



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمومي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في التسيير العمومي

العنوان

التسيير العمومي الحديث و واقعه على المؤسسات العمومية

"دراسة حالة بولاية الأغواط"

تحت إشراف الأستاذ:

*د/ أحمد بوجلال

من إعداد الطالبين:

- محمد تلمساني

- ادريس المهدي قرادي

الصفة	الجامعة	الإسم و اللقب
رئيسا	عمار ثليجي بالأغواط	د/ قويدر نبق
مشرفا و مقررا	عمار ثليجي بالأغواط	د/ أحمد بوجلال
مناقشا	عمار ثليجي بالأغواط	د/عبد القادر قرادي

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Handwritten signature: محمد بن عبد الله

إهداء



الفضل والمنة لله وحده وليس للعبد الضعيف أن هدانا الى طريق النجاح

وجعلنا نعيش في هذا العصر بثقة بالله عزوجل.

بعملي المتواضع هذا اسأل الله عزوجل الحفظ والستر لكل من احبه.

إلى من استقي منهم نور الحياة وبهجتها ، إلى عيناى أمى نور قلبى حفظها الله

وأبى سند ظهري رحمه الله و طيب ثراه و ثبته عند السؤال.

إلى من ترعرعت معهم ونهى غصني بينهم

الى كل عائلتي الكريمة

و الى كل أساتذتي الكرام الذين درسوني طول مشواري حفظهم الله و

ووقفهم.

ادريس المهدي قرادي





إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛ فلقد كان له الفضل
الأوّل في بلوغي هذا المستوى (والدي الحبيب)، أطال الله في عُمره.
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،
وراعتني حتى صرت كبيرًا (أمي الغالية)، طيّب الله ثراها.
إلى زوجتي الغالية ورفيقة دربي و مرشدة أفكاري حفظها لله و أدامها لي
سندا.

إلى كل عائلتي الكريمة.

إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

أُهدي إليكم بحثي

محمد تلمساني



كلمة شكر وعرنان

الحمد لله الذي بيده مفاتيح الغيب ، وإليه منتهى كل عمل وغاية
الذي منحنا نعمة العلم.

ونتقدم بكل كلمات الشكر والعرنان إلى الدكتور الفاضل أحمد
بوجلال الذي ساعدنا على إتمام هذا العمل فحفظه الله و وفقه .
كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل لجنة المناقشة الدكتور قويدر نبق
و الدكتور عبد القادر قرادي .

إلى كل من أساتذة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير كل واحد
باسمه لتقديمهم يد العون لنا ومساعدتنا لإتمام عملنا



ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة عموماً إلى معرفة مدى أثر و تطبيق التسيير العمومي الجديد وأبعاده على الأداء الإداري بإدارة المحلية الأغواط، حيث قمنا بتوضيح الإطار الفكري والنظري لمفهوم التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري والعلاقة بينهما ثم التعرف على مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد وتأثيره على موظفي الإدارة المحلية الأغواط و زيادة على ذلك اظهر الدور الفعال للتسيير العمومي الجديد في الإدارة العمومية و أخيراً التأكد من وجود العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة للتسيير العمومي الجديد والأداء الإداري.

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 الأغواط ، كما تم تحقق مستوى جيد لهذه العلاقة من خلال قبول الفرضية الثانية.

الكلمات المفتاحية:

التسيير العمومي الحديث، المؤسسات العمومية، الحوكمة الرشيدة، الجودة الشاملة، إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي:

Abstract

This study generally aims to find out the extent of the impact and application of the new public administration and its dimensions on the administrative performance in the local administration of Laghouat, where we have clarified the intellectual and theoretical framework of the concept of the new public management and administrative performance and the relationship between them, then identify the extent of the application of the new public management and its impact on the employees of the local administration Laghouat and in addition to show the effective role of the new public administration in the public administration and finally ensure the existence of correlations between the variables of the study New public management and performance Administrative.

This study tried to reach its goal and answer the problem of the study of how the impact of the new public management in improving the performance of public institutions in Algeria, this was done by adopting two main hypotheses in order to know the relationship between the two variables and the level of verification of this relationship, has been verified where the first main hypothesis was rejected and found a strong correlation between the new public management and the level of performance of the Directorate of Public Administration of the state of Laghouat, and a good level of this relationship was achieved through the acceptance of The second hypothesis.

Keywords:

Modern public management, public institutions, good governance, total quality, human resources management, strategic planning:

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	اهداء
	شكر و عرفان
	فهرس المحتويات
أ-و	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية	
8	مقدمة الفصل الأول
9	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي النظري لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية
9	المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد
13	المطلب الثاني: ماهية الأداء المؤسسي
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
15	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
17	المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية
18	المطلب الثالث: مناقشة مضامين الدراسات السابقة وبيان الاستفادة منها
20	خلاصة الفصل الأول :
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط	
22	مقدمة الفصل الثاني
23	المبحث الأول: الطريقة وإجراءات الدراسة

فهرس المحتويات

23	المطلب الأول: منهج وأنموذج الدراسة
27	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة
30	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
30	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
44	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
56	خلاصة الفصل الثاني
58	خاتمة
59	النتائج الرئيسية للدراسة
62	قائمة المصادر والمراجع
66	الملاحق

المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة

✓ التمهيد :

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 بإعتباره 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 الأغواط؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية أسئلة فرعية نوردتها كمايلي :

- ما واقع التسيير العمومي الجديد بالإدارة المحلية لولاية الأغواط ؟
- ما مستوى تحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية الأغواط ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية الأغواط؟

- ما طبيعة العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية الأغواط ؟

✓ فرضيات الدراسة :

للإجابة عن التساؤلات الفرعية المذكورة سابقاً، نصيغ الفرضيات التالية :

✚ الفرضية الرئيسية الأولى :

- لا يوجد أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند



المقدمة العامة

مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الأولى :

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

- الفرضية الفرعية الثانية :

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

- الفرضية الفرعية الثالثة :

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

- الفرضية الفرعية الرابعة :

- لا يوجد أثر للبعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الخامسة :

- لا يوجد أثر لبعد اللامركزية على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية السادسة

- لا يوجد أثر للبعد الكيفي (الجودة) على تحسين أداء الإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

✚ الفرضية الرئيسية الثانية:

• توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

- الفرضية الفرعية الأولى :

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



المقدمة العامة

- الفرضية الفرعية الثانية :
 - توجد علاقة بين البعد التشاركي (إحجام المواطن) وأداء الإدارة بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
 - الفرضية الفرعية الثالثة :
 - توجد علاقة بين البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) وتحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
 - الفرضية الفرعية الرابعة:
 - توجد علاقة بين البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) وتحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
 - الفرضية الفرعية الخامسة :
 - توجد علاقة بين بعد اللامركزية و تحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
 - الفرضية الفرعية السادسة:
 - توجد علاقة بين البعد الكيفي (الجودة) وتحسين الأداء بالإدارة المحلية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
- ✚ الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى المتغيرات الشخصية .

- الفرضية الفرعية الأولى H0-1 : لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير الجنس .
- الفرضية الفرعية الثانية H0-2: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير السن .
- الفرضية الفرعية الثالثة H0-3: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير المؤهل العلمي .

المقدمة العامة

- الفرضية الفرعية الرابعة H0-4: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير مدة الخدمة في المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الخامسة H0-5: لا توجد فروقات ذات دلالة معنوية لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي .

✓ **أهمية الدراسة:** تكمن أهمية دراستنا أساساً في موضوع في غاية الأهمية، وهو التسيير العمومي الجديد وتأثيره في تحسين أداء الإدارة المحلية بالأغواط، 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 خلافاً للدراسات العربية، حيث أن دراستنا تقدم إطار فكري نظري للتسيير العمومي الجديد والأداء الإداري ثم تطبيقه على عينة من الموظفين بالإدارة المحلية .

❖ الأهمية البالغة والتمثلة 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 الأغواط، أما الأهداف التي نحاول الوصول إليها تتمثل فيما يلي :

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

✓ **دوافع اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وهي:



المقدمة العامة

- أسباب شخصية: تطلعنا إلى دراسة موضوع جديد ، حيث إهتمنا بهذا الموضوع وإرادتنا في معالجته : وتطبيقه كدراسة بالجزائر كون أن هذا الموضوع تطرقت إليه دراسات أجنبية وبالتالي نكون أضفنا دراسة عربية للموضوع .
- أسباب موضوعية: تمثلت في الآتي :
- ❖ تقييم واقع التسيير العمومي الجديد لدى المؤسسات العمومية الجزائرية بالإدارة المحلية الأغواط نموذجا .
- ❖ كون أن الموضوع من المواضيع الحديثة التي تحظى بإهتمام و آفاق مستقبلية للإدارة العمومية.
- ❖ الإطلاع على مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في الرفع من الأداء الإداري بالإدارة المحلية لولاية الأغواط
- ✓ حدود الدراسة :
- عينة الدراسة : إقتصرت عينة الدراسة على موظفي مقر الإدارة المحلية بالأغواط.
- المجال الزمني : أجريت الدراسة بالفترة الممتدة من 25 مارس إلى غاية 5 افريل 2024.
- المجال المكاني: أجريت الدراسة بمقر الإدارة المحلية لولاية الأغواط.
- ✓ 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 الإعتماد على إستبانة الدراسة حالة وتحليل مختلف المعلومات المتعلقة بعينة الدراسة .
- ✓ صعوبات الدراسة : أثناء دراستنا لهذا الموضوع واجهتنا مجموعة من الصعوبات أبرزها ن
- درة 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 .
- ✓ تقسيمات هيكل الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين وكل فصل يحوي مبحثين كما يلي :
- الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية
- المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية
- المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد



المقدمة العامة

المطلب الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة العمومية الجزائرية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

المطلب الثالث: بيان الإستفادة والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة محل البحث .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لمقر الولاية - الأغواط -

المبحث الأول: الإسقاط المنهجي وإجراءات الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول : تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد الدراسة

المطلب الثاني: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة لأداء التسيير العمومي الجديد

واختبار فرضيات الدراسة

الفصل الأول:

**الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم
التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية
الجزائرية**

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

مقدمة الفصل الأول :

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

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

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

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

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

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد

أولاً: مفهوم ومبادئ التسيير العمومي الجديد :

1. مفهوم التسيير العمومي الجديد : إن نشأة مفهوم التسيير العمومي الجديد تعود إلى الأفكار

الليبرالية الجديدة في سبعينيات القرن الماضي عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، حيث شدد هذا الاتجاه أن أحد الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط والتي كانت تعرف بالدولة الحامية، ويعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة الجديدة إلى الباحث Christopher Hood سنة 1990¹.

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

- عرفته لجنة الإدارة العامة للتعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأنه: "نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العمومي ويقلل من "المركزية ويدعوا هذا النموذج إلى :
 - تركيز الإهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة .
 - منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة².
- 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

¹الحبيب بلية. 27 و 28 نوفمبر 2018. التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكمة مؤسسات القطاع العام. ورقة علمية منشورة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها في تحقيق التنمية، صفحة (02) - جامعة لونيبي على البلدة 2
²سلوى 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.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

○ 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 العامة¹.
من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسيير العمومي الجديد على أنه: "أحد الأساليب الحديثة في التسيير مفاده عصرنة الإدارة العمومية للوصول إلى مستوى عال من الفعالية والأداء من خلال نشر الأفكار الجديدة كتحسين الأداء والتغيير الإيجابي في العمل لنشر الوعي الإداري بمنح حرية التصرف للمسيرين في المهام الموكلة إليهم بهدف بلوغ إستجابة سريعة للخدمة المقدمة للمواطن وبالتالي تحقيق دور الدولة وتفعيل نشاطها".

2. مبادئ التسيير العمومي الجديد

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

- إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بالتجديد وتطوير وتأهيل الخدمة العمومية .
- تدعيم رقابة التسيير .
- يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفاعلية وكفاءة بدلا من إرتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية²

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

- تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والأهداف وفقا لنماذج كمية .
- لا مركزية السلطة داخل الوكالات العمومية والتدرج الأفقي لها وإعتماد الإدارة والتنظيم الذاتي لفرق العمل.

¹Jan-Erik Lane. (2000) New Public Management. New Public Management. New York. USA: Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group

²ليلي ، بتصريف، 2005/2006

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

تبنى مبدأ (مصطلح) Clients Pourvoyeurs العارض - الزبون.¹

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

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

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

- معالجة المشاكل والنقائص في مستوى حدوثها دون الرجوع إلى الهيئة المركزية ليلى بتصرف

ثانياً: خصائص التسيير العمومي الجديد :

1. خصائص التسيير العمومي الجديد :

للتسيير العمومي الجديد خصائص عديدة سنحاول سرد بعضاً منها :

- التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام ؛
- التسيير العمومي يرتبط بالعملية السياسية في الدولة ؛
- يعمل التسيير العمومي في إطار النظام المفتوح فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة من اجل الصالح العام للمجتمع ؛
- يتميز التسيير العمومي عن إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الإدارة ؛²
- استعمال التقنيات الحديثة لا سيما تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة ؛³

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 وأهدافها وتوجهاتها .

¹ ليلي، بتصرف، 2005/2006، الصفحات 53-54

² فاطنة بوداودي و أحمد بوشنافة. (2018). دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الراشد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية بشار مجلة البشائر الاقتصادية، صفحة 449

³ إسماعيل شريف . (2015). أساسيات حول التسيير العمومي. الجزائر، الجزائر : دار قرطبة للنشر والتوزيع.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

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

التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي	
تحقيق النتائج ورضا العملاء	إحترام 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
إستقلالية	التقسيم التجزيء والتخصص	تنفيذ المهام
التعاقد	المسابقات	التوظيف
التقدم على أساس الجدارة بحسب المسؤولية وبحسب الأداء	عن طريق الأقدمية، دون محسوبية.	الترقية
مؤشرات الأداء	مؤشرات المتابعة	الرقابة
تركز على الأهداف	تركز على الوسائل	نموذج الميزانية

Source: Dounebarbo, gouvernance et performance des institution publiques le cas de la communauté urbaine de garoua au cameroun, dition connaissances et savoirs 2016 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 ورضا 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 الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

المطلب الثاني: ماهية 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 اللغة الإنجليزية منها لفظ

(PERFORMANCE)¹

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

العالية للعاملين وحسن الإستغلال للموارد المتاحة.²

ويعرف الأداء بأنه إنعكاس لكيفية إستخدام 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 إختلاف أنواعها وأحجامها

إلى تحقيقها من خلال الإستغلال الفعال والكفء لمواردها البشرية والمادية في ظل ظروف بيئتها الداخلية

والخارجية⁴

مفهوم تحسين الأداء :

يعرف تحسين الأداء بأنه: عملية إدارية ترتكز 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.⁵

خصائص الأداء المؤسسي :

1-المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى في

المؤسسة؛

¹ إيباد على 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. (2017, 09). 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 الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير.

⁴ فني فضيلة. (2017, 09). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، صفحة 15.

⁵ بكوش لطيفة. (2016/2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. بسكرة - الجزائر.

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

- 2- المحافظة على الإستقرار الإداري والمالية للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة ؛
- 3- استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات ؛
- 4- إختيار 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 تعتمدها المؤسسة في التوظيف¹.

ثانيا: الأسس العامة لتقييم الأداء :

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها فيما يلي:²

1. **تحديد أهداف المؤسسة:** لكل مؤسسة عدد من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، لذا ينبغي أولا تحديد هذه الأهداف و دراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها، ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها .
2. **وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:** وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات أنشطة المؤسسة بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد البشرية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة ، ثم أوجه إستخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى إستفادة ممكنة منها ومن جهة أخرى يقصد بها وضع خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطار زمني محدد .
3. **تحديد مركز المسؤولية :** يقصد بمراكز المسؤولية كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء معين و لها سلطة إتخاذ القرارات التي من شأنها جزء من نشاط المؤسسة و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.
4. **تحديد مؤشرات الأداء :** تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية من أهم الجوانب في عملية التقييم ، كما أنها الأكثر صعوبة في

¹ إبياد على بتصريف الدجني. (2010/2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (أطروحة دكتوراه). 145 دمشق، كلية

التربية - قسم المناهج وطرائق التدريس، دمشق: جامعة دمشق. صفحة 149

² 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

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تعبر أصدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة من جهة أخرى .

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

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

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

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

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

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

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي ؛

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية .

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

- إنّ التغيير الجوهرى في أساليب إدارة الخدمات العامة وفق نظرية التسيير العمومي الجديد يكمن في اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين ويتم التعامل معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية؛
- حل مشاكل الانتظار على مستوى الوكالات التجارية بتقريبها من المستهلكين؛
- اعتماد الدقة في قارة العدادات وحسن الاستماع للزبائن، وكذا تقليص مدة الربط بالشبكات؛
- مشاكل تسيير الخدمات العامة تتمحور حول
 - العيوب التنظيمية للنظام البيروقراطي؛
 - التراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول بها منذ القدم على مستوى تسيير الخدمات العامة من مساواة مجانية، الاستمرارية .

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

- ضرورة تطبيق مبادئ وخصائص التسيير العمومي الجديد داخل مؤسساتنا العمومية لتفعيلها ؛
 - إعطاء للمؤسسات العمومية نوع من الاستقلالية الحقيقية في أداء وظائفها ؛
 - تجسيد طابع المنافسة بين المؤسسات العمومية، وبينها وبين مؤسسات القطاع الخاص.
- الدراسة الرابعة: لحبيب بلية (2018) (مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي) بعنوان: التسيير

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

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

- تبني مبادئ الحكامة الجيدة يقدم ويهيئ الإطار العام والأرضية المساعدة على تفعيل تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد؛
- أن التسيير العمومي الجديد يهدف من خلال نموذج إعادة إختراع الحكومة إلى تجديد البناء التنظيمي للمنظمات الحكومية.

الدراسة الخامسة: كريمة لعربي، (2019) (مقال في مجلة آفاق العلمية) بعنوان : تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الخدمة العمومية في الجزائر ومدى تحقيق الإدارة الجزائرية للرهان الحديث والتقديم للتسيير العمومي، والمتمثل في ضمان خدمة نوعية من جهة، والتقليل في النفقات العمومية من جهة أخرى، حتى تستجيب للمطالب المتنامية للمواطنين، حيث عالج البحث إبراز ماهي الآليات الكفيلة بضمان جودة الخدمة العمومية الجزائرية من ناحية، والاقتصاد في الإنفاق العمومي من ناحية أخرى؟ ومن النتائج الرئيسية لهذه الدراسة :

- لتغيير الثقافة الإدارية التقليدية لدى المسيرين العموميين، الجزائريين لابد من التركيز على مقارنة الجودة، بدءا من تحسين طرق استقبال المواطن إلى غاية تقديم الخدمات التي يطلبها وبالنوعية التي تليق بدافعي الضرائب، ولبلوغ ذلك لابد من الاستعانة بمجموعة من الآليات كاللامركزية، تحديث طرق ووسائل العمل الشراكة بين القطاع العام والخاص... إلخ .
- لترشيد الإنفاق العمومي لابد من تفعيل مدخل الرقابة والمحاسبة وتجسيد الموازنة المفتوحة لضمان شفافية توزيع المخصصات المالية وتسييرها

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية

الدراسة الأولى New Public Management: Jan-Erik Lane 2000

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

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

الدراسة الثانية Gerhard Hammerschmid Et d'autres 2018: New Public Management reforms in Europe and their effects

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

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

المطلب الثالث: مناقشة مضامين الدراسات السابقة وبيان الاستفادة منها

أولا: مناقشة الدراسات السابقة

1- الدراسات باللغة العربية :

- إتمدت هذه الدراسات بعرض الأسس والمفاهيم للتسيير العمومي الجديد في القطاع العام؛
- إتمدت هذه الدراسات على مزيج بين المنهج الوصفي من أجل الإلمام بمختلف الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، والمنهج التحليلي من خلال جمع المعلومات ودراسة مدى التأثير بين مختلف المتغيرات، والمنهج المقارن، والمنهج التاريخي لضبط التسلسل الزمني المتعلق بهذا الموضوع .

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

2- الدراسات باللغات الأجنبية

- تقييم هذه الدراسات تأثير الإدارة العامة الجديدة على مختلف البلدان ومحاولة معرفة مدى تأثيرها في تطور الأنظمة
- محاولة معرفة تأثير مختلف إصلاحات التسيير العمومي في تحسين أداء الإدارة العامة عرض وتحليل مختلف أبعاد أداء القطاع العام ودراسة العلاقات التي تربط بينها ؛
- التركيز على اعتبار أن المواطن يكتسي صفة الزبون وأن الإدارة العامة مطالبة بإرضاءه من خلال تقديم أفضل الخدمات له .

ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية

- ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاول الباحثان حصر أهم أبعاد التسيير العمومي الجديد التي تؤثر على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية .
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة؛
- تحاول هذه الدراسة ربط التسيير العمومي الجديد بإدارة المؤسسة العمومية وتطبيقه وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة التي ربطت التسيير العمومي مع متغيرات أخرى ؛
- قدمت هذه الدراسة أبعادا متكاملة، إرتبطت بالتسيير العمومي الجديد بمفهومه الحديث؛
- تبنت هذه الدراسة ستة أبعاد للتسيير العمومي الجديد متمثلة في البعد الحركي، التشاركي الإستراتيجي، الأخلاقي، اللامركزية والبعد الكيفي، وأبعاد أداء الإدارة المتمثلة في بعد النمو والتعلم، العمليات الداخلية وبعد الزبائن؛
- إستخدمت الدراسة مقاييس تتناسب مع متغيرات الدراسة بغرض قياس أثر التسيير العمومي الجديد على الأداء الإداري بالإدارة المحلية الأغواط ؛
- إستهدفت الدراسة مديرية الإدارة المحلية كونها تعتبر من القطاع العمومي الحساس بالولاية؛

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي والمنهجي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والمؤسسة العمومية الجزائرية

خلاصة الفصل الأول :

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالأدبيات النظرية لموضوع الدراسة والدراسات السابقة، بحيث تطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد إلى الإطار النظري لأداء المؤسسة ثم الدراسات السابقة.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن مصطلح التسيير العمومي الجديد من المفاهيم الحديثة المتعلقة بالأداء الإداري، حيث تم إستخدام بعض الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، وعليه تم عرض أهم التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. كما أن محاولة التطبيق العملي للتسيير العمومي الجديد يعد تحديا أمام الإدارات العمومية لمحاولة وضع هذا المفهوم حيز التطبيق .

ومنه يتضح لنا أن التطبيق العملي لمفهوم التسيير العمومي الجديد والتحسين في الأداء ليس بالأمر الصعب، وإنما تطبيقه من أجل التحسين في الأداء، حيث أن الأداء الإداري يعد مهما في مختلف الإدارات العمومية من أجل التحسين في الخدمة المقدمة للمواطن .

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

مقدمة الفصل الثاني:

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 الأغواط كأحدى 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 .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

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

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

2. أنموذج الدراسة: اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين الأول مستقل تمثل في التسيير العمومي 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 :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

الشكل رقم (01) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: أساليب جمع البيانات:

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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

1. الوثائق الإدارية: تعتبر هذه الأداة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات، وقد تم الإطلاع على وثائق مختلفة بالمؤسسة، ما ساعد على وضوح الرؤية حول هيكل المؤسسة وبعض المؤشرات التي توضح مستوى الأداء وبيانات تفيد موضوع الدراسة.
2. المقابلات: تعتبر المقابلة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات وأكثرها إستخداماً، 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 .
3. الاستبانة: تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقياس متغيراتها. لذلك قام الطالبان ببناء استبانة مكونة من ثلاثة محاور ضمت 38 فقرة، تتضمن 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 (إقحام المواطن) ويتكون من 4 عبارات
 - البعد الثالث : أسئلة متعلقة بالبعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف) ويتكون من 4 عبارات
 - البعد الرابع: أسئلة متعلقة بالبعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية) ويتكون من 5 عبارات
 - البعد الخامس : أسئلة متعلقة ببعيد 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 ببعيد النمو والتعلم ويتكون من 4 عبارات
 - البعد الثاني: أسئلة متعلقة ببعيد العمليات الداخلية ويتكون من 4 عبارات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

○ البعد الثالث: أسئلة متعلقة ببعد الزبائن ويتكون من 4 عبارات

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

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

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

ومن بين البرامج الإحصائية الشائعة الاستخدام في التحليل الإحصائي للبيانات، نجد برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية المعروف 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 واثبات 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 الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة؛ أي

احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات .

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

7. **معامل التحديد (R^2)** 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 .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

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 Like Male 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 نقوم 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 ريتشارد جيبر .

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

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 جيبر وبتخاذ مجتمع دراستنا البالغ 65 نجد حجم العينة يقدر بـ:

"55" مفردة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة :

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

و لقياس 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)

ReliabilityStatistics	
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 الموضوعة لهاته الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، فقد تم 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 للاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا البعد، وهذا بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة. والجدولين المواليين يوضحان ذلك :

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

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

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	0.411	14	0.778
02	0.582	15	0.561
03	0.597	16	0.859
04	0.676	17	0.803
05	0.746	18	0.640
06	0.601	19	0.728
07	0.834	20	0.825
08	0.854	21	0.611
09	0.797	22	0.854
10	0.895	23	0.815
11	0.833	24	0.768
12	0.806	25	0.911
13	0.837	26	0.888

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

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

رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	رقم الفقرة	درجة الارتباط بالبعد
01	0.826	07	0.918
02	0.895	08	0.888
03	0.871	09	0.871
04	0.863	10	0.890
05	0.890	11	0.891
06	0.903	12	0.896

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

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

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج

عند تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة تم التركيز على بعض البيانات الشخصية دون الأخرى، وهذا يعود إلى ما رآه الطالبان يتماشى مع طبيعة البحث 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 :

أولاً: توزيع أفراد العينة

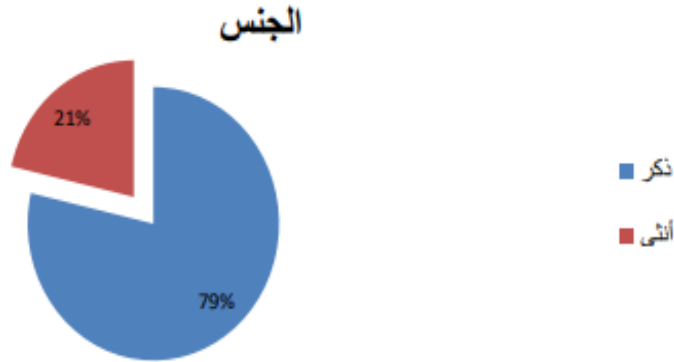
1. حسب متغير الجنس

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 الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الشكل رقم (02) الدائرة النسبية لنسبة الذكور والإناث في العينة



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد 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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

يشير إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة بالإدارة المحلية ذكور ويعود ذلك لعدة عوامل منها الخبرة، طبيعة المنطقة .

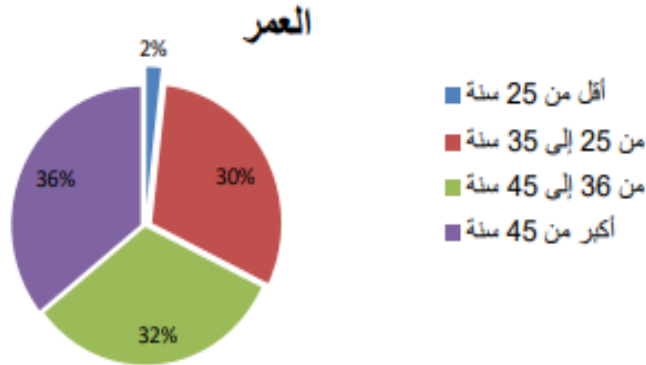
2. حسب متغير العمر

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%
المجموع		56	100%

الجدول رقم (07) توزيع الدراسة وفق متغير العمر

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

الشكل رقم (03) توزيع الدراسة وفق متغير العمر



المصدر : من إعداد الطالبين 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 وبنسبة 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 .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

3. حسب متغير المؤهل العلمي

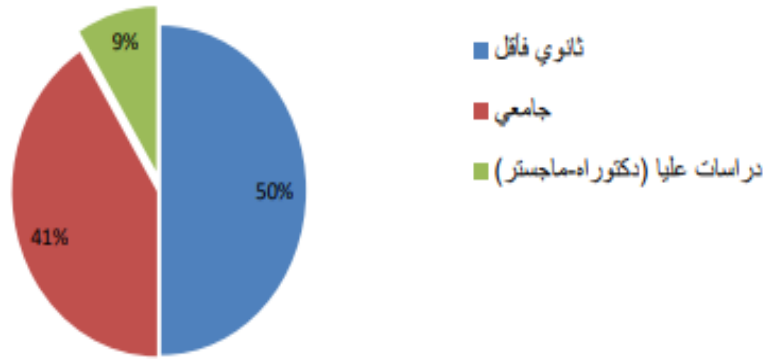
الجدول رقم (08) توزيع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

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 الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

الشكل رقم (04) توزيع الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين 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 .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

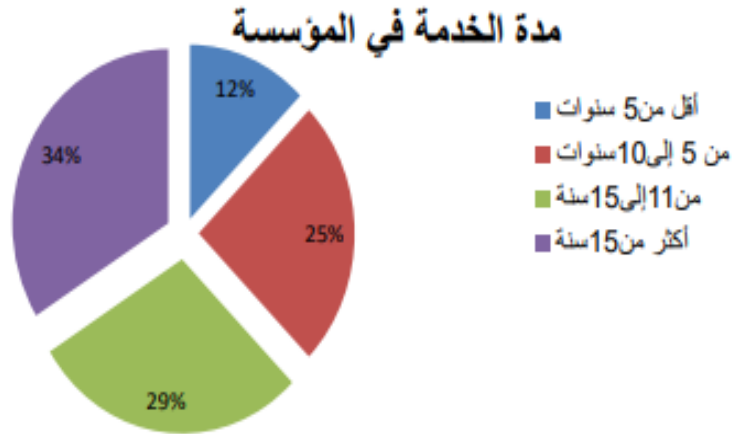
4. حسب متغير مدة الخدمة في المؤسسة :

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 %
المجموع		56	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss v25

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



المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد 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.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

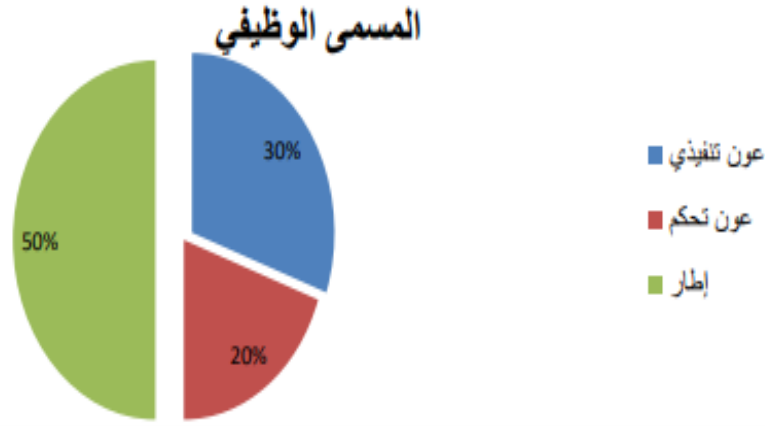
5- حسب متغير المستوى الوظيفي:

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 الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

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



المصدر : من إعداد الطالبين 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 .

ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة :

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

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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

أ. 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
01	تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم	2.3571	1.29935	4	منخفض
02	عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية	3.7321	.99984	1	مرتفع
03	تتعاقد إدارتكم مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة	3.7143	.86790	2	مرتفع
04	تقوم إدارتكم بتفويض بعض مرافقها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة	3.0893	1.32496	3	متوسط
	إجمالي البعد الحركي	3.2232	.67702		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (11) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الحركي (التعاقد)، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (322) 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 الأغواط 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).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

ب. تحليل البعد التشاركي (إقحام المواطن):

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

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (12) يظهر لنا نتائج تحليل البعد التشاركي (إقحام المواطن)، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.65) وانحراف معياري بلغ (0.79)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط للبعد التشاركي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرتين 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).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

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
01	تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية	3.1250	1.28009	1	متوسط
02	يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف	2.7857	1.38452	2	متوسط
03	تجتمع إدارتكم مع العمال لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات في بيئة المؤسسة	2.5714	1.38639	4	منخفض
04	يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم	2.6071	1.27463	3	منخفض
	إجمالي البعد الإستراتيجي	2.7723	1.12742		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (13) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الاستراتيجي، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في إستبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.77) وانحراف معياري بلغ (1.12)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط 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 (2060) وانحراف معياري بلغ (1.27)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (03) بمتوسط قدره (2.57) وانحراف معياري بلغ (1.38).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

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
01	تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال	2.7321	1.28617	3	متوسط
02	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم	2.9818	1.39431	2	متوسط
03	تمكن إدارتكم المواطنين ذوي العلاقة من الأفراد أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية من محاسبة ومراقبة العاملين بها .	2.5000	1.25045	5	منخفض
04	تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه	3.0000	1.38826	1	متوسط
05	يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقييم المستمر لدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة	2.5893	1.33180	4	منخفض
	إجمالي البعد الأخلاقي	2.7607	1.04267		متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (14) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الأخلاقي، حيث تم من خلال (05) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.76) وانحراف معياري بلغ (1.04)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط 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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.98) وانحراف معياري بلغ (1.39)، تليها الفقرة رقم (01) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.73) وانحراف معياري بلغ (1.28)، ثم تأتي الفقرة رقم (05) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط بلغ (2.58) وانحراف معياري بلغ (1.33)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (03) بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط قدره (2.50) وانحراف معياري بلغ (1.25).

هـ. تحليل بعد اللامركزية

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

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

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (15) يظهر لنا نتائج تحليل بعد اللامركزية، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (2.78) وانحراف معياري بلغ (0.85)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط لبعء اللامركزية ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.24)، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.82) وانحراف معياري بلغ (1.12)، تليها الفقرة رقم (03) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.75) وانحراف معياري بلغ (1.25)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (04) بدرجة موافقة منخفضة، بمتوسط قدره (2.53) وانحراف معياري بلغ (1.17).

و. تحليل البعد الكيفي

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل	2.9464	1.44499	4	متوسط
02	تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري	2.9643	1.29284	3	متوسط
03	تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجدولها الزمنية	3.2321	1.20591	1	متوسط
04	تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلف مستوياتها الإدارية	3.2143	1.33095	2	متوسط
05	تلتزم إدارتكم بسهولة الحصول على الخدمة من طرف الزبون متى شاء دون تأخر أو إنتظار	2.8393	1.35883	5	متوسط
	إجمالي البعد الكيفي	3.0393	1.14124		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (16) يظهر لنا نتائج تحليل البعد الكيفي (الجودة)، حيث تم من خلال (05) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا (3.03) وانحراف معياري بلغ (1.14)، وهو ما يشير إلى تجانس إجابات المبحوثين، أي أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة بدرجة موافقة متوسطة، وهو ما يشير إلى تبني مديرية الإدارة المحلية لولاية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

الأغواط للبعد الكيفي ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (323) وانحراف معياري بلغ (120)، وجاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (3.21) وانحراف معياري بلغ (1.33)، تليها الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.96) وانحراف معياري بلغ (1.29)، ثم تأتي الفقرة رقم (01) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.94) وانحراف معياري بلغ (1.44)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (05) بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط قدره (2.80) وانحراف معياري بلغ (1.14).

1. تحليل النتائج المتعلقة بتصورات وإستجابة أفراد الدراسة محور الأداء

أ. تحليل بعد النمو والتعلم

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تتبع إدارتكم سياسات جديدة في مجال التعيين والترقيات والمكافآت	2.6786	1.20766	4	متوسط
02	تعمل إدارتكم على الإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف	3.0357	1.37463	1	متوسط
03	تقوم إدارتكم بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الإتصالات وتبادل المعارف	3.0179	1.38158	2	متوسط
04	تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم .	2.7679	1.37499	3	متوسط
	إجمالي بعد النمو والتعلم	2.8750	1.15601		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (17) يظهر لنا نتائج تحليل بعد النمو والتعلم، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02) ، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

(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 الأغواط لبعد النمو والتعلم ولكن بدرجة متوسطة، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى، بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ (3.03) وانحراف معياري بلغ (1.37) ، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (3.01) وانحراف معياري بلغ (1.38)، تليها الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط بلغ (2.76) وانحراف معياري بلغ (1.37)، وأخيرا تأتي الفقرة رقم (01) بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط قدره (2.67) وانحراف معياري بلغ (1.20).

ب. تحليل بعد العمليات الداخلية

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

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الاستجابة
01	تتبنى إدارتكم أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العاملين وزيادة كفاءة خدماتها	2.9286	1.39944	3	متوسط
02	تقوم إدارتكم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل	2.9821	1.34152	2	متوسط
03	تسعى إدارتكم إلى تبني إجراءات وأساليب لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية	3.0179	1.34152	1	متوسط
04	تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح	2.8571	1.38076	4	متوسط
	إجمالي بعد العمليات الداخلية	2.9464	1.23465		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الجدول رقم (18) يظهر لنا نتائج تحليل بعد العمليات الداخلية، حيث تم من خلال (04) فقرات مطابقا لما جاء في استبانة الدراسة (ملحق رقم 02)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد إجمالا

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

(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 الأغواط لبعد 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
01	تقوم إدارتكم بتحليل إحتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم	2.9107	1.35213	4	متوسط
02	تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائننا	3.1429	1.28528	1	متوسط
03	تهتم إدارتكم بمعرفة آراء واقتراحات زبائننا والإصغاء لهم	3.0179	1.19835	3	متوسط
04	تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن	3.1071	1.26028	2	متوسط
	إجمالي بعد الزبائن	3.0446	1.14525		متوسط

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد 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 الأغواط لبعد الزبائن ولكن

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

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)، وأخيراً تأتي الفقرة رقم (01) بدرجة موافقة متوسطة، بمتوسط قدره (2.91) وانحراف معياري بلغ (1.35).

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

1. إختبار التوزيع الطبيعي:

تم إسترجاع 56 إستبانة من الإستبانة 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 ($n \geq 30$) فإن توزيع النتائج الممكنة سيكون له توزيع طبيعي . بالإسقاط على عدد الإستبانة المسترجعة من الموظفين نجد أن $n = 56$ ($56 > 30$) وعليه فإن توزيع النتائج يتبع التوزيع الطبيعي .

2. إختبار الفرضيات:

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

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

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية 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 الطالبين بالإعتماد 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:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

الجدول رقم (22): 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	R2 معامل التحديد
التسيير العمومي الجديد	1.242	1.988	0.000	143.227	0.852	0.726

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد 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 أنّ مُتغير التسيير العمومي الجديد يُفسّر ما نسبته (72.6%)، من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (1.242).

الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر أبعاد التسيير العمومي الجديد على

تحسين أداء الإدارة المحلية

المتغير	(B)	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	F المحسوبة	معامل الارتباط	R2 معامل التحديد
البعد الحركي	0.871	0.338	0.000	21.240	0.531	0.282
البعد التشاركي	0.69	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	0.874	2.155	0.000	104.975	0.813	0.660

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

الأخلاقي						
بعد اللامركزية	0.166	0.407	10.738	0.002	3.104	0.534
البعد الكيفي	0.792	0.890	205.931	0.000	1.500	0.875

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد 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 يُفسّر 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 يُفسّر ما نسبته (36.5%) من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.692).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

- 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 مُستوى 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 يُفسّر 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 مُستوى 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 يُفسّر 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 للبعد 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 مُستوى 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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

(0.407) حيث أن بعد اللامركزية يُفسّر 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 يُفسّر ما نسبته (79.2%) ، من التباين الحاصل في تحسين أداء الإدارة المحلية، كذلك قيمة معامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.875)

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

ثانياً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

تنص الفرضية على أنه : توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء الإدارة بالإدارة

المحلية لولاية الأغواط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %

الجدول رقم (24): 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 الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

الفرضية الفرعية الأولى :

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

تم استخدام إختبار سبيرمان لإيجاد العلاقة بين البعد الحركي (التعاقد) وتحسين 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 إستنتاج أنه لا توجد علاقة بين البعد الحركي (التعاقد) وتحسين 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) " $0.00 < 0.05$ "

نتيجة الفرضية: الفرضية صحيحة توجد علاقة بصفة طردية متوسطة بين البعد التشاركي إقحام المواطن وتحسين 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) " $0.00 < 0.05$ "

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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

- 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 المسائلة (الإدارية) قد بلغ 0.779 بصفة طردية قوية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05) $0.00 < 0.05$ "

نتيجة الفرضية : توجد علاقة بصفة طردية قوية بين البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) وتحسين الأداء 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 لبعد اللامركزية قد بلغ 0.418 بصفة طردية، إضافة إلى أن قيمة المعنوية Sig أقل من (0.05) $0.00 < 0.05$

نتيجة الفرضية : توجد علاقة بصفة طردية بين بعد اللامركزية وتحسين الأداء 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) $0.00 < 0.05$ "

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

نتيجة إختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تقبل الفرضية التي تفترض أنه توجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية الأغواط ذات دلالة إحصائية عند مستوى 5 %

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

ثالثاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة H_0 على أنه: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية لولاية الأغواط 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 الأغواط التي تعزى إلى البيانات الشخصية موضحة كالآتي:

الجدول رقم (25) نتائج تحليل T يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء

بالإدارة المحلية الأغواط 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 الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss v25

نلاحظ من خلال هذا الجدول قيمة المتوسط الحسابي لمتغير التسيير العمومي من حيث الجنس ذكر تقدر ب (2.8143) بإنحراف معياري قدره (0.78303) ، وهو قريب من المتوسط الحسابي للإناث المقدر ب (3.0929) وبإنحراف معياري بنسبة (0.70662) ، إضافة إلى قيمة T تساوي (-1.114) وأن القيمة الإحتمالية المصاحبة لها لمستوى الدلالة للتسيير العمومي الجديد أكبر من 0.05 ($0.270 > 0.05$)، وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_{0-1} أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي 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) بإنحراف معياري قدره (1.12480) ، وهو قريب من المتوسط الحسابي للإناث

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

المقدر ب(3.0929) وبإنحراف معياري بنسبة (1.04140) ، إضافة إلى قيمة T تساوي (1.529) وأن القيمة الإحتمالية المصاحبة لها لمستوى الدلالة لتحسين الأداء أكبر من 0.05 (0.132 > 0.05) ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة المدروسة في مستوى تحسين الأداء بمديرية الإدارة المحلية والتي تعزى إلى متغير الجنس.

الجدول رقم (26) : نتائج تحليل التباين الأحادي " ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي العينة

لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية الأغواط تعزى لمتغير السن

المحاور	السن	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig)
التسيير العمومي الجديد	أقل من 25	1.091	0.361
	35-25		
	45-36		
	أكبر من 45		
تحسين الأداء	أقل من 25	0.939	0.429
	35-25		
	45-36		
	أكبر من 45		

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) : يتبين لنا أن القيمة الإحتمالية (Sig) للمحاور تساوي 0.361 و 0.429 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بحيث " $0.361 > 0.05$ " و " $0.429 > 0.05$ " وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_{0-2} التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري بالإدارة المحلية للولاية الأغواط لمتغير السن.

الجدول رقم (27) : نتائج تحليل التباين "الأحادي" ONE WAY ANOVA يبين لنا رأي

العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد والأداء الإداري بالإدارة المحلية الأغواط لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	السن	اختبار F	مستوى الدلالة (Sig)
التسيير العمومي الجديد	ثانوي فأقل	0.922	0.404
	جامعي		
	دراسات عليا (دكتوراه ماجستير)		

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

0.350	1.072	ثانوي فأقل	تحسين الأداء
		جامعي	
		دراسات عليا (دكتوراه ماجستير)	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) : يتبين لنا أن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.404 و 0.350 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بحيث $0.404 > 0.05$ و " $0.350 > 0.05$ وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_{0-3} التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية للولاية الأغواط تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (28) نتائج تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" يبين لنا رأي العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية الأغواط مدة الخدمة في المؤسسة

المحاور	مدة الخدمة المؤسسة	في اختبار F	مستوى الدلالة (Sig)
التسيير العمومي الجديد	أقل من 5 سنوات	0.145	9320.
	من 5 إلى 10 سنوات		
	من 11 إلى 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		
تحسين الأداء	أقل من 5 سنوات	0.309	0.819
	من 5 إلى 10 سنوات		
	من 11 إلى 15 سنة		
	أكثر من 15 سنة		

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (28) : يتبين لنا أن القيمة الإحتمالية (Sig) تساوي 0.819 و 0.932 على الترتيب وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 بحيث $0.932 > 0.05$ و " $0.819 > 0.05$ " وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_{0-4} التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية للولاية الأغواط تعزى لمتغير مدة الخدمة في المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

الجدول رقم (29) : نتائج تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA " يبين لنا رأي

العينة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية للأغواط للمستوى الوظيفي

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

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد 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 0.05 بحيث "0.251 > 0.05" و "0.315 > 0.05" وعليه نقبل الفرضية الصفرية H_0-5 التي تفترض أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأراء العينة المدروسة لمستوى التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالإدارة المحلية للولاية الأغواط تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

الجدول رقم (30) : نتائج تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لأراء المبحوثين لمستوى

التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط يعزى للمتغيرات

الشخصية

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

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Spss V25

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

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 الأغواط والتي تعزى إلى المتغيرات السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة المستوى الوظيفي .
مما سبق يقتضي:

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

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالإدارة المحلية لولاية الأغواط

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل الوقوف على واقع مستوى تطبيق التسيير العمومي الجديد بالإدارة المحلية لولاية الأغواط ومعرفة مدى تطبيقهم لهذا المفهوم، وذلك من خلال البيانات التي تحتويها الإستبانة الموزعة على مختلف أفراد عينة الدراسة الموجودة بالإدارة المحلية، وذلك بناء 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 وفقرات 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 كفؤة 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 الأغواط، كما تم تحقق مستوى جيد لهذه العلاقة من خلال قبول الفرضية الثانية .

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

قدمت الدراسة الحالية دمج الأبعاد متكاملة إرتبطت بالتسيير العمومي .

النتائج الرئيسية للدراسة :

أولا - نتائج الجزء التطبيقي :

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

ثانيا نتائج الجزء التطبيقي:

- تتبنى مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط 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 الأغواط متوسط، يرجع ذلك إلى قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي أبعاد الأداء .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء الإدارة المحلية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)
- توجد علاقة ارتباط متوسطة بين التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسة بالإدارة المحلية لمقر ولاية الأغواط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خاتمة

- عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية حول مستوى أداء الإدارة بمديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) 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

آفاق 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

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

▪ الكتب :

1. رياض عيسى. (1987). النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
2. حماد محمد شطا . (1987). تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة 78 الجزائر: المطبوعات الجامعية .
3. علي خطار شنطاوي. (1990) . نظرية المؤسسات العامة وتطبيقاتها في المملكة الأردنية الهاشمية الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع .
4. إسماعيل شريف . (2015). أساسيات حول التسيير العمومي. الجزائر، الجزائر : دار قرطبة للنشر والتوزيع .

▪ البحوث الجامعية

5. جعفري عبد الرزاق. (2003). التنمية المحلية في ظل الإصلاحات السياسية والإقتصادية الجزائر : جامعة الجزائر - كلية العلوم السياسية .
6. بن عيسى ليلي، بتصرف. (2005/2006). أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي بسكرة - الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة .
7. إياد علي بتصرف الدجني. (2010/2011). دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (أطروحة دكتوراه). 145 دمشق، كلية التربية - قسم المناهج وطرائق التدريس، دمشق : جامعة دمشق .
8. بوساحة محمد أمين بن مالك زكرياء . (2011/2012). المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة. قالمة - الجزائر : جامعة 08 ماي 45 كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير .
9. سلوى تيشات (2014/2015) . آفاق الوظيفة العمومية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس.
10. شريف موسى (2014-2015). تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية .بومرداس

قائمة المصادر والمراجع

11. عطار نادية. (2014-2015) . التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام. تلمسان - الجزائر .
12. قلبو حسينة (2014/2015). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة .
13. مناهل أحمد يوسف أحمد (2015). أثر التغيير التنظيمي على تحسين الأداء الإداري بالمؤسسات الخدمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال السودان: جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .
14. بكوش لطيفة. (2016/2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية الجزائرية. بسكرة - الجزائر .
15. تومي شافية. (2017/2018). أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر. سعيدة الجزائر : جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة - كلية الحقوق والعلوم السياسية .
16. تومي شافية بتصرف. (2017/2018). أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسة العمومي في الجزائر . سعيدة الجزائر : جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة-الجزائر .
- **المقالات المنشورة:**
17. الطيب داودي وأماني عبد الحق . (2018). تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية. مجلة المفكر العدد الثالث، 146 .
18. فاطنة بوداودي و أحمد بوشنافة. (2018). دور التسيير العمومي الإلكتروني في إرساء مبادئ الحكم الراشد من خلال دراسة ميدانية لعدد من الإدارات الحكومية ببشار مجلة البشائر الاقتصادية، صفحة 449 .
19. فني فضيلة. (2017, 09). أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن. مجلة العلوم الإنسانية جامعة محمد خيضر بسكرة، صفحة 15.
20. كريمة لعرايبي. (2019). تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث. مجلة أفاق علمية المجلد 11 العدد : 03 ، 193 .
21. الحبيب بلية. 27 و 28 نوفمبر 2018. التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامه مؤسسات القطاع العام. ورقة علمية منشورة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي المنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم والتجارية وعلوم التسيير بالتعاون مع مخبر تسيير الجماعات المحلية ودورها

قائمة المصادر والمراجع

في تحقيق التنمية، صفحة (02) - جامعة لونيبي علي البلدية 2

▪ المحاضرات :

22. بن عبيد عبد الباسط. (2018) محاضرة التسيير العمومي. الأغواط : جامعة أحمد دراية الأغواط

كلية

العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير .

ثانيا : المراجع باللغات الأجنبية

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

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

Erasmus University Rotterdam (المحرر) تم الاسترداد من

[https://www.researchgate.net/publication/304726368_New_Public_Management and Evaluation.](https://www.researchgate.net/publication/304726368_New_Public_Management_and_Evaluation)

25. Gerhard- Van de Walle, Steven- Andrews, Rhys- Mostafa, Ahmed Hammerschmid. (2018.04 30) New Public Management reforms in Europe and their effects: findings from a 20-country top executive survey. International Review of Administrative Sciences.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: استبانة الدراسة

جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص التسيير العمومي

إستبانة البحث

أخي العامل المحترم.... أختي العاملة المحترمة....

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم

بإعدادها بقصد إستكمال مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان: " التسيير العمومي الجديد وأثره في

تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر - دراسة حالة مديرية الإدارة المحلية لولاية الأغواط.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة المحلية لولاية الأغواط كأحد الهيئات العمومية

لمبادئ التسيير وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تـ العمومي الجديد وأثره على أداء هذه الهيئة

العمومية. ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه

الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم.

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية :

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن: أقل من 25 سنة من 25-35 من 36-45 أكبر من 45 سنة

3- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)

4- مدة الخدمة في مؤسستكم : أقل من 5 سنوات 05-10 سنة 15-11 سنة

أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي: عون تنفيذي عون تحكم إطار

الملاحق

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: التسيير العمومي الجديد

الرقم	العبرة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
البعد الحركي (التعاقد)						
1	تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم .					
2	عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية.					
3	تتعاقد إدارتكم مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة.					
4	تقوم إدارتكم بتفويض بعض مرافقها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة .					
البعد التشاركي (إقحام المواطن)						
5	تكرس إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرار المحلي.					
6	تقوم إدارتكم بمنح المواطن الحق في الإطلاع على الوثائق الإدارية.					
7	تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوّاري .					
8	تستند إدارتكم إلى سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة					
البعد الإستراتيجي (الإدارة بالأهداف)						
09	تضع إدارتكم أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.					
10	يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف.					
11	تجتمع إدارتكم مع العمال لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة					

الملاحق

					12	يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم .
البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية)						
					13	تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال
					14	يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.
					15	تمكن إدارتكم المواطنين ذوي العلاقة من الأفراد أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية من محاسبة ومراقبة العاملين بها .
					16	تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه.
					17	يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقييم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة
اللامركزية						
					18	تعتبر القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية .
					19	تمتلك إدارتكم الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الذاتية .
					20	لا يحتاج اتخاذ القرار في إدارتكم إلى موافقة الوزارة
					21	تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات المركزية .
البعد الكيفي (الجودة)						
					22	تعمل إدارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل

الملاحق

					23	تقوم إدارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري
					24	تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقا لجدولها الزمنية
					25	تحرص إدارتكم على أن يكون التحسين في الأداء مسؤولية مختلف مستوياتها الإدارية
					26	تلتزم إدارتكم بسهولة الحصول على الخدمة من طرف الزبون متى شاء دون تأخر أو انتظار .

المحور الثاني: أداء إدارتكم

الرقم	العبارة	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
النمو والتعلم						
1	تتبع إدارتكم سياسات جديدة في مجال التعيين والترقيات والمكافآت					
2	تعمل إدارتكم على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف					
3	تقوم إدارتكم بالتحسين في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعارف					
4	تحرص مؤسستكم على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم .					
العمليات الداخلية						
5	تتبنى إدارتكم أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العاملين وزيادة كفاءة خدماتها					
6	تقوم إدارتكم بتطوير العمليات الإدارية باستمرار لتقليل الأخطاء في العمل					
7	تسعى إدارتكم إلى تبني إجراءات وأساليب					

الملاحق

					لتسهيل العمليات الإدارية وتنفيذها بفاعلية	
					تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح .	8
الزبائن						
					تقوم إدارتكم بتحليل احتياجات عملائها ودراستها لتحقيق رضاهم	09
					تقيم إدارتكم علاقات طيبة مع زبائنهم	10
					تهتم إدارتكم بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم والإصغاء لهم	11
					تساهم كل المصالح في إدارتكم في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن	12

في الأخير نقدر بإخلاص تعاونكم معنا