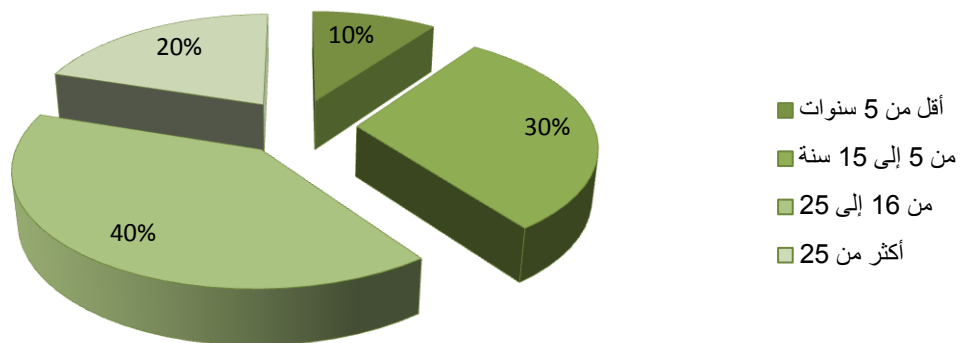
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد السنوات	التكرار	النسبة %
اقل من 05 سنوات	02	10
من 05 الى 15 سنة	06	30
من 16 الى 25 سنة	08	40
اكثر من 25 سنة	04	20
المجموع	20	100

المصدر: إعداد الطالبة بناء على البيانات المسترجعة من الاستبيان الموزع على الموظفين

من خلال الجدول رقم(06): يتبين أن أغلبية الموظفين لهم خبرة تمثل الفئة من 16 إلى 25 سنة وتمثلت نسبتهم في 40% وهي اكبر نسبة، وهناك نسبة 30% التي تمثل الفئة من 5 إلى 15 سنة، في حين نجد أن نسبة 20% تفوق خبرتهم المهنية أكثر من 25 سنة، وتمثل نسبة 10% كأصغر نسبة للخبرة التي تمثل اقل من 5 سنوات حيث توجي هذه النسب على أن المؤسسة تحتوي على نسبة لابأس بها من الأفراد ذوي الخبرة تتمركز في الفئتين الثانية والثالثة، والتي تعكس الأداء الجيد لمهامهم.

الشكل رقم (07) : دائرة نسبية لعينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج المحور الثاني.

أولاً: عرض وتحليل نتائج واقع التسيير العمومي الحديث بمديرية توزيع ونقل الكهرباء للشرق-خنشلة-.

نقوم في هذا المطلب بتحليل نتائج الإجابات على أسئلة الاستبيان والمخصصة لمعرفة مدى اهتمام مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق-خنشلة- بالتسيير العمومي الحديث، من خلال الإجابة على تساؤلات الاستبيان، يمكننا تحديد إلى أي مدى تساهم العبارات المذكورة في عكس مدى اهتمام المديرية بالتسيير العمومي الحديث والتي نبينها من خلال الجدول التالية:

الجدول رقم (07): عرض وتحليل نتائج واقع التسيير العمومي الحديث بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق-خنشلة-.

رقم	التكرار/ النسبة المئوية	موافق	موافق بشدة	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	K^2	K^2_t
01	التكرار	14	04	01	01	00	20	9.5	7.81
	النسبة %	70	20	05	05	00	100		
02	التكرار	11	07	01	01	00	20	19	7.81
	النسبة %	55	35	05	05	00	100		
03	التكرار	05	00	08	06	01	20	7.2	7.81
	النسبة %	25	00	40	30	05	100		
04	التكرار	13	05	01	01	00	20	25	7.81
	النسبة %	65	25	05	05	00	100		
05	التكرار	09	06	04	01	00	20	9.5	7.81

		100	00	05	20	30	45	النسبة%	
7.81	5.6	20	00	03	05	03	09	التكرار	06
		100	00	15	25	15	45	النسبة%	
5.99	16.5	20	00	03	00	05	12	التكرار	07
		100	00	15	00	25	60	النسبة%	
5.99	14	20	00	00	02	10	08	التكرار	08
		100	00	00	10	50	40	النسبة%	
7.81	25	20	00	01	01	05	13	التكرار	09
		100	00	05	05	25	65	النسبة%	
7.81	19	20	00	01	01	07	11	التكرار	10
		100	00	05	05	35	55	النسبة%	
7.81	25	20	00	01	01	05	13	التكرار	11
		100	00	05	05	25	65	النسبة%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات الموظفين كانت على النحو التالي:

العبارة رقم 01: هل تؤيد ضرورة تطبيق تقنيات التسيير العمومي الحديث؟

من خلال الجدول نلاحظ أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 70%، من الموظفين الذين يؤيدون ضرورة تطبيق تقنيات التسيير العمومي الحديث، اما النسبة المتبقية وهي 30% كانت موزعة كما يلي: 20% من الموظفين الموافقين بشدة، 05% من الموظفين المحايدين، و 05% من الموظفين غير الموافقين، اما الموظفين غير الموافقين بشدة فنسبتهم منعدمة 00%.

العبارة رقم 02: هل تعتمد المديرية على اساليب ادارية حديثة في تقديم خدماتها؟

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K_t^2)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 55% من الموظفين الذين يرون أن المديرية تعتمد على اساليب ادارية حديثة في تقديم خدماتها، أما النسبة المتبقية وهي 45% كانت موزعة كما يلي: 35% من الموظفين الموافقين بشدة، 05% من الموظفين المحايدين، و 05% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة 00%.

العبارة رقم 03: هل توفر المديرية دورات تدريبية تأهيلية في التسيير العمومي الحديث؟

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 ليس ذو دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 < K_t^2)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار حيادي وذلك بنسبة 40%، أما النسبة المتبقية وهي 60%، كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين الموافقين على أن المديرية توفر دورات تدريبية تأهيلية في التسيير العمومي الحديث، ونسبة 30% من الموظفين الغير موافقين، ونسبة 05% من الموظفين الغير موافقين بشدة، وانعدام نسبة الموظفين نسبة الموظفين الموافقين بشدة.

العبارة رقم 04: هل الاهداف الاستراتيجية الموضوعة التي وضعتها المديرية واقعية

وقابلة للقياس تتماشى مع تقنيات التسيير الحديث؟.

من خلال الجدول: نلاحظ أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K_t^2)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 65% من الموظفين الذين يرون أن الاهداف الاستراتيجية الموضوعة التي وضعتها المديرية واقعية وقابلة للقياس تتماشى مع تقنيات التسيير الحديث، أما النسبة المتبقية وهي 35% كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين الموافقين بشدة، 05% من الموظفين الحيادين، 05% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة.

العبارة رقم 05: هل تخطط المديرية بوضع اهداف تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية للمؤسسة؟.

من خلال الجدول: نلاحظ أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 45% من الموظفين الذين يرون أن المؤسسة تخطط بوضع اهداف تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية للمؤسسة، أما النسبة المتبقية وهي 55% كانت موزعة كمايلي 30% من الموظفين الموافقين بشدة، و20% من الموظفين المحايدين، اما الموظفين الغير موافقين فنسبتهم 05%، وانعدام نسبة الموظفين الغير موافقين بشدة.

العبارة رقم 06: هل تعتمد المديرية في عملية تسييرها على الاساليب الناجحة في القطاعات الخاصة؟

من خلال الجدول: نلاحظ أن K^2 دالة ليس ذو دالة معنوية عند 0.05 لان $(K^2 < K^2_t)$ وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 45% من الموظفين الذين يرون أن المديرية تعتمد في عملية تسييرها على الاساليب الناجحة في القطاعات الخاصة، أما النسبة البقية وهي 55% كانت موزعة كمايلي: 15% من الموظفين الموافقين بشدة، و25% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين فنسبتهم 15%، وانعدام نسبة الموظفين الغير موافقين بشدة.

العبارة رقم 07: هل يقوم المسؤولين على مستوى الادارة بتفويض مصالحهم الى الموظفين من اجل تمكينهم؟

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 60% من الموظفين الذين يرون ان المسؤولين على مستوى المديرية يقومون بتفويض مصالحهم الى الموظفين من اجل تمكينهم، أما النسبة البقية وهي 40% كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين الموافقين بشدة، و15% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين المحايدين فنسبتهم منعدمة 00%.

العبارة رقم 08: هل تعتمد المديرية في توفير مصادر المعلومات باستخدام الادارة الالكترونية؟

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق بشدة وذلك بنسبة 50% من الموظفين الذين يرون ان المديرية تعتمد في توفير مصادر المعلومات باستخدام الادارة الالكترونية، أما النسبة المتبقية وهي 50% كانت موزعة كما يلي: 40% من الموظفين الموافقين، و 10% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين والغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة 00%.

العبارة رقم 09: هل يشارك الموظفين في صياغة وكتابة الاهداف الاستراتيجية للمديرية؟

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 65% من الموظفين الذين يرون أن الموظفين يشاركون في صياغة وكتابة الاهداف الاستراتيجية للمديرية، أما النسبة المتبقية وهي 35% كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين الموافقين بشدة، 05% من الموظفين الحيايدين، 05% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة.

العبارة رقم 10: لدى ادارتكم رؤية مستقبلية واضحة في تطوير عملية التسيير الحديثة لتطوير انشطتها؟

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 55% من الموظفين الذين يرون ان لدى ادارة المديرية رؤية مستقبلية واضحة في تطوير في عملية التسيير الحديثة من اجل تطوير انشطتها، أما النسبة المتبقية وهي 45% كانت موزعة كما يلي: 35% من الموظفين الموافقين بشدة، 05% من الموظفين المحايدين، و 05% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة 00%.

العبارة رقم 11: لدى ادارتكم خطة استراتيجية مرنة للتعامل مع المواقف التي قد تصادفها (شكاوي، مشكلات، ازمات...).

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_{\text{t}})$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 65% من الموظفين الذين يرون أن لدى ادارة المديرية خطة استراتيجية مرنة للتعامل مع المواقف التي قد تصادفها من مشكلات وازمات وشكاوي وغيرها، أما النسبة المتبقية وهي 35% كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين الموافقين بشدة، 05% من الموظفين الحيادين، 05% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة.

حوصلة المحور الأول: من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب الاتجاهات لصالح اختيار موافق وذلك في العبارات (10،09،07،06،05،04،02،01،11) بالنسب التالية على التوالي: (70%،55%،65%،45%،60%،45%،65%،55%) وهذا دلالة على ان المديرية تتبع في تسيير ادارتها على تقنيات التسيير العمومي الحديث ومواكبة تطورات التكنولوجيا الحديثة والبيئة الخارجية من اجل تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

ثانيا: واقع الادارة العمومية بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز-وكالة خنشلة- .
الجدول رقم (08): عرض وتحليل نتائج واقع الادارة العمومية بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق-خنشلة- .

الرقم	التكرار	النسبة المئوية	موافق	موافق بشدة	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	K ²	K ² _t
12	التكرار		09	05	01	03	02	20	10	9.49
	النسبة %		45	25	05	15	10	100		
13	التكرار		10	06	00	01	03	20	2.5	7.81
	النسبة %		50	30	00	05	15	100		
14	التكرار		11	07	01	01	00	20	19	7.81
	النسبة %		55	35	05	05	00	100		
15	التكرار		13	03	01	02	01	20	26	9.49
	النسبة %		65	15	05	10	05	100		
16	التكرار		09	05	02	01	03	20	10	9.49
	النسبة %		45	25	10	05	15	100		
17	التكرار		11	07	00	01	01	20	19	7.81
	النسبة %		55	35	00	05	05	100		
18	التكرار		07	13	00	00	00	20	2.5	3.84
	النسبة %		35	65	00	00	00	100		
19	التكرار		10	06	00	01	03	20	2.5	7.81
	النسبة %		50	30	00	05	15	100		

9.49	10	20	02	03	01	05	09	التكرار	20
		100	10	15	05	25	45	النسبة%	
9.49	26	20	01	02	01	03	13	التكرار	21
		100	05	10	05	15	65	النسبة%	
7.81	19	20	01	01	00	07	11	التكرار	22
		100	05	05	00	35	55	النسبة%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

العبارة رقم 12: هل تقوم ادارتكم بدراسة احتياجات عمالها لتحقيق رضاهم؟.

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 45% من الموظفين الذين يرون أن الادارة تقوم بدراسة احتياجات عمالها لتحقيق رضاهم، أما النسبة المتبقية وهي 55% كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين الموافقين بشدة و 05% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين بنسبة 15% والغير موافقين بشدة فنسبتهم 10%.

العبارة رقم 13: تساهم كل المصالح بإدارتكم في دراسة رغبات عملائها وتلبية

متطلباتهم؟

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 50% من الموظفين الذين يرون كل المصالح بالإدارة تساهم في دراسة رغبات العملاء وتلبية متطلباتهم، أما النسبة المتبقية وهي 50% كانت موزعة كمايلي: 30% من الموظفين الموافقين بشدة، و 05% من الموظفين الغير موافقين، و 15% من الموظفين الغير موافقين بشدة، أما نسبة الموظفين المحايدين فهي منعدمة 00%.

العبارة رقم 14: هل ترى ان ناتج ادارتكم يتحسن سنة بعد اخرى؟

من خلال الجدول: نلاحظ أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 55% من الموظفين الذين يرون أن ناتج الادارة بالمديرية يتحسن سنة بعد اخرى، أما النسبة المتبقية وهي 45% كانت موزعة كمايلي: 35% من الموظفين الموافقين بشدة، و 05% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين نسبتهم 05% أما نسبة الموظفين الغير موافقين بشدة فهي منعدمة 00%.

العبارة رقم 15: هل يتم في ادارتكم الاستناد على مبدأ الكفاءة والفعالية في تحقيق

الاهداف وترشيد استخدام الموارد؟.

من خلال الجدول: نلاحظ أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 65% من الموظفين الذين يرون أن الادارة تستند على مبدأ الكفاءة والفعالية في تحقيق الاهداف وترشيد استخدام الموارد، أما النسبة المتبقية وهي 35% كانت موزعة كمايلي: 15% من الموظفين الموافقين بشدة، و 05% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين فنسبتهم 10% و 05% من الموظفين الغير موافقين بشدة.

العبارة رقم 16: هل هناك نظام جودة يعتمد عليه في ادارتكم في تحسين جودة الخدمات

المقدمة؟.

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 45% من الموظفين الذين يرون أن بإدارة المديرية يوجد نظام جودة يعتمد عليه في تحسين جودة الخدمات المقدمة، أما النسبة المتبقية وهي 55% كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين الموافقين بشدة، و 10% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين 05% والغير موافقين بشدة فنسبتهم 15%.

العبارة رقم 17: هل تحرص الادارة على زيادة الكفاءة المهنية لعمالها باستخدام دورات

تدريبية وتكوينية؟

من خلال الجدول: نلاحظ أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 55% من الموظفين الذين يرون أن ادارة

المديرية تحرص على زيادة الكفاءة المهنية لعمالها باستخدام دورات تدريبية وتكوينية، أما النسبة المتبقية وهي 45% كانت موزعة كمايلي: 35% من الموظفين الموافقين بشدة، و05% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم 05% أما الموظفين المحايدون فنسبتهم منعدمة 00%.

العبارة رقم 18: هل تعمل الادارة على التحسين المستمر لظروف العمل؟.

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق بشدة وذلك بنسبة 65% من الموظفين الذين يرون أن الادارة تعمل على التحسين المستمر لظروف العمل، وباقي النسبة 35% من الموظفين الموافقين، أما الموظفين المحايدون، والغير موافقين، والغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة 00%.

العبارة رقم 19: هل يشارك الموظفون بالمديرية في عملية اتخاذ القرارات الادارية؟.

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 50% من الموظفين الذين يرون أن الموظفون يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الادارية بالمديرية، أما النسبة المتبقية وهي 50% كانت موزعة كمايلي: 30% من الموظفين الموافقين بشدة، و05% من الموظفين الغير موافقين، و15% من الموظفين الغير موافقين بشدة، أما نسبة الموظفين المحايدون فهي منعدمة 00%.

العبارة رقم 20: هل يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف بالإدارة؟.

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 50% من الموظفين الذين يرون أنه يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف بالإدارة، أما النسبة المتبقية وهي 50% كانت موزعة كمايلي: 30% من الموظفين الموافقين بشدة ومن الموظفين المحايدون منعدمة، أما الموظفين الغير موافقين بنسبة 05% والغير موافقين بشدة فنسبتهم 15%.

العبارة رقم 21: هل ترى ان هناك اسباب تساهم في التسبب الاداري بالمديرية؟.
من خلال الجدول: نلاحظ أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 65% من الموظفين الذين يرون أن هناك اسباب تساهم في التسبب الاداري بالمديرية، أما النسبة المتبقية وهي 35% كانت موزعة كمايلي: 15% من الموظفين الموافقين بشدة، و 05% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين فنسبتهم 10% و 05% من الموظفين الغير موافقين بشدة.

العبارة رقم 22: هل يعتبر عامل كبر حجم العمل من شأنه ان يساهم خلل وانحراف في الادارة؟.

من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق بشدة وذلك بنسبة 65% من الموظفين الذين يرون ان عامل كبر حجم العمل من شأنه ان يساهم في خلل وانحراف في الادارة، وباقي النسبة 35% من الموظفين الموافقين، أما الموظفين المحايدين، والغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة 00%.

العبارة رقم 23: هل ترى ان الاهمال والتسبب يساهم في الفساد الاداري بالمديرية؟.
من خلال الجدول نلاحظ: أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح اختيار موافق وذلك بنسبة 45% من الموظفين الذين يرون أن الاهمال والتسبب يساهم في الفساد الاداري بالمديرية، أما النسبة المتبقية وهي 55% كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين الموافقين بشدة، و 10% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين 05% والغير موافقين بشدة فنسبتهم 15%.

حوصلة المحور الثاني: من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن كل الاتجاهات لصالح الاختيار موافق في العبارات التالية (18،17،14،13،12،11،10،09،20،22) بالنسب التالية (50،%45،%50،%55،%65،%45،%55،%50،%50) هذا دلالة على نجاعة الادارة العمومية بالمديرية وانها تساهم في التحسين من عملها وتلبية احتياجات موظفيها والبحث عن اسباب التسبب الاداري.

ثالثا: دور التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية بديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق -خنشلة-.

من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان يمكن تحليل نتائج المحور الثالث لمعرفة دور التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية بديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق -خنشلة-.

الجدول رقم (09): عرض وتحليل نتائج دور التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية بديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق -خنشلة-.

رقم	التكرار النسبة المئوية	موافق	موافق بشدة	حيادي	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	K ²	K ² _t
24	التكرار	08	06	03	01	02	20	8.5	9.49
	النسبة %	40	30	15	05	10	100		
25	التكرار	13	05	02	00	00	20	21.5	5.99
	النسبة %	65	25	10	00	00	100		
26	التكرار	15	04	00	01	00	20	31.5	5.99
	النسبة %	75	20	00	05	00	100		
27	التكرار	07	11	00	02	00	20	15.4	5.99
	النسبة %	35	55	00	10	00	100		
28	التكرار	16	03	00	01	00	20	38.5	5.99
	النسبة %	80	15	00	05	00	100		
29	التكرار	13	05	02	00	00	20	21.5	5.99
	النسبة %	65	25	10	00	00	100		

5.99	38.5	20	00	01	00	03	16	التكرار	30
		100	00	05	00	15	80	النسبة%	

من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

العبارة رقم 24: هل ترى ان تفعيل مراقبة التسيير الحديثة تعتبر كآلية في القضاء على الفساد الاداري ويساهم في اصلاح الادارة العمومية؟.

من خلال الجدول نلاحظ، أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 < K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار موافق وذلك بنسبة 40% من الموظفين الذين يرون ان تفعيل مراقبة التسيير الحديثة تعتبر كآلية في القضاء على الفساد الاداري ويساهم في اصلاح الادارة العمومية، أما النسبة المتبقية وهي 60%، كانت موزعة كمايلي: 30% من الموظفين الموافقين بشدة، ونسبة 15% من الموظفين المحايدين، ونسبة 5% من الموظفين الغير موافقين، و 10% من الموظفين الغير موافقين بشدة.

العبارة رقم 25: حسب رايك تفعيل التأهيل الالكتروني يعتبر من الاسس الناجحة في اصلاح الادارة العمومية؟.

من خلال الجدول نلاحظ أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار موافق وذلك بنسبة 65% من الموظفين الذين يرون ان تفعيل التأهيل الالكتروني يعتبر من الاسس الناجحة في اصلاح الادارة العمومية، أما النسبة المتبقية وهي 35%، كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين الموافقين بشدة، ونسبة 10% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين، و الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة.

العبارة رقم 26: يعتبر تفعيل تقنيات التسيير العمومي الحديث استراتيجية في اصلاح الادارة العمومية؟.

من خلال الجدول نلاحظ، أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار موافق وذلك بنسبة 75% من الموظفين الذين يرون أن تفعيل تقنيات التسيير العمومي الحديث استراتيجية في اصلاح الادارة العمومية، أما النسبة المتبقية وهي 25%، كانت موزعة كمايلي: 20% من الموظفين الموافقين بشدة، ونسبة

05% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين المحايدين، و الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة.

العبارة رقم 27: هل تتبنى ادارتكم اساليب العمل الحديثة في التسيير للرفع من كفاءة واداء عمالها؟.

من خلال الجدول نلاحظ، أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار موافق بشدة وذلك بنسبة 55% من الموظفين الذين يرون ان الادارة تتبنى اساليب عمل حديثة في التسيير للرفع من كفاءة واداء عمالها، أما النسبة المتبقية وهي 45%، كانت موزعة كمايلي: 35% من الموظفين الموافقين، ونسبة 10% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين المحايدين، والموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة.

العبارة رقم 28: هل يساهم تطوير العمليات الادارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة كمبدأ من مبادئ التسيير الحديث في اصلاح الادارة العمومية بالمديرية؟.

من خلال الجدول نلاحظ، أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار موافق وذلك بنسبة 80% من الموظفين الذين يرون أن تطوير العمليات الادارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم كمبدأ من مبادئ التسيير الحديث في اصلاح الادارة العمومية، أما النسبة المتبقية وهي 20%، كانت موزعة كمايلي: 15% من الموظفين الموافقين بشدة، ونسبة 05% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين المحايدين و الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة.

العبارة رقم 29: هل تطبيق الحوكمة كأسلوب من اساليب التسيير الحديث في وصول الموظف الغير جدير بالمناصب العليا؟.

من خلال الجدول نلاحظ أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار موافق وذلك بنسبة 65% من الموظفين الذين يرون ان تطبيق الحوكمة كأسلوب من اساليب التسيير الحديث في وصول الموظف الغير جدير بالمناصب العليا، أما النسبة المتبقية وهي 35%، كانت موزعة كمايلي: 25% من الموظفين

الموافقين بشدة، ونسبة 10% من الموظفين المحايدين، أما الموظفين الغير موافقين، و الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة.

العبارة رقم 30: هل يتم الاعتماد على مبادئ الحوكمة من شفافية ووضوح للوصول الى القوائم المالية ذات جودة؟.

من خلال الجدول نلاحظ، أن K^2 دالة معنوية عند مستوى 0.05 لان $(K^2 > K^2_t)$ ، وقد جاءت هذه الدلالة لصالح الاختيار موافق وذلك بنسبة 80% من الموظفين الذين يرون أنه يتم الاعتماد على مبادئ الحوكمة من شفافية ووضوح للوصول الى القوائم المالية ذات جودة، أما النسبة المتبقية وهي 20%، كانت موزعة كمايلي: 15% من الموظفين الموافقين بشدة، ونسبة 05% من الموظفين الغير موافقين، أما الموظفين المحايدين و الموظفين الغير موافقين بشدة فنسبتهم منعدمة.

حوصلة المحور الثالث: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاه العبارات التالية (20، 21، 24)، يذهب إلى الاختيار موافق بالنسب على التوالي: (65%، 70%، 65%)، بينما اتجاه العبارة (23) يذهب إلى اختيار موافق بنسبة (80%)، وهذا يدل على أن التسيير العمومي الحديث له دور كبير كآلية في احداث تغييرات جذرية بالإدارة العمومية، وهذا ما يدل على الدور الفعال لتقنيات التسيير العمومي الحديث.

خلاصة الفصل.

من خلال دراستنا الميدانية على مستوى مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق خنشلة من اجل ابراز دور التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية توصلنا الى ان التسيير العمومي الحديث يساهم في اصلاح الادارة العمومية من خلال التركيز على استعمال تقنيات وآليات التسيير الحديثة ومبادئ التسيير الحديث في الادارة.

كما توصلنا الى النتائج التالية:

- طابع المؤسسة يمتاز بالتجديد والتطوير وذلك من خلال مشاركة الموظفين في عمليات اتخاذ القرار.

- التسيير العمومي الحديث له دور في خلق الإبداع لأنه يزيد من فرص التميز والابتكار والزيادة في الكفاءات والخبرة لحل المشاكل الإدارية.

- تخصيص دورات تكوينية وتدريبية للموظفين للتعلم ونقل خبرات المؤسسات الأخرى يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية الموظفين.

الخطبة



خاتمة:

من خلال دراستنا البحثية لموضوع التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية ودراستنا التطبيقية على مستوى مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز تم استنتاج ان التسيير العمومي الحديث يعد من بين السبل الجديدة التي تتحول بها سياسات الادارة العمومية في تحقيق اهدافها حيث اصبحت الادارة العمومية تستطيع ان تقيس مدي كفاءة وفعالية الجهاز الاداري لذلك اصبحت معظم الادارات في وقتنا الحالي تهتم بدراسة المشاكل الادارية في تطوير جهازها الاداري من اجل الدفع من كفاءتها.

حاولت هذه الدراسة الى الاجابة على الاشكالية المتمثلة كيف تساهم تقنيات واليات التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية بمديرية توزيع

اولا: نتائج الدراسة: من خلال ما تم التطرق اليه في الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- يعتبر التسيير العمومي الحديث من ابرز الاصلاحات التي تتبناها الادارات سواء في القطاع الخاص والقطاع العام.
- الادارة الفعالة تمثل عاملا اساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- حتى تستطيع الادارة مواجهة التحديات الراهنة لا يكفي فقط تطوير الهياكل بل الارتفاع بالإدارة الى مستويات اعلى من خلال تطبيق مبادئ التسيير الحديثة.
- ان التحول والانتقال من الاساليب التقليدية في التسيير الى اساليب حديثة يتطلب الالتزام من الهيئات العليا.
- تعتبر التسيير العمومي من ابرز المساهمات النظرية التي تهدف الى اصلاح وتنمية الادارة العمومية.
- تستمد مبادئ التسيير العمومي الحديث من العلوم الاقتصادية وسياسات التسيير في القطاع الخاص.
- ان تبني مفهوم الادارة الحديثة وتطبيقها يعتمد بالدرجة الاولى من التزام السلطات العليا وانتهاج عدم التمركز الاداري لجعل الفاعلين اكثر استقلالية.
- تعتبر الادارة الالكترونية بديل جيد للإدارة الجيدة عن الاساليب التقليدية وهي وسيلة لدعم الاداء الاداري.

ثانياً: الاقتراحات والتوصيات.

بعد دراسة موضوع التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:

- انتهاج الاساليب الحديثة في التسيير الاداري واعتماد مبادئ التسيير العمومي الحديث.
 - تطوير وتنمية وتحسين نوعية العمل وتقنياته من خلال ادخال مفاهيم جديدة لخص التسيير الحديث.
 - ضرورة اعتماد الادارة العمومية على معيار تحسين الاداء لكفاءة وفعالية تطبيق اليات التسيير العمومي الحديث.
 - ضرورة تكييف الادارة العمومية مع التغيرات التي تفرضها البيئة.
 - ضرورة تفعيل وتنمية اجهزة الرقابة الادارية بما يتماشى مع مبادئ التسيير العمومي الحديث من شفافية وواضح.
 - تفعيل قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوس في عناية اتخاذ القرارات الادارية الذي من شأنه اصلاح الادارة العمومية.
- ثالثاً: افاق الدراسة.**

لا شك انه من رغم الجهد المبذول في اتمام البحث لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل لذلك نقوم باقتراح:

- التسيير العمومي الحديث كألية في القضاء على الفساد الاداري والمالي.
- دور التسيير العمومي الحديث في تحسين جودة الخدمة العمومية.
- مساهمة التسيير العمومي الحديث في بناء ولاء العميل.
- دور التسيير العمومي الحديث في الدفع من كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

01-الكتب.

- أحمد مصطفى محمد معيد، الآثار الاقتصادية للإصلاح الإداري، دار الفكر الجامعي، الطبعة الاولى، الاسكندرية، 2012.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث للتسيير العمومي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001
- جوزيف جابلون سكي، إدارة الجودة الشاملة، ترجمة عبد الفتاح السيد نعماني، مركز الخبرات المهنية، بميك، مصر، الجزء الثاني، 2006
- حسين المحمدي برادي، الادارة لغة المصالح، كلية الشرطة، دار المطبوعات الجامعية، مصر، 2008
- حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة- النظريات، العمليات، وظائف المنظومة-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، سنة 2009
- حسين عثمان محمد عثمان، أصول علم الإدارة العامة، ط: 1، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2007
- حمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات و معالجة الفساد الإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر-2006
- سعود بن محمد النمر، الادارة العامة- الاسس، الوظائف، والاتجاهات الحديثة، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الطبعة7، سنة2013
- طارق المجذوب، الادارة العامة: العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري، دار الحلبي الحقوقية، الطبعة الجديدة، بيروت-لبنان، 2003
- طارق المجذوب، الادارة العامة: العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الاداري، دار الحلبي الحقوقية، الطبعة الجديدة، بيروت-لبنان، 2003
- الطاهر محمد الهميلي، الفساد الإداري وأسبابه، آثاره وسبل علاجه، مجلة آفاق، العدد الثالث، طرابلس، 2010، ص32
- طلق عوض الله السواط، الادارة العمومية (المفاهيم-الوظائف- الانشطة-)، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2015،

- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، ط: 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009
- عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الشاملة في شركات و مشروعات التشييد، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2006
- عبد القادر الشبخلي، اسامة السيد عبد السميع، الفساد الاقتصادي واثره على المجتمع، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2009
- عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة-من النظريات الى التطبيق-، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الاولى، سنة 2013
- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، الرقابة و المراجعة الداخلية الحديثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005-2006
- عبيدي الشافعي، قانون الوقاية من الفساد ومكافحته، دار الهدى، الجزائر، 2008
- علي الشريف، إدارة المنظمات الحكومية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 159.
- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة ، 2001
- عمار عوايدي ،القانون الإداري ، ج 1 ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2008
- فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006
- ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة و مبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004
- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2008

- محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، 2006
- محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط:1، 2005
- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد صحن، الادارة العامة-المبادئ والتطبيق-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، سنة2003
- محمد عبد السميع، أحمد طيبة، أساسيات التسيير العمومي، دار جليس الزمان، عمان، 2010
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006
- مدحت أبو النصر، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، دار الفجر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2008
- مريزق عثمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015
- مريزق عدنان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، جسور للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، سنة2015
- مصطفى ابو زيد فهمي، حسين عثمان، التسيير العمومي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003
- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2007
- نعمة عباس الحفاجي، اسس التسيير العمومي من منظور معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

02-المذكرات والاطروحات الجامعية.

- بوقلاشي عماد، الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الإدارات العمومية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2010-2011.
- عشور عبد الكريم، دور الإدارة الالكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير والعلوم السياسية، والعلاقات الدولية، 2009-2010.
- بوبكر علام ، بن زيان نوال، البيروقراطية بحث في تحويلات النموذج-مابعد البيروقراطية والقيم العامة-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د.مولاي الطاهر، سعيدة، 2014-2015
- حسن علي الرعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة حامد، عمان، 2004.
- حفيظي دنيا، دور ادارة التغيير في تنمية الابداع وتحسين الاداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عباس لغرور خنشلة، تخصص مناجمت عمومي، 2011
- رضوان بروسى، الديمقراطية والحكم الراشد في افريقيا،: دراسة في المداخل النظرية، الآليات والعمليات، ومؤشرات قياس نوعية الحكم، مذكرة انيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وادارية، قسم العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009.
- زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011
- سليم عماد الدين، مراقبة التسيير في الجماعات المحلية: محاولة لعرض سيرورة مراقبة التسيير في بلدية الجزائر الوسطى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم

- الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2007، ص12-13.
- شريف موسى، حمودي وليد، تطبيق المناجمت العمومي في إدارة الجماعات المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2014-2015
 - الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010، جامعة الجزائر.
 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2001.
 - صليحة بوصوردي، تكنولوجيا المعلومات و دورها في تحسين أنظمة المعلومات الاستراتيجية، مذكرة ماجستير تخصص تسيير المؤسسات ، باتنة، 2003-2004.
 - ليلي بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الحديث في القطاع العام: دراسة حالة بلدية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005/2006
 - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
 - محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
 - محمد قاسم القرويني، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
 - ناصر جرادات، وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
 - نوال الأشهب، دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية، الطبعة الأولى، مجلد للنشر والتوزيع، عمان ، 2016.

- نوال الأشهب، دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية، الطبعة الأولى، مجلد للنشر والتوزيع، عمان ، 2016.

03-الملتقيات

- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 3-4 ديسمبر 2012.

04-المجلات:

- طارق عاشور، مقارنة التسيير العمومي كآلية لتفعيل وتعزيز التنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد1، سنة2011-2012
- ¹محمد السعيد جوال، ترقية اداء المنظمات العمومية في ظل مراقبة التسيير العمومي الجديد دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا مجلة عالمية دولية متخصصة محكمة،العدد14،سنة2016.
- ليلي بن عيسى، الحكم الراشد احد مقاومات التسيير العمومي الجديد، مجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد14، ديسمبر 2013.
- ثابتي الحبيب، الدعامة الأساسية لإصلاح الإدارة العمومية وترشيد النفاق العام، مجلة التنظيم والعمل، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، الجزائر، المجلد04، العدد03.
- فرطاس فتيحة، عصرنة الإدارة العمومية في الجزائر من خلال تطبيق الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين خدمة المواطنين، جامعة الجلالي بونعامة، خميس مليانة، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 15، المجلد 2016.
- فيصل احمد عابد شعبي، الإدارة العامة في العهد النبوي، المفهوم والنشأة والمهام، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، العدد1، جدة، 2004.

- عادل بن أحمد الشلفان، الإصلاح الإداري في المؤسسات العامة- المشكلة والحل-، المجلد 25 ، العددان الأول والثاني، يناير و يوليو2003، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- عادل بن أحمد الشلفان، الفساد الإداري في المؤسسات العامة- المشكلة والحل-، المجلد 25 ، العددان الأول والثاني، يناير و يوليو2003، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.



المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى معالجة موضوع التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية من خلال توضيح المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة كالتسيير العمومي الحديث، الادارة العمومية، الاصلاح الاداري.

وبعد استعراضنا للجانب النظري ومن اجل تعزيز الجانب النظري قمنا بدراسة تطبيقية على مستوى مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز _ وكالة خنشة _ التي تعتبر من بين المؤسسات الاقتصادية لإظهار واقع التسيير العمومي الحديث وتأثيره على اصلاح الادارة العمومية.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الحديث-الاصلاح الاداري-الادارة العمومية-مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز للشرق-خنشة-.

Summary:

This study aims to address the topic of public administration reform through the lens of modern public choice theory by expanding on related theoretical concepts such as modern public choice as a modern model in administrative reform.

To enhance the theoretical aspect, we conducted a case study applying the theory to the National Electricity Transmission and Distribution Agency, which is considered one of the institutions influenced by the modern public choice theory and its impact on public administration reform.

Our study concludes that adopting the public choice theory contributes to administrative reform. This was confirmed through our case study of the Saudi Public Administration.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عباس لغرور - خنشلة-

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

استمارة بحث ميداني

تخصص تسيير عمومي ماستر 2

استبيان حول "مساهمة التسيير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية".

أخي الموظف/أختي الموظفة تحية طيبة و بعد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي على مستوى

مؤسسة توزيع ونقل الكهرباء للشرق - خنشلة- نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغية القيام بدراسة ميدانية

حول "مساهمة التسيير العمومي الحديث في إصلاح الادارة العمومية" و كون مؤسستكم من أهم المؤسسات

في القطاع العمومي قمنا باختيارها لتكون عينة لدراستنا الميدانية.

نرجو منكم الإجابة بجدية على الأسئلة و نحيطكم علما بأن الإجابات التي سوفه تقدمونها لن تستخدم إلا

لأغراض البحث.

و في الأخير تقبلوا منا فائق الشكر على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

ضع العلامة X أمام الإجابة الملائمة:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1 - الجنس ذكر أنثى

2- الفئة العمرية

أقل من 25 سنة

من 25 إلى 35

من 36 إلى 50

فما فوق

3- المستوى الدراسي:

ثانوي متوسط دراسات عليا

جامعي المعهد

4- المنصب:

إطار عامل تنفيذي عامل إداري

5- عدد سنوات الخبرة

من 1 إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 15 سنة 15 سنة فما فوق

المحور الثاني: مساهمة التسيير العمومي الحديث في إصلاح الادارة العمومية بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز - وكالة خنشلة-.

أولاً: واقع التسيير العمومي الحديث مديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز - وكالة خنشلة-.

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق بشدة	موافق	العبارات
					1- هل تؤيد ضرورة تطبيق تقنيات التسيير العمومي الحديث؟
					2- هل تعتمد المديرية على اساليب ادارية حديثة في تقديم خدماتها؟
					3- هل توفر المديرية دورات تدريبية تأهيلية في التسيير العمومي الحديث؟
					4- هل الاهداف الاستراتيجية الموضوعة التي وضعتها المديرية واقعية وقابلة للقياس تتماشى مع تقنيات التسيير الحديث؟
					5- هل تخطط المديرية بوضع اهداف تتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف البيئية للمديرية؟
					6- هل تعتمد المديرية في عملية تسييرها على الاساليب الناجحة في القطاعات الخاصة؟
					7- هل يقوم المسؤولون على مستوى الادارة بتفويض مصالحهم الى الموظفين من اجل تمكينهم؟
					8- هل تعتمد المديرية في توفير مصادر المعلومات باستخدام الادارة الالكترونية؟
					9- هل يشارك الموظفون في صياغة وكتابة الاهداف الاستراتيجية للمديرية؟
					10- لدى ادارتكم رؤية مستقبلية واضحة في تطوير عملية التسيير الحديثة لتطوير انشطتها؟
					11- لدى ادارتكم خطة استراتيجية مرنة للتعامل مع المواقف التي قد تصادفها (شكاوي - مشكلات - ازمات...)?

ثانيا: واقع الادارة العمومية بمديرية توزيع ونقل الكهرباء والغاز-وكالة خنشلة-

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق بشدة	موافق	العبارة
					12- هل تقوم ادارتكم بدراسة احتياجات عمالها لتحقيق رضاهم؟
					13- تساهم كل المصالح بإدارتكم في دراسة رغبات عملائها وتلبية متطلباتهم ؟
					14- هل ترى ان ناتج ادارتكم يتحسن سنة بعد اخرى؟
					15- هل يتم في ادارتكم الاستناد على مبدأ الكفاءة والفعالية في تحقيق الاهداف وترشيد استخدام الموارد ؟
					16- هل هناك نظام جودة يعتمد عليه في ادارتكم في تحسين جودة الخدمات المقدمة؟
					17- هل تحرص الادارة على زيادة الكفاءة المهنية لعمالها باستخدام دورات تدريبية وتكوينية؟
					18- هل تعمل الادارة على التحسين المستمر لظروف العمل؟
					19- هل يشارك الموظفون بالمديرية في عملية اتخاذ القرارات الادارية ؟
					20- هل يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات لكل موظف بالإدارة؟
					21- هل ترى ان هناك اسباب تساهم في التسبب الاداري بالمديرية؟
					22- هل يعتبر عامل كبر حجم العمل من شأنه ان يساهم خلل وانحراف في الادارة؟
					23- هل ترى ان الاهمال والتسبب يساهم في الفساد الاداري بالمديرية؟

ثالثاً: دور التسير العمومي الحديث في اصلاح الادارة العمومية بمديرية توزيع ونقل الكهرباء - وكالة خنشلة-

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق بشدة	موافق	العبرة
					24- هل ترى ان تفعيل مراقبة التسير الحديثة تعتبر كآلية في القضاء على الفساد الاداري ويساهم في اصلاح الادارة العمومية؟
					25- حسب رايك تفعيل التأهيل الالكتروني يعتبر من الاسس الناجحة في اصلاح الادارة العمومية؟
					26- يعتبر تفعيل تقنيات التسير العمومي الحديث استراتيجية في اصلاح الادارة العمومية؟
					27- هل تتبنى ادارتكم اساليب العمل الحديثة في التسير للرفع من كفاءة وأداء عمالها؟
					28- هل يساهم تطوير العمليات الادارية باستخدام التكنولوجيا الحديثة كمبدأ من مبادئ التسير الحديث في اصلاح الادارة العمومية بالمديرية؟
					29- هل تطبيق الحوكمة كأسلوب من اساليب التسير الحديث في وصول الموظف الغير جدير بالمنصب العليا؟
					30- هل يتم الاعتماد على مبادئ الحوكمة من شفافية ووضوح للوصول الى القوائم المالية ذات جودة؟