جامعة يحي فارس بالمديـة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضــوع:

أثـرالتسيـير العمومي الـجديد على أداء الموظفين فـي الإدارة المحلية ـ بلـدية سـغوان ـ

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التســيير

تخصص: تسيير عمومي

إعداد الطالبـــــان:

- فندوشي إسماعيل
- شـــرقي محمـــد

تحت إشراف الأستاذ:

جبـــارة بناصـــــــر

أعضاء لجنة المناقشة

1- أ.د/عيماد معوشي (جامعة المدية).....رئيسا.

2- د/جبارة بناصـــــر (جامعة المدية).....مقررا.

3- د/بن عروس حمزة (جامعة المدية).....عضوا ممتحنا.

السـنة الجامعية: 2023-2024

كلمة شكر

في البداية نحمد الله تعالى حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه
ملئ السموات وملئ الأرض وملئ مابينهما على إتمام
وتكملة هذا العمل ،ثم نتوجه بالشكر الجزيل للأستاذ
المشرف المحترم: د.جبارة بناصر الذي أشرف علينا
و على إتمام هذا العمل المفيد والمتواضع والذي
لم يبخل في جهده علينا بنصائحه العلمية القيمة
والمنهجية و توجيـهاته القيمة النـــافعة
وكما نتوجه بالشكر والتقدير و الإمتنان
إلى كل من ساعدنا ولوبكلمة طيبة
في إنجاز هذا العمل المتواضع
من قريب و من بعيد .

إهداء

إلى كل من كان سببا في زرع الأشواق و الخيرات و الرحمات

إلى من علماني وأرشداني إلى طريق الخير و الفلاح بالنّصح

و ربياني صغيرا الوالدين الكريمين و إلى من أرى نفسي

حين أراهما ويطيب لي حينذاك لقياهما و كلما

أتذكرهما تسعد روحي بذكراهما إلى إخوتي

وكل الأصدقاء و الزملاء بدون إستثناء

و إلى كل الذين وسعتهم ذاكرتي

و لم تسعهم مذكرتي أهدي

ثمرة هذا الجهد المتواضع.

الطالب: فندوشي إسماعيل

إهداء

إلى روح أمي وأبي الطاهرة رحمة الله عليهم إلى كل من أضاء بعلمه عقل غيرهأو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فاظهر بسماحته تواضع العلماء وبرحابته سماحة العارفين إلى زوجتي العزيزة ورفيقة دربي حفظها الله ورعاها إلى أولادي قرة عيني آلاء الرحمن، أنفال، عبد الباسط، عبد المؤمن إلى إخوتي كل باسمه وأهلي وأصدقائي أهدي هذا العمل المتواضع لهم جميعا.

الطالب: شرقي محمد

ملخص

تهدف هذه الدارسة إلى تشخيص أثر التسيير العمومي الجديد على أداء الموظفين، وقد تم إسقاط الجانب التطبيقي في الدارسة الميدانية على موظفي الإدارة المحلية ببلدية سغوان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدارسة لوصف وتحليل نتائج استطلاع أرآء عينة من عمال بلدية سغوان، باستخدام أداة الاستبيان وتوصلنا في ختام هذه الدراسة إلى أن التسيير العمومي الجديد له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي، من خلال وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي، وأنه هناك أثر عند مستوى المعنوية **0.05**.

مما يستدعي تطبيق التسيير العمومي الجديد على الإدارة المحلية من أجل تطوير وتحقيق أكبر عدد ممكن من النتائج والأهداف.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، الأداء الوظيفي، الإدارة المحلية، بلدية سغوان.

Abstract:

This study aims to diagnose the impact of the new public management on the performance of employees. The applied aspect of the field study was presented to local administration employees in the municipality of Saghouan.The descriptive approach was used. To analyze and describe the findings of the survey done with some workers from the municipality of Seghouan. The questionnaire was distributed on them, we concluded at the end of this study that public management has positive impact on workers performance. This was validated by the proof of the existence of statistically significant relationship between public management and professional performance. And that there is an impact at the level of significance we also concluded we also concluded that new public management is implemeted on local administration in order to develop and achieve the maximum goals.

Keywords: new public management, professional performance, Local Administration, Municipality of Seguin.

فهرس المحتويات

الرقم	المحتوى	الصفحة
01	شكر.....	–
02	الإهداء.....	–
03	ملخص.....	I
04	فهرس المحتويات.....	II.III.II
05	فهرس الجداول.....	V
06	فهرس الاشكال.....	VI
07	مقدمة.....	أ.... و
08	**الفصل الأول: الإطار العام للتسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي**	1
09	تمهيد.....	2
10	المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد.....	3
11	المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد.....	3
12	المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد.....	9
13	المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي.....	11
14	المبحث الثاني: مبادئ وتجارب ونماذج التسيير العمومي الجديد.....	13
15	المطلب الأول: مبادئ التسيير العمومي الجديد.....	13
16	المطلب الثاني: تجارب التسيير العمومي الجديد.....	15

17	المطلب الثالث: نماذج التسيير العمومي	27
18	المبحث الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي.....	31
19	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي.....	31
20	المطلب الثاني: أهمية ومحددات الأدء الوظيفي.....	33
21	المطلب الثالث: تقييم وتحسين الأداء الوظيفي.....	36
22	خلاصة الفصل.....	38
23	**الفصل الثاني: دراسة حالة بلدية سغوان**	39
24	تمهيد.....	40
25	المبحث الأول: عموميات حول بلدية سغوان	41
26	المطلب الأول: تقديم البلدية.....	41
27	المطلب الثاني: نشاطات ومجالات البلدية.....	42
28	المطلب الثالث: التعليم والرياضة بالبلدية.....	43
29	المبحث الثاني: مصالح بلدية سغوان.....	44
30	المطلب الأول: مصلحة الأمانة العامة.....	44
31	المطلب الثاني: مصلحة التنظيم والمصلحة التقنية.....	45
32	المطلب الثالث: مصلحة التجهيز والاشغال الجديدة.....	50
33	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.....	51
34	المطلب الأول: منهج الدراسة وتوزيع البيانات.....	51

35	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات.....	59
36	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات.....	64
37	خلاصة الفصل.....	68
38	خاتمة.....	69
39	قائمة المراجع.....	73
40	الملاحق.....	77

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
41	الجدول رقم (01): أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والقديم.....	12
42	الجدول رقم (02): البيانات الشخصية والوظيفية للعينة.....	52
43	الجدول رقم (03): أبعاد التسيير العمومي الجديد.....	53
44	الجدول رقم (04): أبعاد الأداء الوظيفي.....	53
45	الجدول رقم (05): مقياس ليكارت الخماسي.....	54
46	الجدول رقم (06): تقسيمات درجة الموافقة	55
47	الجدول رقم (07): توزيع الأفراد حسب العمر.....	56
48	الجدول رقم (08): توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي.....	57
49	الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.....	58
50	الجدول رقم (10): إجابات أفراد العينة على محور التسيير العمومي الجديد.....	59
51	الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي	62
52	الجدول رقم (12): قيم معامل الارتباط بيرسون.....	64
53	الجدول رقم (13): نتائج اختبار الإنحدار بين التسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي...	65
54	الجدول رقم (14): قيمة الفروق بين متوسطات درجات الأفرادAnova	66

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
55	الشكل رقم(01): توزيع الأفراد حسب العمر.....	56
56	الشكل رقم(02): توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي.....	57
57	الشكل رقم(03): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية	58

مقدمـــة

مقدمة

باتت التحولات الإقتصادية التي يعرفها العالم منذ أكثر من عشرين سنة، وبالجزائر خاصة والمتعلقة أساسا بقضايا سياسات التنمية المحلية والجهوية والمرتبطة بظهور العديد من المفاهيم الحديثة خاصة منها التي تؤثر بسلامة الحكم ونزاهته، وكذا تسيير مؤسسات الدولة كالإدارات المحلية على اختلاف مستوياتها والتي أصبحت أمرا يطرح العديد من النقاشات حول أمور ومشاكل التنمية في شقيها الإجتماعي والإقتصادي، إلى جانب التسيير الإداري والسياسي خاصة على المستوى المحلي.

ولقد شكلت أزمة السبعينات منعرجا هاما في تسيير المرافق العامة، إذ أن تراجع دور الدولة وتدخلاتها صاحبه إعادة النظر في نموذج التسيير، فظهر نموذج جديد يحاكي التسيير في المؤسسات الإقتصادية الخاصة، والذي يُعرف بالتسيير العمومي الجديد، والذي بدوره يمثل أحد أهم التطورات والنماذج الفكرية التي أثرت في تسيير المرافق العامة وفق التوجهات الحديثة في مجال التسيير.

إن السعي إلى تفعيل التسيير العمومي الجديد أصبح أحد أولويات معظم الدول المتقدمة منها والمتخلفة، فإذا كان التسيير في المؤسسات الإقتصادية بات واضح المعالم والقواعد التي تسيره وتحكمه، فإن للتسيير خصوصيات ترتبط بطبيعة المؤسسات والمرافق العامة ، إذ يستمد خصوصيته من ضرورة بلوغ أهداف المؤسسات العمومية في ظل ما لديها من مهام و أدوار ذات طبيعة إجتماعية وإقتصادية وغيرها، وفي هذا السياق ظهرت العديد من الأسس والمداخل لتحسين أهداف ونتائج التفعيل والإصلاح الإداري ومن بين هذه المداخل كما سبق الذكر ألا وهو التسيير العمومي الجديد.

أولا: إشكالية البحث

ما انعكاسات تطبيق التسيير العمومي الجديد على أداء موظفي بلدية سغوان؟

وتتفرع الإشكالية الرئيسية الى أسئلة فرعية سيتم اعتمادها في البناء النظري والتطبيقي لتقرير العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث سيتم صياغة هذه الأسئلة تبعا كما يلي:

ثانيا: الأسئلة الفرعية

1-هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التسيير العمومي الجديد وبين الأداء الوظيفي؟
2-هل هناك دلالة إحصائية بين متوسطات التسيير العمومي الجديد وبين متوسطات الأداء الوظيفي لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي؟

ثالثا: الفرضيات

كإجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة، قمنا بصياغة الفرضيات التالية والتي سنحاول التأكد من صحتها من خلال هذه الدراسة:

1-**الفرضية الأولى:** وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التسيير العمومي الجديد وبين الأداء الوظيفي.

2-**الفرضية الثانية:** وجود دلالة إحصائية بين متوسطات التسيير العمومي الجديد وبين متوسطات الأداء الوظيفي لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي.

رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية البحث في موضوعنا هذا كونه يلقي الضوء على الطرق الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي في تسيير القطاع العام، وخاصة تسيير الإدارات المحلية العمومية كونها تتمثل العصب الذي يرتكز عليه القطاع العمومي والاقتصاد الوطني، ان التطبيقات الحديثة لتقييم الأداء أصبحت مفروضة على القطاع العام وخاصة المؤسسات العمومية للنهوض بالاقتصاد الوطني.

خامسا: أهداف الدراسة

إن الهدف من البحث هو معرفة واقع الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية المحلية بالإضافة إلى تحديد مراحل التحول من التسيير التقليدي المغلق إلى التسيير الحديث الذي يراعي البيئة بمختلف قطاعاتها السياسية والاقتصادية والتوصل لبناء مؤسسات عمومية اقتصادية تتماشى مع معطيات البيئة وتستجيب لمتطلباتها.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

1-الإهتمام والتطوير من أساليب تقييم الأداء خاصة في الإطار العمومي (البلدية المستشفيات المدارس).

2-قلة البحوث المحلية والعربية التي تتناول موضوع الدراسة.

3-أهمية الموضوع باعتباره أساس في محاربة الفساد.

4-كون الموضوع من نفس التخصص الذي ندرسه.

5-الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع.

سابعا: حدود الدراسة

1-المجال المكاني

تمت هذه الدراسة من خلال توزيع ونشر الاستبيان على مجموعة من الموظفين في الإدارة المحلية -بلدية سغوان-ولاية المدية.

2-المجال الزماني

الإطار الزماني التي تمت فيه الدراسة تمثلت من بداية ماي 2023 -2024.

ثامنا: الدراسات السابقة

اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الدراسات والتي اهتمت تقريبا بموضوعنا هذا وهي كالآتي:

* **بن عيسى ليلي:** أهمية التسيير العمومي في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر ببسكرة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي جامعة محمد خيضر –بسكرة– 2006/2005.

* **فوغالي أحلام:** التسيير العمومي الحديث وإصلاح بيروقراطية الدولة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر، جامعة الحاج لخضر –باتنة– 2013/2012.

***عطار نادية:** التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد–تلمسان– 2015/2014.

تاسعا: صعوبات الدراسة:

* قلة المراجع حيث لم نتمكن من التوسع في إيجاد الكتب محل الدراسة مما أوجب علينا تحميل بعض الكتب الأجنبية وترجمتها بصعوبة؛

* واجب التحفظ المفروض لاسيما لدى المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص المصالح التي يعملون فيها؛

* قلة الخبرة ونقص الوسائل المتطورة التي تساعد أداء المؤسسات العمومية.

عاشرا: هيكل الدراسة

وسيتم معالجة هذه الدراسة من خلال ما يلي:

سنشرع في دراستنا بمقدمة شاملة وتفصيلية للموضوع محل الدراسة وقسمنا العمل الى:

* **الفصل الأول:** الإطار العام للأداء الوظيفي في ظل التسيير العمومي الجديد وفيه:

المبحث الأول وستناول فيه كل ما يخص التسيير العمومي الجديد ومفهومه، والمبحث الثاني مبادئ وتجارب ونماذج التسيير العمومي الجديد، والمبحث الثالث تطرقنا إلى مفهوم الأداء الوظيفي.

* **الفصل الثاني:** والذي يتمثل في الدراسة التطبيقية للموضوع (الأداء الوظيفي للمجلس الشعبي البلدي لبلدية سغوان).

وتنتهي الدراسة بخاتمة استطعنا من خلالها حوصلة أهم الأفكار التي تضمنها البحث كما نقوم بالإجابة على الإشكالية المطروحة في المقدمة من خلال اختيار فرضيات البحث إضافة الى جملة من التوصيات التي رأينا أنها مناسبة.

الفصل الأول

الإطار العام للتسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي

تمهيد

يعتبر التسيير العمومي الجديد آلية من آليات الإصلاح الإداري خاصة في المؤسسات العمومية التي لم تعد تتماشى مع التطورات الجديدة التي يشهدها العالم في أبعاده الاقتصادية و الاجتماعية ، والتي تبنتها الدول الكبرى في مجال التنمية الإقتصادية كرد فعل لمعالجة الأزمة التي حلّت بهذه الدول خاصة في نهاية السبعينيات من القرن الماضي ، مما أدى إلى فقدان ثقة المواطن في الدولة، وفي مؤسساتها و...الخ، حيث بات من الضروري إعادة النظر في الأساليب و الأدوات التي يُسّير بها القطاع العام خاصة المصالح الخدماتية كالإدارة المحلية والتي لها صلة مباشرة بالمواطن و ذلك تماشيا مع هذه التحولات.

ورغم ما تعانيه الجزائر من نقائص واختلالات في سيرورة الإدارة العمومية فإنّ الحلول متوفرة لرفع كفائتها وضمان استمراريتها بكفاءات بشرية وآداء وظيفي مؤهل ومحفز من خلال تطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد، وللإحاطة أكثر بهذا المدخل (التسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي) تطرقنا إلى:

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد.

المبحث الثاني: مبادئ التسيير العمومي الجديد وأهم نماذجه وتجاربه.

المبحث الثالث مفهوم الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد

استخلصت فكرة التسيير العمومي الجديد من مبادئ العلوم الاقتصادية ومن افكار التسيير في القطاع الخاص وبالاضافة الى محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق، ومن هنا حاول بعض المفكرين ادراج هذا المفهوم في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وفسح المجال امام الافراد لاستغلال طاقاتهم واستثمارها في القطاع العام.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم التسيير العمومي الجديد واسباب ظهوره وكذلك الفرق بينه وبين التسيير العمومي القديم.

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد وخصائصه

يعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز الإسهامات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي القديم، والذي استمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص.

الفرع الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد

التعريف اللغوي للتسيير العمومي الجديد: يعتبر "المناجمنت" مصطلح إنجليزي الأصل مشتق من الفعل To Manage الذي يعني أدار وسير، وقد يكون هذا المفهوم قريب من كلمة الفرنسية "Management" التي تعني حسن التسيير والصيانة. [1]

كما يتطابق مع الفعل يسير "Manage"، بالفرنسية الذي يعني يدير "Administre"، ويسير "Gere" وهذا حسب القاموس الفرنسي "L'intermaute".

أما اصطلاحا: لقد تعددت التعاريف الموجهة لهذا النموذج:

[1] شريف موسى، حمودي وليد، **تطبيق المناجمنت العمومي في إدارة الجماعات المحلية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة الجماعات، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2014 – 2015، ص 18.

عرفته لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (Organisation for EconomicCo-operation and Development) بأنه: نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء في القطاع العام، وتقليل المركزية، حيث يدعو هذا النموذج إلى:[1]

* تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الكفاءة والفعالية وجودة الخدمة.

* منح المسيرين بدائل من أجل تطوير الإدارة المباشرة للمرفق العام، ووضع أنظمة تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.

كما يعرف التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية، حيث تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الانجلسكسونية، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي القديم الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن معالم وأفكار التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن بين أسباب التي ساعدت في ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي القديم، والتي من بينها البيروقراطية.

ومن هنا يعتبر التسيير العمومي الجديد الفلسفة والأسلوب المناسب لإدارة المؤسسات العمومية بتقنيات ومناهج تطبق بنجاح في القطاع الخاص.

حيث يقوم هذا النموذج والذي كرسته تجارب بعض الدول على تحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات العمومية، من خلال إصلاح أنماط التسيير فيها. وكذلك ترشيد استغلال الموارد العمومية،

وبهذا يعتمد التغيير الذي يجمله هذا الاتجاه في طياته على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق.[1]

[1] بوبكر علام، بن زبان نوال **البيروقراطية، بحث في تحويلات النموذج ما بعد البيروقراطية والقيم العامة**، مذكرة مقدمه لنيل شهادة ليسانس في علوم سياسية، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة 2014 – 2015، ص 49.

أما بورينس فعرف NPM (New Public Management) على أنه المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألف من مكونات مترابطة وهي توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، وزيادة الاستقلالية لدى المسيرين العموميين ولاسيما من ضوابط رقابة الوكالات المركزية، قياس ومكافأة الأفراد على أساس تلبية الأهداف، إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لأداء نشاطاتهم بشكل جيد، وكذا إدراك المزايا التي قد تنجر عن عامل المنافسة التشجيع على المنافسة)، فتح المجال للقطاع الخاص في تنفيذ الأغراض العامة بدلا من الاقتصار على القطاع العام.[2]

أما Pollitte فيعرفه بأنه إيديولوجية ترتكز على استخدام مجموعة من المقاربات التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص من أجل محاولة إصلاح القطاع العام وتحسين أداء المنظمات الحكومية.

وبخصوص bernrath فيعرف التسيير العمومي الجديد على أنه " مجموعة من العناصر المستحدثة في تسيير الإدارات العمومية، والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي، من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجح والجودة ".[3]

الفرع الثاني: خصائص التسيير العمومي الجديد

---

[1] مريزق عدمان **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، حسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2015، ص 126 – 127.

[2] طارق عاشور، **مقاربات التسيير العمومي الجديد كالية لتفعيل وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية محلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد 114، سنة 2011–2012، ص 114.

[3] محمد السعيد جوال، **الترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد دراسة نظريه تحليلية مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، مجلة علمية دولية متخصصة محكمة العدد 14 سنة 2016، ص 65–66.

يهدف التسيير العمومي الجديد إلى تحسين الأداء العمومي، لذلك حاول الأكاديميون والباحثون في هذا المجال استخلاص مجموعة من الخصائص والمبادئ التي تميز التسيير العمومي الجديد عن بقية الخصائص والنماذج السابقة، وهذا ما أدى بنا إلى تخصيص هذا الفرع إلى ذكر أهم الخصائص حيث أعلنت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD نموذجا جديدا قد نشأ في مجال الإدارة العامة، يتمتع بمجموعة من الخصائص التي بدورها تشكل ملامح التحول إلى التسيير العمومي الجديد وهي كالآتي: [1]

* التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات؛

* استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية Hierarchical والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية؛

* المرونة "The Flexibility لاستكشاف البدائل ولتوجيه الأحكام العامة والقواعد التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة؛

* زيادة التركيز على فعالية وكفاءة الخدمات المقدمة من قبل القطاع العام والتي تنطوي على وضع الأهداف الإنتاجية، وخلق بيئة تنافسية بين القطاع الخاص وبين مؤسسات القطاع العام؛

* تعزيز القدرات الإستراتيجية في المركز لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الاستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبمرونة وبأقل تكلفة.

ولقد حاول بعض الأكاديميين والباحثين البحث عن مجموعة من الخصائص التي تميزه عن النماذج القديمة، وبهذا حددت ثلاث خصائص وهي كالآتي: [2]

[1] طارق عاشور، مرجع سابق، ص 114.

[2] مريزق عدنان، مرجع سابق، ص 133.

* التغيير في آلية الحكومة؛

* التغيير في أسلوب الإدارة؛

* التقليص دور الدولة.

1-التغيير في آليات الحكومة

حيث جاء هذا النموذج الجديد حسب رأي الباحثين للتغيير في البناء الهيكلي للحكومة، من خلال إعادة هيكلة الأقسام والإدارات وبإنشاء وحدات لتقديم الخدمة اللامركزية في السلطة والمسؤولية وذلك من خلال إعطاء صلاحيات أوسع للمؤسسات الإدارية الدنيا، وكذلك من خلال الفصل بين السلطة وتقديم الخدمة، ويروا بأن التسيير العمومي الجديد جاء للتغيير من الثقافة التنظيمية للمؤسسات العمومية وتحسين جودة الخدمات وتلبية حاجات العملاء.

وهنا نرى بأن العديد من دول العالم ومنها المملكة المتحدة كندا واستراليا، ونيوزيلندا، والصين اتجهت للتركيز على الاستخدام الكفء والأمثل للمدخرات المستخدمة في تقديم الخدمة وهذا لترشيد نفقاتها، بالنسبة للمملكة المتحدة اتجهت إصلاحات تحت مسمى Financial Initiative Management، وذلك لزيادة مستوى الكفاءة الإدارية، وفي مجال طبيعة دور الإدارة العمومية وعلاقتها بالمواطنين، فقدت تبنت العديد من الدول أشكالا معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، وميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال بالإضافة إلى ميثاق المواطن في المملكة المتحدة.[1]

[1] مريزق عدنان، مرجع سابق، ص 133.

2-التغيير في أسلوب الإدارة

ويتمثل التغيير في الإدارة في العناصر التالية:

* تبني القطاع العام الأسلوب الإداري المطبق في القطاع الخاص، والمتمثل في استخدام نموذج التميز من خلال إعادة الهندسة، وإدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، وقياس الأداء والحوافز بالإضافة إلى خدمة العملاء، الربحية والتقليل من العمالة؛

* التركيز على الكفاءة والفعالية؛

* قياس المخرجات بدلا من الاعتماد على التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة.

* تفصيل الملكية الخاصة واعتماد أسلوب التعاقد في الخدمات العمومية، وأسلوب المنافسة لتقديم الخدمات؛

* إعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا من خلال تفويض الاختصاصات.

3-تقليص دور الدولة

يلخص هذا المفهوم تقليص دور الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص في المؤسسات العمومية من خلال مبدأ الخوصصة، ويشمل هذا المعنى برامج تخفيض الميزانية وتشغيل الخدمات بأسلوب تجاري من أجل تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية (Dérégulation).

وميثاق المواطن هو عبارة عن وثيقة تدخل ضمن الإصلاحات التي قدمتها الحكومة البريطانية سنه 1991 هدفها دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطن.

المطلب الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد

إن الدارس لتاريخ الفكر السياسي والإداري في تحليله لتاريخ التسيير العمومي الجديد ينطلق أساسا من فكرة تحليل الهدف الأساسي من وجوده، حيث جاء هذا النموذج للإجابة عن التساؤلات المتكررة في

كل مرة كالقول: ما هي الآليات والسبل التي يمكن من خلالها جعل الخدمات العمومية أكثر فعالية وكفاءة؟

فجاءت فكرة التسيير العمومي الجديد وظهرت لعدة عوامل وأسباب سابقة ونتيجة لعدة أزمات عالمية، أولها أزمة النفط البترولية 1973 والأزمة المالية الدولية التي صاحبتها ،فمن هنا كانت البدايات الأولى لهذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بسبب فلسفة عملها الخاطئة التي كانت مبنية انطلاقا من التركيز على الوسائل، وغياب الرقابة وإهمال النتائج، مما تسبب في ارتفاع حجم الدين العام، والذي صاحبه عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ما أدى إلى اتحاد القوى المعارضة وخصوصا الاتجاه الليبرالي، والذي جاء بفكرة التغيير أي الإنتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج، وتقليص حجم الدولة، وذلك بإدخال فكرة الخوصصة وإدخال فكرة التسيير الخاصة على السياسات العامة.[1]

لتنتقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشاكل، والنقائص في مجال تقديم الخدمات العمومية، والتي كان يسيطر عليها نقص في الأداء وغياب فعالية الاستجابة لتطلعات ورغبات المواطنين وللخروج من هذا المشكل تم التفكير في تفعيل أدوات القطاع الخاص التي حققت نجاحات كبيرة، بالإضافة إلى محاولة تطبيقها في القطاع العمومي. وذلك في إطار ما يسمى بالتسيير العمومي الجديد "New Public Management".

ومن جهة أخرى، للعديد من مفكري الإصلاح الحكومي الفضل في بدء حركة التسيير العمومي الجديد إلى Margaret Thetcher التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979، بعدما ركزت في حملتها الإنتخابية على إصلاح الخدمات الحكومية. من خلال تفعيل فكرة القطاع العام بعيدا

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص ص 65-66.

عن النماذج البيروقراطية القديمة، بالإضافة إلى Ronald reagan سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية و Brian Mubroney في كندا سنة 1984، حيث قاد كلاهما حركة شرسة ضد البيروقراطية بهدف ترقية وتطوير أداء المنظمات في القطاع العام.

أما في الجانب الميداني، فقد تجسدت بعض الإسباب في مبادئ التسيير العمومي الجديد وفي العديد من المشاريع الإصلاحية المتعلقة بالمنظمات العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الانجلسكسونية (بريطانيا، كندا، ونيوزلندا ... الخ) وذلك في ثمانينات القرن الماضي. وبهذا لابد من الإشارة إلى أن مصطلح NPM ترجع بداياته بالضبط إلى مقالين للباحثين Aucoin 1990) Hood (1991)، حيث يعتبران NPM عبارة عن تعبير مختصر يستخدمه الباحثون والمختصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة المنظمات العمومية. [1]

وبهذا يمكننا استخلاص أهم أسباب نشوء وبروز التسيير العمومي الجديد المتمثلة في تعاظم دور الدولة، ما أدى إلى زيادة الأزمات الاقتصادية، وبهذا كانت أولى الإصلاحات التي قام بها هذا النموذج هو تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي وإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط وكان لآلية السوق والمنافسة دوراً بارزاً في ضبط الاقتصاد كرد فعل على التفكير الكينزي الذي كان سائراً قبل ذلك.

بالإضافة إلى ضعف الأداء والفعالية، فنظراً لتأثير العديد من العوامل كان من الضروري رفع كفاءة أداء المرافق والقطاعات العمومية، لأن التغيير في مستوى تدخل الدولة أصبح غير كافي بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي، من حيث مستوى الأداء وكفاءة الموارد المتاحة.

[1] محمد السعيد جوال، مرجع سابق، ص 67.

المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الجديد

أعطى التسيير العمومي الجديد نظرة وتغّير واضح عن التسيير العمومي القديم، من خلال تجديد أساليب وتقنيات العمل في المؤسسات العمومية وكذا الادارات المحلية فما العلاقة بينها ومالفروقات الموجودة بينهما حيث ظهرت لنا أن أفكار جاء بها التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الإداري وإنما هي ممارسات أثبتت نجاحاتها في القطاع الخاص، هذا ما يلزم علينا اليوم تكييفها ونقلها للتطبيق في القطاع العام لترقية أدائها، مع احترام خصوصياتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها. ونستخلص في الجدول التالي أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والقديم.

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

عوامل المقارنة	التسيير العمومي الجديد	التسيير العمومي التقليدي
الهدف	يركز على النتائج من أجل إرضاء المواطنين، والبحث عن الفعالية وتحسين احترام القواعد والإجراءات القانونية المراسيم المناشير التعليمات الأداء.	إحترام القواعد والإجراءات القانونية.... كالمناشير، والمراسيم والتعليمات
التنظيم	اللامركزية في القرارات وتفويض الصلاحيات، والهيكل تنظيمي شبكي	مركزية القرارات هيكل تنظيمي هرمي
الفصل بين المسؤولية السياسية والإدارية	تكون واضحة	تكون غامضة
تنفيذ المهام	مستقلة	تقسيم العمل التخصص
التوظيف	عن طريق التعاقد	عن طريق المسابقة
الترقية	الترقية حسب الاستحقاقات والأداء	الترقية في الدرجة الترقية في الرتبة
المراقبة	مؤشر الأداء	مؤشر المتابعة
نوع الميزانية	تركز على النتائج	تركز على الوسائل

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على مراجع سابقة

من خلال الجدول رقم (01) نستنتج أنه هناك فرق جوهري بين النموذجين، وعليه فإن الانتقال للعمل بالتسيير العمومي الجديد يتطلب تغييراً هيكلياً وجذرياً، حتى وإن كان هذا الأمر صعبا في المحاولات الأولى إلا أنه ضروري.

وهنا يجب أن نشير إلى العديد من الدول التي أصبحت فيها المنظمات العمومية بمثابة منظمات أعمال، وفي الكثير من الأحيان تتفوق عليها.

المبحث الثاني: مبادئ وتجارب ونماذج التسير العمومي الجديد

يسعى التسيير العمومي الجديد إلى رفع كفاءة العمل وتحسين الأداء العام، مما دفع الباحثين والأكاديميين في هذا المجال إلى استنباط مجموعة من الخصائص والمبادئ التي تميز هذا النموذج عن النماذج السابقة. ونخصص هذا المبحث لذكر أهم هذه المبادئ والتجارب والنماذج.

المطلب الأول: مبادئ التسيير العمومي الجديد

يعتمد التسيير العمومي الجديد في قيامه على مجموعة من المبادئ التي تساعده على النجاح في تغيير أسلوب عمل الإدارات العمومية:

* التركيز على مراعاة مبادئ الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة. لتحصيل أحسن النتائج؛

* الابتعاد عن الهرمية الكبيرة ومركزية الخدمة من خلال استبدال الهياكل التقليدية بأنظمة حكومية غير مركزية؛

* حرية اقتراح البدائل في تسيير الخدمات العمومية وتبني أنظمة تسيير تساعد على تحسين العلاقات بين التكلفة والفعالية؛

* العمل على جعل التنظيمات العمومية في وضعية تنافسية، من خلال إدراج مبدأ المنافسة.[1]

[1] مريزق عدمان، مرجع سابق، ص 127.

* معايير وتدابير أداء واضحة؛

* زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج؛

* محاولة تطبيق أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص داخل القطاع العمومي والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية؛

* الفصل بين الأهداف والقرارات الاستراتيجية، والأهداف والقرارات العملية، وذلك على خلاف التسيير التقليدي؛

* التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاؤه، والعمل على تحسين علاقاته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم؛

* يدعو التسيير العمومي الجديد إلى اعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية عمليه تشاركية لا أحادية الجانب على عكس النموذج التقليدي؛

* يعتمد المناجمنت العمومي الجديد على الإدارة الموجهة بالنتائج؛

* يعتمد التسيير العمومي الجديد على مبدأ التمايز، وهذا بسبب اختلاف البيئات التي تعمل فيها المنظمات حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط.[1]

ومن هنا نستخلص أهم أربعة مبادئ التي يرتكز عليها التسيير العمومي الجديد:

* حل المشاكل في مستواها؛

* اعتبار المواطن زبون؛

* إرضاء الحاجات وتحسين الإجراءات؛

[1] تيشان سلوى، **أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)**، رسالة مقدمه لنيل شهادة الدكتوراه في شعبه علوم التسيير تخصص تسير المنظمات، كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه أحمد بوقره، بومرداس 2014 – 2015، ص 131.

* دور العوامل السياسية في توجيه وإعادة الشروط الضرورية للأداء.

المطلب الثاني: تجارب التسيير العمومي الجديد

عرفت الكثير من الدول الغربية مجموعة من الإصلاحات الإدارية في مستويات مختلفة وفي قطاعات مختلفة، في إطار ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد بفضل الأفكار الجديدة التي جاء بها هذا النموذج، ونحن بدورنا سنعرض أهم التجارب التي جاءت بها بعض الدول والتي جاءت على فترات ومراحل مختلفة، لكن الشيء الذي يميزها أنها إصلاحات طويلة المدى والدليل أنها مازالت مستمرة لحد الآن في بعض الدول الانجلوساكسونية، وذلك لأكثر من 20 سنة، وفي هذا الإطار سنعرض أهم الدول التي تبنت هذا النموذج، وأهم الإصلاحات التي جاءت بها.

الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية من بين الدول التي اتبعت مجموعة من السياسات الإصلاحية في الإدارة العمومية، حيث أنها في الخمسة عشر سنة الماضية قامت بتمثيل مشروعي إصلاح في الإدارة المحلية لقيا أهمية كبرى، باعتبارهما من الإصلاحات التي بادرت بها الحكومة الفيدرالية.[1]

1/- The National Performance Reviseur NPR

مراجعة الأداء الوطني" أو ما يعرف باللغة الفرنسية " La Revue De La Performance Nationale" حيث تشمل هذه الإصلاحات فلسفها من مفهوم الإبداع أو الاستكشاف، تشمل كل الإدارات والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية.

[1] Bureau de conseil des ministères transformer la fonction publique à l'aube deXXIe siècles: **une Perspective ontariennes**. Ontario, 18-12-2002, (**www.ontariondelivers.gou.ca/french/virtual-liprary/trans-Html**) consulté le 12/04/2024.14M20.

إن مبدأ الإبداع يفهم على أنه بإدخال مبادئ وطرق التسيير السائدة في المنظمات الخاصة على القطاع العام والإدارة العامة، وبصورة أخرى باعتماد مبدأ محاكاة القطاع الخاص في مجال التسيير حيث يعتبر هذا المبدأ أفضل بكثير من تحويل القطاع العام إلى قطاع الخاص.

تم الإعلان عن هذا الإصلاح NPR من خلال نشر تقرير المعنون بإنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلف أقل، يعكس هذا العنوان وضع ثقافة جديدة في التسيير التي ترغب الحكومة الفدرالية في غرسها لدى أعوان الإدارة الأمريكية، حيث اكتسب هذا الإعلان شهرة واسعة فيما بعد.

هذه الإصلاحات تسعى بمجملها لبلوغ أربعة أهداف هي:

* القضاء على الشكلية البيروقراطية؛

* جعل المستهلك أهم اهتمامات الإدارة؛

* الرفع من مستوى أعوان القطاع العمومي قادرين على بلوغ النتائج بمفردهم؛

* الرجوع إلى الهيئات والمصالح الإدارية في تنفيذ النشاطات الأساسية المحددة في القوانين.[1]

– تم تنفيذ هذه الإصلاحات على مرحلتين:

أ/–المرحلة الأولى: بداية 1993 إلى منتصف 1994

خصصت هذه المرحلة لتهيئة الإدارة وأعوانها بغرض تبني سلوكات جديدة بهدف تغيير طريقة عملها. وذلك من خلال خمسة مواضيع مثلت اهتماما كبيرا، خلال هذه المرحلة حيث تتمثل هذه المواضيع في:

1–التخفيضات **في الميزانية**

الهدف الأساسي من الرغبة في التخفيضات هو تبسيط المهام المختلفة حتى يتسنى الاقتصاد في الموارد البشرية والموارد الأخرى.

[1] Bureau De Conseil Des Ministère, Op, Cit.

2-إعادة **التنظيم أو الهيكلة (La Réorganisation)**

إن ما تم ذكره سابقا ومن بين هذه الإصلاحات إعادة النظر في الهياكل الإدارية وتنظيمها، غير أن هذه المهمة لم تكن سهلة، ولم تتحقق إلا بنسبة ضئيلة.

3-تدعيم موقف المسيرين

إعطاء صلاحيات أكثر للمسير دون الرجوع للإدارة المركزية الهدف منه تحفيز الموظفين وتدعيم وتجنيد أكثر الكفاءات التي تختص.[1]

4-تحسين **الخدمات المقدمة للمستهلكين**

يرى الإصلاحيين أن هذا الاهتمام يمثل أفاقا جديدة للموظفين، ووسيلة تجعلهم يولون اهتماما أكثر بنشاطاتهم، هذا ما جعلهم يركزون على أساليب المسح وسير الآراء.

5-تغيير **نظام اتخاذ القرار**

ترتكز هذه النقطة على ضرورة تغيير بعض سياسات الإدارة وذلك بسبب ردة الفعل البطيئة والتي باتت لا تتناسب والطلب الموجه لتصبح في وضع يسمح لها برصد الاحتياجات وتكون مستعدة للاستجابة بصورة متواصلة.[2]

ب/ – المرحلة الثانية ابتداء من منتصف 1994

في هذه المرحلة تم التركيز على مبررات النشاط الإداري، بدلا من كيفيات أداء هذا النشاط، وابتدأ من سنه 1995 تم الطلب من كل المسئولين داخل الإدارة، من خلال مذكرة مخصصة لذلك، دراسة ومراجعة ما إذا كانت النشاطات التي تقوم بها ضرورية أم لا. وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من الفرق والخبراء.

---

[1] X.GREFFE: **Gestion Publiques Ed Dalloz**, Paris, 1999, pp 142-145.

[2] ibid.p, 145.

حيث يمكن تلخيص محتوى هذه المذكرة في الأسئلة التالية:

1-إذا تم إغلاق مصلحتكم أو الإدارة التي تشرفون عليها، هل يمكن لأعوان آخرين مهما كانت صفتهم خواص أو عموميين أن يحلوا محلكم في أداء هذه المهام؟

2-إذا كانت نشاطاتكم مشروعة وضرورية فهل توجد طرق أخرى لتنظيمها وأدائها بصيغة تعظم أكثر فوائد المستهلكين؟

3-ما مدى تقييمكم للانطباعات المستهلكين في حالة ما تم تغيير نشاطاتكم؟

بعد ذلك تم إرسال هذه التساؤلات المضمنة في المذكرة إلى اتجاهين مختلفين:

* إدارات إنتاج السلع والخدمات العمومية.

* إدارات الضبط Service Réglementation.

هذه التساؤلات كانت تستهدف دراسة وتنفيذ إحدى المواضيع والحلول التالية:

* إمكانية خوصصة المصالح الإدارية؛

* اللجوء إلى المقاولة الباطنية La Sous-Traitance؛

* إنشاء أشكال جديدة للتنظيم داخل المصالح الإدارية.

قد أظهرت نتائج فرز الإجابات على هذه التساؤلات إلى ظهور رهانات ذات أهمية، حول أحسن الطرق لتجسيد المذكرة المشار إليها أعلاه، كالتحكم في الميزانية والمواضع المرتبطة بنوعية الخدمات المقدمة، وذلك بدلا من الاهتمامات التقليدية كقيم المساواة أمام المصالح الإدارية.[1]

[1] Guy PETERS: **reforme d'un état sans état? Les changements au sein du gouvernement américain** R.E.A.P, p ,196.

2/- Gouvernment Performance Result Act [1]

تمت المصادقة على نص هذا القانون في بداية 1993، ورغم وضوح هذا الموضوع إلا أن النص جاء عاما وكانت الأهداف شاملة وهي كالتالي:

* جعل الإدارات مسؤولة عن أنشطتها وذلك لزيادة ثقة الفرد في الحكومة؛

* تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجا لتجارب ناجحة على كافة المشاريع؛

* ضرورة توضيح الأهداف ومداها الزمني من قبل الإدارة؛

* السهر على التحسين المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية.

ومن هنا تم تطبيق هذه الإصلاحات من خلال أربع مستويات تنظيمية هي:

أ/ الخطة الاستراتيجية

على كل وكالة أو مصلحة إدارية أن تعرف مهامها بصورة واضحة وشاملة، فعلى الإدارة الأخذ بعين الاعتبار مختلف الآراء وتوصيات كل الأطراف التي لها مصالح أو التي هي معنية بالمهمة، حيث يتم إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال خمسة مواضيع هي كالتالي:

1-الوصف الشامل للمهام.

2-وصف أهداف وغايات الوكالة من خلال صياغة أهداف الملموسة.

3-تحديد الطريقة التي تسمح بالاستجابة للعناصر المذكورة آنفا، وتدعيمها بما يتعلق بالعمليات والتكنولوجيات.

4-التعرف على المتغيرات المحيطة بالوكالة لتنفيذ الخطة الملائمة.

5-وضع ووصف ميكانيزمات التقسيم المناسبة.

[1] Guy PETERS: op.cit, p, 197.

ب برنامج الاداءات السنوية Program Des Performances Annuellet

يتعلق هذا البرنامج بكل الأنشطة التي لها صلة بالميزانية، حيث يفترض أن ينظر لهذه الأنشطة من حيث النتائج، وما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق أهداف الوكالة أو المصالح الإدارية، تتمثل مراحل هذا البرامج فيما يلي: [1]

1-ترجمة الأهداف إلى نتائج بشكل دقيق وواضح؛

2-استقطاب الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف؛

3-إعداد مؤشرات الأداء المناسبة؛

4-وضع المقاييس التي تسمح بقياس هذه النتائج ومدى فعاليتها؛

5-وصف الميكانيزمات التي تم وضعها لضمان تقييم فعلي للنتائج.

ج/ التقرير حول الأداءات السنوية Rapport Sur Les Performances Annuelles.

هذا التقرير حول المستوى الأداء في الوكالات الإدارية، حيث يستند إلى نص قانوني الذي يحدد طبيعة ونوع المهام التي يجب القيام بها في هذا المجال وذلك من خلال:

1-يكون التقدير دقيق لنتائج البرنامج مقارنة بالأهداف وقياس الآثار المرتبطة بها؛

2-حساب نتائج المشروع بصيغه كمية؛

3-مؤشرات الأهداف يجب أن تأكد على أبعاد المشروع خاصة الأساسية منها.[2]

[1] **Société québécoise d'évaluation de programme**, septembre 1999, pp, 4-6.

[2] **Société québécoise d'évaluation de programme**, op, cit, p, 7.

د/ مرونة الحسابات التسييرية flexibilité des comptabilités managériales"

تعتبر العملية الأكثر تعقيدا الهدف منها هو أن تكون الإجراءات الواردة في المستويات الثلاثة السابقة معزولة عن بعضها البعض بل يجب أن تكون مترابطة ومتصلة معا فيما بينها وتتصل كلها بالعملية الرابعة هذه التي تهتم بما تفرضه الميزانية من قيود.

لقد تم التخطيط لهذه الإصلاحات في الفترة من متوسطة إلى طويلة المدى، أما التطبيق في الواقع أجل حتى سنة 1997، وتم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999، وفقا لما جاء في نص القانون الصادر في 1993، ولم يكن هذا التأجيل المبرمج يقصد تعطيل القانون، بل كان القصد منه إعطاء الوقت الكافي للتغيير الفعلي للسلوكات، والتحول من إطار عمل يومي خاضع لقيود الميزانية إلى مقاربات إستراتيجية.[1]

الفرع الثاني: التجربة البريطانية

لقد سبق إصلاح الإدارة في بريطانيا عدة محاولات لتشخيص مستوى الأداء بها وإمكانية النهوض بها، وتغيير أنماط عملها، حيث يجمع الملاحظون أن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا تعود بوادرها إلى وصول M.Tatcher إلى السلطة سنة 1979، حيث شهد القطاع العام تحول في السياسات التسييرية من أهمها الخوصصة التي تمثل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ولم تقتصر التجربة على القطاع الصناعي فقط، بل امتدت إلى قطاعات الخدمة كالبريد، الغاز، والكهرباء، الصحة... الخ. حيث مثلت خوصصة الخدمات سمة ميزت التجربة البريطانية في مجال النهوض بالقطاع العمومي.[2]

[1] X.GREFFE: **gestion publique**, op, cit p, 147.

[2] أحمد ماهر، **دليل المدير في الخصائص، الدار الجامعية الاسكندرية**، مصر، 2003، ص 40.

لقد تمثلت أهداف مشروع إصلاح التسيير العمومي الجديد في المملكة المتحدة فيما يلي: [1]

* تقليص من نفقات الدولة، وحث الوزارات على تحسين طرق التسيير الداخلي لهيئاتها ومصالحها.

* تطوير الأشكال التعاقدية والخوصصة؛

* القضاء على سيطرة الموظفين السامين على مقاليد السلطة واعتمادهم التسيير البيروقراطي وتطوير ثقافة التسيير لدى موظفي الإدارة؛

* التغيير في الهيكل الإداري.

قبل تحديد مشروع الإصلاح تم القيام بعمليات التشخيص هذه أفضت خلال العديد من السنوات إلى الملاحظات التالية:

1-أغلبية المنظمات في القطاع العمومي تقوم بمهام تقديم الخدمات إلا أن طريقة التسييرغير ملائمة؛

2-أغلبية المديرين وإطارات الوظيف العمومي غير مؤهلين إلى تقلد مناصب المسيرين؛

3-قيام الوزراء بتسيير قضايا ومسائل ليست بالضرورة من مهامهم في الوقت الذي يهملون مهامهم الأساسية؛

4-تضخم المصالح الإدارية لدرجة أصبح التسيير أمرا مستعصيا.

وبغرض معالجة هذه الاختلالات اعتمد مبدأ إنشاء وكالات في المصالح الإدارية بعد فحص إمكانية خوصصة المصلحة واللجوء إلى مقاولات باطنية، وتم الاعتماد على هذا المبدأ للقضاء على قطاع عمومي موحد الأنماط تعاظمت صعوبة تسييره.

[1] Philippe keraudren**: entre nouveau management public et gouvernement: les spécifiés de la réforme de l'administration centrale en grande Bretagne N 01**, INP, France, 1999, p, 61.

1-أبعاد الإصلاح

إن الهدف الأساسي من الإصلاحات هو الاعتماد على مبدأ الوكالات، ففي 1998 وصل عدد الوكالات إلى حوالي 170 وكالة يشتغل بها أكثر من ثمانين 80% من موظفي القطاع العمومي بعدما كان عدد الوكالات سنة 1995 يقدر بحوالي 110 وكالة يشتغل بها أكثر من 370000 موظف هذا العدد يمثل 3/2 من الوظيف العمومي البريطاني في تلك الفترة، بعد عملية الخصخصة التي أدت إلى تخفيض العدد بثلث الموظفين وذلك قبل إنشاء الوكالات.[1]

2/ -تقييم الإصلاحات المسماة The Next Steps

في تقييم منشور سنة 1995 لهذه الإصلاحات جاء أن أهم نتيجة لهذه الإصلاحات يتعلق بتغيير سلوك المسيرين من سلوكيات تسيطر عليها البيروقراطية إلى سلوكات أحسن وأكثر فعالية حتى في تلك المصالح التي لم تتحول إلى وكالات. إذ شيئا فشيئا تبنى موظفو القطاع العمومي سلوكات توحي بإحساسهم بالدور الواجب عليهم تأديته مهما كان مستوى العون أو الموظف.

وكذلك في الجانب الرقابي بقي على حاله ولم يتغير في نفس الاتجاه الذي أخذته الإصلاحات، وعليه لم يكن من الممكن للوكالات أن تذهب بعيدا في التحولات المنتظرة منها واستقرت الأمور عند نوع من التوازن، بعكس موقف الإدارات المركزية التي تعتبر أن الوكالات أخذت هوامش استقلالية كبيرة، في حين أن الوكالات ترى بأنها لا تتمتع باستقلالية كافية للذهاب بعيدا في الإصلاحات.[2]

[1] Colin talbote: **La Réforme De La Gestion publique Et Ses Paradoxes**: L'expérience Britannique p, 20.

[2] X.GREFFE: **gestion publique**, op, cit p, 150.

3/ –ميثاق المواطنين

هذا الجانب من الإصلاحات لم يكن موجودا في برنامج الإصلاحات سنه 1988 حيث أصدرت الحكومة البريطانية سنه 1991 وثيقة أسمتها ميثاق المواطنين"، والهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى ونوعية الخدمات المقدمة للمواطنين.

كذلك وضعت الحكومة البريطانية تقرير ثاني معنون ب "المنافسة بهدف النوعية" الهدف منه دعوة المصالح الحكومية، والوكالات وكل مصالح القطاع العمومي لاختبار مستوى نوعية الخدمات المقدمة ومقارنتها بمستوى النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا.

حيث يدعو هذا التقرير إلى اعتماد سياسات نوعية تأخذ بعين الاعتبار النقطتين التاليتين:

* ضرورة التوجه نحو الخوصصة إذا كانت البدائل السوقية أحسن من التي يقدمها القطاع العمومي؛

* يجب التعرف على الميكانيزمات التي تسمح بالتعرف على مدى إشباع الحاجات واختيار أفضل البدائل من ميكانيزمات السوق.[1]

الفرع الثالث: التجربة الفرنسية

بعد إصلاحات 1982 1983 التي انصبت بصورة أساسية على اللامركزية من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى إدارة الجماعات المحلية.

جاءت إصلاحات 1988 – 1989 لتعطي دفعا جديد للإصلاح مختلف مصالح القطاع العام تقوم هذه الإصلاحات على مقاربة جديدة تعتبر أن الاستمرار في التأكيد على إصلاح الإجراءات لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداء المصالح الإدارية، وبدلا من ذلك يجب العمل على تطوير مسؤولية الأعوان الإداريين المشتغلين بالوظيف العمومي لزيادة مستوى وعيهم بهذه المسؤولية، ودفعهم إلى

[1] Colin TALBOTE: op, cit, p, 22.

المبادرة بتحسين مستوى أدائهم الفردي أم الجماعي، هذا ما يزيد حتما إلى تحسين مستوى نوعية الخدمات المقدمة، وفي الإطار الإصلاحات توالت اللجان والنصوص التنظيمية للإصلاحات، هدفها الأساسي والمشترك كان ينصب في خانة تحسين نوعية الخدمات ورفع من مستوى مسؤولية الأعوان.[1]

وفي سنه 1988 تم تنصيب اللجنة أوكلت لها مهمة دراسة المواضيع التالية: [2]

* تطوير وتحديد المسؤوليات؛

* دراسة العلاقات الجديدة في العمل والعلاقات مع الجمهور؛

* وضع سياسات للتقييم.

وتتمثل المبادرة الأساسية وذات الطبيعة التجديدية في إنشاء ما يسمى بمراكز المسؤولية، " Les Centers La Responsabilite"، من خلال نص قانوني صادر في فيفري 1989 ونصوص أخرى قد تبعته.

وفي سنة 1993 أنشأت لجنة أخرى كانت مهمتها إعداد تقرير حول مسؤوليات تنظيم الدولة وكانت نتيجة،"Mission Sur Les Responsabilités Et L'organisation De L'état" التشخيص الذي قدمته هذه اللجنة عن المصالح الإدارية غير مرضية عن تقدم الإصلاحات حيث جاء في التشخيص بأن كل المجهدات المبذولة للإصلاح لم تستطع تغيير أسلوب العمل إلى التسيير بالأهداف بفعالية النتائج وذلك لاستمرار العمل بالاحترام الصارم للأنماط والإجراءات، حيث جاءت صياغة السؤال في هذا التقرير على النحو التالي:

---

[1] A.M.LEROY: «**Les Reformes Administrative Dans Les Pays De l'OCDE**: Une Tentative De Synthèse, On C.A.E, **Etat Et Gestion Publiques actes du colloque** du 16 décembre 1999. Ed la Documentation française, paris 2000, pp, 28-29.

[2] X.GREFFE: **Gestion Publique**», op, cit p, 151.

ما هو السبب الرئيسي وراء الصعوبات التي تعرقل بلوغ إصلاح الإدارة لأهدافها، وتحويل المصالح الإدارية للعمل بأنماط تسييرية تقوم على تحقيق الأهداف وبلوغ النتائج؟

وفي إطار الإجابة عن هذا السؤال تم تقديم عدة أسباب منها: [1]

* المقاومة والعرقلة التي يبديها الموظفون الساعون لهذا النوع من الإصلاح، لأن اللامركزية والاستقلالية للمصالح الإدارية تؤدي من وجهة نظرهم إلى تقليص ترقيتهم وتحد من سلطتهم؛

* الموظفين العاملين بالمصالح المركزية لم يغيروا من سلوكاتهم التي تكرس تبعيتهم لهذه المصالح؛

* بقاء الرقابة القائمة على أساس احترام القواعد والإجراءات وليس بلوغ الأهداف.

كما اتبعت فرنسا طريقة جديدة لإشراك الموظفين في طريقة تسيير الإدارة والتكفل باحتياجاتهم من خلال أطلاق مصطلح مركز المسؤولية Le Concept De Centre De Responsabilité" وهي مبادرة جديدة في مجال الإصلاحات، حيث أصدرت سنة 1990.

وللتحول إلى مركز المسؤولية يجب أولا أن تقوم المصلحة بصياغة تقرير عن الوضعية العامة لها وكذلك إعداد مشروع يتضمن تشخيص الإمكانيات والأهداف التي تهدف المصلحة بلوغها، بعدها يتم إبرام اتفاق على شكل عقد مع الوزارة الوصية وزارة المالية، هذا التحول يسمح للمصلحة من أن تستفيد من استقلالية فعلية في مجال التنظيم من أجل بلوغ الأهداف المنشودة، والتي قد تكون خارجية كالمقدرة على الاستجابة لحاجات المتعاملين في آجال معينة أو قد تكون داخلية كتخفيف نسبة الغيابات في العمل.

هذا الاتفاق التعاقدي يجب أن يحترم القواعد والتشريعات المعمول بها، ويجب أن يتضمن تحديدا الدرجة الاستقلالية التي تختلف من مصلحة إلى أخرى، بعدها تقيم هذه الاتفاقيات كل ثلاث

[1] X.GREFFE: **Gestion Publique**», op, cit p, 155.

سنوات وبصورة شاملة، وفق طبيعة النشاط، قبل أن تدرس إمكانية تجديد العقد مرة أخرى، بعدما يتم إبرام اتفاق يتم إدخال البنود حيز التنفيذ.

1/-تقييم الإصلاح على أساس مركز المسؤولية

يعتبر هذا الإصلاح مهما جدا، إلا أن تأثيره يبقى ضئيلا في الإدارة الفرنسية، نظرا للتقاليد الإدارية التي تتسم بالمركزية الشديدة في فرنسا، ودقة تطبيق القواعد في كل أنحاء البلاد. حيث أن هذه التقاليد المركزية منعت من انتشار هذه الإصلاحات من جهة، ومنعت من جهة أخرى انتشار المصالح التي تعتمد على الشكل التعاقدي من أداء مهامها.

أخيرا يمكن اعتبار أن فترة الإصلاحات كانت غير مناسبة وذلك بسبب إجراءات تقليص اعتمادات الميزانية، بسبب الظروف الاقتصادية العامة، وغيرها من العوامل المؤثرة على سياسة الميزانية، وهو ما أثر على كل المصالح الإدارية بما في ذلك المصالح التي تحولت إلى مراكز المسؤولية. [1]

المطلب الثالث: نماذج التسيير العمومي الجديد

للتسيير العمومي الجديد نماذج مختلفة متشابهة إلى حد ما في المبادئ لكنها تختلف من حيث طريقة تطبيقها، وذلك حسب المناخ العام والإمكانيات ومدى استجابة الأطراف الفاعلة في التطبيق مع محتوى وأبعاد النموذج المطبق، وفيما يلي سنعرض أهم التصنيفات لنماذج التسيير العمومي الجديد، حسب ما وردت لدى بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال:

[1] Bernard ABATE: **La Nouvelle Gestion Publique ed LGDJ**, paris, 2000, pp, 75-76.

1- تصنيف فارلي Ferlie

قدم أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد وهي: [1]

أ / نموذج الكفاءة

قد يكون هذا النموذج هو الأصل من حيث الظهور إذ يعود إلى بداية الثمانينات كانت بعض الدول الأنجلوساكسونية قد بادرت إلى إصلاح مرافقها الإدارية لرفع كفاء نها انطلاقا من المقارنة مع منظمات القطاع الخاص في هذا النموذج تحتل المفاهيم ذات الطابع الاقتصادي البحث مكانة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة والأداء الكفء في الوظيفة الإنتاجية. وتماشيا مع ذلك تم إعتماد أدوات تسيير مأخودة من القطاع الخاص، كما يدرج أصحاب هذا النموذج ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام عقود لتقديم الخدمات تتم بين السلطات العمومية والمصالح الإدارية، يتم بموجبها الاتفاق على ميزانية معينة لتمويل نشاط الإدارة المعنية مقابل مهام محددة تنجزها هذه الأخيرة وعادة ما تصاحب هذه العقود مخططات تفصيلية تتضمن الأهداف والنتائج الواجب بلوغها مما يسمح بقياس مستوى الأداء في هذه الإدارات.

ب/ نمودج اللمركزية وتقليص الحجم

إن هذا النموذج تميز بالصعوبة مقارنة مع النماذج الأخرى من حيث الإجراءات التي يعتمدها أو يقوم عليها، والتي قد تتواجد في غيره من النماذج وعلى العموم فإن الفكرة الأساسية في هذا النموذج هي إعتماد نسبة عالية من اللامركزية في هيكلة وتسيير المنظمة

العمومية بغرض تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لا سيما المالية منها.

[1] بناصر جبارة، **محاضرات في التسيير العمومي**، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعةالمدية، ص ص 08-09. https://moodle.univ-medea.dz/course/view.php?id=573

ت / نموذج البحث عن الامتياز

في هذا النموذج درجة التأثير المنتظرة هي أكبر منها في النموذجين السابقين إذا يتعلق الأمر بتغيير ثقافة المنظمات العمومية بما يسمح لها ببناء مقدرة على تطوير نظام التسيير والأداء بصورة مستمرة، فالنموذج يؤكد أكثر على الامركزية القرارات والمسؤوليات وتغيير هرم السلطة التدريجية، الاهتمام بالأداء وتطويره باعتماد دورات تكوينية وتعليمية للعمال، ودفعهم إلى تبني روح الانتماء ومسؤولية القيادة تفعيل العملية التسييرية).

ث/ نموذج التوجه للخدمة العمومية

يتمثل هذا النموذج في دمج مجموعة من الأفكار بعضها مستقاة من القطاع العام وبعضها مأخوذة من القطاع الخاص إذ يتعلق الأمر بدعم القطاع العام في أداء مهامه بإعتماد طرق التسيير المستعملة في القطاع الخاص، وتتمثل نقاط التركيز في هذا النموذج في أن نوعية الخدمة هي مبدأ هي مبدأ النجاعة بغرض بلوغ الإمتياز في القطاع العام، مع الأخذ بعين الإعتبار رغبات العملاء ويتم تحقيق ذلك في ظل المحافظة على القيم والمهام الخاصة بالقطاع العمومي. [1]

[1] بناصر جبارة، مرجع سابق، ص ص 08-09.

2-تصنيف(J.Monks)

يقدم هذا الباحث كذلك أربعة نماذج للتسيير العمومي الجديد هي كالتالي: [1]

أ/ نموذج الكفاءة:

يهدف هذا النموذج إلى رفع كفاءة المنظمات أو الإدارات العمومية وتقليص جميع أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع كما يمكن للمنظمة في هذا النموذج أ ن ته ثم بالسياسات تتمحور حول مع اولة الانفتاح على المنافسة، قياس الأداء باستعمال قائمة مؤشرات تسمح بمراقبته، اعتماد الميزانيات الكلية بدلا من الميزانيات التفصيلية وذلك تحت مبدأ الأخذ بالنتائج بدلا من الاهتمام فقط بالموارد تقليص حجم الإدارة .... إلخ.

ب/ نموذج المرونة التنظيمية

يقوم هذا النموذج على أدوات واقتراحات أخرى تتمثل في إبرام عقود أو اتفاقيات تقديم الخدمات بين الدولة والأعوان أو الوكالات وتقليص عدد درجات سلم السلطة وتفويضها بصورة مباشرة إلى المصالح المعنية المتعاقد معها لتقديم الخدمة، ما يضفي على المنظمات والمرافق الإدارية مرونة أكثر إلى جانب التجول نحو الامركزية العمليات التسييرية، كما تعمل على تدعيم اللامركزية بمراقبة فعالة لضمان أكثر فعالية في التسيير.

ت/ النموذج النوعي أو نموذج النوعية

يستهدف هذا النموذج تقريب الإدارة من المستعملين والعملاء من خلال الاهتمام برأيهم حول الخدمات الإدارية المقدمة وذلك عبر دراسات قياس درجات الإشباع ودراسات السوق، أو عن طريق

[1] Monks .J, "La Nouvelle Gestion Publique, Collection Enjeux, PUF, Paris. 1998, pp.39-46.

تطوير مقاربات النوعية باعتماد مقاييس الإيزو، حيث ينصب الاهتمام على نوعية مخرجات المنظمة التي يجب أن توضع في أولويات أهدافها.

ث/ النموذج التساهمي

يهدف إلى دمقرطة الإجراءات الإدارية، من خلال المشاركة الواسعة للمواطنين الذين لهم الحق في المشاركة حسب هذا النموذج في تحديد نوعية الخدمات المقدمة لهم، فهم يساهمون بصورة أو بأخرى في عمليات اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: مفهوم الأداء الوظيفي

في هذا المبحث سنتعرض الى مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي من مفهوم اهداف أهمية ...

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي وعناصره

تعددت المفاهيم حول الأداء الوظيفي وكذا عناصره وسنعرض ونختصر بعض التعاريف المشهورة عند بعض الباحثين.

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

الأداء لغة: الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء، أي أوصله، أو قام به.

الأداء اصطلاحا: تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به، ويمكن تعريف الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية.

أي: هو السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.[1]

[1] سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.2005، ص،35.

وهو أيضا: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

أما أداء العاملين: هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المؤسسة التي يعمل بها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيا في ذلك الفعالية والكفاءة في العمل.

وهو: مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله تتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة في الوظيفة إضافة إلى نمط الاتصال والتفاعل مع أعضاء المؤسسة.

وهو: قدرة العاملين التي تسمح بالقيام بمهارات وواجبات الوظيفة بأقل وقت وتكلفة ممكنة. [1]

ومن هنا نستخلص أن:

أداء العاملين هو: سلوك يقوم به الفرد لوظيفة ما من خلاله يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وأقل وقت وأقل تكلفة.

الفرع الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون أداء العاملين من مجموعة من العناصر أهمها:[2]

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة

وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة للوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل

[1] راوية حسن **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، مصر الاسكندرية، 2003، ص 209.

[2] أسعد أحمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008 ص 34.

وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة، على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

3-كمية العمل المنجز

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4-المثابرة والثقة

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.

توضح العناصر السابقة الذكر أن أعلى مستويات الأداء للعامل أو الموظف تعتمد على معارفه والمهارات التي يتقنها، وإدراكه التام للمجالات المرتبطة بمهام وظيفته أيضا، وتعتمد كذلك على إدراك الموظف لنوعية عمله والأنظمة التي تحدد مسار عمله بما يضمن أن عمله يسير في الاتجاه الصحيح، كما أن القدرة التنفيذية لأي عمل لها دور في الأداء ومدى الانجاز الذي يقوم به الموظف خلال ساعات عمله فكلما زاد إنتاجه كان أداءه أعلى من غيره.

المطلب الثاني: أهمية ومحددات الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي مقياس قدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال مختلفة نسبيا في المستقبل فأداء هو أحد العوامل الأساسية التي تبنا عليه الكثير من القرارات الإدارية مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب في المناصب عليا.

الفرع الأول: أهمية الأداء الوظيفي

نرى أن الأداء الوظيفي يمكن الفرد من تحقيق أهداف مرتبطة به، وقد تكون أهداف اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية تساعده في حياته العملية كما أنه يعتبر انعكاس لقدرة المنظمة ودرجة فاعليتها ويعتبر أحد العوامل المهمة التي تستخدم في تقييم المنظمة. ومنه للأداء أهمية كبيرة لكل من الأفراد

العاملين وللمؤسسة، ويمتد حتى للأطراف الخارجية ذات العلاقة مع المؤسسة، وتتجلى أهمية الأداء فيمايلي: [1]

* يساهم الأداء في تحديد قدرة المؤسسة على استثمار القدرات الكامنة وتوظيف الطموحات والمهارات والمعارف لدى العاملين، لأن الأداء هو مقياس القدرة ودافعية الفرد اتجاه عمله؛

* يؤدي الأداء الفعال إلى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الابتكار والإبداع في الأداء؛

* يؤدي الأداء الفعال إلى تخفيض التكاليف تكاليف العمل وترشيد النفقات؛

* يساهم الأداء في تحديد مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى سلامة برامجها التي تعدها وتستخدمها بالمؤسسة؛

* يساعد الأداء المتميز في رفع مستوى الجودة في مدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية في منظمات الأعمال؛

* يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال؛

* يساعد الأداء المتميز في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إشباع حاجات الفرد وأهدافه.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي

اعتبر العديد من الباحثين أن الأداء ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر في العمل، ويطلق عليها محددات الأداء، والتي تتمثل في:

[1] خليل إسماعيل إبراهيم ماضي، جودة **الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014، ص77.

1-الجهد

وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.[1]

2-القدرات

وهي نوعان قدرات مكتسبة وقدرات فطرية، فالقدرات المكتسبة التي تلعب فيه البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، أما القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته، وقدرات غير عقلية تتمثل في قدرات جسمانية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.[2]

3-إدراك الدور

أي مدى إلمام العامل بعمله، بمعنى أن تتجسد في مخيلته تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله، بجانب كيفية ممارسة دوره في المؤسسة.[3]

وعليه يمكن القول إن الأداء هو الأثر الصافي الجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، فهذا يعني أن الأداء هو نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من العناصر الثلاث المذكورة.

---

[1] سعاد بعجي، "**تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، دراسة حالة مؤسسة نفطال المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم .2019، ص15.

[2] بوبرطخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي.تبسة.2018، ص14.

[3] عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، **معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية نايف.2011، ص 21.

في حين ترى مجموعة أخرى أن الأداء لا يتحدد من خلال توافر أو عدم توافر بعض المحددات، وإنما هو محصلة تفاعل بين ثلاث محددات رئيسية:

* **القدرة؛**

* **الدافعية؛**

* **بيئة العمل.**

المطلب الثالث: تقييم وتحسين الأداء الوظيفي

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال فهي تقييم الموظف عند البعض، وتقييم الأداء عند البعض الآخر، وقياس الكفاءة وتصنيف الجدارة عند البعض الآخر.

وكقياس لفعالية الأداء ونتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم وتقويم كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلحات وأن استخدام مصطلحات متعددة تدل على نفس العملية لتقييم أداء العاملين حيث استخدم كتاب الفكر الإداري العربي، هذه المصطلحات لتقود إلى الإستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن عمليات فرعية:[1]

* قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية بقياس تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير؛

* تعزير نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم وبالرجوع إلى التصرف اللغوي للكلمة وأصلها، فهي تعني قوّم الشيء وأقامه فقام واستقام.

وفي تقديرنا وبالرجوع إلى لسان العرب في ذلك يتبين بأن الباء في كلمة تقييم أصلها "واو " أي أن الباء في كلمة قيمة أصلها واو ساكنة مكسورة ما قبلها والقصد من ذلك جواز القول قيم الشيء تقييما.

[1] د خالد عبد الرحمان الهيثم، **إدارة الموارد العربية، الأردن:** دار وسائل النشر والطباعة، 2003، ص .199-198.

وأساسا فإن العملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقويمه.

فمثلا: إذا كان تقدير الكفاءة والذي يعني تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاء هم في القيام بأعباء أعمالها الحالية، وتحملهم المسؤوليات وإمكانيات وظائف ذات مستويات أعلى كما يستخدم البعض اصطلاح كفاية العامل يعني الحكم الموضوعي على مدى مساهمة العاملين في إنجاز العمال التي توكل إليهم و على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل و على مقدار التحسن الذي طرأ على سلوكهم في أداء العمل وأخيرا على معاملة زملائهم ومرؤوسيهم، و هذا يعني أن الهدف من قياس كفاية العامل هو تقييم عمله الذي أنجزه خلال فترة زمنية محددة، وتصرفاته مع من يعملون معه.

وعلى ذلك فإن عملية تقييم وقياس وتقويم أداء العاملين التي تم تعريفها تتميز بأربع خصائص هي:[1]

1-أنها تقويم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقا؛

2- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى الى كشف العيوب فقط وانما تتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه الى تحقيق الهدف؛

3- وأنها لا تتضمن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تدفعه من الالتزام هذه السلوكيات خلال فترة التقويم؛

4-أنها عملية يومية وليست موسمية، وما النتائج النهائية الا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للموظف وقد يتم استخدام التقييم على أساس سنوي او نصف سنوي. وقد جرت العادة بأن يتم قياس أداء الأفراد الجدد على فترات متقاربة كان تكون على ثلاثة أشهر من اجل وضعهم في المكان المناسب.

[1] عادل صالح حرشوش، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية، الأردن:** دار الكتاب العالمي للنشر و102 التوزيع /2002، ص 102.

خلاصة الفصل

من خلال ماسبق من دراستنا للمفاهيم العامة للتسيير العمومي الجديدن وكذا الاداء الوظيفي ومن خلال ماشهده العالم بعد الحرب العالمية الأولى والثانية انتشارا واسعا للبيروقراطية وسلبياتها بالإضافة إلى ضعف الموارد المادية والبشرية داخل القطاع العمومي، والذي برّر تزايد الديون العمومية، وسوء تقديم الخدمات العمومية وانتشار الممارسات الاحتكارية، وكل هذه العوامل وأخرى قدساعدت في بروز نظريات حديثة مقترنة بالفكر الليبرالي، وتوسيع المشاريع الإصلاحية داخل الإدارات العمومية وبروز نماذج جديدة في الإصلاح والتي على رأسها التسيير العمومي الجديد.

حيث يعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز الإسهامات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي القديم، والذي استمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، وإدماج المواطن في تحسين مستوى الآداء والخدمات المقدمة له خاصة عندنا في الجزائر من خلال دراستنا هذه، وقد تبنى مبادئ جاء بها هذا النموذج لضمان أكثر مرونة وفعالية ، وعرف هذا النموذج أيضا مراحل مختلفة من خلال تطبيقه، في مختلف دول العالم منها أمريكا، بريطانيا وفرنسا وهو ما حاولنا التفصيل فيه في دراستنا هذه ، بالإضافة إلى بعض الدول الأخرى والتي عرفت بعض النجاحات فيه مثل نيوزيلندا، سويسرا، والبرازيل.

الفصل الثاني
دراسة حالة بلدية سغوان

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجزء النظري الذي تمحور حول الإطار العام للتسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي الذي سنحاول من خلال هذا الفصل إختبار فرضيات الدراسة، ومن خلال تحليل أداء عينة من موظفي الإدارة المحلية لبلدية سغوان بالمدية، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ومختلف أدوات الدراسة لمعرفة مدى تأثير التسيير العمومي الجديد على أداء الموظفين، وسيتم في هذا الفصل تحليل أهم النتائج والعمل على مناقشتها.

وكما أننا سوف نعرج على دراسة شبه تفصيلية على بلدية سغوان، والتي تعتبر أيضا أحد البلديات المهمة لولاية المدية من جهة أقاليمها أو من جهة مكوناتها التراثية والاقتصادية والإجتماعية، أومن جهة تسيير إدارتها المحلية والتي هي موضوع دراستنا.

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول بلدية شغوان

المبحث الثانـــي: مصالح بلدية سغـــوان

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: عموميات حول بلدية سغـوان

تعتبر بلدية سغوان من بين البلديات المشهورة في ولاية المدية حيث سنتطرق بالتفصيل فيها وفي مختلف أركانها من خلال دراستنا في هذا الفصل.

المطلب الأول: تقديم البلدية

إن بلدية سغوان سابقا كانت تسمى بـ " **آرتيـر**" " **ARTHUR** " في عهد الاستعمار وهي سائحة انجليزية ثرية كانت تمر بجوارها وتتحسر على عبور المناطق دون نزل واحد لتناول الشاي في الساعة الخامسة، وهي فاعلة خير ليس لها أحفاد وأعلنت أنها ستقدم تبرعا كبيرا لبناء قرية بشرط أن تحمل اسمها، كان ذلك في عام1921.

وبعد الاستقلال تم ضمها إلى بلدية ثلاثة الدوائر، وإثر التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984 ظهرت إلى الوجود باسم بلدية سغوان نسبة إلى وادي سغوان، ومنها مقرا للدائرة سنة 1991، تقع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01 جـــنوب مقر ولاية المدية بحوالي 45 كلم.

أنشأت بلدية **سغوان** على إثر التقسيم الإداري لسنة 1984 وهذا بموجب القانون رقم 84-09 المؤرخ في جمادى الأولى عام 1404 هـ الموافق لـ 04 فبراير 1984م يتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد و بموجب المرسوم رقم 84 – 365 مؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1405هـ الموافق أول ديسمبر سنة 1984م يحدد تكوين البلديات و مشتملاتها و حدودها الإقليمية .

***عدد الفرق التابعة لها:**

تتكون من 10 فرق ريفية وهي (الدبداب، أولاد بن صاري، الشرايقية، المعامرية، القسامطية، سغوان ريف، فرقة الزمالة، أولاد أهديم، المناندة، وأولاد بن يمينة).

الحدود شمالا وغربا: بلدية الزبيرية، شرقا بلدية ثلاثة الدوائر وجنوبا بلدية مجبر.

***المساحة التعداد السكاني: 7243 نسمة (الإحصاء العام للسكان سنة 2018).**

تبلغ مساحتها 9737 هكتارا موزعة على قطاعين: مستثمرات فلاحية: عددها 07 مستثمرات تشغل مساحة قدرها (2000) هكتارا. القطاع خاص: تشغل مساحة قدرها: 5385 هكتارا، والباقي عبارة عن جبال وأودية وغابات وأراضي غير صالحة للزراعة.

المطلب الثاني: نشاطات ومجالات البلديــة

بلدية سغـوان ورغم صغر مساحتها إلا أنـها تحتوي على وسائل الترفيه كالملعب البلدي، ودار الشباب، حديقة البلدية إظافة إلى ملعب للكرة الحديدية.

كما تمتاز البلدية بالنشاط الفلاحي الرعوي باعتبارها منطقة فلاحية بامتياز حيث تتربع على أكثر من **7385** هكتار كأراضي صالحة للزراعة.

كما أن بلدية سغوان تتوفر على هياكل ومقرات إدارية تسهر على خدمة المواطن ومنها:

* مقر الدائرة.

* مقر البلدية.

*03 ملاحق إدارية تابعة للبلدية (ملحقة مستغلة من طرف مصالح الحالة المدنية ومتواجدة في سغوان مركز، وملحقة إدارية بفرقة الزمالة و ملحقة إدارية في مرحلة التهيئة متواجدة بالقطب الحضري).

* مقر الفلاحة.

* مقر فرع إقليم الغابات.

* مقر فرع الموارد المائية.

* مقر فرع التجهيزات العمومية.

* مقر فرع السكن.

* دار الشباب.

* مكتبة البلدية.

* مقر خزينة مابين البلديات.

* فرقة الدرك الوطني.

* مقر الأمن الوطنـي.

المطلب الثالث: التعليم والرياضة بالبلديـة

كباقي البلديات تحنوي بلدية سغوان على مرافق للتعليم ومرافق رياضية وهي على النحو التالي:

1-التعليم: تتوفر بلدية سغـوان على:

- ✓ **07** مدارس ابتدائية التالية:

1. مدرسة الشهيد فكراوي محمد بسغوان مركز.
2. مدرسة الإخوة بوشنافة بفرقة الزمالة.
3. مدرسة 20 أوت 1956 بالقطب الحضري.
4. مدرسة 08 ماي 1945 بأولاد بن يمينة.
5. مدرسة معمري بن عياد بفرقة الدبداب.
6. مدرسة زيتوني لخضر بفرقة الشرايقية.
7. مدرسة علكة العربي بأولاد أهديم.

- ✓ 01 ثانوية هلالي محمد.
- ✓ 01 متوسطة شرقي علي بلحاج.

في انتظار تشييد مدرسة ابتدائية جديدة على مستوى القطب الحضري

2-الريــاضة

تعتبر كرة القدم الرياضة الأكثر شعبية في سغـوان، كما هو الحال في بقية البلاد. ويوجد في سغوان نادي شباب سغـوان الذي يلعب في الجهوي الثاني من رابطة المدية، ويلعب مبارياته المحلية على ملعب الشهيد بوشنافة يحي.

المبحث الثانــي: مصالح بلدية سغــوان

بلدية سغوان وبالرغم من النقائص، إلا أن مصالحها المختلفة تقوم بعدة نشاطات مختلفة كباقي بلديات ربوع الوطن، والتي سنترق إلى هاته الماصالح بالتفصيل.

المطلب الأول: مصلحــة الأمانــة العامــة

الأمانة العامة للبلدية: ينشطها الأمين العام وتتولى بما يلي:

* كتابة المجلس و تنظيم اجتماعاته؛
* تنشيط و تنسيق سير المصالح الإدارية و التقنية للبلدية؛
* ضمان تنفيذ القرارات ذات الصلة بتطبيق المداولات المتضمنة الهيكل التنظيمي و مخطط تسيير المستخدمين المنصوص عليه في المادة 126؛
* إعداد محضر تسليم و استلام المهام المنصوص عليه في المادة 68، يتلقى التفويض بالإمضاء من رئيس المجلس الشعبي البلدي قصد الإمضاء على كافة الوثائق المتعلقة بالتسيير الإداري و التقني للبلدية باستثناء القرارات.

01-مصلحة المالية و الوسائل العامة

ينشطها رئيس مصلحة، تتولى هذه المصلحة التحضير لإعداد الميزانية الأولية والإضافية والحساب الإداري، وهذا من خلال إعداد وتحضير الوثائق والقوائم التجميعية الضرورية لإعداد الميزانيات، وكذا العمليات المالية والمحاسبة فيما يخص تحصيل الإيرادات وتنفيذ النفقات والتي على الشكل التالي:

أ -مكتب الميزانية والعمليات المالية

ينشطه رئيس مكتب، يتولى إعداد حوالات التحصيل والدفعّ، مسك دفاتر الالتزامات والنفقات والمداخيل، يتكون من فرعين:

أ-1 فرع الميزانية وتنفيذها يكلف بـ:

* التسيير المالي لنفقات التسيير و التجهيز (أجور و فواتير) و متابعة سير الميزانية.

أ-2 فرع العمليات المالية: يكلف بـ:

* العمليات المالية و المحاسبية من حيث تحصيل الإيرادات و تنفيذ النفقات.

ب-مكتب الأملاك والتحصيل

ينشطه رئيس مكتب، يكلف بتحصيل الإيرادات مهما كانت الممتلكات المنتجة والغير المنتجة للمداخيل. ويتكون من فرعين:

ب-1 فرع التحصيل وتسيير الأملاك: يكلف بتحصيل حقوق الحجز، وحقوق التوقف وإيرادات الممتلكات المنتجة والغير المنتجة للمداخيل.

ب-2 فرع تسيير الحضيرة: يكلف بمتابعة حقوق الطرق وصيانة العتاد.

ج-مكتب الأجور والرواتب

ينشطها رئيس المكتب ويكلف بما يلي:

إعداد الأجور والرواتب للمستخدمين الدائمين والمتعاقدين.

02- مصلحة تسيير المستخدمين

ينشطها رئيس مصلحة ويكلف بما يلي:

*متابعة الشؤون الإدارية للمستخدمين؛

* الترقية في الدرجات والرتب؛

* إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية.

02-1- مكتب المستخدمين: ينشطها رئيس المكتب و يكلف بما يلي ، ويتكون من فرعين:

فرع إعداد جدول تعداد المستخدمين، وفرع إعداد القوائم الاسمية للمستخدمين الدائمين والمتعاقدين.

02-1-1 فرع تسيير المستخدمين: وينشطها رئيس فرع و يكلف بما يلي:

تجديد عقود الموظفين المتعاقدين، الترقية في الرتب للموظفين، متابعة القضايا التأديبية للموظفين، التكفل بملف التقاعد.

02-1-2 فرع المسابقات و التكوين: ينشطها رئيس فرع و يكلف بما يلي:

* الإشراف على مسابقات التوظيف و التكوين و تجديد المعارف للموظفين؛

* الإشراف على عملية تكوين المستخدمين و تحسين المستوى – إعداد اتفاقية التكوين.

03-المصلحة التقنية و التجهيز و السكن و التعمير و الصفقات العمومية

ينشطها رئيس مصلحة ويكلف بـ:

* متابعة برامج التجهيز و كل ما يتعلق بالأعمال ذات الطابع التقني بالتنسيق مع المصالح التقنية الأخرى، وتتكون مما يلي:

أ – مكتب الصفقات العمومية والتجهيز

ينشطها رئيس مكتب ويكلف بما يلي:

* متابعة المشاريع التنموية البلدية في اطار قانون الصفقات الجاري به العمل؛

* القيام بالمعاينات الميدانية لمختلف البرامج التنموية القيام بالمناقصات العمومية و متابعتها ؛

* إعداد الصفقات.

ب – مكتب التعمير

ينشطها رئيس مكتب، ويكلف بما يلي:

*العقود الإدارية؛

* مسح الأراضي؛

* المخطط التوجيهي؛

* مخطط شغل الأراضي؛

* رخص البناء؛

* رخص الهدم ؛

* متابعة البناء الريفي.

ج – مكتب النظافة والنقاوة العمومية والبيئة

ينشطها رئيس مكتب ويتكلف بما يلي:

* تسيير المخزن ؛

* معالجة المياه الصالحة للشرب؛

* مكافحة الأمراض المتنقلة عن طريق المياه؛

* التطهير.

المطلب الثـاني: مصلحة التنظيم والمصلحة التقنية

01-مصلحة التنظيم والشؤون العامة

ينشطها رئيس مصلحة وتتكون من:

أ -مكتب الشؤون العامة

يتشكل من فرعين كما يلي:

أ-1 فرع الانتخابات والخدمة الوطنية:

ويتكفل بـ:

* الإشراف على عملية الانتخابات ؛

* إعداد بطاقات الناخب ؛

* الخدمة الوطنية.

أ-2 فرع المنازعات

ينشطها رئيس فرع، يتكلف بقضايا المنازعات والشؤون القانونية.

ب-مكتب النشاط الاجتماعي

ينشطه رئيس مكتب، ويتكفل بتنظيم بما يلي:

* إحصاء الأشخاص المعوزين و المعوقين و المستضعفين ؛

* القيام بكل نشاط لوقاية السكان المحرومين ؛

* إشراك الحركة الجمعوية ذات الطابع الاجتماعي في تطوير التعبير عن التضامن المحلي، ينقسم الى فرعين:

ب-1 فرع التمهين والإحصاء الاجتماعي

ينشطها رئيس فرع، يكلف ب:

* تسجيل عقود التمهين ، والإحصاء الإجتماعي.

ب-2 فرع تنشيط الحركة الجمعوية

ينشطها رئيس فرع، يكلف بـ:

كل ما يتعلق بالجمعيات، وتنشيط الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي في إطار تطبيق القانون 06/12 المتعلق بالجمعيات.

02-مصلحة الحالة المدنية والوثائق البيو مترية والرقمنة

ينشطها رئيس مصلحة وتنقسم إلى فرعين:

أ-فرع الحالة المدنية

ينشطها رئيس فرع ويتكفل ب:

* تلقي التصريحات بالولادات و الوفيات ؛

* الزواج ؛

* الأحكام و الأوامر.

ب-فرع سجلات وعقود الحالة المدنية

ينشطها رئيس فرع، ويتكفل ب:

* مسك سجلات الحالة المدنية ؛

* الزواج الأحكام و الأوامر.

02-1 مكتب بطاقة التعريف الوطنية وجواز السفر

ينشطه رئيس مكتب، ويكلف بما يلي:

* الإشراف على إصدار البطاقات الوطنية وجواز السفر البيومتريين.

02-2 مكتب رخص السياقة

ينشطه رئيس مكتب، ويكلف بما يلي:

* كل ما يتعلق باستلام الوثائق الخاصة برخصة السياقة وإعدادها.

02-3 مكتب ترقيم المركبات وبطاقة المراقبة

ينشطه رئيس مكتب، ويكلف بما يلي:

* إعداد بطاقات المراقبة و البطاقات الرمادية.

3-المصلحة التقنية

تلعب المصلحة التقنية للبلدية دورا هاما في تجسيد المخططات الإنمائية للبلدية ذات الطابع التقني، يشرف على تسيير مختلف نشاطاتها مهندسين وتقنيين سامين وتتفرع هذه المصلحة إلى مكتبين:

* مكتب قطاع الأشغال العمومية والري.
* مكتب البناء والتعمير.

وتهتم بمايلي:

* المساهمة في اقتراح المشاريع وتحديد الأولويات؛

* إعداد البطاقات التقنية لمختلف برامج التنمية (التنمية البلدية، ميزانية البلدية، ميزانية الولاية، الصندوق الوطني للتضامن والضمان) ؛

* إعداد الكشوف الكمية والتقنية لمختلف المشاريع المراد انجازها وتسليمها لمصلحة الصفقات لمباشرة باقي الإجراءات.

المطلب الثالث: مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة

تهتم بما يلي:

* تنفيذ مشاريع البلدية وإنجازها؛

* تولي الترميمات الضرورية على جميع ممتلكات البلدية ؛

* مباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات (الطرق،التطهير،المياه،الأرصفة ؛

* مباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات ؛

* التموين بقطع الغيار؛

* مسك سجل المخزونات؛

* السهر على حسن استعمال العتاد؛

* مراجعة خروج المركبات بالتنسيق مع المصالح المعنية؛

* جرد العتاد.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

من المتفق عليه أنه عند كل دراسة لابد من إتباع منهج واضح وملائم من أجل الوصول إلى نتائج مرضية ومدروسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

بحسب طبيعة الإشكالية موضوع الدراسة وتفسيرها واختبار فرضيات الدراسة، فإنه سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج المناسب لموضوع دراستنا والاستعانة بمجموعة من الأدوات من أجل الوصول إلى نتائج علمية صحيحة وموثوقة، ومن بين هذه الادوات:

*** الإستبيان:**

تعتبر استمارة الاستبيان (الاستقصاء) أداة هامة للحصول على الحقائق وتجميع البيانات من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة التي تمس موضوع الدراسة وتطلب الإجابة عليها من قبل المستقصيين، ويستحسن اللجوء إلى هذه الأداة في الحالات التي يكون فيها أفراد عينة البحث على مستوى مقبول من التعليم مما يسمح لهم بفهم الأسئلة المطروحة دون تدخل من الباحث، وقد مثلت استمارة الاستبيان أهم أداة اعتمدتاها لجمع المعلومات في دراستنا الميدانية بمقر بلدية سغوان، كونها احتوت على أسئلة شاملة لموضوع الدراسة .حيث تم إعداد هذه الاستمارة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة .حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفين وموظفات على مستوى بلدية سغوان وقد تم إختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع تتكون من 40 موظفا وموظفة.

وعلى هذا الأساس قمنا ببناء إستبانة مكونة من محورين المحور الأول البيانات المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد وهو المتغير المستقل، المحور الثاني البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي وهوالمتغير التابع وكذا البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالفئة المستهدفة، وذلك من خلال أربعة (04) أسئلة وكانت على النحو التالي:

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بالفئة المستهدفة

1-السن؛

2-المؤهل العلمي؛

3-المسمى الوظيفي؛

4-الخبرة المهنية.

كما هو موضح في الجدول رقم(02):

جدول رقم(02): البيانات الشخصية والوظيفية

السن	المؤهل العلمي		المسمى الوظيفي	الخبرة المهنية
من 31 سنة إلى اقل من 45 سنة	متوسط	دراسات عليا	عون تنفيذي	**من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات**
تساوي أو أكثر من 45 سنة	ثانوي	/	عون تحكم	**تساوي أو أكثر من 10 سنوات**
	جامعي			

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانيا: المحور الأول

البيانات المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد وهو المتغير المستقل فيحتوي على أربعة (04) أبعاد كما هو موضح في الجدول رقم(03):

جدول رقم(03): أبعاد التسيير العمومي الجديد

تحسين الخدمة العمومية	التوظيف وتوزيع المهام	اللامركزية في التسيير	المنافسة والمساءلة
03 عبارات	03 عبارات	04 عبارات	04 عبارات

المصدر: من إعداد الطالبين

ثالثا: المحور الثاني

البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفي (أداء الموظفين) وهو المتغير التابع فيحتوي على (04) أبعاد كما هو موضح في الجدول رقم(04):

جدول رقم(04): أبعاد الأداء الوظيفي

التحكم في تكنولوجيات الاتصال والمعلومات	التدريب والتكوين	التحفيز الإداري	الكفاءة والفعالية
03 عبارات	03 عبارات	03 عبارات	03 عبارات

المصدر: من إعداد الطالبين

وكما اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات مبحوثي أفراد العينة كم هو موضح في الجدول رقم(05):

الجدول رقم(05): مقياس ليكارت الخماسي

خيارات الإجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

المطلب الثاني: عرض الفرضيات مع البيانات

***الفرضية الأولى:** هل هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التسيير العمومي الجديد وبين الأداء الوظيفي باستخدام.

* **الفرضية الثانية:** ماهو مستوى الانحدار بين التسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي.

* **الفرضية الثالثة:** هل هناك دلالة احصائية بين متوسطات التسيير العمومي وبين متوسطات الأداء الوظيفي لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي.

وقد تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في جميع الأسئلة
من... **أتفق تماماً (5)** إلى... **لا أتفق تماما (1)** كما هو موضحٌ الجدول رقم(06).

الجدول رقم(06): تقسيمات درجة الموافقة

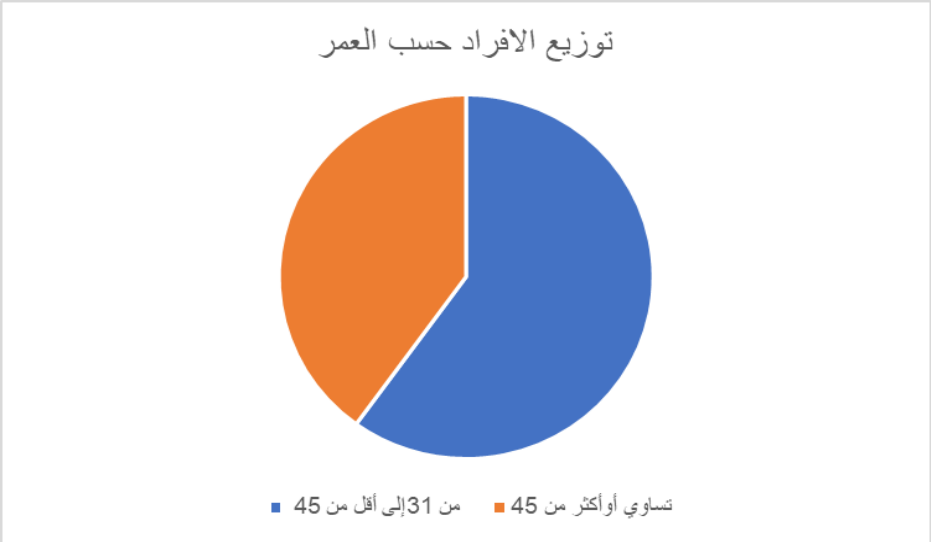
من **1.00**..... **1.79**	بدرجة لا اتفق تماما
من **1.80** **2.59**	بدرجة لا أتفق
من **2.60**.....**3.39**	بدرجة محايد
من **3.40** **4.19**	بدرجة أتفق
من **4.20**..... **5.00**	بدرجة أتفق تماما

المصدر: من اعداد الطالبين

الجدول رقم(07): توزيع الأفراد حسب العمر

التكرار / العمر حسب السنوات	التكرار	النسبة
من 31إلى أقل من 45	**24**	**%60**
تساوي أوأكثر من 45	**16**	**%40**
المجموع	**40**	**%100**

الشكل رقم(01): توزيع الأفراد حسب العمر



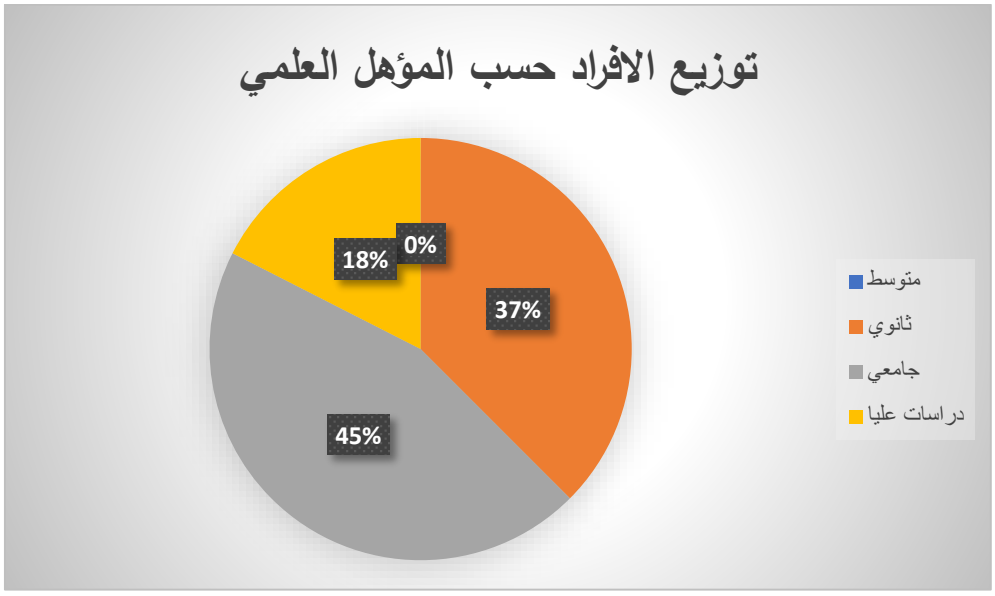
المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يبين **الجدول رقم(07) والشكل رقم(01)** توزيع الأفراد حسب العمر توزيع أفراد العينة حسب العمر، في مستويين (من 31إلى أقل من 45– تساوي أو أكثر من 40 سنة) وتركزت اعلى نسبة على مستوى من 31إلى أقل من 45 بنسبة 60 %، ثم المرتبة الموالية تساوي أو أكثر من 40 سنة بنسبة40 %.

الجدول رقم(08): توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

التكرار / المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	00	00
ثانوي	15	35
جامعي	18	45
دراسات عليا	7	18
المجموع	40	100

الشكل رقم(02): توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

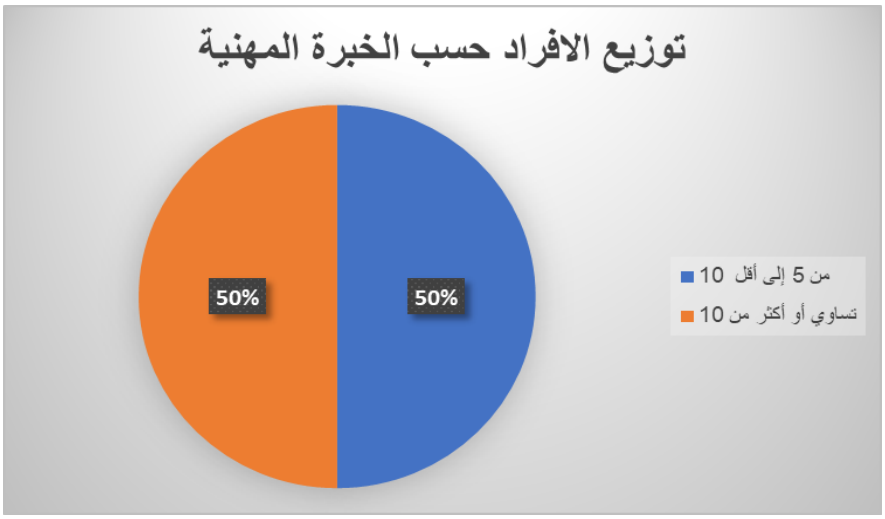
يبين **الجدول رقم(08) والشكل رقم(02)** توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

(متوسط –ثانوي –جامعي–دراسات عليا) ومثلت أعلى نسبة على مستوى جامعي بنسبة 45%، وثان نسبة على مستوى ثانوي بقيمة 35%، أما الدراسات العليا بنسبة 18%، والمستوى المتوسط في المرتبة الاخيرة لم يسجل فيه أي تكرار.

جدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

التكرار / الخبرة بالسنوات	التكرار	النسبة
من 5 إلى أقل 10	**20**	**50**
تساوي أو أكثر من 10	**20**	**50**
المجموع	**40**	**100**

الشكل رقم(03): توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يبين **الجدول رقم(09) والشكل رقم(03)** توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية:

(أقل من 5 سنوات – من5 إلى أقل من 10 سنوات –تساوي أو أكثر من 10 سنوات) ومثلت النسبتان بالتعادل 50% لكل فئة.

المطلب الثاني: تحليل وعرض البيانات

تحليل إجابات أفراد عينة البحث:

1/المحور الأول: التسيير العمومي الجديد

الجدول رقم(10): إجابات أفراد العينة على محور التسيير العمومي الجديد

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما				
البعد الاول: تحسين الخدمة العمومية									
1-تقوم ادارتكم بتفويض بعض مرافقها العامة لجهات أخرى لتحسين مستوى الخدمة العمومية	3	3	5	24	5	3.26	O.27	محايد	3
	%7,5	%7,5	%12,5	%60	%12,5				
2-تلتزم ادارتكم بتسهيل الحصول على الخدمة من طرف المواطن متى شاء دون تاخير	0	6	4	23	7	3.78	0.42	اتفق	4
	%00	%15	%10	%57,5	%17,5				
البعد الثاني: التوظيف وتوزيع المهام									
1-التوزيع العادل للمهام بين الموظفين يساهم في تحديد الأداء الوظيفي للعمال	2	1	1	20	16	4.18	0.82	اتفق	4
	%5	%2.5	%2.5	%50	%40				
2-تعتمد ادارتكم الى صيغة التوظيف بالتعاقد اكثر من صيغة التوظيف الدائم	13	19	5	3	0	1.9	1.4	لا اتفق	2
	%32.5	%47.5	%12.5	%7.5	00				

3–تعمل ادارتكم على توضيح الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف	6	6	5	20	3	3.2	0.15	محايد	3
	%15	%15	%12.5	50	%7.5				
البعد الثالث: اللامركزية في التسيير									
1- تمتلك ادارتكم الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الذاتية	1	15	4	18	2	3.13	0.23	محايد	3
	%2.5	%37.5	%10	%45	%5				
2- تتخذ مؤسستكم قرارها دون اللجوء الى موافقة الجهات الرسمية	8	16	9	5	2	2.43	0.9	محايد	3
	%45	%40	%22.5	%12.5	%5				
3–تعتمد مؤسستكم على الهياكل التنظيمية الافقية	5	3	7	21	4	3.4	0.02	اتفق	4
	%12.5	%7.5	%17.5	%52.5	%10				
4- يقوم المدراء في مؤسستكم بتفويض جزء من صلاحياتكم للعاملين من اجل تحقيق السرعة اتخاذ القرار	4	0	0	25	11	3.98	0.63	اتفق	4
	%10	00	00	%62.5	%27.5				
البعد الرابع: المنافسة والمساءلة									
1–يتم اشراك مؤسسات القطاع الخاص في تقديم بعض الخدمات	2	1	2	20	15	4.13	0.77	اتفق	4
	%5	%2.5	%5	%50	%37.5				
2- تعمل ادارتكم على إضفاء جو تنافسي بين مختلف مصالحها	9	9	8	11	3	2.75	0.6	محايد	3
	%22.5	%22.5	%20	%27.5	%7.5				
3–تمكن ادارتكم المواطنين ذوي العلاقة بين الافراد أو المنظمات	12	6	13	6	3	2.55	0.8	محايد	3
	30%	%15	%32.5	%15	%7.5				

3	محايد	0.25	3.08	3	18	6	5	8	4-تتم المساءلة بادارتكم بواسطة إجراءات وأدوات
				%7.5	%45	%15	%12.5	%20	
3	محايد	0,6	3,27	الإتجاه العام للمحور					المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يبين **الجدول رقم(10)** إجابات أفراد العينة على محور التسيير العمومي الجديد، وقد تراوحت الاجابات على 14 بندا مابين محايد وموافق على اغلب الاجابات، وسجل الاتجاه العام تحت الاختيار محايد بمتوسط حسابي قدره 3,27، وهو يعني أن موقف الافراد محايد لمحور التسيير العمومي، وقد انحصرت قيمة الانحراف المعياري بـ 0,6.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الجدول رقم(11): إجابات أفراد العينة على محور الأداء الوظيفي

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما				
البعد الأول: التحكم في تكنولوجيات الاتصال والمعلومات									
1-تقوم مؤسستكم بعملية التحديث المستمر في أجهزة تكنولوجيا المعلومات	7	7	7	14	5	3.06	0.27	محايد	3
	%17.5	%17.5	%17.5	%35	%12.5				
2-تستخدم مؤسستكم نظم معلومات الموارد البشرية من اجل تقييم الأداء	7	8	8	12	5	3	0.35	محايد	3
	%17.5	%20	%20	%30	%12.5				
3-تتبنى ادارتكم أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العامل	9	5	11	8	7	2.98	0.38	محايد	3
	%22.5	%12.5	%27.5	%20	%17.5				
البعد الثاني: التدريب والتكوين									
1- تشرح ادارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع العاملين	2	4	4	22	8	3.73	0.4	اتفق	4
	%5	%10	%10	%55	%20				
2-تعمل ادراتكم على تطوير القدرات المهنية لدى العاملين	3	6	10	12	9	3.45	0.1	اتفق	4
	%7.5	%15	%25	%20	%22.5				
3-عملية التدريب في مؤسستكم مستمرة	6	9	11	11	3	2.9	0.45	محايد	3
	%15	%22.5	%27.5	%27.5	%7.5				

البعد الثالث: التحفيز الإداري									
1-ظروف العمل لدى ادارتكم تسمح بتقديم أداء أفضل لعمالها	8	1	5	20	6	3.38	0.02	محايد	3
	%20	%2.5	%12.5	%50	%15				
2-مستوى الأجور والتعويضات لدى ادارتكم يحفز على تقديم أفضل	9	9	9	8	5	2.78	0.58	محايد	3
	%25	%25	%25	%20	%12.5				
3-تحضى بتقدير جيد من رؤسائك في العمل اثناء القيام بالمهام الموكلة اليك على أحسن وجه	4	4	7	19	6	3.48	0.13	اتفق	4
	%10	%10	%17.5	%47.5	%15				
البعد الرابع: الكفاءة والفعالية									
1-أتمتع بروح المجموعة وقدرتي على العمل كبيرة واعمل بكل امكانياتي	0	1	2	22	15	4.28	0.9	اتفق تماما	5
	0	%2.5	%5	%60	%37.5				
2-يتوافق مستواي التعليمي مع المهام الموكلة الي	6	6	8	18	7	3.73	0.38	اتفق	4
	%15	%15	%20	%45	%17.5				
3-التزم بتنفيذ المهام الموكلة الي بكل دقة في وقتها	0	0	0	22	18	4.45	1.1	اتفق تماما	5
	00	00	00	%60	%45				
المجموع	**الاتجاه العام للمحور**					3,4	0.5	أتفق	4

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يبين **الجدول رقم(11)** إجابات أفراد العينة على المحور الثاني الأداء الوظيفي، وقد تحصلوا على كل البنود مابين أتفق تماما واتفق والبعض محايد، ومثلت قيمة المتوسط الحسابي بقيمة 3,4 أي عند مستوى أتفق وهو ما يعكس وجود أداء وظيفي متوسط، وانحصرت قيمة الانحراف المعياري بقيمة 0,5.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

1/ الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التسيير العمومي الجديد وبين الأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول رقم(12):

الجدول رقم(12): قيم معامل الارتباط بيرسون

المتغيرات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الترابط	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
التسيير العمومي الجديد	40	3,27	0,61	0,61	0,028	%95
الأداء الوظيفي	40	3,4	0,5			

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يبين **الجدول رقم(12)** رقم قيمة الارتباط بين المتغير المستقل التسيير العمومي الجديد وبين المتغير التابع الأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وقد مثلت القيمة الترابطية بـ 0,61 وكانت القيمة المعنوية 0,02 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة عند مستوى الثقة 95% والتي مفادها وجود ارتباط موجب ومتوسط دال إحصائيا بين المتغير المستقل التسيير العمومي الجديد وبين المتغير التابع الأداء الوظيفي لدى الفرد ، وانه كلما ارتفعت درجات التسيير العمومي ارتفع بالمقابل درجات الأداء الوظيفي بمستوى متوسط ، وان المتغير الاول يؤثر ايجابا في المتغير الثاني ورفض الفرضية الصفرية .

2/ الفرضية الثانية: إختبار الانحدار بين التسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي.

الجدول رقم(13): نتائج اختبار الإنحدار بين التسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي

البيان	المتغير المستقل: التدريب على المهارات الصوتية والفنية				
المتغير التابع: الأداء الوظيفي	الارتباطR	معامل R2 التحديد	معامل B الانحدار	المحسوبةT	مستوى Sig المعنوية
	0,61	0,78	0,459	8,29	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يوضح **الجدول رقم(13)** أعلاه أثر التسيير العمومي الجديد على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

* **قيمة معامل الارتباط R =0.61** ، مما يدل على وجود علاقة وارتباط متوسط بين التسيير العمومي والأداء الوظيفي

* **معامل التحديد R2=0.78** ، مما يعني أن **78**٪ من التغيرات في الأداء الوظيفي ناتجة عن التغيرات في التسيير العمومي الجديد.

* **معامل الانحدار B=0.459** ، مما يدل على أن الزيادة بدرجة واحدة في التسيير العمومي الجديد تؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بقيمة **0.459**.

* **قيمة Tالمحسوبة T= 8.29** ، وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.00**.

* **قيمة p=0.00** ، مما يدل على أن الفرضية العدمية (عدم وجود علاقة بين التسيير العمومي والأداء الوظيفي) غير صحيحة.

3/ الفرضية الثالثة: وجود دلالة إحصائية بين متوسطات التسيير العمومي وبين متوسطات الأداء الوظيفي لدى الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي.

وباستخدام إختبار أنوفا للفروق **Anova** كما هو موضح في الجدول رقم(14):

الجدول رقم(14): قيمة الفروق بين متوسطات درجات الأفرادAnova

المتغيرات	المستويات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ف	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
التسسيير العمومي الجديد	متوسط	00	3,9375	,51986	1,9	0,1	غ دالة
	ثانوي	15	4,3636	,34212			
	جامعي	18	3,9815	,63023			
	دراسات عليا	7					
الأداء الوظيفي	متوسط	00	3,5000	,87929	1,4	0,2	غ دالة
	ثانوي	15	4,1667	,67598			
	جامعي	18	3,8241	,48492			
	دراسات عليا	7					

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يبين **الجدول رقم(14)** قيمة الفروق بين متوسطات درجات الأفراد التسيير العمومي الجديد والمتغير الأداء الوظيفي لدى الفرد باستخدام اختبار انوفا **Anova** للفروق وكانت على النحو التالي:

1-المتغير الاول التسيير العمومي الجديد: وقد مثلت قيمة **ف المحسوبة بـ 1,9** وكانت القيمة **المعنوية 0,1** وهي أكبر من **القيمة الحرجة 0,05** ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الأفراد التي تعزى للمستوى الدراسي لمتغير التسيير العمومي غير دالة احصائيا

ولا يمكن اعتمادها وتعميمها على أفراد مجتمع البحث، ورفض الفرضية الصفرية، أي أن المستوى التعليمي لا يعكس درجات التسيير العمومي.

2-المتغير الثاني الأداء الوظيفي: وقد مثلت القيمة المحسوبة **ف بـ 1,4** وكانت القيمة **المعنوية 0,2** وهي أكبر من القيمة **الحرجة 0,05** ومنه قبول الفرضية الصفرية والتي مفادها أن الفروق المشاهدة بين الافراد التي تعزى للمستوى الدراسي للمتغير الأداء الوظيفي غير دالة احصائيا ولا يمكن اعتمادها وتعميمها على افراد مجتمع البحث وهي خاصة بالعينة المدروسة فقط، ورفض الفرضية الصفرية، أي أن المستوى التعليمي لا يعكس درجات الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل:

انطلاقا من نتائج الدراسة ومن أراء موظفي قطاع الإدارة المحلية ببلدية سغوان بالمدية، يعتبر التسيير العمومي الجديد ذو أهمية كبيرة وأثر إيجابي وقوي في هذا القطاع، كما يعتبر التسيير العمومي الجديد عامل أساسي في تطوير الإدارة العمومية مما يؤدي إلى إعطاء معلومات واضحة ودقيقة وكافية للوصول بأسرع وقت في تنفيذ المهام بشفافية، وكذا تسهيل وصولها في الوقت المناسب وبالتالي الوصول إلى اداء وظيفي فعال.

إن التأييد الواسع من طرف أفراد العينة الذين تم العمل معهم من خلال الأداء والإجابات يتفقون على أن التسيير العمومي الجديد له انعكاسات كبيرة للزيادة من الكفاة والمرونة وأداء العمل وتنفيذه وتقديم المعلومات وايصالها بشفافية.

خاتمـة

إن تطوير أداء الإدارة العمومية في الجزائر وخاصة الإدارة المحلية منها أمر لا مفر منه في ظل الضغوط المتزايدة عليها من طرف المواطنين الذين يشكون من رداءة الخدمات العمومية أحيانا والتعقيدات الإدارية والبيروقراطية أحيانا أخرى حيث أصبح تقدم الدول يقاس بمدى كفاءة جهازها الإداري.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التسيير العمومي الجديد وبين الأداء الوظيفي باستخدام معامل الارتباط، وتدل على قبول الفرضية البديلة والتي مفادها وجود ارتباط موجب ومتوسط دال إحصائيا بين المتغير المستقل التسيير العمومي الجديد وبين المتغير التابع الأداء الوظيفي لدى الفرد.

الفرضية الثانية: مستوى الإنحدار بين التسيير العمومي الجديد والأداء الوظيفي مما يدل على وجود علاقة وارتباط متوسط بين التسيير العمومي والأداء الوظيفي

ثانيا: نتائج الدراسة :

وفي نهاية هذه الدراسة تم استنتاج ما يلي:

* أن التسيير العمومي الجديد بمبادئه وبأدواته المتطورة كالإعلام والتكنولوجيا يعمل على تحليل التقارير ورقابة المعلومات وتسريعها مما يؤدي إلى شفافية في حماية و إيصال المعلومات واتخاذ القرارات.

* إتفاق الجميع على جودة التسيير العمومي الجديد بمايحمله من مبادىء ووسائل وأدوات والعمل تحت إطار الرقمنة التي زادت من أداء الموظفين وتعزيز الثقة بينهم.

* يجب توفير كل متطلبات رقمنة التسيير العمومي الجديد وذلك من أجل العمل على مستوى كفؤ أكبر والوصول إلى الأهداف بأسرع وقت.

* يجب على القائمين بتنفيذ آلية التسيير العمومي الجديد التكوين الجيد للموظفين من أجل التحكم الجيد في التحول الرقمي الجديد من أجل الزيادة في مصداقية المعلومات وسلامتها وكذا رقابتها.

* سهولة وبساطة استخدام آلية التسيير العمومي الجديد سهلت في التعاملات بين الطرفينن ، كما ساعدت عملية التبادل المشترك والعمل الجماعي.

* التسيير العمومي الجديد وعلى مايحمله من شافية ورقمنة ومرونة في العمل ،عمل على قدر كبير في الحد من البيروقراطية والتزوير والتلاعبات بالمعلومات.

هذا ولا شك أن تطبيق التسيير العمومي الجديد والذي تبنته الجزائر كفيل بأن يعطي مرونة أكبر للعملية الإدارية من خلال تطوير مختلف جوانب الإدارة العمومية، وعلى هذا الأساس سعت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التسيير العمومي الجديد على أداء الموظفين في الإدارة المحلية ببلدية سغوان وخلصنا إلى أن التسيير العمومي الجديد ساهم في تحسين أداء الموظفين في الإدارة المحلية لاسيما ببلدية سغوان من خلال تقديم خدمات نوعية للمواطنين من حيث الجودة وتوفير الوقت والجهد .

إقتراحات

لإنجاح وتحسين التسيير العمومي الجديد في الجزائر وجب:

* تبني نهج يركز على المواطن أنه زبون يجب إرضاؤه وتحقيق رغباته، ويتطلب ذلك التخطيط من القاعدة إلى القمة وإشراك جميع فئات المجتمع في صياغة أهداف التسيير العمومي الجديد.

* ضمان حيادية الإدارة العمومية من التأثيرات السياسية حتى تتمكن من الاستمرار في عمليات الإصلاح وتحقيق أهدافها .

*الحصول على التأييد المؤسسي والجماهيري وهذا يتطلب حملات توعية إجتماعية وإعلامية فعالة، بالإضافة إلى إشراك جميع فئات المجتمع في عملية الإصلاح.

* الاعتماد على القيادة وهي أن يعتمد التسيير العمومي الجديد على قادة قادرين على إلهام وتوجيه التابعين.

* ضرورة تكوين الموظفين وتهيئة الظروف المناسبة من أجل الرفع من مستوى أداء الموظفين الاعتماد على التقنيات الحديثة سواء في تنفيذ الأعمال الإدارية أو من أجل التنظيم الجيد لأداء الموظفين اعتماد أساليب موضوعية لتقييم أداء العاملين ومكافئة الأفراد كل على حسب جهده المبذول ضرورة تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق الذي من شانه أن يشجع الإبداع مع تحسين الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

1-المراجع باللغة العربية

أ-الكتب

1- مريزق عدمان **التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة**، حسور للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 1، 2015.

2-راوية حسن **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، مصر الاسكندرية، 2003.

3-أحمد ماهر، **دليل المدير في الخصائص، الدار الجامعية الاسكندرية**، مصر، 2003، ص 40.

4-د خالد عبد الرحمان الهيثم، **إدارة الموارد العربية، الأردن**: دار وسائل النشر والطباعة، 2003.

5-عادل صالح حرشوش، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية، الأردن**: دار الكتاب العالمي للنشر و102 التوزيع /2002.

ب-المحاضرات والملتقيات

6- سناء عبد الكريم الخناق، **مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة**، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.2005.

7- بناصر جبارة ، **محاضرات في التسيير العمومي** ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعةالمدية.https://moodle.univ-medea.dz/course/view.php?id=573

ب-المجلات والمذكرات

8- محمد السعيد جوال، **الترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، مجلة علمية دولية متخصصة محكمة العدد 14، سنة 2016.

9- طارق عاشور، **مقاربات التسيير العمومي الجديد كالية لتفعيل وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية**، العدد 114، سنة 2011-2012.

10- خليل إسماعيل إبراهيم ماضي ،**جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين**، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2014.

11- تيشان سلوى، **أفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في شعبه علوم التسيير تخصص تسير المنظمات، كليه العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه أحمد بوقره، بومرداس 2014 – 2015.

12- أسعد أحمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008.

13- سعاد بعجي، "**تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**"، دراسة حالة مؤسسة نفطال المسيلة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم ..2019

13- بوبرطخ عبد الكريم، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية**"، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي ، تبسة، 2018.

14- عبد المجيد بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ، **معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية نايف ،.2011

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

16- بوبكر علام، بن زبان نوال **البيروقراطية، بحث في تحويلات النموذج ما بعد البيروقراطية والقيم العامة**، مذكرة مقدمه لنيل شهادة ليسانس في علوم سياسية، كليه الحقوق والعلوم السياسية، جامعة د. مولاي الطاهر، سعيدة 2014.

2-المراجع باللغة الأجنبية

17- Monks .J, "**La Nouvelle Gestion Publique**, CollectionEnjeux, Paris. 1998

18- X.GREFFE: **Gestion Publiques Ed Dalloz**, Paris, 1999.

19- Bernard ABATE: **La Nouvelle Gestion Publique ed LGDJ**, paris, 2000.

20- **Société québécoise d'évaluation de programme**, septembre 1999.

21- Guy PETERS: **reforme d'un état sans état? Les changements au sein du gouvernement américain** R.E.A.P.

22- Philippe keraudren:**entre nouveau management public et gouvernement: les spécifiés de la réforme de l'administration centrale en grande Bretagne N 01**, INP, France, 1999.

23- A.M.LEROY: «**Les Reformes Administrative Dans Les Pays De l'OCDE**: Une Tentative De Synthèse, On C.A.E, **Etat Et Gestion Publiques actes du colloque** du 16 décembre 1999. Ed la Documentation française, paris 2000.

24- bureau de conseil des ministères transformer la fonction publique à l'aube deXXIe siècles: **une Perspective ontariennes**. Ontario, 18-12-2002, (**www.ontariondelivers.gou.ca/french/virtual-liprary/trans-Html**.

الملاحـــق

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: تسيير عمـومي

إستبيان مذكرة تخرج بعنوان:

أثر التسيير العمومي الجديد على الأداء الوظيفي

أخي الموظف المحترم...، أختي الموظفة المحترمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ملامح التسيير العمومي الحديث في الإدارة المحلية لبلدية سغوان كأحد الهيئات العمومية لمبادئ التسيير العمومي الجديد وأثره على أداء موظفيها. ونأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذه الإستبانة بدقة بوضع علامة بالإجابة المناسبة.

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

أسماء الطلبة:

فندوشي إسماعيل **تحت إشراف الأستاذ:**

شرقي محمـــــد **د.جبارة بناصـــــــر**

السنة الدراسية:2024/2023

البيانات الشخصية والوظيفية:

السن:

من 31سنة إلى اقل من 45سنة ☐ **تساوي أو أكثر من 45سنة** ☐

المؤهـل العلمي:

متوسط ☐ **ثانوي** ☐ **جامعي** ☐ **دراسات عليا (ماجستير.ماستر.دكتوراه)** ☐

المسمى الوظيفـي:

عون تنفيذي ☐ **عون تحـكم** ☐

الخـبرة المهنيـة:

من 5 سنوات إلى أقل من10 سنوات ☐ **تساوي أو أكثر من 10 سن** ☐

المحور الأول: التسيير العمومي الجديد

الرقم	العبـــــارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	البعد الأول: تحسين الخدمة العمومية					
01	تقوم إدارتكم بتفويض بعض مرافقها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة العمومية					
02	تستند إدارتكم إلى سجل الشكاوى لتحسين الخدمة المقدمة					
03	تلتزم إدارتكم بتسهيل الحصول على الخدمة من طرف المواطن متى شاء دون تأخير أو انتظار					
	البعد الثاني: التوظيف وتوزيع المهام					
01	التوزيع العادل للمهام بين الموظفين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال					
02	تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم					
03	تعمل إدارتكم على توضيح الصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف					
	البعد الثالث: اللامركزية في التسيير					
01	تمتلك إدارتكم الحرية في صنع القرار الخاص بإدارة المصالح الذاتية					
02	تتخذ مؤسستكم قرارها بصفة ذاتية دون اللجوء إلى موافقة الجهات الوصية					
03	تعتمد مؤسستكم على الهياكل التنظيمية الأفقية من أجل تسهيل الاتصال بين المصالح الإدارية					
04	يقوم المدراء في مؤسستكم بتفويض جزء من صلاحياتهم للعاملين من اجل تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات					
	البعد الرابع: المنافسة (إدخال أسلوب القطاع الخاص في التسيير) والمساءلة					
01	يتم إشراك مؤسسات القطاع الخاص في تقديم بعض الخدمات مثل: النقل، جمع النفايات، صيانة الطرق، .....الخ					
02	. تعمل إدارتكم على إضفاء جو تنافسي بين مختلف مصالحها وأقسامها					
03	تمكن إدارتكم المواطنين ذوي العلاقة من الأفراد أو المنظمات الحكومية أو غير الحكومية من المسائلة ومراقبة العاملين بها					
04	تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه					

السنة الدراسية: 2024/2023

المحور الثانـــــي: الأداء الوظيفي

الرقم	العبـــــارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
	البعد الأول: التحكم في تكنولوجيات الاتصال والمعلومات					
01	تقوم مؤسستكم بعملية التحديث المستمر في أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات					
02	تستخدم مؤسستكم نظم معلومات الموارد البشرية من اجل تقييم أداء العاملين والارتقاء به					
03	تتبنى إدارتكم أساليب العمل الحديثة لرفع أداء العامل وزيادة كفاءة خدماتها مثل: العمل عن بعد، المرونة في ساعات العمل، التعبير عن أراء الموظفين...الخ					
	البعد الثاني: التدريب والتكوين					
01	تشرح إدارتكم الطرق والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح من خلال عقد اجتماعات دورية أو لوحات الإعلانات المادية أو الالكترونية					
02	تعمل إدارتكم على تطوير القدرات المهنية لدى العاملين					
03	عملية التدريب في مؤسستكم عملية مستمرة					
	البعد الثالث: التحفيز الإداري					
01	ظروف العمل لدى إدارتكم تسمح بتقديم أداء أفضل لعمالها					
02	مستوى الأجور والتعويضات لدى إدارتكم يحفز على تقديم أفضل الأداء					
03	تحضى بتقدير جيد من رؤسائك في العمل أثناء القيام بالمهام الموكلة إليك على أحسن وجه					
	البعد الرابع: الكفاءة والفعالية					
01	أتمتع بروح المجموعة وقدرتي على العمل كبيرة واعمل بكل إمكانياتي					
02	يتوافق مستواي التعليمي مع المهام الموكلة إلي					
03	التزم بتنفيذ المهام بكل دقة وفي وقتها					

السنة الدراسية: 2024/2023

متوسط

N	Valide	26
	Manquante	0
Moyenne		3,3500

		محور1	محور2
N	Valide	14	12
	Manquante	12	14
Moyenne		3,2768	3,4354
Ecart-type		,67713	,53740

CORRELATIONS

/VARIABLES=م_81و1 م_81و2

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		محور1	محور2
محور1	Corrélation de Pearson	1	,615
	Sig. (bilatérale)		,026
	N	14	12
محور2	Corrélation de Pearson	,615	1
	Sig. (bilatérale)	,026	
	N	12	12

DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données0.

SAVE OUTFILE='D:\mimo\2024\chargui\une.sav'

/**COMPRESSED**.

GET
FILE='D:\mimo\2024\chargui\une.sav'.
DATASET NAME Ensemble_de_données1 WINDOW=FRONT.
DESCRIPTIVES VARIABLES=محور2_م81;محور1_م81
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX KURTOSIS SKEWNESS.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] D:\mimo\2024\chargui\une.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
محور1	14	1,95	4,18	3,2768	,67713	-,045
محور2	12	2,78	4,45	3,4354	,53740	,017
N valide (listwise)	12					

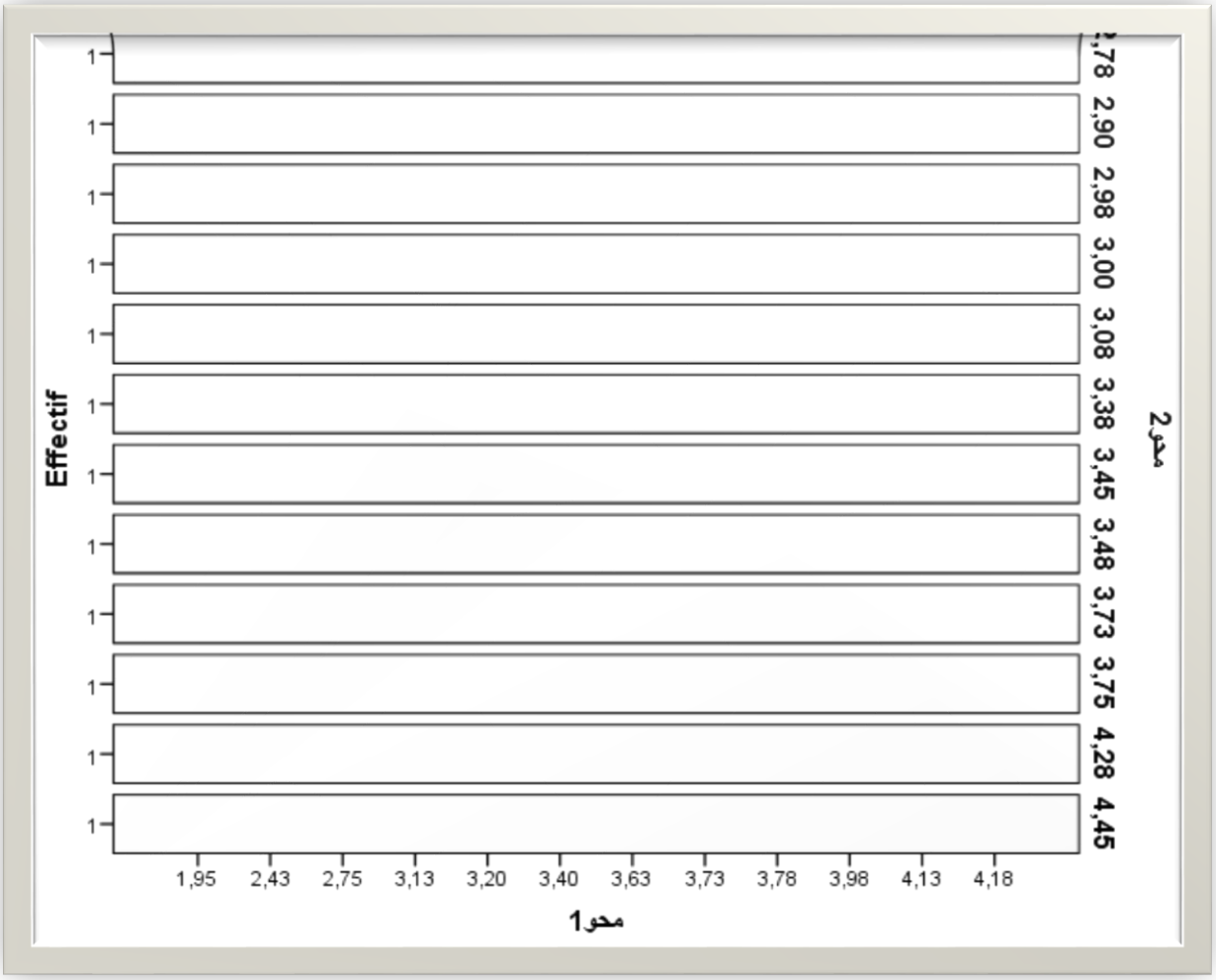
Statistiques descriptives

	Asymétrie	Kurtosis	
	Erreur std	Statistique	Erreur std
محور1	,597	-,026	1,154
محور2	,637	-,036	1,232
N valide (listwise)			

GRAPH
/LINE(SIMPLE)=COUNT BY محور1_م81
/PANEL ROWVAR=محور2_م81 ROWOP=CROSS.

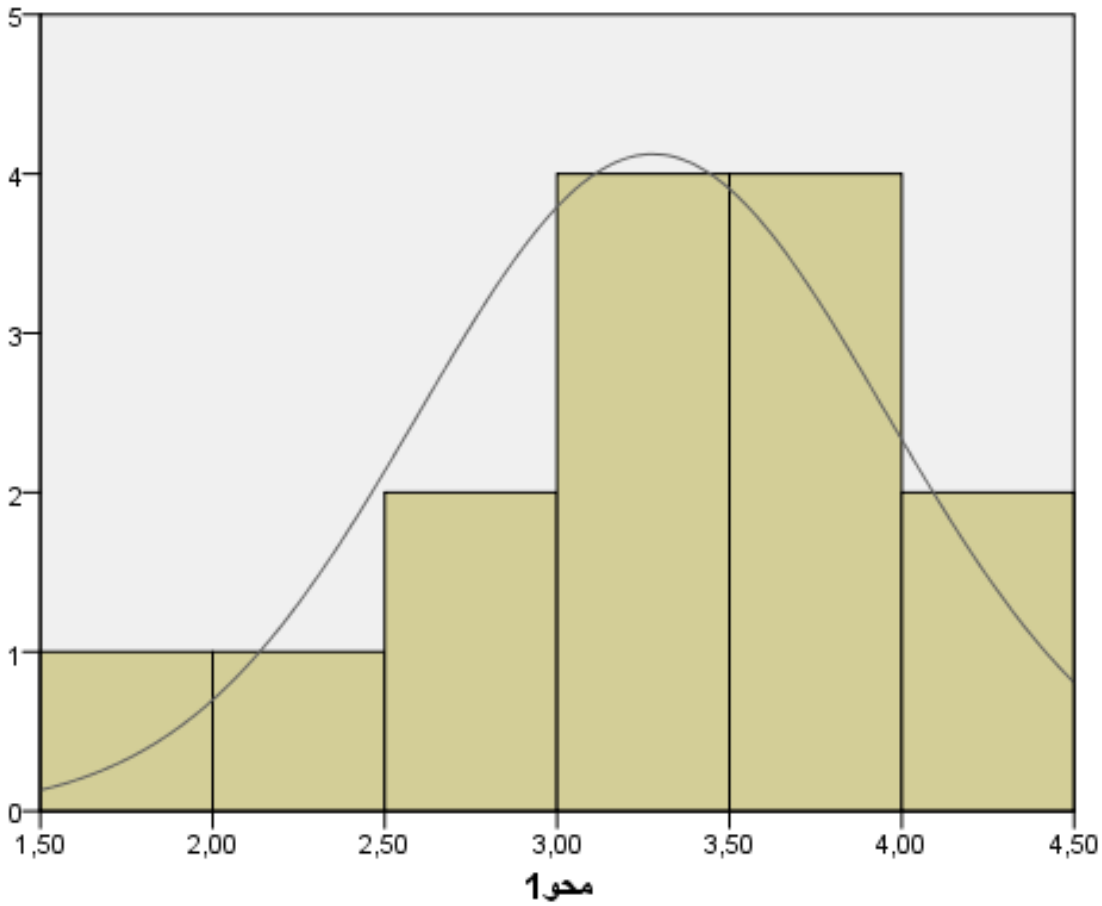
Diagramme

[Ensemble_de_données1] D:\mimo\2024\chargui\une.sav



GGraph

[Ensemble_de_données1] D:\mimo\2024\chargui\une.sav



GGRAPH

/GRAPHDATASET NAME="graphdataset"

VARIABLES=2و81_م [LEVEL=scale]

MISSING=LISTWISE REPORTMISSING=NO

/GRAPHSPEC SOURCE=VIZTEMPLATE (NAME="Histogram with Normal

Distribution"[LOCATION=LOCAL]

MAPPING (“x"="2و81_م"[DATASET="graphdataset"]))

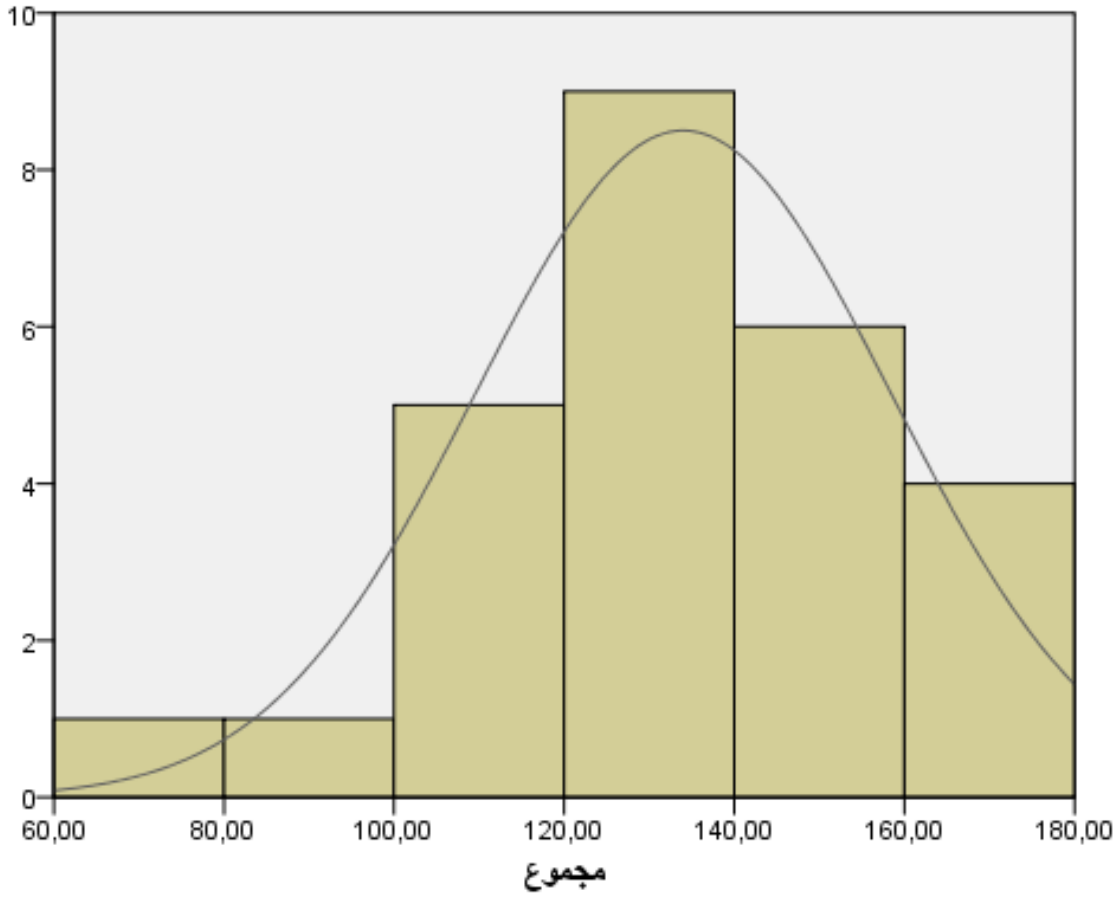
VIZSTYLESHEET="Traditionnel"[LOCATION=LOCAL]

LABEL='Histogramme avec une distribution normale: 2و81_م'

DEFAULTTEMPLATE=NO.

GGraph

[Ensemble_de_données1] D:\mimo\2024\chargui\une.sav



DESCRIPTIVES VARIABLES=93_مو;80_م;

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX KURTOSIS SKEWNESS.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] D:\mimo\2024\chargui\une.sav

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	Asymétrie
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique
مجموع	26	78,00	178,00	134,0000	24,39672	-,197
N valide (listwise)	26					

Statistiques descriptives

	Asymétrie	Kurtosis	
	Erreur std	Statistique	Erreur std
مجموع	,456	-,239	,887
N valide (listwise)			

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT م_81; و1

/METHOD=ENTER م_81; و2

/RESIDUALS DURBIN.

Regression

[Ensemble_de_données1] D:\mimo\2024\chargui\une.sav

Variables introduites/supprimées

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
محور1	محور2[b]		Entrée

a. Variable dépendante : محور1

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,612[a]	,023	,78	,72080	,723	8,239

Récapitulatif des modèles[b]

Modèle	Changement dans les statistiques			Durbin-Watson
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	1[a]	10	,635	1,968

a. Valeurs prédites : (constantes), محور2

b. Variable dépendante : محور1

ANOVA[a]

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,124	1	,124	,239	,635[b]
	Résidu	5,196	10	,520		
	Total	5,320	11			

a. Variable dépendante : محور1

b. Valeurs prédites : (constantes), محور2

Coefficients[a]

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,675	1,405		1,904	,086
	محور2	,198	,404	,153	,489	,635

Coefficients[a]

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	(Constante)		
	محور2	1,000	1,000

a. Variable dépendante : محور1

Diagnostics de colinéarité[a]

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance	
				(Constante)	محور2
1	1	1,989	1,000	,01	,01
	2	,011	13,428	,99	,99

a. Variable dépendante : محور1

Statistiques des résidus[a]

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,2236	3,5548	3,3542	,10627	12
Résidu	-1,40705	,75862	,00000	,68726	12
Erreur Prévision	-1,229	1,888	,000	1,000	12
Erreur Résidu	-1,952	1,052	,000	,953	12

a. Variable dépendante : محور1

```
CROSSTABS
/TABLES=1و81_م BY 2و81_م
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=ETA
/CELLS=COUNT
/COUNT ROUND CELL.
```

Tableaux croisés

[Ensemble_de_données1] D:\mimo\2024\chargui\une.sav

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
محور1 * محور2	12	46,2%	14	53,8%	26	100,0%

Tableau croisé محور1 * محور2

Effectif

محور1	محور2						
	2,78	2,90	2,98	3,00	3,08	3,38	3,45
1,95	0	0	0	0	0	0	1
2,43	1	0	0	0	0	0	0
2,75	0	0	0	0	0	0	0
3,13	0	0	0	0	0	1	0
3,20	0	1	0	0	0	0	0
3,40	0	0	0	0	0	0	0
3,63	0	0	0	0	1	0	0
3,73	0	0	0	1	0	0	0
3,78	0	0	1	0	0	0	0
3,98	0	0	0	0	0	0	0
4,13	0	0	0	0	0	0	0
4,18	0	0	0	0	0	0	0
Total	1	1	1	1	1	1	1

Tableau croisé محور1 * محور2

Effectif

محور1	محور2					Total
	3,48	3,73	3,75	4,28	4,45	
1,95	0	0	0	0	0	1
2,43	0	0	0	0	0	1
2,75	0	0	0	0	1	1
3,13	0	0	0	0	0	1
3,20	0	0	0	0	0	1
3,40	1	0	0	0	0	1
3,63	0	0	0	0	0	1
3,73	0	0	0	0	0	1
3,78	0	0	0	0	0	1
3,98	0	0	0	1	0	1
4,13	0	1	0	0	0	1
4,18	0	0	1	0	0	1
Total	1	1	1	1	1	12

Mesures directionnelles

			Valeur
Nominal par Intervalle	Eta	محور1 dépendant	,900
		محور2 dépendant	,000

T-TEST PAIRS=م_81و1 WITH م_81و2 (PAIRED)
/CRITERIA=CI (.9500)
/MISSING=ANALYSIS.

Test-t

[Ensemble_de_données1] D:\mimo\2024\chargui\une.sav

Statistiques pour échantillons appariés

		Moyenne	N	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Paire 1	محور1	3,3542	12	,69543	,20075
	محور2	3,4354	12	,53740	,15513

Test échantillons appariés

		Différences appariées				
		Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Paire 1	محور1 محور2	-,08125	,81129	,23420	-,59672	,43422