الجمهوريـــــة الجزائريـــة الديمقراطية الشعبيـــــة

وزارة التعـــليم العالي والبـــحث العـــــلمي

جامـــعـــة عـــبـــاس لـــغـــرور– خـــنـــشـــلـــة–

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التـــسيير

التسيير العمومي الجديد ودوره في التعليم العالي

دراسة حالة جامعة الحاج لخضر – باتنة1 –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطـــالب

– حـــــــداد زايـــــد

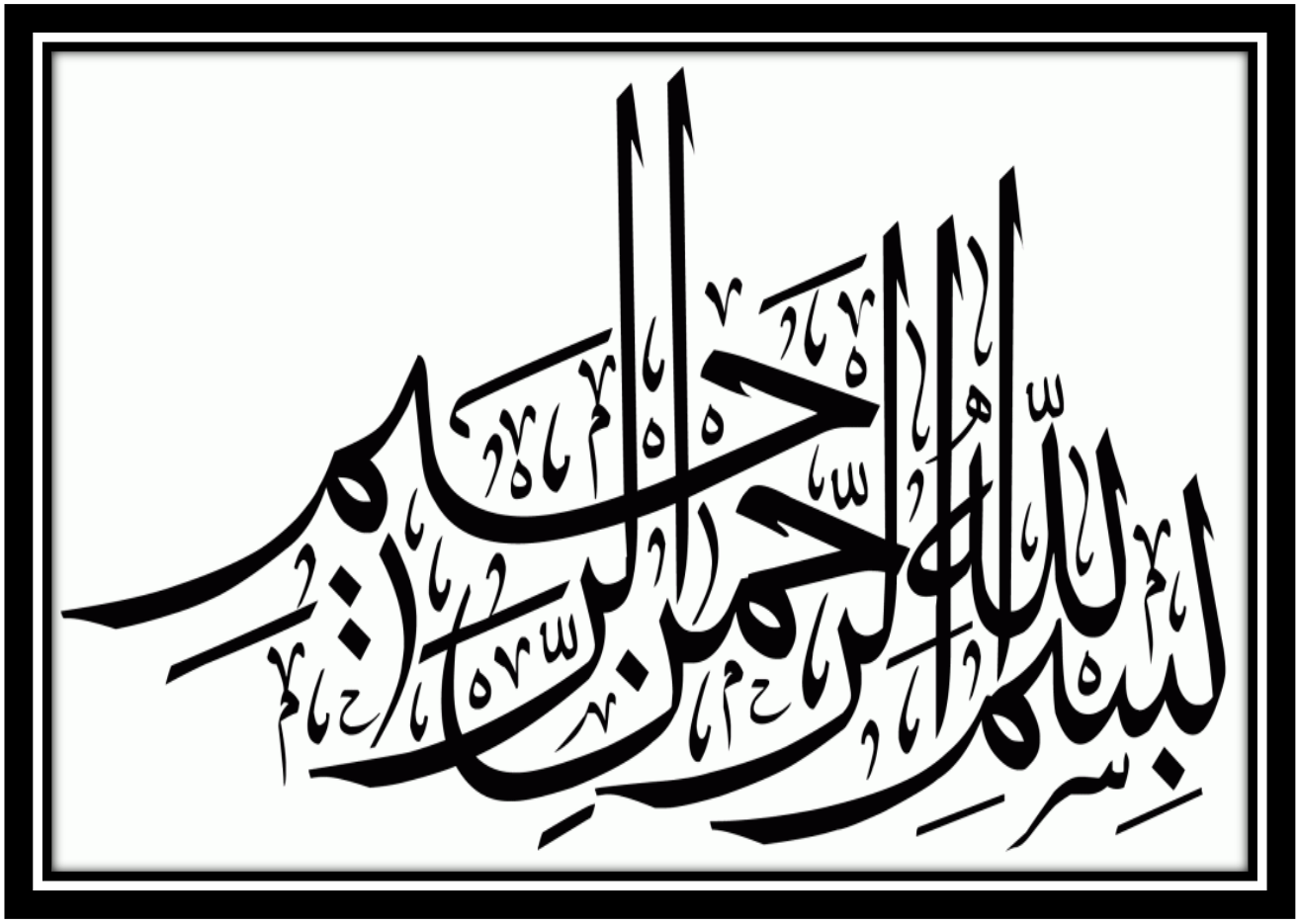
إشـــــراف الأستاذ:

– مصباح عماد الدين

لـــجـــنـــة المناقـــــشـــــة

الإســـــم و اللقـــــب	الرتـــــبـــــة	الجامعـــــة الأصلـــــية	الـــصفة
نزاري رفيق	أستاذ محاضر – أ –	جامعة عباس لغرور – خنشـــلـــــة –	رئـــيـــسا
مصباح عماد الدين	أستاذ محاضر – أ –	جامعة عباس لغرور – خنشـــلـــــة –	مشرفـــا
عظيمي دلال	أستاذ محاضر – أ –	جامعة عباس لغرور – خنشـــلـــــة –	منـــاقشـــا

السنة الجامعية 2022/2021



الشكر والعرفان

الحمد لله الذي وفقني لهذا

و أعانني على انجاز هذا العمل

و مدني بالقدرة على إتمامه كما زودني بمن يمد لي يد العون

فأتوجه بجزيل الشكر و الامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

على انجاز هذا العمل و تيسير ما واجهته من صعوبات

و اخص بالذكر الأستاذ المشرف **مصباح عماد الدين**

الذي لم يبخل علي بتوجيهاته و نصائحه القيمة

التي كانت لي سندا و عونا لإتمام هذا البحث

فشكرا لك أستاذي و حفظك الله و سدد خطاك

كما لا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر و العرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة

على قبولهم مناقشة مذكرتي مناقشة علمية

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير و الاحترام

و اختم كلامي هذا بالحمد لله الذي منحني العلم و البصيرة

و نرجو منه التوفيق في هذا العمل و في مستقبلي إنشاء الله

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى منارة العلم و الإيمان المصطفى إلى الأمين

سيد الخلق و حبيب الخلق

رسولنا الكريم عليه الصلاة و السلام

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى كل علمني العطاء بدون انتظار، و أحمل اسمه بكل فخر، **أبي** الغالي.

إلى منبع الحنان و التفاني، إلى بسمة الحياة و سر وجودي

إلى من كان و مازال دعاؤها سر لنجاحاتي، **أمي** الحبيبة.

حفظهما الله و رعاهما و أطال عمريهما

إلى **إخوتي** الأعزاء

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وتعذر علي ذكره.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

حـــــداد زايـــــد

الفهـــرس

مقدمة

أ– د

الفصل الأول: الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد

تمهيد 02

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد

03

المطلب الأول:نشأة التسيير العمومي الجديد 03

المطلب الثاني:أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد 05

المطلب الثالث: تعريف التسيير العمومي الجديد 07

المطلب الرابع:نشأة التسيير العمومي الجديد 10

المبحث الثاني: البناء الفكري للتسيير العمومي الجديد

12

المطلب الأول: مبادئ التسيير العمومي الجديد. 12

المطلب الثاني: نماذج التسيير العمومي الجديد 15

المطلب الثالث:نظريات التسيير العمومي الجديد 19

المبحث الثالث: أساسيات التسيير العمومي الجديد

23

المطلب الأول: مضمون التسيير العمومي الجديد 23

المطلب الثاني: الفرق بين التسيير العمومي القديم و التسيير العمومي الجديد 26

المطلب الثالث: وسائل التسيير العمومي الجديد 27

خلاصة الفصل الأول 30

الفصل الثاني: التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي

تمهيد 32

المبحث الأول:ماهية التعليم العالي 33

المطلب الأول: نشأة التعليم العالي 33

المطلب الثاني: تعريف التعليم العالي 34

المطلب الثالث:خصائص التعليم العالي 36

المبحث الثاني: أساسيات التعليم العالي 37

المطلب الأول: أهمية التعليم العالي 37

المطلب الثاني: وظائف التعليم العالي 38

المطلب الثالث: أهداف التعليم العالي 39

المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي 40

المطلب الأول: مكونات التعليم العالي 40

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التعليم العالي 41

المطلب الثالث: نتائج تطبيق التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي 42

المطلب الرابع: اعتبارات تطبيق التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي 43

خلاصة الفصل الثاني 44

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر باتنة1

تمهيد 46

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

47

المطلب الأول: نشأة جامعة الحاج لخضر باتنة1 47

المطلب الثاني: تطور الجامعة 48

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة1 50

المبحث الثاني:الإجراءات المنهجية للدراسة

59

المطلب الأول: مجتمع الدراسة و عينته

59

المطلب الثاني:الأدوات المستعملة في الدراسة الإحصائية

60

المطلب الثالث: أساسيات الدراسة الإحصائية

60

المبحث الثالث:التحليل الوظيفي للدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

63

المطلب الأول: الخصائص العامة لمفردات الدراسة

63

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الثاني 67

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث

68

خلاصة الفصل الثالث 69

خـــــاتـــــمـــــة

71

- **قائمة المـــــراجـــــع**
- **الملاحق**

تمهيد

تعتبر الإدارة العامة المرآة العاكسة لمدى نجاعة أداء الحكومات، خصوصا فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة التي تعتبر المسؤولية الأولى للدولة، لذا اجتهدت الكثير من الدول في البحث عن أفضل الطرق والوسائل لإصلاح الإدارة العامة، من أجل الدفع بها إلى تقديم خدماتتتماشى وتطلعات المواطن.و هذا ما أدى ظهور التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للتسيير العمومي ، حيث ينصب التسيير العمومي الجديد على نشاطات تـــقوم بها منظمات و مرافق تقع تحت وصاية الهيئات العامة للدولة، سواء المركزية أو المحلية.

من هذا المنطلق سنقوم في هذا الفصل بمحاولة سنحاول التعرف على ماهية التسيير العمومي الجديد من خلال ثلاثة مباحث

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد

المبحث الثاني: البناء الفكري للتسيير العمومي الجديد

المبحث الثالث: أساسيات التسيير العمومي الجديد

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد

عرفت الإدارة العامة في العديد من دول العالم إصلاحات إدارية على مستواها من اجل تعزيز كفاءة القطاع العام و الرفع من ادائها و زيادة فعاليتها،و ذلك تزامنا مع مختف التغيرات، و كذا استجابة للضغوطات التي اصبحت تعاني منها المرافق العمومية، مما أدى بالإدارة إلى تبني نموذج جديد في التسيير و هو المناجمنت أو بالتسيير العمومي الجديد، و هو ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: نشأة التسيير العمومي الجديد

المطلب الثاني: اسباب ظهور التسيير العمومي الجديد

المطلب الثالث: تعريف التسيير العمومي الجديد

المطلب الرابع: خصائص التسيير العمومي الجديد

المطلب الأول: نشأة التسيير العمومي الجديد

شهد مفهوم التسيير العمومي الجديد انتشارا واسعا أواخر 1970، و ذلك تزامنا مع التطورات الفكرية الإدارية على مستوى الإدارات العامة و أهم المناقشات الجديدة حول تنفيذ السياسة العامة و تقديم الخدمات العامة، و من أهم أسباب انتشار هذا النموذج الاداري، تفوق التقنيات الادارية للقطاع الخاص على تقنيات القطاع العام، مع افتراض أن تطبيق هذه التقنيات على تقديم الخدمات العامة سيؤدي تلقائيا إلى تحسين كفاءة هذه الخدمات و فعاليتها. [1]

كانت بداية ظهور التسيير العمومي الجديد نتيجة للنكسة البترولية سنة 1973 و الأزمة المالية العالمية التي صاحبتها، و كان أول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كانت السياسة العمومية هناك تعاني من مشاكل عديدة، و ذلك بسبب فلسفة عملها

[1] -Stephen P . Osborne, **The New Public Governance**, (London : Routledge Tqylor&Francis Group,2010) , P 03

المبنية إنطلاقامن التركيز على الوسائل و غياب الرقابة و عدم الإهتمام بالنتائج، مما سبب في ارتفاع حجم الدين العام، الذي صاحبه عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية.[2]

و لما كانت الولايات المتحدة الأمريكية تمتلك تيارا ليبيراليا قويا استنكر الوضع الذي اصبحت عليه الولايات المتحدة الامريكية و دعا بذلك إلى ضرورة تغيير الأوضاع من خلال الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج و التقليص من حجم دور الدولة، كما دعا إلى الخصوصصة وإدخال المناجمنت على السياسيات العمومية.[3]

و في نفس الإطار يرجع معظم طلاب الإصلاح الحكومي الفضل في بدء حركة التسيير العمومي الجديد إلى مارغريت تاتشر Margarat Thatcher التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979 بعدما أدارت حملة انتخابية أصبحت فيها الخدمة المدنية مادة للحوار السياسي حتى الآن، و تبع انتخابها رونالد ريغان Ronald Reagan سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية.و بريان ميلير وين في كندا سنة 1984، و كلاهما قاد حملات انتقادية شرسة ضد البيروقراطية، فالحركة العالمية للإصلاح الحكومي كانت وفق مرحلتين بدأت الأولى بالنسبة لمعظم دول العالم و يحسب غراهم سكوت وزير الخزانة السابق في نيوزلندا بإخراج الحكومة من الأعمال كشركات الطيران و الهاتف و ما شابه.

و منه ينظر أن إصلاح الحكومة في سياق الانتقال إلى اقتصاد السوق الحرة الذي بدأ في جميع أنحاء العالم، أما العقد الثاني من حركة الإصلاح الحكومي (العالمية) و التي بدأت مه التسعينيات [4] التي ركزت و بصورة أقل على الخصخصة و اهتمت بشكل كبير

---

[2]- صورية بوطرفة، **التوظيف في القطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد**، الوكالة الولائية للتشغيل، تبسة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 09 ، 2018، ص ص 765-766.

[3]- سلوتيشات، **آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد بالنظر إلى بعض حالات التجارب الاجنبية**، اطروحة دكتوراء، جامعة بومرداس، 2014-2015، ص 128

[4] -Mark Robinson, **From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries** , UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2015 P 07-09

بالاصلاحالاداري، و أخذت الدول بتقليص حجم بيروقراطية حكوماتها سعيا منها لجعلها أكثر كفاءة و حداثة أكثر استجابة للمواطن.[5]

و عليه فان الاصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي و الاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط و كان لآلية السوق و المنافسة دورا متزايد في ضبط الاقتصاديات، و هو ما أدى إلى مراجعة أشكال تدخل الدولة بما في ذلك طرق تسيير حتى المرافق ذات الطابع الإداري.

و بناءا عليه ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل و تحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية و الكفاءة و الفاعلية في تقديم الخدمات.[6]

المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد

لقد كانت البداية النظرية للتسيير العمومي الجديد في فترة السبعينيات وما رافقها من تطور للأفكار الليبرالية عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه فينهاية 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 فون هايك و ميلتو فردام من مدرسة شيكاغو في نهاية سنوات السبعينيات[7] ،وفي نفس السياق هناك من يرى أن بوادر ظهور التسيير العمومي الجديد تعود معالمها إلى منهج الإصلاح الإداري وإصلاح الخدمة العامة الذي دعت إليه رئيسة الوزراء البريطانية "مارغرت تاتشر" سنة 1979 ،حيث كانت من بين الداعين إلى تفعيل القطاع العام والمنتقدين للإدارة البيروقراطية.[8]

---

[5]- عاشور طارق، **مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتقويم تنافسية و كفاءة المنظمات الحكومية**، مجلة آداء المؤسسات الجزائرية، ط 1 ، 2012 ص 11

[6]- ليلى بن عيسى، **التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية و التجارب الواقعية**، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 16، 2007، ص 09

[7]- FX MERRIEN .la nouvelle gestion publique concepts mythique lien social et politique N41 P 94-97

[8]- ايلين سيولاكامارك، **العولمة و اصلاح الادارة العامة**، ترجمة محمد شريف، الرياض، مكتبة العبيكان، 2002، ص 318.

ويعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من الأسباب التي يختلف الباحثون في طرحها، إلا أن معظمهم يتفقون على أن ظهور التسيير العمومي الجديد يعود للعوامل الرئيسية الثلاثة التالية:

- **البيروقراطية:** لقد ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض العيوب التي قد يكون النموذج مسببا لها، أو أنه بات لا يستجيب للتطورات التي مست هياكل الدولة ومهامها لاسيما في إطار العولمة وتداعياتها وانتشار مفهوم اقتصاد المعرفة ،فقد كتب العديد من المفكرين الأمريكيين خاصة على إختلالات النموذج البيروقراطي، التي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن والإدارة العامة، مما ساعد في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الظاهرة

- **تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية:** لقد مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم الأسباب التي أدت لظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، ففي منتصف السبعينيات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينيات، ورغم كل محاولات الإصلاح إلا أن السياسات المطبقة لم تعطي النتائج المرتقبة، 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 للخوصصة ولآلية السوق والمنافسة. 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

– **تأثير النظريات الحديثة:** لقد مثل العاملان السابقان السبب الرئيسي في ظهور نظريات اقتصادية تعالج كيفيات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق(تحليل التكلفة والمنفعة، ترشيد اختيارات الميزانية، ونظرية الوكالة). [9] غير أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تطور الممارسة وتنوع ادوار الدولة، لهذا توسع الاهتمام في منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات 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 تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية، حيث مثلت هذه التغيرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد.

المطلب الثالث: تعريف التسيير العمومي الجديد

أولا: التعريف اللغوي

يعتبر المناجمنت مصطلح انجليزي الأصل، مشتق من الفعل (to Manage) الذي يعني أدار و سير، و قد يكون هذا المفهوم قريب من كلمة الفرنسية (management) التي تعني حسن التسيير و الصيانة، كما يتطابق الفعل يسير (manage) بالفرنسية بمعنى يدير (administre) و يسير (gère) و هذا حسب القاموس الفرنسي (L'intimàtes) و حسب قاموس لاروس La Rousse فان كلمة مناجمنت تعني 'تقنية و إدارة تسيير المؤسسة Technique de direction et de gestion de l'entreprise 10

و يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية، تعود أولى معالك ظهوره إلى بداية التسعينيات في الدول الانجلو سكسونية و انتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية و

---

[9]- ليلى بن عيسى ، **أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة محمد خيضربسكرة**،مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006، ص ص 46-47

[10]-شريف موسى و حمودي وليد، **تطبيق المناجمنت العمومي في ادارة الجماعات المحلية، دراسة تحليلية و نقدية في القانون 11-10 المتعلق بالبلدية**، مذكرة ماستر، جامعة بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 23.

على عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الادارية و القانونية من اجل محاولة الارتقاء بالدارة العامة على مستوى الكفاءة و الفعالية.[11]

ثانيا: التعريف الاصطلاحي

يعتبر الباحث كريستوفر هود (Christopher Hood)أول من استخدم مصطلح التسيير العمومي الجديد و اعتبره عقيدة إدارية تدل على الأفكار التي تبحث عن ما يجب أن تقوم به الإدارة .[12]

كما عرفته لجنة المناجمنت العمومي الجديد لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية باعتباره نموذجا جديدا يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي بالتقليل من مركزيته، و يدعو هذا النموذج إلى:

- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي و وضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة؛
- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية و جودة الخدمة؛
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية و تبني مفهوم المنافسة؛
- تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تكور الدولة بمختف أجهزتها، و تمكينها من الاستجابة بصورة منهجية و سريعة و بأقل تكلفة للتغيرات التي تحدث على مستوى المستويات الإدارية.[13]

تجمع الأدبيات الاقتصادية أن المفهوم الجديد للتسيير العمومي إلي كرسته التجارب الميدانية لبعض الدول في بداية الثمانينات؛ و على رأسها بريطانيا ثم توالت تطبيقه الدول لأنجلو سكسونية الأخرى كنيوزلندا، كندا، سويسرا يقوم علة محاكاة قواعد

---

[11]- بن عيسى ليلى، نفس المرجع السابق، ص 50

[12]- بشير بن عيسى، عبد الباسط بن عبيد، **التسيير العمومي الالكتروني مدخل حديث لمعالجة ازمة التسيير العمومي**، مجلة الحقيقة، العدد 37، 2016، ص 388

[13]- اكحل محمد، رقية عواشرية، **التسيير العمومي بين الشرعية القانونية و الفعالية التسييرية، دراسة حالة الجزائر**، مجلة الحقوق و العلوم الانسانية، العدد 02 ، الجزائر، ص 27

تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة و آليات السوق و إسقاطها على منظمات القطاع العام لتحسين مستوى أدائها من خلال إصلاح أنماط التسيير.[14]

كما يستعمل المختصون التسيير العمومي الجديد للإشارة إلى موضوعات متميزة و أساليب و أنماط إدارة الخدمة العامة التي طفت على السطح خلال السبعينات و الثمانينات من القرن العشرين.

و عرف أيضا بأنه نمط للتفكير النيوليبيرالي يهدف إلى تقديم الخدمات في القطاع العام بنفس النمط الذي يعمل به القطاع الخاص.

و عرفه بوليت (Pollit) بأنه رؤية إيديولوجية أو مقاربات إدارية خاصة و تقنيات مستوحاة من القطاع الخاص من أجل تحقيق الربح.

و منه يمكن تعريف التسيير العمومي الجديد على أنه نمط حديث في التسيير، يرتكز على إدخال مجموعة من التقنيات المستعملة في تسيير القطاع الخاص و محاولة تطبيقها في القطاع العام، بهدف المساهمة في عصرنته و معالجة مختف المشاكل التي تواجهه و تحسين أداءه و تقديم خدمات ذات جودة للمواطنين.

المطلب الرابع: خصائص التسيير العمومي الجديد

انطلاقا من مفهوم التسيير العمومي الجديد حاول الباحثون تحديد معالمه من خلال شرح خصائصه، و في هذا الصدد تجمع الدراسات المتخصصة على ان خصائص هذا التحول تظهر من خلال ثلاثة مجالات رئيسية و هي:[15]

[14]- ليلى بن عيسى، **الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد**، مجلة ابحاث اقتصادية و ادارية، العدد 14 ، جامعة بسكرة، 2013، ص 191

- **تغيير في آلية الحكومة:**

يقوم التسيير العمومي الجديد أساسا على تغيير جذري في البناء الهيكلي للحكومة، و يضمن ذلك إعادة الهيكلة للأقسام و الإدارة و انشاء وحدات لتقديم الخدمات، بالاضاقة إلى التأكيد على اللامركزية في السلطة و المسؤولية من خلال اعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، و الأهم هو الفصل ما بين السياسة و تقديم الخدمات، و كذلك ينادي التسيير العمومي الجديد إلى تغيير في الثقافة التنظيمية، و تحسين الجودة و الاستجابة للزبائن و المشاركة الإدارية و الاتجاه نحو آليات السوق و استخدام الموارد بأسلوب يتسم بالكفاءة.

و مثلا في مجال طبيعة دور المنظمات العمومية و علاقتها بالمواطنين تبنت العديد من الدول اشكالا معينة لميثاق الموطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، و ميثاق مستخدمي الخدمات العمومية في فرنسا، و ميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال و ميثاق المواطن في المملكة المتحدة... الخ، و الهدف الأساسي من هذه البرامج و المواثيق هو تحسين الخدمات العمومية بالنسبة للمواطنين و تزويدهم بخيارات متعددة و إمدادهم بكافة المعلومات المتعلقة بالخدمات.

- **التغيير في أسلوب الإدارة:**

و يشمل على تبني القطاع العام لممارسات التسيير المطبقة في القطاع الخاص، و ذلك من خلال التركيز على مؤشرات أساسية أهمها:

- القيمة مقابل النقود؛
- قياس الأداء و الحوافز؛
- خدمة العملاء؛
- الربحية؛

---

[15]- محمد السعيد حوال، **ترقية اداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، دراسة نظرية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الرابع عشر، 2014، ص 71-72

- تقليل العمالة.

- **تقليص دور الدولة:**

و هنا يجب التأكيد على الدول يجب أن تسعى في ظل التسيير العمومي الجديد إلى التركيز على العديد من المتطلبات أهمها:

- تخفيض الموازنة العامة؛

- تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري؛

- تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

- اللامركزية من خلال تفويض الوحدات الحكومية و المسؤوليات في المستويات الدنيا؛

- خصخصة القطاع العام و الحد من نشاطه أو إنشاء هيأت مستقلة لتحقيقه؛

- النظر في السبل الأقل تكلفة لتوفير الخدمات مثل التعاقد من الباطن و آليات السوق؛

- قياس الأداء و تقييم النتائج؛

- الإصلاحات الرامية إلى تبسيط التظيم و تقليص التكاليف.1

1- محمد السعيد حوال, مرجع سبق ذكره ,ص73

المبحث الثاني:البناء الفكري للتسيير العمومي الجديد

بهدف التعرف أكثر على موضوع التسيير العمومي الجديد عبر الفكريات الاقتصادية سنحاول تقسيم مبحثنا هذا إلى ثلاثة مطالب:

المطلب الأول: مبادئ التسيير العمومي الجديد

المطلب الثاني: نماذج التسيير العمومي الجديد

المطلب الثالث: نظريات التسيير العمومي الجديد

المطلب الأول: مبادئ التسيير العمومي الجديد

إن التسيير العمومي الجديد ليس فقط عملية تحويل ميكانيكي لأدوات و أساليب الإدارة المستخدمة في القطاع الخاص إلى القطاع العام، لكنه توجه يهتم كذلك بالرقابة الصارمة لسلوكيات و تصرفات الموظفين العموميين لتحديد متغيرات مشاركتهم و محاولة تحفيزهم.

إذا كان التسيير العمومي الجديد لا يمثل مذهبا و لا ينعسك في الواقع بنفس الطريقة، فإن هذا لم يمنع بعض المفكرين من محاولة حصر و تلخيص بعض المبادئ التي يقوم عليها.

حيث وضع Gilles chevalier في كتابه Eléments de Management Public أربع مبادئ أساسية للتسيير العمومي الجديد تتمثل في:[16]

- تفكيك أو تقسيم الإدارات إلى وحدات صغيرة؛
- التعاقد الخارجي عن طريق الخصخصة أو اللامركزية؛
- الفصل ببن الوظائف الإستراتيجية و مجموعة الوظائف العملياتية؛
- تعزيز المساءلة في الإدارات العمومية.

من جهة أخرى يضع كل من D.Osborne and T.Geabler عشرة مبادئ رئيسية للتسيير العمومي الجديد:

- إضفاء مبادئ التنافسية إلى القطاع العام و هو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع و يسمح بالتجديد و تطوير و تأهيل الخدمة العمومية و رضا الزبائن؛
- تدعيم رقابة التسيير؛
- تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج عوض الموارد؛

[16]- ليلى بن عيسى، مرجع سبق ذكره ، ص 51

- يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات إلى تحقيق مهمتها و أهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفعالية و كفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة و بيروقراطية الإطار القانوني و اللوائح التنظيمية؛
- ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرفق، إذ يجب أن تصبح شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولا، في التنظيمات الهادفة للربح، و هذا ما يفرض جعل هذا الأخير أساس في عملية تصميم و أداء الخدمة و ذلك مراعاة لاحتياجاته و تطلعاته و خياراته خلافا لعملية التسيير البيروقراطي؛
- أن تكون لهذه الهيئات و الحكومات استعدادات مسبقة لمواجهة و حل المشاكل و الصعوبات قبل حلولها؛
- يجب أن تسعى الهيئات الحكومية و العمومية و بصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية و البحث عن موارد جديدة بدلا من الاكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد؛
- الاعتماد على مبدأ المشاركة في التسيير و التخلي عن المركزية و هذا النوع من التسيير له العديد من لمزايا إذ يضمن مرونة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط و من ثم للزبائن إضافة إلى الكفاءة و الفعالية و التجديد في مستوى التسيير؛
- الاعتماد على ميكانيزمات السوق بدلا من التسيير البيروقراطي[17]
- التركيز ليس فقط على عرض الخدمات العمومية و إنما التركيز على قدرة المنظمات العمومية و طاقاتها و قدرتها على تقديم الحوافز و المساهمة في جميع القطاعات.[18]

وفقا لدافيد حيوك يقوم التسيير العمومي الجديد على ثلاثة عشرة مبدأ تتمثل في:

- إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية؛
- تقرب المصالح الإدارية من المترفقين كما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة؛

---

[17] يلى بن عيسى، مرجع سبق ذكره ، ص 52

[18] - وحشي عفاف، **اثر التسيير العمومي الجديد على كفاءة الادارة العدلية**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء في في علوم التسيير شعبة تسيير المنظمات ، جامعة باتنة 01 ، كلية العلوم الاقتصادية للتسيير و العلوم التجارية،2017-2018، ص 26-27

- التركيز على مخرجات النظام و الآثار الايجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته.
- تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم و الآفاق التي يتطلع إليها التنظيم و التخلي عن التسيير القائم على القواعد و الإجراءات الشكلية و الرسمية؛
- تغير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل باعتباره زبون؛
- التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل و ليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها؛
- التسيير بإرادة تحسين الإيرادات و ليس بمنطق إنفاق لأموال؛
- تفويض السلطة للمستويات اللامركزية و تشجيع التسيير بالمساهمة؛
- تبني آلية السوق كبديل للفنيات التقليدية و الممارسات البيروقراطية؛
- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (أي المستوى السياسي) و مستويات التسيير العملي و التكتيكي (أي مستوى المصلحة الإدارية)؛
- رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها و بين الجهات الوصية؛
- تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة و العقود من الجهات الوصية و كذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم ألبعدي لأداء الإدارة و مستوى كفاءة التنظيم؛
- تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.[19]

و كخلاصة لمجموعة المبادئ الرئيسية التي يعتمد عليها التسيير العمومي الجديد :

- تركيز ثقافة الإدارة على مركزية الزبون؛
- الشفافية بشأن تخصيص الموارد و النتائج المحققة؛
- التنظيم الذي يعزز من الرقابة غير المركزية من خلال عدد متنوع من الآليات لتقديم الخدمات؛

[19]-عدمان مريزق بن محمد، **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، ط 01، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص 27-128

- الإدارة العمومية الجديدة محاولة لنقل أدوات الإدارة من القطاع الخاص بطريقة معدلة إلى الإدارة العمومية مثل الشفافية و المزيد من الكفاءة و الجودة إضافة إلى تقليص التكاليف.

المطلب الثاني: نماذج التسيير العمومي الجديد

عرفت الكثير من الدول الغربية إصلاحات إدارية علة مستوى معظم القطاعات التي عانت من الكثير من المشاكل و قامت بتطبيق النموذج الخاص بها ليصبح بعد ذلك نموذجا، و عليه سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نموذجين و هما النموذج البريطاني و النموذج الأمريكي في تجربتهما في تطبيق التسيير العمومي الجديد.

أولا:النموذج البريطاني يجمع الملاحظون أن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا تعود بوادرها إلى وصول M.Thatcher إلى السلطة سنة 1979، حيث شهد القطاع العام تحول في السياسات التسييرية من أهمها الخصوصة التي تمثل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص[20] و من أجل معالجة هذه الاختلالات تم اعتماد هذا المبدأ للقضاء على قطاع عمومي موحد المبادئ، انطلاقا من ما سبق تم تحقيق هدفين من هذه الإصلاحات:[21]

- توضيح كل المهام و الأهداف و كذلك مؤشرات الأداء؛
- وضع طريقة للحكم على إمكانيات المصالح الإدارية على تقديم الخدمات التي تقع على مسؤولياتها.

أبعاد الإصلاح:

- **تحديد نوع الوكالات و سبل إنشائها:**

تتمثل أبعاد هذا الإصلاح في تحديد ماهية الوكالات و إنشائها التي سميت بالوكالات انطلاقا من كون مختلف المصالح الإدارية العمومية غير متجانسة و غير متطابقة من جانب المهام و الخصائص، لذا وجب التمييز بينها لتحديد طريقة إدماجها

---

[20]- شافية تومي، **اثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر، (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز)**، مذكرة ماستر منشورة، سعيدة، 2017-2018، ص 29

[21]- ليلى بن عيسى، المرجع السابق، ص ص 16-17

في الإصلاحات بغرض تحويلها إلى وكالات، و قد أوكلت هذه المهمة لخلية الوزارة الوصية بهذا الإصلاح.

- **ميثاق المواطنين:**

أصدرت الحكومة البريطانية سنة 1991 وثيقة أسمتها "ميثاق المواطنين' و الهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، و في تقرير ثاني عنوانه المنافسة بهدف النوعية كانت الدعوة موجهة للمصالح الحكومية، الوكالات و لكل مصالح القطاع العمومي، و ذلك للاختيار المستمر لمستوى نوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية اتي يسمح بها ميكانيزم السوق و اللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا، و تدور الإصلاحات في بريطانيا حول هدف مركزي يتمثل في جعل منظمات القطاع العام اكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية و اكثر فعالية في تقديم الخدمات للجمهور الذي تخدمه.[22]

ثانيا: النموذج الأمريكي

اتبعت الولايات المتحدة الامريكية عدة سياسات في مجال أصلاح الإدارة العامة على مستوى أجهزتها الإدارية، حيث قامت بتنفيذ عدة مشاريع في شتى المجالات من بينها إصلاح الإدارة تحت اشرف الحكومة الفدرالية[23]

وثيقة مراجعة الأداء الوطني

تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الاستكشاف لكل من أوزبونوغايلار، وتشمل كل الإدارات و الغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية و المرافق الإدارية.[24] حيث يقصد بمبدأ الإبداع محاولة تطبيق مبادئ و طرق التسيير التي تستخدم في القطاع الخاص و اعتمادها في القطاع العام و ذلك عن طريق تكييفها و ليس تحويل القطاع العام إلى القطاع الخاص.

---

[22]-Kurt prombergerMag.IrisRauskala. **New public Management ; An Introduction from the UK Perspective** (Austria ; Innsbruck university , 2006) P.P. 09-10

[23]- ليلى بن عيسى، المرجع السابق، ص 17

[24]- المرجع نفسه ، ص 73

حيث تم الإعلان عن هذا الإصلاح من خلال تقرير النشرة و المعنون بإنشاء إدارة تعمل أحسن و تكلفة أقل الذي يسعى إلى تحقيق أهداف و هي:

- القضاء على التشكيلة البيروقراطية و جعل المستهلك في مقدمة اهتمامات الإدارة؛
- جعل المستهلك (المستعمل) في مقدمة اهتمامات الإدارة ؛
- دفع أعوان القطاع العمومي إلى مستوى يجعلهم قادرين على بلوغ النتائج بمفردهم؛
- العودة إلى النشاطات الأساسية المحددة في القوانين المؤسسة للهيئات و المصالح الإدارية.

و قد مر هذا الإصلاح على مرحلتين، الأولى خصصت لتهيئة الإدارة و تبني سلوكيات جديدة مثل عقلنة الميزانية، إعادة الهيكلة و التنظيم الإداري، و تحسين قدرات المسيرين و تحسين الخدمات المقدمة، أما المرحلة الثانية فتضمنت سبل أداء النشاطات و المواضيع المرتبطة بالمستهلكين، و قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تحسين مستوى ثقة المواطنين في حكومتهم و ذلك بجعل الإدارات مسؤولة على أنشطتها؛
- تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجا لتجارب ناجحة على عامة المشاريع؛
- حتمية توضيح الأهداف و مداها الزمني من قبل الإدارة؛
- السهر على التحسين المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية؛

كما تم تطبيق الإصلاحات عن طريق أربعة مراحل و هي:

- **الخطة الإستراتيجية:**

على كل وكالة أو مصلحة إدارية أن تعرف مهامها بصورة دقيقة و كاملة في ظل السياق المطلوب كما يتم إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال الوصف الشامل لمهام و أهداف و غايات الوكالة من خلال صياغة أهداف ملموسة.

- برنامج الآداءات السنوية: هذا البرنامج يتعلق بكل الأنشطة التي لها صلة بالميزانية و هو أن ينظر لهذه الأنشطة من حيث النتائج و مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق أهداف الوكالة أو المصالح الإدارية.

- التقرير حول الآداءات السنوية: هذا التقرير حول مستوى الأداء في الوكالات الإدارية يسند إلى نص القانون الذي يحدد طبيعة و نوع المهام التي يجب القيام بها تحديد دقيق لنتائج البرامج مقارنة بالأهداف و قياس الآثار المترتبة عنها و حساب نتائج المشروع بصيغة كمية، كما يجب على مؤشرات الأهداف أن تؤكد على أبعاد المشروع خاصة الأساسية منها.
- **مرونة الحسابات التسييرية:** إنها العملية الأكثر تعقيدا، الهدف منها هو أن لا تكون الإجراءات الواردة في المستويات الثلاثة السابقة معزولة عن بعضها البعض، بكل يجب أن تكون مترابطة فيما بينها.

المطلب الثالث: نظريات التسيير العمومي الجديد

إن البداية التنظيرية للتسيير العمومي الجديد تعود بالأساس إلى الأفكار الليبرالية التي طورت في أعقاب الأزمة التي ظهرت في السبعينات و التي استفحلت في الدول المتقدمة آنذاك حيث شدد هذا الاتجاه في نهاية سنوات السبعينات على أن أحد أسباب التي أدت بصورة رئيسية إلى ظهور تلك الأزمة الاقتصادية هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط و يأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصاديين الليبراليين و أشهرهم فون هايك و ميلتون فريدمان من مدرسة شيكاغو في حماية سنوات السبعينات .

ومن هنا جاءت مساهمة العديد من النظريات – المستمدة أساسا من الإقتصاد – لتكريس مبادئ و أنماط جديدة في مجال تسيير القطاع العمومي، باتت تمثل توجها جديدا يطلق عليه أساسا التسيير العمومي الجديد، أخذت هذه النظريات على عاتقها البرهان على ضرورة رفع أداء و كفاءة المرافق و القطاعات العمومية ، من خلال الحد من تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية،[25] و التراجع عن معظم مبررات ذلك التدخل التي أوجدها الفكر الاقتصادي انطلاقا من المدرسة الكينزية و حتى المساهمات التي قدمها العديد من الكتاب في مجالات الاقتصاد و التسيير العمومي و التأكيد على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل و تحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية. هذا ما أدى إلى ظهور و صياغة نظريات جديدة في هذا المجال كنظرية الاختيار العام ، نظرية تكاليف الصفقات أو المعاملات و نظرية الوكالة و غيرها، و هي

---

[25]- احلام فوغالي، **التسيير العمومي الجديد و اصلاح البيروقراطيات الدولية الامم المتحدة و وكالاتها المتخصصة نموذجا**، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص ادارة دولية، 2012-2013، ص 40

النظريات التي واكبت تحدد الفكر الليبيرالي و كان لها تأثيرا كبيرا على عمليات و مجهودات تسيير القطاع العمومي.

أولا: نظرية الاختيار العام

ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي، خاصة مع أعمال مدرسة فيرجينيا Virginia School و تعرف بأسماء مختلفة:

- نظرية الاختيار الاجتماعي؛
- نظرية الاختيار العقلاني ؛
- اقتصاديات السياسة.

و تعبر هذه النظرية عن أحد أهم أفكار الليبراليين و الليبراليين الجدد حيث تضع كفرض لها أن المنظمات العامة غير فعالة بسبب مجموعة الضغوط السياسية و البيروقراطية. و تدلل نظرية الاختيار العام على ذلك بأن الأشخاص الذين من المفترض أن يتخذوا القرارات العامة (السياسيين و الإداريين سيقومون حتما بتقديم مصالحهم الخاصة عن المصلحة العامة ، و يرى أصحاب هذه النظرية أيضا أن هناك تناقض أو تضاد بين الدولة و السوق الذي يمثل الآلية الفاعلة في توزيع الموارد، و عليه يرون بضرورة تقليص دور و حجم الدولة قدر الإمكان، ويرى أصحاب هذه النظرية أن نجاعة و فعالية المنظمات العمومية متعلق فقط بتحفيز رجال السياسية والإدارة الذين يرون أن مصالحهم الشخصية هي من تحركهم بدلىل سعي البيروقراط لزيادة سلطتهم و هىبتهم و أمنهم و دخلهم باستخدام الهيكل الهرمي على أساس أقديمتهم بدلا من المضي قدما في تحقيق أهداف المنظمة هذا من جهة ، و ينظر السياسيون إلى الهدف من خلال مزيد من السلطة و الأصوات من جهة ثانية فأي رد تحفزه المصلحة الذاتية.[26]

على هذا الأساس أقرت نظرية الاختيار العام بأن دور الحكومة يجب أن يتوفر على الحد الأدنى من التبسيط و المرونة و التمكين و المبادرة و التنظيم كما تدعوا إلى إدخال الحد الأدنى من آليات السوق في المنظمات البيروقراطية و التي يمكن من خلالها أن تتطور و تحسن من كفاءتها، و بعد فصل الوظيفة التوجيهية للحكومة عن دورها التنفيذي استنتاج أخر رسم على أساس أنه إذا تم الجمع بين السياسات و الوظائف التنفيذية فإن ذلك

---

[26]- عاشور طارق، **مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم و تعزيز تنافسية و كفاءة المنظمات الحكومية**، مجلة أداء المؤسسات الاقتصادية، العدد 01، 2011-2012، ص 117

قد يقود إلى تحكم و سيطرة البيروقراط، أما فيما يخص السياسيين فينبغي على المعنيين منهم بإدارة صنع السياسات الإستراتيجية و تحديد الأهداف و تقييم تنفيذ تلك السياسات.

ففي حين عارض منظروا الاختيار العام طرق التسيير الحكومي و كيفية استخدام الموارد كما واجهت البلدان الغربية مشكلة القيود المفروضة على الموارد المالية في إدارة حكوماتهم هذا الوضع يبرر تغيير طرق عمل هذه الحكومات بحيث أصبحت نظرية الاختيار العام على ما يبدو مركزا و أساسا لإدارتهم.[27]

ثانيا: نظرية تحليل تكاليف الصفقات

تعود أفكارها إلى أعمال Ronald Coase سنة 1937 و التي ظهرت في كتابه طبيعة المنظمة أو المؤسسية The nature of the firmو تمثل هذه النظرية أحد أهم التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة الاقتصاد المؤسسية.

يرجع المفكر coase مشروعية لجوء المنظمات في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكانيزمات السوق باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجرائها وقد قام الباحث الاقتصادي ويليام سون ابتداء من سنوات التسعينيات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح هذه الأخيرة أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثين و المفكرين في ميدان سلوك المنظمات و لاسيما في علاقاتها بآليات السوق .

بصورة مختصرة يمكن تلخيص هذه النظرية في كون اللجوء إلى آلية السوق تبقى هي أداة الضبط الأولى و المرجعية بالنسبة لكل المتعاملين، غير أن هذا لا يمنع من أن في كثيرا من الحالات و التي تعود إلى تعقد و تشابك الحياة الاجتماعية و الاقتصادية تلجأ فيها المنظمات إلى عقد صفقاتها إلى آليات بدلا من توظيف آلية السوق التي تظهر أقل كفاءة بسبب ما يترتب عنها من تكاليف عقد الصفقات ، إذ في هذه الحالة تبدو أكثر ارتفاعا مما لو أن المنظمة لجأت إلى أشكال أخرى. فالتبادل الأكثر أداء هو التبادل الذي ينطوي على تكاليف أقل.

و تجد نظرية تكلفة الصفقات مبررا لها في مجال الاقتصاد و التسيير العموميين من حيث أن تقديم الخدمات العمومية قد يكون مكلفا إلى أبعد الحدود إذا لجأنا إلى آلية السوق بمفهومها الضيق، و هو ما يفسر و يعلل تفضيل لجوء الدولة إلى العمل بهذه

---

[27]- المرجع نفسه ، ص 117

النظرية لاسيما أن هذا الاتجاه العام نحو ضبط العلاقات السوقية في أشكال تعاقدية تم التأسيس لها و التبرير من خلال مساهمات أخرى .

ثالثا: نظرية الوكالة

و تستند على النظرية الاقتصادية لمدرسة شيكاغو، [28] جاءت هذه النظرية في إطار إثراء دراسة نظرية المنظمة ، و حتى إن كانت غير موجهة للمنظمات و المرافق العمومية فإن طبيعة علاقات الدولة مع ممتلكاتهما وضرورة تفعيل هذه المرافق لرفع كفاءتها يتطلب حتما مراجعة هذه العلاقات على ضوء المساهمات الجديدة في مجال المنظمات عموما.[29]

تفيد هذه النظرية انه يمكن النظر للمنظمة على أنها مجموعة علاقات بين مالك المنظمة ومسيرها، الذي في أغلب الحالات تفوض له صلاحيات كبيرة في تسييره للمنظمة تسمح له بالتعامل مع العملاء و الزبائن بصفة المالك لتلك المنظمة،[30] كما أن نظرية الوكالة تدعو إلى تفسير الإصلاح داخل الحكومة التي تهدف إلى خلق وكالات تتمتع بحكم شبه ذاتي في المنظمات التي يتم فصل وظيفة التنفيذ عن وظيفة صنع السياسات، و الوكالة هنا هي الفصل بين المقدم و المستهلك للخدمات العمومية و يتم ذلك عن طريق خلق علاقة تعاقدية بين الطرف الرئيسي الذي يطلب الخدمة و الوكيل الذي يوردها.

و حسب الأستاذ فارون فإن امتياز هذه العقود يسمح بـــــــــ:

– تحديد الأهداف السياسية بصورة واضحة يمكن قياسها ومحددة في الوقت مما يسهل عملية التقويم

– يرفع من الشفافية و يخفض من عدم التناسق بين السياسيين و البيروقراطيين.

– يسمح بالوقوف على النفقات الحقيقية.

---

[28]- عاشور طارق، المرجع نفسه ، ص 117

[29]- احلام فوغالي، مرجع السابق، ص 41

[30]- بن نعوم عبد اللطيف، **دور التسيير العمومي في ترقية التنمية المحلية –دراسة حالة القطاع العام بالجزائر**، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراء في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد مالي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة الجيلالي ليابس، سيدي بلعباس، 2020-2021، ص 46.

المبحث الثالث:أساسيات التسيير العمومي الجديد

للإحاطة أكثر بموضوع التسيير العمومي الجديد حاولنا تقسيم مبحثنا هذا إلى ثلاثة مطالب

المطلب الأول: مضمون التسيير العمومي الجديد

المطلب الثاني: الفرق بين التسيير العمومي القديم و التسيير العمومي الجديد

المطلب الثالث: وسائل التسيير العمومي الجديد

المطلب الأول: مضمون التسيير العمومي الجديد

يرتكز التسيير العمومي الجديد على ثلاثة عناصر أساسية و هذا حسب العديد من المفكرين و الباحثين و تتمثل في:

- تغيير آلية الحكومية؛
- التغيير في أسلوب الإدارة ؛
- تقليص دور الدولة.

أولا: التغيير في آلية السلطات العمومية

يرتبط هذا العنصر بمفهوم التغيير و الحكومة لذا يجب التطرق إلى هذه المفاهيم أولا قبل التطرق إليه، فالحكومية عبارة عن مجمل الهياكل و الترتيبات التعليمية لممارسة سيادة و سلطة الدولة و هي تشمل جميع مستويات الحكومة في البلاد بدءا من السلطة المركزية إلى أدنى مستوى رسمي في الحكومة، و تضم ثلاث أجهزة مختلفة و لكل منها دور ضروري في ممارسة السلطة السيادية و هي السلطة التشريعية الوضع القوانين و السلطة التنفيذية لتنفيذ القوانين و تشغيل الإدارة و السلطة القضائية لتفسير القوتين و الفصل في النزاعات .

و يم فهم آلية الحكومة فيما يتعلق بالنظام و توزيع السلطة و المسؤوليات و المساءلة في عملية صنع القرار الحكومي و ديناميات العلاقة بين المسؤولين المنتخبين و موظفي الخدمة المدنية في العملية التشريعية و هي عملية تؤدي إلى استحداث قوي و آليات حماية مصالح و رفاهية الشعب.[31]

[31]بن نعوم عبد اللطيفمرجع السابق، ص 46

تعتير إدارة التغيير من التوجهات الحديثة في الإدارة في معظم المنضمات نتيجة للتغيرات السريعة في بيئة المنظمة و في هذا المجال لا بد من التمييز بين التغيير كظاهرة وإدارة التغير كمنهج له قواعد و أسس و أصول.

ثانيا: التغيير في أسلوب الإدارة العمومية

إن تحديث و عصرنة الإدارة العمومية يستلزم جهاز إداريا قادرا على فهم و استيعاب المتعاملين معه من جهة أخرى و على أساس الندرة التي تميز الورد المالية و البشرية المؤهلة يتطلب العمل على ترشيد و عقلانية النفقات و البحث كذلك عن وسائل و طرق لتحقيق الفعالية

بأقل التكاليف الممكنة، لذا فقد عرف العالم ثورة هائلة في كل الحالات العلمية و التكنولوجية ، و أصبحت التحولات في أنماط الإدارة في مختلف القطاعات مسألة في غاية الأهمية.

ذلك أن الحلول الخاصة بتحديات التغيير أو التكيف لا تشمل آلية الحكومة فقط و لكن في آلية تسيير الدوائر الحكومية و الذكاء الجماعي للموظفين على جميع المستويات ولا بد من تحريك المنظمات العمومية لتبني سلوكيات وقيم تساهم في تطوير خدماتها.

إن التكيف الحقيقي و تحديث و عصرنة نظام التسيير مطلوب لاتخاذ و تنفيذا لإجراءات التي يكون لها تأثير حقيقي ليس فقط على الآليات و الطرق و لكن أيضا على فلسفة التسيير و نظام القيم التي تقوم عليها اتجاهات الإدارة العمومية .

يشمل التغيير في الإدارة العمومية العناصر التالية :

- تبلي القطاع العام للممارسات الإدارة المطبقة في القطاع الخاص و التي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسية ، إدارة الجودة الشاملة ، القيمة مقابل النقود ، قياس الأداء و الحوافز ، خدمة العملاء ، الربحية و تقليل العمالة ؛
- التركيز على الكفاءة والفاعلية ؛
- الانتقال من التحكم في المداخلات ، الإجراءات و الأنظمة باتجاه قيام المخرجات؛
- تفويض الملكية الخاصة ، أسلوب التعاقد للخدمات العامة و إتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات[32]
- تفويض الصلاحيات و السلطات المستويات الإدارية السد تها.

[32]بن نعوم عبد اللطيف مرجع السابق، ص 46

ثالثا: تقليص دور الدولة

يمثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم عوامل ظهور توجهات فكية تصب في إطار المبادئ العامة للتسيير العمومي الجديد ، فبعد أن عرفت العديد من الدول المتقدمة أزمة في اقتصادياتها في منتصف السبعينات حيث كان الفكر السائد هو تعظيم دور الدولة في الحياة الاقتصادية و تدخلها بشكل كبير ، تبين انه كان السبب الرئيسي في استمرار و استفحال تلك الأزمات، وهو ما أدى بالفعل إلى بروز و ظهور توجهات شادي و تركز على تقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية من خلال تبني الخوصصة وفتح حال المبادرة و آليات السوق و المنافسة، | فن فكرة تحويل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة من أجل الرفع من الفعالية أكثر على المستوى الكلى و اخوي تعود بالأمامي إلى سنة 1976 مع أطروحات أدم سميث و أهمية الخوصصة على مستوى المنظمات و المداخل الشاشية عن المعادلات في حد ذاتها و كذلك تخصيص أفضل للموارد عن طريق وضع هياكل التحديات الاقتصادية و كذلك إبراز صعود الكفاءات و تحولات المعارف و كذا التكنولوجيات على المستوى الكلي ، كان يري آدم سميث أن ترك الأفراد أحرار ضرورة ولم يكن يؤمن بتاتا بضرورة تدخل الدولة في الاقتصاد و أنها لا يمكنها إعانة الفقير أو تعليم الجاهل و أن عدم تدل الدولية يؤثر في زيادة الإنتاج[33]

تعتبر الخوصصة الطريقة التي يتم من خلالها إدخال طرق الإدارة و الرأسمال الخاص في المؤسسات العمومية و يرى الباحث أحمد رشيد أن أي برنامج للخوصصة كأحد المبادئ الرئيسية التسيير العمومي الجديد لا بد أن يحقق الصالح العام و يقترح ضرورة بدء عملية التطوير و الإصلاح بالمستوى الجزئي و ليس المستوى الكلى و أن التطوير الإداري الشامل قد يصلح كبحث دكتوراه و لكنه لا يصلح كبرنامج تطبيق نظم الإصلاح الالماء السائد اليوم و تماشيا مع ظهر دور جديد للدولة بالنسبة للنشاطات الاقتصادية و هو الضبط الاقتصادي أي تغير دور الدولة من الحارسة أو المقاولة مجرد دولة علما بطلة و بالتالي انسحاب الدولة كسلطة عمومية من الحقل الاقتصادي و اكتفائها بدورها التقليدي كسلعة ضبط و إسناد وهنا يجب التنويه على أن الدول يجب أن تسعي في ظل التسيير العمومي الجديد إلى التركيز على العديد من المتطلبات أهمها : الاتجاه نحو التخصيص ، تخفيض الموازنة العامة ، تشغيل الحال مهمات بأسلوب تجاري تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

---

[33]بن نعوم عبد اللطيف مرجع السابق، ص 46

المطلب الثاني :الفرق بين التسيير العمومي القديم و الجديد

كما أشرنا سابقا، يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ وأسس التسيير العمومي التقليدي، محاولا بذلك نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود إلى الحركية والمرونة، من أجل ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري، بل هي نتاج ممارسات أثبتت نجاعتها في إدارة الأعمال، والمطلوب اليوم هو تكييفها ونقلها للتطبيق داخل المنظمات العمومية لترقية أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها.

يختلف التسيير العمومي الجديد عن التسيير العمومي التقليدي في العديد من الجوانب[34]

1- يتم التعامل مع المواطنين في التسيير العمومي التقليدي، في حين يتم التعامل مع الزبائن في التسيير العمومي الجديد .

2- يتميز التسيير العمومي التقليدي بتبنيه في هيكليته للنموذج البيروقراطي الفيبري المتصف بكونه هرمي وسلطوي بين الموظفين، في حين يتميز التسيير العمومي الجديد بالمرونة في التنظيم وإعطاء مسؤولية أكبر للموظفين في اتخاذ القرارات ومنه مسار اتخاذ القرار ليس خطيا ومنفردا بالضرورة ..

3- يتميز التسيير العمومي التقليدي بسيادة قيم المسؤولية الوزارية، ومبدأ الحذر، والاستقرار وغيرها، بينما تسود قيم العلاقات المقاولاتية، وحرية المقاولين، والمرونة، والإبداع في التسيير العمومي الجديد.

4- يوظف التسيير العمومي التقليدي الخطاب الإداري الذي يتضمن مفاهيم الصالح العام، والعدالة الاجتماعية، والديمقراطية، وبالمقابل يوظف التسيير العمومي الجديد مفاهيم الخدمات الموجهة للزبائن، وجودة الخدمات، بمعنى أن على البرامج الحكومية تحقيق الأهداف المحددة والحصول على النتائج.

---

[34]- شريفة رفاع، نحو إدماج **مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية: نحو تسيير عمومي جديد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة**، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 -2008 ،ص98 .

5- تستمد ثقافة التسيير العمومي الجديد من ما هو حاصل في المؤسسات الكبرى التابعة للقطاع الخاص، الذي تتنافى مبادئه مع التسيير العمومي التقليدي.

المطلب الثالث: وسائل التسيير العمومي الجديد[35]

إن تحسين أسلوب الإدارة في المنظمات العمومية الإدارية هدف تسعى إليه كل المنظمات و هذا بعد تسجيل النجاح الواسع للمنظمات الاقتصادية الخاصة و الذي قابله فشل المنظمات العمومية التي عرفت عجز في ميزانياتها و ارتفاعا في حجم النفقات مقابل تقديمها

خدمات لا ترقى إلى مستوى التطلعات و الطموحات و احتياجات الموطنين، و من أجل تغيير هذا الوضع السائد تم التفكير في نقل أدوات ووسائل القطاع الخاص إلى القطاع العام و التي نذكر منها:

1- الوسائل النوعية للتسيير العمومي الجديد : تتعد الوسائل النوعية التي تم استعمالها تدريجيا نقلا من القطاع الخاص إلى المنظمات العمومية الإدارية في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد و التي من أهمها الاتصال، و الذي يعتبر لب و جوهر وسائل المناجمنت باعتباره حلقة الربط بين الإدارة العليا في المنظمة و موظفيها في كافة مستويات الهيكل التنظيمي من جهة و هذا ما يعرف بالاتصال الداخلي و بين المنظمة و زبائنها من جهة أخرى و ذلك في مايعرف بالاتصال الخارجي.

- **الاتصال الداخلي:** و هو مجموع التعاملات التي تتم بين إدارة المنظمة و كافة المجموعات التي تتعامل معها ضمن نطاق المنظمة حيث يمثل الموظفين الجزء الأكبر من هذه التعاملات و يساهم هذا النوع من الاتصال في التعرف و رصد احتياجات الموظفين و مدى تأثرهم يقيم المنظمة و عاداتها والانتهاء يهدف الاتصال الداخلي إلى تحقيق التكامل بين أجزاء ووحدات المنظمة و تحقيق نوع من الانسجام بين الموظفين، كما يهدف إلى تحقيق التنسيق بين الأفعال و الأهداف التي تسطرها المنظمة من خلال ضمان مشاركة المعلومات و تبادلها كما يضمن الاتصال الداخلي اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالطريقة المناسبة.

- **الاتصال الخارجي:** و يعتبر أحد أهم الوسائل المساهمة في كسب ثقة المواطنين باعتبارهم زبائن و أيا كان نوع المنظمة فإنها تحتاج إلى هذا النوع من الاتصال وهو ما

[35] شريفة رفاعمرجع السابق، ص 98

جعل المنظمات العمومية الإدارية تسعى إلى الزيادة من فاعلية هذا النوع من الاتصال، وهذا في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد أين أصبحت تنظر إلى المواطن كعميل واجب إرضاؤه وهو ما يعني إدخال النظرة التسويقية في الأجهزة الإدارية العمومية من خلال تطبيق قواعد التسويق في إطار ما أصبح يعرف بالتسويق العمومي.

2- الوسائل الكمية للمسير العمومي الجديد : يعتمد التسيير العمومي الجديد على مجموع من الوسائل الكمية من أهمها محمد المحاسبة التحليلية باعتبارها أداة تساهم في التحكم في التكاليف و كنظام معلومات لإعداد الميزانية إلى جانب تسيير الموارد البشرية كوسيلة كمية تساعد في تنمية و تطوير المنظمة باعتبار المورد البشري عامل من عوامل الإنتاج.

- **المحاسبة التحليلية و الميزانية :** بعد أن حققت المحاسبة التحليلية نتائج ايجابية في القطاع الخاص انتقل تطبيقها في ظل تطبيق التسيير العمومي الحديث إلى المنظمات العمومية الإدارية، و أصبحت تدعى محاسبة التسيير، و انطلاقا من سنوات الثمانينات بدأت المحاسبة التحليلية تطبق في جميع المنظمات سوء أكانت اقتصادية أو إدارية ففي القطاع العمومي الإداري أصبح دخول المحاسبة التحليلية أمرا ضروريا و هذا بالنظر إلى الارتفاع الذي شهدته النفقات العمومية خاصة بعد أن عرفت الدول عدم ملائمة الأدوات التقليدية المطبقة في التسيير العمومي و منها المحاسبة العمومية التقليدية و عدم نجاعتها مما جعل هذه الدول تسعى إلى الحد من الإسراف و الحد من القطاع النفقات العمومية و أولى التحولات التي شهدت هذا النوع من التطبيق كان في المنظمات العمومية الإدارية التابعة لقطاع الصحة و قد أعطى ذلك نتائج جد مرضية مما دفع هذه الدول بتعميم التجربة على باقي المنظمات العمومية.

و يرى العديد من مناصري نقل المحاسبة التحليلية للقطاع العمومي الإداري أنها أداة فعالة لترشيد النفقات العمومية و تحديد المسؤوليات باعتبار أن هذه الأخيرة تساعد الإدارة بشكل فعال في الرقابة على عناصر التكاليف و ذلك لأنها تقدم مجموعة من التقارير الدورية التي تتم بواسطتها مقارنة التكليف الفعلية لحجم النشاط بما يجب أن تكون عليه فعلا .[36]

- **إدارة الموارد البشرية :** يعتبر تطوير و تنمية الموارد البشرية الحجر الأساسي الذي ترتكز عليه أي منظمة ترغب في تحقيق التطور و العصرية في وحداتها، ذلك لأن المورد البشري يشكل أهم عوامل الإنتاج باعتباره المسؤول عن حسن أو سوء تسيير الموارد الأخرى المادية و المالية ، و بالتالي المسؤول عن تحقيق الأهداف المسطرة و مع

[36] شريفة رفاع مرجع السابق، ص 98

الإدراك المتزايد و المحسوس لدى الدولة بأهمية العنصر البشري وسعت كل المنظمات العمومية الإدارية من دائرة اهتماماتها بهذا العنصر الفعال و عملت الدولة على تطوير وظيفتها العمومية من خلال السعي إلى نقل أدوات تسيير الموارد البشرية من القطاع الخاص إلى قطاع الوظيفة العمومية و تبني مفاهيم جديدة كالأداء و الفعالية و الفاعلية و تشجيع العمل الجماعي من بين الأدوات التي تم نقلها نجد:

- اعتماد معايير جديدة في التوظيف مبنية على مبادئ الكفاءة و ليس على مبدأ المساومة؛
- الاعتماد على مبدأ التعاقد و التسيير التوقعي للموارد البشرية العمومية؛
- اعتماد مبادئ جديدة في تقييم الأداء مبنية على مبدأ التمايز و مكافأة الأفراد حسب الكفاءة.[37]

[37]- تيشات سلوى، نفس المرجع السابق، 152

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب النظرية للتسيير العمومي الجديد، كما حاولنا أبراز مختلف المراحل التي مر بها التسيير العمومي وصولا إلى ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد.

يعتبر التسيير العمومي الجديد ذا طبيعة مركبة تتفاعل فيها مبادئه مع العوامل الداخلية لتفرز نموذجا فعالا من التسيير، إضافة إلى أنه يتأثر بالمتغيرات الخارجية في العالم على غرار التطور التكنولوجي و السياسي و الإداري على وجه الخصوص.

تمهيد الفصل

ولكي تحقق مؤسسات التعليم العالي وظائفها التعليمية والبحثية والمعلوماتية في القرن الواحد والعشرين بنجاح كان لزاما عليها أن تكون قادرة على الاستجابة بفعالية لحاجات التعليم والتدريب المتغيرة وتكثيفها بما يلائم المتغيرات التي طرأت على كل التعليم العالي و هذا ما ادى بها إلى ضرورة تبني أساليب وصيغ تتسم بقدر أكبر من المعرفة . و التي من أهمها التسيير العمومي الجديد

للإحاطة أكثر بالموضوع حاولنا تقسيم فصلنا هذا إلى ثلاثة مباحث

المبحث الأول: ماهيةة التعليم العالي

المبحث الثاني: اساسيات التعليم العالي

المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي

المبحث الأول: ماهية التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي مرحلة محورية هامة في التطور المعرفي للطلاب ويساهم بشكل كبير في النمو الاقتصادي والتنمية من خلال تعزيز الابتكار وزيادة المهارات العالية للخريجين. ويعتبر وسيلة لتحسين نوعية الحياة ومعالجة التحديات الاجتماعية، وللتعرف أكثر على ماهية التعليم العالي حاولنا تقسيم مبحثنا هذا إلى ثلاثة مطالب.

المطلب الأول: نشأة التعليم العالي

المطلب الثاني: تعريف التعليم العالي

المطلب الثالث: خصائص التعليم العالي

المطلب الأول: نشأة التعليم العالي

ارتبطت نشأة التعليم العالي بالتعليم النظامي الذي ارتبط بدوره باكتشاف الرتابة ، وتذكر الموسوعة العربية العالمية" أن السومريين الذين عاشوا في وادي دجلة والفرات قد أوجدوا نظاما للرتابة حولي سنة 1300 ق م، وكذلك طور المصريون نظاما للرتابة حوالي سنة 1000 ق.م، وقد تضمنت الأنظمة على أساليب لرتابة الحروف والأرقام، وكان المعلمون قبل اكتشاف الرتابة يلقون الدروس شفهيا فيقوم الطلبة بحفظ ما سمعوه، وكانت قبائل معينة في شرق البحر الأبيض المتوسط تتحدث اللغات السامية وقد برزت سنة 1000–1300 ق م الحروف الهجائية بدلا من استخدام الصور، حيث استخدمت في القديم الصور و الرسومات في الكتابة.

بحلول القرن الرابع و الخامس قبل الميلاد ، في حضارة اليونان القديمة اشتهر معلمون أمثال سقراط و ارسطو ممن قاموا بتعليم الفلسفة والعلوم لكن تعليمهم لم يكن يضمن الإطار الجامعي، ومثل ذلك ما حدث في الهند القديمة حيث قام علماء الدين بتعليم الهنود التراث الهندي والمعارف الدينية، حيث كان التعليم حررا على الكهنة .[38]

---

[38]- نوال نمور، **كفاءة هيئة التدريس و أثرها عل جودة التعليم العالي**، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 40

المطلب الثاني: تعريف التعليم العالي

لقد تعددت كثيرا المفاهيم والتصورات العامة التي تتداخل مع بعضها عند تناول موضوعات التعليم العالي أو التعليم الجامعي، كل حسب مجاله وتخصصه والزاوية التي ينظر منها، لذا نجد هناك العديد من الآراء الشائعة التي تمزج وتخلط بين كل من مفهوم التعليم العالي والتعليم الجامعي أو الجامعة، فهناك من يذهب على أن التعليم العالي هو أوسع من مفهوم التعليم الجامعي وهذا الأخير هو أوسع من الجامعة فهناك من يذهب للقول بان التعليم العالي يحوي شبكات ضخمة من المؤسسات (الجامعة، المراكز الجامعية، مراكز الخدمات الجامعية، مؤسسات البحث العلمي)، والتعليم العالي بهذا المعنى، هو مفهوم موسع يقترب إلى حد ما إلى ما أشار إليه " عبد الله محمد عبد الرحمان " في تعريفه لمفهوم التعليم الجامعي " أن التعليم العالي يعبر عن مراحل تعليمية أكثر من مرحلة الجامعة ذاتها، لأنه يشمل ما بعد المرحلة الثانوية بصفة عامة ، ويتضمن ذلك مرحلة المدارس العليا التي قد تمتد ما بين عامين إلى خمسة أعوام، أو تشير أيضا إلى مرحلة الجامعة أو ما تسمى " بمرحلة الدراسات العليا"

ويضيف أيضا أن مفهوم الجامعة يشير إلى مرحلة الجامعة، والتي تكون ما بين أربع أو خمس سنوات، أو أحيانا تمتد إلى مرحلة الدراسات العليا الجامعية .[39]

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن هناك خلط بين التعليم العالي والتعليم الجامعي لكن في الحقيقة أن مفهوم التعليم العالي أوسع وأشمل من التعليم الجامعي.

يعرف أيضا التعليم العالي أنه نظام تعليمي متعدد الأبعاد، تشمل وظائفه التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع في ثلاثية متكاملة وفق استراتيجية واضحة، ترصد كل مكون من مكونات تعليمنا الجامعي وتطوره واتجاهاته المستقبلية الهادفة إلى تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرؤى الملائمة لاستقبال مستجدات العصر ومتطلبات المستقبل.[40]

التعليم العالي، هو عبارة على مرحلة تعليمية مكملة للمراحل التعليمية السابقة ويقصد به كي أنواع التعليم الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، ويهدف إلى تنمية

---

[39]- دليلة خبش، **اصلاح منظومة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر في ظل التحولات التنموية الجديدة**، أطروحة دكتوراء، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الانسانية ،قسم علم الاجتماع،2010-2011، ص 13

[40]- **مؤتمر الجامعات العربية حول الجامعات العربية تحديات العصر و الآفاق المستقبلية**، المملكة المغربية، ديسمبر، 2007، ص 6

فكر ومهارات وقدرات الطالب في العديد من الجوانب، ليتمكن بعد تخرجه من الإسهام في المسيرة التنموية للبلاد.[41]

التعليم العالي هو قمة الهرم التعليمي، الذي يتم من خلاله إعداد الثروة البشرية، اللازمة لخدمة المجتمع، وتحقيق تقدمه بما يتيح الوفاء بمطالب الرفادة والرخاء للوطن والمواطن والوصول به إلى مستوى الأمن والأمان القوم. [42]

و يحدد هذا التعريف أعلى المستويات التعليمية، التي محورها إعداد عنصر بشري ذو مهارات عالية يستطيع بها مواجهة تحديات المجتمع وضمان استقراره وأمنه ورفاهيته في كل المجالات.

كذلك يعرف التعليم العالي بأنه مصطلح يشير المصدر التقدم الاقتصادي والاجتماعي، لأنه تجسيد النمو الاقتصادي، كما يمكن من تحسين نظم الحماية الاجتماعية.

يحدد هذا التعريف ربط قطاع التعليم العالي بالقطاع الاقتصادي وأن التعليم العالي، هو أساس التقدم الاقتصادي لأنه يساهم في عملية التنمية الاقتصادية الوطنية ومنها الاقتصاد العالمي على أساس أن التعليم العالي يربط التخصصات العلمية بالواقع الاقتصادي لأنه أساس التنمية.

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على أهمية التعليم العالي في الجانب الاقصادي أكثر أهمل الجوانب الأخرى في حين أن التعليم العالي يشمل كل مجالات الحياة دون استثناء من أجل تحقيق التقدم .

التعليم العالي هو كل ما يشبع حاجات الطلاب الجامعيين ويحقق متطلباتهم في مستوى الحياة اليومية وسوق العمل والانفتاح والتفاعل مع الآخرين ويساعدهم على مواكبة التغيرات المعلوماتية والتكنولوجية السريعة في ظل عصر العولمة .[43]

يتضح من خلال التعاريف السابقة أنه على الرغم من اختلافها وتعددها، إلا أنها تتفق في مضمونها . إذن التعليم العالي هو مصدر من مصادر إنتاج رأس المال البشري بالنسبة للمجتمع، وهو استثمار حقيقي في القدرات الفكرية وتنميتها للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة.

---

[41]- عبد الباسط الهويدي، عبد اللطيف قنوعة، **تاثيرات العولمة على المنظومة التعليمية الجامعية في ميدان العلوم الاجتماعية**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي 2013، ص 29

[42]- مليكة عرعور، **الجودة في التعليم العالي الجزائري، دراسة تحليلة مبنية على معالجة وثيقة**، مجلة علوم الانسان و المجتمع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد06، جوان 2013، ص 188

[43]- سهيلة محسن كاظم القتلاوي، **الجودة في التعليم (المفاهيم ، المعايير، المواصفات، المسؤوليات)** عمان، دار الشروق للنشر، 2008، ص

المطلب الثالث: خصائص التعليم العالي

يعتبر الطالب في مرحلة التعليم العالي باحثا، لذا فإن هذا التعليم يساعده على البحث والتحليل والتوصل إلى تحقيق الأهداف بالطرق العلمية، إذا فالتعليم العالي يهتم بتعليم الطالب على الإنتاج الشخصي كالتأليف وكتابة البحوث ليصبح في المستقبل قادرا على الإنتاج في ميادين مختلفة فلمؤسسات التعليم العالي في العالم نفوذ بمجتمعاتها، وتشر أحد أهم مفاتيح القوة لدولها، فقوة الدول تقاس بدرجة إنتاجها من البحث العلمي الذي يتم في مؤسسات التعليم العالي، ومن خصائص منظومة التعليم العالي :[44]

– مؤسسة أكاديمية وظائفها التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع (و بالتالي تتطلب إدارة إبداعية)؛

– تتسم المؤسسة الجامعية بحساسية مفرطة تجاه التطورات العلمية ومعرفية والتقنية و بالتالي فهي بحاجة للتغيير و التطوير المستمر؛

– ترسم المؤسسات الجامعية صورة مستقبل الجامعات، وبالتالي تقع عليها مسؤولية تطوير المجتمع وتنميشه؛

– تعرض الممارسات الأكاديمية والإدارية في الجامعة هدفها تزويد الطلاب والعاملين بالمعارف والمهارات.

علاقة المؤسسة الجامعية بالمجتمع حساسية ومهمة، في الجامعة تغرس ثقافة وتوجهات المجتمع وتؤثر فيها؛

– يتسم العاملون بالتأهيل العالي وامتلاك المعارف والمهارات المتقدمة و بالتالي تصعب إدارتهم؛

– حاجة المؤسسة الجامعية إلى تأمين مسارات التفاعل بين النظم الأكاديمية والإدارة والتعاون والتزام لتحقيق الأهداف المشتركة؛

– تحتاج المؤسسة الجامعية إلى تمويل عالي و خاصة في مراحل تأسيسها، ويتسم العائد من الاستثمار فيها بالبطئ النسبي.

المبحث الثاني: اساسيات التعليم العالي

للالمام اكبر بموضوع التعليم العالي مبحثنا هذا إلى ثلاثة مطالب

---

[44]- فاضل الحنا، التعليم العالي اداة تميز المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية للتسيير و العلوم التجارية، جامعة الاردن ص40

المطلب الأول: أهمية التعليم العالي

المطلب الثاني: وظائف التعليم العالي

المطلب الثالث: أهداف التعليم العالي

المطلب الاول: أهمية التعليم العالي

يعد التعليم والتعليم العالي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، لأنها تعني إعداد الإنسان الذي يمثل المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وحيث أن التعليم العالي هو مرحلة التخصص والإعداد العملي في كافة أنواعه ومستوياته سدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، مما يساير التطور المنشود الذي تسعى إليه أي أمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، فإن الرؤية الإستراتيجية للتعليم العالي ضرورة ملحة وذلك لوجود الكثير من التحديات والمعضلات التي تواجهه والمتغيرات التي يمر بها. [45]

كما يحتل التعليم العالي مكان الصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات البشرية، وفي تشكيل معالم الواقع والمستقبل في مختلف الجوانب الاجتماعية والعلمية والاقتصادية لكل الدول، خاصة مع تنامي مفهوم اقتصاد ومجتمع المعرفة، وتزايد متطلبات واحتياجات التنمية، وأصبح من المسلم به أن تقدم الدول وقبها وماءها أصبح يعتمد باستمرار على مدى تقدمها العلمي، ويرتبط مدى قدرتها على موكلة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي، التكنولوجي، و المعلوماتي، ولا يتحقق ذلك لأي دولة إلا من خلال وجود نظام جيد للتعليم العالي يجعل من العنصر البشري عامل نمو وتقدم للمجتمع.

حيث يساهم التعليم العالي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بأربعة طرق:

- تكوين رأس المال البشري بفضل التعليم؛
- تشكيل أسس وقواعد معرفية يفضل البحث؛
- نشر وتثمين المعارف من خلال التبادلات مع مستعملي هذه المعارف؛
- المحافظة على المعارف من خلال تخزين ونقل المعارف بين الأجيال.[46]

المطلب الثاني: وظائف التعليم العالي

---

[45]- الحبيب فهد بن ابراهيم، **التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، استراتيجية مقترحة في المؤتمر العربي الاول**، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006 ص 52

[46]- معوض صلاح الدين، **المناخ المؤسسي السائد في ادارة التعليم الجامعي، دراسة ميدانية لجامعة المنصورة**، الكتاب السنوي في التربية و علم النفس، مج 13، القاهرة، دار الفكر العربي، ص 329.

تتعدد وظائف التعليم العالي وبالتالي يمكن حصرها فيما يلي:

أولا: إعداد القوى البشرية المتخصصة: وذلك عن طريق تعليم المهن الرفيعة للطلاب حتى يكونوا قادة وإطارات عليا للبلاد، ما يسمح له بقيادة المجتمع وتوجيهه نحو الأفضل.

ثانيا: نشر العلم والمعرفة : ترقية العلم إذ لا يقتصر التعليم العالي على نشر العلم بل يهدف إلى ترقيته وتطويره عن طريق البحوث والدراسات العلمية التي يقوم بها كل من الطلبة والأساتذة في شتى الميادين، بغية تعزيز التراث الثقافي للأمة

ثالثا: التعاون الدولي: تحتل مؤسسات التعليم العالي وضعا ممتاز يتيح لها الاستفادة من عولمة المعارف لسد العجز المعرفي" وإثراء الحوار بين الشعوب والثقافات وأيضا هو أداة فعالة لتداول البحث والتكنولوجيا.

رابعا: وظيفة التنمية الاقتصادية والاجتماعية : يعني هذا أن الموارد الطبيعية المتوفرة والتكنولوجيا المستعملة، لا تؤدي إلى تحقيق التنمية المنشودة، إذا لم تتماشى مع تنمية المورد البشري وتنميته، وعلى هذا الأساس لابد على الجامعة أن تنفتح على المحيط الخارجي وعلى سوق الشغل، وأن توفر مخرجات طلابية نوعية، وفي المقابل على المحيط أن يدرك ويستوعب ضرورة خلق المناصب لامتصاص بطالة خريجي الجامعات.

خامسا: خدمة المجتمع: توجيه برامج التعليم العالي وأنشطة البحث العلمي من أجل تعزيز دور التعليم العالي لخدمة المجتمع وذلك بالقيام بمشاريع وبرامج تخدم المجتمع.

سادسا: نشر القيم المتفق عليها عالميا: وهي وظيفة أخرى من وظائف التعليم العالي، وأهم هذه القيم السلام، العدالة، والمساواة والتضامن وحقوق الإنسان.2

سابعا: التنشيط الثقافي والفكري العام : يعتبر نشر العلم والثقافة من رسالة الجامعة، للنهوض بالمجتمع من خلال التعرف على مشكلاته ومعالجتها، ولا يقتصر هذا الدور في التنشيط الثقافي والفكري على المجتمع الخارجي، بل لا بد أن يشمل ذلك المجتمع الطلابي أيضاء من أجل التوجيه الاجتماعي الفكري وتوجيه الشباب خلقيا ومعنويا، فلا يقتصر دور الجامعة على مواد تخصصه. وإنما تربيته تربية كاملة دينيا وخلقيا. كما يتيح التعليم العالي الفرصة للشباب لممارسة الديمقراطية والحوار البناء والقيام بالنشاط الفكري والثقافي والاجتماعي والرياضي وكذلك تنمية المفاهيم الإنسانية والعلمية.

المطلب الثالث: أهداف التعليم العالي:

إن مهمة التعليم العالي متشعبة الاتجاهات والأدوار وبعيدة الأثر في المجتمع، وبشكل عام يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها هي:[47]

1-تأهيل وإعداد كفاءات بشرية قادرة على تحمل مسؤوليات الحياة العملية؛

2- الاهتمام بالبحث العلمي وكشف أسرار الطبيعة وتنمية المعرفة البشرية بكل أشكالها

3- الاهتمام بالنشر، حيث لا تقتصر مهمة الجامعة على إعداد الباحثين وإجراء البحوث، وإنما تمتد لتشمل تقديم نتائج عن طريق وسائل النشر.

4- حماية التراث الإنساني والحفاظ على إنتاج الفكر البشري؛

5- القيادة الفكرية وخدمة أهداف التنمية الاجتماعية ؛

6- تفسير وتبسيط نتائج البحوث العلمية ؛

7- النظر في مشكلات المجتمع المحيط ومحاولة فهمها وتحليلها، ثم البحث عن حلول مناسبة لها؛

8- تحقيق مبادئ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية والمساواة بين المواطنين.

---

[47]-الترتوري محمد عوض جويجان، أغادير عرفات، **إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي و المكتبات و مراكز المعلومات**، عمان، دار المسيرة، 2006، ص 76

المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي

حاولنا تقسيم مبحثنا هذا إلى أربعة مطالب

المطلب الأول: مكونات التعليم العالي

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التعليم العالي

المطلب الثالث: نتائج تطبيق التسيير العمومي الجديد في التعليم العالي

المطلب الرابع: اعتبارات تطبيق التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي

المطلب الأول: مكونات التعليم العالي

تعتمد الخدمة التي توفرها الجامعات على عدة عناصر و التي تسمى مدخلات و مخرجات العملية التعليمية ، تلبية الاحتياجات الأطراف المستفيدين .

أولا: المدخلات : و تتمثل في :

1- الطلبة : يوجد طلبة دراسات التدرج و ما بعد التدرج الدراسات العليا، فالطلاب في مرحلة –التدرج هم الذين يلتحقون بالجامعة للحصول على درجة الليسانس ، أما طلبة الدراسات العليات هم الذين حصلوا على الشهادة الجامعية الأولى و يدرسون للحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه.

يمثل الطلبة المدخل الأساسي في العملية التعليمية و التي من خلالها يتم إعدادهم و التأثير في سلوكهم و اتجاهاتهم، و تزويدهم بالمعلومات و المعارف و المهارات التي تجعل إسهامهم أكبر من خلال التطوير النوعي للتعليم، وهو ما يمثل الهدف الأساسي من العملية التعليمية.

2- هيئة التدريس: يعتبر عضو هيئة التدريس المدخل الاساسي و المهم في العملية التعليمية

حيث تتوقف العملية التعليمية على حجم هيئة التدريس و كفاءتها ، بحيث يتناسب عددهم مع الحاجة إليهم، فلا يزداد العدد عن الحاجة فتظهر معه حالات عدم استخدام للبعض، وهو ما يؤدي إلى ضياع الموارد التي استخدمت في إعدادهم و تكوينهم، كما أن توفر عدد أقل من الأساتذة بالقياس إلى حاجة هذه العملية يؤدي إلى إعاقة و عرقلة العملية التعليمية و انخفاض نوعيتها بسبب ارتفاع نسبة الطلبة إلى هيئة التدريس.

3- الوسائل المادية: و تتمثل في الفضاءات البيداغوجية و التي تشمل المباني بكل مرافقها ، و لابد أن تكون وفق مقاسات معتمدة تضمن للعملية التعليمية فرصة أكبر للنجاح يضاف إليها المكتبات و القاعات و التجهيزات و المختبرات ، و التي تحدد معايير و مواصفات عالمية تحدد مقدار و كيف ما تحتاجه المؤسسة.[48]

4- العملية التعليمية: ويقصد بها عمليات التدريس و التدريب و المقررات الدراسية و المناهج التي يجب أن تكون مناهج حديثة تواكب التطورات و المستجدات العلمية و الثقافية و أن تتلاءم مع متطلبات البيئة و المجتمع ، كذلك من بين عناصر المنهج بمفهومه الواسع أساليب و طرق التدريس التي هي الوسائط نقل المعرفة إلى أذهان الطلبة ، لذا لا بد من أن تكون لدى المدرسين الدخيرة الكافية من هذه الطرق و كذلك القدرة على استخدام التقنيات و الوسائل التعليمية الحديثة المساندة للمنهج ، كي يكون بالإمكان إيصال المعرفة إلى الطلبة بكفاءة عالية و هو شرط أساسي لتحقيق الجودة.

ثانيا: المخرجات : وتتمثل في النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات و تتمثل في أعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم، ليس من ناحية الكم فحسب، بل يجب الحرص على كفاءتهم من ناحية النوعية أيضا

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التعليم العالي

1- الثورة المعرفية والمعلوماتية: مع بداية الألفية الثالثة ونتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت قدرات الدول تقاس بامتلاكها للمعارف والمعلومات ومدى تمكنها في هذا المجال، وتعد الشبكة العنكبوتية من أهم مصادر المعلومات التي يصعب الاستغناء عنها في كل مكان في العالم، ما جعلها تؤثر على جميع المجتمعات والتعليم العالي شأنه في هذا شان كل المؤسسات التربوية التي وقفت في وجه التغيرات السلبية التي قد تمس نوبات المجتمع من خلال تحسين أدائها ومواكبة تطور وتغير المناهج الدراسية، ولهذا يجب أن يتدرب واضعوا المناهج على ثلاث مهارات رئيسية هي:

- القدرة على اختيار المعلومات و انتقائها؛
- القدرة على إعادة تنظيم المعرفة في نسق علمي ومعرفي؛
- القدرة على استخدام المعارف في إنتاج أفكار ومعلومات ومواد جديدة.

---

[48]- نوال نمور، **نفس المرجع السابق** ، ص 17

2- الثورة العلمية والتكنولوجية: إن أي إصلاح أو تطوير لنظام التعليم الجامعي يتطلب أن تكون على وعي بنوع وسرعة التغيير التكنولوجي مع إعادة تصميم بما يسمح بتطبيق التكنولوجيا المتطورة وتوفير التجهيزات الملائمة والاعتمادات المناسبة، هذا فضلا عن إعداد و تدريب الكوادر البشرية (أعضاء هيئة التدريس) لاستيعاب تلك التكنولوجيا.

3- تحديات العولمة: تعرف العولمة بأنها الميل إلى ربط الظواهر الاجتماعية بعضها البعض على مستويات النطاق والتأثير والتواصل، أو الوعي الشامل بتواصل العوامل الاجتماعية والفاعلة، وكمتغير فإن العولمة يمكن أن تغير عندا غير محدود من أوجه الحياة الاجتماعية ويمكنه أن يتعدى مداها من مجرد التعد القاري إلى الكون بأكمله.[49]

المطلب الثالث: نتائج تطبيق التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي

تلعب مؤشرات الأداء دورا خاصا في التسيير العمومي الجديد و بالتالي الاعتماد على الإدارة بالأهداف و الاداء تؤدي إلى النتائج التالية:[50]

- انخفاض التكاليف وبالتالي تخفيض العديد من الحكومات لتمويلها المباشر للجامعات وتشجيعها على تطوير التمويل الخارجي؛

- التحسين في طريقة التسيير في كل مستويات الإدارة بالاعتماد على أنظمة لمراقبة الاداء والمساءلة بناءا على تعريف صارم للمدخلات و المخرجات، و الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها الحكومة؛

- ضمن التسيير العمومي الجديد ، تلعب الميزانية أيضا دورا رئيسيا، لأنها في الوقت الحالي وسيلة التدفقات المالية واللغة المستخدمة في تعريف الإستراتيجية التوجيه الأداء وتخصيص المواد في الجامعات في العديد من دول العالم. و هذا من خلاله ممارستهم المنتظمة لهذه الأداة لتحقيق فعالية الإنفاق العام والتغييرات في طريقة عمل من خلال نظام تخصيص الميزانية يعتمد على الأداء والنشاط؛

- انتقال التعليم العالي من خدمة عامة إلى خدمة أساسية للتسويق في السوق الدولية.

المطلب الرابع: اعتبارات تطبيق التسيير العمومي الجديد في التعليم العالي

نظام التعليم العالي هو أحد المجالات التي تأثرت بشدة بتطبيق التسيير العمومي الجديد، غير أن هناك من يشكك في مدى ملاءمة التسيير العمومي الجديد في القطاع

---

[49]- جوران توربون، **العولمات الأبعاد الموجات التاريخية**، الثقافة العلمية، مايو، يونيو، 2001،الكويت، العدد 106 ، المترجم بدار الرفاعي، ص09

[50]- طالبي صلاح الدين، ابو بكر بوسالم، **دور التسيير العمومي الجديد في ارساء ادارة المعرفة في قطاع التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر**، مجلة دراسات و ابحاث، مجلد 12 ، العدد 04، اكتوبر 2020 ، ص 250

الأكاديمي لان النظريات التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد تستند إلى المواقف الاقتصادية بدلا من البيئة الأكاديمية.

من الواضح أن التسيير العمومي الجديد يحتوي على مجموعة متنوعة من العناصر ولكن في التنفيذ الفعلي للإصلاحات ، لا يلزم تنفيذ كل عنصر بنفس القدر ليكون قادر على تسميته أصلاح التسيير العمومي ، لأنه ، كما ذكر الملكي بالفعلي في عام 1990 حيث يقول إدخال هذه الأفكار في نظام جامعي حكومي يجب أن يكون حجة ملائمة للاستكشاف امكانيات وقيود التسيير العمومي الجديد كنهج عالمي لإصلاح الإدارة.[51]

خلاصة الفصل

كمفهوم له جذور واضحة أصبح التسيير العمومي الجديد نهجا عاما للتسيير و الإدارة في القطاع العام، و تطور ليصبح نهجا عابرا للحدود ليشكل وسلة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي و إدارة المعرفة فيها

تمهيد

[51]- طالبي صلاح الدين، ابو بكر بوسالم، نفس المرجع السابق، ص 252

الجانب الميداني يعد من أهم الأقسام التي تعتمد عليه البحوث و الدراسات ضمن العلوم الاجتماعية، بحث سنقوم في هذا الفصل بالربط بين الجانب النظري و ما هو موجود في الواقع.

حيث سنحاول فيه التعرف على تحقيق فرضيات الدراسة باستعمال جملة من الإجراءات الميدانية و الأساليب الإحصائية، و هذا كله بأخذ جامعة الحاج لخضر – باتنة كإطار مكاني للدراسة.و ذلك من خلال ثلاثة مباحث

- المبحث الأول:تقديم جامعة الحاج لخضر –باتنة
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثالث: التحليل الوظيفي للدراسة و اختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

بهدف استكمالنا لدراستنا النظرية تم اختيارنا جامعة الحاج لخضر باتنة لانجاز الجزء التطبيقي للدراسة و سوف نحاول في هذا المبحث التعرف على المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نشأة جامعة الحاج لخضر- باتنة1

يعود تاريخ نشأة جامعة الحاج لخضر بباتنة إلى شهر سبتمبر سنة 1977م، حيث تأسست بداياتها بموجب المرسوم رقم79/77 المؤرخ في 20 جوان 1977م في إطار مركز جامعي، يضم قسمين، أحدهما للعلوم القانونية والثاني للغة والأدب العربي، وقد كانت المزرعة القديمة بالمنطقة الصناعية أول هيكل انطلقت فيه الدراسة الجامعية بالولاية.

وسرعان ما شهد المركز تطورا نوعيا في الهياكل البيداغوجية، حيث تم اعتماد معهدي البيولوجيا والعلوم الدقيقة والتكنولوجيا في سنة 1978م، واتخذ من المستشفى العتيق مقرا لهما، ولا يزال إلى اليوم يحوي أقساما وتخصصات عدة بالإضافة إلى الورشات والمخابر.

و في سنة 1979م تدعم المركز بثانوية تم فيها استقبال معهدي العلوم القانونية واللغة والأدب العربي إضافة إلى فتح معهد جديد للعلوم الاقتصادية واستمرت وتيرة التطوير بحركة متسارعة، حيث تم استغلال مركز التكوين المهني والإداري بعد إدخال التحسينات اللازمة ليكون مقرا لمعهد الفلاحة سنة 1980م .

وعملا على التسيير الأمثل للمركز الجامعي بأقسامه وتخصصاته المختلفة أعيدت هيكلته سنة 1985 ليضم ستة معاهد وطنية تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية؛ غير أن التطورات التي شهدها التكوين الجامعي بولاية باتنة دفعت الوصاية إلى إلغاء نظام المعاهد الوطنية، وتأسيس جامعة باتنة لتضم العديد من المعاهد والتي تتفرع بدورها إلى دوائر وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 89/136 المؤرخ في 01 أغسطس 1989.

المطلب الثاني: تطور الجامعة

شهدت جامعة باتنة نهضة كبيرة على المستويين الهيكلي والبيداغوجي؛ إذ تم الشروع في التأسيس لهياكل قاعدية جديدة تتعلق بالمقاعد البيداغوجية ومقرات الإيواء خاصة في المقر الجديد لجامعة الحاج لخضر

كما اعتمدت العديد من التخصصات الحديثة التي تدعمت بها المنظومة البيداغوجية للجامعة مما جعلها تستقطب العديد من الطلبة من داخل وخارج الولاية حيث ارتفع عدد المسجلين بها من 10 آلاف طالب سنة 1989 ليصل إلى 44310 طالب سنة 2006، ثم إلى 59239 طالب في 2012/2013

وبعد صدور القانون المتضمن اعتماد نظام الكليات شرعت جامعة باتنة في التكيف مع هذا النظام الجديد لتتشكل في النهاية من سبع كليات ومعهد للوقاية والأمن الصناعي وفق المرسوم التنفيذي رقم 247/04 المؤرخ في 29 أغسطس 1998 حيث تتوزع على المراكز التالية:

- المجمع الجامعي الجديد والمسمى الحاج لخضر ويضم كلية العلوم وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ومعهد الوقاية والأمن الصناعي بالإضافة إلى معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية وكذا معهد الري والهندسة المدنية والهندسة المعمارية

- القطب الجامعي الجديد بفسديس ويضم قسم العلوم الإنسانية ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

- المركز الجامعي رقم 01 (عبروق مدني) يضم كلية التكنولوجيا.

- المركز الجامعي رقم 02 (بن بعطوش عبد العالي) ويضم كلية الحقوق.

- المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الإسلامية ويضم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية .

- مركز كلية العلوم الطبية ويضم قسم الطب وقسم الصيدلة.

- مركز البحث بالمحافظة سابقا.

وبتاريخ 11 أفريل 2010 صدر المرسوم التنفيذي رقم 10-109 الذي يهيكل جامعة باتنة إلى:

07 كليات كما يلي :

- كلية العلوم، كلية التكنولوجيا
- كلية الطب
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية.
- كلية الآداب واللغات.

04 معاهد كمايلي:

- معهد الوقاية والأمن الصناعي.
- معهد الهندسة المدنية والري والهندسة المعمارية.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- معهد العلوم البيطرية والعلوم الفلاحية

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة باتنة

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن الجامعة تسير بهيكل إداري متكون من

1-مديرية الجامعة:

تضم هذه الأخيرة تحت سلطة مدير الجامعة المسؤول الأول عن السير العام للجامعة ما يلي:

1-1- نيابة مديرية الجامعة:

التي يحدد عددها و صلاحياتها وفقا لموسوم إنشاء الجامعة، توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة العينين من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي ولكل نائب مهامه الخاصة و تتمثل هذه النيابات في:

أ- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات:

تشمل هذه النيابة أربعة مصالح هي:

- مصلحة التعليم و التربصات و التقييم.
- مصلحة الشهادات و المعدلات.
- مصلحة التكوين لما بعد التدرج و التأهيل الجامعي.
- مصلحة التكوين المتواصل.

و تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات بما يلي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و التربصات المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الكليات و المعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم المعمول به في مجال التسجيل و إعادة التسجيل و مراقبة المعارف و انتقال طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة و ترقية أنشطة التكوين المتواصل في الجامعة.
- مسك القائمة الاسمية للطلبة و تحيينها.

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التكوين لما بعد التدرج و ما بعد التدرج المتخصص و كذا التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التنظيم الساري المفعول في هذا المجال.
- متابعة سير المجلي العلمي للجامعة و الحرص على أرشيفه.

ب- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخاجية و التعاون:

لا تشمل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون إلا على مصلحتين هما:

- مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه.

- مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشراكة.

و تتمثل مهامها فيما يلي:

- متابعة أنشطة البحث لوحدات و مخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي و الاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بأعمال التنشيط و الاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية و ترقيتها.
- متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد معلومات الأساتذة و انسجامها.

جـ- نيابة مديرية الجامعة للتنمية و الاستشراف و التوجيه:

تشتمل هذه النيابة على كل من مصلحة الإحصاء و الاستشراف، مصلحة التوجيه و الإعلام و مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة، وتتكفل هذه النيابة بما يلي:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطور التعداد الطلابي للجامعة و اقتراح كل إجراء من اجل التكفل بهم لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي و الإداري.

- مسك البطاقية الإحصائية للجامعة و تحيينها دوريا.

- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي المضمون من طرف الجامعة و منافذها المهنية.

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية.

1-2-الأمانة العامة

إن الأمانة العامة هي ثاني أهم جهاز مشكل لمديرية الجامعة و توضع هذه الأخيرة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بتسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطته و المصالح الإدارية و التقنية المشتركة التي تعمل على تنفيذ العديد من المهام، التي تتلخص فيما يلي:

- تسيير السار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث.

- السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة.

- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.

– ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و التوثيق لمديرية الجامعة.

– ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة.

و تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكبب الأمن الداخلي عل الهياكل الآتية:

أ– المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

حيث تشمل هذه المديرية على مصلح الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح، بالإضافة إلى مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات، و تعمل المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين على:

– تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة و كذا الدين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

– إعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة.

– ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات و المعاهد و الملحقات.

– تنسيق إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

ب– المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

و تتكون هذه المديرية بدورها من مصلحة الميزانية و المحاسبة، مصلحة تمويل أشطة البحث، و مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات و تقوم المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة بالمهام التالية:

– تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات و مديري المعاهد و الملحقات.

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكلية و مديري المعاهد و الملحقات و ضمان مراقبة تنفيذها.

- متابعة تمويل أنشطة البحث المضمونة من قبل المخابر و الوحدات.

- مسك محاسبة الجامعة.

جـــــ- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة:

هذه المديرية هي الأخرى تتكون من ثلاث مصالح:

- مصلحة الوسائل و الجرد.

- مصلحة النظافة و الصيانة .

- مصلحة الأرشيف.

و كغيرها من المديريات تتكفل المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة بمجموعة من المهام تتمثل في:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة بوسائل السير.

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و غير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد.

- ضمان و صيانة أرشيف الجامعة.

ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

د- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية

تتكون المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية من مصلحتين و هما:

- مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية.

- مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية.

و تتمثل مهام هذه المديرية:

- ترقية و تنمية الأنشطة العلمية و الثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.

- ترقية الأنشطة الترفيهية.

- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.

- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

1-3- المصالح المشتركة للجامعة:

تتكون المصالح المشتركة للجامعة من عدة مراكز هي:

- مركز التعليم المكثف للغات :

يشمل هذا المركز فرعين يتمثلان في فرع البرمجة و فرع الصيانة اللذان يعملان على:

- الدعم التقني للدروس التمهينية و تحسين المستوى و تجديد المعلومات في اللغات المنظمة من قبل الجامعة.

- سير و صيانة الأجهزة المتخصصة في تعليم للغات.

- مركز الطبع و السمعي البصري:

يشمل فرع الطبع و فرع السمعي البصري، و يتكفل مركز السمعي البصري بكل مما يلي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.

- طبع الوثائق البيداغوجية و التعليمية و النشرات العلمية.

- الدعم التقني لتسجيل كل سند سمعي بصري للوثائق البيداغوجية و التعليمية.

- مركز الأنظمة و شبكة الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد:

يتكون من ثلاثة فروع، فرع الأنظمة، فرع الشبكات، فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد و يتكفل هذا المركز بالمهام التالية:

- استغلال هياكل الشبكات و إدارتها و تسييرها.

- استغلال طبقات الإعلام الآلي لتسيير الهياكل البيداغوجية و تطويرها.

- متابعة مشاريع التعليم المفلتر و العليم عن بعد و تنفيذها.

- الدعم التقني للتصميم و إنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

تكوين و تاطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

- البهو التكنولوجي:

يتكفل البهو التكنولوجي بما يلي:

- الدعم التقني للكليات أو المعاهد في تنظيم و سير الأعمال الموجهة و التطبيقية في العلوم التكنولوجية.

- تسيير و صيانة التجهيزات الضرورية للسير الحسن للأعمال التطبيقية و الموجهة.

1-4- المكنية المركزية للجامعة:

إن المكتبة المركزية الجامعية تتكون من مصلحة الاقتناء و مصلحة المعالجة و مصلحة البحث البيبلوغرافي بالإضافة إلى مصلحة التوجيه ، و تختص هذه المكتبة بالمهام التالية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع و التوثيق الجامعي بالعلاقة مع الكليات و المعاهد.

- مسك بطاقية الرسائل و المذكرات لما بعد التدرج.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال احدث الطرق للمعالجة و الترتيب.

- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات و المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية و إخضاعها باستمرار لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة و الأساتذة.

- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البيلوغرافية.

1-5- الكليات و الأقسام:

الكلية هي وحدة تعليم و بحث في الجامعة، و تشكل الحلقة الأوسع في مجال العلم و المعرفة من اختصاصاتها:

- التكوين في التدرج و ما بعد التدرج.
- القيام بنشاطات البحث العلمي و ملتقيات و أيام دراسية.... الخ.
- القيام بنشاط التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجيد المعارف.

تتشكل كل كلية من مجموعة من الأقسام حيث يمثل القسم شعبة أو مادة أو تخصصا في المادة، و يضم كل قسم لجنة عليمة يديرها رئيس القسم بمساعدة رئيس القسم المكلف بالتدريس و التعليم في التدرج، مساعد رئيس القسم المكلف بالتدرج و البحث العلمي.

يكون عميد الكلية مسؤول على سير الكلية و يتولى تسيير وسائلها البشرية و المادية بمساعدة:

- نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف با بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية.
- أمين عام للكلية.
- رؤساء الأقسام.
- مسؤول مكتبة الكلية.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سوف نتعرض في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية التي اتبعت من اجل الإجابة على الإشكالية الخاصة بالدراسة الميدانية و التحقق من الفرضيات المتعلقة بالبحث.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة و عينته

1- مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على انه مجموعة الأفراد أو المشاهدات التي تتميز بنفس الخصائص.

و كون أحد شروط العينة هو أن تكن معبرة عن مجتمع الدراسة يجب أولا تحديد المجتمع الخاص بالدراسة.

و بما أن دراستنا تتعلق بالتسيير العمومي الجديد و التعليم العالي حاولنا أن يكون مجتمع دراستنا إحدى مراكز التعليم العالي و المتمثل في جامعة الحاج لخضر ولاية باتنة.

أ- **المجال الجغرافي للدراسة:** أجريت دراستنا الميدانية في جامعة الحاج لخضر ولاية باتنة

ب- **المجال الزمني للدراسة:** استغرقت دراستنا الميدانية حوالي شهر

جـــ- **المجال البشري للدراسة:** حدد المجال البشري لدراستنا بعمال جامعة الحاج لخضر باتنة 1.

2- عينة الدراسة:

لقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة و هذا من اجل أن تكون العينة معبرة عن مجتمع الدراسة ،لهذا اقتصرنا على عينة 20 عامل فقط.

المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات الخاصة بالدراسة على أداة واحدة وهي الاستبيان وذلك لطبيعة الدراسة و أهدافها المتمثلة في جمع البيانات حول عينة الدراسة و آرائها.

كما أن الاستبيان لا يتطلب إشراك أفراد أو مساعدين في شكل جامعي البيانات،إضافة إلى مراعاته خصوصية المستجوبين اتجاه بعض الأسئلة ، إضافة إلى أنه يعطي نتائج دقيقة و معبرة.

من خلال الجزء النظري للدراسة و الاطلاع على بعض الدراسات السابقة قمنا بتحديد المحاور الأساسية للاستبيان وقمنا بعرضها على بعض أساتذة الاختصاص بهدف تعديلها و تصحيحها إضافة إلى الأستاذ المشرف و بعد ضبط المحاور الأساسية تمت صياغة الأسئلة الخاصة بكل محور على حدى إضافة إلى تحديد سلم القياس لكل محور.

المطلب الثالث: أساسيات الدراسة الإحصائية

1- متغيرات الدراسة:

كون أن دراستنا تهدف إلى دراسة مدى تأثير عنصر بعنصر آخر فهي تتكون من متغيرين أحدها مستقل والآخر تابع، حيث يتمثل المتغير المستقل في التسيير العمومي الجديد أما المتغير التابع فيتمثل في التعليم العالي.

2- المقياس المستخدم في الاستبيان

لقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي نظرا لسهولة استخدامه و تفسيره، حيث يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات و يطلب منهم درجة موافقتهم عليها حسب سلم متدرج من واحد إلى خمسة.

الجدول رقم: 01 سلم القياس المستعمل

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق يشدة
01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالب

3- فرضيات الدراسة

بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسة و التساؤلات الفرعية للدراسة حاولنا صياغة الفرضيات التالية:

- مهما كانت أهمية المقاربة الجديدة للتسيير العمومي فإنها حتما ذات أثر ايجابي لأنها تساعد في اعتماد الأنماط العالمية مما يسهل اندماج الاقتصاد الجزائري بمختلف قطاعاته بما فيها التعليم العالي في الاقتصاد العالمي، فضلا عن أهميتها في تحسين العملية التسييرية من خلال تجارب الدول الأخرى (بريطانيا- كندا- فرنسا...الخ).
- الفجوة بين الاحتياجات والموارد المخصصة للجامعة الجزائرية قد تبدو كبيرة ولكن غياب رشادة استعمال الموارد يفسر جزءا من هذه الفجوة.

4- جمع البيانات و المعالجة الإحصائية

بعد توزيع الاستبيان على أفراد العينة بإتباع الإجراءات المذكورة سابقا، تمت معالجة البيانات لجعلها قابلة للتحليل و ذلك بتحويلها من الشكل الكيفي إلى الشكل الكمي و هذا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS نسخة 19.

5- الأساليب الإحصائية المستعملة

لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية و ذلك بما يتناسب مع أهداف الدراسة و فرضياتها، و من أهم هذه الأساليب.

أ- التكرارات و النسب المئوية: و لقد تم استخدامها في المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة.

ب- معامل الارتباط: تم استخدامه لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة و الدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

جـــــ- المتوسط الحسابي: لمعرفة درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبيان و من اجل التعليق على نتائج المتوسط الحسابي تم تصنيفها إلى ثلاثة مستويات:

- أهمية منخفضة: من 01 إلى 2.60
- أهمية متوسطة: من 2.60 إلى 3.40
- أهمية مرتفعة: أكبر من 3.40

د- الانحراف المعياري: لمعرفة مدى انحراف إجابات مفردات العينة على متوسطها الحسابي.

ه- اختبار T: يتم استخدام هذا الأسلوب لاختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الثالث: التحليل الوظيفي للدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات

سوف تناول في هذا المبحث التحليل الوصفي لدراستنا الميدانية حيث نقوم بتحليل نتائج الاستبيان ثم نقوم باختبار مدى صحة فرضيات الدراسة

المطلب الأول: الخصائص العامة لمفردات الدراسة

1- الجنس

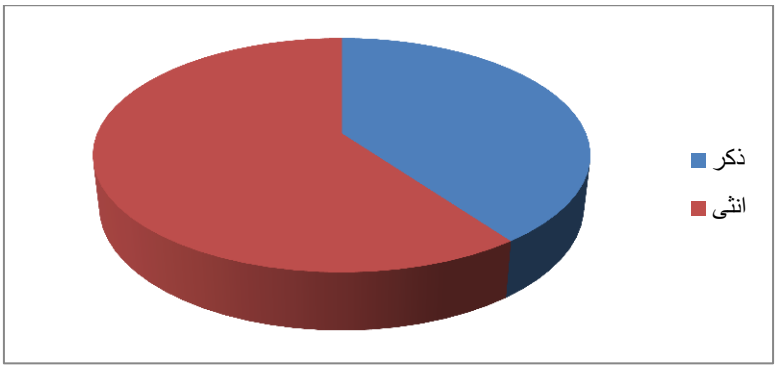
الجدول رقم02:توزيع افراد العينة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة
ذكر	08	40 %
انثى	12	60 %
المجموع	20	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجاتSPSS19

يتبن من خلال الجدول رقم 03 أن الفئة الغالية على العينة هي فئة الإناث ر حيث تمثل نسبة 60 % من إجمالي العينة بينما تمثل نسبة الذكور 40 % من أفراد العينة و هذا راجع إلى طبيعة عملها و نشاطها يعتمد على العمل المكتبي.

الشكل رقم:02 توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

2- السن

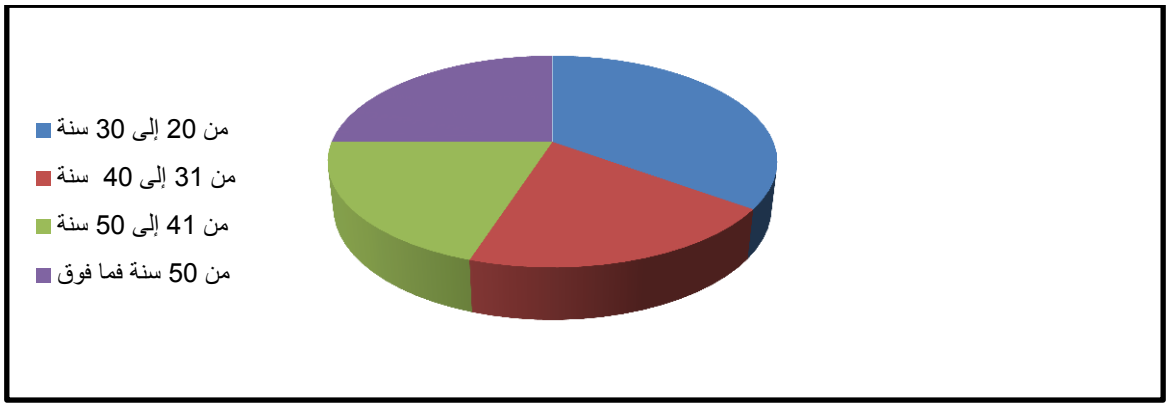
الجدول رقم03:توزيع أفراد العينة حسب السن

البيان	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30 سنة	07	% 35
من 31 إلى 40 سنة	04	%20
من 41 إلى 50 سنة	04	% 20
من 50 سنة فما فوق	05	%25
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات SPSS 19

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، و ذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتمامات و حاجات محددة، و من الجدول السابق نلاحظ أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة يحتلون اكبر نسبة و هذا ما أكده 07 مستجوب و يمكن تفسير ذلك هي أن هذه المرحلة هي مرحلة الشباب و العطاء

الشكل رقم: 03 توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب

03- المستوى التعليمي

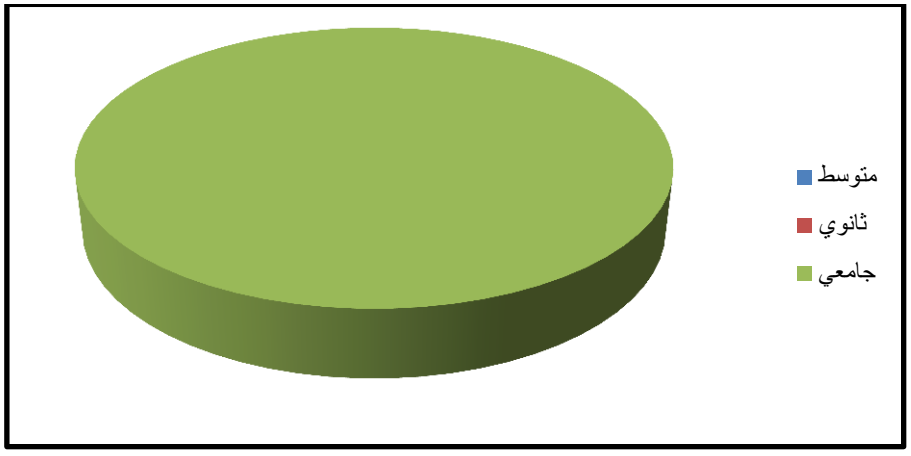
الجدول رقم 04:توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	التكرار	النسبة
متوسط	00	% 00
ثانوي	00	%00
جامعي	20	% 100
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات SPSS

يؤثر المستوى التعليمي بصفة كبيرة على درجة الوعي بأهمية الأفكار المستحدثة، و يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل أعضاء العينة جامعيون و هذه النسبة ترجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة المدروسة كونها مؤسسة تعليم عالي و بالتالي فهي تعتمد على الجامعيون في تسيير شؤونها

الشكل رقم:04 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب

04- عدد سنوات الخبرة

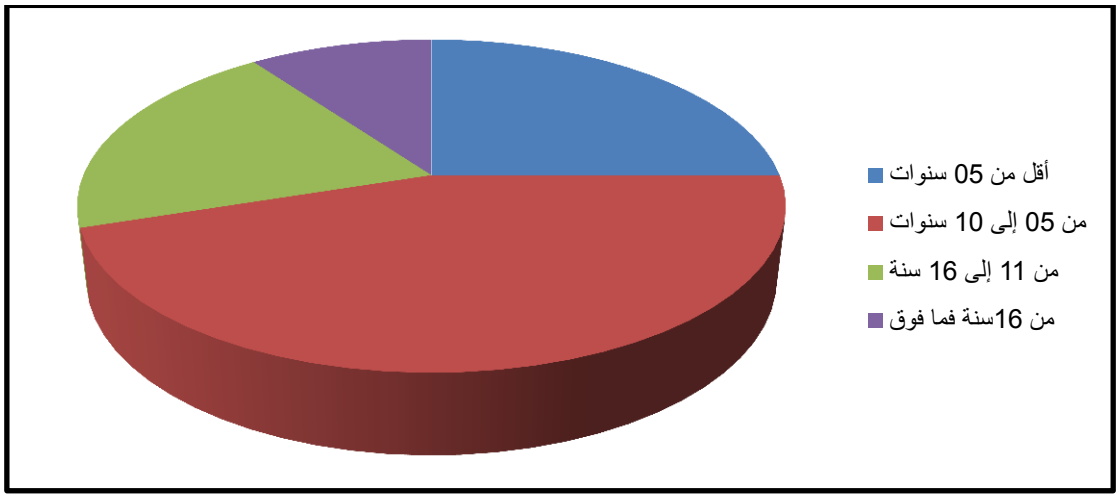
الجدول رقم 05:توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	05	% 25
من 05 إلى 10 سنوات	09	%45
من 11 إلى 16 سنة	04	% 20
من 16سنة فما فوق	02	%10
المجموع	20	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS 19

إن الخبرة في العمل تكسب الفرد خبرة في أداء الأعمال، و تعود على المؤسسة بفوائد للتقدم نحو الأحسن ، احتلت الفئة من 05 سنوات إلى 10 سنوات المرتبة الأولى بنسبة 45 % تلتها فئة اقل من 05 سنوات بنسبة 25 %و كانت نسبة الفئة أقل من 11 سنة إلى 20 %

الشكل رقم:05 توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: تحليل المحور الثاني

الجدول رقم06: تحليل نتائج المحور الثاني

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
01	3.95	1.155	00	00	00	00	2	10	17	85	1	5
02	3.20	1.537	00	00	08	40	05	25	02	10	05	25
03	4.10	0.411	00	00	00	00	03	15	12	60	5	25
04	4.45	0.576	00	00	00	00	03	15	05	25	12	60
05	3.75	0.618	00	00	02	10	03	15	13	65	02	10

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائجSPSS 19

يتضح من خلال تحليل بيانات المحور الثاني موافقة مرتفعة لأفراد العينة على معظم عبارات المحور الأول حيث أن متوسطها الحسابي يفوق 3.40 ما عدا العبارة الثانية حيث بلغ في العبارة الأولي 3.95 و العبارة الثانية 3.20 و العبارة الثالثة 4.45 و العبارة الرابعة4.45 أما العبارة الخامسة بلغ متوسطها الحسابي بلغ 3.75.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث

الجدول رقم07: تحليل نتائج المحور الثالث

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة	
			التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
06	3.30	0.32	0	0	1	5	12	60	7	35	0	0
07	3.50	1.00	0	0	4	6.3	5	7.9	8	12.7	3	4.8
08	3.65	0.76	0	0	3	15	3	15	12	60	2	10
09	3.45	0.57	00	00	0	0	14	70	3	15	3	15
10	4.40	0.58	0	0	1	5	0	0	9	45	10	50

المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على نتائجSPSS 19

يتضح من خلال تحليل بيانات المحور الثالث موافقة مرتفعة لإفراد العينة على معظم عبارات المحور الثالث حيث أن متوسطها الحسابي يفوق 3.40 ما عدا العبارة السادسة حيث بلغ 3.30 أي آن الموافقة متوسطة العبارة السابعة 3.50 و العبارة الثامنة 3.65 و العبارة التاسعة 3.45 و العبارة العاشرة 4.40 .

خلاصة الفصل الثالث

تناولنا في هذا الفصل عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة الميدانية و منهجية العمل التي تهدف أساسا إلى إبراز التسيير العمومي الجديد في التعليم العالي ، حيث أفرزت نتائج الدراسة الميدانية حالة من ردود الفعل الايجابية و السلبية .

و كان الهدف من هذه الدراسة الميدانية هو التعرف على الدور الذي يلعبه التسيير العمومي الجديد في التعليم العالي في الحاج لخضر باتنة

ملخص المذكرة

ماهية التسيير العمومي الجديد: عرفت الإدارة العامة في العديد من دول العالم إصلاحات إدارية على مستواها من اجل تعزيز كفاءة القطاع العام و الرفع من ادائها و زيادة فعاليتها،و ذلك تزامنا مع مختف التغيرات، و كذا استجابة للضغوطات التي أصبحت تعاني منها المرافق العمومية، مما أدى بالإدارة إلى تبني نموذج جديد في التسيير و هو المناجمنت أو بالتسيير العمومي الجديد، و هو ما سنحاول التعرف عليه في هذا المبحث من خلال ثلاثة مطالب.

نشأة التسيير العمومي الجديد: شهد مفهوم التسيير العمومي الجديد انتشارا واسعا أواخر 1970، و ذلك تزامنا مع التطورات الفكرية الإدارية على مستوى الإدارات العامة, كانت بداية ظهور التسيير العمومي الجديد نتيجة للنكسة البترولية سنة 1973 و الأزمة المالية العالمية التي صاحبتها، و كان أول ظهور له في الولايات المتحدة الأمريكية.

أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد: ويعود ظهور التسيير العمومي الجديد إلى مجموعة من الأسباب التي يختلف الباحثون في طرحها، إلا أن معظمهم يتفقون على أن ظهور التسيير العمومي الجديد يعود للعوامل الرئيسية الثلاثة التالية:

_**1 البيروقراطية** لقد ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض العيوب التي قد يكون النموذج مسببا لها، أو أنه بات لا يستجيب للتطورات التي مست هياكل الدولة ومهامها

2 تدخل الدولة في الحيات الاقتصادية ففي منتصف السبعينيات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينيات، ورغم كل محاولات الإصلاح إلا أن السياسات المطبقة لم تعطي النتائج .

3 تأثير النظريات الحديثة لقد مثل العاملان السابقان السبب الرئيسي في ظهور نظريات اقتصادية تعالج كيفيات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير

المنظمات العمومية، حيث مثلت هذه التغيرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد.

تعريف التسيير العمومي الجديد: عرفته لجنة المناجمنت العمومي الجديد لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية باعتباره نموذجا جديدا يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي بالتقليل من مركزيته.

خصائص التسيير العمومي الجديد:

انطلاقا من مفهوم التسيير العمومي الجديد حاول الباحثون تحديد معالمه من خلال شرح خصائصه، و في هذا الصدد تجمع الدراسات المتخصصة على إن خصائص هذا التحول تظهر من خلال ثلاثة مجالات رئيسية و هي: تغيير في آليات الحكومة ,التغيير في أسلوب الإدارة , تقليص دور الدولة .

مبادئ التسيير العمومي الجديد: وضع كل من D.Osborne and T.Geabler عشرة مبادئ رئيسية للتسيير العمومي الجديد:

- إضفاء مبادئ التنافسية إلى القطاع العام و هو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع و يسمح بالتجديد و تطوير و تأهيل الخدمة العمومية و رضا الزبائن؛
- تدعيم رقابة التسيير؛
- تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج عوض الموارد؛
- يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات إلى تحقيق مهمتها و أهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفعالية و كفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة و بيروقراطية الإطار القانوني و اللوائح التنظيمية...الخ .

نماذج التسيير العمومي الجديد: هناك العديد من النماذج نذكر منها:

النموذج البريطاني , النموذج الأمريكي ,

نظريات التسيير العمومي الجديد:لدينا العديد من النظريات نذكر منها ما يلي :

نظرية الاختيار العام , نظرية تحليل , تكاليف الصفقات , نظرية الوكالة

تعريف التعليم العالي: نجد هناك العديد من الآراء الشائعة التي تمزج وتخلط بين كل من مفهوم التعليم العالي والتعليم الجامعي أو الجامعة، فهناك من يذهب على أن التعليم العالي هو أوسع من مفهوم التعليم الجامعي وهذا الأخير هو أوسع من الجامعة فهناك من يذهب للقول بان التعليم العالي يحوي شبكات ضخمة من المؤسسات (الجامعة، المراكز الجامعية، مراكز الخدمات الجامعية، مؤسسات البحث العلمي)، والتعليم العالي بهذا المعنى، هو مفهوم موسع يقترب إلى حد ما إلى ما أشار إليه " عبد الله محمد عبد الرحمان " في تعريفه لمفهوم التعليم الجامعي " أن التعليم العالي يعبر عن مراحل تعليمية أكثر من مرحلة الجامعة ذاتها، لأنه يشمل ما بعد المرحلة الثانوية بصفة عامة ، ويتضمن ذلك مرحلة المدارس العليا التي قد تمتد ما بين عامين إلى خمسة أعوام، أو تشير أيضا إلى مرحلة الجامعة أو ما تسمى " بمرحلة الدراسات العليا"

ومن خصائص منظومة التعليم العالي: – مؤسسة أكاديمية وظائفها التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع (و بالتالي تتطلب إدارة إبداعية)؛

– تتسم المؤسسة الجامعية بحساسية مفرطة تجاه التطورات العلمية ومعرفية والتقنية و بالتالي فهي بحاجة للتغيير و التطوير المستمر؛

– ترسم المؤسسات الجامعية صورة مستقبل الجامعات، وبالتالي تقع عليها مسؤولية تطوير المجتمع وتنميشه؛

– تعرض الممارسات الأكاديمية والإدارية في الجامعة هدفها تزويد الطلاب والعاملين بالمعارف والمهارات.

علاقة المؤسسة الجامعية بالمجتمع حساسية ومهمة، في الجامعة تغرس ثقافة وتوجهات المجتمع وتؤثر فيها؛

– يتسم العاملون بالتأهيل العالي وامتلاك المعارف والمهارات المتقدمة و بالتالي تصعب إدارتهم؛

– حاجة المؤسسة الجامعية إلى تأمين مسارات التفاعل بين النظم الأكاديمية والإدارة والتعاون والتزام لتحقيق الأهداف المشتركة؛

– تحتاج المؤسسة الجامعية إلى تمويل عالي و خاصة في مراحل تأسيسها، ويتسم العائد من الاستثمار فيها بالبطء النسبي.

أهمية التعليم العالي:

يعد التعليم والتعليم العالي بصفة خاصة قضية هامة وحيوية، لأنها تعني إعداد الإنسان الذي يمثل المحور الأساسي لكل قضايا التنمية بجوانبها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. وحيث أن التعليم العالي هو مرحلة التخصص والإعداد العملي في كافة أنواعه ومستوياته سدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، مما يساير التطور المنشود الذي تسعى إليه أي أمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، فإن الرؤية الإستراتيجية للتعليم العالي ضرورة ملحة وذلك لوجود الكثير من التحديات والمعضلات التي تواجهه والمتغيرات التي يمر بها.

وظائف التعليم العالي:

تتعدد وظائف التعليم العالي وبالتالي يمكن حصرها فيما يلي:

إعداد القوى البشرية المتخصصة, نشر العلم والمعرفة, التعاون الدولي, وظيفة التنمية الاقتصادية والاجتماعية, خدمة المجتمع, نشر القيم المتفق عليها عالميا, التنشيط الثقافي والفكري العام.

أهداف التعليم العالي:

إن مهمة التعليم العالي متشعبة الاتجاهات والأدوار وبعيدة الأثر في المجتمع، وبشكل عام يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها هي:

9- تأهيل وإعداد كفاءات بشرية قادرة على تحمل مسؤوليات الحياة العملية؛
10- الاهتمام بالبحث العلمي وكشف أسرار الطبيعة وتنمية المعرفة البشرية بكل أشكالها
11- الاهتمام بالنشر، حيث لا تقتصر مهمة الجامعة على إعداد الباحثين وإجراء البحوث، وإنما تمتد لتشمل تقديم نتائج عن طريق وسائل النشر.
12- حماية التراث الإنساني والحفاظ على إنتاج الفكر البشري؛

13- القيادة الفكرية وخدمة أهداف التنمية الاجتماعية ؛

14- تفسير وتبسيط نتائج البحوث العلمية ؛

15- النظر في مشكلات المجتمع المحيط ومحاولة فهمها وتحليلها، ثم البحث عن حلول مناسبة لها؛

16- تحقيق مبادئ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص التعليمية والمساواة بين المواطنين.

مكونات التعليم العالي: أولا: المدخلات : و تتمثل في : الطلبة , هيئة التدريس , الوسائل المادية , العملية التعليمية.

ثانيا: المخرجات : وتتمثل في النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات و تتمثل في أعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخريجهم، ليس من ناحية الكم فحسب، بل يجب الحرص على كفاءتهم من ناحية النوعية أيضا

العوامل المؤثرة في التعليم العالي: الثورة المعرفية و المعلوماتية , الثورة العلمية و التكنولوجية , تحديات العولمة .

نتائج تطبيق التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي: تلعب مؤشرات الأداء دورا خاصا في التسيير العمومي الجديد و بالتالي الاعتماد على الإدارة بالأهداف و الأداء تؤدي إلى النتائج التالية:

- انخفاض التكاليف وبالتالي تخفيض العديد من الحكومات لتمويلها المباشر للجامعات وتشجيعها على تطوير التمويل الخارجي؛

- التحسين في طريقة التسيير في كل مستويات الإدارة بالاعتماد على أنظمة لمراقبة الاداء والمساءلة بناءا على تعريف صارم للمدخلات و المخرجات، و الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف التي وضعتها الحكومة؛

- ضمن التسيير العمومي الجديد ، تلعب الميزانية أيضا دورا رئيسيا، لأنها في الوقت الحالي وسيلة التدفقات المالية واللغة المستخدمة في تعريف الإستراتيجية التوجيه الأداء وتخصيص المواد في الجامعات في العديد من دول العالم. و هذا من خلاله ممارستهم المنتظمة لهذه الأداة لتحقيق فعالية الإنفاق العام والتغييرات في طريقة عمل من خلال نظام تخصيص الميزانية يعتمد على الأداء والنشاط؛

- انتقال التعليم العالي من خدمة عامة إلى خدمة أساسية للتسويق في السوق الدولي.

اعتبارات تطبيق التسيير العمومي الجديد في التعليم العالي: نظام التعليم العالي هو أحد المجالات التي تأثرت بشدة بتطبيق التسيير العمومي الجديد، غير أن هناك من يشكك في مدى ملائمة التسيير العمومي الجديد في القطاع الأكاديمي لان النظريات التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد تستند إلى المواقف الاقتصادية بدلا من البيئة الأكاديمية.

من الواضح أن التسيير العمومي الجديد يحتوي على مجموعة متنوعة من العناصر ولكن في التنفيذ الفعلي للإصلاحات ، لا يلزم تنفيذ كل عنصر بنفس القدر ليكون قادر على تسميته أصلاح التسيير العمومي ، لأنه ، كما ذكر الملكي بالفعلي في عام 1990 حيث يقول إدخال هذه الأفكار في نظام جامعي حكومي يجب أن يكون حجة ملائمة للاستكشاف إمكانيات وقيود التسيير العمومي الجديد كنهج عالمي لإصلاح الإدارة

- **الملحق رقم 01 استمارة الاستبيان**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور – خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استمارة استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

يطيب لي أن أضع بين أيديكم استبيانه بعنوان **التسيير العمومي الجديد و التعليم العالي** ذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماستر

آمل منكم التكرم بتعبئة كافة محاور الاستبيان و ذلك بوضع علامة (√) أمام كل عبارة في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك، علما بأن مساهمتك في تعبئة الاستبيان بدقة و موضوعية، سيكون لها أثر كبير في الحصول على نتائج ايجابية إضافة بأنإجابتكم تستخدم في البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم صدق تعاونكم و كرم اهتمامهم

و تقبلوا خالص تحياتي و تقديري

المحور الأول:متعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة

أولا: الجنس

- ذكر ☐ - أنثى ☐

ثانيا: السن

- من 20 سنة إلى 30 سنة ☐ - من 31 سنة إلى 40 سنة ☐
- من 41 سنة إلى 50 سنة ☐ - من 51 سنة فما فوق ☐

ثالثا:المستوى التعليمي

- متوسط ☐ - ثانوي ☐ - جامعي ☐

رابعا: الخبرة المهنية

أقل من 01 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى 10 سنوات ☐

من 11 سنة إلى 16 سنة ☐ من 16 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: التسيير العمومي الجديد

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
01	تمثل الإطارات الجامعية المسؤولة بقدرتها على التسيير					
02	يتم الاهتمام بالافراد المبدعين الذين يثبتون قدراتهم					
03	تتكفل الجامعة بالجانب المادي للدراسات و الابحاث الخاصة بقطاع التعليم					
04	يعتمد نجاح اساليب التسيير على القيادة الادارية					
05	يتلقى المسؤولون الاداريون مهارات للتحكم بوسائل التكنولوجيا الحديثة					

المحور الثالث: التعليم العالي

الرقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
06	تسمح الادارة الجامعية للاستاذ بالمشاركة في العمليات الادارية					
07	تحرص الجامعة على الاهتمام بالتكوين في الجارج					
08	تعمل الادراة الجامعية على توفير الوسائل الوسائل البحثية و التعليمية					
09	النظام التعليمي المعتمد بالجامعة هو نظام مناسب					
10	تتميز العلاقة بين الاستاذ و الطالب بالتفاعل الايجابي					

- **الملحق رقم 02 : مخرجات نظام SPSS**

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	8	12,7	40,0	40,0
	انقى	12	19,0	60,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 الى 30	7	11,1	35,0	35,0
	من 31 الى 40	4	6,3	20,0	55,0
	من 41 الى 50	4	6,3	20,0	75,0
	من 51 فما فوق	5	7,9	25,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

المستوى التعليمي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	20	31,7	100,0	100,0
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

الخبرة المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	5	7,9	25,0	25,0
	من 5 سنوات الى 10 سنوات	9	14,3	45,0	70,0
	من 11 سنة الى 16 سنة	4	6,3	20,0	90,0
	من 17 سنة فما فوق	2	3,2	10,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

.

Statistiques

		تمثل الاطارات الجامعية المسؤولة بقدراتها على التسيير	يتم الاهتمام بالافراد المبدعين الذين يثبتون قدراتهم	تتكفل الجامعة بالجانب المادي للدراسات و الابخاث الخاصة بقطاع التعليم	يعتمد نجاح اساليب التسيير على القيادة الادارية
N	Valide	20	20	20	20
	Manquante	43	43	43	43

Statistiques

		يتلقى المسؤولون الاداريون مهارات التحكم بوسائل التكنولوجيا الحديثة	تسمح الادارة الجامعية للاستاذ بالمشاركة في العمليات الادارية	تحرص الجامعة على الاهتمام بالتكوين في الخارج	تعمل الادارة الجامعية على توفير الوسائل البحثية و التعليمية
N	Valide	20	20	20	20
	Manquante	43	43	43	43

Statistiques

		النظام التعليمي المعتمد بالجامعة هو نظام مناسب	تتميز العلاقة بين الاستاذ و الطالب بالتفاعل الايجابي
N	Valide	20	20
	Manquante	43	43

Tableau de fréquences

تمثل الاطارات الجامعية المسؤولة بقدراتها على التسيير

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	3,2	10,0	10,0
	اوافق	17	27,0	85,0	95,0
	اوافق بشدة	1	1,6	5,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
Total		63	100,0		

يتم الاهتمام بالافراد المبدعين الذين يثبتون قدراتهم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	8	12,7	40,0	40,0
	محايد	5	7,9	25,0	65,0
	اوافق	2	3,2	10,0	75,0
	اوافق بشدة	5	7,9	25,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	

Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

تتكفل الجامعة بالجانب المادي للدراسات و الابحاث الخاصة بقطاع التعليم

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	4,8	15,0	15,0
	اوافق	12	19,0	60,0	75,0
	اوافق بشدة	5	7,9	25,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

يعتمد نجاح اساليب التسيير على القيادة الادارية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	4,8	15,0	15,0
	اوافق	5	7,9	25,0	40,0
	اوافق بشدة	12	19,0	60,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

يتلقى المسؤولون الاداريون مهارات التحكم بوسائل التكنولوجيا الحديثة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	2	3,2	10,0	10,0
	محايد	3	4,8	15,0	25,0
	اوافق	13	20,6	65,0	90,0
	اوافق بشدة	2	3,2	10,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

تسمح الادارة الجامعية للاستاذ بالمشاركة في العمليات الادارية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	1	1,6	5,0	5,0
	محايد	12	19,0	60,0	65,0
	اوافق	7	11,1	35,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		

تسمح الادارة الجامعية للاستاذ بالمشاركة في العمليات الادارية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	1	1,6	5,0	5,0
	محايد	12	19,0	60,0	65,0
	اوافق	7	11,1	35,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

تحرص الجامعة على الاهتمام بالتكوين في الخارج

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	4	6,3	20,0	20,0
	محايد	5	7,9	25,0	45,0
	اوافق	8	12,7	40,0	85,0
	اوافق بشدة	3	4,8	15,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

تعمل الادارة الجامعية على توفير الوسائل البحثية و التعليمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	3	4,8	15,0	15,0
	محايد	3	4,8	15,0	30,0
	اوافق	12	19,0	60,0	90,0
	اوافق بشدة	2	3,2	10,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

النظام التعليمي المعتمد بالجامعة هو نظام مناسب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	22,2	70,0	70,0
	اوافق	3	4,8	15,0	85,0
	اوافق بشدة	3	4,8	15,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		

النظام التعليمي المعتمد بالجامعة هو نظام مناسب

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	14	22,2	70,0	70,0
	اوافق	3	4,8	15,0	85,0
	اوافق بشدة	3	4,8	15,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

تتميز العلاقة بين الاستاذ و الطالب بالتفاعل الايجابي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا اوافق	1	1,6	5,0	5,0
	اوافق	9	14,3	45,0	50,0
	اوافق بشدة	10	15,9	50,0	100,0
	Total	20	31,7	100,0	
Manquante	Système manquant	43	68,3		
	Total	63	100,0		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تمثل الاطارات الجامعية المسؤولة بقدراتها على التسيير	20	3,95	,155
يتم الاهتمام بالافراد المبدعين الذين يثبتون قدراتهم	20	3,20	1,537
تتكفل الجامعة بالجانب المادي للدراسات و الابخاث الخاصة بقطاع التعليم	20	4,10	,411
يعتمد نجاح اساليب التسيير على القيادة الادارية	20	4,45	,576
يتلقى المسؤولون الاداريون مهارات التحكم بوسائل التكنولوجيا الحديثة	20	3,75	,618
N valide (listwise)	20		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Variance
تسمح الادارة الجامعية للاستاذ بالمشاركة في العمليات الادارية	20	3,30	,326
تحرص الجامعة على الاهتمام بالتكوين في الخارج	20	3,50	1,000
تعمل الادارة الجامعية على توفير الوسائل البحثية و التعليمية	20	3,65	,766

النظام التعليمي المعتمد بالجامعة هو نظام مناسب	20	3,45	,576
تتميز العلاقة بين الاستاذ و الطالب بالتفاعل الايجابي	20	4,40	,568
N valide (listwise)	20		