

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Ministry of Higher Education and
Scientific Research

Abbas Laghrou University Khenchela
Faculty of Economics Management and
Commercial Sciences
Department of Business and
Management Sciences



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير
والعلوم التجارية
قسم العلوم التجارية وعلوم التسيير

التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء

المؤسسة العمومية في الجزائر

دراسة حالة الإدارة المحلية لمقر الولاية - خنشلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تسيير عمومي

تحت إشراف الأستاذ: د. ملال شراف الدين

إعداد الطالب: عقاب حسام

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الاصلية	الرتبة العلمية	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	استاد التعليم العالي	مانع صبرينة
مشرفا ومقررا	جامعة عباس لغرور خنشلة	استاد محاضر-أ-	ملال شراف الدين
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	استاد محاضر-ب-	بوقلعة محمد

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة وأعاننا
على أداء هذا الواجب ووفقتنا على إنجاز هذا العمل
:ونتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى

كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا
العمل ونخلص بالذكر للأستاذ المشرفة

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي الأفاضل في قسم
علوم التسيير

بجامعة خنشلة

إلى كل من أحب ذرة علم وسهر من أجلها الليلي.

إهداء

الحمد لله و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين على من
لا نبي بعده نهدى هذا العمل المتواضع إلى:

من قال فيهما الخالق عز وجل "وَقُلْ رَبِّ اجْعَلْهُمَا كَمًا
رَبِّيَانِي صَغِيرًا"

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات:

الشكر والعرفان

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

مقدمة: أ

الفصل الاول: الإطار النظري للتسيير العمومي

المبحث الأول: اليات التسيير العمومي التقليدي..... 8

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي القديم..... 8

المطلب الثاني : معوقات و مشاكل التسيير العمومي التقليدي:..... 11

المبحث الثاني : ماهية التسيير العمومي الحديث 13

المطلب الاول : مفهوم التسيير العمومي الحديث 13

المطلب الثاني:أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي :..... 15

الفصل الثاني: عموميات على الأداء في المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول الاداء 18

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه..... 18

المطلب الثاني: محددات الأداء..... 21

21.....	المطلب الثالث: معوقات الأداء.....
23.....	المبحث الثاني : ماهية الاداء المؤسسي
23.....	المطلب الاول: الأداء المؤسسي.....
24.....	المطلب الثاني : الأسس العامة لتقييم الأداء
الفصل الثالث: دراسة تحليلية لأثر التسيير الحديث على تحسين الأداء	
28.....	تمهيد:
29.....	المبحث الأول: الطريقة وإجراءات الدراسة
29.....	المطلب الأول: منهج وأنموذج الدراسة.....
34.....	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة:
38.....	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
38.....	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
56.....	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة.....
72.....	خلاصة الفصل:.....
74.....	خاتمة:.....
78.....	قائمة المراجع:.....

رقم الجدول	عنوان الجدول	ص
01	أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي	15
02	درجات مقياس ليكرت	34
03	معامل ثبات الاستبانة (Alpha Cronbach)	35
04	معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المتغير المستقل التسيير العمومي الجديد	36
05	معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المتغير التابع أداء المؤسسة	37
06	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	38
07	توزيع الدراسة وفق متغير العمر	39
08	توزيع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	41
09	توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في المؤسسة	42
10	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	43
11	استجابة أفراد الدراسة للبعد الحركي حسب متوسطات الموافقة	44
12	استجابة أفراد الدراسة للبعد التشاركي حسب متوسطات الموافقة	46
13	استجابة أفراد الدراسة للبعد الاستراتيجي حسب متوسطات الموافقة	47
14	استجابة أفراد الدراسة للبعد الأخلاقي حسب متوسطات الموافقة	48

فهرس الجداول

50	استجابة أفراد الدراسة لبعء اللامركزية حسب متوسطات الموافقة	15
51	استجابة أفراد الدراسة للبعء الكيفي حسب متوسطات الموافقة	16
53	استجابة أفراد الدراسة للبعء النمو والتعلم حسب متوسطات الموافقة	17
54	استجابة أفراد الدراسة لبعء العمليات الداخلية حسب متوسطات الموافقة استجابة أفراد الدراسة للبعء الزبائن حسب متوسطات الموافقة	18
55	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	19
57	نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	20
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة المحلية	21
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة المحلية	22
62	معامل ارتباط سبيرمان لأبعاد محور التسيير العمومي الجديد	23
65	تائج تحليل T يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية خنشة تعزى لمتغير الجنس	24
66	نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية خنشة تعزى لمتغير السن	25
67	نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري بالإدارة المحلية خنشة لمتغير المؤهل العلمي	26

فهرس الجداول

68	نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء بالإدارة المحلية خنشة مدة الخدمة في المؤسسة.	27
69	نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية خنشة للمستوى الوظيفي	28
70	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لأراء المبحوثين لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بمديرية الإدارة المحلية لولاية خنشة يعزى للمتغيرات الشخصية.	29

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
30	مودج الدراسة	شكل رقم 1
39	الدائرة النسبية لنسبة الذكور والإناث في العينة	شكل رقم 2
40	توزيع الدراسة وفق متغير العمر	شكل رقم 3
41	توزيع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	الشكل رقم 4
42	توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في المؤسسة	شكل رقم 5
43	توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي	شكل رقم 6

مقدمات

تواجه المؤسسات اليوم تحديا كبيرا في ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث أن ذلك يعتمد على التسيير الإداري الأحسن والفعال للمؤسسة باعتباره الجهة التي تقوم بإجراءات وشؤون العمل وتنظيمه. فالتسيير العمومي نشاطاته تقوم بها منظمات ومرافق إدارية تتبع وصاية هيئات الدولة حيث أنه يعد أمرا هاما في تفعيل المؤسسات الإدارية للدولة، وذلك بغرض تحسين الأداء الإداري في تقديم الخدمة العمومية للمواطن الذي يعد زبونا بالشكل اللائق والأحسن، للبحث في موضوع التسيير العمومي الجديد بدا لنا الاهتمام بموضوع المؤسسة العمومية والأداء، فالمؤسسة العمومية عمالها أحد أهم العناصر المساهمة في التغيير الجديد للتسيير بصفة فعالة بتطبيق إجراءات التسيير الأحسن والمثابرة في العمل عن طريق معاملة المواطن كالزبون في تلبية حاجاته ورغباته ولا يكون ذلك إلا عن طريق إضفاء الطابع الخاص على العمومي والتحسين في الأداء .

الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للبحث على الشكل التالي: كيف يؤثر التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء المؤسسة العمومية بالإدارة المحلية لولاية خنشلة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية نوردها كما يلي:

- ما واقع التسيير العمومي الجديد بالإدارة المحلية لولاية خنشلة ؟
- ما مستوى تحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية خنشلة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية خنشلة ؟
- ما طبيعة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية خنشلة ؟

فرضيات الدراسة :

للإجابة عن التساؤلات الفرعية المذكورة سابقا، نصيغ الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- لا يوجد أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر للبعد الحركي (التعاقد) على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر للبعد التشاركي (إقحام المواطن) على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر للبعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر للبعد الأخلاقي (المسألة الإدارية) على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا يوجد أثر لبعء اللامركزية على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية السادسة:

لا يوجد أثر للبعء الكيفي (الجودة) على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($a \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين البعد الحركي (التعاقد) وتحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة بين البعد التشاركي (إقحام المواطن) وأداء الإدارة بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة بين البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) و تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية. ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة بين البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) وأ تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد علاقة بين بعد اللامركزية و تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى - توجد علاقة بين البعد الكيفي (الجودة) و تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند معنوية ($a \leq 0.05$)

أهمية الدراسة:

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

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

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة عموماً إلى معرفة مدى أثر و تطبيق التسيير العمومي الجديد وأبعاده على الأداء الإداري بالإدارة المحلية خنشلة، أما الأهداف التي تحاول الوصول إليها تتمثل فيما يلي:

- توضيح الإطار الفكري والنظري لمفهوم التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري والعلاقة بينهم.
- التعرف على مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد وتأثيره على موظفي الإدارة المحلية خنشلة .
- إظهار الدور الفعال للتسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية التأكد من وجود العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري.

دوافع اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي :

○ أسباب شخصية:

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

○ أسباب موضوعية:

تمثلت في الآتي:

- تقييم واقع التسيير العمومي الجديد لدى المؤسسات العمومية الجزائرية بالإدارة المحلية خنشلة نموذجاً.

- كون أن الموضوع من المواضيع الحديثة التي تحظى باهتمام وآفاق مستقبلية للإدارة العمومية.
- الإطلاع على مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في الرفع من الأداء الإداري بالإدارة المحلية لولاية خنشلة .

حدود الدراسة:

- عينة الدراسة: اقتصرت عينة الدراسة على موظفي مقر الإدارة المحلية خنشلة.
- المجال الزمني: أجريت الدراسة بالفترة الممتدة من 05 مارس إلى غاية 10 ماي 2022.
- المجال المكاني: أجريت الدراسة بمقر الإدارة المحلية لولاية خنشلة.

المنهج المتبع:

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

صعوبات الدراسة:

أثناء دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا مجموعة من الصعوبات أبرزها:

- ندرة المراجع المتخصصة خاصة العربية منها والكتب الملمة بالموضوع، خاصة، كذلك يغلب على الموضوع الطابع القانوني لذا من الصعب تفسيره وتحليله.
- صعوبة التواصل بيننا وبين العمال والمدراء وهذا راجع إلى الوباء الذي لما بالعالم والجزائر خصوصا.

الفصل الأول

الإطار النظري للتسيير

العمومي

المبحث الأول: آليات التسيير العمومي التقليدي

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي القديم

أولاً: مفهوم ومبادئ التسيير العمومي:

1 . النشأة:

اعتمد الإنسان منذ القدم أساليب مختلفة لإدارة حياته ، و ذلك حسب البيئة التي عاش فيها ، و مع تطور البشرية و اتساع نظرة الإنسان البدائية أصبح يفكر في طرق ووسائل يسير بها حياته و أموره المهنية حتى ظهرت فكرة الإدارة العمومية و التي تسعى إلى تقديم خدمات مختلفة للمواطنين و تسيير شؤونهم بشكل قانوني و منضبط ، و من هنا بدأ يتكون مفهوم التسيير أي كيفية تسيير شؤون المواطن .¹

من هنا ظهرت فكرت التسيير العمومي و الذي يعتبر الغاية أو الهدف العملي للحكومة ، من اجل إنشاء مشروعات عامة تلبي رغبات الأفراد و حاجياتهم ، و التي يعجز الفرد عن تلبيتها بمفرده.

ثانياً : مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير(الإدارة) علم له أصوله و مهاراته، يجسدها المسيرون في الواقع انطلاقاً من قدراتهم على الإبداع والتكيف مع محيط منظماتهم، حيث يعتبر الوسيلة الأنجع لتحديد وتجسيد أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها . وقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية المهمة بهذا المجال . و يرجع ظهوره بالمفهوم العلمي ابتداءً من مساهمات فريديريك تايلور وهنري فايول نحو إدخال الأساليب العلمية على مختلف الوظائف بالمنظمة . حيث حاولت المدرسة العلمية (التقليدية) إتباع المنهج العلمي لدراسة التسيير وهذا ما أدى إلى وضع بعض الأطر العامة والتي من بينها تقسيم وتحليل العمل ودراسة الحركة والزمن من أجل البلوغ بالعمل إلى أقصى كفاية إنتاجية والتقليل قدر الإمكان من الإسراف في الجهود و الطاقات والتكاليف . وقد عرف Taylor. F التسيير بأنه " : علم مبني على قواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف أوجه النشاطات الإنسا " نيةً رف حسب المدرسة القرارية بأنه وقد ع :

¹ <http://ar.m.wikipedia.org.13h101>

"التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ القرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على الفعل " على غرار مساهمات مؤسسي المدرسة العلمية (تايلور و فايول) لإعطاء مفهوم التسيير، فقد كانت هناك العديد من المحاولات ومن ثم العديد من المدارس التي حاولت تقديم تعريف للتسيير كل حسب منهجه ونظرته للعوامل المؤثرة في العملية التسييرية، حيث نجد مساهمات المدرسة السلوكية (إلتون مايو، ماسلو)، المدرسة الإجتماعية (ماكس فيبر) (المدرسة الكمية، المدرسة القرارية...وأخيرا المدرسة العملية للتسيير ، هذه الأخيرة اهتمت بوضع إطار تحليلي شامل للتسيير بجميع العوامل المؤثرة فيه ؛ من خلال إعطاء إطار نظري يضم المبادئ والتقنيات التي يقوم عليها التسيير ومختلف النظريات والعلوم التي تساهم وتؤثر في العملية التسييرية . من رواد هذه المدرسة - بيتر در وكر - الذي ينظر للتسيير على أنه الركيزة الأساسية للتطور بالإضافة إلى - كونتز - الذي يرى أن التسيير يقوم على تطبيق المهارات والمعارف بصورة فعالة وأن نجاح هذه الوظيفة مرهون بمدى كفاءة الإطارات والإداريين والعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها التنظيمية . وفقا لمساهمة مدرسة التسيير، فإن هذا الأخير في معناه العام هو نشاط مركب من مجموعة من الأنشطة تشكل ما يسمى بالوظائف الأساسية للتسيير "Management du Fonctions Les"، ولا يمكن فصل هذه المراحل عن بعضها، بل هي متزامنة في حقيقة الأمر. من هذا المنطلق فإن التسيير يعرف بأنه: الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة على العمليات، قصد تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع بالتوفيق بين .مختلف الموارد

تعريف التسيير العمومي:

إن التسيير هو وظيفة أساسية في كل مستوى من مستويات المنظمات سواء التجارية منها أو الحكومية (جامعات، مستشفيات، جماعات محلية .. إلخ) وجدير بالذكر هنا أن التسيير في المؤسسات العمومية له خصوصيات ترتبط بطبيعة هذه الأخيرة وما لها من مهام وأدوار مشتقة من مهام الدولة لتحديد في الأخير الإطار الذي يسري عليه هذا النوع من التسيير وهي إدارات القطاع العام أو ما يعرف بالإدارة العمومية. تيمم يرى بعض المنظرين أن مصطلح التسيير العمومي (الإدارة العامة) لم يظهر ببعده الحالي و كميدان يستحق الدراسة إلا في النصف

الثاني من القرن التاسع عشر (19) مع أستاذ علم السياسة الأمريكي توماس وودرو ويلسون Wilson Woodro Thomas، أستاذ القانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبح رئيساً لها سنة 1913، فقد نشر هذا الأخير بحثاً بتاريخ 1887 تحت "عنوان" دراسة الإدارة العامة. ويعرف Wilson التسيير العمومي بأنه "الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها". حيث يلاحظ من هذا التعريف بأن التسيير العمومي موضوعه تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد العمومية، الموجهة لتلبية الحاجات العامة للمجتمع. ويعرف أيضاً بأنه "دائرة القوى البشرية والمادية لتحقيق أهداف الحكومة تنظيمها". أي أن التسيير العمومي يعمل في اتجاه التنسيق بين الموارد المادية والبشرية المسخرة في إطار القطاع العمومي، لتحقيق الأهداف المسطرة من الحكومة. ويعرف أيضاً "أن الإدارة العامة تختص بتنظيم وتوجيه الموارد المتاحة بقصد تحقيق السياسة العامة". وفي نفس الإتجاه يعرفها الأستاذان Presthuse و Phiffner بأنها "تنسيق الجهود المتعددة بقصد تحقيق السياسة العامة". حيث يلاحظ من خلال التعريف السابقين ارتباط الإدارة العمومية بالسياسة العمومية على اعتبار أن الإدارة العمومية هي الأداة التنفيذية لتحقيق السياسة العمومية. ويعرف فوزي حبيش التسيير العمومي على أنه "مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقصر وقت وأقل تكلفة" نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن التسيير في القطاع العمومي هو مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من نما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما التسيير لا تتم بصورة عشوائية و - : الإهتمام بالمورد البشري، إذ أن ترشيد الأداء هو من الأهداف التي تعنى لتحقيقها الإدارة العامة لذا يجب أن تتضمن اللوائح والقواعد التي تحددها هذه الأخيرة ما يعين موظفيها على حسن الأداء على اعتبار أن عملية إختيار الموظفين وتعيينهم، وتقويض الصلاحيات إليهم قياس كفاءاتهم،

تدريبهم وتحفيزهم على العمل تعتبر عناصر أساسية تدخل ضمن مفهوم الوظائف الإدارية - .
الإهتمام بالموارد المالي بإعتباره الركيزة الأساسية لتنفيذ المشاريع¹.

3. التسيير العمومي التقليدي:

سجل التسيير العمومي التقليدي للمرافق العمومية في الجزائر مشاكل عديدة، تمنع تقدم خدمة ذات مستوى جيد للمواطن، فهو يتميز بالصلابة و المركزية التامة في اتخاذ القرارات، و ينطوي على تكريس البيروقراطية و التعقيد في الاجراءات الإدارية، كما يشكل بيئة ملائمة لانتشار بعض المظاهر المضرة بالسير الحسن للمرافق منها الرشوة، الفساد، الوساطة. و هذا ما أعد المسيرين العموميين عن تقديم الدور المطلوب منهم. لذلك ينصح بتطبيق آليات التسيير العمومي الحديث، الذي يركز على جودة الخدمات العمومية المقدمة من حيث الكفاءة والفعالية، و اعتبار المواطن كزبون عند تلقيه هذه الخدمة، كما يعطى أدوارا جديدة للمسيرين تعزز مساهمتهم ، من خلال منحهم المزيد من الحرية في التسيير مقابل تعرضهم لمسؤولية أكبر و رقابة أضيق على طرق تسييرهم و مساءلتهم عن جودة الخدمة المقدمة و ليس مجرد تقديمها، مع اعتماد تفويض السلطة لتسيير المرافق العمومية لدعم المرونة في اتخاذ القرارات.4

المطلب الثاني : معوقات و مشاكل التسيير العمومي التقليدي:

البيروقراطية : ظلت البيروقراطية مفهوما ايجابيا على المستوى النظري و العلمي حتى منتصف القرن الماضي ،حيث بدأت تظهر بعض الاختلالات التي ولدت أزمة الشرعية بين المواطن والإدارة العامة ، مما ساعد في ظهور مبادئ فكرية جديدة تسعى لتخطي هذه الظاهرة .
تدخل الدولة في الحياة البيروقراطية : مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية احد 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 ، و هو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تنادي بتقليص دور الدولة الاقتصادي و الاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط من خلال فتح المجال للخصوصية و لآلية السوق والمنافسة .

تأثير النظريات الحديثة : توسع اهتمام المتخصصين في منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي و الممارسات التسييرية انطلاقا من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية ، فظهرت مساهمات و نظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية و فكرة تقليص الضبط الاقتصادي ، و قد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية، حيث مثلت هذه التغييرات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد .

المبحث الثاني : ماهية التسيير العمومي الحديث

المطلب الاول : مفهوم التسيير العمومي الحديث

وكغيره من المصطلحات الإدارية تعددت الآراء حول تعريف التسيير العمومي الجديد سنحاول سرد بعضا منها في الآتي:

عرفته لجنة الإدارة العامة للتعاون والتنمية الاقتصادية OCDE بأنه: " نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من المركزية" ويدعوا هذا النموذج إلى:

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة.
- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع
- أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.¹

كما تم تعريفه على أنه: استخدام القطاع العام للتقنيات المستخدمة في القطاع الخاص، حيث تسعى لتحسين الكفاءة، والتحكم الجيد في المخرجات، والحد من السيطرة الهرمية.² وعرف على أنه: واحدة من الثورات العلمية في القرن العشرين بشأن آليات الحكم السليمة في القطاع العام، حيث بدأت من الإدارة العامة وانتقلت بعد ذلك إلى السياسة العامة.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسيير العمومي الجديد على أنه: "أحد الأساليب الحديثة في التسيير مفاده عصرنه الإدارة العمومية للوصول إلى مستوى عال من الفعالية والأداء من خلال نشر الأفكار الجديدة كتحسين الأداء والتغيير الإيجابي في العمل لنشر الوعي الإداري بمنح حرية التصرف للمسيرين في المهام الموكلة إليهم بهدف بلوغ استجابة سريعة للخدمة المقدمة للمواطن وبالتالي تحقيق دور الدولة وتفعيل نشاطها".

¹ سلوى تيشات، (2014/2015). آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية. الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس.

² Frans-Bauke Meer. (2007) New Public Management and Evaluation. (المحرر) تم الاسترداد من) Erasmus University Rotterdam https://www.researchgate.net/publication/304726368_New_Public_Management_and_Evaluation.

³ Jan-Erik Lane. (2000) New Public Management.. New Public Management .New York ،USA: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group..

2. مبادئ التسيير العمومي الجديد :

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

- إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بالتجديد وتطوير وتأهيل الخدمة العمومية.
- تدعيم رقابة التسيير. يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفاعلية وكفاءة بدلا من ارتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية.¹

تبنى مبدأ (مصطلح Clients Pourvoyeurs (العارض - الزبون) ليلي، بتصرف

ثانيا: خصائص التسيير العمومي الجديد:

للتسيير العمومي الجديد خصائص عديدة سنحاول سرد بعضها منها : • التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام ؛

- التسيير العمومي يرتبط بالعملية السياسية في الدولة ؛
- يعمل التسيير العمومي في إطار النظام المفتوح فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة من أجل الصالح العام للمجتمع؛
- يتميز التسيير العمومي عن إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الإدارة؛²
- استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة.¹

¹ بن عيسى ليلي، بتصرف. (2005/2006). أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، بسكرة - الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة.

² فاطمة بوداودي و أحمد بوشنافة. (2018). دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الرشيد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية ببشار. مجلة البشائر الاقتصادية.

المطلب الثاني: أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي :

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

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

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

التسيير العمومي التقليدي:

التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي	
تحقيق النتائج ورضا العملاء	احترام القواعد والإجراءات	الأهداف
لامركزية (تفويض الصلاحيات ، بنية شبكية، حوكمة)	المركزية (هيراركية وظيفية، بنية هرمية)	التنظيم
واضحة	يشوبها الخلط و عدم الوضوح	تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين
استقلالية	التقسيم، التجزئ والتخصص	تنفيذ المهام
التعاقد	المسابقات	التوظيف

¹ شريف موسى. (2014-2015). تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية. بومرداس

الترقية	عن طريق الأقدمية، دون محسوبة.	التقدم على أساس الجدارة بحسب المسؤولية وبحسب الأداء
الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء
نموذج الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على الأهداف

Source: Dounebarbo gouvernance et performance des institution publiques le cas de la communauté urbaine de garoua au cameroun,dition connaissances et savoirs,2016 p46

يتضح من الجدول رقم (01) أن هناك عدة فروق بين النموذجين حيث أننا نلاحظ من الجدول بالنسبة للهدف في التسيير العمومي التقليدي يسعى إلى احترام القواعد والإجراءات، بينما التسيير العمومي الجديد يسعى إلى تحقيق النتائج ورضاء العملاء، أما من حيث التنظيم التسيير القديم يتميز بالمركزية ويعاكسه الجديد الذي يتميز باللامركزية وتفويض الإصلاحات، كما أن من حيث تقاسم المسؤولية بين السياسيين والإداريين يشوبها الخلط وعدم الوضوح قديما أما حديثا فهي تتسم بالدقة والوضوح، كما تكون ترقية الموظفين في التسيير القديم عن طريق الأقدمية أما التسيير العمومي الجديد فتتم الترقية على أساس الجدارة بحسب المسؤولية والأداء. ومنه نستخلص أن أفكار التسيير العمومي الجديد أظهرت نتائج نجاحها وعليه يتم محاولة تطبيقها من خلال نقل الممارسات الإدارية ذات الأداء الحسن والجيد لتحقيق الغايات والأهداف المبتغاة.

الفصل الثاني

عموميات على الأداء في

المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول الاداء

لقد اهتم العديد من الباحثين من خلال دراستهم لمفهوم الأداء إلا أنه لم يتوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له، لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراسته.

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أنواعه.

1. مفهوم الأداء:

1.1 مفهوم الأداء لغة: مصطلح الأداء مستمد من اللغة الإنجليزية « to perform » والذي

اشتق بدوره من الفرنسية القديمة « performer » والذي يعني «تنفيذ مهمة أو تأدية عمل».¹

2.1 مفهوم الأداء اصطلاحاً: يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع فهو :

« انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها».²

« قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد».³

« يقصد به المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها».⁴

من خلال ما سبق يمكن تعريف الأداء بشكل عام على أنه «مجموعة الأهداف أو المخرجات التي تحاول المؤسسة تحقيقها، كما يقصد به مجموعة المؤشرات المستخدمة من طرف المؤسسة لتحقيق غاياتها المنشودة».

¹ Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Edition Harmattan, Paris, 1999, p18

² وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

³ فلاح حسن حسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمار، الأردن، 2000، ص 231.

⁴ توفي محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، 2003-2004، ص 3.

2. أنواع الأداء:

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحدي أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة. كل معيار على حدى يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

2-1 حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما:¹

◆ الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- ✚ الأداء البشري وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد إستراتيجي.
- ✚ الأداء التقني ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارات بشكل فعال.

◆ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة. وتشمل ارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين.....الخ.
فكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.²

2-2 حساب معيار الشمولية:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي.

أ- الأداء الكلي: يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

¹ عبد المالك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001، ص 89.

² عادل عشي، "الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة-، 2000/2002، ص 82،78 .

ب- الأداء الجزئي: هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.¹

2-3 حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، حيث تشمل:

- ❖ أداء الوظيفة المالية: يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل تكلفة.
- ❖ أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية.
- ❖ أداء وظيفة الأفراد: يتجلى هذا الأداء في مجموعة من المؤشرات و المعايير، والأداء حسب هذا المعيار يتحقق كلما انخفضت نسبة مؤشرات التغييرية واتجهت نحو الصفر.²
- ❖ أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على الموارد بجودة عالية وفي الأجل المحدد وبشروط دفع مرضية.
- ❖ أداء وظيفة البحث و التطوير: يمكن دراستها من خلال الجو الملائم للاختراع والتجديد.
- ❖ أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل تكاليف.
- ❖ أداء وظيفة العلاقات العمومية: هذه الوظيفة تأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء الموردين وأخيرا الدولة.

2-4 حسب معيار الطبيعة:

ويقسم هذا المعيار حسب أهداف المؤسسة إلى:³

- ❖ الأداء الاقتصادي: وهو المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لبلوغها.
- ❖ الأداء الاجتماعي: الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط تتزامن مع الأهداف الاقتصادية.
- ❖ الأداء التكنولوجي: وهو الناتج عن الأهداف التكنولوجية المسطرة من طرف المؤسسة.
- ❖ الأداء السياسي: يتجسد في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية.

¹ - Marcel Laflame, « Le management : approche systématique », Gaetan Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981, p356.

هباج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة-، 2010-2011، ص7.²

³ Jaques Lendrevie, Denis London, Mercator, « Les notions de compétences dans les différentes disciplines », Editions Dalloz, 6ed, Paris, 2000, p :64.

المطلب الثاني: محددات الأداء.

الأداء الوظيفي، هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه العلاقة المتداخلة بين كل من الجهد (القدرات) وإدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الأفراد على التدعيم الحوافز إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد الأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة، ويشير إدراك الفرد أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف أداء الدور.

ولتحقي مستوى مرضي الأداء لابد من وجود أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.¹

المطلب الثالث: معوقات الأداء.

هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا هي:

- النقص في تصارع المتطلبات على وقت الفرد.

¹ رواية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2002، ص 209.

- عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والتجهيزات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.
- نقص التعاون مع الآخرين ونمط الإشراف ، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، ترتيب الآلات حتى الحظ والصدفة يمكن أن تكون عائق للأداء.

ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز، يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، بنفس الطريقة فإن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي:

✚ توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.

✚ توفير بيئة مدعمة، يقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.¹

¹ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص210-211-212.

المبحث الثاني : ماهية الاداء المؤسسي

المطلب الاول: الأداء المؤسسي

أولاً - مفهوم وخصائص الأداء المؤسسي:

1. مفهوم الأداء المؤسسي: إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية التي عبرت عنها

كلمة يعتبر (PERFORMARE) التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها

لفظ PERFORMANC¹

حسب مدرسة النظم فإن الأداء هو: القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح

المعنوية العالية للعاملين وحسن الاستغلال للموارد المتاحة.²

ويعرف الأداء بأنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها

بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.³

كما تم تعريفه بأنه يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة على اختلاف

أنواعها وأحجامها إلى تحقيقها من خلال الاستغلال الفعال والكفاء لمواردها البشرية والمادية في

ظل ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.⁴

¹ إباد علي بتصريف الدجني. (2010/2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (أطروحة دكتوراه). 145.

دمشق، كلية التربية - قسم المناهج وطرائق التدريس، دمشق: جامعة دمشق.

² فني فضيلة. (09، 2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة

العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، صفحة 15.

³ بوساحة محمد أمين، بن مالك زكرياء. (2011/2012)، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة. قالمة - الجزائر : جامعة

(08) ماي 45 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير.

⁴ فني فضيلة. (09، 2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة

العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، صفحة 15.

مفهوم تحسين الأداء:

يعرف تحسين الأداء بأنه: عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هي عليه الآن.¹

خصائص الأداء المؤسسي:

1. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري في المؤسسة.
2. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين.
3. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات؛
4. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها ؛
5. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.²

المطلب الثاني : الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيما يلي:¹

¹ بكوش لطيفة. (2016/2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بسكرة - الجزائر

² إياد علي بتصريف الدجني. (2010/2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (أطروحة دكتوراه). 145. دمشق، كلية التربية - قسم المناهج وطرائق التدريس، دمشق: جامعة دمشق.

تحديد أهداف المؤسسة: لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراساتها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.

1. وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف: وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة و كيفية الحصول عليها من جهة، ثم أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها ومن جهة أخرى يقصد وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد.
2. تحديد مركز المسؤولية: يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين و لها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها جزء من نشاط المؤسسة و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.
3. تحديد مؤشرات الأداء: تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر بأصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى

¹ مناهل أحمد يوسف أحمد. (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

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

الفصل الثالث

دراسة تحليلية لأثر التسيير

الحديث على تحسين الأداء

تمهيد:

بعد استعراضنا للإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء في المؤسسة العمومية، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الإدارة المحلية لولاية خنشلة كإحدى المؤسسات العمومية لمعرفة مدى تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد بهذه المؤسسة ودرجة تأثيرها على تحسين الأداء بها.

وهذا من خلال مبحثين يتم فيهما وصف مجتمع الدراسة وعينته، كذلك تحديد نموذج وتصميم أداة الدراسة وصدقها ومدى ثباتها، وذلك كله من خلال تحديد الطريقة وإجراءات الدراسة في المبحث الأول ثم محاولة عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها في المبحث الثاني.

المبحث الأول: الطريقة وإجراءات الدراسة

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

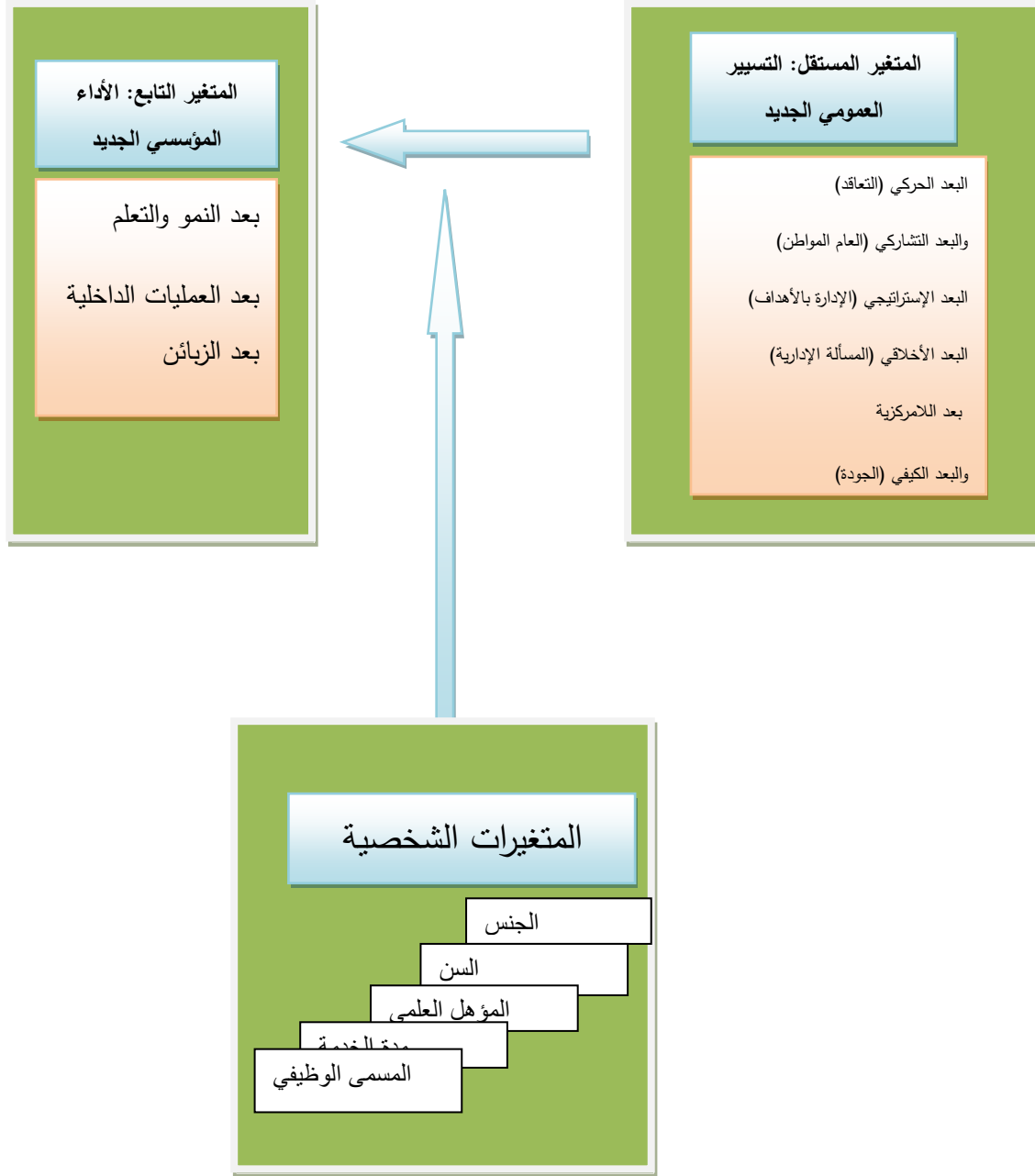
المطلب الأول: منهج وأنموذج الدراسة.

أولاً: منهج وأنموذج الدراسة

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

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

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

ثانياً: أساليب جمع البيانات:

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

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

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

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

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

2- المحور الثاني: البيانات المتعلقة بأبعاد التسيير العمومي الجديد: تشكل هذا المحور من الأبعاد الستة الرئيسية لرأس المال الفكري تضم 26 فقرة موزعة كما يلي:

البعد الأول: أسئلة متعلقة بالبعد الحركي (التعاقد) ويتكون من 4 عبارات

البعد الثاني: أسئلة متعلقة بالبعد التشاركي (إحكام المواطن) ويتكون من 4 عبارات

البعد الثالث: أسئلة متعلقة بالبعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) ويتكون من 4 عبارات

البعد الرابع: أسئلة متعلقة بالبعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية) ويتكون من 5 عبارات

البعد الخامس: أسئلة متعلقة ببعد اللامركزية ويتكون من 4 عبارات

البعد السادس: أسئلة متعلقة بالبعد الكيفي (الجودة) ويتكون من 5 عبارات

3- **المحور الثالث:** البيانات المتعلقة بأبعاد الأداء المؤسسي: احتوى هذا المحور على ستة مؤشرات لأسباب النجاح الإستراتيجي تضم 12 فقرة موزعة كالاتي:

البعد الأول: أسئلة متعلقة ببعد النمو والتعلم ويتكون من 4 عبارات

البعد الثاني: أسئلة متعلقة ببعد العمليات الداخلية ويتكون من 4 عبارات

البعد الثالث: أسئلة متعلقة ببعد الزبائن ويتكون من 4 عبارات

ثالثا: أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

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

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

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

لذلك وبعد أن تم تبويب البيانات وإدخالها في الحاسب الآلي استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v25) وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. **معامل الثبات Alpha Cronbach's:** والذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه

مع نفسه؛ أين يعطي نفس النتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة.

2. **معامل الارتباط:** لتأكيد الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، حيث تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) كما استخدم في تحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
3. **التكرارات:** لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبانة.
4. **النسب المئوية:** لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبانة.
5. **المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة؛ أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.
6. **الانحراف المعياري:** ومن خلاله يتم تحديد مدى تباعد أو تقارب القراءات عن وسطها الحسابي.
7. **معامل التحديد (R)** وهو مربع معامل الارتباط، ويستعمل لتوضيح التباين المشترك بين متغيرات الدراسة من خلال تفسير التباين في المتغير المعتمد، والذي يحدد بالتباين في المتغير المستقل بغية تحديد العلاقة الخطية الموجودة بين المتغيرات.
8. **اختبار T للعينات المستقلة:** (Independent Samples T Test) لاختبار الفروق في آراء أفراد الدراسة نحو المحاور المختلفة.
9. **اختبار F لتحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA):** لاختبار الفروق. وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية، كما هو موضح في الجدول رقم (02):

جدول (02): درجات مقياس ليكرت

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

المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة:

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال المستخدمين بمديرية الإدارة المحلية للولاية والذين يبلغ عددهم حوالي 65 عامل في مختلف مكاتب المديرية.

أما عينة الدراسة فنظراً لصغر حجم المؤسسة المبحوثة وإمكانية الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، لذلك ارتأينا أن يقوم بمسح شامل لجميع أفراد المجتمع المستهدف، وذلك قصد زيادة مصداقية الدراسة. حيث تم توزيع الإستبيان على جميع أفراد مجتمع الدراسة وقد تم استرداد 56 إستبانة.

تم حساب عينة الدراسة اعتماداً على معادلة ريتشاد جيجر

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2 + P(1-P)}$$

n: حجم العينة 56

N حجم المجتمع والذي يبلغ 65

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ

بالتعويض في معادلة ريتشارد جيجر وبتخاذ مجتمع دراستنا البالغ 65 نجد حجم العينة يقدر بـ: 55 مفردة.

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة:

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

ولقياس مدى ثبات الاستبانة تم حساب معامل الثبات للاستبانة ككل بحساب قيمة ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) والجدول التالي يوضح ذلك:

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
965	38

المصدر من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

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

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

1.2 الصدق الظاهري لأداة الدراسة: لمعرفة مدى صدق الإستبانة الموضوعية لهاته الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، فقد تم أخذ ملاحظاتهم وبعض التغييرات على فقرات

الإستبانة بعين الإعتبار لتكون الإستبانة مضبوطة من حيث الأبعاد والفقرات، بلغ عدد المحكمين (07) وهذا ما يظهره الملحق رقم (1).

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

جدول رقم (04) معاملات ارتباط سبيرمان لفقرات المتغير المستقل التسيير العمومي

الجديد

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
1	0.411	14	0.778
2	0.582	15	0.561
3	0.597	16	0.859
4	0.676	17	0.803
5	0.746	18	0.640
6	0.601	19	0.728
7	0.834	20	0.825
8	0.854	21	0.611
9	0.797	22	0.854
10	0.895	23	0.815
11	0.833	24	0.768

0.911	25	0.806	12
0.888	26	0.837	13

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

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

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
1	0.918	7	0.826
2	0.888	8	0.895
3	0.871	9	0.871
4	0.890	10	0.863
5	0.891	11	0.890
6	0.896	12	0.903

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

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

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

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

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

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

أولا: توزيع أفراد العينة:

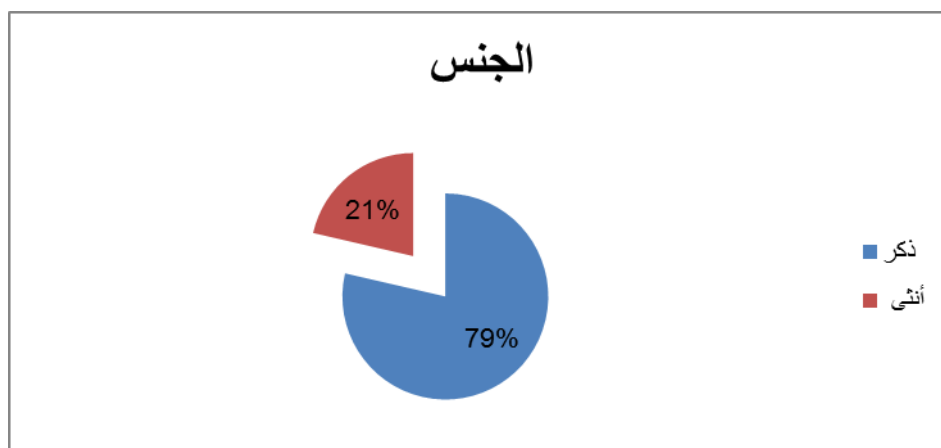
حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	44	%78.6
	أنثى	12	%21.4
المجموع		56	%100

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الشكل رقم (02) الدائرة النسبية لنسبة الذكور و الإناث في العينة



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (02) أن نسبة 78.6% من عينة الدراسة هم ذكور حيث بلغ عددهم 44 فرداً، في حين بلغ عدد الإناث 12 إناث بنسبة بلغت 21.4%، وهذا ما يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة بالإدارة المحلية ذكور ويعود ذلك لعدة عوامل منها الخبرة، طبيعة المنطقة.

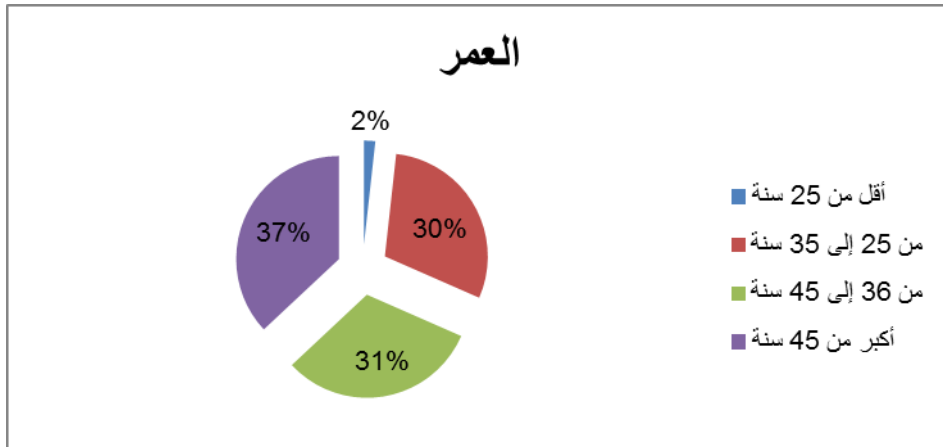
حسب متغير العمر:

الجدول رقم (07) توزيع الدراسة وفق متغير العمر

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	1	1.8%
	من 25 إلى 35 سنة	17	30.4%
	من 36 إلى 45 سنة	18	32.1%
	أكبر من 45 سنة	20	35.7%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الشكل رقم (03) توزيع الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (03) يتضح أن الفئة الأكبر هي فئة أكبر من 45 سنة بعدد عمال (20) عامل ونسبة مئوية قدرت ب 35,7% ، بينما الفئة من 36 إلى 45 سنة بلغ عددهم 18 عامل بنسبة 32.1%، بينما نلاحظ أن (17) عامل المحصور أعمارهم في الفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 30.4% ، أما فئة أقل من 25 سنة نلاحظ أن هنالك عامل (1) بنسبة مئوية 1.8% وهذا يعود لكون أن المؤسسة تعتمد على الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، وهذا ما يساهم في استقرار العمال بالإدارة المحلية وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء.

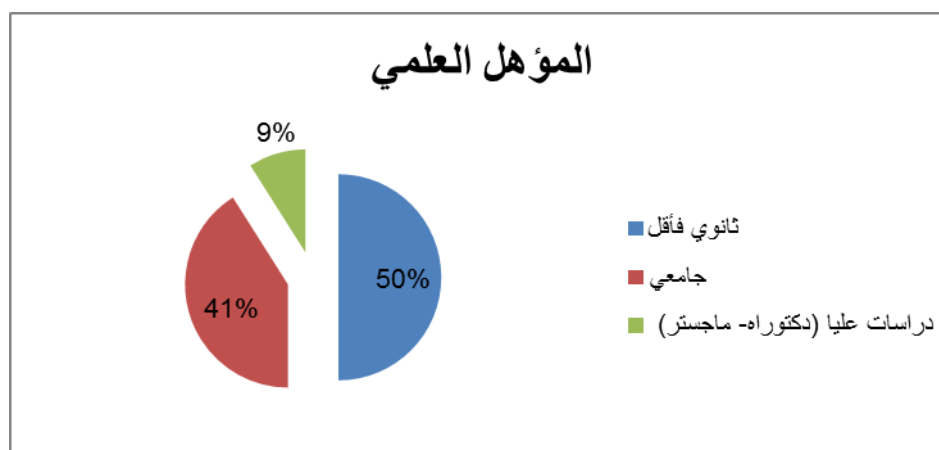
حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08) توزيع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	28	50%
	جامعي	23	41.1 %
	دراسات عليا (دكتوراه ماجستير)	5	8.9%
المجموع		56	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

الشكل رقم (04) توزيع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (04) أن نصف حجم العينة من حيث المؤهل العلمي كان من نصيب الأفراد ممن يثبتون مستوى الثالثة ثانوي ومن هم دون هذا المستوى، حيث بلغ عددهم 28 فردا بنسبة 50 % يليهم ترتيبا الأفراد الحاصلون على شهادة جامعية، البالغ عددهم 23 أي ما نسبته 41.1% فيما يأتي الأفراد الحاصلون على شهادات الدراسات العليا (ماجستير، دكتوراه) بعدد 5 أفراد بنسبة 8.9%، والشكل التالي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

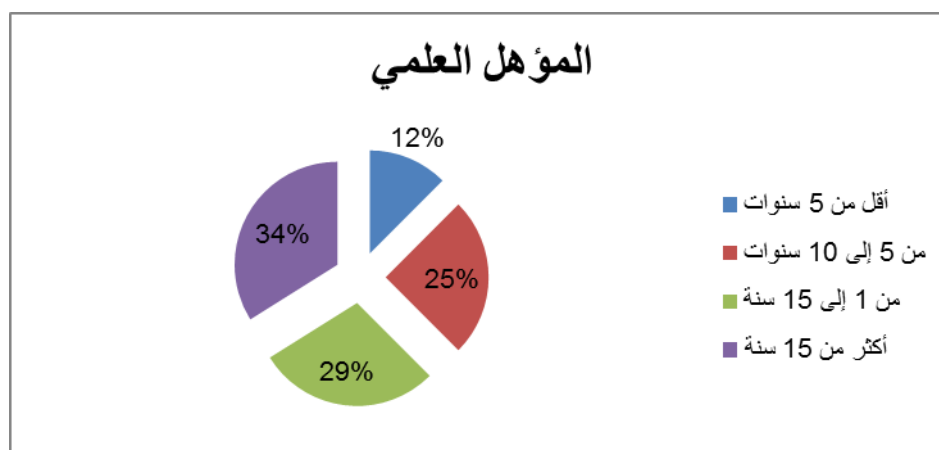
حسب متغير مدة الخدمة في المؤسسة:

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

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
مدة الخدمة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	7	12.5 %
	من 5 إلى 10 سنوات	14	25 %
	من 11 إلى 15 سنة	16	28.6%
	أكثر من 15 سنة	19	33.9%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (05) أن الفئة الأغلبية هي الفئة ذات الأقدمية فئة العمال الأكثر من 15 سنة بعدد عمال (19) عامل ونسبة مئوية 33.9%، ثم تليها فئة ذوي الخبرة بالإدارة المحلية من 11 إلى 15 سنة بنسبة مئوية قدرت ب 28.6% حيث بلغ عدد العمال في هذه الفئة (16) عامل، بينما فئة العمال ذوي مدة الخدمة في المؤسسة من 5 إلى 10 سنوات بلغ عددهم (14) عامل ونسبة مئوية 25%، أما فئة العمال أقل من 5 سنوات بلغت نسبتهم 12.5% من إجمالي عينة الدراسة بعدد عمال (7) عامل، وهذا ما يدل على وجود خبرة لدى عمال الإدارة المحلية مما يساهم تحسين الأداء والخدمات المقدمة.

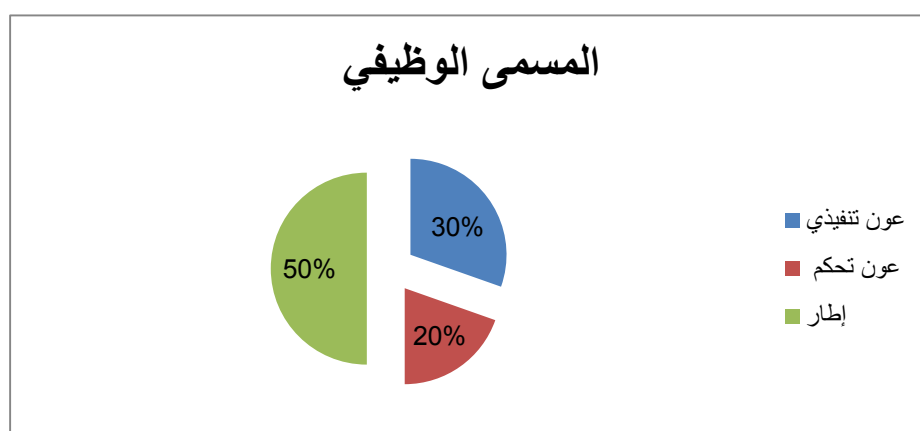
حسب متغير المستوى الوظيفي:

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

العامل	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	عون تنفيذي	17	30.4 %
	عون تحكم	11	19.6%
	إطار	28	50%
المجموع		56	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (06) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المسمى الوظيفي المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (06) أن (28) عامل من إجمالي عينة الدراسة هم من مستوى وظيفي إطار بنسبة 50%، بينما ما نسبته 30.4% هم في وظيفة عون تنفيذي بعدد عمال (17) عامل، أما فئة العمال ذوي المسمى الوظيفي إطار بلغ عددهم (11) أن عامل بنسبة مئوية 19.6%، وهذا ما يدل على أن الإدارة المحلية تحافظ على الموظفين ذوي الخبرة في العمل وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة:

تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأبعاد التسيير العمومي الجديد :

وللتعرف على واقع التسيير العمومي الجديد ومدى تطبيقه لدى مديرية الإدارة المحلية بخنشلة، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للاستجابات المتعلقة من أبعاد التسيير العمومي الجديد على فقرات الاستبانة.

تحليل البعد الحركي (التعاقد):

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد منخفض أكثر من صيغة التوظيف الدائم	2.3571	1.29935	4	منخفض
2	عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية	3.7321	.99984	1	مرتفع
3	تتعاقد إدارتكم مع	3.7143	.86790	2	مرتفع

				مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة	
متوسط	3	1.32496	3.0893	تقوم إدارتكم بتفويض بعض مرافقها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة	4
متوسط		.67702	3.2232	إجمالي البعد الحركي	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Sps V25

الجدول رقم (11) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الحركي (التعاقد)، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (3.22) وانحراف معياري بلغ (0.67)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة للبعد الحركي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى، تليها في الترتيب الفقرة رقم (03) كلاهما بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.73) و(3.71) على التوالي وانحراف معياري بلغ (0.99) و (0.86) تواليا، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (3.08) وانحراف معياري بلغ (1.32)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (01) بمتوسط قدره (2.35) وانحراف معياري بلغ (1.29).

ب . تحليل البعد التشاركي (إقحام المواطن):

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	تكرس إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرار المحلي	2.7500	1.33825	3	متوسط
2	تقوم إدارتكم بمنح المواطن الحقيقي الإطلاع على الوثائق الإدارية	2.2679	1.13604	4	منخفض
3	تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوّاري	2.8036	1.24199	1	متوسط
4	تستند إدارتكم إلى سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة	2.8036	1.27093	2	متوسط
	إجمالي البعد التشاركي	2.6563	.97998		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (12) يظهر لنا نتائج تحليل البعد التشاركي (إقحام المواطن)، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.65) وانحراف معياري بلغ (0.79)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة للبعد التشاركي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفترتين رقم (03) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ و(2.80) وانحراف معياري بلغ (1.24)، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة،

بمتوسط بلغ (2.80) وانحراف معياري بلغ (1.27)، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.33)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (02) بمتوسط قدره (2.26) وانحراف معياري بلغ (1.13).

ج. تحليل البعد الاستراتيجي:

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف	3.1250	1.28009	1	متوسط
2	تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية	2.7857	1.38452	2	متوسط
3	تجتمع إدارتكم مع العمال لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات في بيئة المؤسسة	2.5714	1.38693	4	منخفض
4	يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم	2.6071	1.27463	3	منخفض
	إجمالي البعد الاستراتيجي	2.7723	1.12742		متوسط

المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

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

د. تحليل البعد الأخلاقي:

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال	2.7321	1.28617	3	متوسط
2	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم	2.9818	1.93431	2	متوسط
3	تمكن إدارتكم المواطنين ذوي العلاقة من الأفراد	2.5000	1.25045	5	منخفض

				أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية من محاسبة ومراقبة العاملين بها	
متوسط	1	1.38826	3.0000	4 تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه	
منخفض	4	1.33180	2.5893	5 يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقويم المستمر لدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة	
متوسط		1.04267	2.7607	إجمالي بعد اللامركزية	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (14) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الأخلاقي، حيث تم من خلال (15) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 2)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.76) وانحراف معياري بلغ (1.04)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة للبعد الأخلاقي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.00) وانحراف معياري بلغ (1.38)، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.98) وانحراف معياري بلغ (1.39)، تليها الفقرة رقم (01) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ (1.28)، ثم تأتي الفقرة رقم (05) في المرتبة الرابعة

بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط بلغ (2.58) وانحراف معياري بلغ (1.33)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (13) بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط قدره (2.50) وانحراف معياري بلغ (1.25).

هـ. تحليل بعد اللامركزية:

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية	3.0179	1.24303	1	متوسط
2	تمتلك إدارتكم الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الذاتية	2.8214	1.12988	2	متوسط
3	لا يحتاج اتخاذ القرار في إدارتكم إلى موافقة الوزارة	2.7500	1.25408	3	متوسط
4	تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها لدى السلطات المركزية	2.5357	1.17496	4	متوسط
	إجمالي البعد اللامركزية	2.7813	.85555		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (15) يظهر لنا نتائج تحليل بعد اللامركزية، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.78) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة

المحلية لولاية خنشلة لبعد اللامركزية ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.24)، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.82) وانحراف معياري بلغ (1.12)، تليها الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.25)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (04) بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط قدره (2.53) وانحراف معياري بلغ (1.17).

و. تحليل البعد الكيفي:

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل	2.9464	1.44499	4	متوسط
2	تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا متوسط المستخدمة في العمل بشكل دوري	2.9643	1.29284	3	متوسط
3	تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجدولها الزمنية	3.2321	1.20591	1	متوسط
4	تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلف مستوياتها الإدارية	3.2143	1.33095	2	متوسط

متوسط	5	1.35883	2.8393	تلتزم إدارتكم بسهولة الحصول على 05 الخدمة من طرف الزبون متى شاء دون تأخر أو انتظار	5
متوسط		1.14124	3.0393	إجمالي البعد الكيفي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

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

تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة محور الأداء تحليل بعد النمو والتعلم:

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	تتبع إدارتكم سياسات جديدة في مجال التعيين والترقيات والمكافآت	2.6768	1.20766	4	متوسط
2	تعمل إدارتكم على الإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف	3.0357	1.37463	1	متوسط
3	تقوم إدارتكم بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعارف	3.0179	1.38158	2	متوسط
4	تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم	2.7679	1.37499	3	متوسط
	إجمالي بعد النمو و التعلم	2.8750	1.15601		متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (17) يظهر لنا نتائج تحليل بعد النمو والتعلم، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.87) وانحراف معياري بلغ (1.15)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه

حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة لبعده النمو والتعلم ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري بلغ (1.37)، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.38)، تليها الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.76) وانحراف معياري بلغ (1.37)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (01) بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط قدره (2.67) وانحراف معياري بلغ (1.20).

تحليل بعد العمليات الداخلية:

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	تتبنى إدارتكم أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العاملين وزيادة كفاءة خدماتها	2.9286	1.39944	3	متوسط
2	تقوم إدارتكم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل	2.9821	1.34152	2	متوسط
3	تسعى إدارتكم إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية	3.0179	1.34152	1	متوسط
4	تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة	2.8571	1.38076	4	متوسط

				لجميع العاملين بوضوح
متوسط		1.23465	2.9464	إجمالي بعد العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

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

ج. تحليل بعد الزبائن:

الجدول رقم (19) استجابة أفراد الدراسة للبعد الزبائن حسب متوسطات الموافقة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
1	تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم	2.9107	1.35213	4	متوسط
2	تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائنهم	3.1429	1.28528	1	متوسط
3	تهتم إدارتكم بمعرفة آراء	3.0179	1.3835	3	متوسط

				واقترحات زبائنها والإصغاء لهم	
متوسط	2	1.26028	3.1071	تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن	4
متوسط		1.14525	3.0446	إجمالي بعد الزبائن	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (19) يظهر لنا نتائج تحليل بعد الزبائن، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (3.04) وانحراف معياري بلغ (1.14)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة لبعث الزبائن ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.14) وانحراف معياري بلغ (1.28)، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (3.10) وانحراف معياري بلغ (1.26)، تليها الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.19)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (01) بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط قدره (2.91) وانحراف معياري بلغ (1.35).

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

إختبار التوزيع الطبيعي:

تم استرجاع 56 إستبانة من الإستبانات التي وزعت على موظفي الإدارة المحلية بمقر الولاية والبالغ عددهم ب 65 موظف، وحسب نظرية النهاية المركزية نجد أن توزيع المعاينة قريب من التماثل حيث أن العينة ذات حجم كبير (230) فإن توزيع النتائج الممكنة سيكون له توزيع طبيعي.

بالإسقاط على عدد الإستبانات المسترجعة من الموظفين نجد أن $n=56$

($30 < 56$) وعليه فإن توزيع النتائج يتبع التوزيع الطبيعي.

اختبار الفرضيات:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: " لا يوجد أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية:

$$(a \leq 0.05)$$

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرارة Df	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة sig
الانحدار	50.249	1	50.249	143.227	0.000
الخطأ	18.945	54	0.351		
المجموع	69.194	55			

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة F المحسوبة 143.227 وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة المحلية

المتغير	(B)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
التسيير العمومي الجديد	1.242	1.988	0.000	143.227	0.852	0.726

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من خلال الجدول رقم (22): يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة المحلية وبالتالي وجود أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة المحلية، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة (143.227)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.988) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.852) حيث أن متغير التسيير العمومي الجديد يفسر ما نسبته (72.6%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (1.242).

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة المحلية

البعد	(B)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
البعد الحركي	0.871	0.338	0.000	21.24	0.531	0.282
البعد التشاركي	0.692	3.186	0.000	31.072	0.604	0.365
البعد الإستراتيجي	0.663	3.703	0.000	43.134	0.666	0.444
البعد الأخلاقي	0.874	2.155	0.000	104.975	0.813	0.660
بعد اللامركزية	0.534	3.104	0.002	10.738	0.407	0.166

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج - Spss V25

الفرضية الفرعية الأولى:

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

يبين لنا الجدول رقم (23) أثر البعد الحركي (التعاقد) على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (21.240)، وكذلك قيمة (T) البالغة (0.338) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط طردية بين المتغيرين بنسبة (0.531) حيث أن البعد الحركي يفسر ما نسبته (28.2%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.871).

- الفرضية الفرعية الثانية:

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

يبين لنا الجدول رقم (23) أثر البعد التشاركي (إقحام المواطن) على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.072)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.186) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة الارتباط بين المتغيرين بنسبة (0.601) حيث أن البعد التشاركي يفسر ما نسبته (36.5%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.692).

- الفرضية الفرعية الثالثة:

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

يبين لنا الجدول رقم (23) أثر البعد الإستراتيجي على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (43.134)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.703) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.666) حيث أن البعد الإستراتيجي يفسر ما نسبته (44%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.871).

-الفرضية الفرعية الرابعة:

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

يبين لنا الجدول رقم (23) أثر البعد الأخلاقي على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (104.975)، وكذلك قيمة (T) البالغة (2.155) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.813) حيث أن البعد الأخلاقي يفسر ما نسبته (66%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.874).

- الفرضية الفرعية الخامسة:

- لا يوجد أثر لبعد اللامركزية على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

يبين لنا الجدول رقم (23) أثر بعد اللامركزية على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.738)، وكذلك قيمة (T) البالغة (3.104) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل

من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط طردية بين المتغيرين بنسبة (0.407) حيث أن بعد اللامركزية يفسر ما نسبته (16.6%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.534).

الفرضية الفرعية السادسة:

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

يبين لنا الجدول رقم (23) أثر البعد الكيفي على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (205.931)، وكذلك قيمة (T) البالغة (1.500) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإن كل من قيمة (T) و (F) دالتان عند مستوى الدلالة (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط قوية بين المتغيرين بنسبة (0.890) حيث أن البعد الكيفي يفسر ما نسبته (79.2%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.875).

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

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

الجدول رقم (23): معامل ارتباط سبيرمان لأبعاد محور التسيير العمومي الجديد

أبعاد محور التسيير العمومي الجديد	درجة الارتباط بمحور الأداء الإداري	مستوى المعنوية Sig
البعد الحركي (التعاقد)	0.351	0.008
البعد التشاركي (إقحام المواطن)	0.593	0.00
البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف)	0.669	0.00
البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية)	0.779	0.00
اللامركزية	0.418	0.001
البعد الكيفي (الجودة)	0.879	0.00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الفرضية الفرعية الأولى:

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

تم استخدام اختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين البعد الحركي (التعاقد) و تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، حيث نلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط للبعد الحركي (التعاقد) قد بلغ (0.351) بصفة ضعيفة، وأن قيمة المعنوية Sig أكبر من (0.05) " $0.008 > 0.05$ "

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

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة بين البعد التشاركي (إقحام المواطن) وتحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية من الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط للبعد التشاركي (إقحام المواطن) قد بلغ (0.593) بصفة طردية متوسطة، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05) " $0.00 > 0.5$ "

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

الفرضية الفرعية الثالثة:

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

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط للبعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) قد بلغ (0.669) بصفة طردية قوية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05) " $0.00 > 0.5$ "

نتيجة الفرضية: توجد علاقة بين البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) وتحسين أداء الإدارة بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الرابعة:

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

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط للبعد الأخلاقي (المسألة الإدارية) قد بلغ (0.779) بصفة طردية قوية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05) "0.00>00.5"

نتيجة الفرضية: توجد علاقة بصفة طردية قوية بين البعد الأخلاقي (المسألة الإدارية) و تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية الخامسة:

- توجد علاقة بين بعد اللامركزية وتحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط لبعء اللامركزية قد بلغ 0.418 بصفة طردية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05) "0.00>00.5"

نتيجة الفرضية: توجد علاقة بصفة طردية بين بعد اللامركزية و تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

الفرضية الفرعية السادسة:

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

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط للبعد الكيفي (الجودة) قد بلغ (0.879) بصفة طردية قوية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05) "0.00>00.5".

نتيجة الفرضية: توجد علاقة بصفة طردية قوية بين البعد الكيفي (الجودة) و تحسين الأداء بالإدارة المحلية خنشة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%.

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تقبل الفرضية التي تفترض أنه توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية خنشلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5%.

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة (H) على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية خنشلة عند مستوى دلالة 5% تعزى إلى المتغيرات الشخصية. للوصول لنتيجة الفرضية الرئيسية الثانية قمنا باختبار الفروق للفرضيات الفرعية لها لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية خنشلة التي تعزى إلى البيانات الشخصية موضحة كالآتي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل T يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية خنشلة تعزى لمتغير الجنس

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
التسيير العمومي الجديد	ذكر	44	2.8143	0.78303	-1.114	0.270
	أنثى	12	3.0929	0.70662		
تحسين الأداء	ذكر	44	2.8371	1.12480	-1.529	0.132
	أنثى	12	3.3889	1.04140		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال هذا الجدول قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التسيير العمومي من حيث الجنس ذكر تقدر ب (2.8143) بانحراف معياري قدره (0.78303)، وهو قريب من المتوسط الحسابي للإناث المقدر ب (3.0929) وبانحراف معياري بنسبة (0.70662)، إضافة إلى قيمة

Tتساوي (-1.114) وأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لها لمستوى الدلالة للتسيير العمومي الجديد أكبر من (0.05) " $0.270 > 0.05$ " ، وعليه نقبل الفرضية الصغرى H_0 1 أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الجديد بالإدارة المحلية تعزى لمتغير الجنس.

يبين الجدول رقم (25) أن قيمة المتوسط الحسابي لمتغير تحسين الأداء من حيث الجنس ذكر تقدر ب (2.8371) بانحراف معياري قدره (1.12480)، وهو قريب من المتوسط الحسابي للإناث المقدر ب (3.0929) وبانحراف معياري بنسبة (1.04140)، إضافة إلى قيمة T تساوي (1.529) وأن القيمة الاحتمالية المصاحبة لها لمستوى الدلالة لتحسين الأداء أكبر من (0.05) " $0.132 > 0.05$ " ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى تحسين الأداء بمديرية الإدارة المحلية والتي تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية خنشة تعزى لمتغير السن

المحاور	مدة الخدمة في المؤسسة	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig)
التسيير العمومي الجديد	أقل من 25	0.091	0.361
	35-25		
	45 -36		
	أكبر من 45		
تحسين الأداء	أقل من 25	0.939	0.429

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (26): يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية للمحاور تساوي 0.361 و 0.429 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) بحيث " (0.05) " و "0.361>0.05" و " (0.05) " و "0.429>0.05" وعليه نقبل الفرضية الصفرية 2 -Ho التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري بالإدارة المحلية للولاية خنشلة لمتغير السن.

الجدول رقم (26): نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري بالإدارة المحلية خنشلة لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	مدة الخدمة في المؤسسة	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig)
التسيير العمومي الجديد	ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا (دكتوراه- ماجيستر)	0.922	0.404
تحسين الأداء	ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا (دكتوراه- ماجيستر)	1.072	0.350

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (27): يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.404 و 0.350 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة بحيث (0.05) " و "0.404>0.05" و " (0.05) " و "0.350>0.05" وعليه تقبل الفرضية الصفرية 3 -H0 التي

تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية للولاية خنثلة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم(27) نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد و تحسين الأداء بالإدارة المحلية خنثلة مدة الخدمة في المؤسسة.

المحاور	مدة الخدمة في المؤسسة	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig)
التسيير العمومي الجديد	أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة	0.145	0.932
تحسين الأداء	أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة	0.309	0.819

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (28): يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.932 و 0.819 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة بحيث " (0.05) " و " $0.932 > 0.05$ " و " $0.819 > 0.05$ " وعليه تقبل الفرضية الصفرية H_0 التي

تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية للولاية خنثلة تعزى لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة.

الجدول رقم(28): نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية خنثلة للمستوى الوظيفي

المحاور	مدة الخدمة في المؤسسة	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig)
التسيير العمومي الجديد	عون تنفيذي عون تحكم إطار	1.418	0.251
تحسين الأداء	عون تنفيذي عون تحكم إطار	1.180	0.315

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (29) يتبين لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.251 و 0.315 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة بحيث $0.251 > 0.05$ و $0.315 > 0.05$ " (0.05) " وعليه تقبل الفرضية الصفرية H_0 التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية للولاية خنثلة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول رقم (29): نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لأراء المبحوثين لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بمديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة يعزى للمتغيرات الشخصية.

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

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من النتائج الواردة في الجدول رقم (30) نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى تحسين الأداء بمديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة والتي تعزى إلى المتغيرات: السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، المستوى الوظيفي. مما

سبق يقتضي: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تفترض أنه لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بمديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة عند مستوى دلالة 0.05% تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع مستوى تطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة المحلية لولاية خنشلة ومعرفة مدى تطبيقهم لهذا المفهوم، وذلك من خلال البيانات التي تحتويها الإستبانة الموزعة على مختلف أفراد عينة الدراسة الموجودة بالإدارة المحلية، وذلك بناءا على مخرجات برنامج Spss25 من أجل معالجة البيانات وتحليلها للوصول للنتائج المطلوبة. حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على الدراسة التطبيقية بالإدارة المحلية، من خلال وضع أبعاد و فقرات لمحاور الإستبانة، وذلك لقياس الواقع الميداني بالمؤسسة محل الدراسة حيث وجدنا أن هناك تفاوت في مستوى التسيير العمومي الجديد بالعينة المدروسة، كما قمنا باختبار الفرضيات التي تم الاعتماد عليها في قياس مستوى التسيير العمومي الجديد بالمؤسسة محل الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

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

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

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

قدمت الدراسة الحالية دمج الأبعاد متكاملة ارتبطت بالتسيير العمومي.

النتائج الرئيسية للدراسة:

أولا - نتائج الجزء التطبيقي:

- التسيير العمومي الجديد أحد أهم الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة
- يساهم التسيير العمومي الجديد في الرفع من الأداء وبالتالي التحسين في الخدمات المقدمة
- يسمح التسيير العمومي الجديد بإشراك المواطن في اتخاذ القرار الأنسب واعتباره كزبون

- تعزيز مفهوم الأداء بين عمال المؤسسة يساهم في الرفع والتحسين في الأداء
- وجود توجه عام بالمؤسسات العمومية لتفعيل أساليب التسيير العمومي من أجل فعالية الخدمة المقدمة للمواطن.

ثانيا - نتائج الجزء التطبيقي:

- تتبنى مديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة التسيير العمومي الجديد بصفة متوسطة من خلال وجهة نظر العاملين بها، وهذا نسبة إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد التسيير العمومي الجديد.
- مستوى تحسن الأداء بالنسبة لمديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة متوسط، يرجع ذلك إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الأداء .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الجديد و تحسين أداء الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$)
- توجد علاقة ارتباط متوسطة بين التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسة بالإدارة المحلية لمقر ولاية خنشلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

$$(a \leq 0.05)$$

- عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى أداء الإدارة بمديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، المستوى الوظيفي.

أهم اقتراحات الدراسة

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

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

أفاق الدراسة

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

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. توفي محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد"، دار الفكر العربي، 2003-2004.
2. راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للطبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2002.
3. فلاح حسن حسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)"، دار وائل للنشر، عمار، الأردن، 2000.
4. وائل صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، "أساليب الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

ثالثاً: المجلات:

5. بكوش لطيفة. (2016/2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. بسكرة - الجزائر
6. بن عيسي ليلي، بتصرف. (2005/2006). أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، بسكرة - الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. بوساحة محمد أمين، بن مالك زكرياء. (2011/2012)، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة. قالمة - الجزائر : جامعة 08 ماي 45 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير.

قائمة المصادر والمراجع

8. سلوى تيشات، (2014/2015). آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية. الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس.
9. شريف موسى. (2014-2015). تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية. بومرداس
10. عبد المالك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2001.
11. فاطمة بوداودي وأحمد بوشنافة. (2018). دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الراشد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية ببشار، مجلة البشائر الاقتصادية.
12. فني فضيلة. (09، 2017). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة.

رابعاً: الأطروحات والمذكرات:

1- / الأطروحات:

13. إياد علي بتصريف الدجني. (2010/2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (أطروحة دكتوراه). 145. دمشق، كلية التربية - قسم المناهج وطرائق التدريس، دمشق: جامعة دمشق.

قائمة المصادر والمراجع

14. مناهل أحمد يوسف أحمد. (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال. السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

15. هاج عبد الرحمان، "أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة-، 2010-2011، ص7.

2/- المذكرات:

16. عادل عشي، "الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة-، 2002/2000.

رابعاً: المراجع باللغة الفرنسية:

17. Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Edition Harmattan, Paris, 1999.
18. Frans-Bauke Meer. (2007) New Public Management and Evaluation .Erasmus University Rotterdam
New_Public_Management and Evaluation.
19. Jan-Erik Lane. (2000) New Public Management.. New Public Management .New York ،USA: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group..

قائمة المصادر والمراجع

20. Jaques Lendrevie, Denis London, Mercator, « Les notions de compétences dans les différentes disciplines », Editions Dalloz, 6ed, Paris, 2000..
21. Marcel Laflame, « Le management : approche systématique », Gaetan Morin éditeur, 3ed CANADA, 1981.

خامسا: المواقع الإلكترونية:

22. <http://ar.m.wikipedia.org>.
23. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/87226>
24. https://www.researchgate.net/publication/304726368_

ملخص:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء الإدارة المحلية من خلال تحديد العلاقة بين أبعاد التسيير العمومي الجديد المتمثلة في (البعد الحركي التشاركي الإستراتيجي الأخلاقي ، اللامركزية والكيفي)، بحيث تم الاعتماد على المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي كونه مناسب لموضوع الدراسة ، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت إستبانة تتناسب مع الدراسة وأهدافها الغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من (38) فقرة وزعت على عينة مكونة من (65) مفردة بالإدارة المحلية لمقر الولاية بخنشلة، وتم استرداد (56) إستبانة ولمعالجة البيانات الموجودة ضمنها اعتمدنا على برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات ، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- تتبنى مديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة التسيير العمومي الجديد بصفة متوسطة من خلال وجهة نظر العاملين بها، وهذا نسبة إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد التسيير العمومي الجديد.
- مستوى تحسن الأداء بالنسبة لمديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة متوسط، يرجع ذلك إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الأداء.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الجديد و تحسين أداء الإدارة المحلية.
- توجد علاقة ارتباط متوسطة بين التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسة بالإدارة المحلية لمقر ولاية خنشلة .
- عدم وجود فروق في مستوى أداء الإدارة بمديرية الإدارة المحلية لولاية خنشلة تعزى إلى المتغيرات الشخصية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، المستوى الوظيفي.
الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، الأداء، تحسين الأداء التشاركي الزبائن الإدارة المحلية خنشلة.

Cette étude visait à identifier la nouvelle gestion publique et son impact sur l'amélioration de la performance de l'administration locale en définissant la relation entre les dimensions de la nouvelle gestion publique représentées dans (la dimension cinétique participative, la morale stratégique, la décentralisation et qualitative), de sorte que le mélange entre l'approche descriptive et analytique a été retenu comme étant approprié au sujet de l'étude Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire a été conçu en fonction de l'étude et de ses objectifs. les membres de l'échantillon composé de (38) éléments ont été distribués à un échantillon de (65) personnes dans l'administration locale du siège de l'État à Khenchela.(SPSS) analyse des données statistiques, l'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important sommes: - La Direction de l'Administration Locale de la wilaya de Khenchela adopte la nouvelle gestion publique de manière moyenne du point de vue de ses agents, et ceci par rapport à la valeur de la moyenne arithmétique des dimensions totales de la nouvelle gestion publique. - Le niveau d'amélioration de la performance de la Direction de l'Administration Locale de la Wilayat de Khenchela est moyen, du fait de la valeur de la moyenne arithmétique des dimensions totales de la performance. - Il existe un effet statistiquement significatif entre la nouvelle administration publique et l'amélioration de la performance de l'administration locale. - Il existe une corrélation moyenne entre la nouvelle gestion publique et la performance de l'institution dans l'administration locale du siège de la wilaya de Khenchela. - Il n'y a pas de différences dans le niveau de performance de la direction de la Direction de l'Administration Locale de la Wilayat de Khenchela en raison de variables personnelles : sexe, âge, diplôme, ancienneté dans l'institution et niveau professionnel.

Mots clés : nouvelle gestion publique, performance, amélioration participative de la performance, clients, administration locale, Khenchela.