**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة البليدة 2 علي لونيسي**

**كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

# أهمية انتقال الإدارة العمومية من نموذج التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد
# دراســة حـالـــــة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الطور الثالث (ل م د)

**تخصص: تسيير عمومي**

**إعداد الطالب:**

بوشعالة رقيق جمال

**إشراف الأستاذ الدكتور:**

براق عيسى

أمام اللجنة المشكلة من:

| | | | |
|---|---|---|---|
| للوشي محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 | رئيساً |
| براق عيسى | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 | مشرفاً ومقرراً |
| معيزي قويدر | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 | مشرفاً مساعداً |
| عامر بشير | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 | ممتحناً |
| فريوة نرجس | أستاذ محاضر "أ" | جامعة البليدة 2 | ممتحناً |
| تقرورت محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة الشلف | ممتحناً |
| خثير محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة خميس مليانة | ممتحناً |

**السنة الجامعية: 2022/2021**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة البليدة 2 علي لونيسي**

**كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

# أهمية انتقال الإدارة العمومية من نموذج التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد
# دراســة حـالـــــة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الطور الثالث (ل م د)

**تخصص: تسيير عمومي**

**إعداد الطالب:**

بوشعالة رقيق جمال

**إشراف الأستاذ الدكتور:**

براق عيسى

أمام اللجنة المشكلة من:

| | | | |
|---|---|---|---|
| للوشي محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 | رئيساً |
| براق عيسى | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 | مشرفاً ومقرراً |
| معيزي قويدر | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 | مشرفاً مساعداً |
| عامر بشير | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 | ممتحناً |
| فريوة نرجس | أستاذ محاضر "أ" | جامعة البليدة 2 | ممتحناً |
| تقرورت محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة الشلف | ممتحناً |
| خثير محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة خميس مليانة | ممتحناً |

**السنة الجامعية: 2022/2021**



قال الله تعالى:

"وَ مَا تَوْفِيقِي إِلاَّ

بِاللَّهِ

عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَ إِلَيْهِ

أُنِيبُ"

سورة هود الآية 88

قال عبد الرّحيم البيساني المعروف بالقاضي الفاضل و هو يعتذر من عماد الأصفهاني عن كلام استدركه عليه: إنّه قد وقع لي شيء وما أَدْري أَوَقَعَ لك أمْ لا ؟ وها أنا أخبرك به:

" إنّي رأيتُ أنّه لا يَكْتُبُ أَحَدٌ كتاباً في يومِهِ إلاّ قال في غَدِهِ، لو غُيِّرَ هذا لكان أحسن ولو زيد هذا لكان يُستحْسن و لو قُدّم هذا لكان أفضل ولو تُرِك هذا لكان أجمل"

و هذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النّقص على جملة البشر

# شكر و تقدير

نشكر اللّه سبحانه وتعالى الّذي أعاننا و وفّقنا و أمدّنا بالصّبر و العزيمة لإكمال هذا العمل، فهو القائل في كتابه الكريم:" لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"(الآية 07،سورة إبراهيم)؛

**الحمد لله رب العالمين، و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين.**

**اعترافا بالفضل وتقديرا للجميل، فإنه ليسعدني و يسرني أن أتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل و أخص بالذكر أستاذي الفاضل البروفيسور براق عيسى ، لقبوله الإشراف على هذا العمل وعلى صبره معنا و تفهم ظروفنا، فكان لتوجيهاته وسعة صدره الأثر البارز في إثراء هذا العمل، فله مني جزيل الشكر و العرفان.**

**كما أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور معيزي قويدر بصفته مشرفا مساعدا على نصائحه القيمة فله مني وافر الاحترام و التقدير.**

**كما أتقدم بشكري العميق لأعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الأطروحة، و سيكون لملاحظاتهم و توجيهاتهم كل العناية و التقدير .**

**كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى جميع أساتذة و عمال كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة البليدة 2 لونيسي علي وأخص بالذكر موظفي المكتبة على مساعدتهم و حسن معاملتهم لنا خلال مرحلة الدكتوراه.**

**كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى والدي حفظه الله على تحفيزه و تشجيعه و إلى الزوجة الكريمة التي كانت سندا لي من أجل إتمام هذا العمل .**

# إهـــداء

أهدي هذا الجهد إلى الوالدين الكريمين أطال اللّه من عمرهما وبارك فيهما، الذين بذلا الغالي والنفيس، من أجل إتمام مشواري العلمي، وانــجا ز هذا العمل، وإلى الزوجة الكريمة التي ضحت وتجشمت معي عناء ومشقة البحث، إلى هبة اللّه أبنائي راجيا من اللّه عز وجل أن يحفظهم جميعهم وان يجعلهم قرة عين لي. وإلى جميع إخوتي وأخواتي وعائلاتهم، إلى جميع الأهل والأقارب.

إلى كل من كان لهم فضل تلقيني العلم النافع إلى كافة معلمي، وأساتذتي الكرام، إلى جميع أصدقائي وزملائي الأساتذة.

بوشعالة رقيق جمال

# ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية تحسين التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تطبيق أليات التسيير العمومي الجديد، لتحقيق هذا الهدف وبالإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، قمنا بتقسيم البحث إلى جانب نظري وآخر تطبيقي. تضمن الجانب النظري الطروح الفكرية المتعلقة بالتسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد بالإضافة إلى دراسة تحليلية لواقع التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أما الجانب التطبيقي فتمحور حول مساهمة تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد ( الإدارة الإليكترونية، إدارة الموارد البشرية ، جودة الخدمة، الحوكمة، إدارة الأداء .....) في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وهذا من خلال تطوير إستبيان استعمل كأداة للدراسة .

تم توزيع الإستبان على عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وعددها 13 جامعة حيث تم اختيار عينة عشوائية تتكون بالأساس من مستخدمين (أساتذة وإداريين) يشغلون مناصب عليا (وظيفيا وهيكلية)، حيث بلغ حجم العينة 395 مفردة. بعد ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بالإعتماد على نظام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss .

خلصت الدراسة في الأخير إلى أن تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد يساهم في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر شريطة توفر متطلبات اعتماد هذه الاليات وذلك بإيجاد بيئة ملائمة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كما قدمت توصيات من أجل تفعيل هذا النموذج التسييري الجديد في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة العمومية، الإدارة العمومية التقليدية، التسيير العمومي الجديد، أبعاد التسيير العمومي الجديد، مؤسسات التعليم العالي.

# الفـــــــــهـــــــارس

| المحتويات | الصفحة |
|---|---|
| شكر و تقدير | I |
| الإهداء | II |
| ملخص | V |
| فهرس المحتويات | V |
| قائمة الجداول | IX |
| قائمة الأشكال | XII |
| قائمة الملاحق | XIV |
| مقدمة | أ- ك |
| الفصل الأول : الإدارة العمومية التقليدية بين الأزمة و دوافع التغيير | 01-84 |
| تمهيد | 02 |
| المبحث الأول:أساسيات حول الإدارة العمومية | 03 |
| المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية | 03 |
| المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الإدارة العمومية | 07 |
| المطلب الثالث: الإدارة العمومية المستويات، المجالات والوظائف | 16 |
| المبحث الثاني:مدارس الفكر الإداري والتسييري للإدارة العمومية | 29 |
| المطلب الأول: الإدارة العامة في الإسلام | 29 |
| المطلب الثاني : المدرسة الكلاسيكية | 38 |
| المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية | 49 |
| المطلب الرابع : المدرسة الإدارية الحديثة | 54 |
| المبحث الثالث: أزمة التسيير في النموذج التقليدي ودواعي الإصلاح | 59 |
| المطلب الأول : معالم أزمة النموذج التقليدي في الإدارة العمومية | 59 |
| المطلب الثاني: دوافع تغيير أساليب الإدارة العمومية التقليدية | 72 |
| المطلب الثالث: الإصلاح الإداري المفهوم، الأهداف والنماذج | 77 |

| | |
|---|---|
| خلاصة الفصل | 84 |
| الفصل الثاني : التأصيل النظري للتسيير العمومي الجديد | 86-151 |
| تمهيد | 86 |
| المبحث الأول: البناء الفكري للتسيير العمومي الجديد | 87 |
| المطلب الأول: نشأة التسيير العمومي الجديد و أسباب بروزه | 87 |
| المطلب الثاني : التسيير العمومي الجديد المفهوم، المبادئ | 92 |
| المطلب الثالث: أهم النظريات المرتبطة التسيير العمومي الجديد | 101 |
| المبحث الثاني: التسيير العمومي الجديد الآليات، التحولات | 108 |
| المطلب الأول: آليات تطبيق التسيير العمومي الجديد | 108 |
| المطلب الثاني: أهم التحولات في ظل التسيير العمومي الجديد | 132 |
| المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد العناصر، النماذج | 136 |
| المطلب الأول:عناصر التسيير العمومي الجديد | 136 |
| المطلب الثاني: نماذج التسيير العمومي الجديد | 144 |
| المطلب الثالث: إيجابيات التسيير العمومي الجديد وحدود تطبيقه | 148 |
| خلاصة الفصل | 151 |
| الفصل الثالث: تحليل واقع التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر | 153-218 |
| تمهيد | 153 |
| المبحث الأول: أساسيات حول مؤسسات التعليم العالي في الجزائر | 154 |
| المطلب الأول: مفهوم مؤسسات التعليم العالي | 154 |
| المطلب الثاني: وظائف مؤسسات التعليم العالي والتحديات التي تواجهها | 157 |
| المطلب الثالث: مشكلات إدارة مؤسسات التعليم العالي ودواعي الإهتمام بتحسين تسييرها بالجزائر | 166 |
| المبحث الثاني: واقع تسيير مؤسسات التعليم العالي بالجزائر | 174 |
| المطلب الأول: وظيفة التخطيط في مؤسسات التعليم العالي | 174 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثاني: هيكلة وتنظيم الجامعة الجزائرية | 176 |
| المطلب الثالث : وظيفة التوجيه في مؤسسات التعليم العالي | 186 |
| المطلب الرابع : وظيفة الرقابة في مؤسسات التعليم العالي | 191 |
| المبحث الثالث: دور آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر | 194 |
| المطلب الأول : دور الإدارة الإليكترونية في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي | 194 |
| المطلب الثاني: دور الحوكمة في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي | 200 |
| المطلب الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي | 207 |
| المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي | 212 |
| المطلب الخامس: دور إدارة الأداء في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي | 214 |
| خلاصة الفصل | 218 |
| الفصل الرابع : دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية | 274-220 |
| تمهيد | 220 |
| المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية | 221 |
| المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة | 221 |
| المطلب الثاني: أدوات الدراسة | 226 |
| المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة | 229 |
| المطلب الرابع: صدق وثبات أداء القياس ( الإستبيان ) | 231 |
| المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها | 234 |
| المطلب الأول : التحليل الوصفي للخصائص الشخصية | 234 |
| المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات واتجاهات أفراد العينة لعبارات ومحاور الاستبيان | 240 |

| | |
|---|---|
| المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة | 259 |
| المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة | 259 |
| المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة | 270 |
| خلاصة الفصل | 274 |
| الخاتمة | 276 |
| قائمة المراجع | 286 |
| قائمة الملاحق | 297 |
| الملخص | 327 |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (01- I) | الفرق بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال | 14 |
| (02-I) | مقارنة بين المنظمة الأمريكية واليابانية | 57 |
| (01- II) | مفاهيم التسيير العمومي كما وردت عند أهم المؤلفين | 95 |
| (02- II) | مقارنة بين نموذج التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد | 132 |
| (3-II) | مقارنة ما بين مهام المسير في النموذج التقليدي ومهامه في التسيير العمومي الجديد | 134 |
| (4-II) | التغيرات التي ستطرأ على محتوى بعض الوظائف بعد تطبيق التسيير العمومي الجديد | 135 |
| (01-III) | شبكة مؤسسات التعليم العالي حسب الطبيعة | 170 |
| (02-III) | تطور عدد الطلبة المسجلين بالجامعات الجزائرية من 2005 إلى 2021 | 171 |
| (03-III) | تطور ميزانية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مقارنة بمجموع إعتمادات الدولة بعنوان ميزانية التسيير على الدوائر الوزارية منذ 2021/2005 | 172 |
| (01- IV) | حجم ومجتمع الدراسة | 222 |
| (02- IV) | مجتمع وعينة الدراسة | 223 |
| (03- IV) | قائمة المحكمين | 227 |
| (04- IV) | الصورة النهائية للإستبيان | 228 |
| (05 - IV) | تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي | 229 |
| (06- IV) | قياس ثبات محاور أداة الدراسة (معامل الثبات ألفا كرونباخ) | 232 |
| (07 - IV) | إختبار الإتساق الداخلي | 233 |
| (08 - IV) | توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 234 |
| ( 09-IV) | توزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية | 235 |
| (10- IV) | توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 236 |

| | | |
|---|---|---|
| (IV -11 ) | توزع أفراد العينة حسب متغير المركز (المستوى) الوظيفي | 237 |
| (IV - 12) | توزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية | 238 |
| (IV -13 ) | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والأهمية لواقع التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي | 240 |
| (IV -14 ) | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي | 244 |
| (IV - 15) | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي | 246 |
| (IV - 16) | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الإدارة الإليكترونية بمؤسسات التعليم العالي | 248 |
| (IV -17 ) | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور اللامركزية بمؤسسات التعليم العالي | 250 |
| (IV -18 ) | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور إدارة الأداء بمؤسسات التعليم العالي | 251 |
| (IV - 19) | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي | 254 |
| (IV - 20) | المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور جودة الخدمة بمؤسسات التعليم العالي | 256 |
| (IV -21 ) | نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير لبعد (إدارة الموارد البشرية) في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي | 260 |
| (IV - 22) | نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الحوكمة) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي | 261 |
| (IV-23 ) | نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الإدارة الإليكترونية) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي | 263 |
| (IV-24 ) | نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (اللامركزية) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي | 264 |

| | | |
|---|---|---|
| (IV-25 ) | نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (إدارة الأداء ) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي | 265 |
| (IV-26 ) | نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الثقافة التنظيمية) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي | 266 |
| (IV-27 ) | نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد ( جودة الخدمة) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي | 268 |
| (IV-28 ) | نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي | 269 |

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (01- I) | هرم الحاجات عند ماسلو | 52 |
| (01-III) | الهيكل التنظيمي للجامعة | 176 |
| (02-III) | مفهوم القيادة الجامعية | 188 |
| ( 01-IV) | توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 235 |
| ( 02-IV) | توزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية | 236 |
| ( 03-IV) | توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي | 237 |
| ( 04-IV) | توزع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي | 238 |
| ( 05-IV) | توزع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية المهنية | 239 |
| ( 06-IV) | نموذج الدراسة | 259 |

| الرقم | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | طلب تحكيم أداة الدراسة | 299 |
| 02 | الإستبيان قبل التحكيم | 301 |
| 03 | مخرجات برنامج spss | 308 |
| 04 | الإستبيان بعد عملية التحكيم | 323 |

# مـــــــــــقـــــــــدمـــــــــــة

# مقدمة

## توطئة

تواجه الدول النامية العديد من التحديات جراء مختلف التحولات العالمية سواء الاقتصادية أو الاجتماعية وحتى السياسية والثقافية، في بيئة مضطربة وشديدة التعقيد. تتمثل هذه التحديات أساسا في ارتفاع نسبة البطالة وازدياد حدة الفقر وتدني مستويات المعيشة والارتفاع المطرد لجميع أنواع الفساد الإداري والمالي، وهو الأمر الذي تولد عنه ضغوطات مجتمعية داخلية وخارجية تنادي بإصلاح الأوضاع المعيشية وكذا محاربة الفساد، وبالنتيجة محاسبة المتسببين فيه.

وتأسيسا على ذلك، بات مفروضا على حكومات تلك الدول أن تعيد النظر في كيفية إدارة وتسيير حكوماتها وتطوير أساليب ووسائل عملها، قصد التعايش مع التطورات الحاصلة محليا وعالميا، مع ضرورة إيجاد حلول عاجلة لما تتخبط فيه من أزمات، بما يقتضي الاستجابة لمطالب واحتياجات المواطنين، فتكون الإدارة العمومية بذلك أداة محورية في تحقيق التنمية الشاملة.

في سبيل ترقية عمل الأجهزة الحكومية وفق الأطر السليمة، بذلت دول العالم وبالأخص المتقدمة منها جهودا متفاوتة في هذا الشأن، فنجد الدول الأوروبية عملت منذ ثمينات القرن العشرين على غرار بريطانيا فرنسا ونيوزيلندا على إدخال مناهج جديدة في إدارة الخدمة العمومية فبريطانيا قامت بثورة مستمرة هدفها إعادة النظر في طريقة إدارة الجهاز الحكومي، أما فرنسا شكلت مجموعات وفرق عمل متخصصة في النشاط الحكومي بين مختلف الوزارات والهيئات الحكومية سميت بشبكات تحسين التسيير العمومي الغرض هدفها تطوير أداء الخدمة العمومية بفرنسا.

أمــا في الدول النامية، نجد أن معظم حكوماتها وشعوبها يجمعها التطلع إلى تجسيد التنمية واقعيا، غير أن جهودهم بقيت مركزة على النمو الاقتصادي الكمي المبني على نصيب الفرد من الناتج الداخلي، في حين لا تزال هناك فروقا كبيرة بين السكان في مستويات المعيشة من ناحية توفر الحاجات الضرورية، لاسيما الرعاية الصحية والتعليم ودرجة الرفاهية.

حيث تؤكد الحقائق والوقائع أن سبب تلك الفروق يعزى في الأساس إلى تخلف السياسات والأساليب التسييرية المتبعة في إدارة الأجهزة الحكومية لهاته الدول، الأمر الذي فرض عليها وبشكل ملح توفير مقومات عملها من موارد بشرية ومالية وعلمية وتكنولوجية، حتى تكون عند مستوى التطلعات الملقاة على عاتقها من ناحية رفع مستوى الأداء وجودة الخدمات المقدمة مواكبة للمستجدات الدولية.

# مقدمة

إن إدارة القطاع الحكومي لا تقتصر فقط على تحديث هياكل المؤسسات والإدارات العمومية وتقليل تكاليف الخدمات العمومية، ولكنها أيضا عبارة عن آلية تسعى لإشراك مختلف الأطراف ذات المصلحة في إدارة المرافق العامة من أجل تحسين جودة الخدمات ودعم المسؤوليات الاجتماعية وضمان حرية الخيار والتعبير عن الرأي والمساواة إزاء الخدمة العمومية. وما تجدر الإشارة إليه أن النجاح الكبير الذي عرفه ميدان التسيير الإداري في معظم الدول المتقدمة يعود إلى جملة الإصلاحات الإدارية التي طالت أجهزتها في بداية الثمانينات والتي انبثق عنها نظام تسييري جديد عرف على المستوى الأكاديمي **بالتسيير العمومي الجديد Nouveau Management Public**، والذي تقوم فلسفته على نقل أساليب إدارة القطاع الخاص والمؤسسات الاقتصادية إلى الإدارة العمومية مع الحفاظ على خصوصية هذه الأخيرة.

وفي هذا الصدد يعتبر قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من القطاعات الإستراتيجية ذات الأهمية البالغة على الإطلاق في سياسات الدول المتقدمة، أين تعتبر مؤسساته من أهم مصادر المعرفة والإبداع وإعداد الطاقات البشرية وصقلها وتنمية مهاراتها بالعلم والمعرفة والبحث والتدريب حيث أثبت الواقع أن تقدم الأمم ورقيها ونماءها أصبح يعتمد على مدى تقدمها العلمي وقدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي والتكنولوجي والمعلوماتي، ولا يتحقق ذلك لأي دولة إلا من خلال وجود إدارة قوية تشرف على هذا النوع من المؤسسات، وهو ما أوجب عليها التكيف مع المستجدات والتحديات الداخلية والخارجية، من خلال إعادة النظر في أساليب إدارتها التقليدية واستبدالها بآليات عمل جديدة بغية تقديم خدمات ومخرجات أفضل لها، على اعتبارها أحد محركات النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي للدول.

**أولا-إشكالية الدراسة**

في إطار التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في الوقت الراهن، تحتم على مؤسسات التعليم العالي تغيير وتطوير نظم تسييرها لتلبية حاجيات المجتمع المتزايدة والمتطورة باستمرار، ولقد أدركت هذه المؤسسات أنه بإمكانها تحسين خدماتها من خلال تبني مفاهيم ومبادئ التسيير العمومي الجديد، وذلك بالنظر إلى التحديات التي تواجهها حاليا لاسيما ارتفاع عدد الطلبة وقلة احتياجات سوق العمل وقلة مصادر التمويل، حيث أن الجامعة أصبحت غير قادرة على التوفيق بين ما تملكه من إمكانات (بشرية، مادية، تكنولوجية) وما هو مطلوب منها من تكوين رأسمال بشري مؤهل لقيادة عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

ومنه فإن إشكالية الدراسة تتمثل في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تبني اليات التسيير العمومي الجديد كبديل عن نموذج التسيير التقليدي في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

**ثانيا–الأسئلة الفرعية:** من خلال الإشكالية الرئيسية السابقة تم صياغة الأسئلة الفرعية كما يلي:

- فيماذا تتمثل اختلالات نموذج التسيير التقليدي للإدارة العمومية؟
- ما هو واقع التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ؟
- مـــا هو واقع آليات التسيير العمومي الجديد بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة بين تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد وتحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة ؟
- هل لأبعاد التسيير العمومي الجديد دور في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة ؟

**ثالثا– فرضيات البحث:** بنـاء على التساؤلات السابقة، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة تم اقتراح وصياغة جملة من الفرضيات بهدف إخضاعها للاختبار من خلال التحليل والمعالجة الإحصائية وهي كما يلي :

**الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد علاقة ارتباطية بين أبعاد التسيير العمومي الجديد وتحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** هناك اثر لأبعاد التسيير العمومي الجديد على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة. والتي يندرج ضمنها الفرضيات الفرعية التالية :

**الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد إدارة الموارد البشرية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد الحوكمة على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد الإدارة الإليكترونية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد اللامركزية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد إدارة الأداء على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد الثقافة التنظيمية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية الفرعية السابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد جودة الخدمة على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**رابعا- دوافع اختيار الموضوع:** تنوعت الأسباب التي دفعتنا لاختيار ودراسة هذا الموضوع ونذكرها كما يلي:

- **أسباب علمية:**

- تزايد الاهتمام بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر وإعطاءه الأولوية الوطنية في مجال الإصلاح.

- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق إشكالية التسيير العمومي الجديد ودوره في تحديث إدارة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

- من بين الأسباب الأساسية لتقدم الكثير من دول العالم (إقتصاديا، إجتماعيا، ...) هو وجود إدارة عمومية متفتحة ومتواصلة هدفها خدمة المواطن، بعيدا عن الأساليب الإدارية البيروقراطية الجامدة.

- الرغبة في الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة السباقة في العمل على تحسين منظماتها العمومية من خلال إعتماد مفاهيم التسيير العمومي الجديد.

- **أسبـاب شخصية :**

- الفضول العلمي الشخصي في اكتساب معرفة موسعة حول موضوع التسيير العمومي الجديد.

- القناعة الشخصية بأن أجد الأسباب الأساسية لتخلف معظم الدول النامية، يعود إلى سوء التسيير الذي تعرفه أجهزتها الإدارية.

**خامسا-أهداف الدراسة :** ترمي هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة اختبار الفرضيات من خلال تحليل علاقة الأثر والارتباط بين أبعاد التسيير العمومي الجديد وتحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة؛

– محاولة التعرف على واقع التسيير العمومي الجديد بمختلف أبعاده بمؤسسات التعليم العالي من جهة، وإبراز مدى مساهمته في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة من جهة أخرى.

– السعي إلى الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن للإدارات العمومية الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسات التعليم العالي المدروسة بصفة خاصة الاستفادة منها في تحسين تسييرها.

– الوقوف على أهم التحديات التي تواجه تطبيق التسيير العمومي الجديد في الإدارات العمومية مع اقتراح بعض الحلول لمعالجتها مع إسقاطها على مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

**سادسا–أهمية الدراسة:**

تستمد أهمية الدراسة من أهمية القطاع المستهدف في حد ذاته، وأهمية الإصلاحات التي يتعرض لها، كما يمكن إضافة أن التسيير العمومي الجديد يلعب دورا هاما في تطوير وزيادة كفاءة مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما ينعكس إيجابيا على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر مما يساعدها في النهاية على تحقيق الأهداف المنشودة، حيث كلما زادت كفاءة القطاع كلما ساهم في تنمية جميع المجالات.

**سابعا–الدراسات السابقة:** تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، ومن أهمها نذكر ما يلي:

– **دراسة سلمان نسرين** : سلمان نسرين، تسيير الخدمات العامة المحلية دراسة حالة ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان، الجزائر 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة توضيح المكانة المهمة لميزانية الجماعات المحلية من ميزانية الدولة وما مدى توفيرها لمختلف الخدمات المحلية لمختلف المواطنين وإبراز كيفية تسيير هذه الخدمات والاهتمام برأي المستهلك إتجاه هذه الخدمات وحمايته بالاستعانة بتجربة الدول المتقدمة في هذا المجال.

- **دراسة وحشي عفاف** : وحشي عفاف، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة1 الجزائر 2018/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى الاهتمام بمختلف مفاهيم التسيير العمومي الحديث وعلاقته بكفاءة الإدارة العدلية الجزائرية، كذلك التعرف على أهمية دور التسيير العمومي الحديث وأبعاده وكذلك

تعزيز قيمة الكفاءة الإدارية وتحليل وتقييم واقع تطبيق التسيير العمومي الحديث في قطاع العدالة الجزائرية، كما خلصت الدراسة على أن اى خلل في تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث والمتمثلة أسلوب الإدارة الاليكترونية، أسلوب تحسين إدارة الموارد البشرية، أسلوب التوجه نحوالأداء والتوجه نحوالخدمة والتوجه نحوا للامركزية يؤدي إلى حدوث خلل في كفاءة الإدارة العدلية سواء كانت متعلقة بكفاءة تنفيذ المهام الإدارية وتقديم الخدمات المرفقية أوكفاءة إستخدام التكنولوجيا وكفاءة موظفي العدالة وكفاءة الهياكل التنظيمية.

- **دراسة بوطبة نور الهدى:** إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية– دراسة حالة تطبيق نظام (ل م د) في عينة من الجامعات الجزائرية– أطروحة دكتوراه تخصص تسيير المنظمات جامعة باتنة 1، الجزائر 2016/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل واقع التغيير المحدث في الجامعات الجزائرية في إطار إصلاح نظام الـ (ل م د) وتصميم نموذج لإدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت مطالبة بالتغيير بإستمرار وأن القوى تأثيرا في إحداث التغيير هي القوى الخارجية كالتغيير التكنولوجي والقانوني والتوجه السياسي والازمات الدولية كذلك أن للقوى الداخلية عوامل مهمة في إدارة التغيير وإعطاءه الشرعية والقبول لدى الأفراد باعتباره نابع من مشاكلهم واحتياجاتهم (كالرغبة في التطوير، المشكلة التعلمية....)، وان إدارة التغيير التي أثبتت نجاحها في إيصال التغيير إلى تحقيق أهدافه .تواجه مؤسسات التعليم العالي وأهمها هو مقاومة التغيير.

- **دراسة حرنان نجوى:** مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي –دراسة عينة من الجامعات الجزائرية–أطروحة دكتوراه تخصص تسيير منظمات جامعة محمد خيضرة بسكرة الجزائر 2014/2013.

هدفت الدراسة إلى تبيان مدى الترابط بين إدارة المعرفة وجودة التعليم العالي من خلال عناصر التوليد– الخزن – نقل المعرفة والمعايير كمؤشرات التخطيط الاستراتيجي والبرامج وطرق التعليم وتسيير الإدارة كما توصلت الدراسة إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي حيث الرغبة في تحقيق تعليم كمي ونوعي متميز بالجامعات الجزائرية سينعكس حتما على الجامعة كنظام يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات كذلك أن تطبيق إدارة

الجودة بحاجة إلى دعم الدولة وزيادة التمويل مع تحديد الأولويات والسياسات التعليمية بوضوح والاهتمام بتحسين المناخ التعليمي والإدارة الواعية مع التركيز على البحث العلمي ومخرجات التعليم وأن إدارة المعرفة لم تعد ذلك المصطلح الذي ليس له معنى بل أصبحت ضرورة ملحة من ضروريات التطور والتقدم لأي مؤسسة في العصر الحالي مؤسسات التعليم العالي على إعتبارها منظمات مجتمعية وتربوية.

- **دراسة رفاع الشريفة:** نظرية الإدارة العامة الجديثة دورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 2009/2008.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض التغيير الحاصل في إدارة الخدمات وفق نظرية الإدارة العامة الجديدة ومحاولة فهم مصدر الإختلالات المتواجدة التي تتعرض لها إدارة الخدمات التقليدية ثم العمل على ربطها بالحلول التي أتت بها هذه النظرية وخلصت الدراسة إلى ضرورة أن يحمل منطق الحلول في إطار التحديث وإصلاح ذلك التوازن بين إعتبارات الفعالية أي إعتبارات إقتصادية وإجتماعية وإعتبار مشكل الخدمات العامة وضرورة إستخدام المفهوم ألمقاولاتي في تنفيذ مهام إدارة الخدمات العامة مع إنتهاج اللامركزية في التسيير والتعامل بمفهوم الوكالات والعقود الخدمية.

- **دراسة عاشور طارق 2012** بعنوان "**مقاربة التسيير العمومي الجيد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية**".

ويهدف الباحث من خلال الدراسة إلى التعريف بنمط التسيير العمومي الجديد (NPM) كأحد المفاهيم الحديثة ضمن حق ما يطلق عليه الآن الأعمال الحكومية – بحسب تعبير الخبير في الإدارة العامة **د .احمد رشيد**– واستعراض تطبيقاته ضمن السياق العالمي، حيث يشير هذا المفهوم إلى مجموعة من الأفكار حول كيفية إعادة تعريف الحكومة لأدوارها وتحسين تقديم الخدمات العامة، انطلاقا من فكرة إدخال آليات السوق والخوصصة والتعاقد الخارجي والمرونة في التسيير من خلال اللامركزية وزيادة التركيز على المنافسة، جودة الخدمة والاستجابة للعملاء.

- **دراسة (Anne Amar– Ludevic Berthier)2010: بعنوان التسيير العمومي الحديث: المزايا والمعوقات (Le nouveau Management public : Avantages et Limites)**

وقد هدفت الدراسة لمعرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق أساليب إدارة الأعمال المعنية بإدارة القطاع الخاص في الإدارة العامة المعنية بإدارة الخدمات العمومية، بإعتبارها حلا لمواجهة مشاكل الإدارات العمومية، وكيف تسلهم في رضا الزبون وجودة الخدمة العمومية، وتحقيق القواعد والأهداف ومتطلبات تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث، وقد قام الباحثان بالمقاربة بين الإدارة العامة التقليدية والحديثة من حيث الأهداف والتنظيم وتنفيذ المهام والتوظيف والتحفيز والرقابة، وتبيان مختلف نشاطات التسيير العمومي الحديث ثم مزاياه ومعوقات تطبيقه، وفي الأخير توصل الباحثان لمجموعة من النتائج أبرزها أن تطبيق أساليب التسيير العمومي الحديث ليس بالأمر الصعب لكنه يحتاج العديد من الإجراءات والعمليات الطويلة الأمد التي تتطلب وقتا وجهدا ووعيا، كما أن الغرض منه ليس الحد والتقليل من الخدمات العمومية بل المساهمة في تحسينها والاستعانة بالقطاع الخاص ونقل أسلوب إدارته إلى القطاع العام حتى يتحقق إصلاح وكفاءة ورشادة وربحية الإدارة العمومية.

- **دراسة تيشات سلوى دكتوراه غير منشورة "آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية "**

تركز الباحثة في دراستها هذه حول ضرورة اهتمام الإدارة العمومية الجزائرية بالموظف اهتماما استراتيجيا –في جميع مراحل تسيير مساره الوظيفي" حتى يتمتع بالكفاءة والفعالية في أداء وظائفه بالشكل الذي يحقق رضا المواطنين ويزيد ثقتهم بالإدارة . وبعد عرض حال الوظيفة العمومية منذ سنة 1966 وإلى غاية صدور الأمر رقم06–03 توصلت الباحثة إلى وجود تناقض بين النص والواقع. فرغم الأهمية المعطاة في الجانب القانوني والتنظيمي لتخطي الموارد البشرية والتوظيف والتكوين مثلا، إلا أن الواقع العملي لم يجعل من هذه السياسات أداة استثمارية لعدم استجابتها للاحتياجات الفعلية للموظفين، وغياب الاتصال بين الموظف وإدارته وبينه وبين المواطنين. وتقترح الباحثة في نهاية دراستها ضرورة الاعتماد على معيار الأداء في التسيير العمومي، وتبني الإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية وإصلاح قطاع التعليم لدعم الوظيفة العمومية بموارد بشرية مؤهلة، بالإضافة إلى تفعيل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية المجمد منذ نشأته سنة 2006.

- **علاقة البحث بالدراسات السابقة:**

بعد عرض الدراسات السابقة يمكن أن نستخلص أنها تناولت أحد متغيرات الدراسة موضوع البحث إما التسيير العمومي الجديد أو مؤسسات التعليم العالي، غير أن ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها ما يلي:

– أنها تبرز أهمية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير بالإدارات العمومية بصفة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة؛.

– أنها تبين مساهمة تطبيق التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية وذلك من خلال تحليل علاقة الإرتباط والأثر في الجانب التطبيقي من الدراسة .

– تقف على مدى تبني اليات التسيير العمومي الجديد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

**ثامنا: حدود الدراسة**

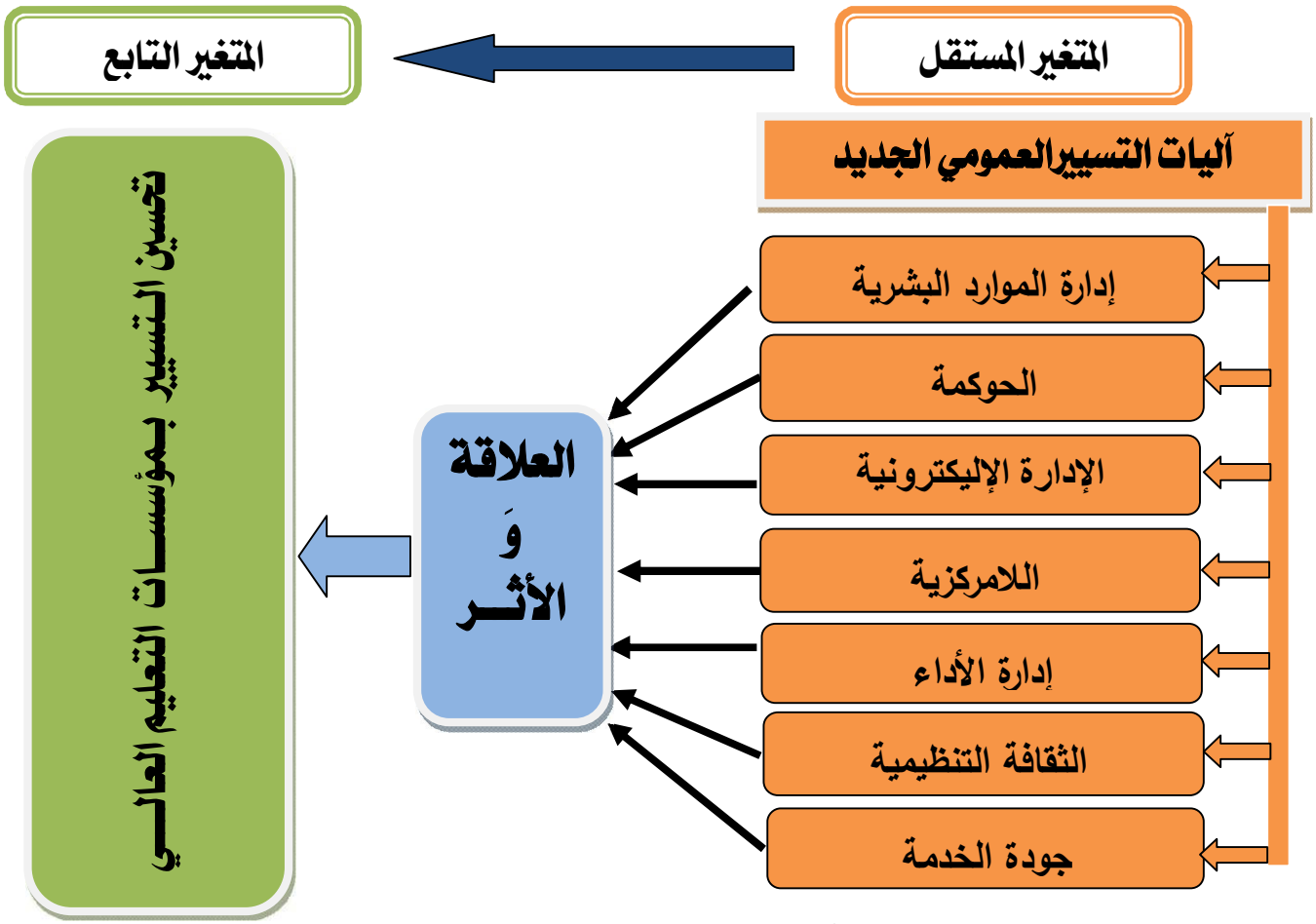
- **الحدود المكانية للدراسة** : تتمثل الحدود المكانية للدراسة في 13 جامعة من جامعات الوطن حيث ضمَت في ناحية الشرق5 جامعات جامعة أم البواقي – العربي بن مهيدي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، جامعة قسنطينة 1 الإخوة منتوري، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، أما ناحية الوسط فضمت 4 جامعة خميس مليانة الجيلالي بوعمامة، جامعة بومرداس محمد بوقرة، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط وفي ناحية الغرب ضمت 4 جامعة مصطفى اسطنبولي بمعسكر، جامعة أبوبكر بلقايد بتلمسان، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، جامعة غليزان أحمد زبانة.
- **الحدود الزمنية للدراسة** : تمثل الحدود الزمنية للدراسة الفترة التي استغرقتها الدراسة الميدانية و هي ستة أشهر ابتداءا من شهر سبتمبر 2021 إلى غاية نهاية شهر مارس 2022.
- **الحدود البشرية للدراسة:** شملت الدراسة عينة من الأساتذة والموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في الجامعات خلال السنة الجامعية 2022/2021.

- **الحدود الموضوعية:** شملت هذه الدراسة أساسا المواضيع والمحاور المتعلقة بتطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي ودورها في تحسين التسيير في هذه المؤسسات.

**تاسعا – منهج الدراسة:**

قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر الإشكالية ولفهم أدق وأفضل سنعتمد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل الإلمام بمختلف جوانب موضوع البحث، سيتم الاعتماد على المتوفر من المراجع باللغة العربية والأجنبية من كتب ودوريات ومجلات ذات الصلة بالموضوع، فضلا عن الانترنت لما لها من دور في إثراء الدراسة استنادا إلى مواقع وصفحات غنية بالمعلومات الهادفة، بغية إثراء الموضوع وإعطاء مصداقية أكبر، وكذا الاعتماد على الملاحظة الميدانية كوسيلة أساسية في جمع البيانات، والمقابلات الشخصية واستمارات الاستبيان باعتبارها وسيلة مساعدة لتقصي الآراء حول موضوع البحث، وسيتم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها وتحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، وفيما يلي شكل يوضح نموذج دراستنا ويبرز علاقة الارتباط والأثر بن المتغير المستقل بمختلف أبعاده والمتغير التابع.

**تاسعا: نموذج الدراسة :**




**المصدر** : من إعداد الطالب

**عاشرا – هيكل الدراسة:**

سيتم دراسة الموضوع من خلال التركيز على بنيته، ودراسة مكوناته والعلاقة بينها للوصول في النهاية إلى نتائج عامة، وبناءً على ذلك ارتأينا تقسيم البحث إلى أربعة فصول:

ندرج في الفصل الأول الموسوم بالإدارة العمومية التقليدية بين الأزمة ودوافع التغيير ثلاث مباحث، يتضمن المبحث الأول إعطاء عرض مختصر حول الإدارة العمومية، وهذا من خلال نقاط مختلفة أهمها: المفهوم، المبادئ، الخصائص والوظائف. أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى أهم مدارس التنظيم والإدارة وأبرز نظرياتها وروادها ومدى مساهمتها في تطوير مفاهيم الإدارة العمومية. وفي المبحث الثالث المعنون بـ على أزمة التسيير في النموذج التقليدي ودواعي الإصلاح نركز على تحديد معالم أزمة النموذج التقليدي في الإدارة العمومية، مفهوم الإصلاح الإداري وأهم نماذجه، مبررات تغيير أساليب ونظم الإدارة العمومية التقليدية.

**أما الفصل الثاني المتعلق بالإطار النظري للتسيير العمومي الجديد يتضمن هو الأخر ثلاث مباحث،** يتضمن الأول البناء الفكري للتسيير العمومي الجديد من خلال نقاط مختلفة تبرز أسباب ظهوره ونشأته وأهم النظريات المفسرة له مع إعطاء مفهوم التسيير العمومي الجديد وأهم مبادئه أما المبحث الثاني سنتعرض فيه إلى آليات التسيير العمومي الجديد وتحليل أهم التغيرات التي تحدث جراء تطبيقه. وفي المبحث الثالث نتناول عناصر ونماذج التسيير العمومي الجديد، وذلك من خلال الكشف عن أهم نماذج التسيير العمومي الجديد وروادها وشرح العناصر الأساسية التي يرتكز عليها هذا المفهوم.

**في حين جاء الفصل الثالث تحت عنوان** تحليل واقع التسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر حيث سنتعرف على ماهية مؤسسات التعليم العالي الجزائرية من خلال عرض لبعض المعطيات حولها وذكر وظائفها وأهدافها وأهم المشكلات الإدارية التي تعاني منها، ثم التعرف على واقع التسيير بهذه المؤسسات من خلال وظائف التسيير المعروفة، بعد ذلك نعرج على دور آليات التسيير العمومي الجديد (الإدارة الإليكترونية، الحوكمة، إدارة الموارد البشرية، جودة الخدمة، إدارة الأداء ...) في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

**أما الفصل الرابع** نتناول فيه الجانب التطبيقي للدراسة والذي يحمل دراسة ميدانية على مستوى عينة من مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (13 جامعة)

وننهي دراستنا بخاتمة نورد فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها، والتي سنردفها بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الأول

# الإدارة العمومية التقليدية بين الأزمة ودوافع التغيير

## تمهيد

تطور دور الإدارة العمومية بتطور المجتمعات وتقدمها، وكذا تعدد وظائف الدولة واتساع نشاطها فبعدما كان دورها مقتصرا على الأمن والقضاء(الدولة الحارسة)، أصبحت اليوم تتدخل في جميع المجالات، فعلى الصعيد الإداري أصبحت الدولة المعاصرة تنهض بأعباء جديدة فضلا عن الأعباء التقليدية، مما أدى إلى التفكير في إحداث إدارات جديدة أو تطوير الإدارات القديمة، حيث أصبح من الصعب على الإدارة المركزية متابعة ومراقبة كل ما يحدث في إقليمها مهما كان نظامها.

فباعتبار الإدارة العمومية اليوم قاطرة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة، فإنه يتوجب على المسؤولين في مختلف أجهزتها مواكبة التطورات المتسارعة التي يعرفها عالم اليوم والتخلص من جميع الاختلالات التي تعاني منها، والقيام بإصلاحات في نظم التسيير من أجل تحقيق قفزة نوعية تؤدي إلى تحقيق الجودة في خدماتها وفقا لرغبات واحتياجات المواطنين.

ومن أجل التعرف على العديد من المفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية وكذا الوقوف على أهم مدارس التنظيم والإدارة وأبرز نظرياتها وروادها ومدى مساهمتها في تطوير مفاهيم الإدارة العمومية، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت على النحو التالي :

**المبحث الأول:** أساسيات حول الإدارة العمومية

**المبحث الثاني:** مدارس الفكر الإداري والتسييري للإدارة العمومية

**المبحث الثالث :** أزمة التسيير في النموذج التقليدي ودواعي الإصلاح.

## المبحث الأول: أساسيات حول الإدارة العمومية

أدى توسع دور الدولة وازدياد مسؤولياتها في العصر الحديث إلى اتساع نطاق عمل الأجهزة الحكومية والاهتمام بأمور الرفاهية وتلبية حاجبات مواطنيها، ففضلا عن وظائفها التقليدية من صحة وتعليم وأمن وعدالة وحفظ النظام العام وسن القوانين، امتد دورها إلى تحقيق التنمية الشاملة المتكاملة في جميع مناحي الحياة، فبالتالي أُلقي عبء كبير على الإدارة العمومية، وعليه نقوم في هذا المبحث بضبط المفاهيم المتعلقة بالإدارة العمومية، والتعرف على وظائفها، وأهم خصائص الإدارة العمومية ومبادئها.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة العمومية

للإحاطة بمفهوم الإدارة العمومية سنتعرض في هذا المطلب إلى تعريف الإدارة (أولا).ثم تعريف شامل للإدارة العمومية (ثانيا).

#### الفرع الأول : مفهوم الإدارة

ظهر مصطلح الإدارة بمعنى مناجمنت (Management) في بداية القرن العشرين في الدول الأنجلوساكسونية* عموما وفي الولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص، وذلك عقب الأعمال (الأفكار) التي قدمتها حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19.

إن نقل هذا المصطلح إلى اللغة العربية غالبا ما يعتريه، بعض اللبس والغموض، وهو الأمر نفسه بالنسبة للغة الفرنسية لبعض المختصين يترجمون مصطلح "المنجمنت " (Management) إلى الفرنسية بعبارة "تسيير (Gestion) والبعض الآخر بعبارة "إدارة " (Administration)أو عبارة "قيادة (Conduite) "، ويرجع هذا التباين إلى خصوصية المصطلح ولغته الأم (الإنجليزية) و ثقافة المجتمعات التي نشأ فيها. فمهما اختلفت العبارات المستخدمة ومهما تباينت الصياغية اللغوية إلا أنها تتقارب كلها في المعنى رغم عدم تطابقها تماما، وكلها تشير إلى إدارة المؤسسات أو المنظمات فمثلا ما يعاب على مصطلح (Gestion) بالفرنسية أنه ضيق المضمون، إذ يشير إلى مجموعة التقنيات المستخدمة في عملية التسيير بينما القصد من المصطلح الأنجلوساكسوني Management)أنه تعبير عن المفهوم المتعلق بتقنيات التسيير بالإضافة إلى القدرات والكفاءات

* الدول الأنجلوسكسونية : هي تلك الدول التي نجمت عن غزو مختلف الشعوب الجرمانية منذ بداية القرن الخامس وهي بلدان ناطقة باللغة الإنجليزية تشمل كل من انجلترا، اسكتلندا، ايرلندا الشمالية وويلز( المملكة المتحدة)، أستراليا و نيوزيلندا.

القيادية التي يجب أن تتوفر في المديرين والتي ترتبط أساسا بادارة العنصر البشري، ففي هذا الصدد، يرى الكثير من المهتمين أننا نسير الأشياء وبالمقابل ندير (نوجه) الأفراد. لذلك نجد البعض في استخدام هذا المصطلح في اللغة العربية ؛ ففي دول المشرق العربي ترجم إلى مصطلح " الإدارة"، وعندنا في الجزائر يستخدم مصطلح " التسيير" وفي تونس مصطلح – التصرف ، وفي المغرب الأقصى مصطلح "التدبير" والذي يعتبره المهتمون أقرب مصطلح عربي لمصطلح "المنجمنت (Management) نظر إلى الأبعاد التي يكتبها هذا المصطلح في اللغة العربية.[1]

ومن ثمة وللإعتبارات السالفة بيانها، فإنه لا يوجد اتفاق صريح بين الخبراء والإداريين والباحثين على تعريف واحد للإدارة، وإنما يختلف بإختلاف نظرهم وميولاتهم، ثقافتهم و لغاتهم وفيما يلي نقوم بعرض بعضها :

تعريف موسوعة العلوم الإجتماعية: "بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذله في هذه العملية"[2]

**تعريف فريديريك تايلور:** "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون ذلك بكفاءة وفعالية.[3]

**تعريف هنري فايول:** "الإدارة هي عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة.[4]

**1**- الإدارة علم وفن معا فالإداري يجب أن يعتمد على الكتب والنظريات الإدارية بالإضافة إلى الخبرة العلمية التي لا غنى عنها، والإدارة كفن تكمل الإدارة كعلم، ومعا يكوّنان مدير فعال كفء قادر على إدارة وتوجيه العمل نحو الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل كلفة وأسرع وقت.[5]

---

[1] بوقلقول عبد الهادي، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة عنابة، الجزائر ، ص 5 متوفر على الرابط https://fr.scribd.com/document/411254315/2016-pdf تاريخ التصفح 28-02-2022 على الساعة 12.30

[2] هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 19-20.

[3] مدحت محمد أبو النصر، الأداء المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر،ط2، 2014، ص14.

[4] مرجع سابق، ص14.

[5] هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص30

**2**-أما جون مي **John M** فعرف الإدارة بأنها : " فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج و سعادة لكل من مناصب العمل و العاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع"[1]

**3**-تعرف أيضا بأنها: أساس عملية بشرية اجتماعية تتناسق فيها جهود الموظفين في المؤسسة بهدف الوصول إلى نتائج إيجابية، آخذين في الاعتبار أفضل استخدام للإمكانيات المادية والبشرية ا لمتاحة للمنشأة ومنه الإداري هو الشخص الذي يوجه جهوده وجهود الآخرين معه لتحقيق الأهداف المسومة[2].

من خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكننا القول أن :" الإدارة هو عمل أو ممارسة تكون بشكل فردي أو جماعي تعمل على تعبئة الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة بطريقة عقلانية لبلوغ الأهداف المسطرة، من خلال عملية التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، والرقابة".

## الفرع الثاني : مفهوم الإدارة العمومية

تمايزت تعاريف الإدارة العمومية نظرا لاختلاف تخصص الدارسين لها من سياسيين، اقتصاديين إداريين واجتماعيين فلكل زاويته لهذا لا يوجد تعريف صريح وموحد للإدارة العمومية، فيما يلي سنركز فقط على البعض منها.

عرفها ليونارد وايت **(Leonard Dupee White)** في كتابه مقدمة لدراسة الإدارة العامة الذي نشرت طبعته الأولى سنة 1926 بأنها جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة.[3]

عرفت كذلك بانها تتكون من مجموع العمليات التي تهدف إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة.[4]

---

[1] موسى خليل، الإدارة العامة: المبادئ – الوظائف – الممارسة، ط1، بيروتن، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2005، ص 16

[2] عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان، ط1، 2003 ،ص9.

[3] فاطمة بكدي، التوجهات الحديثة في الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (جامعة الدول العربية)، مصر 2020، ص 178

[4] عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت ، لبنان، طبعة 1، 2013 ص 24

وتعرف أيضا بأنها مجموعة الآليات السياسات القواعد والإجراءات والأنظمة والهياكل التنظيمية والأفراد....إلخ، التي تمولها ميزانية الدولة والتي تتولى تنظيم شؤون الحكومة وادارتها وعلاقاتها مع أصحاب المصلحة الأخرين في الدولة والمجتمع والبيئة الخارجية على المستويين الوطني ودون الوطني وإدارة وتنفيذ مجموعة الأعمال الحكومية التي تناول تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن الحكومة وعمليات الإدارة المرتبطة بتقديم الخدمات العامة على المستويين الوطني ودون الوطني.[1]

أيضا أجمع العديد من الباحثين مثل (فيبر، دروس، هاربرت سيمون، محمد عبد الفاتح باغي، توفيق شحاتة)، بأن الإدارة العمومية تمثل مجموعة العمليات والمبادئ والقواعد والأساليب العلمية الفنية العملية والقانونية التي تجمع شتات الموارد والوسائل المادية والبشرية والتنظيمية العامة تحركها وتوجهها بواسطة عمليات (التخطيط، التنظيم والرقابة) لتحقيق الأهداف العامة الرسمية المحددة في السياسة العامة للدولة والمرسومة في كافة الوثائق والمواثيق والنصوص التنظيمية الرسمية والنافذة المفعول بها في الدساتير.[2]

ويعرفها الدكتور عبد المعطي محمد عسان بأن الإدارة العامة*: "تعبير عن الظاهرة الواعية التي تعنى بتجميع الجهود الفردية والجماعية وبالأشياء وبالأوقات، لتخطيطها وتنظيمها وتوجيهها وتنسيقها ومراقبتها حيث يتم تحقيق أهداف الدولة أوسياساتها أوخططها بما ينسجم ومطلب الفعالية.[3]

من خلال التعاريف السابقة نستشف أن الإدارة العمومية :" هي مختلف الأنشطة والعمليات الإدارية التي يقوم بها الموظفون العموميون في الدولة، بما يحقق أهداف المجتمع في إطار السياسة العامة للدولة."

---

[1] مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الأساليب الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015 ص 35؛

[2] شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، باب الزوار الجزائر، 2015 ص 180؛

*الإدارة العامة : كمصطلح يستعمله العديد من الباحثين والعلماء في مجال الإدارة لاسيما دول المشرق العربي وهو نفسه مصطلح الإدارة العمومية المعمول به في الجزائر.

[3] عسان عبد المعطي، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص 37؛

أيضا يمكننا القول بأن الإدارة العمومية: "هي مختلف الهيئات التابعة للدولة من إدارات مركزية (وزارات، مديريات مركزية، هيئات عمومية أخرى....إلخ)، ومصالحها الخارجية التابعة لها على المستوى المحلي والجماعات الإقليمية (الولاية والبلدية) الموكلة لها مجموعة من القطاعات كالصحة والسكن والتعليم والأمن والعدالة ...الخ، هدفها تحقيق المصلحة العامة".

## المطلب الثاني: مبادئ وخصائص الإدارة العمومية

انفردت الإدارة العمومية عن الإدارة الخاصة بمجموعة من الخصائص والمبادئ تعزى في الأساس إلى ارتباطها الوثيق بأجهزة ومؤسسات الدولة المختلفة والقوانين التي تسيرها، على عكس إدارة الأعمال التي لها صلة وثيقة بالميدان أو الاقتصادي.

### الفرع الأول: مبادئ الإدارة العمومية

فيما يلي نستعرض أهم مبادئ الإدارة العمومية :[1]

- **الشرعية القانونية:** أي أن الأصل في ممارسة كافة الأعمال والأنشطة هو استنادها إلى القوانين والأنظمة.
- **المؤسسية:** وهي سيادة العمل القانوني المنضبط بالإجراءات والقواعد المحلية البعيدة عن التأثيرات والأحكام والأمزجة الشخصية المتغيرة، مما يضمن درجة مقبولة من الاستمرارية والثبات والموضوعية.
- **المسؤولية العامة:** الالتزام الموضوعي بأهداف ومتطلبات ووجهات محددة بموجب القوانين والأعراف والتقاليد التي تحكم العمل العام، حيث يتم تعزيز هذه المسؤولية من خلال إجراءات ووسائل قانونية محددة، بالإضافة إلى الرقابة الذاتية للأفراد.
- **المساءلة:** الوقوف على إمكانية التحقيق وبيان مسؤولية الأفراد والمؤسسات وتحديد الأخطاء تمهيدا لاتخاذ الإجراء المناسب بشأنها.
- **الخدمة العامة:** النظر إلى العمل الحكومي كخدمة وواجب مجتمعي وليس كمنصب لممارسة النفوذ والقوة وتحقيق المأرب الذاتية والعائلية.
- **المهنية:** اعتبار الإدارة العمومية حقل مهني متميز المتطلبات والمهارات والتأهيل العلمي والفني والسلوكي وغيرها.

[1] أيمن عودة المعالني، الإدارة العامة الحديثة، ط3، دار النشر، الأردن عمان، 2013، ص ص 24 25؛

- **نظام الجدارة:** أي وضع الشخص المناسب في الموقع الملائم وفقا لمؤهلاته وخبراته ضمن إطار المعايير القانونية والموضوعية المتبعة.
- **النظرة النظامية المفتوحة:** لنشاطات الإدارة العامة مشكلاتها وعلاقاتها على كافة المستويات وبالتالي الاهتمام بعلاقاتها البيئية المحلية والخارجية.
- **النظرة المستقبلية الفاحصة** : وتعني استشراف المستقبل بناءا على خطط واستراتيجيات ملائمة للمستجدات، وتقدير مستقبل للأحداث بناءا على نظام معلومات معاصر وشامل.
- **الإبداع** في المفاهيم والأساليب والتكنولوجيا المناسبة لإنجاز الأفضل والمتميز.

إلا أنه وبالرغم وجود مبادئ للإدارة العمومية مكرسة وفق قوانين وتعليمات، إلا أنها تبقى وفق وجهة نظرنا طرحا نظريا فقط. فالوضعية الراهنة للإدارة العمومية تنبأ بأن إرساء هذه المبادئ لا يزال ضعيفا لاسيما من ناحية سيادة القانون والإلتزام به، مما ولد لدى المواطن التضمر والشك في مصداقية الإدارة، فضلا عن ضعف المساءلة والرقابة، والتأخر في رقمنة الإدارات والمؤسسات العمومية، الأمر الذي ساهم في زيادة الفساد وتنوعه، ما يلاحظ كذلك عدم الإهتمام بوضع الشخص المناسسب في المكان المناسب، وهو ما يشكل إخلالا واضحا بمبدأ الجدارة و الإستحقاق في الإلتحاق بالوظيفة العمومية.

## الفرع الثاني: خصائص الإدارة العمومية

تتمثل خصائص الإدارة العمومية فيما يلي:[1]

- تعتبر الإدارة العمومية ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية على اختلاف أيديولوجياتها، كونها تؤدي وظائف محددة لا يمكن إلا الوفاء بها.
- قدرة الإدارة العمومية على ممارسة السلطة وفرض سياستها بالقوة القانونية.
- تحظى نشاطات الإدارة العامة بالأولوية بالنسبة لغيرها من المصالح الخاصة.
- تمثل الإدارة العمومية أكبر منظمة متعددة الأغراض والخدمات تقدم طائفة واسعة من الخدمات.
- تتحمل الإدارة مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسية العليا في الدولة.
- خضوع الإدارة العامة للتأثيرات السياسية العامة، بما في ذلك من محددات وفرص.

[1] أيمن عودة المعالني، مرجع سابق ص 23 24؛

- ارتفاع مستوى التوقعات الاجتماعية الملقاة على عاتق الإدارة العامة من حيث رفع مستوى الأداء.

وبالتالي فالإدارة العمومية تشتق أهدافها وتضع سياستها في إطار السياسة العامة للدولة.

أدى التوسع الهائل في الأدوار التي تؤديها الإدارة العامة والأنشطة والمجالات التي تشملها والمشكلات التي تعالجها خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، كما أدى مستوى النضج للإسهامات الفكرية وأساتذة حقل الإدارة العامة إلى بلورة خصائص رئيسية تتصف بها الإدارة العامة لعل من أهمها:[1]

- **الإدارة العامة ذات طابع سياسي:** يوجد اتفاق واسع بين علماء الإدارة العامة ومنكريها على وجود إرتباط وثيق بين حقل الإدارة العامة وحقل السياسة، ويتجسد ذلك في البناء السياسي والدستوري للدولة. فإذا كان هناك اتفاق على أن الدولة تمثل أعلى الجماعات الإنسانية فإن الحكومة تمثل أعلى المؤسسات السياسية، فالحكومة هي المؤسسة التي من خلالها تتحول إدارة الجماعة –وبإسم الدولة– إلى قواعد شرعية عامة ملزمة للحكومة والمحاطين بها، وفي داخل الحكومة يبرز دور الإدارة العامة كأداة منبثقة من الإدارة الأم، لتصنع سياسات وأهداف الجماعة السياسية – والتي تشكلت عن طريق الحكومة – موضع التنفيذ ومن هنا كان الالتزام بين حقل السياسة وحقل الإدارة العامة أوبين سلطة الحاكم وأداة التنفيذ، فتصبح الإدارة العامة الأساس لتحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات ووضع القرارات واقتراح القوانين، وتنعكس ذلك على الأسلوب الذي تمارس المنظمات العامة أنشطتها وأعمالها المختلفة، ومن ثم يمكن القول بصفة أساسية أنه يمكن فهم الإدارة العامة بدراسة الاعتبارات والعوامل السياسية التي تعمل بها في اطار هذه الإدارة.
- **الشكل التنظيمي:** يقصد به هياكل تنظيم الإدارة العامة بمختلف صورها ومستوياتها، وبما تتضمنه من مؤسسات مختلفة وعلاقاتها ببعضها ويتضمن التنظيم للسلطة القوى البشرية والمادية ويحدد شكل الإدارة العامة البناء الهرمي للجهاز الإداري، وما يتضمنه من مستويات إدارية مختلفة، كما يحدد تلك العلاقات التي تحكم تلك المستويات وتشتمل على الوزارات

[1] نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين حسين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة – منظور معاصر، دار اليازوري، 2013، ص 22-24؛

والدوائر المركزية، المؤسسات الحكومية، السلطات المحلية والشركات العامة وغيرها من التنظيمات الرسمية وشبه الرسمية.

- **الإدارة العامة ذات شكل معقد التركيب:** يتسم شكل الإدارة العامة – هيكلها التنظيمي– بأنه معقد التركيب، فالإدارة العامة نظام متشابك ومتفاعل مع الكثير من النظم الفرعية الأخرى، لذلك فإن الهياكل التنظيمية الفرعية للإدارة العامة تتسم بالتداخل، فبالإضافة إلى البنية الهيكلية الرسمية لمنظمات الإدارة العامة توجد هياكل علاقات وعمليات أخرى من أهمها هيكل العلاقات الاجتماعية وهيكل العلاقات الوظيفية، وهيكل قوة النفوذ، وهيكل مراكز اتخاذ القرارات، وإن تفاعل تلك الهياكل مع هياكل السلطة يؤدي إلى إحداث مراكز جديدة لاتخاذ القرارات تختلف عن المواقع التي يحددها هيكل السلطة الرسمية.
- **تسعى الإدارة العامة إلى تحقيق الصالح العام:** تتجه أهداف الإدارة العامة نحو تحقيق الصالح العام وذلك وفق الإدارة العامة، لذا فإن كل المنظمات تسعى أساسا إلى تطبيق مفهوم الصالح العام من خلال التخفيف أو الحد من المعاناة الاقتصادية والاجتماعية لأفراد المجتمع وجماعته، وتقديم ضمانات لتحقيق العدالة في الفرص المتاحة للجميع وتوفير العيش الكريم.
- **تركيز الإدارة العامة على البعد الإنساني:** يعتبر العنصر البشري هو البعد الأساسي في الإدارة العامة حيث تتوقف فاعلية هذه الإدارة على الموارد البشرية وليس على التنظيمات القائمة.
- **حتمية الإدارة العامة:** تعتبر الإدارة العامة حتمية تاريخية وواقعية لابديل عنها في تحقيق الأهداف، فهي تتحمل عبء تحقيق التنمية الشاملة في الدول النامية، كما تتحمل أيضا عبء التطور الهائل الحاصل في الدول المتقدمة، وقد أثبتت الوقائع والأحداث التاريخية على أنه مهما بلغت الإدارة الخاصة من هيمنة وشمول واتساع في الحياة الاقتصادية والاجتماعية فإن الإدارة العامة تبقى خيارا استراتيجيا لا يمكن للدول والمجتمعات الاستغناء عنها.[1]

[1] نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين حسين الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 24

## الفرع الثالث : أوجه الاختلاف بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال

يمكن إيجاز أوجه الاختلاف بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال في النقاط التالية :

**أولا : اختلاف الهدف**

تهدف إدارة الأعمال إلى الربح بالدرجة الأولى فكل الأنشطة التي تقوم بها لإنتاج سلعة أوتقديم خدمة للزبائن يكون هدفها الربح، أما الإدارة العمومية فقد وجدت أساسا لتقديم خدمات للمواطنين غالبا بدون مقابل وإن وجد مقابل فيكون مبلغ رمزي، فهي تهدف لتحقيق المصلحة العامة.[1]

**ثانيا: التمويل**

تمول منظمات إدارة الأعمال نشاطاتها من عدة مصادر في شكل قروض أو أرباح محققة أو مساهمة الشركاء، في حين تعتمد الإدارة العمومية على مخصصات مالية في شكل اعتمادات سنوية ترصد في ميزانية سنوية، ولا توجد علاقة مباشرة بين إيرادات المنظمات العمومية ونفقاتها حيث أن النفقات لا تستخدم بالضرورة لجلب الإيرادات وإنما لتقديم خدمات مجانية أو مقابل رسوم متدنية قياسا بتكلفتها.[2]

**ثالثا : المسؤولية والمحاسبة**

يحاسب المدير في المؤسسة الخاصة أمام مجموعة محدودة (مجلس الإدارة، الشركاء، المساهمين الملاك...)، فهو مسؤول أمامهم عن كل القرارات التي اتخذها، وهي مجموعة محدودة مهما كبر حجم المؤسسة.

أما بالنسبة للإدارة العمومية في ظل نظام ديمقراطي فقائدها ليس مسؤول أمام مجموعة محدودة من الأشخاص ولكنه مسؤول أمام مجموعة كبيرة (مواطنين، سياسيين، مسؤولين، جماعات الضغط، منظمات المجتمع المدني، الإعلام ...).[3]

---

[1] Manuel-Viriatosante, Peirre- Eric Verrier, Le Management Public, 3ed, paris: presses universitaire de France, 2007,P17

[2] أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 33-34 بتصرف

[3] نفس المرجع السابق، ص 31

**رابعا : اتخاذ القرار**

تأخذ المنظمات العمومية باعتبارات متعارضة نوعا ما مثل: التوجه السياسي، الرقابة، تمثيل ومشاركة الأطراف المعنيين بالمنظمة، تعيين الموظفين بشكل مشترك، الشفافية، المساواة في المعاملة، الولاء السياسي ....، وهو ما يخلق صعوبة في اتخاذ القرارات فمن الصعب إرضاء وتحقيق مصالح جميع الأطراف المعنيين[1]، كما أن المسير العمومي له استقلالية ومرونة أقل في اتخاذ القرار بسبب القيود(الدستورية، القانونية...)، والتأثيرات الخارجية من السياسيين، وله سلطة أقل أمام المرؤوسين وأمام المستويات الدنيا نتيجة القيود التي يعمل في ظلها(مثال نظام الخدمة العمومية– الوظيفة العمومية – نظام الشراء والبيع – الصفقات العمومية – )، والتحالفات السياسية مع جماعات المصالح)[2]، وبالتالي فإن اتخاذ القرار في المنظمة العمومية يكون جماعيا يمر عبر مراحل معقدة وبيروقراطية، نظرا لتعدد الأطراف المعنيين بهذه المنظمات، والأخذ بالاعتبارات السياسية والاجتماعية في اتخاذ القرارات يؤثر في درجة رشدها وعقلانيتها، على عكس المنظمات الخاصة حيث الاعتبار الوحيد الذي تبنى عليه القرارات هو الربحية وتحقيق المصالح الخاصة لأصحاب المنظمة[3]، لذلك فإن المسير يتمتع باستقلالية وحرية في اتخاذ القرارات ما يجعلها قرارات جد عقلانية تتخذ فرديا أو من طرف مجموعة محدودة جدا وبإجراءات بسيطة.

**خامسا: المساواة**

بالنسبة للمنظمات العمومية ترتبط نظم الإدارة في نظر المواطنين والموظفين بفكرة المساواة أمام القانون، بحيث توجد قاعدة يتم تطبيقها دائما وعلى الجميع وبنفس الطريقة، وهو ما يجعل هذه النظم أكثر جمودا وأقل مرونة مقارنة مع المنظمات الخاصة[4]، فمثلا عند تطبيق هذا المبدأ في التوظيف قد يجعل معيار الكفاءة ثانويا فالأهم فهو المساواة بين المرشحين لشغل الوظيفة المعنية.

---

[1] :Tom Christensen and Others, Organization theory and the public sector instrument, culture and myth, London : Routledge, 2007,p7

[2] Hal G. R Ainey, Understanding and managing public organizations, new jersey :John Wiley & Sons, 4th edition, 2009, p84

[3] أيمن عودة المعاني، الإدارة العامة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 31

[4] Bernard Abate, La nouvelle gestion publique ce que nous avons appris, Paris:LGDJ lextenso éditions, 2eme édition, 2014, p24

**سادسا: تقييم أداء المنظمة**

إن الحكم على فعالية نشاط تنظيمي معين يستلزم القياس الكمي لكل من مدخلات ومخرجات هذا النشاط، وتتميز المنظمات العمومية بتعدد الوظائف والأهداف بحيث تكون هذه الأهداف غير مادية غالبا، وهو ما يجعل من الصعب وضع معايير لقياس الأداء تمكن مدى النجاح أو الفشل، بينما المنظمات الخاصة يقاس أدائها بربحيتها حيث يتم تحديد معايير كمية للقياس ترتبط أساسا بالأرباح المحققة، وهو ما يسهل قياس أداء المنظمة في جميع جوانب نشاطها[1].

**سابعا: طبيعة النشاط**

المنظمات العمومية ومسيروها غالبا ما يرتبط نشاطهم بإنتاج سلع عمومية أو بالتعامل مع الاثار الخارجية، ومخرجات هذه المنظمات لا تحول إلى الأسواق بسعر السوق، ويتصف نشاط هذه المنظمات بالإحتكارية ويكمل بعضه بعضا، حيث يصعب وجود تنافس بين مختلف القطاعات والأنشطة الحكومية لأن ذلك يعتبر ازدواجية في العمل على عكس المنظمات الخاصة التي يخضع نشاطها لمنطق السوق، فأسعار مخرجاتها تحدد بناءا على العرض والطلب وتعمل هذه المنظمات في جو تنافسي حاد[2].

**ثامنا: البناء التنظيمي**

تمتاز المنظمات العمومية بتضخم حجم جهازها الإداري بالمقارنة مع تنظيمات القطاع الخاص، فهي تنظيمات بيروقراطية تتصف بتسلسل هرمي قليل المرونة عكس منظمات القطاع الخاص التي تتخذ اشكالا تنظيمية اقل هرمية وأقل مرونة.[3]

[1] عبد العزيز جميل مخير وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 19

[2] Hal G. R Ainey, Op, Cit; p 83

[3] عبد العزيز جميل مخير وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، مرجع سابق ص 20

وفيما يلي يوضح الجدول أهم الفروق الموجودة بين إدارة الأعمال والإدارة العمومية

***الجدول رقم (I-1): الفرق بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال***

| أوجه الإختلاف | | |
|---|---|---|
| **البيانات** | **الإدارة العمومية** | **إدارة الأعمال** |
| **بيئة النشأة** | نشأة في ظل البيئة السياسية والقانونية، ومن ثم تأثرها بعلم السياسة والقانون | نشأة في حضن البيئة الاقتصادية والأعمال ومن ثم كان تأثرها بعلم الاقتصاد، الرياضيات، الأساليب الكمية والإحصاء. |
| **الهدف** | تحديد الأهداف الوطنية والسياسات العامة من طرف السلطة السياسية<br>تقديم خدمة نافعة للجمهور بغض النظر عن حجم الأرباح<br>يتوقف تحديد الأهداف على الاعتبارات السياسية والاجتماعية | تحديد الأهداف ورسم السياسات ضمن عمل المديرين هدفها الحصول على أرباح<br>يتوقف تحديد الأهداف على الاعتبارات الاقتصادية |
| **التطبيق** | في مجال الخدمة العمومية | في الشركات والمشاريع الفردية |
| **إطار العمل** | السياسة العامة للدولة | سياسة أصحاب المنشأة |
| **الاحتكار** | لا تعمل في ظل المنافسة بسبب التقيد بالتشريعات والقوانين المختلفة و خضوعها لآليات الرقابة الداخلية والخارجية | تعمل في ظل المنافسة بين مشروعات إدارة الأعمال لأجل زيادة الحصة السوقية ومن ثم زيادة الأرباح.وبالتالي فهي تعمل في بيئة أكثر تعقيد |
| **الموظفون** | يعملون بصفة رسمية | يعملون بصفة شخصية |
| **شكل التصميم** | وزارات دوائر، مؤسسات عمومية | شركات خاصة |
| **الإرتباط** | ترتبط إرتباط بسياسة الدولة | ترتبط بسياسة ماليكيها |
| **مقياس النجاح** | القدرة على تقديم خدمة | القدرة على تقديم أرباح |
| **الحوافز** | الحوافز محدودة بسبب الهدف الإجتماعي العام | الحوافز مرتفعة بسبب هدف الربح |
| **أوجه التشابه** | | |
| – إن مداخل دراسة التخصصين متشابهة فعلى سبيل المثال مدخل العمليات أو الوظائف الإدارية هي وظائف واحدة( تخطيط، تنظيم،...) في المنظمات الحكومية أو في منظمات الأعمال، نفس الشيء بالنسبة لمهارات المديرين(مهارات فكرية، إنسانية...)<br>– من زاوية التحليل الضمني فالمنظمات الحكومية أو منظمات الأعمال لها مدخلات، عمليات تحويلية، مخرجات | | |

- الإنسان و سلوكه وحاجاته و طاقاته و تطلعاته هي نفسها في المنظمات الحكومية أو منظمات الأعمال
- كلا التخصصين في حاجة لمختلف العلوم خاصة منها الإنسانية.
- هناك بعض التخصصات الفرعية أصبحت تدرس في كليات الإدارة العامة، أو كليات إدارة الأعمالمثال السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، إدارة نظم المعلومات، التحليل الكمي في الإدارة.

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على : عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان، 2003، ص 15، محفوظ جودة، عبد الباري درة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظمي، دار وائل للنشر و التوزيع عمان، الأردن،2012،ص 52-54

من خلال ما سلف طرحه، يبدو لنا أنه بالرغم من الفروق الموجودة بين الإدارة العمومية وإدارة الأعمال إلا أنها – الفروق – ستزول تدريجيا، وذلك بالنظر لانعكاسات ظاهرة العولمة والتقدم التكنولوجي المتمثلة في الإنتاجية والمنافسة وظهور المفاهيم الجديد في تسيير المنظمات حاليا، حيث أدى هذا الانفتاح إلى تغير ذهنيات المواطنين الذين أصبحوا ينادون بالحصول على خدمات بجودة عالية وبأقل تكلفة وجهد وفي أسرع وقت ممكن، فأمام هذه التحديات والتحولات اضطرت الدولة للتخلي عن الكثير من الخدمات لصالح القطاع الخاص، وذلك باستعمال مختلف الصيغ (الشراكة مع القطاع الخاص، التعاقد عن طريق الصفقات العمومية ....)، في سبيل تلبية الخدمات بالصورة والكيفية التي يطمح إليها مواطنوها، لتبقى أجهزة الحكومة كمراقب ومتابع لهم في سبيل تحقيق ذلك.

## المطلب الثالث: الإدارة العمومية المستويات، المجالات والوظائف

ضمن هذا المطلب نركز على مختلف وظائف الإدارة العمومية، باعتبارها المكون الرئيسي للنشاط الإداري حيث تقع مسؤوليته على المدير والمستخدمين وتحت سلطتهم، ثم نعرج على مستويات الإدارة العمومية وأبرز مجالاتها.

### الفرع الأول: وظائف الإدارة العمومية

وضع (كاير وويسلر) تعريف لوظائف الإدارة العامة، بأنها هي تلك الأنشطة التي يقوم بها الإداريين وهم ينفذون السياسة العامة للدولة.

وتعتبر وظائف الإدارة العامة كمدخل وظيفي لدراسة الإدارة العامة وهي المعبر عن تأثير مناهج ومفاهيم دراسة الإدارة العامة، فهذا المنهج يفترض أن إدارة المنظمات العامة مثلها في ذلك مثل المنظمات الخاصة، يقتضي القيام بالعديد من العمليات أوالوظائف الإدارية :[1]

**أولا : وظيفة التخطيط :**

يعرف التخطيط بأنه: "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة "، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، هو تنفيذ الخطة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال، ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحقيق الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة، وفي الوقت المناسب ولاسيما أن الأعباء التي ألقيت على عاتق الدولة جسيمة جدا، ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفوية.

1- **مفهوم التخطيط** : يقول هينري فايول "جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء" أيضا "هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لمواجهته" وقد اشتمل الفكر الإداري على مفاهيم عدة للتخطيط ولكنها جميعا متشابهة في التركيز على المستقبل والإعداد له وفيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف :

يعرف التخطيط على أنه: "عملية جمع المعلومات وتحديد الأهداف والسياسات وإقرار الإستراتيجيات التي يجب أن يتبعها، ومن ثم فإن المدير ينظم ويشكل ويوزع ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للخطط الموضوعة".[2]

---

[1] محمد سرور الحريري، الإدارة العامة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 44 45؛

[2] محمد الصيرفي، أصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع.مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2005، ص25

ويعرف أيضا على أنه: "التنبؤ بما سيكون في المستقبل حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب، والإستعداد لمواجهة معوقات الأداء والعمل على حلها والإستفادة من الإيجابيات المتوقعة في المستقبل في إطار زمني محدد ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ[1]

ومن ثمة نستنتج أن التخطيط يعتبر اللبنة الأساسية التي تقوم عليها باقي الوظائف الإدارية، حيث يهتم بتحقيق الأهداف المسطرة بإستخدام الموارد والإمكانيات المتاحة برشادة وعقلانية من خلال وضع البرامج والسياسات الكفيلة بتحقيق ذلك وفق جدول زمني محدد مسبقا.

**2- أهمية التخطيط :**

يعود التخطيط الفعال بعدة مزايا على المنظمة ومن هذه المزايا :[2]

- التخطيط يظهر أهداف المنظمة ويحدد وجهتها بصورة تمكن العاملين من توجيه مجهوداتهم مباشرة نحو الهدف.
- يسمح التخطيط بإنتهاز الفرص وإجتناب المخاطر المستقبلية.
- يحدد الأهداف الرئيسية والفرعية ويوحد إتخاذ القرارت في المنظمة.
- التخطيط يوفر درجة عالية من الإنسجام والتنسيق ويمنع وقوع التضارب في الأداء.
- يسمح للمنظمة بالتنبؤ بالمخاطر والفرص المستقبلية ومن ثم الإستعداد لها، فهو أداة المنظمة في مواجهة المستقبل.
- يساهم في معرفة المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة في طريقها نحو تحقيق الأهداف.
- التخطيط يسمح بإستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة بصفة مثالية مما يخفض النفقات .
- يعتبر التخطيط الأساس الذي تقوم عليه عملية الرقابة، وذلك بتحديد ما ينبغي إنجازه وفق معايير محددة، فلا رقابة دون تخطيط.

[1] عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدرة الفعالة ، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهر، مصر،1998 ، ص100

[2] الدكتور محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال،جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر،2015، ص ص 28-29.

3- **خصائص التخطيط:** يتسم التخطيط بخصائص وسمات أهمها:[1]

- **الإبتكارية المتنامية:** بمعنى إبتكار المستقبل وصنعه من خلال الأفكار المبتكرة والتصور الإبداعي المتنامي، أي على المؤسسة أن لا تركن إلى الروتينية في التخطيط، فمن خلال سمة الإبتكارية يتسم التخطيط بالحيوية وتتمكن المنظمة من اقتناص الفرص المتاحة، وابتكار المستقبل وصنعه بالتأثير في الظروف المستقبلية لجعل المرغوب في تحقيقه ممكنا، وتمكن من تجنب المخاطر.
- **المرونة:** يعني إمكانية تعديل الخطة من أجل مواجهة إحتمال تغيير الظروف البيئية، فالخطة التي تقف جامدة أمام تغير الظروف البيئية لا تعد خط ناجحة.
- **الشمولية:** إن التخطيط يجب أن يتسم ببعد شمولي بمعنى إمكانية تحقيق الهدف الكلي بالدرجة الأولى، لهذا عند إعداد الخطة ينبغي مراعاة شموليتها والأخذ بالحسبان المتغيرات المؤثرة عليها والمرتبطة بها.
- **الدقة والوضوح والواقعية:**إن الخطة حتى تصبح فعالة، يجب أن تربط بين مفهوم النظري والتطبيق العملي لها، ولهذا فإن الدقة والوضوح يعدان أساسيان لدحر الفجوة بين المفهوم النظري للخطة والتطبيق العملي لها، فالخطة الفعالة هي التي يمكن تطبيقها في الواقع.

يمر التخطيط الفعال بعدة مراحل كما يلي:[2]

- **تحديد المشكلة:** إن معرفة المشكلة التي تسعى إلى حلها المنظمة هي أول خطة في عملية التخطيط، وهي نقطة بداية التفكير.
- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد المشكلة، تأتي مرحلة تحيد الأهداف المراد الوصول إليها بدقة (وتشير الأهداف إلى تحديد المسار الذي يتوجب على مختلف العمال أن ينتهجوه أثناء أعمالهم المختلفة والتحكم في طبيعة الخطط الرئيسية والفرعية) ، فينبغي تحديد الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الفرعية .
- **تحديد البدائل:** بعد تحديد الأهداف تأتي مرحلة تحديد البدائل من خلال إعداد مجموعة خطط كبديل لتحقيق هذه الأهداف، ويجب إعطاء العناية اللازمة لتحديد هذه البدائل على أسس علمية مدروسة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 27

[2] نفس المرجع، ض 28

- **تحديد الإفتراضات،** أي وضع الفروض التخطيطية بمعنى(أن تضع المنظمة مشاهد مستقبلية سيناريوهات عمل)
- **تحليل وتقييم البدائل وإختيار الأكثر فاعلية:** وذلك عن طريق معرفة نقاط القوة والضعف لكل منهم ومن ثم اختيار البديل الأفضل الذي يساهم بنسبة أكبر في تحقيق أهداف المنظمة.
- **تنفيذ البديل المختار:** وهنا ينبغي وضع برامج زمنية محددة لمراحل التنفيذ.
- **المتابعة والتقييم:** وهنا ينبغي تتبع مراحل التنفيذ وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ، وتقييم النتائج وإتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء التنفيذ

**ثانيا: وظيفة التنظيم**

هو من الوظائف المهمة التي تلقى على عاتق الإدارة العامة وذلك لكثرة الحاجات المستجدة للمواطن ولندرة المواد الأولية التي تخدم إشباع هذه الحاجات. ويعد التنظيم من أهم المصادر التي تؤدي إلى تحقيق الوفرة عن طريق استغلال الطاقات البشرية ومنع تبعثر الجهود وتعارضها. لذلك يجب على الإدارة دراسة الأعمال التي تهمها وتحليلها من اجل تحقيق أهدافها واستبعاد جميع الأعمال والإجراءات غير المفيدة، ومن ثم يجب توزيع هذه الأعمال على الأشخاص الذين عليهم القيام بها وتحديد المسؤوليات التي تقع على عاتقهم والعلاقات القائمة فيمل بينهم.[1]

**1- تعريف التنظيم**

يعتبر ماكس فيبر أول من قدم صياغة منظمة للتصور السوسيولوجي للتنظيمات، كما ناقش مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية التي اعتبرها نوعا من العلاقة الإجتماعية المقيدة، التي تفرض شروطا معينة على عضويتها من خلال الاسس والقواعد التي تحكم سلوكها والمعايير التي تدعمها، وتسير وفقا لنظام خاص من شأنه أن يجعل أعضاءها يمارسون أنماطا معينة من الفعل بإعتبارها وظائف دائمة ومنظمة، كما أن لهذه الجماعة قائدا أو رئيسا معينا تعاونه هيئة إدارية وفق تسلسل هرمي للسلطة. فهو يعرف التنظيم بأنه : إكساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة وهو يضم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين

[1] محمد سرور الحريري، الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 45

لها، بحيث يكون ذلك وفق الأسس والقواعد التي تحكم سلوكهم ويتم ذلك على أساس التسلسل الإداري، تقسيم العمل، وتحقيق الأهداف.[1]

ويرى بولرباح عسالي بأن: التنظيم هوعملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أوأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف مع المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم.[2]

من خلال التعاريف التي سيقت بخصوص وظيفة التنظيم يمكن القول أن هذا الأخير يعتبر وسيلة لتحقيق الإنسجام وتفادي الإزدواجية والإستفادة من القدرات والطاقات المتاحة، وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات، والمساعدة على نقل المعلومات وتوحيد الجهود وترشيد الإنفاق وتوزيع الصلاحيات.

وهو بذلك العملية التي تكون بناءا منتظما لمجموع علاقات العمل، والتي يتم من خلالها تقسيم أدوار العمل والوظائف وتوزيع المهام والمسؤوليات، تفويض السلطة ونطاق الإشراف...إلخ

**2- أهمية التنظيم:** للتنظيم أهمية كبيرة يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف.
- المساعدة في القيام ببقية الوظائف (تخطيط، توجيه ورقابة )
- تجنب الإزدواجية أو التعارض في الأعمال
- إنشاء قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الأجزاء التنظيمية.

**3- أهداف وظيفة التنظيم:** تهدف وظيفة التنظيم إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

- توزيع السلطات والمهام.
- تحديد المسؤوليات.
- تصميم الهيكل التنظيمي.
- تسهيل عملية الاتصال.

[1] بلخيري مراد ، شناف خديجة:المرجع في التنظيم الحديث في المؤسسة، دار الباحث، برج بوعريرح، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2019، ص 26

[2] بولرباح عسالي ، مرجع سبق ذكره، ص 72

**4- أنواع التنظيم:** هناك نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:[1]

أ- **التنظيم الرسمي:** هو ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات كما يعمل التنظيم الرسمي على تحقيق المبادئ الأساسية للمنظمة وتحقيق أهداف المشروع.

ب-**التنظيم غير الرسمي:** هو مجموعة العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم وليس أهداف المنظمة، وينشأ هذا التنظيم بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة.

وعليه، ولما ذكر آنفا نلاحظ الفرق الجوهري بين التنظيمين، حيث أن التنظيم الرسمي هو تنظيم مقصود للعلاقات والأنشطة لأجل تحقيق أهداف محدد مسبقا، أما التنظيم غير الرسمي فهو يهتم بالدوافع والإعتبارت الخاصة النابعة في أساسها من احتياجات العاملين التي تتألف جراء التفاعل بين أنشطتهم مشكلة بذلك جماعات متجانسة فكريا وعاطفيا، وهذا ما يتعارض مع التنظيم الرسمي.

**ثمة عدة عوامل تساعد نشوء التنظيم غير الرسمي، أهمها :**[2]

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأفراد أعضاء التنظيم
- كبر حجم التنظيم الرسمي، فيسعى الأفراد إلى إيجاد تنظيم موازي تجنبا للعزلة .
- طبيعة العمل داخل التنظيم الرسمي كاجتماع المدراء مع بعضهم فقط، رؤساء المصالح فقط مما يوطد العلاقات بينهم.
- الاهتمامات الخارجية بالهوايات، كالرياضة والنوادي الثقافية، للتخفيف من الضغوط النفسية داخل العمل.

[1] يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 145

[2] بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 73

**ثالثا: وظيفة التوجيه**

يعرف التوجيه على أنه الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التناسق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف معين.[1]

ويعرف أيضا: بأنه الوظيفة الضرورية لتوجيه الأفراد وتنشيطهم وخلق اتصالات جيدة بهم وتحفيزهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة. ومن بين أهم الأسس التي يقوم عليها التوجيه هي الرقابة الإدارية، ومعرفة دوافع الأفراد وحاجاتهم وأخيرا التحفيز.[2]

إذن فوظيفة التوجيه تهتم بالسلوك البشري من خلال فهم دوافع الأشخاص وميولاتهم في ظل نظام حوافز فعال يؤدى إلى تحقيق رضا العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

يرتكز التوجيه على ثلاثة عناصر في غاية الأهمية وهي: القيادة، التحفيز، الاتصال.

حيث تعرف **القيادة** على أنها: "عملية التوجيه والتأثير في نشاطات ذات العلاقة بالمهمة التي يؤديها أعضاء الفريق". ويعرفها ALLEN بأنها النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.[3]

**أما الإتصال فيعرف بأنه:** "الإتصال في إدارة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضا في التنظيم غير الرسمي الذي قيد يحس به المسؤولين، وله اثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي".[4]

---

[1] ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 155

[2] بوقلقول عبد الهادي، مرجع سبق ذكره ، ص 68

[3] هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 103

[4] أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1

**الاتصال:** تتم عملية الاتصال الإداري من قبل الرئيس الإداري عن طريق إعلام المرؤوسين بما تم تنفيذه من خطط المشاريع التي يعطيها الأولوية والتعديلات التي تفرضها المستجدات والصعوبات التي تعترض تنفيذ مشروع من المشاريع. وكذلك يمكن للمرؤوسين أن يعلموا رئيسهم بكل آمر يرون أنه ذو نفع أو يلحق ضررا بالمرفق، ولكن يجب أن يحدث الاتصال عن طريق القنوات التي تحافظ على تدرج السلم الإداري أي أنه يجب ألا يتخطى المرؤوسين رؤساءهم المباشرين إلا في حالات الضرورة والاستعجال.[1]

**أما التحفيز:** "فهو تلك المجهودات التي تبذلها المنظمات لتوجيه العاملين نحو الرفع من مستوى أدائهم وهذا من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم بمختلف الأساليب والطرق بشكل مستمر ومتجدد."[2]

**4 : مبادئ التوجيه**

يتوقف التوجيه على مبدأين هامين هما: [3]

**1-مبدأ تجانس الأهداف:** و ينص هذا المبدأ على فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة.

**2-مبدأ وحدة الرئاسة:** يتمثل مغزى هذا المبدأ في كون أن الفرد لا يكون مرؤوسا من طرف أكثر من رئيس .

**رابعا: وظيفة الرقابة**

إن الرقابة هي الوظيفة الإستراتيجية الحساسة داخل الكيان الإداري لأنها تتعلق بالتخطيط والتنظيم وتحديد المسؤولية وتنقل للقائد الإداري جميع المعلومات التي تتعلق بتنفيذ الخطط وبلوغ الأهداف المنشودة، وللرقابة ثلاثة أنواع: إدارية، قضائية، وسياسية وكل واحدة منها تمارسها جهة متخصصة مختلفة ومستقلة عن غيرها.

---

[1] محمد سرور الحريري، الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص 45

[2] جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلوMASLOW، للحاجات – دراسة حالة، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، جوان 2014، ص 113

[3] يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 152

**1- تعريف الرقابة**

لا يوجد اتفاق عام حول تعريف محدد لوظيفة الرقابة بين الكتاب والباحثين في الادارة العامة وفيما يلي نورد بعض التعاريف.

ذهب عالم الإدارة العامة الأمريكي مارشال ديموك إلى تعريف الرقابة بأنها: " الوسيلة التي تستطيع بها الرئاسة الإدارية أن تحدد هل الأهداف قد تحققت بكفاية وفي الوقت المحدد."

وعرفها الدكتور محمد رفعت عبد الوهاب بأنها:" الوظيفة التي تهتم بتقويم الجهود والإنجازات بالنظر لأهداف المنظمة، كما تهتم بالتحقق من شرعية التصرفات والأعمال، وتهتم أخيرا بتحقيق الإستقرار والنظام بين العاملين."[1]

أما الدكتور حمدي عطية مصطفى عامر فيرى بأن الرقابة هي: "عملية قياس تحقيق الأهداف المحدد سلفا، وذلك للكشف عن الإنحرافات القائمة، وللتأكد من صحة وشرعية الأعمال الإدارية والعمل على تصحيح تلك الأخطاء والإنحرافات، وتجنب أسبابها حتى لا تظهر مرة أخرى في المستقبل."[2]

وهناك من يشبه الرقابة بجهاز التارموستات Thermostat المستخدمة في تنظيم الحرارة مقارنة بالمحيط الخارجي للجهاز، بمعنى أن الرقابة غير منفصلة عن الوظائف الأخرى بحيث تحتاج الرقابة هي الأخرى إلى رقابة.[3]

وبناءا على مجموعة التعاريف السابقة يتبين لنا أن عملية الرقابة تتضمن نقاط أساسية وهي :[4]

- تحقيق سلطة الرقابة من إنجاز أهداف المنظمة الإدارية وفقا للخطة الموضوعة سلفا.
- الكشف عن المعوقات التي تقف إزاء تحقيق الأهداف وتذليلها، وتقويم ما يكون هناك من انحرافات.
- التحقق من شرعية الأعمال الإدارية التي تمت أثناء التنفيذ ومطابقتها للقوانين واللوائح النافذة حتى يتم إنجاز الأهداف وتحقيق الخطة في إطار من الشرعية الكاملة.

---

[1] محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، ، القاهرة ، مصر أ الطبعة الاولى ، 2008، ص 316

[2] حميدي عطية مصطفى عامر، الوسيط في أصول ومبادئ الإدارة العامة، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2019، 255

[3] بولرباح عسالي، مرجع سبق ذكره، ص 105

[4] نفس المرجع السابق، ص 255

**2- أهمية وظيفة الرقابة**

تكتسي وظيفة الرقابة أهمية كبيرة ويمكننا توضيح ذلك كما بلي:[1]

- الرقابة وسيلة لقياس أداء المرؤوسين وتصحيحه بما يجنب المنظمة المخاطر.
- التأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما هو مقرر في الخطة، ثم تقويم المعوج منها بما يكفل تحقيق الأهداف المحدد، فالمدير أو المشرف مثل قائد السفينة لا يمكن ولا يصح أن يترك عملية الرقابة حتى يكتشف أنه ضاع أو تاه، بل يجب عليه أن يتأكد أن سفينته في طريق الهدف المحدد مقدما.
- الرقابة وسيلة لتوجيه السلوكات، وذلك بتطبيق الرقابة المباشرة بواسطة الكوابح المادية أوالإدارية، وبواسطة مراقبة النتائج من خلال تحديد أهداف الأداء للأفراد، وترك الحرية لهم في اختيار العمليات لتحقيقها، وبواسطة الرقابة من خلال الثقافة التي تحول التأثير على قيم ومعتقدات الأفراد.
- تقييم أداء المديرين من خلال الوقوف على مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف للتمييز بين المدير الأكفأ وغيره من المديرين الأقل كفاءة، ومنحهم الحوافز المستحقة.
- التأكد من أن التنفيذ يتم وفقا لما هو مقرر في الخطة، ثم تقويم المعوج منها بما يكفل تحقيق الأهداف المحدد.
- الرقابة تجنب المنظمات الكثير من المخاطر والخسائر.
- إتقان التخطيط في المستقبل، نتيجة الخبرة المستمرة في معالجة الإنحرافات.
- التأكد من حسن استخدام الموارد، وتخفيض التكاليف والحد من الإسراف.
- جلب المنافع ودرء المفاسد، بمعنى إشباع حاجات الأفراد ومنع وقوع الإضرار بهم.
- الوقوف على المشكلات ومعالجتها.
- التأكد من حصول الأفراد على الحقوق والمزايا المقررة لهم، وعدم التعسف في استخدام السلطة ضد المرؤوسين.
- التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح.
- الرقابة وسيلة فعالة لمنع الانحرافات، ووقاية الأفراد من الأضرار الناجمة عن أخطاء الموظفين والمسؤولين.

[1] شويح محمد، مرجع سبق ذكره، 187

**3- مقومات الرقابة:**

يتحتم لنجاح وفاعلية عملية الرقابة توافر عدة مقومات أساسية تتمثل في:[1]

- ضرورة أن تمارس الرقابة في الوقت الملائم، حتى يمكن إدراك الأخطاء وإصلاح العيوب قبل وقوع المخالفات وحدوث الانحرافات أو على الأقل قبل استفحالها، لأن اكتشاف هذه الأخطاء وتلك الانحرافات بعد وقوعها وإحداثها لأثارها الضارة سيكون قليل النفع.
- ضرورة تناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروفه ومقتضيات العمل الإداري، فنظام الرقابة على شؤون العاملين يختلف عن الرقابة على المسائل المالية، ونظام الرقابة الذي يصلح لوزارة الصحة وفروعها لا جدوى منه على الإطلاق بالنسبة لوزارة العدل مثلا حيث الاختلاف كبير بين طبيعة نشاط كل وزارة منها.
- يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة والقابلية للتعديل مع تغير ظروف العمل، إذ أن نظام الرقابة الجامد الذي لا يستجيب للظروف المستجدة والمتغيرة، ولمتطلبات احتياجات العمل سيصبح حجر عثرة أمام المنظمة في سعيها نحو تحقيق أهدافها.
- يجب أن يتصف نظام الرقابة بالبساطة والسهولة والوضوح حتى يمكن فهمه والاستجابة لمتطلباته من الجميع، إذ أن التعقيد في إجراءات ووسائل الرقابة سيدفع إلى البطء الشديد في سير خطواتها، وفقدان الجهد والوقت والمال .
- يتحتم أن تكون الرقابة اقتصادية، أي أن يكون نظام الرقابة قليل التكاليف. فلا حاجة للإدارة إلى نظام رقابة باهظ التكاليف، يتطلب نفقات كبيرة في سبيل إنجاز عمليات قليلة الأهمية.
- ضرورة أن تكون الرقابة فعالة ومؤثرة، وذلك بتمكينها للقيادة الإدارية من إصلاح الأخطاء وتصحيح وتقويم كافة الإنحرافات التي يتم الكشف عنها، واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج الأوضاع الخاطئة وتصحيحها، ولمنع تكرارها في المستقبل.

[1] حمدي عطية مصطفى عامر، مرجع سبق ذكره، ص 261

**4- خصائص نظام الرقابة الفعال:**

لكي يكون نظام الرقابة فعالا ومحققا للأهداف التي صمم من أجلها يجب أن يتميز الخصائص التالية هي:[1]

- دقة وتوفر المعلومات.
- التركيز على عناصر النجاح الحرجة أي أن تتم الرقابة على الجوانب الهامة.
- التوقيت الملائم: توفير البيانات في الوقت المناسب.
- المرونة: استخدام معايير الرقابة لكي تناسب ظروف معينة.
- التكامل : ان يتكامل نظام الرقابة مع باقي الأنظمة الإدارية في المؤسسة.
- قابلية الفهم: أن يتضمن نظام الرقابة تعليمات محددة.
- الملائمة : أن يلاءم نظام الرقابة ظروف المؤسسة.
- الاتصال والتعاون .
- الجدوى الاقتصادية : أن يحقق النظام الرقابي عائدا يفوق تكاليفه.

## الفرع الثاني : مستويات الإدارة العمومية

تنقسم الإدارة العمومية إلى ثلاث مستويات هي:[2]

- **الإدارة المركزية (العليا، القيادية، الرئيسية):** مهمتها وضع الإستراتيجيات والسياسات والتخطيط وتحديد أهداف الإدارات العمومية إلى جانب الإشراف والتنفيذ الرقابة والتوجيه على العمليات التي تقوم بها المستويات الإدارية والدنيا، تضم رئيس الدولة والوزراء والأمناء العامون ورؤساء الدواوين الوزارية والمفتشين العامين بالوزارات والولاة والمديرين العاملين في المؤسسات. مهمتها وضع القرار وتوفير مختلف الخدمات على المستوى الكلي أو الوطني مثل الأمن والدفاع وخدمات التعلم والنقل العمومي والصحة والسكن وغيرها.

[1] نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات غدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2010، ص 308-309

[2] فاطمة بكدي، مرجع سابق، ص44

- **الإدارة الوسطى (التنفيذية):** تشمل وظائف دراسة الأهداف والمخططات المتخذة من طرف الإدارة السابقة بغية اتخاذ القرارات والإجراءات والتدابير اللازمة لتنفيذها وتضم المديرين والمديرين الفرعيين، رؤساء المكاتب بالإدارة المركزية للوزارة والمديرين التنفيذيين بالولايات والأقاليم.
- **الإدارة المحلية (الداخلية، السفلى، القاعدية، المباشرة):** تمثلها الجماعات المحلية، مهمتها القيام بالأعمال اليومية التي تساعد الإدارة الوسطى والعليا على تنفيذ قراراتها وسياساتها وتحقيق أهدافها.

في هذا الصدد فإنه ورغم تعدد مستويات الإدارة العمومية واختلاف وظائفها، إلا أن هدفها واحد وهو تحقيق المصلحة العامة الذي من أجله منحت لها امتيازات السلطة العامة، وذلك من خلال تقديم خدمات ذات جودة حسب تصور المواطنين، وهذا من خلال تعبئة الجهود والتنسيق بين جميع المصالح سواء على المستوى المركزي أو المحلي.

## الفرع الثالث: مجالات الإدارة العمومية وتوسع دورها

تحاول الإدارة العامة شرح كيفية اتخاذ القرارات في الحكومة وكيفية إدارة المشروعات العمومية، وكيفية تقديم الخدمات العامة، وهي عمل لا يهدف إلى تحقيق الربح حيث تشمل لمجالات تنفيذ[1] السياسة العامة*، تطوير البرنامج وتحليل البيانات التي تحدد الاحتياجات العامة، ضبط العلاقات العامة وعلاقات العمل والميزانية والإدارة المالية.

إلى جانب هذه المجالات فهي تعالج الموضوعات التالية:

- التخطيط العمراني والتطوير الحضري والتنمية– المواطنة والمساءلة– القيادة.
- الأخلاق والأخلاقيات الإدارية للقادة التنفيذين في الإدارة العامة.
- السياسة العامة والتخطيط للإدارة – إدارة الموارد البشرية للقطاع العام– .
- الإحصائيات للتحليلات في الإدارة العامة – تقييم السياسات – عمليات الإدارة العامة.
- مفاوضات القطاع العام– السياسة البيئية– سياسة الطاقة والموارد السياسية الاجتماعية.
- سياسة التعليم وسياسة الصحة– الإدارة العامة الدولية– سياسة إدارة الكيانات العامة

[1] فاطمة بكدي، المرجع السابق، ص 44 45

* تشير الموسوعة الدولية للعلوم الاجتماعية إلى أن السياسة العمومية هي سياسات حكومية، تتمثل في كونها:" مجموعة من الأهداف أو البرامج السياسية التي تصاحبها مجموعة من القرارات، تحدد كيف تتخذ الأهداف، و كيف يتم تنفيذها و مراقبتها و تقييمها"

الأدوار والوظائف الحالية للإدارة العمومية جاءت نتيجة التطورات التي شهدها العصر الحالي حيث توسعت المدن الكبرى وزاد تحضرها وتعددت المطالب وازداد عدد السكان وزاد الضغط على الموارد، ووفقا لـ Engladden هناك ثلاث خصائص للإدارة الفعالة وهي:

- تحتاج إلى تلبية الأهداف الوظيفية التي أنشئت من أجلها.
- يجب أن تكون قادرة على تلبية الاحتياجات طويلة الأجل، التي قد تنشأ بسبب التغيير في التقنيات الإدارية أوالتغييرات في البيئة الاجتماعية التي هي أكثر أهمية وتأثيرا.
- يجب أن تتوافق مع الخطة المركزية، ولكن أيضا تستجيب للطلب المحدد والخاص لوحدات قسم معينة.

## المبحث الثاني:مدارس الفكر الإداري والتسييري للإدارة العمومية

تعددت المدارس التنظيمية وتطورت وفق مراحل متعددة عبر الزمن، وتميزت كل مرحلة بخصائص والتي شكلت في مجملها أطر متباينة من حيث المداخل والاتجاهات ووجهات النظر لأجل وضع أسس لتنظيم وتسيير الإدارة العمومية، وعلى هذا الأساس نستعرض في هذا المبحث أهم مدارس الفكر الإداري وفق نظرياته المختلفة بدءا بالإدارة في الإسلام (الإدارة و التنظيم وفق الحضارة الإسلامية) ثم المدرسة الكلاسيكية في الإدارة بعد ذلك عرض أهم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية، وبعدها نتطرق إلى إسهامات المدرسة الحديثة.

### المطلب الأول: الإدارة العامة في الإسلام

سنقوم من خلال هذا المطلب بالتعرف على مصادر الفكر الإداري في الإسلام و أهم مبادئ الإدارة ثم الوقوف على وظائف الإدارة في الفكر الإسلامي.

#### الفرع الأول : مصادر الفكر الإداري في الإسلام :

لقد اتفق غالبية الفقهاء على أن مصادر الفكر الإسلامي بصفة عامة هي (القرآن الكريم والسنة الشريفة) ويضاف إليها الإجماع، وهي ذاتها مصادر للفكر الإداري الإسلامي) :[1]

**أولا- القرآن الكريم:**

يعتبر القرآن الكريم المصدر الأول والرئيسي للفكر الإداري في لإسلام، فلقد كان الرسول الكريم يتلو على الناس ما يتلقاه من ربه، شارحا لهم معانيه ومقاصده، يدعوهم إلى الإيمان ويطالبهم باتباع أحكامه بهدف التوحيد والإيمان، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يستمد من القرآن الكريم الأنظمة والقوانين التي أدار بها شؤون الدولة والمجتمع ومن بعده فعل الخلفاء الراشدون، وبالتالي فإن القرآن الكريم يمثل الشق الأول الذي تستند إليه الإدارة الإسلامية وهو(ما ورد حكمه في الشرع مبينا).

[1] نعمة عباس الخفاجي صلاح الدين الهيتي، الإدارة العامة منظور معاصر، دار البازوري العلمية، الأردن، طبعة 2، 2015، ص 34-35

**ثانيا- السنة الشريفة:**

كان الرسول صلوات الله عليه يحكم بين الناس في ضوء ما يوحي إليه من وحي متلو *القرآن الكريم* ووحي غير متلو وهو *السنة التشريعية* فيما يعرض له من قضايا أو منازعات، وهناك العديد من الأحاديث الشريفة التي تناولت أحكاما إدارية تعالج أمور الحياة، وشؤون الرعية تثبت بأن السنة الشريفة مصدر رئيسي هام من مصادر الفكر الإداري.

**ثالثا :الإجماع**

ويقصد به الرأي العام المستقر بين فقهاء الإسلام والمجتهدين من أئمة المسلمين، فعندما يتفق هؤلاء على رأي معين في أمر من الأمور لم يسبق وقوعه في عهد الرسول الكريم، يشترط أن لا يخل هذا الرأي نصا قرآنيا ولا يتعارض مع سنة تشريعية قولا أو فعلا، والباحث عن المبادئ أو الأحكام التي وردت في الرأي أو الإجماع سيجد الكثير ولاسيما في الخلافة الراشدة حيث كانت هناك العديد من القرارات والأحكام التي طبقت في البلاد التي تم فتحها.

كما ظهرت مصادر أخرى بعد تعاقب العصور واختلاف الظروف ومن أهمها (القياس، والمصلحة والعرف والإستحسان) وكلها مصادر مبنية على الرأي (الإجماع) ويجوز الأخذ بها متى توافر فيها شروط الإسناد إلى القرآن الكريم والسنة الشريفة

## الفرع الثاني : مبادئ نظام الإدارة في الإسلام

جاء الإسلام بمبادئ عامة للإدارة تصلح لكل نظام وفي كل زمان ومكان فهو لم يتعرض للجزئيات والتفصيلات وتركها للحكام وتقديرهم بما يحقق مصالح الناس وحسن التطورات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ومن المبادئ التي جاء بها في المجال الإداري :[1]

**أولا- مبدأ إسناد الولايات إلى أهل الكفاءة والجدارة بتولية الأصلح لكل ولاية (منصب)**

فإن تعذر فبذل الجهد في اختيار الأمثل فالأمثل، قال الله تعالى: ﴿**إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا**﴾ [ النساء 58] لقول النبي صلى الله عليه وسلم ***من ولي من أمر المسلمين شيئا، فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح للمسلمين منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين***

[1] نعمة عباس الخفاجي صلاح الدين الهيتي، نفس المرجع السابق، ص 36

**ثانيا :مبدأ الشورى**

**قال الله تعالى ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لاَنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللّهِ إِنَّ اللّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ [آل عمران:159]** وقوله عز وجل **﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ﴾ [آل عمران:38]** إن مبدأ الشورى الذي نص عليه القرآن الكريم، وأتبعه الرسول عليه الصلاة والسلام، يعتبر من أسس الديمقراطية الحديثة حيث كان يستشير في الأمور التي لم ينزل فيها وحي من أمر الحرب والأمور الجزئية وغير ذلك حتى قال فيه أبو هريرة لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من الرسول صلى الله عليه وسلم، وقد سار الخلفاء الراشدون من بعده على ذلك النهج(مبدأ الشورى). إن أي أمر من الأمور العامة التي تتصل بالحياة يجب أن يبت فيه عن طريق الشورى، وما دامت الشورى هي الطريق المتبع في حل مشكل المجتمع فمعنى ذلك أن القوة أوالعنف أوالإستبداد بالرأي، لا يجوز استخدامها في فرض أي من الحلول التي يمكن أن يؤخذ عليها الرأي.معنى ذلك أن الشعب هومصدر السلطات، وأنه هو المؤسس لأجهزة الحكم التي تتولى مسؤولية التنفيذ بكل جوانبه التشريعية والتنفيذية والقضائية.

**ثالثا: تحديد الإختصاصات والسلطات**

كان الرسول صلى الله عليه وسلم يحدد اختصاصات وسلطات من يعينهم لتولي أمر من أمور المسلمين، وكان أبوبكر الصديق رضي الله عنه قد فوض قادة جيوش المسلمين سلطة تعيين العمال والولاة على الأراضي التي يفتحونها، وقد اسس عمر بن الخطاب رضي الله عنه الدواوين وعين لها العمال، وكان لكل ديوان اختصاصات محددة، وقسمت الدولة إلى ولايات وعين لها الأمراء – الولاة – وكان عهد التعيين الذي يكتب لمن يعين سواء كان عاملا كبيرا أو صغيرا، يشتمل على اختصاصاته وسلطاته وواجباته من حيث الآداب التي يجب عليه التجمل بها والسياسة التي يلتزم اتباعها وكان العهد يقرأ في المسجد على الملأ.

**رابعا :الرقابة والمحاسبة:** وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يراقب عماله ويتابع أعمالهم ويحاسبهم وكان المواطن رقيب على أداء هؤلاء العمال أيضا، واستمرت الرقابة على أشكالها خلال الخلافة الراشدة (شعبية، وإدارية وقضائية ) وقد كتب (الماوردي) الكثير عن أمور الإدارة العامة وعمالها وكيف كانت تمارس الرقابة بواسطة ناظر المظالم ورجال القضاء والحسبة وغيرهم.

## الفرع الثالث :الوظائف الإدارية في الإدارة العامة الإسلامية

ليس الإسلام مجرد دين يضبط علاقة الفرد بخالقه، بل هو منهج يتسم بالشمولية ويمس جميع وجوه الحياة المختلفة، فالإسلام شريعة تحدد للناس قواعد التعامل فيما بينهم أفراد وجماعات ومجتمعات ، فقد أوجد الإسلام دستورا للدولة ، يرسم الخطوط العريضة والمبادئ الأساسية لسياستها العامة ولإدارة أمورها وتصريف شؤون رعاياها، فأوجد النظم السياسية والاقتصادية والإدارية اللازمة لصيانة واستمرار وتقدم المجتمع الإسلامي وضبط علاقاته مع غيره من المجتمعات والأمم، إن الدولة الإسلامية دولة قانون ومؤسسات ولا مكان للعشوائية والارتجال فيها، بل كل شيء موضوع بقدر، وهناك ضوابط شرعية تضبط علاقة الحاكم بالمحكوم وتجعل منها كلا متكاملا يتسم بالانسجام والتوافق بدلا من الصراع والنزاع.

لقد كانت هناك ممارسة واسعة لوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف نوجزها فيما يلي :[1]

**أولا : التخطيط**

1. **التخطيط للقطاع الخاص:** وضع الإسلام أسسا وقواعد أخلاقية تضبط الممارسات والاستثمارات التي تتم في القطاع الخاص، وضمن لها الحرية الكاملة بشرط تمسكها بأخلاقيات الدين الحنيف وهي الصدق وعدم الغش في البيوع بكتمان العيوب وتدليس السلع– أي يكون ظاهر البيع خير من باطنه– والنهي عن العقود المحرمة مثل الربا، الميسر، بيع الغرر، النجش – أي يزيد في ثمن السلعة من لا يريد شراؤها – ومنع الوساطة المستغلة، ومنع الاحتكار لما يحتاج إليه الناس.
2. **التخطيط المادي:** حيث قامت الإدارات المحلية الإسلامية (ولايات، مدن...) بالكير من الأعمال الإنشائية والعمرانية شملت بناء دور الإمارة، والدواوين، والسجون، والمراكز الصحية، وأماكن الاستراحة ومشاريع الري وإصلاح الأراضي وشق الطرق....الخ.
3. **التخطيط الاقتصادي:** ويهدف التخطيط الاقتصادي في الإسلام إلى توفير ما تحتاجه الأمة من أموال، ومصادر هذه الأموال وقواعد التصرف فيها، فحرم الربا، وأحل البيع، وأمر بالزكاة، ومنع الغش في المعاملات، واحتكار أقوات الناس، وكانت أهم بداية للتخطيط الاقتصادي في عهد سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه حين قرر عدم قسمة الأراضي التي أفاء الله على

[1] نفس المرجع السابق، ص 37-38

المسلمين من أرض العراق والشام، كما خصص أرضا لخيل الجهاد،وأنعام الصدقة هيّ أرض الحمى.

4. **التخطيط الاجتماعي:** لقد تولت الدولة الإسلامية وفي مرحلة مبكرة إعداد الأنظمة واتخاذ الإجراءات التي من شانها توفير العيش الكريم لكل فرد ولكل عائلة، وأقرت واجب الدولة في الضمان الاجتماعي لموظفيها تحقيقا لمبدأ التكافل الاجتماعي حيث وفرت مظلة أمان اجتماعي لكل فرد وفي جميع مراحل حياته، وكذلك وفرت الرعاية لذوي الاحتياجات الخاصة ومرضى،ومنعت التسول.

**ثانيا- التنظيم الإداري:** ويتناوله من خلال المبادئ الرئيسية التالية:

أ- **التدرج الرئاسي:** وهو من المبادئ الرئيسية في أي تنظيم مهما كان، حيث يوفر تنسيقا للجهود وتوافقا في الإنجاز، ففي سنن أبي داوود عن أبي سعيد أن الرسول عليه الصلاة والسلام قال :" إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" وفي سننه أيضا عن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال :" لا يحل لثلاثة يكونوا بفلاة أرض إلا أمروا أحدهم " وقد قدم الإسلام مفهوما للتدرج الرئاسي مبنيا على المفاضلة بين المعرفة والإدراك العقلي والعلم.

ب-**توازن السلطة والمسؤولية:** لم يستخدم لفظ السلطة في الإسلام، ولكن استخدم في القران الكريم لفظ الطاعة [ النساء 59]، كما أمر الرسول صلى الله عليه وسلم بالرفق فقال : " إن الله يحب الرفق في الأمر كله ويعطي على عليه ما لا يعطي على غيره" رواه البخاري، كما أوجب الإسلام الطاعة للسلطة الشرعية، فقد حد سيدنا أبو بكر الصديق رضي الله عنه طبيعة هذه الطاعة في خطبته بعد توليه الخلافة (أطيعوني ما أطعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم )، فطاعة أولي الأمر مشروطة بإتباعهم أحكام الشرع الإسلامي وعدم غتباع الأهواء.

ج-**وحدة القيادة :** ركز الإسلام على وحدة القيادة واعتبر رجوع الفرد الواحد إلى أكثر من قائد يؤدي إلى تفريق الجماعة. فقد قال الرسول صلى الله عليه وسلم:" من جاء وأمركم على رجل واحد يريد أن يفرق جماعتكم فاضربوا عنقه كائنا من كان" وقد أكد رواد الفكر الإداري والسياسي الإسلامي أهميته التقيد بمبدأ وحدة القيادة، وكان في رسالة الإمام علي بن ابي طالب رضي الله عنه إلى الأشتر النخعي عامله في مصر ما يؤكد مبدأ وحدة القيادة.

د- **تفويض السلطة** : أكد الإسلام أهمية هذا المبدأ التنظيمي منذ عهد قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم حين قام بتولية العمال الأكفاء وفوض لهم السلطات اللازمة حتى يتمكنا من القيام بمهامهم على أفضل وجه، وكتب المفكرين المسلمين في هذا الشأن إذ بين (الماوردي) بأنه يجوز للعمال أن يستخلفوا – أي يفوضوا- في بعض صلاحياتهم لا كلها وتحت إشرافهم ومسؤوليتهم، وقد فصل في هذا المجال حين تحدث عن الإستخلاف وضوابطه القائمة على أن المفوض للسلطة لا يتخلى عن مسؤوليته تجاه مرؤوسيه، حيث أن التفويض بأن تكون السلطة لدى مفوضها أصلا، وهذا ما نادى به الفكر التنظيمي الحديث.

هـ- **تقسيم العمل والتخصص:** شهدت إدارة الدولة الإسلامية أفضل أشكال تقسيم العمل والتخصص منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم حين كلف عدد من الصحابة بمهام محددة في مجلس النقباء، وصاحب السر، والأمين على الخاتم، والإجابة على رسائل الملوك، وكتابة أموال الصدقات، والمداينات والمعاملات، وكذلك فقد نهج الخلفاء الراشدون بعدهم ذات النهج في اختيار ذوي الكفاءة والمقتدرة لتولي المناصب.

و- **المتابعة والرقابة** : وكان يقوم بها موظف والدولة الإسلامية من رجال القضاء والشورى، وهي تأخذ أشكالا عدة شعبية وإدارية وقضائية.

ز- **التوجيه:** وكان يتولى هذه الوظيفة القائد أيا كان (خليفة، أمير، والي ....) أو أي منصب آخر (عسكري او مدني)، حيث يكون القائد على إتصال بالرعية ويشرف على جهاز الدولة الإداري وأنشطته التنفيذية والتشريعية والقضائية.

إن عبقرية النبي صلى الله عليه وسلم موهبة وقدرة إلاهية خارقة استطاعت أن تحقق أهدافها التنظيمية والإدارية من خلال تعبئة الأخرين و تقوية معنوياتهم وتعميق ولائهم.[1]

ويأخذ نموذج إدارة الدولة في الإسلام ما يأتي من علاقات مترابطة وموجهة وخاضعة لسلطة الشريعة الإسلامية.

[1] شفيقة سرار، نظريات التنظيم وواقع الإدارة العامة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، قسم علم الإجتماع ، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 02- الجزائر، 2017/2016، ص 105

## الفرع الرابع : التنظيمات الإدارية في الدولة الإسلامية

لقد ارتبط ظهور التنظيمات الإدارية في الدولة الإسلامية بولادة النموذج الأول لدولة الإسلام في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم *إذ اقتضت تلبية حاجات المجتمع الأساسية ضرورة استحداث تنظيمات (مؤسسات إدارية)، كانت تتسم بالبساطة ومحدودية الوظائف إبان فترة صدر الإسلام (دولة المدينة)، ولكن بتوسع الدولة في عهد الخليفة الثاني عمر بن الخطاب لتشمل الجزيرة العربية كلها ، وبلاد الشام، والعراق، وفارس، ومصر حتى برزت الحاجة الملحة لإقامة مؤسسات إدارية ضرورية للمجتمع.[1]

**أولا– الدواوين:**

(عرف الماوردي) الديوان بأنه (موضع لحفظ ما يتعلق بحقوق السلطنة من الأعمال والأموال ومن يقوم بها من الجيوش والعمال) والدواوين هي دوائر رسمية أو وزارات حسب المفهوم الحديث.لم تكن الدواوين كلها تكتب باللغة العربية ففي بداية تأسيسها كانت دواوين الجند تكتب بالعربية أما دواوين الخراج فقد كانت بلغة الولايات التي كانت سائدة قبل الفتح الإسلامي، وقد بدأت عملية تعريب دواوين الخراج في العراق والشام ومصر في عهد الخليفة الأموي عبد الملك ابن مروان واكتملت في عهد هشام بن عبد الملك. لقد بلغ عدد الدواوين المركزية التي أنشئت حتى نهاية العصر العباسي علاثة عشر ديوانا هي ديوان الخراج، ديوان الضياع، ديوان الجيش، ديوان النفقات، ديوان بيت المال، ديوان الرسائل، ديوان التوقيع، ديوان الفض والخاتم، ديوان المظالم ديوان الأزمة، ديوان المواريث، ديوان المصادرين، ديوان المرافق).

**ثانيا– الوزارة:**

لقد استخدم هذه الاصطلاح لدى العرب قبل وبعد الإسلام، ولكن لم يستحدث منصب وزير إلا في فترة الخلافة العباسية حيث بلغ مرتبة تلي مرتبة الخلافة، وكان من أهم مناصب الدولة العباسية وأثر بشكل كبير في مجريات الحياة السياسية والإدارية والاجتماعية من خلال قسمي الوزارة(التفويض والتنفيذ)،وإذا كانت وزارة التفويض وما تملكه من صلاحيات واسعة تعد منصبا سياسيا، فإن وزارة التنفيذ محدودة الصلاحيات حيث يقتصر عملها على القيام بما يوكل إليها من مهام تعد منصبا إداريا وبالتالي يمكن اعتبار وزير التنفيذ أكبر موظف في جهاز الإدارة العامة حينذاك.

[1] نعمة عباس الخفاجي صلاح الدين الهيتي، نفس المرجع السابق ، ص 41-42

ترتيبا على ما سلف، نخلص إلى أن العقيدة الإسلامية رسمت القيم الإنسانية الفاضلة في شتى مجالات الحياة، وأهمها الإدارة، حيث شهد هذا التطور في الإسلام عدة مراحل، نذكر منها مرحلة التخطيط، التي بدأت في مكة المكرمة بداية النبوة، وهي عبارة عن إعداد لإدارة الدولة القادمة، وكان مصدر هذا التخطيط هو الوحي الذي كان ينزل على الرسول عليه الصلاة والسلام من المولى عز وجل متمثلا في القرآن الكريم. ثم تلتها مرحلة التنظيم في المدينة المنورة، وذلك مع قيام الدولة الإسلامية، فكانت العمليات الإدارية مبنية على القيم حيث كان الرسول عليه الصلاة والسلام يمثل السلطتين التشريعية والتنفيذية.

على اية حال فإن الإدارة الإسلامية في ذلك العصر كانت مزدهرة، وذلك بشهادة الأعداء قبل الأصدقاء بل لا نبالغ حين نصف النظام الإداري في تلك الحقبة من الزمن أنه يشتمل على مبادئ التنظيم الإداري الحديث كوحدة القيادة، وتكافؤ السلطة والمسؤولية، ونطاق الإشراف، و تفويض السلطة والمرونة والعلاقات الإنسانية وغيرها من المبادئ الأساسية للتنظيمات الحديثة.[1]

كما تميز عهد الخلفاء الراشدين بتطور الإدارة تطورا كبيرا، وخاصة في عهد الخليفة عمر بن الخطاب، أين ترسخ فيه الفكر الإداري القائم على القيم لاسيما الشورى والحرية وتفويض السلطة. وإقامة العدل والمساواة بين أفراد الشعب والسمع والطاعة من المحكوم نحو الحاكم فيما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية وعدم الاستبداد في الحكم. ثم تطور أكثر في العهود اللاحقة، وبعدها بدأت تظهر الانحرافات والابتعاد عن نهج الخلفاء الراشدين.

بعد ذلك مر تطور الإدارة العامة في الإسلام وتنظيمها عبر العديد من المراحل التي تزامنت مع ظهور العصر الأموي والعباسي ثم العصر العثماني قبل سقوط البلاد الإسلامية في يد الاستعمار الأوروبي، الذي دمر البنية الأساسية لتلك المجتمعات، وأدخلها في مرحلة من التخلف لازالت مظاهره مستمرة إلى يومنا هذا، ثم بداية الثورة الصناعية وظهور استعمال الآلة وميلاد المؤسسات الصناعية التي برز معها العديد من النظريات في التنظيم والإدارة.

[1] شفيقة سرار، نظريات التنظيم وواقع الإدارة العامة الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 106

## المطلب الثاني : المدرسة الكلاسيكية

تعتبر المدرسة العلمية الكلاسيكية أولا المدارس التنظيمية، حيث اقترنت المدرسة بأسماء باحثين وضعوا القواعد العلمية لتنظيم إدارة المؤسسات، وهم فريديريك ونسلوتايلور Taylor * Winslow*Frederik * في الولايات المتحدة الأمريكية وهنري فيول Henri Fayol في فرنسا وماكس فير Max vibeur في ألمانيا

* التعريف بتايلور: ولد فيدريك ونسلوتايلور يوم 20 مارس 1856 بفيلادلفيا بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية وهومن عائلة غنية، وعرف عن تايلور الإجتهاد والمثابرة والتنظيم، دخل فريدريك أكاديمية فيليبس إكستر في نيوهامبشاير في عام 1872، بعد اجتيازه امتحان القبول لجامعة هارفارد، واضطر إلى التخلي عن مخططه الدراسي بسبب تدهور بصره نتيجة المذاكرة الليلية، وبعدها عالج واستعاد بصره في عام 1875، عمل فريدريك في شركة ميدفال ستيل، حيث بدأ كعامل بسيط على أحد الألات، ثم أخذ يتطور في عمله حتى وصل لمنصب رئيس صيانة ومن ثم رئيسا لمكتب التصميم، وصولا إلى رتبة كبير المهندسين في الشركة. تقاعد تايلور في سن 45 عام، ولكنه استمر في تخصيص الوقت والمال لتعزيز مبادئ الإدارة العلمية من خلال تدريس بعض المحاضرات في الجامعات والجمعيات المهنية، ومن عام 1901 بدأ تايلور ينتقل من التركيز على النواحي الفنية للإدارة العلمية إلى التركيز على النواحي الإجتماعية للإدارة العلمية وطرحها للمجتمع الأمريكي على أنها حركة إصلاح مجتمعية، خاصة بعد حصوله على شهادة في جلسات الإستماع أمام لجنة خاصة من مجلس النواب، للتحقيق في نظمه الخاصة عام 1912، ما زاد من شهرته أكثر.

ومن عام 1904 إلى 1914، استقر (تايلور) في فيلادلفيا مع عائلته(زوجته وأبناءه الثلاثة)، وقد انتخبته الجمعية الأمريكية للمهندسين الميكانيكيين رئيسا لها في عام 1906، ووالعام نفسه الذي حصل فيه على شهادة الدكتوراه الفخرية في العلوم من جامعة بنسلفانيا. له العديد من المؤلفات والأعمال أهمها: مذكرة حول " كيفية انتاج الأشرطة المطاطية" عام 1893، كتاب حول" ملاحظات على الحزام" في عام 1894، مذكرة حول " الأجور بالقطعة "عام 1895، كتاب حول" إدارة المتاجر" عام 1903، أصدر كتابا بعنوان" في فن قطع المعادن" في عام 1906، إلا أن العمل الأبرز والأشهر على الإطلاق كتاب " مبادئ الإدارة العلمية" الذي نشره في 1911.

هذا وواصل (تايلور شرح المثل العليا ومبادئ نظامه الإداري حتى وفاته في 21 مارس 1915، والذي كان يسعى من خلاله إلى تحسين الكفاءة الصناعية وكان واحدا من أوائل استشاريي الإدارة، كما كان من المفكرين البارزين في العمل وإدارته.

انتزع باقتدار لقب أب "الإدارة العلمية" بسبب إسهاماته الراقية في حقل الإدارة، والدراسات والتجارب التي قام بها، خاصة تلك التي أجراها مع العامل سميث، وسعى إلى إدخال العلم في العمل الصناعي، بدراسة الحركة والزمن، ونظم الدفع بالقطعة في سبيل تحقيق الكفاءة.

## الفرع الأول: نظرية التنظيم العلمي للعمل لتايلور Frederic Winselow Taylor* 1856-1915

**أولا : المنطلقات الفكرية**

تعتبر هذه النظرية من نظريات إدارة الأعمال أكثر منها نظرية في حقل الإدارة العامة، إلا أن التلاقي الفعلي بين إدارة الأعمال والإدارة العامة يجعل من المفيد للمهتمين بالإدارة العامة أن يتعرفوا على جميع النظريات الإدارية للوقوف على نتائجها والدروس المستفادة منها.[1]

نشأة وتطورت نظرية التنظيم العلمي للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي يعتبر فيديرك ونسلوتايلور المنظر الأساسي لها، حيث تعتبر الثورة الصناعية المحرك الأساسي للإبداع في مجمل علوم الإدارة والتنظيم والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق تنظيم فعال للنشاط الصناعي الذي يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية، وذلك بتوفير المهارات والسلوكيات لهذه النهضة –وغير المتوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين – باعتماد أساليب تنظيم تقليدية لا تتوافق ومتطلبات العمل ولا تشجع على تحسين إنتاجياتهم.[2]

وقد استهدف تايلور من خلال دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة، وذلك عم طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل، وقد دعا تايلور إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

وقد لاحظ تايلور أن العاملين لا يبذلون أقصى جهدهم مما يؤدي إلى زيادة نسبة التلف والهلاك في الإنتاج، ومن ثم انخفاض إنتاجية العامل.

حاول تايلور إيجاد علاقة بين الإنتاجية والعائد، فقام بإعادة تصميم العمل من خلال نظام جديد للأجور على أساس الكمية المنتجة بدلا من النظام الزمني ، حيث يكون هناك توافق بين أجر العمل ومستوى الإنتاجية (الأجر بالقطعة)، كما أكد تايلور على ضرورة تحسين ظروف العمل المادية (الإنارة ،التهوية.....إلخ) التي يعمل فيها العامل لضمان زيادة الإنتاجية، وركز أيضا على مفهوم تقسيم العمل والتخصص، حيث افترض أن زيادة كفاءة العامل تتحقق من خلال تفتيت

---

[1] عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017، ص 88، بتصرف.

[2] سرسري عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصاد، فرع تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر .2004.ص36.

الوظيفة الواحدة إلى مجموعة من الوظائف على أن يتخصص كل موظف في أداء إحدى تلك الوظائف.

كما اعتمد تايلور أيضا على دراسة الحركة والقوة، حيث قام بتقسيم الحركة إلى نوعين من الحركات الوظيفية :

**حركات غير ضرورة :** وهي مجموعة من الحركات أو الأنشطة التي يؤديها العامل ولكنها تقلل من إنتاجيته، وبالتالي يجب استبعادها أو التقليل منها.

**حركات ضرورية :** وهي مجموعة الأنشطة أو الحركات التي يجب القيام بها لإتمام الوظيفة. [1]

**ثانيا: مبادئ الإدارة العلمية:**

توصل تايلور إلى وضع مجموعة من المبادئ للتنظيم العلمي للعمل:[2]

**1**-جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، نستبدل بها الأساليب الفردية.

**2**-الاختبار العلمي والتدريب للعامل مما يسمح له باكتساب المهارات التي يكون لها الأثر الإيجابي على زيادة إنتاجياته.

**3**-تكوين روح التعاون الوثيق بين العامل والإدارة.

**4**-تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين.

**5**-ارتباط التنظيم لدى تايلور بالمستوى الأسفل من المؤسسة -على مستوى الورشات-من خلال:

الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.

- تقييم النشاط الإداري يكون على أساس تكلفة المنتوج حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يؤدي إلى انخفاض التكاليف.

- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناءا على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين.

- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفية.

---

[1]- يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط2، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع – الجزائر-2014 ، ص ص 160 ،161.

[2]-Frederie winslow Taylor *la direction scientifiques des entreprises , 1971, page 125

**ثالثا: الانتقادات التي وجهت للنظرية التايلورية**

بالرغم من النجاحات التي حققتها الدراسات التي قام بها تايلو، إلا أنها قوبلت بالرفض من قبل النقابات بحكم الاستنتاجات التي أظهرت أن العامل ما هو إلا آلة بيولوجية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي، مما يخلق الحقد والمنافسة القاتلة بين العمال بسبب التباين في طاقاتهم وخبراتهم وأعمارهم وقدراتهم الذهنية والعضلية، وذلك لأن الأجر متغير تابع لحجم الإنتاج ونسبة تنفيذ الخطة المعيارية.[1]

ورأى بعض معارضي هذه المدرسة أنها تتجاهل الاحتياجات الاجتماعية للعامل ويبدوأن فرضية حث معظم الأفراد على العمل بالمكافأة الاقتصادية فرضية ميكانيكية وفيزيولوجية للغاية وتهمل الاعتبارات التنظيمية والحافزة على العمل مثل الرضا الوظيفي وتحقيق الذات. وتتمثل نقاط المعارضة لمدرسة الإدارة العلمية فيما يلي: [2]

1- تعزز المدرسة العلمية الشخصية الفردية بدلا من تعزيز روح الفريق بسبب الطبيعة التنافسية لمبدأ(عمل أكثر .... أجر أكثر).

2- تجعل العامل المتخصص غير مؤهل لأداء أنواع أخرى من الوظائف وبالتالي يصبح تحت رحمة صاحب العمل.

3- تهمل المدرسة العلمية أو تستبعد العامل العادي نظرا للمنافسة الحادة ليكون أكثر فعالية وإنتاجية.

4- التخصص يجعل العمل روتيني وممل ومتسما بالتكرار، إذ يتحول العمال إلى مجرد آلات لتنفيذ التعليمات الموضوعة دون إفساح المجال للابتكار وسرعة البديهة.

5- تعد هذه المدرسة غير ديمقراطية بمعنى أنها تفصل المدير عن العامل، حيث أنها تعطي الإدارة دون سواها الحق والامتياز في إدارة العمال أما الديمقراطية الحقة فتقتضي أن يعمل العمال والإدارة سويا لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية المتكاملة.

---

[1]- يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 163

[2]-زيد منير عبوي وسامي محمد هشام عزيز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2006، ص20.

## الفرع الثاني:التنظيم الإداري لهنري فايول Henri Fayol 1841-1925*

و يطلق عليها أيضا اصطلاح : (الإدارة العامة)، (الإدارة الوظيفية)،(الإدارة العملية)،(مبادئ الإدارة)،(نظرية التنظيم الإداري).

تميز فايول عن تايلور في جانبين هامين هما :[1]

- اعتمد تايلور على الدراسة و التجربة العلمية، بينما اعتمد فايول على خبرته في ممارسة الإدارة.
- ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى إداري، في جميع المنظمات و الظروف.

**أولا- الراشدة الإدارية عند هنري فايول:**

تناول هنري فايول والذي لقب بأب التسيير في مفهوم الإدارة، والذي اهتم بوصف الممارسات الإدارية الناجحة للمديرين، وحدد الوظائف الأساسية للمسير على أنها تشمل التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة.

أي: POCCC (Planifier –Organise – Commander –Cordonner et Controler)

- **التخطيط:** يعني تحديد الأهداف المستقبلية واتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاطات واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها، كما يمكن القول أن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل والتحضير له.
- **التنظيم:** هو تجميع وتقسيم أعمال وأوجه نشاط المنظمة في وحدات إدارية طبقا لمبادئ وأسس معينة، وتحديد خطوط المسؤولية والسلطة والعلاقات الوظيفية بين الأقسام وذلك بهدف إيجاد هيكل ذو فاعلية وكفاءة يمكن من خلالها أن تؤدى الأنشطة بسهولة ودقة.

---

**هنري فايول** : يعد هنري فايول من رواد المدرسة الكلاسيكية و مؤسسيها، و هو مهندس فرنسي ومن أشهر علماء أوروبا في علم الإدارة ولد سنة 1841 بإسطنبول و تم توظيفه كمهندس في احدى شركات société industrielle et minière Commentry Fourchambault المتخصصة في المعادن و المناجم و هي على وشك الإفلاس، ثم أصبح مديرا لها لمدة 30 سنة و اهتم بإدارة المؤسسات و مشاكل القيادة و أصبحت عند وفاته من أكبر مؤسسات التعدين في فرنسا. توج خبرته هذه بكتاب بعنوان الإدارة الصناعية و العامة Administration industrielle et général، و الذي ترجم للإنجليزية سنة 1929، توفي سنة 1925

[1] هبال عبد المالك، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2017 متوفر على الرابط http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc/?p=127 تاريخ الإطلاع 12-12-2021 على الساعة 14:30

- **القيادة:** تتمثل في توجيه جهود المرؤوسين من خلال القرارات المتخذة في تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.
- **التنسيق:** يقصد به خلق التفاعل الصحيح بين مختلف الأنشطة وتوحيد الجهود للوصول إلى الهدف المسطر.
- **الرقابة:**وهي العملية التي من خلالها يتم التأكد من الخطط الإنتاجية والتنظيمية لكي تنفذ كما هو مرسوم لها، ودراسة الانحرافات وأخذ الاحتياطات اللازمة في الوقت المناسب لتكييف الخطط مع المستجدات.

انطلق هنري فايول في دراسته من خلال محاولة تحديد المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات فقام بتقسيم العمليات الى ستة مجموعات.[1]

**1**- الوظيفة التقنية: كالإنتاج والصناعة.

**2**- الوظيفة التجارية: كالبيع والشراء.

**3**- الوظيفة المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

**4**- الوظيفة المحاسبية: تتعلق بالتكاليف والسجلات والإحصاء.

**5**- الوظيفة الأمنية: حماية الممتلكات والأفراد.

**6**- الوظيفة الإدارية: وتشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة.

ما يمكن ملاحظته أن في هذه الفترة لم تكن هناك وظيفة لإدارة الموارد البشرية ولا حتى الإشارة إليها، وتم اعتبار التنسيق كوظيفة تسييرية،إلا أنه لا يمكن أن نعتبرها كوظيفة وإنما تندرج ضمن الوظائف الأخرى.[2]

---

[1]–Henri Fayol,Admministration industrielle et general, ed ENAG, 1990, Page 5

[2] – يوسف مسعداوي ، مرجع سابق ، ص 117.

**ثانيا- مبادئ التنظيم عند فايول:**

اقترح فايول أربعة عشرة مبدأ لتحقيق الفعالية الإدارية والتي تعتبر نقلة هامة في مجال الإدارة:[1]

**1**-تقسيم العمل: أي التخصص والاعتماد على الكفاءة.

**2**-التحديد الدقيق للسلطة: بحيث تحدد تبعا لها المسؤولية.

**3**-التسلسل الهرمي للسلطة: من الأعلى إلى الأسفل.

**4**-مركزية السلطة : نحوالأعلى كلما أمكن أي ترتكز في المستويات العليا من التنظيم.

**5**-الانضباط والمحافظة على صرامة الأعمال.

**6**-اعتماد النظام وتطبيقه مما يضمن التنسيق بين الأنشطة.

**7**-وحدة الأمر: أي يعتمد الموظف على مرجعية واحدة في تلقي الأوامر وفي المقابل يرفع التقرير لمسؤول واحد.

**8**-وحدة التوجيه: فيتولى مدير واحد نفس مجموعة متماثلة من الأعمال.

**9**-تغليب المصلحة العامة للتنظيم على المصلحة الخاصة للأفراد.

**10**- العدالة في الأجر: من وجهة الأفراد والمنظمة معا.

**11**- العدالة في المعاملة: للأفراد المتواجدين في نفس المستوى التنظيمي.

**12**- استقرار العدالة في المنظمة: أي التخفيف من معدل الدوران وترك مواقع العمل.

**13**- تشجيع المبادرة: وذلك بترك هامش من الحرية للمرؤوسين في طريقة إنجاز أعمالهم.

**14**- تشجيع التعاون وإشاعة روح الفريق بين أفراد التنظيم.

وتوالت الجهود لتطوير أراء فايول إذ تعتبر أعمال جيمس موني والن ( james monney and alan reily) أول محاولة منهجية شاملة لدراسة التنظيم وتحديد مبادئه بالشكل التالي :[2]

- التدرج الهرمي
- التخصص الوظيفي.
- التنسيق: العمل المشترك لتحقيق الهدف العام.
- المشورة.
- التنفيذ: أي اتخاذ القرارات وتنفيذها بعد أخذ الرأي والنصح.

[1]- بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2017، ص 14 15.

[2] بولرباح عسالي، مرجع سابق، ص 15

## الفرع الثالث : المدرسة البيروقراطية عند ماكس فيبر* (1864-1920) max veber

تبنى هذا الاتجاه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر max veber 1864–1920 الذي لقب أو وصف بأب البيروقراطية، حيث تتبع نفس المبادئ التي وضعها (هنري فايول)، وبحث ماكس فيبر عن القواعد والقوانين الكفيلة برفع كفاءة وفاعلية الأجهزة الإدارية في مختلف الهيئات العمومية.

لقد انطلق ماكس فيبر في تقديم نموذجه البيروقراطي المثالي من خلال رؤيته لمفهوم السلطة، فرأى أن البيروقراطية المستحدثة عبارة عن امتداد السلطة القانونية، هذه الأخيرة التي اعتبرها مؤشرا لنضوج علاقات السلطة في المجتمع، حيث قسمها إلى ثلاثة أنواع هي:[1]

أ–**السلطة الملهمة:** وتقدم الولاء المطلق لشخصية بطولية خارقة تجعل الرعية تستلم وتمتثل لسلطته، فالتنظيم هنا يتسم بعدم الاستقرار ويدار من قبل قلة من الأفراد المقربين له والذين يقومون بدور الوسطاء مع الجمهور.

---

* تعريف ماكس فيبر: ولد (ماكسيميليان كارل اميل فيبر) بتاريخ 21 أفريل 1864 بمدينة إرفوت التي تقع بمناطق (تورينغن)، من أسرة متدينة تنتمي إلى الطبقة البرجوازية المتوسطة، وكان والده رجل سياسة، درس الحقوق والاقتصاد القومي والفلسفة والتاريخ في جامعة (فريدريش– فيلهيلم)، والتي تسمى حاليا بجامعة (هومبولت) خلال الأعوام (1882–1886) شغل منصب بروفيسور وقام بإجراء عدة أبحاث، كما درس بجامعات كثيرة منها؛ فرايبورغ، وبرلين، وميونخ، وهايدلبيرغ لعدة سنوات، وقد جعلته ثقافته من ذوي التوجهات القومية وساعدته للوصول لمكانة سياسية مرموقة، كما زاد نشاطه بعد الحرب العالمية الأولى لمؤازرته لحزب الديمقراطيين الليبراليين اليساريين. كما حظي ماكس على شهرة واحترام عالميين، وخصوصا بعد قيامه في عام 1897 بترجمة أعماله التي نشرها بالغة الروسية خلال الأعوام (1894–1896) إلى عدة لغات، وذلك من خلال وثائق مؤسسته التي نشطت بأسلوب متعمق بمجال أبحاثه بالعلوم الإنسانية .

لم ينفرد (فيبر) بتخصص علمي واحد؛ بل تنوعت أفكاره وأبحاثه بعدة مجالات مثل الاقتصاد وعلم الاجتماع والتاريخ والنقد والفلسفة والثقافة، وقد اكتسب خبرات من أساتذته بالمدينة الجامعية الشهيرة (هايدلبيرغ) فقد كان الما موسوعيا إن صح التعبير.

كان فيبر عالم اجتماع ألماني، فيلسوفا، وفقيها قانونيا ومتخصصا في الاقتصاد السياسي، وقد أثرت أفكاره تأثيرا عميقا على النظرية والبحوث الاجتماعية، وغالبا ما يذكر اسمه مع إيميل دوركايم وكارل ماكس كمؤسسين ثلاثة لعلم الاجتماع.

توفي ماكس فيبر في 14جوان 1920عن عمر 56عاما بمدينة ميونخ الألمانية، وذلك أثر إصابته بمرض التهاب رئوي؛ مخلفا مرجعية هائلة وأر واسع بعلوم السياسة والاقتصاد والاجتماع

[1] –عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق، 2004، ص81.

**ب-السلطة التقليدية:** وتستمد شرعيتها من العرف والعادات والتقاليد والتراث واحترام الماضي، والتنظيم هنا إما أن يكون وراثيا (ملكي أو مشايخي) أو قطاعي، وفي كلتا الحالتين تكون الإدارة تحكمية ولكن في نطاق الموروث.

**ج -السلطة القانونية:** وتقوم على أساس عقلاني وتصاغ بشكل قواعد ومعايير موضوعية ورسمية ويعتمد الحاكم في إدارته هنا على السلطة المفوضة له بالقانون والتي تلزم الأتباع بطاعتها بحكم القانون وليس بحكم الصفات الشخصية أو الاحترام الموروث.

ومن هنا فان دراسة وتحليل فيبر للمؤسسات الحكومية البيروقراطية أكد على ضرورة قيام هذه الأخيرة على أسس عقلية رشيدة وموضوعية، تضمن العمل بكفاءة عالية وتمكن من تشييد نمط ونموذج مثالي، وهوما يسمى **النموذج البيروقراطي** الذي ينطبق على كافة المنظمات الحكومية، وفي هذا الصدد يقول فيبر *M. veber*أن الإدارة البيروقراطية المثالية لا تتحقق إلا إذا طبق العاملون بها عشرة قواعد ومعايير هي: [1]

**1**-السلطة تكون في إطار واجبات رسمية لا شخصية.

**2**-ينتظم الموظفون ضمن هراركية(هرمية) مبينة بوضوح.

**3**-كل وظيفة لها نطاق اختصاص محدد ومبين بوضوح.

**4**-تشغل الوظيفة على أساس علاقة تعاقدية حرة، وبالتالي حرية الاختيار.

**5**-المرشحين لشغل الوظائف يختارون على أساس المؤهلات التقنية في الحالات الأكثر عقلانية وتقييم قدراتهم عن طريق امتحان أو أنها تكون على شكل شهادة تضمن معارفهم التقنية، أو الاثنين معا (الشهادة +الامتحان)، والتوظيف يكون بالتعيين وليس بالانتخاب.

**6**-المرتب يكون نقدي، وللموظفين الحق في التقاعد إلا في ظروف استثنائية وخاصة في المنظمات الخاصة، يستطيع الموظف إنهاء عقد العمل وللموظف الحرية في الاستقالة، تسليم المرتبات يتبع الترتيب الهرمي.

**7**-تعتبر الوظيفة الشغل الوحيد أو الشغل الرئيسي للموظف.

**8**-الوظيفة تكون المسار المهني، لذلك يتم اعتماد ترقيات ترتبط بالأقدمية أو بالأعمال المنجزة أو الاثنين معا، وتكون الترقية خاضعة لأحكام الرؤساء.

**9**-الموظف لا يكون مالكا مطلقا للرسائل الإدارية ولا مالكا لمنصبه.

**10**- الموظف يخضع لضبط ورقابة نظامية ومستمرة في عمله.

[1]- carol kennedy,toutes les théories du management, traduit par Stéphane derreille et autres, maxinq .paris, 2003 .p 331-332 ;

من خلال المعايير والقواعد التي قدمها وصاغها فيبر (M.veber) يظهر أنه شديد الإيمان بالتنظيم البيروقراطي فهو يرى أن نموذجه يحقق عدة مزايا (الدقة، المعرفة الكاملة بالمستندات السرعة، الاستمرار، الوضوح، الوحدة، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، تخفيف الاحتكاك بين الأفراد.[1]

**عيوب النموذج المثالي لفيبر:**

رغم المزايا التي ذكرها ماكس فيبر عن نموذجه البيروقراطي على أنه يحقق أعلى قدر من الأداء، إلا أنه لم يسلم من العديد من الانتقادات أهمها:[2]

- تحول الوسائل إلى غايات.
- عدم التعامل مع العاملين كأفراد لهم رغبات، ميول وأحاسيس، قد يدفعهم ذلك إلى عدم الولاء لمنظمتهم، عدم تحمسهم لتحقيق أهدافها.
- الجمود في معالجة المشاكل الناتج عن الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين.
- وجود أنظمة إجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة التغيير الذي ترغب فيه المنظمة، خاصة مع عدم وجود حوافز مشجعة لقبول وضع جديد.
- اللامبالاة من جانب الموظف خارج مجال اختصاصه تجنبا للمسؤولية واتخاذ القرارات.
- الروتين والتعقيد.
- الإستمرارية والثبات للوظيفة العامة بحث يتم ممارستها بشكل دائم في مأمن من التقلبات السياسية.

[1] –عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2000، ص 100.

[2] هبال عبد المالك، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص35 بتصرف

## الفرع الرابع : أثر المدرسة الكلاسيكية على دراسة الإدارة العامة

لا يمكن أن ينكر باحث في علم الإدارة أو مسير فضل المدرسة الكلاسيكية في بناء وتطوير الفكر الإداري المعاصر وفيما يلي نستعرض أثرها في مجال الإدارة العامة:[1]

انتقلت حركة الإدارة حسب أفكار المدرسة الكلاسيكية من مجال إدارة الأعمال – الذي نشأت في كنفه – إلى الإدارة الحكومية في أوائل القرن العشرون، وأطلق عليها حركة الكفاية والاقتصاد فشكلت لجان حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية لدراسة تحقيق وسائل الكفاية في الجهاز الإداري، و ذلك بغية التوصل إلى أعلى إنتاج بأقل تكلفة.

وكان تأثير تلك المدرسة على الإدارة العامة هائلا في الولايات المتحدة الأمريكية، فأصبحت نقطة تحول في الإدارة العامة و دراستها التي بدأت تقتبس اتجاهات تايلور، وكذلك أفكار واتجاهات هنري فايول التي لم تلق تفهما في فرنسا و القارة الأوروبية، في تلك الفترة من بداية القرن العشرين حتى منتصفه.

من مظاهر هذا التأثير على الصعيد الرسمي للإدارة العامة الأمريكية وكذلك الإنجليزية أن بدأت تلك الحكومتين تطبيق مبادئ الحركة العلمية على إعداد الجيوش والإنتاج الحربي، كذلك استغلتها الحكومة الأمريكية في إنجاح خططها من أجل التغلب على الأزمة الاقتصادية في الثلاثينيات من هذا القرن.

وعلى نطاق أبحاث الإدارة العامة، تأثرت تلك الأبحاث كثيرا بالحركة العلمية التي هي أصلا ظهرت في مجال الصناعات الخاصة، ومن أمثلت ذلك أبحاث العالم الأمريكي لوثر جوليك التي تضمنها مؤلفه المشهور المنشور عام 1937م، والذي أعده لوثر جوليك بالاشتراك مع العالم يرويك.

[1] حمدي عطية مصطفى عامر، الوسيط في أصول و مبادئ الإدارة العامة، الاسكندرية، مصر، ط1، 2019، ص152

## المطلب الثالث: مدرسة العلاقات الإنسانية

أدى الانتقاد الذي تعرض إليه الفكر الكلاسيكي ونظرياته في إيجاد حلول جديدة لتطوير الأجهزة الإدارية للمؤسسات إلى ظهور الاتجاه الإنساني، حيث ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي تعتبر من أول المدارس التي تقر ة تهتم بالعنصر البشري في التنظيم، كما ركزت على الحوافز والحاجات والدافع الإنساني في العمل و يعود الفضل في إرساء مفاهيم هذه المدرسة إلى العالم الأسترالي إلتون مايو.

### الفرع الأول: مساهمات التون مايو 1880-1949 Elton Mayo*

يعتبر التون مايو مؤسس علم الاجتماع الصناعي، وتعتبر تجربته في مصانع هاوترون westen electrie في haw thorm بالولايات المتحدة الأمريكية حول تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العمل والرضا الوظيفي .

---

التعريف بإلتون مايو: ولد إلتون مايو عام 1880 في أستراليا، وهو عالم نفس أسترالي، باحث صناعي وعالم في إدارة المنظمات الأكاديمية. بعد التحاقه بعدة مدارس *جامعات* في أستراليا دون أن يكملها، بدأ في عام 1907 بدراسة الفلسفة وعلم في جامعة أديلايد. تخرج مع مرتبة الشرف عام 1910من جامعة أديلايد وفاز أيضا بجائزة روبي فيلتشر في علم النفس.بعد ذلك وفي عام 1926 حصل على درجة الماجستير.

بعد التخرج، بقي إلتون مايو متصلا بالعالم العلمي وأصبح في 1911 محاضرا أساسيا في الفلسفة في جامعة كويزنلاند الجديدة .

بين عامي 1919و1923 شغل إيلتون مايو منصب أستاذ الفلسفة. بعد عام 1923 تحول تركيزه إلى البحث الصناعي وأصبح أستاذا في كلية هارفارد للأعمال.

أظهر بحثه بين عامي 1920و1930 أهمية الجماعات في التأثير على سلوك الأفراد في العمل، ولا تزال مبادئه وقواعده الأساسية تستخدم بشكل متكرر اليوم في العديد من الكتب التي تقوم بشرح القيادة والإدارة والتوجيه. واصل إيبلتون مايو أبحاثه ومحاضراته كأستاذ للأبحاث الصناعية وبقي على اتصال بمدرسة هارفارد للأعمال حتى عام 1947.

من أهم أعماله كتابان أساسيان هما *المشكلات الإنسانية لحضارة صناعية* في 1933 والثاني *المشكلات الاجتماعية لحضارة صناعية*عام 1945 ؛ وعندما تقاعد في عام 1947 انتقل من جامعة هارفارد إلى المملكة المتحدة، لتوافيه المنية شهر ماي عام 1949 خلال آثار التدخين المفرط والمعاناة من ارتفاع ضغط الدم المزمن.

- **دراسة الإضاءة 1924-1927** [1]

الفرضية: كلما زادت الإضاءة زاد الإنتاج.

التجربة: تم اعتماد مجموعتين أحداهما تجريبية والأخرى ضابطة، بحيث جعل الإضاءة متغيرة برفع شدتها وخفضها في الأولى، بينما ترك الثانية ثابتة.

النتيجة: زيادة كميات الإنتاج في المجموعة وفي كلتا الحالتين الرفع والخفض في الإضاءة.

التفسير: هناك عوامل نفسية غير مادية تداخلت بشكل ما ليرفع الإنتاج.

- **دراسة التجميع داخل غرفة الاختبار 1927:**

الفرضية: معرفة تأثير اجتهاد العامل على الإنتاج (عزل التأثيرات النفسية التي يعتقد أنها تداخلت في دراسات الإضاءة).

التجربة: تجميع 6 فتيات وعزلهم في غرفة اختبار خاصة، ثم برمجة ساعات عمل يومية وأسبوعية مختلفة وفترات راحة مختلفة.

النتيجة: زيادة في كميات الإنتاج.

التفسير:لا علاقة للعوامل المادية في ارتفاع الإنتاج بل هناك عوامل نفسية هي من ساعدت على ارتفاع الإنتاج.

وقد أسفرت الدراسات عن نتائج هامة وأساسية تمثلت في:[2]

- شعور العمل بالرضا والراحة النفسية والروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على المستوى الفردي والجماعي.
- يجب على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات، وذلك باعتماد أساليب ذات طابع إنساني.
- لا تكفي الحوافز المادية في زيادة الفعالية التنظيمية، وإنما يجب العناية بالأبعاد النفسية والاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الجيد.

[1] عبد الغفار والدكتور عبد السلام أبو نجف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية،القاهرة، 1998، ص 76

[2]- سرسري عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 45

- منح الأفراد قسط من حرية التصرف أثناء القيام بالعملية الإنتاجية، حتى يمكن الكشف عن طاقاتهم الإبداعية الكامنة، والتي تنعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية وهذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس.
- تبين أن كمية العمل التي يؤديها الفرد لا ترتبط فقط بالجانب الفسيولوجي (العضلي)،وإنما طبقا لحاجاته الاجتماعية.
- بروز مصطلح الجماعة كأداة ضغط، انطلاقا من كونها تشمل مجموعة قيم وتقاليد مشتركة وقواعد لضبط العمل بطريقتها(وهوما يعرف بالتنظيم الغير الرسمي)،لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي لتحقيق الفعالية التنظيمية، بحيث تتوقف درجة الفعالية على أساس طبيعة العلاقة بين التنظيمين.

## الفرع الثاني: مساهمات أبراهام ماسلو Maslow Abraham 1908 -1970

تأثر ابراهام ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية، فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، فالإنسان لديه رغبات طبيعية لإشباع مجموعة من الحاجات، فعمد إلى تقسيم الحاجات البشرية إلى خمسة أقسام، مرتبا إياه بالتدرج تصاعدي وفق سلم أولويات بالشكل التالي[1]:

**1**- الحاجيات الطبيعية: وتظم الطعام والملبس، ومعظم الحاجات الأساسية للبشر.

**2**- حاجات الأمان: وتظم كل ما يتعلق بالأمن، الحماية، الاستقرار المادي والنفسي.

**3**- حاجات اجتماعية، وتضم حب الآخرين، التعاطف، الترابط، وروح الانتماء.

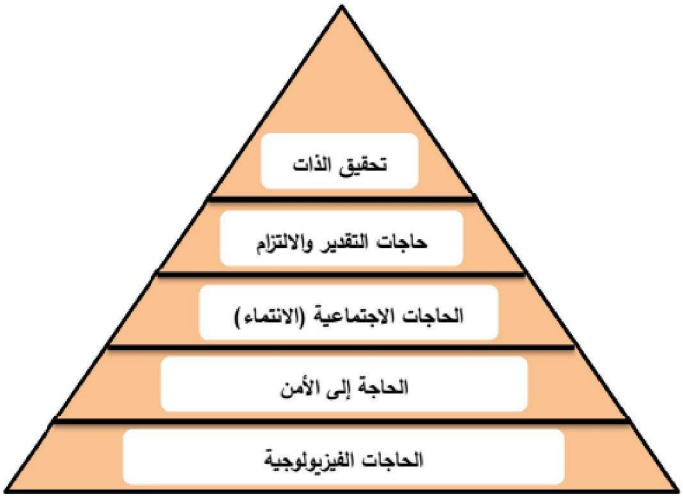
**4**- حاجات التقدير: وتظم تقدير الآخرين، الاحترام، المكانة،التقدير الذاتي، الإحساس الذاتي بالكفاءة والتفوق.

**5**- حاجات تحقيق الذات: وتضم إشباع ذات الفرد، استغلال القدرات بأقصى طاقة، التقدم وتحقيق الطموح.

[1] -محمد مصطفى الخرشوم ونبيل محمد مرسي،إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، ط2الرياض، مكتبة الشقري، 1998، ص 87-88؛

ويلخص الشكل التالي هرم الحاجات عند ماسلو:

***الشكل رقم (I-1): هرم الحاجات عند ماسلو***




**المصدر:** من إعداد الطالب بالإعتماد على بلخضر مسعودة، تحفيز المورد البشري وأثره على الإبداع بالمؤسسة، أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير تخصص تسويق واستراتيجية، جامعة عنابة الجزائر 2014-2015، ص 24-25 وكامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي بالمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان، 1997،ص 104

لقد اعتمد ماسلو مبدأين هامين للتعامل مع هذه الحاجات، بحيث يتم الانتقال شاقوليا من حاجة إلى اخربوفق هذين المبدأين :[1]

**1- مبدأ نقص الإشباع:** فقد اعتبر بأن الذي يحرك السلوك هو الحاجة غير المشبعة فقط، إذ لا يمكن لحاجة الطعام أن تحرك سلوك الأكل لدى الفرد إذا لم يكن هذا الأخير جائعا، ولا لحاجة الاستقرار أن تحرك سلوك الفرد المرسم في عمله على سبيل المثال.

**2- مبدأ تدرج الحاجات:** بحيث تظهر الحاجة المطلوب إشباعها بمجرد إشباع الحاجة التي تقع قبلها في الترتيب، فينتقل الفرد إلى المطالبة بتحقيق الذات بعدما تمكن من تحقيق حاجات التقدير لديه مثلا.

ومما سبق نرى أن ماسلو استطاع أن يقدم إطارا علميا عاما لتصنيف الحاجات، ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، مما يتوجب على كل مدير مشروع أن يدرك حاجات أعضاء الفريق وكيفية ترابطها ليتمكن من مساعدتهم على العمل بكامل قدراتهم.

إلا انه وجهت عدة انتقادات إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي يمكن إيجازها في النقاط التالية:[2]

- عدم استقرار الطريقة العلمية للوصول إلى نتائج انتهت إليها التجارب.

[1] -بولرباح عسالي، مرجع سابق، ص25.

[2] - مسعداوي يوسف، مرجع سابق، ص 179

- التركيز على جانب واحد فقط وهو العنصر البشري
- إغفال التنظيم الرسمي وحجب دوره في تشكيل أعضاء التنظيم.
- تحفيز القائمين على التجارب للاهتمام بالعامل الإنساني حتى قبل إجراء التجارب.

## الفرع الثالث : نظرية Xونظرية Y : دوقلاس ماكريجور (1906-1964)

تأثر دوغلاس ماكريجر بدراسات الهاثورن وأمال ماسلو، ففي كتابه المشهور بعنوان " الجانب الإنساني للمنشأة " دافع عن فكرة مفادها وجود نمطين مختلفين من الأفراد في دوافعهم وسلوكهم ومواقفهم ورغباتهم وبالتالي للتأثير في هؤلاء الأفراد تحدث ماكريجر عن نظريتين هما:[1]

**أولا: نظريةX :** وتمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل، وتقوم نظرية Xعلى مجموعة من الافتراضات السلبية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية X يرى أن مرؤوسيه بطبعهم :

- لا يحبون العمل.
- ينقصهم الطموح ويحفزون ماديا فقط.
- لا يتحملون المسؤولية.
- يقاومون التغيير.
- يميلون للانقياد وليس للقيادة.

فالمدراء في إطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم.إن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات.

### ثانيا : نظرية Y

تمثل الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية، وتقوم نظرية Y على مجموعة من الافتراضات الإيجابية، حيث أن المدير الذي يتبع نظرية Y يرى أن مرؤوسيه بطبعهم:

- يحبون العمل ومستعدون له.
- لديهم الطموح.

[1]-عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، حلب سوريا. 2009، ص 117-118

- مستعدون لتحمل المسؤولية.
- قادرين على ممارسة الرقابة الذاتية على عملهم.
- ذوي مقدرة على التوجه الذاتي.
- يميلون للقيادة وليس للانقياد.
- لديهم القدرة على التخيل والإبداع والابتكار واتخاذ القرار.

فالمدراء في إطار نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

**وبالتالي يمكن القول بأن أهم ما ولدته أفكار ماكريجور في إطار الممارسات الإدارية هو أن المدراء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بأليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدراءهم منهم.**

## المطلب الرابع : المدرسة الإدارية الحديثة

حاولت النظريات الإدارية الحديثة الاستفادة من المداخل السابقة لدراسة التسيير، من خلال رؤية جديدة في تعاملها مع المؤسسة، انبثقت نتيجة تحول في الفكر الإداري انطلقت من مساهمة مدارس إدارية عديدة تنطوي تحت مظلة المدرسة الحديثة أهمها: نظرية النظم، المدرسة الكمية، نظرية الإدارة اليابانية الموقفية،...الخ .

### الفرع الأول: نظرية النظم

يعتبر الكيميائي والبيولوجي lndwi von bertalamiffy مؤسس النظرية العامة للنظم التي تستند على تفسير وفهم حركة الشخص، الذي ينظر إليه كنظام متكامل يحتوي عدة أجزاء (أذن، عين، ذراع...الخ) يؤدي كل منها وظيفته، ولا يمكن فهم تشغيل هذا النظام إلا بفهم تشغيل أجزائه.[1]

يتميز النظام بمجموعة من الخصائص والتي تنطبق على المؤسسة وهي: [2]

- المنهج النظامي بين حقيقة نشاط المؤسسة من خلال النموذج: مدخلات (تدفقات النظام)، عمليات المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية.

[1] – بولرباح عسالي، مرجع سابق، ص38

[2]- LIV Michel, approche sociotechnique de l'organisation, éditions d'organisations, paris, 1983 page 70

- النظام مجموعة من العناصر المتداخلة وتحكمها علاقات ترتبط فيما بينها.
- هناك أهداف للنظام وهي تختلف من نظام إلى نظام أخر ومرتبط بدرجة التعقيد (حسب عدد الأنظمة البحثية وكذا العلاقات التي تربطها).
- ويعد تحديد الهدف كمرحلة مهمة في التحليل النظامي، حيث يتم من خلاله التنسيق بين مختلف هذه الأنظمة البحثية.
- التكيف مع تغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، فالمؤسسة نظام مفتوح وتتأثر بعوامل المحيط وهي من المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة اقتصاد الوقت، أين تم أخذ الوقت في الحسبان على عكس فترة الإنتاج (الاقتصاد الموجه)،أين كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بتغيرات المحيط ويرى bertalanffy أن هناك نوعين من الأنظمة:[1]

**أولا: أنظمة مغلقة closde systems** لاتعطي أهمية للبيئة، لذلك فان إنجازها يبقى محدودا، كونها معزولة عما يدور حولها.

**ثانيا: أنظمة مفتوحة open systems** تتفاعل بصفة مستمرة مع البيئة المحيطة بها تأخذ منها وتعطيها، ما يضمن استمرارها.

## الفرع الثاني: المدرسة الموقفية (الظرفية)

تبني النظرية الموقفية فرضياتها ارتكازا على نظريات النظم وتنطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول مناسبة، أي عدم وجود وصفات جاهزة بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية فعندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تواجهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من الانتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار التسييرية والجمع بينهما، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون التقيد بمنهج محدد يصبح قيدا يطوق كفاءتها وفعاليتها.[2]

[1] – عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص46

[2] موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، 1998، ص 40

على العكس نظرة المداخل السابقة، فإن المدير الناجح في هذه النظرية هومن يحاول الموقف أو الظرف الحالي، ثم البحث عن الأفكار والأساليب التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه وفقا لظروف معينة (وقت محدد).

ففي الوقت الذي تحاول فيه المدارس السابقة الوصول إلى أفضل حل وتعميمه كنموذج، فإن lawrence lorch و wood ward ضمن المدخل الموقفي لا يعمدان تطبيق الحلول العامة على طريقة الوصفات الجاهزة بل معالجة الوضعيات حالة بحالة.

فإذا كان تايلور يفترض أن الفرد مدفوع بالمال أو بالعلاقات الوظيفية فإنما يدفعه عند مايو حالات متشابكة ومترابطة، أي أن الإجابة عن مسألة نمط القيادة الأمثل قد تكون مرتبطة بخصائص الأفراد طبيعة الرؤساء والمرؤوسين، طبيعة العمل، القيود المفروضة، البيئة الخارجية ونوع المشكلة.

صحيح أن هذه النظرية تعطي حرية ومرونة ومبادرة أكبر لكنها تعطي الفرصة للمديرين لتقديم اعتذاراتهم وتبريرات لفشلهم في التسيير.[1]

[1] بولرباح عسالي، مرجع سابق، ص 43

## الفرع الثالث: المدرسة اليابانية

جاءت هذه النظرية على يد الباحث وليام أوشي 1981 william ouchi أين حاول تطبيق ممارسات الإدارة في المؤسسة اليابانية (J) على المؤسسة الأمريكية (A) وفق منظور إداري (Z)، ويقصد به الصفر[ 0 عطب، 0 مخزون، 0 ديون، 0 مشاكل، 0 استرجاع للسلع]،[1]ولقد قام هذا الباحث بإجراء مقارنة بين المنظمة الأمريكية واليابانية واقترح نظرية Z وفق الجدول التالي:

***الجدول رقم (I-2): مقارنة بين المنظمة الأمريكية واليابانية***

| الخصائص | النموذج الياباني J | النموذج الأمريكي A | النظرية Z |
|---|---|---|---|
| التوظيف | مدى الحياة | قصير الأجل | لفترة طويلة |
| التقويم والترقية | بطيئة جدا | سريعة جدا | بطيئة، فالتركيز الكبير يعطى للتدريب والتقييم وبعد ذلك الترقية |
| المسار المهني | عام وغير متخصص | متخصص | أكثر عمومية، والتركيز يكون منصبا أكثر على المدير |
| تقييم الأداء | ضمني وغير رسمي | صريح ورسمي | غير صريح وغير رسمي ولكن بتقديرات واضحة ورسمية |
| اتخاذ القرارات | بصفة جماعية | بصفة فردية | تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة |
| المسؤولية | جماعية | فردية | فردية |
| الاهتمام بالموظفين | الاهتمام بحياة العاملين من جميع جوانبها العملية والاجتماعية | المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة، الاهتمام بجزء من حياة العاملين | يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة للعاملين |

**SOURCE**: Stephanrabbins, **organization theory structure**, design and application Engle wood cliffs .NJ, prentile hall, mc, 1990 p338

[1]شريف إسماعيل، مرجع سابق، ص 28؛

يشكل النموذج Z الإطار الوسطي بين النموذج الأمريكي والنموذج الياباني، وتطبيق هذا النموذج لا يتم دفعة واحدة وإنما عبر خطوات تسمح بالتكيف بشكل أفضل ويتم ذلك من خلال:[1]

- تفهم إدارة المنظمة لأسلوب التنظيم الياباني.
- تحليل وتوضيح الفلسفة التنظيمية الحالية للمؤسسة.
- مقارنة الفلسفة الجديدة مع الفلسفة القديمة.
- إعادة تنظيم وتصميم العمل بالتركيز على مبدأ المشاركة والتعاون والنظرة الكلية للمؤسسة.
- توفير نظام وظيفي مناسب يحقق الاستقرار الوظيفي، الترقية والمشاركة في الأرباح والتركيز على الحوافز المعنوية.
- تشجيع سبل مشاركة الأفراد في تصورات الأعمال التي تقوم بها المؤسسة.
- تنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بمثابة مناخ عائلي.

ساهم الفكر الإسلامي ونظريات التنظيم بنصيب وافر في تقدم وتطور أسس ومبادئ الإدارة العمومية، غير أن التطورات المتلاحقة التي اجتاحت العالم نتيجة التقدم العلمي والتكنولوجي قضت على مفهوم الدولة الحارسة وأسست لمفهوم الدولة المتدخلة، ومع مرور الزمن تعقد دور الدولة فارتفع عدد الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، والذي كان من تبعاته تضخم الجهاز الإداري وتفشي وباء البيروقراطية، الأمر الذي تسبب في تعطيل النشاط الإداري وعرقلة سير الأعمال الإدارية في مختلف الهيئات العمومية.

[1] عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994، ص47-48؛

## المبحث الثالث: أزمة التسيير في النموذج التقليدي ودواعي الإصلاح

أدت ظهور الثورة المعلوماتية (تكنولوجيا المعلومات والاتصال)، الأزمة المالية العالمية، ظاهرة العولمة، ضغوط جمهور المواطنين إلى ازدياد طلب المجتمع على تحسين جودة وأداء خدمات المرافق العمومية مما أجبرها على إدخال إصلاحات على مناهج وطرق تسييرها.من خلال هذا المبحث سنحاول عرض أهم معالم أزمة النموذج التقليدي في الإدارة العمومية التقليدية في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنعمل على تعريف الإصلاح الإداري بالتركيز على أهدافه وأهم نماذجه ثم ذكر مبررات تغيير أساليب ونظم الإدارة العمومية التقليدية كمطلب ثالث.

### المطلب الأول : معالم أزمة النموذج التقليدي في الإدارة العمومية

تتمثل أهم معالم أزمة النموذج التقليدي في الإدارة العمومية فيما يلي :[1]

#### الفرع الأول: المعالم الاقتصادية

من المعروف أن بعد الحرب العالمية الثانية غطت نظرية كينز الاقتصاد، وهيمنة الأفكار التي تؤكد الدور الإيجابي للدولة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وكانت القاعدة الأساسية التي ترتكز عليها هذه الأفكار هي أن نمو الاقتصاد يسمح بإنجاز حلقة متأصلة من التوسع في الثروة الخاصة، وزيادة الخدمات العمومية، وتوظيف العمالة، ودرجة منخفضة نسبيا من التضخم، وكانت نظرية كينز أدت إلى مفهوم مفاده أن الدولة يمكنها أن تدير ظروف الاقتصاد العام.

وقد اعتمد التوسع في خدمات الدولة الرفاهية، على أساس أن العضوية الكاملة في المجتمع تشتمل على إمكانية الوصول إلى السلع الأساسية، والتي تؤدي بدورها إلى إشراك الفاعلين في الحياة الاجتماعية وكان مفهوم المواطنة الذي تم تطويره يقوم على أساس المشاركة التي هي عكس المدخل التعاقدي القائم على التبادل، وقد اختلفت درجة تبني أفكار كينز ونظرياته ومؤسسات دولة الرفاهية من بلد لآخر، وكانت النتيجة العامة هي النمو السريع في نشاط الدولة وتوفير الدولة لخدمات كثيرة، واتجهت السياسات الأساس للحكومة سواء كانت يمينية أو يسارية إلى التقبل العام لدور الدولة في إدارة الاقتصاد وتوفير الخدمات العمومية

[1] رفاع شريفة، نحو إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية " نحو تسيير عمومي جيد وفق نظرية الإدارة العمومية الحديثة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008،ص 45-46؛

وكانت النظرية إلى التخطيط والبيروقراطية التي تستند إلى السلطة هي أن لها على الأقل دورا مهما يلعبانه جنبا إلى جنب مع السوق، وتنوع استخدام النموذج الكينزي من التركيز الأكبر المستند إلى السوق في الولايات المتحدة الأمريكية إلى الحالة التي تسيطر فيها الدولة على الخدمات بدرجة عالية مثل بريطانيا.

إلا أن المبالغة في التفاؤل بالاقتصاد العالمي في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين وأزمة النفط التي أعقبت حرب أكتوبر 1967 أضعفتا النظام التقليدي لإدارة الاقتصاد والسياسة، وبدأت الحلقات المفرغة من التدهور الاقتصادي، وارتفعت معدلات البطالة بسرعة، وازداد التضخم، وكان تأثير ذلك على الإدارة العامة قويا بشكل خاص، لكون فترة أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين قد شهدت نموا سريعا للقطاع العام والخاص، وتأثرت الخدمات العامة التقليدية بالتضخم أكبر من تأثير قطاع الصناعة.

ونشأ افتراض أن النمو سيحدث، ووضعت توقعات وأنماط معينة من الميزانيات، إلا أن الأزمات وقعت واختلفت حدتها من بلد لأخر، وكانت أكثر حدة في الدول التي تبنت دور الرفاهية بأكبر قدر من الجهد ولكنها وجهت اقل قدر من الاهتمام إلى الاستثمار الاقتصادي، وكان من الشائع القول أن الإنفاق العام كان عاملا أساسيا في الانهيار الاقتصادي الذي شهدته السبعينيات وأصبحت النظرة غالى مؤسسات دولة الرفاهية على إنها تدمر الحوافز وتضعف روح المنافسة.

واعتبرت أزمة السبعينات من القرن العشرين أزمة سياسية مثلما هي أزمة اقتصادية، وكانت تلك النظرة أكثر قوة كلما كبر الدور الذي لعبته الدولة في النمو الذي شهدته سنوات ما بعد الحرب، بدأت الانتقادات التي وجهها اليسار واليمين على نحو متشابه وملحوظ وارتبطت بالصبغة الشرعية للدولة وازدادت الحاجة إلى النشاط لإعطاء الصبغة الشرعية مع ازدياد تدهور الاقتصاد وارتفاع الإنفاق العام من خلال الإنفاق على الأمن الاجتماعي مثلا، وكانت النتيجة أزمة مالية، وحاول القطاع الخاص أن يخضع تكاليف الرأسمالية للاحتياجات الاجتماعية، إلا أن المجتمع كان ممتنعا بصورة كبيرة من دفع الثمن واستنفذت الخيارات السياسية لتجاوز أزمة إعطاء الصبغة الشرعية.

وقال الخبراء أن نمو القطاع العام قد احدث تضخما وتدهورا في الاقتصاد الطويل المدى وقال النقاد الأقل تطرفا أن الحكومات أصبحت محملة بأكثر مما تطيق[1]، وإنها تحاول أن تعالج مشكلات اكبر مما تستطيع، وان الإفراط في الإنفاق والتوظيف الحكوميين يتعد بإمكانيات القطاع الخاص، وان الدولة تتجه إلى الإفلاس، وكانت هذه الانتقادات المختلفة سلبية على العموم ولا تقدم بديلا واضحا لإنفاق دولة الرفاهية ومؤسساتها وإداراتها، ولكنها تطالب بالتقليل من ذلك الإنفاق، لهذا كان التركيز في النصف الأخير من السبعينيات منصبا على تقليل النفاق الحكومي، أو على الأقل التخفيف من معدل نموه الذي كان سائدا، دون أن يتبلور ذلك في تحرك إيجابي سواء لإيجاد مناهج جديدة الإدارة الخدمات العامة أو لتقليص حدود دور الدولة لصالح القطاع الخاص، بل تبلور ببساطة في صورة قلق من أن قطاع الخدمات ينفق نسبة عالية جدا من الإنتاج الاقتصادي.

## الفرع الثاني: المعالم التسييرية

من جانب عملية التسيير، سبق أن ذكرنا استخدام إدارة الخدمة العمومية لقواعد مشتركة وهي بمثابة قيم استمدت منها شرعيتها تتمثل في الاستمرارية، المساواة، التطوير، والمجانية.

على المستوى النظري وبالنسبة للمواطنين، الإدارة العامة سيرورة من الأنشطة في خدمة الصالح العام، ومن المفروض أن تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل طاب حلى حدة، ومنه عليها أن تبحث عن حلول المشكلات بشكل خاص.

إن التعقيدات الإدارية في الواقع وشدة تمسك الموظفين العموميين بلوائح وقواعد العمل والنظر إليها كغاية ينبغي الوصول إليها وليست وسيلة لتحقيق النفع العام أدى إلى أن المواطن لديه قناعة انه يتعامل مع آلة تعمل وفق مخطط محدد مسبقا ومستقل عن الاعتبارات الخاصة، فالقواعد والقوانين هي نفسها بالنسبة للجميع، والموظفون متواجدون لتطبيقها بشكل أوتوماتيكي دون محاولة جعلها تتلاءم مع الحالات التي يواجهونها، بالرغم أنهم يدركون أنها غير ملائمة بل إنها غير عادلة في بعض الأحيان، فالإدارة العامة لها صفة عدم الشخصية.

[1] رفاع شريفة، المرجع السابق، ص 47

ودفاعا عن الإدارة العامة ولأجل التصدي لهذا الاتهام، يذكر المدافعون عنها أن الإدارة العامة تقدم الخدمات بصورة مجانية ودون هدف الربح، وان كانت الإدارة في القطاع الخاص تستقبل بشكل جيد وتقدم خدمات ذات جودة فان السعر المقترح مرتفع بمقارنة الخدمات العامة وردا على هذا الدفاع، يؤكد المتخصصون أن في حقيقة الأمر الخدمات العامة أكثر تكلفة وهذا بالنظر إلى حساب المصاريف الدائمة الخاصة بالاستغلال، بالإضافة إلى التبذير الواقع في النهاية على عاتق المواطن،ففي الحقيقة المواطنون يتحملون تكلفة مباشرة باعتبارهم مستفيدين وتكلفة غير مباشرة باعتبارهم مساهمين، والجدال لا يتوقف عند هذا الحد بل يستمر ليمس المبادئ الأساسية التي تبنى عليها الإدارة العامة:

**أولا- عدم شخصنة العرض:**

ضمن إطار تحقيق *فعالية الدولة* ينتظر المواطن والمستهلك أن تؤخذ وضعيته الخاصة بعين الاعتبار ومنه ينتظر تجزئة القاعدة العامة المعمول بها وهو الشيء الذي تقوم به المؤسسة الخاصة أو تتظاهر على الأقل أنها تقوم به، إلا أن الإدارة تستعمل قاعدة الحياد ولا تعمل على فهم المواطنين والتقرب منهم والعمل على تطبيق قاعدة المساواة بين المستخدمين، بمعنى العمل على تقديم خدمات متشابهة.

من جانب آخر، باعتبار إدارة الخدمة العمومية محتكرة لبعض الخدمات فهي ليست مضطرة إلى استخدام سياسة *التسويق العام* المرتكز على الحوار، التشاور، والإقناع، بل على المواطنين الذهاب إلى الإدارة العمومية وبذل مجهود لفهم لغتها والشبكات التي تستخدمها، أو يمنعون من الاستنفاع بتلك الخدمات مع عدم إمكانية تلبيتها بطرق بديلة، وبهذا الشكل تلبس الخدمات العامة صفة الديكتاتورية وعدم الإنسانية والبيروقراطية، بالمقارنة مع الخواص، الذين يوصفون بأنهم شديد والحرص على تفهم العميل وكسب رضاه، واتباعا وبمعزل عن النقد الموجه لإدارة الخدمة العمومية بخصوص نوعية الخدمات، وفي حالة التركيز على أنماط والنماذج التي تقدم من خلالها الخدمات ، نجد أن المواطن يجهد نفسه في البحث عن المعلومة بخصوص السلاسل والشبكات المستخدمة لكي يقوم باتصال بشكل عقلاني وبادراك كامل لمختلف الإجراءات المطبقة، وفي هذا الجانب يعتبر البعض أن الرسمية والمعيارية التي توصف بها الإدارة العامة ليست بالمميزات الخاطئة في حد ذاتها، كما لا يمكننا ترك الحرية للموظفين العموميين في إنشاء حلول (على القياس) والقيام ببيعها للمواطن، لأنها تخلق هناك اختلاسات عامة وتفضيلا علنيا بين المواطنين، بل بشكل مبدئي

ما يطلبه المواطن هو بشكل بسيط إعادة بناء Réaménagement وعقلانية وواقعية في المعايير التي تسير بها الخدمات العامة، كما انه ليس من المطلوب إبداع معايير خاصة لكل مواطن بل جعل هذه المعايير بسيطة من الممكن تأقلمها مع التغيرات والاحتياجات وجعلها أكثر (إنسانية) مع الإبقاء على مكتسبات الديمقراطية ألا وهي احترام مبدأ المساواة الحقيقي.

**ثانيا– تضخم تكاليف الخدمات[1]:**

لا يقصد هنا التكاليف المعلنة للخدمات، إذ من الممكن أن تقل أو تساوي سعر الخدمات المتشابهة التي يقدمها القطاع الخاص، إلا انه بازدياد وعي المواطنين، أصبح هؤلاء أكثر محاسبة للإدارة العمومية، وهذا بإدخال معايير توضح بان السعر المعلن للخدمات بعيد كل البعد عن الحقيقة المعيشية، فبالنسبة للخدمات الإدارية والخدمة العامة الصناعية والتجارية، المواطن واع انه من يمولها بشكل مباشر عن طريق الاقتطاعات أو بشكل غير مباشر عن طريق الضرائب الخاضع لها، وبهذا كلما زادت الخدمة العمومية كلما زادت *المساهمة الضريبية* ومنه يقيم المستخدم تكلفة الخدمة بشكل مناسب مع الاقتطاعات ويقارنها بتلك التي يقدمها القطاع الخاص وبشكل أعمق ما يزعج المستخدم أكثر من التكلفة هو كون ممتلكات الدولة ملك للجميع وفي الوقت ذاته لا يملكها أحد، الأمر الذي يجعل مسألة الحفاظ عليها وحسن استخدامها وعدم تبذيرها مسألة صعبة، وينبغي الملاحظة هنا، أنه رغم وجود مراقبة إدارية وبرلمانية حول استخدام أموال العامة إلا أن هذه المراقبة غير فعالة كونها تهتم بمراقبة قانونية العمليات المنجزة، أضف إلى أنه يتم تحميل تكلفة عمليات المراقبة الباهظة هذه على المواطنين أنفسهم، ولاشك أن قانونية العمليات المالية لا تكفي لضمان استعمال أحسن للأموال العامة، لهذا التقييم بموازاة المراقبة سيسمح بمعرفة ماذا نفعل وليس فقط كيف نفعل، فالدولة يجب أن تتعلم كيف تنفق بشكل أحسن.

**ثالثا : تضخم في التوظيف**

عموما المواطن لا يتقبل كذلك التضخم في التوظيف ضمن الإدارة العمومية، خصوصا أن هذا التضخم لا يرافقه ارتفاع في نوعية الخدمات المقدمة. فالمواطن مدرك أن الحفاظ على العديد من المديريات والمراكز الخدمية العمومية ليس له علاقة بتلبية احتياجات المواطنين لهذا يطالب وبإلحاح إدخال مبدأ العقلانية في تسيير الخدمات العمومية وتسيير الموارد البشرية المطبقة في

[1] كروون وولش، الخدمات العامة وآليات السوق، ترجمة محمد إبراهيم الدسوقي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 1991، ص 40؛

المؤسسات الخاصة مؤخرا. وخصوصا إذا ما ادخل المستخدمون في نظرتهم للخدمات العامة معيار الزمن، إذ ينتقدون كثرة الإجراءات وتشتت المسؤوليات، الأمر الذي يعمل على إجهاد المواطنين في البحث عن استجابة لمتطلباتهم.

## الفرع الثالث: المعالم الإدارية

من الأسباب الداخلية والوضعيات غير المريحة التي تعاني منها الإدارة العمومية والتي أدت إلى عدم تحقيق الأداء المطلوب نذكر هنا الخصائص الخمس التي قام بتحديدها الباحثان،Viriate Verrier لتشخيص منهج تسيير في الإدارة العمومية التقليدية في الديمقراطيات الكبرى والصعوبات التي تواجهها لإنجاز المهام المنوطة بها :[1]

**أولا- تبني أهداف وغايات خارجية:**

من المعروف أن القطاع الخاص، ينتهج بشكل مستقل أهدافا داخلية خاصة بالتطور، في حين أن الإدارة العمومية تخضع لغايات خارجية محددة ويلزمها القانون(الأمن القومي، التعليم، الصحة،...الخ) لهذا لا يمكن لبلدية التخلي عن بعض الأنشطة ، كما لا يمكن لمستشفى عمومي انتهاج إستراتيجية الفندقية كما ينتهجها مستشفى خاص ولو بصورة مرنة ، ومنه إستراتيجية الإدارة العمومية مقيدة بالأهداف المحددة بشكل خارجي وفي صورة الصالح العام ، كما نجد أن الإدارة العمومية بسيطة الطرق والمناهج وتضع نصب أعينها وهدفا مصيريا تطبيق القوانين واللوائح لا غير.

**ثانيا- غياب مرد ودية رأس المال:**

لا تجبر الإدارة العامة على تحقيق مرد ودية مالية لمجمل تدخلاتها. ولا تعد القيمة المضافة لرأس المال المستثمر معيار التحليل الأنشطة المنجزة لهذا نجد معظم المنظمات العمومية ذات أرصدة سالبة مثلا قرار بناء مبنى لوزارة معينة أو شراء معدات لمستشفى، يحلل على أساس تخصيص عن طريق الموازنة وليس عن طريق التحليل الكلاسيكي للاستثمارات الإنتاجية، الأمر الذي نجم عنه عدم تحديد سعر بمفهوم السوق للأنشطة العمومية في حين نجد دائما أن هناك تكلفة.

[1]-Viriato–Mannuel Santo. Pierre- EricVerrier (Presse Universitaire de France: ManagementPublic, 1993, P 56 57

**ثالثا :إنجاز المهام في إطار منافسة معدومة أو غير واضحة المعالم**

بفعل القوانين واللوائح، غيبت المنافية في تحقيق الأنشطة العمومية ورسخت الاحتكارية وشبه الاحتكارية التي عملت بدورها على إلغاء الضبط عن طريق السوق. هذه الوضعية أدت إلى عدم قدرة المنظمات الحكومية على التأقلم مع معطيات المحيط نظرا لترسخ آلية قوية *الإدارة البيروقراطية* ونتيجة بديهية أصبحت الإدارة العامة تتخبط بين عدة متناقضات: الحفاظ على الصالح العام مع عدم القدرة على الاستمرار في ذلك بسبب ندرة الموارد وبين الدفاع عن أسس النظرية الاقتصادية الاجتماعية (CORPORATISMES) التي توصي بإنشاء منظمات مهنية تخصصية ملزمة من ناحية الأداء أمام السلطات العمومية.

**رابعا- أنظمة معقدة وشديدة الإغلاق:**

توصف الإدارة العمومية بالتعقيد بالنظر إلى العديد من المعايير: المهام الموكلة إليها غير متجانسة (تقوم البلدية مثلا بتسيير النفايات، والأمن العمومي، بناء المنشئات، المساحات الخضراء، الثقافة، المنشئات التعليمية، السكن ...الخ) بمقابل ذلك نجد أن حجم الإدارة الموافقة لكل نشاط على حد معتبر جدا. أما البناء التنظيمي البيروقراطي فهو جد معقد (الوظيف العمومي منظم بتحديد آلاف الهياكل التنظيمية ناهيك عن عدد تصنيف المجموعات والتدرجات السلمية الموافقة لها)

وقد أدى هذا التعقيد إلى اللجوء لحل المشكلات بشكل عمودي وغلق الاستراتيجيات، أما ميكانيزمات التنسيق المحددة من طرف H .mintzberg[1] فهي متواجدة فعلا في الإدارة العمومية إلا أنها صعبة التحليل والاستغلال ونأخذ على سبيل المثال المهام بين الوزارات وصعوبة إنجازها باحترام هذه الأساليب التنسيقية.

[1]MINTZBERG H,Structure Dynamique Des Organisations,Edition d'Organisations et édition Agence d'ARC, 1989, p170 ;

**خامسا: خضوع الإدارة العامة التام للسياسة**

نتيجة حتمية لدولة القانون، تخضع أنشطة الإدارة العمومية للقرارات السياسية، ويؤدي النقاش السياسي الساخن واستعمال صيرورة البرامج إلى تحديد رزنامة من القرارات من الممكن أن تبت بصلة مع الواقع المعاش، ومن جانب آخر وبمناسبة الفترات الانتخابية، تجد الإدارة العمومية تشويشا في الوتيرة العادية لتحقيق مختلف الاستراتيجيات، إذ أن العمل والقرارات التي تتخذ في هذه الفترات تسعى إلى تحقيق الأنشطة التي سوف تحقق *قيمة انتخابية مضافة* بهذا الشكل تفرض السياسة على الإدارة العامة تكاليف التحويل مرتفعة جدا من تلك التي تتحملها المؤسسات الخاصة وبخصوص العلاقة بين الإدارة العامة والسياسة،فإنه حاليا هناك مقاربتين لتحديد نوع هذه العلاقة :

**1. المنظور التقليدي: الإدارة العمومية كأداة لتنفيذ السياسات العامة للدولة**

أثبتت الخبرة هنا أن تطبيق مفهوم الإدارة على مستوى التنظيم الحكومي، يمكن أن يأخذ صورتين، الأولى ضيقة أو تقليدية والأخرى واسعة وحديثة، أما الأولى فتعتبر الإدارة هي إدارة الخدمة العمومية تنجزها الهيئات الحكومية، بحثا عن وفرة الإنتاجية. وتعني الثانية الإدارة التي بواسطتها تستطيع الحكومة بأجهزتها، تنفيذ السياسة العامة للدولة والمحددة من طرف الأجهزة التشريعية، وتحقيق متطلبات المجتمع التي تعجز عن تحقيقها المؤسسات الخاصة أوالقطاع الخاص يظهر جليا من التعريفات السابقة ما يلي :[1]

كان التركيز على الهدف الذي تسعى إليه الإدارة العمومية وتأكيد اقتصار هذه الأخيرة على التنفيذ وفي الوقت نفسه عدم استقلاليتها وخضوعها لضغوطات ومتطلبات الأجهزة السياسية والتشريعية.

استبعد التعريف السابق من مجال الإدارة العمومية ما يدور داخل كل من السلطتين التشريعية والقضائية هو غير صحيح وفق مضمون العلاقة المشار إليها بين الجهازين، كما أن تنفيذ السياسة العامة ليس حكرا على المنظمات العامة، بل يمكن لمؤسسات القطاع الخاص المشاركة في ذلك.

[1] موفق محمد، الإدارة العامة، هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 75-76؛

**2. المنظور الحديث : الإدارة العمومية كأداة للمساهمة في تشكيل السياسة العامة**

في اتجاه مخالف وهو الأحدث يؤخذ بعين الاعتبار أن دور الإدارة العمومية هو تغيير المحيط، إلا أن السلطات والمؤسسات هي بالدرجة الأولى سياسية لهذا يؤكد أصحاب هذا الرأي أن الإدارة العمومية هي*إدارة أعمال السلطة السياسية* الأمر الذي يوحي بتداخل المسؤوليات بين الجهاز السياسي والجهاز التنفيذي بخصوص مستوى الخدمة المقدمة ونمطها، إذ يرى أصحاب هذا الاتجاه ضرورة التغيير وتأكيد أهمية مشاركة الهيئات التنفيذية في وضع السياسة العامة التي يدار بها القطاع العام والعمل على تشكيلها وتنفيذها وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى:

- واقع السياسات كما هو الحال مع السلطة التشريعية غالبا ما يكون بعيدا عن الواقع ومشكلاته. وهنا فإن السياسات لابد أن تأخذ في اعتبارها إمكانيات التنفيذ وإلا عجزت عن تحقيق أهدافها؛
- الجاهزية التنفيذية يجب أن تشارك السلطة التشريعية تصورها للأهداف المستقبلية، الأمر الذي يضمن الجدية في التنفيذ لمضمون السياسات والبرامج؛
- مشاركة الإطار التنفيذي في وضع السياسات، تجعله في مرتبة مشارك مسؤول عوضا عن مرتبة تابع مسلوب الإرادة، الأمر الذي يؤدي إلى الارتفاع في الأداء؛
- عدم وجود اقتناع تام من جانب الأجهزة التنفيذية، بأن السياسات العامة التي يتم التوصل إليها تمثل تعبيرا مناسبا عن الإيديولوجية الاجتماعية والسياسية التي يفترض أن ينتمي الجميع إليها ويلتزم بها الأمر الذي يخلق فجوة بين أجهزة وضع السياسات وتلك الأجهزة التنفيذية، ومنه يهدد مستقبل هذه السياسات؛

ويؤكد الخبراء أن العلاقة الغير المتوازنة ضمن القاعدة التقليدية التي توصي بعدم التفريق بين الجهاز السياسي الذي يحدد الغايات (باعتباره الآمر والناهي) والجهاز التنفيذي الذي يعمل على تطبيقها ( مسلوب الإرادة)، والتي تجعل الإدارة العامة معرضة للمصالح الخاصة وتحت ضغط تغير اتجاهات العناصر المؤثرة، بمثابة عائق من العوائق التي تعمل على عدم تحقيق الأداء في الإدارة العمومية، وعليه فإن الاتجاه الحديث في الإدارة العمومية يعمل من جهة على تأكيد دور الإدارة العمومية في المشاركة في تصميم السياسات الملائمة كونها الأقرب من المحيط المباشر ولديها دراية كافية من احتياجات المواطنين ورغباتهم، ومن جهة أخرى على ضرورة الفصل بين الإدارة العمومية والسياسة، حيث يقال على السياسي بأنه يلعب دورا استراتيجيا بوضع السياسات العريضة، والأهداف العامة الاقتصادية والاجتماعية بدلا من تدخلهم في القضايا التشغيلية طالما

وضعت لها قواعد وميكانيزمات سلمية من الممكن إنتاجها لحل المشكلات، وبالتالي تبقى العلاقة بين السياسيين والإداري ينهي علاقة المحاسبة حول النتائج الموجودة لا غير. وسوف نأخذ هذا التعريف بنوع من التفصيل في الفقرات اللاحقة.

ويذكر المشهداني وزملاؤه جملة من المشاكل والاختلالات في مختلف مستويات الإدارات الحكومية أثرت بدرجة كبيرة على سمعتها وأدائها نوجزها فيما يلي:[1]

- **طبيعة النظام السياسي:** الإدارة ليست أداة لتطبيق السياسات التي يصنعها النظام السياسي، هذا الأخير في معظم الدول العربية نظام مشلول ما أدى إلى شلل الإدارة وتقسيمها على أساس حصص، مما ساهم في انتشار المحسوبية وإهمال مبدأ الكفاءة في التعيين.
- **عدم كفاءة الموظفين:** هذا العنصر متصل بالسبب السابق، حيث أن الكثير من الموظفين غير متخصصين، يختارون على أساس حزبي أوعشائري أوطائفي مما أدى إلى التنفيذ الاعتباطي للمعاملات، وعدم التقيد بالقوانين وازدراء المواطنين.
- **البيروقراطية الشديدة:** البيروقراطية في معظم الدول العربية يتم تطبيقها بالمعنى السلبي، حيث تشهد الأجهزة البيروقراطية غياب القانون في كثير من الأحيان واعتماد الارتجال في المعاملات لدرجة أنه نجد مثلا معاملتين لهما نفس الموضوع والخصائص إلا أن تنفيذها يتم بطريقتين مختلفتين.
- **تدني مستوى الأجور:** يؤثر هذا العامل على بعض الموظفين، حيث يدفعهم لقبول الرشاوي مقابل تسيير المعاملات وتسهيلها بين إداراتها على المستوى المركزي والمحلي.

[1] خالد أحمد الفرقان المشهداني، رائد عبد الخالد عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع،عمان، ص 108 109

## الفرع الرابع: الأسباب المؤدية إلى تأزم التسيير بالإدارة العمومية للدول النامية

ثمة مجموعة من العوامل أو الأسباب التي أدت إلى اختلالات في الجهاز الإداري بالدول النامية، وباعتبار الجزائر إحدى تلك الدول فإننا سنقوم بإسقاط – تشخيص – هاته الاختلالات على الجزائر، حتى نستطيع بعد ذلك إيجاد حلول لتلك المشاكل، فيما يلي نقوم بعرض تلك الأسباب كما يلي:[1]

**أولا – سوء تنظيم الجهاز الإداري:** نتيجة التوسع في القطاع العام على حساب القطاع الخاص، فلا تستطيع الإدارة العمومية دون تنظيم سليم أن تقوم بتنفيذ السياسة العامة التي ترسمها السلطات المختصة في الدولة، فنجد الدول النامية تعاني من العديد من أوجه النقص والقصور في تنظيم جهازها الإداري، والتي أهمها تداخل الاختصاصات بين أكثر من وزارة، بل وفي الوزارة الواحدة كثيرا ما تتداخل الاختصاصات بين مصالح الوزارة وإداراتها وفروعها ومصالحها الخارجية المختلفة، هذا ما يؤدي إلى نتائج سيئة منها تضارب الآراء، التنازع في الاختصاص، التهرب من المسؤولية. وهو ما يترتب عليه تعدد المصالح والإدارات المختصة، وبالنتيجة إضاعة الوقت الذي يستغرقه في أداء الخدمة وتعطيل مصالح المواطنين – مواطن عادي، مستثمر، موظف ...الخ –.

**ثانيا – تضخم حجم العمالة بالإدارات و المؤسسات العمومية للدولة:** جراء عملية ضخ الإدارة العمومية بعدد هائل من الموظفين دون قراءة ودراسة وتحليل للحاجيات العمومية من الموارد البشرية بمختلف الصيغ عقود ما قبل التشغيل، وعقود الإدماج المهني والشبكة الاجتماعية، دون مراعاة التخصصات والأولويات في ذلك–مثل ما هو الحال عليه في الجزائر–، حيث أصبحت الإدارة العمومية كآلية لحل مشاكل اجتماعية كالبطالة وامتصاص غضب الشارع – شراء السلم الاجتماعي–، ما أدى إلى فقدان الإدارة العمومية رشاقتها بسبب استفحال ظاهرة البطالة المقنعة.

**ثالثا : ضعف الرقابة على موظفي الإدارات العمومية:** لا شك أن من الأسباب المشجعة على انحراف موظفي الإدارة العمومية النقص في الأجهزة التي يناط بها أعمال الرقابة وعدم فعاليتها.

[1] حمدي عطية مصطفى عامر، الوسيط في أصول و مبادئ الإدارة العامة، مكتبة الوفاء الاسكندرية، مصر، الطبعة الاولى، 2019، ص ص 339–340 بتصرف

**رابعا : إتباع أسلوب النفاق الإداري كوسيلة للتسلق للمناصب العليا** : تعتبر ظاهرة النفاق الإداري* من اخطر المشكلات الإدارية التي انتشرت في أغلب الإدارات والمؤسسات العمومية، إذ غالبا ما يلجأ الموظفون في الإدارات الوسطى إلى النفاق للسلطات العليا كوسيلة للتسلق الإداري، والوصول بهذه الطريقة إلى المراكز القيادية والمناصب العليا في التنظيم.

وللنفاق الإداري أثار سيئة على الإدارة نوجزها فيما يلي :

- تراكمات سلبية بسبب عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب.
- كثرت الأخطاء والخسائر – ترك العمل الجاد – اختلال معايير التقييم –
- تفضيل الصالح الشخصي للمنافقين على الصالح العام.

**خامسا: عدم تنبه المواطنين لحقوقهم** : إن عدم تنبه المواطنين لحقوقهم وعدم تمكينهم من معرفة اللوائح والقوانين واللوائح التي تنظم الوظيفة الإدارية وتحدد واجبات الجهاز الإداري، يمكن العاملين في هذا الجهاز من الانحراف بسلطاتهم، لعدم إمكان تنبه المواطنين لمثل هذه المخالفات لحقوقهم.

**سادسا: عدم وجود الجزاء الرادع** : تلعب القيادة الإدارية دورا هام وفعال في حسن سير الإدارة العمومية. فإن لم تكن القيادة نفسها قيادة رشيدة ومخلصة، فلا يمكن توقع أعمال أفضل من جانب الموظفين في المستويات الدنيا، لذلك يتحتم محاسبة القادة حسابا عسيرا إذا خرجوا عن أهداف تحقيق المصلحة العامة وانحرفوا عن غاياتها، حتى نضمن بذلك حسن سير الجهاز الإداري، وحسن قيام المستويات الدنيا بواجباتها.

**سابعا– الأغراض السياسية والخاصة:** وتتمثل في تنظيمين اثنين هامين هما الأحزاب السياسية وجماعات الضغط.

أدى تعدد الأحزاب السياسية في الدول النامية إلى سعي كل حزب من الأحزاب القائمة إلى تحقيق المصالح الخاصة للموالين له، حتى ولو أدى ذلك إلى الإضرار بالمصالح العامة للدولة. فالكثير من الخلافات الحزبية الموجودة في هذه الدول تخفي وراءها خلافا في المصالح لا في الآراء، وكثير من الأهداف السياسية تخفي وراءها مصالح أعضاء الحزب الشخصية، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى بروز ما يسمى أحزاب الإدارة، حيث يلجأ رجل الإدارة يستخدم سلطته خدمة لمصلحة الحزب الذي يواليه.

* النفاق الإداري : يعرف بأنه تناقض بين القيم المعلنة للموظف والسلوكات الفعلية له، بهدف التأثير على رؤسائه أو زملائه ليدعم مصلحته الشخصية.

أما الجماعات الضاغطة والمتمثلة في التنظيمات النقابية وما في حكمها، وتضم هذه الجماعات فئات معينة من الشعب لها مصالح متقاربة تدافع عنها وتحل مشاكلها كجماعات وأفراد. وهي تعمل جاهدة على ان تتغلغل في أجهزة السيادة و السلطة المتحكمة في المجتمع سواء كان ذلك بالمشاركة الفعلية أو التأثير غير المباشر في هذه الأجهزة، فتلجا تلك الجماعات إلى الاتصالات المباشرة مع الوزراء ومع البارزين من أعضاء البرلمان بقصد الوصول إلى تحقيق الأغراض الشخصية التي تبغيها، ولاشك أن مثل هذا الضغط على الجهاز الإداري في الدولة يؤدي إلى إمكان الانحراف عن تحقيق المصالح العامة.[1]

إضافة لما سبق ذكره من أسباب تردي الخدمات بالإدارة العمومية هناك بعض العوامل التي نراها– حسب رأينا – تشكل فعلا أزمة في تسيير الإدارة و المؤسسات العمومية نوجزها فيما يلي:

- أزمة فاعل: والتي تنتج عن ضعف الموارد البشرية في مختلف الهيئات العمومية، جراء سوء تخطيط الموارد البشرية كما وكيفا، عدم التركيز على الكفاءة في التعيين بسبب التدخلات الحزبية والسياسية – هذا ما تسيير عليه أغلب الدول النامية– في الوظائف والمناصب العليا في الدولة ( تسييس الإدارة من خلال التعيينات)، حيث نتج عن ذلك سوء التفكير – سيطرة الأفكار القديمة– فالمناصب التي يخضع أصحابها للانتخاب – الجماعات المحلية – فهي تفكر في كيفية تسيير عهدتها فقط و إرضاء المواطنين في تلك الفترة، نفس الأمر لدى أغلبية الموظفين المعينين في الإدارات العمومية .
- أزمة تخطيط: ما يعاب على الدول النامية ضعف التخطيط فمعظم الإدارات العمومية تعمل بصيغة رد الفعل ( أي المعالجة بالقطعة)، وليست إستباقية في احتواء الأزمات وحل المشاكل، وبالتالي فهي لا تولي عناية كاملة للتخطيط فضلا عن أنها تسند هذه العملية لأشخاص ليس لهم علاقة بالتفكير الإستراتيجي، ومن ثمة لا يمكنهم إعداد خطط إستراتيجية لإدارة المرافق العمومية ولا استشراف لمستقبلها.
- أزمة تنسيق: تفتقد الإدارة العمومية إلى إستراتيجية تنسيق شاملة فهي تفتقد إلى أبسط عوامل التنسيق أو التداخل المرن بين المؤسسات و الهيئات العمومية، وما يثبت ذلك كثرة وتنوع المراسلات الإدارية بين مختلف الهيئات الإدارية، والتي تكون أحيانا بدون جدوى تذكر، حتى أن بعض المراسلات والتعليمات تكون متناقضة مع أحكام القانون.

[1] حمدي عطية مصطفى عامر، نفس المرجع السابق، ص 343 بتصرف

- أزمة قرار: والمقصود هنا هو غياب الرشد والعقلانية في عملية صنع القرارات نتيجة التداخل بين السياسي والإداري، وأغلب القرارات تكون بشكل فردي وقد لا تتطلب النقاش أو الحوار- حوكمة ضعيفة -، وكل شخص يحاول فتح النقاش أو الحوار قد يوصل نفسة إلى عواقب مجهولة النتيجة. في حين أن مسألة اتخاذ القرارات في غالب الأحيان تتطلب معلومات دقيقة.
- أزمة تواصل: ما يعاب على الإدارة في هذا الجانب أنها إدارة منغلقة على ذاتها وغير متفتحة على بيئتها الخارجية، وتفتقد إلى إستراتيجية اتصالية للمرافق العامة.

رغم الجهود التي بذلتها مختلف الحكومات في العديد من الدول من أجل الرفع من كفاءة مؤسسات القطاع العام في تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحظى برضا المواطنين، إلا أن ضعف الأداء ظل سمة بارزة على الكثير منها خاصة في ظل الضغوط المالية، وعدم قدرة الدولة التخلي على مؤسسات حيوية عن طريق عملية الخوصصة، مما أدى إلى التفكير في ضرورة إيجاد حلول جذرية، والقيام بإصلاحات لمواجهة عدم قدرة مؤسسات الخدمات العامة عن الاستجابة لتطلعات المنتفعين بهذه الخدمات.

## المطلب الثاني: دوافع تغيير أساليب الإدارة العمومية التقليدية

يرتكز هذا المطلب على إبراز الأسباب و الدوافع التي أدت تغيير أساليب الإدارة التقليدية و الاتجاه نحو تحديث نظمها الإدارية، و التي نوجزها فيما يلي :

**1-سيطرة الأفكار الليبرالية والنيوليبرالية:** عرفت العديد من اقتصاديات الدول المتقدمة أزمة حادة في منتصف السبعينيات بالرغم من محاولات الإصلاح التي قامت بها هذه الدول للخروج من الأزمة إلا أن هذه المحاولات باءت بالفشل.

**2**-لقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي في تلك الفترة، حيث كان هذا الفكر يقوم على اعتبار أن تعاظم دور الدولة وما لذلك من أثار على مختلف الأنشطة هو السبب في استمرار واستفحال أزمة الاقتصاديات الغربية.

وعليه وبناء على العديد من المساهمات الفكرية، كانت أولى الإصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرة الخاصة أكثر مساحة للنشاط، وكان لآلية السوق والمنافسة دورا متزايدا في ضبط الاقتصاديات، وهكذا ظهرت عدة نظريات أخذت على

عاتقها البرهان على آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية، [1]وبهذا تم التراجع على معظم مبررات تدخل الدولة التي أوجدها الفكر الاقتصادي انطلاقا من المدرسة الكينزية، وحتى المساهمات التي قدمها العديد من الكتاب في مجال الاقتصاد والتسيير العمومي.[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أن الانتشار الواسع للأفكار الليبرالية والنيوليبرالية وسيطرتها على الذهنيات يعتبر من بين العوامل الجوهرية الداعية لإصلاح الإدارة العامة، حيث ينادي أنصار هذا الاتجاه بضرورة تقليص حجم الدولة ودورها والإبقاء فقط على الدور التقليدي الذي كانت تقوم به سابقا لان السوق هو المسيطر الوحيد، الأفكار الليبرالية والنيولبرالية لم تسيطر فقط على الجوانب المتعلقة بالمجال الاقتصادي بل تجاوزها إلى مجال الإدارة العمومية، وذلك خاصة بعدما أصبحت الطرق التقليدية في تسيير هذه الأخيرة غير فعالة، وهوما يلزم القطاع العمومي للإدارة هو الأخر اعتماد أساليب اقرب ما تكون إلى ممارسات المنظمات الاقتصادية الخاصة وميكانيزمات السوق، فتأثير الأفكار الليبرالية والنيوليبرالية أدى إلى الاتجاه نحو تسيير المنظمات العمومية الإدارية باستعمال الأدوات والوسائل المطبقة في المنظمات الاقتصادية الخاصة، حيث يرى التيار الليبرالي أن القطاع العمومي أصبح أكثر تضخما وأقل فاعلية وأن الكفاءة، الإنتاجية، الجودة، والمساءلة غائبة تماما في المنظمات العمومية الإدارية، ومن ثم تبرز الضرورة الملحة لإحداث تغيرات جذرية في أسلوب إدارة هذه المنظمات وفي كيفية تقديمها للخدمات من خلال تحويل إدارة الخدمات من الأسلوب البيروقراطي إلى الأسلوب التجاري أو الاقتصادي وإيجاد أساليب أكثر مرونة، ما تجدر الإشارة إليه أن الانتقادات الكثيرة التي وجهها الليبراليون والنيوليبراليون إلى الإدارة البيروقراطية أدت إلى تراجع شرعية الدولة ومصداقيتها.

**3 – العولمة:**

لقد كان للعولمة تأثير كبير في إعادة النظر في فهم الأسلوب الذي تسير به المنظمات العمومية الإدارية، ففي ظل العولمة أصبح العالم قرية تختفي فيها جميع الحدود سواء كانت جغرافية، اقتصادية، ثقافية أوسياسية، وقد أدت العولمة إلى سيادة إيديولوجية المنظمات الخاصة

[1]Greffe. X,économie Des politiques publiques,2émé édition, Dalloz, Paris, France, 1997.pp 53-107

[2]-Benbraika .A, l'impact des réformes économiques sur l'entreprise économiques algérienne (une contributionàl'orientation de la gestion de l'industrie du câble), thèse de doctorat d'état, université d'Annaba, juin 2005 , p 42.

خاصة بعد النجاح الكبير الذي حققته هذه الأخيرة في مجال إدارة الإعمال بسبب فعالية أساليب التسيير التي تطبقها مثل هذه المنظمات في مقابل فشل كبير في أسلوب التسيير الذي تعتمده المنظمات العمومية ذات الطابع الإداري، مما أدى إلى تعالي الأصوات التي تنادي بضرورة إصلاح الأجهزة الإدارية للدولة من خلال نقل أدوات التسيير المطبقة في المنظمات الخاصة إلى القطاع العمومي الإداري وذلك في إطار ما يعرف بالمناجمت العمومي الجديد، وهذا نظرا للدور الحساس الذي تقوم به هذه الأخيرة في مجال تحقيق التنمية الوطنية.[1]

**الضرورة الملحة إلى عصرنة الإدارة العمومية وتزايد الاهتمام بضرورة تحسين التسيير العمومي:**

من العوامل الأساسية الدافعة بهذا التغيير الضرورة الملحة إلى عصرنة الإدارة العمومية، وهذا بفعل تراجع مستوى نوعية الخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية للدولة خاصة بعد الشكاوي المتكررة من طرف المواطنين وتذمرهم المتواصل من سوء الخدمات العمومية المقدمة لهم سواء من حيث : النوعية، الوقت، والتكلفة، هذه من جهة وسوء المعاملة التي يتلقاها المواطنون من طرف الأعوان والموظفين العموميين من جهة أخرى، مما دعا بالمسؤولين عن الوظيفة العمومية إلى ضرورة تغيير نظرتهم حول الأهداف والمبادئ التي تبنى عليها هذه الأخيرة لا سيما فيما يتعلق بمبدأ المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية والسياسة الاجتماعية للتوظيف في قطاع الوظيفة العمومية، وبالتالي ونتيجة لكل هذا لابد من تغيير المفاهيم المستعملة في قطاع الوظيفة العمومية والتكلم بلغة القطاع الخاص من خلال البحث عن الأداء والفعالية واستعمال منطق النتائج بدلا من منطق الوسائل، وتبني مفهوم الحرفة بدلا من المهنة، والمناجير بدلا من المسير، واللامركزية بدلا من المركزية، التقشف في النفقات العمومية والرشاد في استعمال الموارد وغيرها من المفاهيم التي يجب أن ترافق الإدارة العصرية.

**4- اقتراب الإدارة العمومية من المواطن:**

أصبحت الإدارة ملزمة بالبحث عن جسر يجعلها في اتصال دائم مع المواطنين لمعرفة تطلعاتهم وطموحاتهم ورأيهم بشان ما يتلقونه من خدمات عمومية، وهذا في محاولة منها لإشراكهم في الرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها الأجهزة الإدارية للدولة من خلال تواصلها في جمعيات المستخدمين مع الأخذ بعين الاعتبار انتقادات، طموحات، واقتراحات مثل هذه الجمعيات باعتبارها

[1] Trosa Sylvie, vers un management post bureaucratique (la réforme de l'état, une réforme de la société),le Harmattan, Paris, France,2008, p 48

تمثل المواطنين من مستخدمي المرافق العمومية، فقد حان الوقت لتدرك الإدارة العمومية أنها وجدت لخدمة المواطن وعليه لابد من اعتباره زبونا لديها وان تسعى جاهدة لإرضائه.

**5- الثورة التكنولوجية:**

مع التقدم التكنولوجي الذي أصبح يميز عالم اليوم خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصال جعل الإدارة العمومية ملزمة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في هذا المجال، وهذا من اجل تحسين الخدمات التي تقدمها، حيث أن استعمال التكنولوجيا المتقدمة في الإدارة العمومية سوف يسهل من عمل الإدارة، وذلك بتسهيل عملية انتقال المعلومات داخل الإدارة العمومية مما يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل وتقليص الوقت المستغرق لأداء المهام، وبالتالي سرعة اتخاذ القرارات من جهة وسرعة تنفيذها من جهة أخرى، هذا إضافة إلى أن استعمال التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تحسين إنتاجية الإدارة العمومية، وبالتالي تبسيط وتحسين العلاقة بين المواطن والإدارة العمومية مما يزيد من ثقة المواطنين في دولتهم، فالتقدم التكنولوجي ساعد في إنشاء ما يسمى بالإدارة الالكترونية.

**6- البيروقراطية الإدارية وفقدان الشرعية :**

في سنة 1915 أكد عالم الاجتماع الألماني **ماكس (M–Weber)** في كتابه Gesellschaft Wirtschaftund أن البيروقراطية هي الوسيلة الأكثر عقلانية لممارسة المراقبة المستمرة على العنصر البشري، وأنها الأكثر فاعلية في إدارة الأجهزة العمومية، لكن بالعودة إلى تاريخ الإدارة خاصة في العشرينيات من القرن الماضي فان مفهوم البيروقراطية لم يتلق قبولا واسعا بل عرف عدة انتقادات وعلى كل المستويات، خاصة فيما يتعلق بكون المنظمات البيروقراطية منظمات منغلقة على التحولات والتغيرات الخارجية ، الشيء الذي جعلها بعيدة عن تطلعات المواطنين وخلق فراغا كبيرا بين الإدارة العمومية والمواطن عرف بأزمة الشرعية،[1] كما إن التسيير البيروقراطي يتميز بتضخم النصوص القانونية التي تحكم قواعد العمل في المنظمات العمومية الإدارية وهوما ساهم في تعقد إجراءات العمل، وبطئها، وحال دون استفادة المواطنين من الخدمات العمومية في الوقت المناسب، إن جعل العمل في المنظمات العمومية محاطا بقواعد قانونية صارمة يصعب خرقها يعكس عدم ثقة الدولة في قدرة موظفيها على إدارة العمل بطريقة نزيهة، أخلاقية، وفعالة مما يحول دون اخذ أي مبادرة من شانها أن تعرض المصلحة العمومية لأي نوع من المخاطر، ولكن على

[1] Lavergue .B, pour Une Approche Sociologique de la bureaucratie, Edions Mason, France, 1998, p 88

العكس من ذلك فالتجارب العملية أثبتت فشل مفهوم الخطر في إدارة العمل في المنظمات العمومية لان عدم الثقة في الموظفين العموميين وجعل كل خطوة من خطوات عملهم مقيدة يجعلهم مجرد أدوات لتنفيذ ما تمليه النصوص القانونية التي أقرها المشرع، وهوما يمنعهم من اخذ أي مبادرة من شانها أن تسهل عمل الإدارة العمومية وتقلل من تذمر المواطنين من سوء الخدمات المقدمة لهم، هذا كما تجدر الإشارة إلى أن التسيير البيروقراطي عمل على توحيد إجراءات العمل في جميع المنظمات العمومية على الرغم من اختلاف ظروف العمل في كل منها واختلاف بيئة عمل كل منها، وعليه فان النظام البيروقراطي كان صالحا عندما كانت المنظمات عبارة من نظام مغلق وكانت البيئة مستقرة، أما عندما أصبحت المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وأصبحت البيئة متقلبة أصبح تغيير النظام حتميا لأنه لم يعد صالح التطبيق في ظل الظروف الجديدة.

**7- الأسباب الديموغرافية:**

حيث انه وبسبب زيادة عدد السكان تقوم الدولة بإتباع سياسة اجتماعية في التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية ودون الاكتراث بكفاءة من وظفت، وهذا قصد امتصاص معدل البطالة، مما أدى إلى ارتفاع كبير في عدد موظفي الدولة ودون الحاجة إليهم،الأمر الذي أدى إلى سيادة الكسل وروح الخمول بين الموظفين، وبالتالي تعطيل مصالح الدولة، هذه السياسة في التوظيف لابد من أن تتغير بحيث انه يجب على الإدارة أن توظف بقدر ما تحتاج وان تلجأ للتوظيف عن طريق التعاقد بالنسبة للموظفين الذين تحتاجهم بصفة مؤقتة وهذا لتحقيق بعض المرونة في التوظيف في قطاع الوظيفة العمومية، كما يجب أن تتخلى عن الوظيفة العمومية القائمة على المسار المهني، لأن هذا يجعل الموظفين يشعرون بالاستقرار الوظيفي وبأنهم في مأمن وظيفي مما يؤدي إلى التقصير في أداء المهام الموكلة لهم مادام لا احد يستطيع زحزحتهم من مكانهم، كما أن هذه السياسة تؤدي إلى انتشار الشيخوخة بين أوساط الموظفين العموميين ولا تعطي الفرصة لتوظيف الشباب الذين يحملون أفكار جديدة وعصرية من شانها أن تقدم شيئا إيجابيا للإدارة العمومية.

## المطلب الثالث: الإصلاح الإداري المفهوم، الأهداف والنماذج

يشمل الإصلاح الإداري كافة الجوانب المتعلقة بطرق إدارة المنظمات العمومية، وذلك من أجل التخلص من السلبيات والأفكار البالية التي تمخضت عن النظام البيروقراطي. سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على مفهوم الإصلاح الإداري مع إبراز أهدافه وأهم نماذجه.

### الفرع الأول: تعريف الإصلاح الإداري

تعددت وتنوعت تعاريف الإصلاح الإداري نظرا لاختلاف أراء الباحثين واتجاهاتهم الفكرية والشخصية، حيث ركز بعضهم على الهدف المراد تحقيقه، في حين انصبت أراء آخرين حول الإجراءات التي يجب اتباعها لتحقيق الإصلاحات وفيما يلي نذكر بعضها كالآتي:

الإصلاح الإداري: هو عبارة عن تغيير مقصود وشامل على مستوى الحكومة أو المنظمة في إطار رؤية مستقبلية، للقيادات الإدارية تحدد ما يجب تحقيقه من إصلاحات إدارية لضمان رضا الجمهور المستفيد، من خلال تبني مفاهيم ونظريات إدارية حديثة يتم على أساسها تنمية الموارد البشرية ماديا ومعنويا وتطوير الهياكل وتبسيط الإجراءات وتحديث الأدوات والوسائل الفنية والتقنية على أساس التدرج غير المنقطع والمتفاعل مع البيئة الكلية للمنظمة.[1]

ويمكن القول إن الإصلاح الإداري يمثل متطلب يسعى الإنسان إلى تحقيقه بهدف تنمية الإدارة وتقدمها والعمل على تحقيق الإصلاحات في الهياكل والأبنية التنظيمية وذلك لجعل الأجهزة الإدارية قادرة على أداء وظائفها وفق الخطط المرسومة والقيام بعمليات الإصلاح الإداري الشامل المتضمنة إصلاح التنظيم والأساليب وطرق العمل والإستخدام الأمثل للموارد البشرية، وعموما تعد عمليات الإصلاح أداة لزيادة سرعة عملية التنمية كما تعد شاملة لأغلب الدول.[2]

---

[1]– مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2018، ص 38

[2]– أسيل جبار عنبر، دور الإصلاح الإداري في دعم الأداء الحكومي. دراسة تحليلية لدور ديوان الرقابة المالية الاتحادي في عمليات الإصلاح الإداري للجهات الخاضعة للرقابة، 2013 ص4، بتاريخ 26-04-2021على الموقع:
https://www.google.com/search?hl=fr-DZ&source=hp&biw=&bih=&q

وكما يعرف أيضا بأنه "التأثير والاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة والنفوذ لتطبيق إجراءات جديدة على النظام الإداري من أجل تغيير أهدافه وبيئته بهدف التطوير وتحقيق الأهداف التنموية."[1]

كما يعرف أيضا "بأنه عملية تكييف دائمة ومستمرة للبنى الإدارية ومهامها مع مهام الدولة، وهو مواكبة دائمة لروح التجديد والتحديث التي يتطلبها النظام السياسي غير المتحجر، وبالتالي المجتمع الديناميكي، وسواء كان إصلاحا شاملا أم جزئيا، فهو عملية تطهير الإدارة من مشاكلها وإيجاد الحلول المناسبة لها والمتلائمة مع روح التحديث ومع التطور العلمي والتكنولوجي بما يؤدي إلى إدخال واستخدام أفضل الطرق والأساليب العقلانية لتحقيق أهداف الإدارة القائمة على إشباع حاجات المواطنين بأكثر قدرة من الكفاءة والفعالية.[2]

## الفرع الثاني: مداخل الإصلاح الإداري

أدى الإختلاف حول إيجاد تعريف موحد وشامل للإصلاح الإداري إلى التباين في المداخل حيث نجد أن هناك العديد من الأطر أو النماذج التي أعدها الباحثون في تصنيف مداخل الإصلاح الإداري نذكر منها :[3]

**أولا- المداخل التقليدية والمداخل الحديثة:**

ويقصد بالمداخل التقليدية ما درجت الدول على استخدامها دون أن يصاحبها أثر فعال في تطوير الإدارة، وهي ليست بالضرورة مداخل بديلة يجري الاختيار من بينها مثل: مدة صلاحية الخدمة الحكومية، التبسيط، فك القيود، اللامركزية، والتحديث.

ويقصد بالمداخل الجذرية (الحديثة) ما يترتب على تبنيها تغييرات جذرية في النظام الإداري وهي أيضا مكملة لبعضها البعض ولا تمثل حلولا بديلة، ومن أمثلتها: تقليص حجم العمالة

---

[1] القحطاني سالم، التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية، المفهوم، المراحل والأسلوب، صنعاء، 1999 ص 76

[2] شامي علي حسن، الإدارة العامة والتحديث الإداري(دراسة مقارنة)، شركة رشاد برس للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، 1995، ص 215

[3] مبروك ساحلي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الإدارة العامة الجديدة كالية للإصلاح الإداري تجارب دولية، مقال مجلة الاداب والعلوم الانسانية، العدد 04، 2019، ص.ص:65-76 على الموقع https://scholar.google.com/scholar?q= على الساعة 02:05 بتاريخ 26-04-2021

الحكومية، وإعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، الإدارة الحكومية بأسلوب قطاع الأعمال، خصخصة الوحدات الحكومية.

1- **الإصلاح الإداري وفقا لمجالاته:** حددت سيجما وبالتعاون مع المفوضية الأوروبية المجالات الأساسية في عملية الإصلاح الإداري وتتمثل في: الإطار الاستراتيجي لإصلاح الإدارة العامة، تطوير وتنسيق السياسات، الخدمة العامة وإدارة الموارد البشرية، المساءلة، تقييم الخدمات، الإدارة المالية.

**2- الإصلاح الإداري وفقا لنطاقه:**

- **المدخل الجزئي:** يتمثل في جهود الإصلاح الإداري التي تنصب على بعض عناصر النظام الإداري، ومن أساليب هذا المدخل: تبسيط إجراءات العمل، أوتعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية، أوتدريب القيادات الإدارية.
- **المدخل الشامل:** يمثل هذا المدخل جهود الإصلاح الإداري التي تتناول مختلف العناصر والعمليات والأنظمة والممارسات الإدارية، في كل قطاعات الجهاز الحكومي ومتطلباته أوفي أغلبها، ويتم عادة من قبل لجان مركزية أو هيئات لا مركزية متوزعة على الوزارات والقطاعات المختلفة، وتوضع له خطة شاملة ويحدد له نطاق زمني للتنفيذ.

## الفرع الثالث: أهداف الإصلاح الإداري

تسعى عمليات الإصلاح الإداري إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

- تبني توجهات الإدارة الإستراتيجية في مختلف مجالات العمل من خلال تنمية قدرات منظمات الجهاز الإداري على التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- تبني الأنماط والمداخل الحديثة في البناء التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات الجهاز الإداري لتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات التغيير والتطور والتكيف مع عوامل ومتغيرات البيئة.
- إشاعة مفاهيم اللامركزية الإدارية والابتعاد عن مركزية اتخاذ القرار وتنمية مهارات التوظيف لدى القيادات الإدارية وتمكين الإدارة الوسطى والتنفيذية لتحمل المسؤولية والاضطلاع بتنفيذ العمليات والإعمال الإدارية.

[1] – سميحة زيدي، الإصلاح الإداري في الجزائر،تمالاطلاععليهفي27-04-2021،على الرابط التالي: http//30dz.justgoo.com/t286-topic

- اعتماد شمولية تقويم الأداء للمنظمات من خلال الأهداف المحددة لها مع التركيز على المسؤولية الاجتماعية لتلك المنظمات نحو المجتمع بما يشمل تقويم الجوانب الأدائية للعمليات والأعمال المنجزة والتكاليف المالية وحجم الاستثمار وأداء الموظفين وربطها بمتطلبات تطوير المجتمع.
- استيعاب المتغيرات الحاصلة والمتوقعة في حجم الموارد البشرية من حيث الكم والنوع على مستوى المنظمات الإدارية وتنمية قدراتها وتبني قيم العمل الجماعي وتعزيز الإبداع والتطوير.
- العمل على تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو العمل والانتماء إليه والتوسع في مجالات التأهيل والتدريب والتطوير.
- دعم الجهود نحو الارتقاء بمستوى الإنتاج والإنتاجية والنوعية وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالجودة واعتبارها من مسؤولية الجميع وان خدمة الزبون مؤولة دائمة للمنظمات والعمل على الوصول للمواصفات القياسية.
- تطوير صيغ وأساليب إجراءات العمل الإداري والقوانين والتشريعات ذات العلاقة بما يسهم في تحقيق السرعة والدقة في اتخاذ القرارات.
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة وصولا إلى المنظمات الالكترونية تمهيدا لبناء مشاريع الحكومة الالكترونية وتعزيز نشاط البحث والتطوير في هذه المجالات بما يوسع من آفاق المساهمة في تطوير التكنولوجيا المتقدمة.
- تنمية قدرات المنظمات المعنية بإدارة برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتعميمها وتعزيز دورها في توجيه الموارد نحو الاستثمارات ذات المردوديات الأوسع.
- تطوير القدرات الذاتية للمنظمات الإدارية في سعيها لمسايرة التغيير وتشخيص وحل المشكلات والمعوقات ووضع الخطط للتطورات المستقبلية من خلال التركيز على أهمية وضع وتحديد الأهداف العامة بأبعادها الكمية، النوعية والزمنية لاستخدام أساليب وتقنيات التخطيط لتحقيق تلك الأهداف بما يتوفر في التخطيط من مرونة وقدرة للاستجابة للمستجدات الحالية والمستقبلية.

## الفرع الرابع: نماذج الإصلاح الإداري

سيتم في هذه النقطة عرض ثلاث نماذج رئيسية لإصلاح للإدارة العمومية مع التركيز على نموذج التسيير العمومي الجيد الذي سنبني عليه دراستنا لاحقا.

**أولا - نموذج إعادة اختراع الحكومة reinventing government :**

حسب كل من أزبورن وغايبلر فإن هذا النموذج يمثل :" رسم لطريقة جديدة تماما للقيام بالأعمال في القطاع العام "[1]أما بالنسبة لمؤلفين آخرين فهو عبارة عن عملية تغيير تطوري حدث في العصر التقدمي والجديد في الولايات المتحدة الأمريكية المتحدة ثم في العديد من الأماكن الأخرى، وتعتبر الأفكار الواردة فيه محصلة الممارسات الفعلية لأولئك الذين تعاملوا مع مشاكل الحكومة بطرق مبتكرة، وعليه فهو يمثل نموذجا أساسيا ونقلة نوعية نحو نموذج قائم على المشاريع الحكومية ويركز هذا النموذج على عشرة مبادئ كالآتي :[2]

- تشجيع المنافسة بين مقدمي الخدمة.
- تمكين المواطنين ودفعهم للخروج من سيرة البيروقراطية في المجتمع.
- قياس أداء أجهزتها المعنية من خلال التركيز على النتائج والمخرجات بدلا من المدخلات.
- تحركهم أهدافهم وليس القواعد واللوائح التنفيذية.
- إعادة تعريف العملاء كمستهلكين وتوفر لهم خيارات مختلفة.
- منع المشاكل قبل ظهورها بدلا من مجرد تقديم الخدمات بعد ذلك.
- تركيز الطاقات في كسب المال وليس الإنفاق ببساطة.
- لامركزية السلطة وقبول الإدارة التشاركية.
- تفضيل آليات السوق كبديل لآليات البيروقراطية.
- التركيز، ليس فقط على تقديم الخدمات العامة، ولكن على تحفيز جميع القطاعات العامة والخاصة والعمل الطوعي من أجل حل مشاكل المجتمع.

[1]Osborne David Ted Gaebler , Reiventing Government : How the entrepreneurial Spirit isTransforming the puplic sector, penguin, New York 1993 p 18.
[2]Ibid, p 19 20.

**ثانيا: نموذج إعادة هندسة العمليات التجارية reinginering or RBP reInginering businesse processe :**

وهو ما يعرف بـ "إعادة تصميم وإعادة التفكير بصورة جذرية وراديكالية في الأعمال والعمليات التجارية لتحقيق تحسينات كبيرة واتخاذ تدابير حاسمة لعصرنة الأداء، (مثل التكلفة، الجودة، الخدمة، السرعة)" كما أنه يمثل الجهد لدحر الثورة الصناعية وإعادة تجميع المهام والوظائف التي اتخذت بصرف النظر عن مبادئ القرن 19 من تقسيم العمل حسب ما جاء به فاولر fowler الذي يقدم من خلاله كتابه العديد من النتائج والتغيرات المطلوبة كما يلي:[1]

- فصل الوظائف البسيطة المرتبطة بالمهارة متعددة الوظائف.
- تنفيذ الأعمال أو بعض الأجزاء من العملية خارج مصدرها.
- تقليل حجم المهام وفحصها ومراقبتها بصورة منفصلة.
- التوافق بين مجموع العمليات، طبيعة الوظائف، هيكل الإدارة، وقيم المنظمة ومعتقداتها.
- توفير وخلق الفرص لإعادة تصميم نظم العمل وتوفير المعلومات لتعزيز آليات صنع القرار.
- القدرة على التعامل مع ظروف العمل المتباينة.

وعليه فإن نموذج إعادة الهيكلة تنظر أكثر إلى الداخل ويعطي اهتماما أكبر لدور تكنولوجيا المعلومات (تقنية المعلومات)، وقد تم التطرق لأساليب العمل المطبقة على نطاق واسع في مجال الأعمال التجارية الخاصة على نطاق محدود في القطاع العام، ومع ذلك فقد أسهمت في تجديد مناطق معينة دون غيرها كما تدل على ذلك الأهداف التالية:[2]

- التسلسلات الهرمية الإدارية والهياكل التنظيمية مستوية – أفقية –
- المكافآت من أجل تحقيق النتائج وليس لمجرد النشاط.
- وحدات العمل أي (الأقسام أو الإدارات) تتغير من وحدات وظيفية لتصبح فرق عمل.
- للعملاء نقطة اتصال واحدة مع المنظمة.

[1] عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين،ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص156-157؛

[2]-المرجع السابق، ص 158؛

**ثالثا– نموذج التسيير العمومي الجديد:**

سيكون شرح مستفيض للتسيير العمومي الجديد في الفصل الثاني من دراستنا، لكن سنقدم تعريف مختصرا له باعتباره أحد النماذج الرائدة في الإصلاح الإداري في العالم.

هذا المفهوم الجديد جاء لاختزال مجموعة من المبادئ الإدارية المتماثلة على نطاق واسع، والتي طغت على أجندة إصلاح الإدارة العامة في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) في أواخر السبعينات. إنه يجسد معظم التغييرات الهيكلية التنظيمية والإدارية التي تشهدها الخدمات العامة في هذه البلدان، وعلى حد تعبير بوليت Pollit، فللتسيير العمومي الجديد تعاريف مختلفة " كمحاولة، فهو عبارة عن أيديولوجية، أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة (الكثير منها تم استقدامها من القطاع الخاص والتي تستهدف الربح).

فينظر بالتالي للتسيير العمومي الجديد كوعاء فكر إداري أو كنظام فكر إيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص، والتي تستهدف إصلاح القطاع العام.[1]

[1]George A.Larbi, The New Public Management Approach and Crisis States, (Geneva: United Nations Research Institute for Social Development – Discussion Paper N°, 112, September 1999), p 12.

**خلاصة الفصل:**

تعتبر الإدارة العمومية- بكل امتداداتها الجهوية والمركزية والمحلية- جهاز الدولة الأساسي الذي يهدف إلى تخطيط وتنفيذ السياسات العمومية، حيث تعمل على تقديم مجموعة من الخدمات للمرتفقين بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

عرفت الإدارة العمومية عدة تطورات في المفهوم والأدوات والوظائف وذلك عبر سلسلة من المراحل شملت إسهامات الفكر الإداري وفق نظريات مختلفة تبنتها عدة مدارس أهمها المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية والمدرسة الحديثة، حيث تبني كل مدرسة أفكارها بناءا على النقائص والانتقادات الموجهة للمدرسة التي سبقتها.

ونظرا للانتقادات التي وجهت إلى النموذج التقليدي في تسيير الإدارة العمومية نتيجة للنضج الكبير في الفكر الإداري، وما صاحبه من تحديات تكنولوجية وضغوطات الرأي المجتمعي وتزايد الطلب على تحسين جودة الخدمات العامة، جعل البعض ينادي بضرورة اعتماد أساليب إدارية حديثة مطبقة بنجاح في القطاع الخاص وهو ما يصطلح عليه بالتسيير العمومي الجديد، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي.

# الفصل الثاني

# التأصيل النظري للتسيير العمومي الجديد

**تمهيد:**

شهد النظام العالمي، مع نهاية القرن العشرون تغيرا كبيرا تركز أساسا في سيطرت الأفكار الليبرالية وآليات السوق، وهذا ما أثر بشكل مباشرة على دور الدولة وكيفية أداء مهامها. حيث ظهر نمط تسييري جديد مبني على أساسا على المحاسبة والمساءلة العامة، من أجل تصحيح إختلالات النموذج البيروقراطي (الفيبيري) وتحقيق التكيف مع الدور الجديد للدولة. يطلق على هذا النموذج التسيير العمومي الجديد.

أساس هذا النموذج هو تبني الأساليب الإدارية التي طبقت بنجاح في تسيير القطاع الخاص على المنظمات العمومية، من خلال تفكيك الإدارات إلى وحدات أقل حجما، اللجوء إلى التعاقد، تدعيم المسائلة والشفافية في الإدارات العمومية، الاهتمام بآراء المواطنين وتعزيز لامركزية السلطة والمسؤولية، تشجيع المنافسة مكان الاحتكار في القطاع الحكومي...الخ .

من أجل إثراء وتحليل مضمون التسيير العمومي الجديد، ارتأينا أن نتطرق في هذا الفصل المعنون التأصيل النظري للتسيير العمومي الجديد، إلى ثلاث مباحث بالشكل التالي :

**المبحث الأول:** البناء الفكري للتسيير العمومي الجديد

**المبحث الثاني:** التسيير العمومي الجديد الآليات والتحولات

**المبحث الثالث:** عناصر ونماذج التسيير العمومي الجديد

## المبحث الأول: البناء الفكري للتسيير العمومي الجديد

تأثرت الإدارة العمومية خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي باضطرابات عديدة أهمها الحرب العالمية الثانية وظهور النظريات الحديثة، حيث عرفت هذه الفترة تراجع في دور الدولة وضعف في أداء وفعالية الجهاز الإداري، كلها أسباب عجلت ببروز مصطلح التسيير العمومي الجديد الذي يمثل نموذجا جديدا للإدارة العمومية يدعو إلى التحول من شكل المنظمات البيروقراطية إلى منظمات ما بعد البيروقراطية استنادا على أفكار تعود للمدرسة الليبرالية وعلى رأسها أفكار الباحث ( Christopher Hood عام 1990).

### المطلب الأول: نشأة التسيير العمومي الجديد و أسباب بروزه

غيرت الحرب العالمية الثانية (1939 –1945) البنية الاقتصادية والاجتماعية، ولم يتمكن النظام الإداري القديم من التعامل مع فترة الستينات والسبعينات. التي تميزت بالتعقيد وعدم الاستقرار في الغرب خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، فهناك مطالب بمزيد من الحرية وقيود لدور الدولة (حارس ليلي). وتأثرت الدولة بتلك الاضطرابات وبذلك فإن جذور التسيير العمومي الجديد من الزاوية السياسية تمتد إلى فترة السبعينيات، نتيجة التحول التاريخي في إيديولوجية الدولة في الدول الرأسمالية المتقدمة.

#### الفرع الأول: نشأة التسيير العمومي الجديد

تعرضت الإدارة العمومية للكثير من النقد، والتي تركزت أغلبها في أن البرامج الحكومية المعتمدة فشلت في تحقيق الأهداف المحددة في أغلب الأحيان. بالمقابل حقق القطاع الخاص تفوقا غير مسبوق، وهو ما فتح المجال للتشكيك في قدرات الحكومات لتحقيق تلك الإنجازات.

عقد عام 1968 مؤتمر " مينو – بروك " (Minow – brook) بالولايات المتحدة برعاية " دويت والدو"(Dwight Waldo)، الذي اقتضته متطلبات إصلاح الإدارة العمومية، والتي كانت تهتم بالميزانية، والكفاءة واتخاذ القرارات وتنفيذها( الجوانب الأساسية للإدارة العمومية). خلص والدو إلى أن الإدارة العمومية لم تستجب بشكل مناسب للاضطرابات المتصاعدة، لذلك بحث المؤتمر في تطوير أساليب إدارية جديدة مبنية على القيم والأخلاق والعدالة وتنمية الموارد البشرية، وقد أطلق على الإدارة الجديدة اسم الإدارة الأمريكية الجديدة. ناقش الباحثون وخبراء الإدارة العمومية الذين حظروا المؤتمر، أثر التكنولوجيا الجديدة على أنشطة الحكومات، والتوسع في العلاقة بين العلوم

السياسية والإدارة العمومية وتم التأكيد على أن الإدارة العمومية ليست فرعا عاديا من فروع العلوم السياسية.[1]

من جهة أخرى فإنه في عام 1965 انتقد "رالف نادر"(Ralph Nader) بشدة صناعات السيارات بالولايات المتحدة، بسبب عدم اهتمام هذه الصناعة بسلامة وراحة الركاب بالشكل الكافي. وقد تم استدعاء مديري السيارات إلى واشنطن لإعادة النظر في الأبعاد الاجتماعية لهذه الصناعة. من بين مديري صناعة السيارات نجد " ميلر رئيس شركة فورد موتورّ" (Arjay Miller) الذي يضع تصورا لبرنامج من شأنه تعليم القادة الحكوميين، الذين لا يعرفون الكثير من الأعمال، بالإضافة إلى رجال الأعمال الذين لا يعرفون الكثير عن الحكومة (فهم العمل السياسي وكيفية التعامل مع المطالب الاجتماعية)، وذلك على أثر أعمال الشغب التي حدثت في ديترويت عام 1967. أراد "ميلر" بناء جسر من الثقة بين القطاع العام والخاص (الحاجة إلى تعليم قادة الصناعة والحاجة إلى تعليم مهنيين الذين يدركون مشاكل المدينة، والذين يمكن أن يتحركوا بين الصناعة والحكومة والمواطنين الذين يستطيعون قراءة الميزانية العمومية )، يقضي تصور "ميلر" أن هذا الجسر، يمكن أن يحل المشاكل الاجتماعية من الفقر إلى التعليم إلى السلامة والبيئة .

وقد لاقت الفكرة قبولا واسعا، وعين ميلر عميدا لكلية "ستانفورد"( Stanford GSB) عام 1969 وفي عام 1971، ولد برنامج الإدارة العامة ( Public Management Program)، وبذلك استخدم مصطلح الإدارة العامة الجديدة من قبل علماء في العلوم السياسية والإدارية . بعد مؤتمر "مينو – بروك"، عقد مؤتمر ثاني عام 1988، وتمت مناقشة المفهوم بشكل متقن. وفي عام 1991، أثير مصطلح المناجمنت العمومي الجديد من طرف هود (Hood Christopher) وجاكسون ( Jackson) من المملكة المتحدة وأستراليا. اعتبر أن NPM شعار (Label) أو مختصرا يستخدمه المختصون للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العمومية في إطار سلسلة من الإصلاحات الإدارية وأصبح – فيما بعد– يستخدم في عدة لغات بهذا الاختصار، أصل مفهوم مصطلح التسيير العمومي الجديد، هو اقتراح وجهة نظر جديدة نحو التصميم التنظيمي في القطاع العام.

[1] فاطمة بكدي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 71 72

وفي نفس الفترة – الستينيات والسبعينيات – ظهرت العديد من الدراسات الأكاديمية التي حاولت تعزيز قدرات الحكومة من خلال سياسة المبادرات، والتي يمكن تصنيفها إلى اتجاهين رئيسين، وهما:[1]

أ- **الاقتصاد المؤسساتي الجديد New institutional economics الذي تبناه الاقتصاديون العقلانيون** :حيث جادل أنصار هذا الاتجاه بأن " الحكومة كانت المشكل أو العقبة الاقتصادية التي قيدت نمو وحرية الاقتصاد " دعوا إلى تقليص تدخل الحكومة، أي أن وجود الأسواق وآلياتها من شأنه تحسين الكفاءة الاقتصادية، كما أشاروا إلى أن النموذج التقليدي البيروقراطي لم يحدث توازنا هيكليا في الحوافز والمكافآت كتلك الموجودة في السوق ونادوا بأن الأفراد يجب أن يكون لديهم الحد الأقصى من الحرية الفردية مع توفير شروط وأسباب الكفاءة.

ب- **التسييرية Managerialism**: يرى أنصار هذا الاتجاه أن تطبيقات ومبادئ تسيير القطاع الخاص من شأنه أن يحل الكثير من المشاكل البيروقراطية للقطاع العام، فهم يعتقدون أن التسويق Commercialisation مثلا، يؤدي إلى التغيير في ثقافة وقيم ومهارات المديرين وبالتالي تحسين أداء الوكالات الحكومية، ففلسفة المسيرين تستمد قوتها من أعمال كل من بيتر وترومان **Peters and Waterman** في منشورهما " البحث عن الامتياز" " **Search of Excellence**"، والذي أظهر أن أفضل تسيير للشركات الأمريكية كان يعتمد على الهياكل العضوية للإدارة الإنسانية وأساليبها، وكذا إلى بيئة ثقافية داعمة.[2]

ويرجع العديد من طلاب الإصلاح الحكومي، الفضل في بدء حركة التسيير العمومي الجديد إلى مارجريت تاتشر (**Margaret Thatcher**) سنة 1979، والتي أدارت حملتها الانتخابية مركزة على الخدمة المدنية كمادة للحوار السياسي، وتبعها "رونالد ريجان" ( **Ronald Regan**) سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية، و"براين مولروني" (**Brian Mulroney**)عام 1984 في كندا.

[1] عاشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كالية لتدعيم و تعزيز تنافسية و كفاءة المنظمات الحكومية، جامعة سعيدة الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01/2011-2012، ص ص110 111

[2] عاشور طارق، مرجع سبق ذكره، ص 111

تلا ذلك سلسلة من المبادرات الإصلاحية التي اعتمدها مجموعة من الدول المتقدمة. ومن أمثلة هذه المبادرات الإصلاحية نجد برنامج تحسين الإدارة المالية عام 1984، وإدارة البرامج والميزانية عام 1988 في استراليا ، وقانون إصلاح الخدمة العمومية عام 1992 في كندا، وبرامج تحديث القطاع العام في الدنمارك عام 2000، وبرنامج التحديث الإداري عام 1992 باليونان، وتجديد الخدمة العمومية عام 1989 في فرنسا، وكفاءة الإدارة العمومية عام 1990.

**الفرع الثاني: أسباب بروز التسيير العمومي الجديد**

تطرق العديد من الباحثين في هذا الموضوع للعوامل والأسباب التي أدت إلى تبني هذه الإصلاحات وانتشارها لعدة دول في العالم في وقت وجيز، ولكن السؤال المطروح هو الذي طرحه "Christophe Pollitt"، هل تبني إصلاحات التسيير العمومي الجديد كان ضرورة أم خيارا ؟ يمكن الإجابة على هذا السؤال من خلال العوامل والأسباب التي قادت تلك الدول لتبني هذه الإصلاحات وهي:[1]

**1-الظروف الاقتصادية والمالية :**

قبيل تبني التسيير العمومي الجديد عرفت بعض الدول أزمة اقتصادية مثل نيوزيلندا التي أطلقت برنامجها الإصلاحي سنة 1984 على خلفية أزمة اقتصادية حادة: معدل نمو منعدم، ديون عمومية مرتفعة، انخفاض قيمة الدينار النيوزيلندي ومعدل تضخم بلغ 13%، في السويد تم إطلاق إصلاحات أولى في 1985، في سنة 1982 بلغ معدل عجز الميزانية 13% من الناتج الداخلي الخام(PIB) ومعدل نمو كان قريبا من الصفر (0) في نهاية الثمانينيات وغيرها من الدول.

في حين نجد دولا أخري طبقت إصلاحات التسيير العمومي الجديد في ظل أوضاع اقتصادية جيدة مثل فلندا، فقد أطلقت فيلندا إصلاحاتها سنة 1989 في فترة كان أداء الاقتصاد الفنلندي جيدا، كما أن الرئيس الأمريكي "كلينتون" طبق إصلاحات " National Performance Review" في أحد أكثر فترات الازدهار والاستقرار التي عرفها الاقتصاد الأمريكي، فإذا اعتبرنا أن الإصلاحات التي تبنتها نيوزيلندا كانت ضرورة حتمية أملتها الظروف الاقتصادية فلا يمكن الأخذ بنفس الافتراض بالنسبة لفلندا التي لم تكن لديها مشكلة اقتصادية.

[1] بن نعمان محمد، إمكانية تطبيق أليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية. ولاية بومرداس نموذجا.، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة * بومرداس*،الجزائر، ص ص 39 40

**2-الظروف السياسية :**

ربط تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد في بعض الدول بوصول قادة سياسيين إلى الحكم يمثلون تيار "المحافظون الجدد" New Right"، أمثال مارغريت تاتشر Margaret Tatcher في بريطانيا، وريغان رونالد Reagan Ronald في الولايات المتحدة الأمريكية ومولروناي براين Mulroney Brian في كندا، على أساس أن هذا التيار يميل كثيرا إلى الحد من دور الدولة في الاقتصاد، فتبنيهم لمبادئ التسيير العمومي الجديد كان انطلاقا مما يؤمنون به من مبادئ كضرورة لتقليل الإنفاق الحكومي، الخوصصة، رفع الضرائب، لكن لا يمكن الجزم بذلك لأنه تم تطبيق التسيير العمومي الجديد في بعض الدول، من طرف حكومات لا تنتمي إلى هذا التيار حكومات اجتماعية ديمقراطية وحكومات حزب عمال خاصة في أستراليا و نيوزيلندا.

كما يجب الإشارة إلى عامل سياسي أخر وهو زيادة الوعي لدى المواطنتين وارتفاع سقف تطلعاتهم بالنسبة لما ينبغي أن تحققه حكوماتهم لهم، فأصبحت جودة الخدمات العمومية المقدمة مطلبا أساسيا لديهم، وهو ما شكل عامل ضغط على السياسيين لكسب ثقة المواطنين.

إضافة إلى العوامل السابقة الذكر فإن نمط التسيير البيروقراطي المبني على التسيير عن طريق الورق والذي كانت تسير وفقه كل المنظمات العمومية، لم يتمكن من استيعاب التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي فتحت المجال للكثير من التطورات في مجال التسيير وهو ما ثبت من خلال تجارب المنظمات الخاصة واستفادتها من هذا التطور التكنولوجي فكان لابد للمنظمات العمومية أن تحذو حذوها في أطار الاستجابة للضغوط المتزايدة من طرف المواطنين لتحسين الخدمة العمومية والرفع من جودتها.

## المطلب الثاني : التسيير العمومي الجديد المفهوم، المبادئ

ظهر مفهوم التسيير العمومي الجديد في أجندة الإصلاحات لمختلف دول العالم وعرف مسميات عديدة منها: الإدارة القائمة على السوق، نموذج ما بعد البيروقراطية، التسيير العمومي الحديث، الإدارة العامة الحديثة، حكومة ريادة الأعمال أو الحكومة المقاولاتية...الخ، رغم اختلاف المسميات إلا أن الفلسفة والمضمون واحد، لكن مصطلح التسيير العمومي الجديد هو الأكثر شيوعا لذا سنعتمد عليه في بحثنا هذا وفق الترجمة الحرفية للمصطلح الإنجليزي New Public Management

### الفرع الأول: مفهوم التسيير العمومي الجديد

تباينت تعاريف التسيير العمومي الجديد لكن اتفقت جميعها في كونه مقاربة حديثة لإصلاح القطاع العام (الحكومي ) من أجل النهوض بمستوى أدائه من أجل توفير خدمات ذات نوعية تحت غطاء تحقيق الصالح العام، ومن أهم هذه التعاريف ما يلي :[1]

تعريف "Francois Xavier Merrien " بأنه إدخال في الإدارة العامة قيم وأنماط تسيير عمل المؤسسة الخاصة. وإدخال تقنيات مستوحاة من السوق.

ويعرفه Jacque Chevallier**:** بأنه يهدف إلى نقل أساليب التسيير الخاصة إلى المجال العمومي ، تحويل نمط الإدارة، تقوية مسؤولية المسيرين وتحسين العلاقة مع المواطنين،" ويقدم الأستاذ **Pollitt.C** : الكلمات الدالة للتسيير العمومي الجديد منها: ميكانيزم السوق، اللامركزية، تحسين النوعية والجودة.

**تعريف المعجم السويسري للسياسة الإجتماعية dictionnaire suisse de politique sociale**:اتجاه عام شامل لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشر لاحقا تدريجيا في معظم الدول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يعتمد في تحليله وقيادته للأنشطة العمومية على العلوم القانونية والإدارية، فإن أفكار ومبادئ التسيير العمومي الجديد مستقدمة ( مستمدة) من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الإختلالات

[1] بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، ص 275

التي ميزت التسيير العمومي التقليدي لاسيما البيروقراطية وصعوبة ممارسة سياسة قيادية حقيقية في تسيير المؤسسات العمومية، وهذا بهدف الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية.[1]

- **تعريف لجنة الإدارة العامة التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE** والتي كان لها تأثير مهم في نشر وتعميم التسيير العمومي الجديد أنه : " براديغم ( نموذج ) جديد يقوم على ثقافة نشر تحسين الأداء في القطاع العام الأقل مركزية". والذي يتميز بالخصوصيات التالية :[2]

- تركيز الاهتمام على النتائج من منطلق الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات من خلال الاستناد على نموذج 3E* ونموذج 3D**.
- استبدال البنيات التقليدية، والتسلسل الهرمي والمركزية بأنظمة وبنيات ( هياكل) لامركزية أين تكون الخيارات المالية (الميزانية) المتعلقة بمقدمي الخدمة أقرب ما يكون من المستفيد، حيث يكون للزبون (المواطن) وباقي أصحاب المصالح الحق في إبداء الرأي والمراقبة (التفتيش).
- إعطاء حرية أكثر في إيجاد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي، ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين فعالية السياسة المتبعة وتقليل تكاليفها.
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة، والمسيرة من طرف الملكيات العمومية (القطاع العمومي) من خلال وضع أهداف متعلقة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة.
- تعزيز القدرات الإستراتيجية في المركز لتوجيه عملية تطور الدولة كي تتيح لها الإستجابة للتغيرات الخارجية والمصالح المتنوعة تلقائيا وبمرونة وبأقل تكلفة.

**أما بورينس** فجادل " بأن التسيير العمومي الجديد NPM هو المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألف من مكونات مترابطة هي : توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، زيادة استقلالية

---

[1] أحمد بوشنافة، فاطمة بوداوي، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح الإدارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، العدد 10، 2020، ص 20

[2] Marcel GUENOUN :Le Management De La Performance Publique Local Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations Intercommunales, these pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion , Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion, UNIVERSITE PAUL CEZANNE, AIX-MARSEILLE III, mars 2009,p61

* (Economie, Efficience,Efficacité) و تعني (الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة)

** (Downsizing, Defunding, Dèvolution) و تعني ( السوق، اللامركزية، النوعية)

المسيرين العموميين ولاسيما من ضوابط رقابة الوكالات المركزية، قياس ومكافأة الأفراد على أساس تلبية الأداء للأهداف، إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لأداء نشاطاتهم بشكل جيد، وكذا إدراك المزايا التي قد تنجر من عامل المنافسة ( التشجيع على المنافسة)، فتح المجال للقطاع الخاص في تنفيذ الأغراض العامة بدلا من الاقتصار على القطاع العام".[1]

يرى كل من أوسبورن وجيبلار (D. Osborne et T Geabler) أن التسيير العمومي الجديد يقوم على التجديد في نشاط الحكومات، وذلك بإضفاء طابع المقاولة على القطاع الحكومي، تحت مصطلح (Gouvernement entrepreneur)، ويحدد الكاتبان عشرة قواعد وأسس تحكم دور الحكومات الريادية أو القطاع العام في إطار التميز المؤسسي ( corporate excellence)، وهي: [2]

- إضفاء مبادئ التنافسية بين مقدمي الخدمات العامة.
- تقييم كفاءة الوكالات والهيئات بالتركيز على النتائج بدلا من التركيز على المدخلات.
- تحقيق أهداف الحكومات من خلال تحقيق رفاهية المواطن (الزبون) بفعالية وكفاءة، بدلا من ارتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية.
- تغيير نظرة الإدارة إلى المرفق العمومي وللخدمات العامة المقدمة وللمستفيد منها (إعادة تعريف المواطن كزبون).
- إدارة مدفوعة بالأهداف وليس بالقواعد واللوائح
- أن تكون للهيئات الحكومية استعدادات سابقة لمواجهة وحل الصعوبات والمشاكل قبل ظهورها (حكومات الوقاية).
- أن تسعى الهيئات الحكومية إلى تعظيم أرباحها الاقتصادية والبحث عن موارد جديدة بدلا من الاكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد (كسب بدل الإنفاق).
- لامركزية السلطة وتعزيز الإدارة بالمشاركة.
- اعتماد آليات السوق بدلا من التسيير البيروقراطي.
- تحفيز الوكالات العامة والخاصة والخيرية لحل مشاكل المجتمع.

---

[1] عشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة سعيدة، الجزائر، العدد 01/2011-2012، ص 114.

[2] فاطمة بكدي، مرجع سابق، ص 75.

- في حين لخص "**بوليت**" (**Pollitt،1995**) التسيير العمومي الجديد في ثمانية مكونات مترابطة هي: خفض التكاليف وتسقيف الميزانيات وزيادة الشفافية في إعادة تخصيص الموارد، وتقسيم المنظمات البيروقراطية التقليدية إلى وكالات منفصلة، ولا مركزية سلطة الإدارة داخل الوكالة العامة، وفصل وظيفة توفير الخدمة عن شرائها، وإدخال آليات السوق وشبه آليات السوق، وعمل الموظفين على تحقيق أهداف الأداء والمؤشرات وأهداف المخرجات (إدارة الأداء)، والتحول من التوظيف على الأساس الدائم إلى التوظيف على أساس العقود والمنافسة، والتركيز على نوعية الخدمة ووضع معايير والاستجابة للعملاء.[1]

و فيما يلي جدول يبين مفاهيم التسيير العمومي الجديد كما وردت عند أهم المؤلفين المهتمين بالتسيير :

***الجدول رقم (II-1): مفاهيم التسيير العمومي كما وردت عند أهم المؤلفين***

| أزبون وغايبلر Obsorne and Gaebler 1992 | بورينس كومونويلث1996Borinscmmonwealth | فارليوآخرون Farli and al 1996 | بوليت Pollit 1993-1994 | هود دوليفي Hood and Dunleavy |
|---|---|---|---|---|
| لا مركزية الحكومة: تعزيز أكبر للمرونة، الاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم | تعزيز الحكم الذاتي من الرقابة المركزية للوكالات | اللامركزية، فك الترابط التنظيمي: أشكال جديدة لحوكمة الشركات، الانتقال إلى نمط محلي للإدارة | لامركزية السلطة الإدارية في الخدمات العمومية | التدريب العملي على التسيير المحترف |
| تحفيز الحكومة على التوجيه لا التنفيذ | | الفصل بين الإستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى | تفكيك وحدة البيروقراطية التقليدية إلى وكالات مستقلة | التحول إلى تجزئة الوحدات إلى نماذج شبه تعاقدية |
| المنافسة داخل القطاع العام: قد يكون فيما بين الجمهور أو بين العديد من مقدمي الخدمات | تقبل المنافسة، هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص | وضع وتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام | إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة | التحول إلى زيادة المنافسة، والتموين المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العام، انفتاح وظيفة المولين على المنافسة |
| التسيير والتحفيز على أساس المهمة لا القواعد | خلق التعاون بين القطاعين العام والخاص | الفصل بين التمويل العام واستقلالية مقدم الخدمة | الفصل الواضح بين وظيفة الكشتري والمقدم للخدمة | زيادة التركيز على رقابة المخرجات |
| خدمة العملاء | توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، خدمة العملاء والمستخدمين | التأكيد على استجابة مقدم الخدمة للعملاء، اهتمام أكثر بجودة الخدمة | التأكيد على النوعية والاستجابة للعملاء | معايير صريحة، ومقاييس للأداء |

[1] فاطمة بكدي المرجع السابق ص 76

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| توجيه نتائج الحكومة: التمويل على اساس المخرجات لا المدخلات | تقييم/قياس المنظمات والأفراد ومكافأتهم على أهداف الأداء مجتمعة | استخدام أساليب أكثر شفافية لمراجعة الأداء | أهداف الأداء توضع من طرف المسيرين/ المديرين | التأكيد على المزيد من الانضباط والتقشف في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة |
| مقاولة الحكومة: الكسب بدلا من الإنفاق | توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لتحقيق الأهداف | الاهتمام أكثر بالقيمة مقابل المال ومكاسب الكفاءة | ميزانيات ثابتة وفصلية | |
| السوق موجهة للحكومة: التغيير من خلال الاستفادة من السوق | | التخفيض أو التقليص من العمالة | تغيير علاقات العمل | |

**المصدر**: عاشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة سعيدة، الجزائر، العدد 01، 2011-2012، ص 115.

من خلال الجدول يتبين أنه لا يوجد اتفاق موحد لتعريف للتسيير العمومي الجديد، فمن الناحية النظرية هو مصطلح ظهر نتيجة تطورات متلاحقة طالت الدول الأنجلوسكسونية، والتي عملت على إصلاح إختلالات التسيير العمومي التقليدي نحو نمط جديد يعتمد منهجية وأسلوب القطاع الخاص في إدارة الشؤون العامة، كما أنه يحمل مفاهيم المسؤولية، الديمقراطية، المشاركة، الشفافية والشرعية، كما يعطي أهمية للقيادة المبدعة في جميع المستويات، ويركز على مبادئ تنظيمية أساسها اللامركزية، قلة عدد المستويات الإدارية والمرونة اتجاه تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية والمشاركة في اتخاذ القرارات كذلك يركز على خدمة المرتفق باعتباره مرجع أساسي لجودة الخدمات العمومية.

مما سبق يمكننا القول بأن التسيير العمومي الجديد هو منهج إداري جديد، يعتمد على نقل الأساليب الإدارية المطبقة في القطاع الخاص إلى القطاع العام من خلال التركيز على جودة الخدمات المقدمة، وكذا الاهتمام برأي الزبون (المواطن) واعتماد لامركزية أكثر في التسيير والمساءلة ووضع مؤشرات لقياس الأداء مع وضع نظام حوافر وتبني المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

## الفرع الثاني: مبادئ التسيير العمومي الجديد

اختلف الدارسون حول إيجاد مجموعة مبادئ ثابتة وموحدة للتسيير العمومي الجديد نظرا لصعوبة تقديم تصور واضح لمفهومه الذي يختلف أيضا من بلد لأخر وفيما يلي نذكر أهم المبادئ التي جاء بها الباحث ( Hood)، في مقاله المشهور بعنوان "الإدارة العامة لجميع الفصول"، والذي يعتبر من أبرز المهتمين بمواضيع التسيير العمومي الجديد على المستوى الدولي، حيث نوجزها أهمها في النقاط التالية :

- تحديد المسؤولية: تتطلب عملية المساءلة تحديد المسؤولية ولا تتطلب انتشار السلطة.
- التدريب العملي على تسيير محترف للمنظمات العمومية،ومن المتوقع أن تسهم هذه الفكرة على صعوبتها في تحقيق أكبر قدر من المساءلة.
- معايير وتدابير أداء واضحة، أي تعريف جيد لأهداف الأداء باستخدام نماذج مستحدثة وفعالة لمؤشرات الأداء، ومن المتوقع أيضا أن يعزز هذا المبدأ نظام المسائلة ويدعم تحقيق الكفاءة.
- زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج، أي توجيه الموارد إلى المناطق وفقا لمقاييس الأداء نظرا للحاجة إلى تأكيد النتائج بدلا من الإجراءات.
- التحول إلى تصنيف الوحدات في القطاع العام، أي تفتيت الوحدات الكبيرة وتمويلها بشكل منفصل.
- التحول إلى زيادة المنافسة في القطاع العام: المنافسة باعتبارها مفتاحا لخفض التكاليف وتحقيق معايير أداء أفضل.
- الضغط نحو المزيد من الإنضباط والتقشف في استخدام الموارد في القطاع العام، الأمر الذي يعني تخفيض التكاليف المباشرة، وتقليص العمالة، والانضباط، ومقاومة مطالب النقابات، والحد من الامتثال لتكاليف الأعمال(الاقتصاد، الفعالية والكفاءة ( Es3).
- تبني الأدوات الإدارية الحديثة في القطاع الخاص: المرونة في نظام الأجور والتوظيف والتقاعد.

كما حدد أوزبورن وجابلير عام 1993، عشرة مبادئ تمثل تعريفا عمليا للتسيير العمومي الجديد هي:

- تقع على الحكومات مسئولية توجيه تقديم الخدمات العامة.

- الحكومة مملوكة للجميع، ودورها هو تمكين المواطن لممارسة الحكم الذاتي، فالمواطن ليس مجرد متلق للخدمات العامة، وإنما يقرر كذلك نوع الخدمات.
- ينظر إلى منافسة القطاع العام بنظرة إيجابية: فالموظفون يتنافسون في تسليم الخدمات والمجتمعات يتنافس بعضها مع بعض لتقديم أفكار مبتكرة، والإدارات تتنافس فيما بينها على الموارد العامة المحدودة.
- التركيز على النتائج: من خلال التحول عن فكرة توزيع المدخلات مثل الموظفين، المساحة، والموارد بين الوحدات الحكومية.
- مفهوم العميل يعتمد على قيمة الاختيار، وأن المواطن هو بمثابة العميل في القطاع الخاص.
- التوجه نحو الرقابة: يعني التوجه نحو علاج المشكل حل غير فعال.
- تعظيم مشاركة أوسع للمواطنين والمؤسسات في عملية صنع القرار (مكافحة التسلسل الهرمي ومكافحة البيروقراطية).
- القواعد: تحويل الإدارة بالقواعد والقوانين إلى الإدارة بالرؤية والرسالة.
- البيروقراطيات : التخلص من الهرميات والمركزية في اتخاذ القرار.
- تعزيز قوى السوق : من خلال الاستفادة من استراتيجيات السوق في تسليم السلع والخدمات.

حسب " دافيد جياك " (D.Giaque) هناك 13 مبدأ يقوم عليه التسيير العمومي الجديد تتمثل في :

- إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.
- انفتاح المصالح الإدارية على المرتفقين والتقرب منهم كما هم الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة.
- التركيز على مخرجات النظام والآثار الإيجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته.
- تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليها والآفاق التي يتطلع إليها التنظيم، والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية.
- تغير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى اعتباره زبونا.

- التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها، وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
- التسيير بإدارة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال.
- تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة.
- تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية والممارسات البيروقراطية.
- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (أي المستوى السياسي)ومستويات التسيير التكتيكي (العملي) أي مستوى المصلحة الإدارية.
- رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية.
- تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية، وكذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم.
- تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

وعليه ركز جمهور الباحثين .....

## الفرع الثالث: مكانة التسيير العمومي الجديد في الدول المعاصرة

جميع مبادرات الإصلاح للتسيير العمومي ومن بينها التسيير العمومي الجديد تهدف إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية : تحقيق الفعالية، زيادة و تحسين جودة الخدمات المقدمة و التحكم الأمثل في التكاليف.

و لقد أصبح التسيير العمومي الجديد الذي يستوحي من الممارسة المقاولاتية القاطرة الأساسية لكل المشاريع الإصلاحية للدول والمنظمات العامة، ووسيلتها في ذلك البحث عن مطابقة مثلى بين العرض للخدمة العامة والطلب عليها، مع اعتماد فلسفة التقييم الشامل للأنشطة و الخدمات العامة كالموظفين و الموازنات.

وتختلف محاور تركيز السياسات العامة على التسيير العمومي الجديد باختلاف الدول، ففي ألمانيا يركزون على تقديم الخدمات ذات المنفعة العامة، أو ما يطلق عليه Veues Steuerungs والذي يشكل الإطار لسياسة العصرنة للدولة وإداراتها، في حين أن اعتماد التعاقد في الوظيفة العامة في إيطاليا شكل نقطة تحول في عمل المصالح العامة، أما فرنسا

فنظرا لخصوصيتها فهي تبحث منذ أكثر من 80 سنة لخدمة عمومية فرنسية خالصة والتي تتجه شيئا فشيئا إلى السياسة ومنطق السوق.

يعرف التسيير العمومي في ألمانيا بـــ Dasinsvrsage ما يفيد لغويا "ما يتعين لمواجهة احتياجات الوجود"، وهو ما يعني البحث عن تقديم الخدمات الأساسية، فقط يضع فرقا بين الخدمات الأساسية وغير الأساسية.

نتج عن الإصلاح واعتماد التسيير العمومي الجديد خمس مبادئ أساسية للمنظمة :[1]

- الفصل بين وظيفة الإستراتيجية القيادة والرقابة وبين الوظائف التشغيلية للتنفيذ.
- تجزئة وتكسير وتقسيم البيروقراطية الراسية العمودية عن طريق خلق وحدات إدارية مستقلة (وكالات ) عن طريق اللا مركزية والتمكين Empoweerment لمجموعات العاملين.
- اللجوء المباشر لميكانيزمات السوق (المنافسة بين الفاعلين العموميين وبينهم وبين القطاع الخاص، التحفيز .....)
- تغيير في الهيكل الرأسي للإدارة عن طريق تدعيم المسؤوليات واستقلالية مستويات التنفيذ.
- وضع وتأسيس للتسيير عن طريق النتائج قائم على تحقيق الأهداف، قياس وتقييم النجاعة.

إن وضع مؤشرات النجاعة ورواج الإتجاه الزبوني وغيرها من الإصلاحات التي تدخل ضمن التيسسر العمومي الجديد أخذت أشكالا متعددة حسب البلد ومجال النشاط العمومي فمع مجيء حكومة New Labor في المملكة المتحدة عام 1997 ظهرت متغيرات عديدة على طرق التنسيق بين مختلف المصالح في الإدارة العامة والتي كانت تعتمد نموذج ما بعد البيروقراطية نحو اعتماد نموذج جديد للحكومة يقوم على شركاء داخل شبكة بين مجموعة المهنية المواطنين والفاعلين الخواص.

وقد قادت هذه التغيرات نحو علاقات أقا سلمية بين الفاعلين الأساسين والأعوان، وساعدت على إنهيار أشكال التنسيق السوقي كما كان الحال عليه في مرحلة تاتشر وذلك لفائدة التنسيق حسب الشبكات.

[1] Spanou Calliope » ,Abandonner ou renforcer l'état webérien ,« ? Revue française d'administration publique 1/ 2003 (no ,(106-105p. 109-120, p112

في بداية القرن الواحد والعشرين تطورت مفاهيم التسيير العمومي الجديد لتفسح المجال أمام مفاهيم للقيم العمومية public value management، وعلى خلاف مبادئ التسيير العمومي فإن الاتجاه الجديد يجمع علاقات متعددة وبأشكال مختلفة سواء على مستوى القطاع العام وأيضا بين الحكومات وباقي الفاعلين بما فيهم الناخبين .[1]

## المطلب الثالث: أهم النظريات المرتبطة التسيير العمومي الجديد

ارتبط مفهوم التسيير العمومي الجديد بعدد من النظريات المستمدة أساسا من الفكر الليبرالي، التي ظهرت بحلة جديدة في مطلع السبعينات من القرن الماضي عندما اشتدت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، وأكد هذا الفكر على أن أحد أسباب هذه الأزمة هو التدخل المفرط للدولة، حيث ظهرت عدة نظريات تصب في مجملها على التوجه إلى رفع أداء وكفاءة المرافق العمومية والتركيز على آليات السوق، ومن بين هذه النظريات نذكر ما يلي :

### الفرع الأول: التسييرية

يعتقد هذا الاتجاه على نحو متزايد أن إدارة القطاع الخاص بمبادئه وممارساته (مثل إدارة الأداء، خدمة العملاء، إدارة العقود، مرونة تحديد وتقرير الأجور.....) يمكن تطبيقها على المؤسسات والوكالات العامة، وسيوفر هذا التطبيق لهذه المبادئ والممارسات حلولا وإجابات لكثير من مشاكل فعالية المنظمات العامة. ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أيضا أن التحول من المنظمات البيروقراطية للعلاقات التجارية من شانه أن يؤدي إلى تغيير في بنية وقيم ومهارات المسيرين (المديرين) في المؤسسات العامة والتي من شانها دعم الابتكار، نوعية الخدمة، الشفافية، الإبداع، المبادرة، التكيف، والعمل الجماعي في الخدمة العامة، واعتبروا أن بإمكان الحكومات أن تعمل وفقا لمؤسسات الأعمال باستخدام مبادئ وممارسات الشركات الخاصة. وتفترض التسييرية بان تحسين الإدارة (بدلا من تحسين السياسات، والتكنولوجيا الحديثة، أو أنواع أخرى من الترتيبات الدستورية) تقدم لمجتمعاتنا أفضل فرصة للتقدم المادي، وهم يفترضون أن الإدارة نشاط متميز ومنفصل، يؤدي دورا حاسما في التكامل بين الخطط، الفاعلين والتكنولوجيا لتحقيق النتائج المرجوة. [2]

---

[1] Ubaldi Barbara » ,L'administration électronique, support de l'innovation dans les services publics ,« Revue française d'administration publique 2/ 2013 (N ,146 °p. 449)

[2] Judy Whitcombe, "Contributions and Challenges of 'New Public Management': New Zealand since 1984". **Policy Quarterly,** Volume 4, Issue 3, September 2008. pp. 7-8 online https://scholar.google.com/scholar?q=related:i1rI6mPnEiUJ:scholar.google.com/&scioq

من جانب آخر، يجادل Pollitt (1998) بان التسييرية يجب أن تقيم من ثلاثة جوانب متمايزة، أولا من حيث الايدولوجيا،والثاني بوصفها خطابا، والثالث باعتبارها مجموعة من الممارسات التسييرية من المرجح أن يختفي الاختلالات أكثر مما يكشفها يجب أن يخضع لنقاش حاد. أما بوسطن وآخرون Boston et al فيقولون بان *جوهر التسييرية تكمن في افتراض أن هناك شيئا يدعا تسييرا management والذي يكون بشكل عام عبارة عن أنشطة فعالة بكل معنى الكلمة، تجسد مجموعة من المبادئ التي يمكن تطبيقها في قطاع الأعمال العام مثله مثل قطاع الأعمال الخاص*

واكتسبت أفكار التسييرية رواجها عندما تم ربط أجندة الاقتصاد بالبيروقراطية السياسية في سياق الضعف الاقتصادي، كما كان هناك شعور بالحاجة إلى الكفاءة، اقتصاد السوق والياته، ثقافة الأعمال، والقيمة للمال في القطاع العام. حيث كان من المفترض أن قيم القطاع الخاص والممارسات التجارية (ممارسات قطاع الأعمال) تلقى دعما من طرف الحكومات ضمن نطاق استراتيجي لتعزيز فعاليتها، خاصتا من حيث التكلفة cost–effective حيث تتوقع التسييرية من المسيرين العامين تحسين الكفاءة والخفض من التكاليف المرهقة وتعزيز الأداء التنظيمي ضمن إطار تنافسي لخلق أفضل النتائج.

ويعرف اور Uhr التسييرية بأنها * السعي نحو تحقيق نتيجة في نظم الإدارة الحكومية من خلال تبسيط عمليات اتخاذ القرار في اتجاه يسمح بقدر اكبر من الاستقلالية، ولكن كذلك في إطار مسؤولية اكبر للمجال أو مدير/مسير البرنامج (محليا) أما ديكسون وآخرون Dixon et la فيجادلون بأن التسييرية: [1]

*تركز على إدارة وتنفيذ السياسات بدلا من التركيز على تنمية ووضع السياسات في الإدارة العامة

* تؤكد على الكفاءة والفعالية في مقابل العدالة والإنصاف في إدارة الموارد العامة (تتضمن تحديد الأهداف، الأداء المعياري، قياس الأداء، ردود فعل الأداء).

* تدعو إلى إدخال الممارسات التسييرية (الإدارية) للقطاع الخاص في القطاع العام.

*تسعى لنزع المسؤولية ونقل السلطة، في مقابل تأسيس إدارة المسؤولية وهياكل للمساءلة العامة.

*تدعو لإقامة/إنشاء إدارة عامة قادرة على المنافسة.

---

=judy+whitcombe,+contribtion+and+challenges+of+new+public+management&hl=fr&as_sdt=0,5&as_vis=1.

[1] Judy Whitcimbe, op.cit, p 08

وقد استخدمت بلدان مثل استراليا نيوزيلندا والمملكة المتحدة مبادئ التسييرية كأداة لإصلاح الإدارة العامة هذه الدول استخدامات الأداء الإداري، خدمات التعاقد الخارجي الحكومية contracting –out government servis، المناقصة التنافسية competitiv tenderin خدمة العملاء customer service وغيرها من الأنشطة كأدوات بهدف تحسين الخدمات المقدمة للجماهير من طرف المؤسسات العامة.

## الفرع الثاني: نظرية الخيارات العمومية

نظرية الخيارات العمومية هي مجموعة من النظريات طورها *جيمس بوكنان* ( JAMES Buchanan) وجوردن تولوك (Gordon Tullock) عام 1954، في محاولة لشرح كيفية اتخاذ القرارات العامة. إلى جانب مجموعة من المفكرين أمثال (كنبث ارو) (kenneth Arrow) و(دنكان بلاك) (Duncan Black) و(انطوني داونز) (Anthony Downs) و(وليام ريكر).(William Riker)

هذه النظرية تعد أهم النظريات المطبقة على البيروقراطية والسياسة. ويعرف *بوكنان* الخيار العام بأنه : السياسة بدون رومانسية، تقوم النظرية على الافتراضات التالية:[1]

- السلوك السياسي والإداري يمكن تفسيره وتوقعه.
- السياسيون والبيروقراطيون يسعون لتعظيم مصلحتهم الخاصة.

وترى النظرية أن الشركات الكبرى والصناعات تنفق للدفاع عن مصالحها الاقتصادية، وأنها تصوت للناخب الذي يحقق لها اكبر فائدة اقتصادية.

نظرية الاختيار العام تستند إلى تطبيق التحليل الاقتصادي لدراسة القرارات الحكومية، وتفترض النظرية أن الحكومات تتكون من الأفراد وأن الإجراءات الحكومية هي نتيجة القرارات التي يتخذها الأفراد في أدوارهم كمسؤولين منتخبين أو معينين أو بيروقراطيين وتنجم عن تلك القرارات مجموعة من التكاليف والعوائد، فيتم تحديد أفضل توليفة من التكاليف والفوائد، تستمد هذه النظرية أيديولوجيتها من مركزية السوق، فهي ترى أن البديهيات والتأكيدات التي ينطوي عليها نموذج السوق تنطبق على الاقتصاد العام.

[1] Steve Mariotti What Every Voter Should Know About public Choice Theory. **Online** .**Avaiable at** : http://www.huffingtonpost.com/steve-mariotti/ what – every – voter – should - k_b_8217650.html

تنص النظرية على أن سلوك الفرد في النظام السياسي، تحفزه المحفزات نفسها في النظام الخاص، فالمكافئات النقدية تؤثر على قرارات المسؤولين الحكوميين، وان المنتخبين يفكرون كغيرهم في العديد من الحوافز الأخرى، وان البيروقراطيين يرون توسيع الميزانيات للمشروعات المفضلة، والترقية، وتوسيع النفوذ لدى صاحب القرار كأهم المحفزات لاتخاذ قراراتهم، لأن مثل هذه الحوافز تؤثر على قرارات القادة السياسيين، وبذلك يمكننا توقع الإجراءات التي قد يتخذونها.

لا تقتصر المنافسة فقط على القطاع الخاص، بل يواجه القطاع العام كذلك المنافسة فيتنافس المرشحون للمناصب للحصول على مناصب نادرة، وبمجرد انتخابهم يتنافسون للحصول على الموظفين ودعم الزملاء للسياسات المناسبة للحملة، ويتنافس المسؤولون غير المنتخبين على السلطة وزيادة الميزانية والترقيات.

ومن أوجه الاختلاف الأخرى في القرارات، أن النظام الحكومي يحتاج إلى تصويت ويتم اتخاذ القرار بناء على رأي الأغلبية، في حين أن النظام الخاص يعبر عن الصوت الدولار، ولا ينتظر السوق موافقة الأغلبية، مثلا تحويل الأراضي الزراعية إلى صناعات.

تكمن أهمية هذه النظرية في كونها :[1]

- تشجيع التفكير النقدي للمشكلات الاقتصادية ، واستخلاص الدروس من الماضي للتطلع للمستقبل.
- الأفكار الأساسية بسيطة ولكنها قوية .
- تطوير مهارة التفكير الاقتصادي.

تؤيد هذه النظرية بقوة مبادئ التسيير العمومي الحديث القائمة على المنافسة والتحفيز تماما كما في القطاع الخاص .

[1] Mark C, Schug and Jennifer Fontanini, Public Choise Theory and the role of Government in the Past, Social Education 58 (1),1994, pp, 20-22, 1994 National Council for the Social Studies.
Online.Available at ;
http://www.socialstudies.org/sites/default/files/publications/se/5801/580107/.html

## الفرع الثالث: نظرية الوكالة

هذه النظرية غير موجهة للمنظمات والمرافق العمومية، ووضعت خصيصا للمنظمات الخاصة، لكن طبيعة علاقات الدولة مع ممتلكاتها، وضرورة رفع كفاءة المرافق العامة، يتطلب مراجعة هذه العلاقات على ضوء المساهمات الجديدة في مجال المنظمات عموما.

تفترض نظرية التمويل أن هدف المنظمات هو تعظيم ثروة المساهمين، هذا الهدف لم يمثل مشكلة عندما كان المالك هو نفسه المدير، ولكن تغيير العلاقة بين المدير والمالك، بحيث نتساءل عن المدى الذي يمكن من خلاله للمديرين التصرف نيابة عن المالكين، فالمديرون يملكون المزيد من المعلومات حول الشركة ويسيطرون على إجراءات انتخاب مجلس الإدارة، وأن المساهمين موزعون على نطاق واسع، فهنا تنشا المشكلة (الفصل بين المديرين والمالكين) [1].

أشار *ادم سميث* في كتابه ثورة الأمم إلى مشكلة الوكالة، إذ توقع انه إذا تمت إدارة المنظمة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص غير المالكين أو المساهمين الحقيقيين، فإنهم قد لا يعملون لصالح أصحابها (فرضية الانتهازيين، حيث تخلق حالة من عدم اليقين في التعامل وانعدام الثقة بين الأطراف ). وعزز هذا القلق آخرون أمثال *بيرل* (Adolf A. Berle) و *مينز* (Gardner C. Means) عام 1932 وجادلا بأن الوكلاء قد يستخدمون ممتلكات الشركة لمصالحهم الخاصة، والتي ستخلق الصراع بين المالكين والوكلاء.

كان ينظر إلى نظرية الوكالة في الستينيات والسبعينيات من زاوية مشكلات تقاسم المخاطر بين المدير والوكلاء، كيف تطبق هذه النظرية في الإدارة العامة ؟

في الأنظمة الديمقراطية، فإن الناخبين أو السياسيين الذين يسيرون مؤسسة عمومية – كالوزارة أو الولاية أو البلدية –ليسوا هم أصحاب هذه المؤسسات ولا مالكو أصولها، وبالتالي فهم وكلاء للجماهير، وهؤلاء هم المالك السيادي لأصول الجماعة. فتتطلب الموافقة على استخدام أصول الإدارة أو الميزانية التصويت البرلماني، أي المصادقة من طرف الممثلين المنتخبين من السكان، وبالتالي فهناك أشبه بالعقد بين الشعب والسياسي المنتخب، الذي ينتظر منه تنفيذ البرنامج الانتخابي.

[1] فاطمة بكدي ، مرجع سبق ذكره ص ص 86 87

## الفرع الرابع: تحليل تكلفة الصفقات

تعود أفكارها إلى أعمال Coase عام 1937 والتي ظهرت في كتابه طبيعة المؤسسة the nature of the firm وتمثل هذه النظرية احد أهم التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة لاقتصاد المؤسسة ويرجع Coase مشروعية لجوء المنظمات في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكانيزمات السوق باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجرائها ، وقد قام ويليامسون E.O.Williamson، ابتداء من سنوات السبعينات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح هذه الأخيرة احد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثين في مجال سلوك المنظمات ولاسيما في علاقاتها بميكانيزم السوق، وبصورة مختصرة يمكن تلخيص هذه النظرية في كون اللجوء إلى آلية السوق تبقى هي أداة الضبط الأولى والمرجعية بالنسبة لكل المتعاملين، غير أن هذا لا يمنع من أن كثيرا من الحالات – والتي تعود إلى تعقد وتشابك الحياة الاجتماعية والاقتصادية – تلجا فيها المنظمات إلى عقد صفقاتها باليات أخرى بدلا من توظيف آلية السوق التي تبدو اقل كفاءة بسبب ما يترتب عنها من تكاليف عقد الصفقات، إذ في هذه الحالة تبدو أكثر ارتفاعا مما لو أن المنظمة لجأت إلى أشكال أخرى . فالتبادل الأكثر أداء هو التبادل الذي ينطوي على تكاليف أقل.[1]

وتجد نظرية تكلفة الصفقات مبررا لها في مجال الاقتصاد والتسيير العموميين من حيث أن تقديم الخدمات العمومية قد يكون مكلفا إلى ابعد الحدود إذا لجانا إلى آلية السوق بمفهومها الضيق، وهو ما يبرر تفضيل لجوء الدولة إلى العمل بهذه النظرية لاسيما أن هذا الاتجاه العام نحو ضبط العلاقات السوقية في أشكال تعاقدية تم التأسيس لها وتبريرها من خلال مساهمات أخرى كنظرية الاتفاقات the theory of conventions ونظرية العقود the of contracts

استكمالا لما سبق قدم Gruening تحليلا مفصلا للنظرية الأصلية المشكلة للتسيير العمومي الجديد فخلص إلا انه إذا كان الNPM يفترض بأنها تعني نظرية الاختيار العام، إضافة لأفكار التسييرية فهو استنتاج غير مكتمل فهو يشير إلا أن الـ NPM تعود إلى تأثيرات كل من نظرية الإدارة العامة الكلاسيكية و النيوكلاسيكية neoclassical public administration وتحليل السياسات policy analysis ونظرية الوكيل الرئيسي ونظرية حقوق الملكية property rights theory والمدرسة النمساوية الجديدة the neo–Austrian school واقتصاديات تكلفة الصفقات transaction cost economics وكذا نظرية الاختيار العام وأفكار التسييرية، فهو يرى أن العديد من مكونات

[1] عشور طارق، مرجع سبق ذكره ص ص 118 119

ال NPM ليست بالجديدة ، كما أنها ليست لديها نظريتها الأصلية الخاصة بها، فهي مزيج *MIX* من المكونات التي تشكل التسيير العمومي الجديد وهو الأمر الذي سيؤدي بالتأكيد إلى خلق أفكار جديدة ومتميزة .[1]

## الفرع الخامس: نظرية حقوق الملكية Théorie des droits de propriété

ظهرت نظرية حقوق الملكية في بداية القرن 19 مع ظهور الشركات الأشخاص والمؤسسات الفردية وهذه النظرية لم تطبق لأن أساس قيامها هو اندماج شخصية المؤسسة مع شخصية أصحاب المؤسسة، يشير مفهوم حقوق الملكية حسب بيجوفيش Pejovich ليس إلى مجرد العلاقات الموجودة بين الأفراد والأشياء ولكن إلى علاقات مقننة بين الأفراد في علاقاتهم باستعمال الأشياء، ويتطلب حق الملكية توفر شرطين أساسيين:[2]

- تفرد المالك باستعمال الأصل: أي يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها للرقابة.
- القابلية للانتقال: يعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل، وألا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري.

## الفرع السادس: نظرية أصحاب المصالح :Théorie des parties prenantes

أشاع فريدمان ولأول مرة، في سنة 1984 تعبير أصحاب المصلحة، ويشير التعبير إلى العديد من المجموعات ذات الاهتمامات الخاصة التي تستطيع التأثير على المؤسسة أو تكون متأثرة من قبل نشاط أو قرارات المؤسسة مثل المستثمرين أو المستخدمين والزبائن والحكومة ومجموعات الضغط والمجتمع، وضعت النظرية نموذجا للمؤسسة الذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح على مجموعة أخرى، فالنظرية رفضت فكرة"أن المؤسسة توجد لتعظيم ثروة المالكين"ومن ذلك يتضح أن النظرية تستند على فكرة وجود المؤسسة لخدمة كل من لديه مصلحة بها، أو أنه يتأثر بطريقة أو أخرى بنشاطات المؤسسة وأعمالها.[3]

---

[1] نفس المرجع السابق، ص 119

[2] معجم مصطلحات التسيير العمومي، محاولات لعصرنة التسيير العمومي فرقة بحث د علي زيان محند واعر، 2012-2013، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، الطبعة 1، ص 31

[3] نفس المرجع السابق ص 30

إن النظرية التسييرية أو نظرية الاختيار العام أو الوكالة ما هي إلا أساليب لتخفيف الأعباء على الدولة وتسهيل نشاطاتها نظرا لزيادة مهامها، وكذا التقليص من حجم التكاليف المنبثة عن الكم الهائل من العمال والهياكل التنظيمية الضخمة.

## المبحث الثاني: التسيير العمومي الجديد الآليات والتحولات

صاحب تبني آليات التسيير العمومي الجديد العديد من التغيرات التي شملت إعادة رسم دور الدولة بشكل إيجابي وذلك بالانسحاب من مجالات معينة والتركيز على أخرى ما صاحبه تغيير في منطق تسيير المنظمات العمومية من عقلانية قانونية إلى عقلانية تسييرية من أجل القضاء على أزمة النموذج البيروقراطي المتمثلة خصوصا في أزمة الكفاءة والفاعلية التي أصبحت الطابع المميز لها، ومن هذا المنطلق أصبح تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد حلا منطقيا من أجل تقليص الفوارق بينها وبين القطاع الخاص والتكيف مع متطلبات التحول والمرحلة.

### المطلب الأول: آليات تطبيق التسيير العمومي الجديد

يلجأ أنصار التسيير العمومي الجديد إلى استعمال العديد من الآليات بغية تحسين أداء المرافق العامة والتي تختلف من بلد لأخر حسب طبيعة بيئة البلد ومعطياته وفيما يلي سنخصص لهذه العناصر قدرا من العناية والاهتمام.

#### الفرع الأول: الشراكة مع القطاع الخاص

تعرف الشراكة على أنها اتفاق بين شخصين بغرض لإتمام مشروع يحقق ربح وبلوغ هدف اقتصادي ولها عدة خصائص:[1]

- تنظيم علاقات مستقرة بالإضافة إلى تمتعها بخاصية الحركية في تحقيق الأهداف.
- هو اتفاق طويل أو قصير الأجل.
- قد يكون الطرف الثاني شخصية معنوية عامة أو خاصة.
- لابد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع، مع إمكانية تقديم خبرة أو تكنولوجية.
- وأخيرا ضرورة التقاء المتعاملين وتنسيق القرارات.

[1] اسماعيل الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 199

تختلف الشراكة عن الخوصصة أو التخصيص، باعتبار هذه الأخيرة "هي عملية تحويل المؤسسات العامة – أي ملكية القطاع العام – كليا أو جزئيا للقطاع الخاص، وتهدف إلى التقليل من دور الحكومة وزيادة مساهمة القطاع الخاص في إدارة الاقتصاد وتوليد الدخل، وتتم عبر مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد الأكبر على آليات السوق ومبادرات القطاع الخاص والمنافسة للوصول بالمقدرات الإنتاجية والأنشطة الخدمية إلى أعلى درجات الكفاءة والمنافسة الممكنة."[1]

تعرفها أيضا اللجنة البريطانية بين القطاع العام والخاص "هي علاقة مشاركة بالمخاطرة بين القطاعين العام والخاص بناءا على طموح مشتركة من أجل تحقيق هدف مأمول للسياسة العامة للبلد"، وبالتالي فهي تعبر عن مختلف أشكال التفاعل والتعاون بين القطاعين العام والخاص والتي تتم بدمج مواردها المادية والبشرية لتحقيق أهداف تصب في إطار السياسة العامة للدولة.[2]

في كثير من دول العالم تحتل مشاريع البنية التحتية الأساسية وقطاع الخدمات الصدارة في تجارب الشراكة بين القطاعين العام والخاص ونخص على سبيل المثال مشاريع الطرق السيارة والسكك الحديدية والمطارات والموانئ والاتصالات، النقل، التزويد بالمياه والطاقة ....الخ.

يوجد على المستوى الدولي عدة أنواع من الشراكة تتقاسم فيها الأدوار نسبيا بين القطاع العام والخاص وتعتبر عقود البناء والتشغيل والتحويل (B.O.T) أحدثها، حيث يتعهد المتعامل الخاص بتمويل وتصميم وبناء التجهيزات اللازمة للتزويد خدمة ما وصيانتها وإصلاحها طيلة مدة استغلال المرفق، على أن يحصل على عوائد من المستفيدين من الخدمة، ويتم تحويل المرفق غلى القطاع العمومي بعد مدة محددة متفق عليها في إطار العقد، وهو من أكثر الأدوات فعالية في مجال تمويل البنية التحتية وتقديم بعض الخدمات العمومية.[3]

ومنه تظهر أهمية الشراكة بين القطاعين العام والخاص كأحد الآليات الفعالية في التسيير العمومي الجديد على اعتبار أنها تمكنها من تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين وذلك بالاستفادة المباشرة من التقنيات الجديدة المطبقة في القطاع الخاص –الاستفادة من الكفاءات

---

[1] معجم مصطلحات التسيير العمومي، محاولات لعصرنة التسيير العمومي فرقة بحث د علي زيان محند واعر، 2012-2013، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بومرداس، الطبعة 1، ص 56

[2] عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاع العام و الخاص ( المفاهيم – النماذج – التطبيقات )، الطبعة الثانية، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص ص 3-4.

[3] عادل محمود الرشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 59 60 بتصرف.

الراجعة –، كذلك القضاء على الإجراءات البيروقراطية المعقدة التي هي سمة بارزة في الإدارة العمومية التقليدية وتذليلها من خلال إضفاء المزيد من المرونة في التعاقد وإعطاء كفاءة أكبر في عملية اتخاذ القرار. هذا فضلا عن تقليص الإنفاق الحكومي (حوكمة الميزانية)، تحقيق فوائد اقتصادية – تعظيم الأرباح–، اقتسام المخاطر والاقتصاد في التكاليف وخلق فرص العمل، إدخال الابتكار على تصميم المشاريع وتطوير طرق إنجازها وتشغيلها وصيانتها.

## الفرع الثاني: إدارة الأداء

يتعلق الأداء في القطاع العمومي بتحقيق الأهداف أو النتائج المرجوة، وبشكل أوسع خلق القيمة. فإذا كانت هذه الأخيرة تتعلق أساسا بزيادة الربح في المؤسسات، فإنها ترتبط في القطاع العمومي بتعظيم الخدمات المقدمة للمواطنين،[1] ويعتبر قياس وتقييم الأداء الحكومي من أهم التوجهات الحديثة حيث يتم معاملة الإدارات العمومية مثل القطاع الخاص وفق مجموعة من معايير و الأدوات .

### أولا : مفهوم إدارة الأداء

#### 1: تعريف الأداء

يعرف الأداء : "بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة التي يؤديها الفرد، وهو بذلك يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفةّ".[2]

كما يعرف أيضا :"بأنه المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل الذي يقدمه."[3]

يمكن أن نوجز الأداء بأنه مجموعة سلوكيات الموظف القاضية بإنجاز وظيفته، التي تقيم وفق تحقيق المخرجات والأهداف التي تسعى الهيئة إلى تحقيقها حسب الوسائل المتاحة وفق معايير محددة مسبقا.

---

[1] Virginie Galdemar, Léopold Gilles, Marie – Odile Simon, performance, efficacité, efficience ; les criteres d évaluation des politiques sociales sont – ils pertinents ? cahier de recherche, N 299, p 9

[2] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة ، مصر ، 2021 ص 11

[3] نفس المرجع السابق، ص 11

**2-تعريف إدارة الأداء:**

هناك العديد من التعاريف لإدارة الأداء، حيث تعرف على أنها اتجاه منظم لتطوير يتم من خلال عمليات مستمرة، تبدأ بتحديد أهداف إستراتيجية ثم قياس النتائج الفعلية التي تم تحقيقها، وصولا إلى مقارنة النتائج الفعلية بالموضوعية مع تحليل تلك النتائج من أجل تطوير وتحسين الأداء.[1]

كما تعرف أيضا بأنها تلك العملية التي يضمن خلالها المدراء أن أنشطة الموظف وفرق العمل و مخرجاتها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يعني وضع نظام لجعل المستخدمين يعملون بأعلى قدر من الفعالية و الكفاءة.[2]

فإدارة الأداء تعني الاهتمام بأداء العاملين كأفراد وجماعات في المنظمة، فهي مجموعة من الجهود الهادفة لتخطيط و تنظيم و توجيه الأداء الفردي و الجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع للوصول إليه، ويتطلب ذلك السعي إلى تحقيق مزيد من الكفاءة في عمليات الاتصال بين الأفراد العاملين في أي منظمة رأسيا وأفقيا، وتوفير الظروف والمهارات التي يمكن أن تساعدهم وتؤهلهم للقيام بذلك بصورة متميزة.[3]

تساعد إدارة الأداء المديرين على مراقبة وتقييم عمل الموظفين، من أجل خلق بيئة تمكن المستخدمين من الأداء بأفضل ما لديهم من قدرات، لإنتاج أعمال عالية الجودة بأكبر قدر من الكفاءة و الفعالية.[4] فهي احد أكثر التقنيات الحديثة المستخدمة في تقييم الخدمات العمومية، وتستند على مبدأ التحول الباراكماتي من مدخل التركيز على الموارد إلى المدخل الذي يركز على المخرجات والنتائج للنشاط العام إذ يتضمن قياس واستخدام المعلومات التي تشير إلى جودة الخدمة العمومية لتقييم التأثيرات والمساعدة على تقرير السياسات العامة وبالتالي هي مكون رئيسي

---

[1] سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011، ص11

[2] عبد الكريم أبو الفتاح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2009، ص 20

[3] بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي و نظام إدارة الأداء، مجلة دراسات و أبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، العدد 4، المجلد 13 ، 2021، ص 9

[4] Carla TARDI, performance management ,investopedia, 27 August 2019, available in site web https://www.investopedia.com/terms/p/performancemanagement.asp,consulté 30/08/2021

و حديث في السياسات العامة و يقوم مفهوم إدارة الأداء على مجموعة من المراحل نوجزها فيما يلي :[1]

- التأكد من دقة تحقق الأهداف .
- تقييم المدخلات المستعملة .
- التأكد من الوصول إلى المخرجات المرغوبة.
- النتائج التي تعكس نشاطات المنظمة.

فهي أساسا إطار للتسيير يركز على التحقق أو المراقبة الدائمة (لأكثر من سنة ) للمخرجات أو النتائج المتعلقة بالوظائف العامة للمؤسسة، هذه الأهداف تنبثق من الأهداف الفرعية لكل وحدة بعبارة أخرى يركز على نتائج المنظمة بدلا من النتائج الفردية تبعا لوضعيتها واختيار الوسائل والجانب الأكثر ايجابية في هذا التفكير هو تفويض السلطة من خلال إعطاء أقصى قدر من التمكين للموظفين .

ويتم تطوير النشاط العمومي باستخدام هذا المنهج أو الأسلوب عن طريق خطوتين أساسيتين تتكونان أساسا من :[2]

- التنبؤ وتحديد نوعية الخدمات المطلوبة من المواطنين على أساس تقييم الاحتياجات الخاصة بهم؛
- تقييم الخدمات التي تقدمها المنظمات العمومية باستعمال مؤشرات مناسبة،بهذا الشكل يمكن تطوير مستوى أداء الخدمات العمومية استنادا إلى قاعدة من الأهداف في شكل خدمات حددتها السلطات السياسية مسبقا ( التوجه نحو المخرجات وليس المدخلات).

وتجسيد الخطوتين السابقتين يكون عن طريق :

- تحديد المراكز الخدمية داخل الهياكل الإدارية في تفويض عملية الإدارة لمسيرين عموميين يتمتعون باستقلالية واسعة مقارنة بالنظام التقليدي؛
- إجراء تفاوض حول العقود الخدمية بين السلطة السياسية والمسيرين العموميين وتحديد الأهداف الخدمية الواجب تحقيقها وكذا المؤشرات المتفق عليها والتمويل الموافق له؛

[1] موفق محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 58

[2] رفاع شريفه، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 08، 2010، ص 71

– متابعة العقود عن طريق تصميم نظام قيادة المؤشرات؛

– تبسيط الهياكل وطريقة عمل المراكز الخدمية وهذا لخلق مرونة في التسيير في ظل احترام مبدأ المساواة في المعاملة لتشجيع ظهور الفكر المقاولاتي عن طريق تسيير الموارد المالية والبشرية،

– مع إعطاء استقلالية اكبر للمسيرين العموميين أو اختيار تطبيق ميكانيزمات السوق (تطبيق المنافسة والخصخصة الداخلية أو الجزئية.....) كأحد شروط تطوير فعالية النشاط العمومي.

**ثانيا– أدوات قياس وتقييم أداء المنظمات العمومية :**

**1– المقارنات القياسية (المرجعية) Benchmarking:**

تسمى أيضا القياس المقارن، ويتمثل هذا الأسلوب في مقارنة أداء المنظمة بمنظمات متميزة في ميادين عملها من أجل التعلم منها، والتفوق عليها في الميدان أو الميادين محل المقارنة، عن طريق تحسين وتطوير الأداء والإنتاجية وأساليب خدمة الزبائن. وهي تقنية تبنى على ما يسمى بدورة المقارنة المرجعية التي تتكون من أربع أنشطة متتالية هي على الترتيب : تحديد العناصر المؤثرة على النجاح تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين، رسم خطة وبرنامج لتحقيق ذلك، متابعة دورة المقارنة في الأداء وقياس التقدم والتأكد أن الدورة تعيد نفسها بما يضمن استمرارية التحسين والتطوير المتفوق.[1]

إن اعتماد المقارنات المرجعية كأداة في المنظمات العمومية سواء على المستوى المركزي أو المحلي يمكنها من إيجاد أفضل آليات الإدارة سواء داخليا أو خارجيا وهو ما يساعدها على تحقيق عدة أهداف أبرزها:[2]

- الفعالية: المقارنات المرجعية تحدد أحسن الممارسات الإدارية التي قد تفيد المنظمة، والسعي لتحقيق الفعالية في المنظمات العمومية يكون في الغالب لسببين هما الموارد المالية المحدودة لديها وإرضاء المواطنين.
- إرضاء المواطن (الزبون): تسعى المنظمات العمومية إلى تحقيق الإشباع للمواطنين فيما يتعلق بالخدمات المقدمة لهم انطلاقا من مبدأ معاملة دافعي الضرائب (المواطنين) كزبائن.

[1] معجم مصطلحات التسيير العمومي، محاولات لعصرنة التسيير العمومي ، مرجع سبق ذكره ص 57

[2] Patricia Kechley, Neil Abercrombie, Benchmarking in the Public and Nonprofit Sectors : Best Practices for Achieving performance Break throughs, John Wiley & Sons, 2008, p 107 - 109

- شفافية ومحاسبة أكبر: من خلال إيجاد أفضل آليات المراقبة والمحاسبة وإتاحة المعلومات للمعنيين بها، ما يعني شفافية أكبر.

**2- إدارة الجودة الشاملة:**

عرف معهد المقاييس البريطاني إدارة الجودة الشاملة بأنها فلسفه إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي يتم من خلالها تحقيق احتياجات وتوقعات الزبون والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة كذلك بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقات جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير.[1]

على الرغم من أن مفاهيم الجودة قد نشأت أساسا في إطار تحسين السلع والخدمات للارتقاء بها في القطاع الاقتصادي الهادف للربح، فقد تعالت النداءات بضرورة إحداث نقلة نوعية في إدارة الأجهزة الحكومية لتحقيق تطوير الأداء، وإرضاء الجمهور بشكل أفضل وبفعالية عالية. ويرى الكثيرون أن أسلوب الجودة الشاملة هو أكثر الأساليب الإدارية شمولا، وأحدثها ظهورا وأفضلها للتطبيق، حيث أصبح هذا النموذج أسلوبا إداريا يحتذى به ليس فقط من قبل المؤسسات والشركات الصناعية في القطاع الخاص وإنما أيضا بين أجهزة القطاع الحكومي في مختلف الدول كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وهناك أسبابا أخرى تدعو إلى تبني إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية، فهي تحفز الموظفين وتمكنهم من أداء أعمالهم، كما أنها تستشعر النجاح إلى جانب كونها ممتعة. وإلى حد ما، فإن المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة سوف تستفيد من تأثير ما يشبه تجربة هاوثورن الخاصة بالعلاقات الإنسانية، وذلك لأن الموظفين سوف يستجيبون إلى زيادة مستوى الاهتمام الموجه إليهم من قبل الإدارة لتحسين العمليات اليومية.[2]

إن الوصول إلى الجودة الشاملة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب المهمة التالية :[3]

- الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية، والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل تلك التوقعات.

---

[1] معجم مصطلحات التسيير العمومي، محاولات لعصرنة التسيير العمومي ، مرجع سبق ذكره ص 52

[2] مريزق عدمان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 105 – 106

[3] محمد بن بوزيان، نجيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي: دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

- إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودتها ورصد
- التغيير في توقعات المواطنين.
- التطوير و الابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.
- بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة الشاملة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية، بل وتأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين من الخدمة.
- إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.
- الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز ونظم الإشراف والترقيات وظروف العمل المادية.
- التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
- تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والثقة في أداء الخدمة.
- الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.
- توعية وتعليم المواطنين بإجراءات الخدمة العمومية، وكيفية الحصول عليها وكيفية الاتصال بمنظمة الخدمة.
- ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال العام. مثل الإهمال والاختلاسات والسرقات.
- إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي تتصدره الرشوة والمحسوبية والوساطة.

### 3 – مراقبة التسيير

مراقبة التسيير نظام تطور خلال الزمن واستمد العديد من المفاهيم الناتجة عن مختلف التيارات المرتبطة بتطور مدارس الفكر التسييري، انطلق من مجرد وسيلة لحساب المردودية وتحديد للمعايير إلى تحليل الانحرافات ومراقبة الميزانية، ومن ثم إلى أداة للقيادة وتعديل التصرفات تتطلب تقارب الأهداف والتأثير على أعضاء المنظمة لأجل تنفيذ الإستراتيجيات بفعالية وفاعلية مع تحقيق التمهين التنظيمي.

ينطلق مسار هذا النظام من الإستراتيجية باعتبارها من المعطيات التي تزوده بالمدخلات من المعلومات، يسعى إلى ترجمتها في شكل أهداف واضحة وملموسة موزعة على مختلف مراكز المسؤولية بالمنظمة بحيث تحقق التجانس والتكامل فيما بينها، يعمل على إدماج وسائل للقياس ومتابعة الأداء من خلال نظام المحاسبة التحليلية والعامة والمحاسبة العمومية، ليقوم بعدها بمتابعة الأداء والوقوف على الانحرافات من خلال مراقبة الميزانية ولوحات القيادة.

بمثل ما تطور هذا النظام شهدت أيضا أدواتها توسعا وتطورا، للانتقال من الطرق التقليدية للمحاسبة القائمة على التكلفة الكلية والأقسام المتجانسة إلى دراسة النشاطات المرتبطة بخلق القيمة من خلال طريقة تحليل التكاليف عن طريق الأنشطة. كما عرفت لوحة القيادة إدماج محاور جديدة تشمل مؤشرات متعددة لا ترتبط فقط بالبعد المالي للأداء، أدمجت أيضا أدوات لتحسين طريقة إعداد الموازنة انطلاقا من تحليل التكاليف حسب الأنشطة وكذا طريقة الميزانية ذات الأساس الصفري، بالإضافة لطرق تحديد التكلفة المستهدفة وهندسة القيمة والقياس المقارن لتعزيز التحكم في الأداء وترشيد النفقات.

## الفرع الثالث: الإدارة الإلكترونية

لعب تطور الإدارة الإلكترونية دورا بالغ الأهمية في دفع عجلة تنمية قدرات المؤسسات الحكومية في مجال التسيير، خاصة مع إدخال البرامج المعلوماتية أغلب الإدارات وما قدمته من خدمات على مستوى جميع مصالح ونشاطات بنيتها التنظيمية.

**أولا – الحكومة الإلكترونية :**

يشير مفهوم الحكومة الإلكترونية في معناها البسيط إلى "استخدام وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عمل الحكومة ".

أما بمعناها الضيق فهي تشير إلى " الخدمات التي تقدم للمواطنين ويمكن تحصيلها من خلال الانترنت بعد إعادة هندستها من خلال التكنولوجيا "[1].

وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم الحكومة الإلكترونية ظهر في مطلع الألفية حينهما وضعتها الحكومات في جميع أنحاء العالم كأساس للإستراتيجيات الرامية لتحقيق التفوق على أساس استخدام تكنولوجيا الانترنت، حيث يذكر الباحث (غرونلولد Grounlund)، في هذا السياق إلى ثلاثة أهداف أساسية للحكومة الإلكترونية هي :[2]

-حكومة أكثر كفاءة.

-تقديم خدمات أفضل للمواطنين.

-تحسين العمليات الديمقراطية.

**ثانيا – الإدارة الإلكترونية :**

تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها " تحول العمليات الإدارية الناتجة عن إدخال التكنولوجيا الرقمية الأكثر تقدما إلى المجتمع بشكل مستمر ومتسارع ".[3]

كما يشمل مفهوم الإدارة الإلكترونية "استخدام المعلومات والإتصالات والتكنولوجيات (ICT) لدعم الخدمات العامة والإدارة الحكومية والعمليات الديمقراطية والعلاقات بين المواطنين والمجتمع المدني وكذا القطاع الخاص والقطاع العام( الدولـة)."

---

[1] Shivakum Kolachalaman, Overview of E-Government, Internationl Symposium on Learning Management and Technology Development in the Information and Internet Age. The convergent paths of public and private Organisation, University of Bologna Novembre 2002p02

[2] Ake Gronlund and Thomas A. Horan, INTRODUCING E- GOV: HISTORY, information Systems, (volume 15,2004), p 718.

[3] Shivakumar KolachalamAn, op.cit, p02

الإدارة الحكومية الإلكترونية هي إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة، وتبادل المعلومات (العمل الحكومي في ظل بيئة إلكترونية). وهي كما توصف تحدث ثورة في طريقة عمل الحكومة، وتعزز العلاقة بين الحكومة والمواطنين، والحكومة وقطاع الأعمال، وما بين الدوائر الحكومية.

أيضا ينظر إلى الحكومة الإلكترونية على أنها استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الحكومات ودوائرها المركزية والمحلية، وذلك من منظور ضيق، أما إذا تم تعريف الحكومة الإلكترونية كمحفز لإحداث إصلاحات إدارية وسياسية، فينظر إليها، على أنها مفهوم أوسع. فحتى يمكننا إدراك مدلول الحكومة الإليكترونية، يلزم الدراية بتطور الإدارة العامة وإجراء عمليات الإصلاح الحكومي.

**ثالثا – متطلبات تطبيق الحكومة الإلكترونية:**[1]

يتطلب بناء الحكومة الإلكترونية وجود متطلبات تكنولوجية، إدارية، وبشرية، وثقافية، وقانونية، تتكامل وتتشابك كلها لتشكل مقومات نجاح تبني الحكومة الإليكترونية.

إن توافر الإرادة السياسية يعد الركيزة الأولى لتجسيد الحكومة الإلكترونية، والتي لا تتوقف فقط عند الرغبة، إنما جدية الرغبة السياسية. كما أن وجود الطاقم الإداري المدرب على استخدام التكنولوجيا، والقادر على تقديم الحلول الفعالة، والذي يتصف بمهارات الإتصال وإدارة المعلومات وتحليلها يشكل لبنة أساسية لنجاح الحكومة الإليكترونية.

إن المؤسسات الحكومية وقدرتها على إجراء التغيرات التنظيمية والتحديث الإداري، وضمان استمرارية التغيير والمرونة، وتبني نماذج الشراكة مع القطاع الخاص تعطي نفسا آخر لنجاح الحكومة الإلكترونية.

أما بالنسبة للموظفين –وهم لب أهداف الحكومة الإلكترونية – فلابد أن تكون لهم الثقافة والدراية بكيفية التعامل مع الحكومة الإلكترونية، وإمكانية امتلاك الهواتف الذكية والحواسيب أو الحصول عليها والوصول إليها.

قيام الحكومة الإلكترونية يستدعي بنية تحتية للمعرفة الحديثة، حيث تسمح التغطية الواسعة والانتشار الواسع للأنترنت، وسرعة التدفق العالية، وإمكانية الدخول من المنازل، والمقاهي وأماكن العمل، بالتفاعل الإيجابي مع الحكومة الإلكترونية.

[1] فاطمة بكدي، مرجع سبق ذ كره. ص ص 184 185

بالرغم من وجود المقومات السابقة، فإن غياب بنية أمنية وقانونية وإعلامية معززة لتحقيق أمن المعلومات والسرية الإلكترونية والأمن السيبرياني، قد يقوض مقومات الحكومة الإلكترونية.

**رابعا– التحول من الحكومة الإلكترونية إلى الحكومة الذكية :**

الحكومة الذكية هي نتاج التطور الذي عرفته الحكومة الإلكترونية، ولا تكتفي فقط بعرض وتقديم المعلومات إلكترونيا، إنما تقترب من المواطن بأكثر من ذلك، من خلال التفاعل المباشر معه. مفهوم الحكومة الذكية لا يحل محل الحكومة الالكترونية إنما يكمله ويتعايش معه.

تسعى الحكومة الذكية إلى توفير خدماتها بشكل استباقي للمواطن، أي قبل أن يحث المواطن عن الخدمة، تعرضها وتبلغه بها الحكومة الذكية. يتم ذلك من خلال التكامل مع جهات إلكترونية أخرى، حيث يتم توفير البيانات بشكل آلي وتلقائي، وبالتالي فهي تتطلب مستوى عالي من التنسيق التعاون بين مختلف الهياكل والدوائر الحكومية، إلى جانب التدفق العالي للأنترنت وتزويد المناطق العمومية بشبكة الانترنت (الأماكن العامة التي يجب أن تزود بنقاط ساخنة Hot Spot).

تتميز الحكومات الذكية بمجموعة من الخصائص أهمها:[1]

-حكومات لا تنام؛

-مضيافة كالفنادق؛

-سريعة في معاملاتها قوية في إجراءاتها؛

-تستجيب بسرعة للمتغيرات تبتكر حلولا للتحديات؛

-تسهل حياة الناس وتحقق لهم السعادة.

[1] البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة، مبادرة حكومة الإمارات الذكية، متاح على الرابط :
http://government.ae/ar-ae/about-the-uae/the-uae-government/smart-uae/uae-mgovernment-initiative

## الفرع الرابع: التخطيط الاستراتيجي الحكومي

طبق وطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي بنجاح في المؤسسات الخاصة، ولذلك اقترح بعض المهتمين بالشأن الإداري العمومي والممارسين في القطاع العام، نقل هذا المفهوم إلى القطاع العام لتطبيق مفاهيم ومبادئ التخطيط الاستراتيجي. وقد طبق في القطاع العام من خلال تطبيق عدة وسائل وأنظمة، مثل نظام ميزانية التخطيط والبرامج، نظرية الإدارة بالأهداف، نظرية ميزانية القاعدة الصفرية، لكن هذه الأساليب لم تنجح لأنها لم تطبق في نظام إداري متكامل، يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الحكومية.[1]

إن الغرض من التخطيط الاستراتيجي الحكومي هو تقديم قيمة مضافة في الإدارات العامة، من خلال رفع أدائها، ويأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات تتعلق بالبعد الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والبيئي محليا وإقليميا ودوليا، وهذا ما يميزه عن التخطيط في المنظمات الخاصة. وإذا كان نجاح فعالية وكفاءة الإدارة في القطاع الخاص يقاس بنسبة الأرباح المحققة، فإن معيار النجاح في القطاع العام يعتمد على مدى استجابة الإدارات والمؤسسات العمومية لمتطلبات المواطنين.

### 1- الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي في الإدارة العمومية

يحقق التخطيط الاستراتيجي للإدارة العمومية عدة أغراض، نوجزها فيما يلي:[2]

- صياغة وتطوير رسالة الإدارة وأهدافها؛
- تحديد وتوجيه مسار العمل داخل مختلف الدوائر الإدارية؛
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية في الإدارة ؛
- تحديد متطلبات تحسين الأداء؛
- التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لأصحاب الأموال والإدارة العليا بمصلحة الهيئة الإدارية (فعالية الإدارة الإستراتيجية)؛
- توجيه الإمكانيات والموارد إلى الاستخدامات الاقتصادية؛
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي؛

---

[1] فاطمة بكدي، مرجع سبق ذكره، ص 172

[2] موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 21 ص 24. بتصرف

- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة الإدارة وأهدافها، وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة عمل.

## الفرع الخامس: تبني إدارة الموارد البشرية

حظيت وظيفة إدارة الموارد البشرية باهتمام الدارسين و الباحثين و رجال الأعمال على حد سواء، وعيا منهم بأهميتها في توفير اليد العاملة المؤهلة للقيام بالواجبات المنوط بهم. وتعتبر إدارة الموارد البشرية في الإدارات العمومية من الإدارات الأكثر أهمية بصفة خاصة، والتي تعتمد على المورد البشري في تقديم الخدمات للمرتفقين و التي لا تنفصل عن مقدمها – أي مقدم الخدمة –.

### أولا : مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

#### 1 : تعريف إدارة الموارد البشرية

- هي وظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات المعتمدة بشكل يتوافق وهذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة و رسالتها. ويسهم في تحقيقه.[1]
- هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية، و هي بذلك تختص بصورة رسمية برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية، وتقسيمها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب و اختيار و تنمية وتحفيز.[2]

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية، والضرورية في أي منظمة ما بما فيها الجامعات، لذلك يجب على مؤسسات التعليم العالي استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، والعمل على تطوير المهارات والقابليات للموظفين من خلال البرامج التدريبية، وتقديم مكافآت وأجور ورواتب عادلة وفقا لأداء الموظفين فيها.

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، الطبعة1، ص 13

[2] مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، الطبعة 2، ص13

**ثانيا : أهمية إدارة الموارد البشرية**

أوضحت الدراسات والأبحاث العملية التي أجريت على بعض الشركات الأجنبية أن الشركات التي استمرت على مر السنين وحققت نجاحا كبيرا لديها سياسات قوى بشرية جيدة، وإن تلك التي لم تستمر وفشلت في تحقيق أهدافها إنما كان ذلك لضعف سياساتها في مجال القوى البشرية وإن علاقات العمل تكون فيها سيئة وغير سليمة وبناءا على ما سبق ذكره يجدر بنا إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمات العمومية بالشكل الأتي :[1]

- أن الإدارة الجيدة للموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق أفضل النتائج المالية، وقد بدأت بالفعل محاولات جادة لحساب النتائج الاقتصادية من الإدارة الجيدة للموارد البشرية عن طريق تحليل التكلفة والعائد وكذلك عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية.
- تؤدي الإدارة الجيدة للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الموظفين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة الأخرى.
- العنصر البشري هو استثمار، إذا أحسن تدريبه وتنميته يمكن من خلال المنظمة تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- الإدارة الجيدة للموارد البشرية مطلب أساسي لتحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الموظفين فيها.

يتضح من ذلك أن من أبرز المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية هي الاهتمام بتأهيل العنصر البشري بالإدارات العمومية وتفجير الطاقات الكامنة بداخله، وذلك بعد إدراك المسؤولين بأن تميزها وإبداعها يعتمد بالدرجة الأولى على رأس المال البشري لديها، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته حتى توفر كفاءات جيدة قادرة على العطاء والتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات.[2]

---

[1] هشام فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره ، ص 228، بتصرف

[2] حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 14

وفي هذا الإطار تسعى الإدارة العمومية المعاصرة إلى تبني إدارة الموارد البشرية باعتماد مجموعة من العناصر كالآتي:[1]

- اعتماد معايير توظيف مبنية على الكفاءة بدلا من الأقدمية والشهادة لأن البقاء في المنصب والترقية مرهون بالكفاءة والأداء، ويكون التوظيف عن طريق عقود قابلة لتجديد، ويتم التفاوض على شروط التوظيف سنويا بناءا على الأهداف والأداء والإنتاجية،
- خلق نظام حوافز وتعويضات فردي متباين بين الأفراد والتخلي عن مبدأ المساواة في التوظيف والذي لا يأخذ بعين الاعتبار الكفاءة والمواءمة للمنصب،
- تغيير ثقافة المنظمة العمومية والإنتقال من ثقافة بيروقراطية جامدة إلى إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، كل هذا من شأنه خلق أبعاد جديدة كالإبداع والابتكار والأداء والجودة.

## الفرع السادس: ميزانية عمومية مبنية على النتائج والأهداف

تخضع مالية الإدارات العمومية للإجراءات والمبادئ البيروقراطية المعروفة، حيث يتم تصميم ميزانية هذه الإدارات بناءا على الاعتمادات المالية السنوية، هذه المبادئ والإجراءات تجد شرعيتها في السعي لتحقيق المصلحة العامة، التجانس الوطني والعقلانية من حيث الشكل، وتهدف في أغلب الأحيان إلى تقليل مخاطر استغلال السلطة، وأن يكون نمط سير هذه المنظمات موحدا على المستوى الوطني من أجل ضمان حصول الجميع على نفس الخدمات العمومية. هذا النمط البيروقراطي لتسيير المالية العمومية يتسم بثلاث خصائص وهي:المركزية الشديدة، ثقل الإجراءات،وعدم التأقلم أي انعدام المرونة تجاه أي أمر طارئ.

يتضمن التسيير العمومي الجديد تبني مجموعة من الإصلاحات في المالية العمومية أكثر ديناميكية. حيث يكون هناك استقلالية مالية أكبر للإدارة العمومية وانخفاض في الاعتمادات المالية الممنوحة من طرف الدولة، وهو ما يجعلها مطالبة بإيجاد بدائل تمويل، كما يتم اعتماد ميزانية مبنية على الأهداف والنتائج، فالميزانية في المنظمات العمومية البيروقراطية تكون مبنية على القواعد والإجراءات، وتغيب فيها الفعالية والفاعلية، فتحقيق مبدأ توازن الميزانية المخطط لها، لذلك فإن إعتماد ميزانية مبنية على النتائج يسمح بتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المالية، وتحقيق أقصى قدر من الأهداف في نفس الوقت (فعالية وفاعلية).

[1] بوسليماني صليحة، دريفي نوال، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، العدد 2 ، جوان 2019، ص 6

التحكم في العجز العمومي والنفقات العمومية أو ما يعرف اليوم بالقليل من الدولة أي التوجه نحو تقليص النفقات العمومية وحصر هذه النفقات في مجالات لا يمكن أن تتدخل فيها أطراف أخرى أو فاعلين آخرين.

## الفرع السابع : الثقافة التنظيمية

لقد نال موضوع الثقافة التنظيمية للمؤسسات أهمية كبيرة، فقد حظي بإهتمام كبير من قبل عديد من الباحثين والكتاب والمهتمين بشؤون الإدارة لما لها من دور مهم وتأثير كبير في عملية توجيه سلوك الأفراد بإتجاه تحقيق الأهداف المشتركة لكل من الأفراد والمؤسسة ولما لها من دور حيوي في نجاح المؤسسات وقدرتها على التطور.

### أولا – مفهوم الثقافة التنظيمية

ما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى وبسبب الاهتمام المتزايد بهذه الظاهرة جعل الباحثين يضعون تعريفات لها انطلاقا من ميدان الدراسة، ولوحظ عدم وجود اتفاق تام على معنى مصطلح ثقافة المنظمة، وفيما يلي عرض لأهمها :

ويعرف إدغارشين (Edgar Schein) الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها المجموعة لأنها حلت مشاكلها للتكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي عملت بشكل جيد وكافي ليتم اعتبارها صالحة وبالتالي يجب أن تدرس للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للتصور، والتفكير والشكل فيما يتعلق بتلك المشاكل. [1]

وعرفها ديفس "DAVIS" بأنها مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة، والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة. [2]

أيضا تمثل الثقافة التنظيمية منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الأفراد والطرائق التي يتم إنجاز المهام وفقها و الافتراضات والمعتقدات والعادات.[3] وهذا يتمثل في الفلسفة الإيديولوجية، القوانين، الأعراف، القيم، المعتقدات، التراث

---

[1] د.سمر كامل لاشين، التخطيط لتنمية ثقافة التفكير الإستراتيجي لدعم تنافسية الجامعات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية،الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2020، ص 134

[2] Michel petit, Audrey Klesta, Management d'équipe : Concepts et Pratiques, Editions Dunod, Paris, 2000, p178

[3] سندس رضيوي خوين: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 75، 2009، ص 7 متوفر على الرابط https://www.iasj.net/iasj/download/485a87f01146115f تاريخ الإطلاع 2022/01/15

الاتجاهات، والفن وأية معارف وممارسات سلوكية أخرى.[1] والتي تكونت من مجموعة المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير واللغة والهياكل المادية والرموز والتي نشأت بمرور الزمن، هذه المكونات تتفاعل بينها وبين الأفراد العاملين، وخلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المؤسسة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها. مكونة أسلوب وطريقة الحياة داخل المؤسسة.[2]

وأشار كيفيني ونسي (Kevin Yousie) إلى أنها لم تعد قيما ومعتقدات وافتراضات فحسب بل أساليب منقية للمعلومات وأداة اختيار القرار الإستراتيجي وتأمل التطبيقات المستقبلية للمؤسسة.

وتخلق الثقافة المؤسسية القوية إحساسا بالهوية، ويوفر التثقيف الأساس لمعتقدات المؤسسة وقيمتها ويتم تدريسها للموظفين وتتقاسمها بقية المؤسسة. ولذلك فإن الثقافة التنظيمية تقوم على التنشئة الاجتماعية، والقيم المجتمعية والمعتقدات، والطقوس والتقاليد وتوفر الثقافة القوية وبيئة العمل المرضية ظروف ممتازة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، ويمكن للثقافة القائمة على الدعم أن تحف ز الأفراد على رؤية المؤسسة بشكل استراتيجي، فقدرة المؤسسة على التكيف تتطلب ثقافتها لقبول استراتيجيات وأهداف جديدة وسريعة.[3]

**تعريف:** هي مجموعة خاصة من القيم والأعراف والقواعد السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات في المنظمة، والتي تحكم الطريقة التي يتفاعلون بها مع بعضهم البعض والتي يتعاملون بها مع باقي الأفراد ذوي المصلحة، إن قيم المنظمة تشكل المعتقدات والأفكار المرتبطة بأنواع الأهداف التي يتعين على أعضاء المنظمة تبنيها ومعايير السلوك التي يجب أن يتحلى بها أعضاء المنظمة لتحقيق تلك الأهداف.[4]

وعليه يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للجامعة، وتؤثر في الموظفين. فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة للموظفين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها

---

[1] سحر قدوري، إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية : الجامعة المستنصرية أنموذجا، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 93، 2012، ص 104 متوفر على الرابط https://www.iasj.net/iasj/download/018044a3acb014cf تاريخ الإطلاع 2022/01/15

[2] د.سمر كامل لاشين، مرجع سبق ذكره، ص 134

[3] نفس المرجع السابق، ص 134

[4] شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 650

المختلفة، ويمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للجامعة دورا مؤثرا في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية.

وبعد عرض التعريفات السابقة، يمكن القول أن ثقافة المنظمة تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والقيم، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع مع الأعضاء فيه.[1]

## ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدونها، فالمؤسسات تشكلها بناءا على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها، وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة وعليه تكمن أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسات فيما يـلي :[2]

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموظفين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدى بها الأشياء.
- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة والأدوار وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم، حيث تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها.
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمة التي تبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين، وكما أن المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم عامل إثبات الذات .

[1] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دا وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 286

[2] بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر، مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014، جامعة الجزائر3، ص 90

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أكبر قدرة على التغير وحريصة على الإستفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها لإحداث التغيير.
- تمثل الثقافة التنظيمية عاملا مهم من عوامل الانضباط الداخلي، حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية، وينبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قمة التنظيم ومساعديه بالانتظام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولا وفعلا.

وعليه فإن ثقافة المنظمة على جانب كبير من الأهمية في كثير من المنظمات في الوقت الراهن، نظرا لدورها المهم في مساندة ودعم العمليات التطويرية في أية منظمة. ونظرا لذلك أصبحت كثير من المؤسسات تبدي اهتمامها بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل لأنها تتضمن أبعادا هيكلية وسلوكية، وكلما كانت القيم والمعتقدات المشتركة تحظى بقبول أوسع بين العاملين،وكانت منسجمة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية، كان ذلك مؤشرا على قوة الثقافة داخل المنظمة وقوة تأثيرها.

## ثالثا : أسباب اهتمام الإدارة بالثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى عودة ظهور الثقافة التنظيمية خلال الثمانينات بقوة خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية في النقاط التالية : [1]

**1- البحث عن التميز :**

ذلك أنه بعد عولمة الاقتصاد والتبادل بين الدول أصبحت تقنيات التسيير والإنتاج لا تتماشى مع الوضع الجديد، لأن ظهور قوى اقتصادية جديدة ذات تكنولوجيا حديثة ألغت الفوارق التكنولوجية التي كانت من قبل حيث أصبحت تتشابه كثيرا بين مختلف الدول الصناعية عن طريق النقل والتحويل السريع للتقنيات. في هذا الوضع أصبحت المؤسسات تبحث عن الميزة

[1] ربحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة البليدة، 2012-2013، ص ص 45 46

التنافسية في ثقافتها بغية التأقلم مع المحيط، ذلك أن الثقافة من الصعب استنساخها أو نقلها بين مختلف الدول، وبذلك تعطي الثقافة للمؤسسة امتياز تنافسي أخلاقي.

**2- البحث عن الانسجام**

في ظل التغير السريع للمحيط لجأت المؤسسات إلى تبني تنظيم مرن وترك التنظيم الهرمي الصلب والبطيء في اتخاذ القرارات، وذلك حتى تتأقلم مع المحيط وتحافظ على مكانتها في السوق. وهذا التنظيم الجديد يحتاج إلى تحقيق التنسيق والانسجام بين أعضاء التنظيم، لا يتم هذا إلا عن طريق دراسة عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية والتي يتم من خلالها تحقيق التوافق والانسجام الداخلي بين أعضاء التنظيم.

**3- البحث عن التغير الاستراتيجي**

خلال سنوات الثلاثينيات كانت التغيرات التي تقوم بها المؤسسات تغيرات سطحية لم تمس أبدا النسق أو النظام التنظيمي، فالتغيير كان في نفس المنطق الذي تسير به المؤسسة. وبنفس حجم المؤسسة وطريقة الإنتاج وهذا راجع لاستقرار المحيط الذي تعمل به المنظمة. ولكن بعد ظهور المنافسة أصبحت التغيرات التي تقوم بها المنظمات تغييرات جذرية وأصبحت تمس حتى المنطق الذي تعمل به.

إن التغيير في المنطق يستطيع أن يمس كل وظائف المنظمة على سبيل المثال التحول من:

- منطق الإنتاج إلى منطق الزبون في المجال التجاري
- من منطق الانتاجية إلى منطق النوعية والمرونة.
- من منطق المكانة الى منطق الوظيفة أومن منطق المنصب إلى منطق الكفاءة في مجال تسيير الموارد البشرية.

وبالتالي فإن تغيير المنطق يحتاج إلى تغيير الأفكار والسلوكيات والقيم والتي تمثل مكونات الثقافة التنظيمية، أي أن التغيير التنظيمي يحتاج إلى التغيير في الثقافة التنظيمية، وهذا بدوره يتطلب دراسة القيم والأفكار والسلوكيات التي سوف يتم تبنيها.

## الفرع الثامن: الاتصال العمومي

الاتصال العمومي هو:"اتصال اجتماعي يسمح بإنجاز مهمة مشتركة ذات فائدة تعود على المجتمع تجعل كل فرد منه يأخذ نصيب من المسؤولية، فهو بذلك يسعى لتطوير المشاركة في القرارات العامة والخاصة وهو رهان استراتيجي يذلل الصعوبات ويسمح بنشر الوعي في الحياة الاجتماعية".[1]وعليه فالاتصال العمومي هو مجموعة التقنيات والممارسات تستهدف العموم لكي تخبر المواطنين، المرتفقين والمقاولين ...الخ بالتطور الذي يحصل في الخدمات العمومية ويمكنهم من الاطلاع والاستخبار حول حاجيات المواطنين، فيكون في حوار متواصل من خلال التحسيس والتوعية وإقناعهم بالإجراءات التي تجعلهم منخرطين بشكل إيجابي في الشأن العام،ويمتلكون المعلومة ومتفهمين للخدمات الإدارية والاجتماعية التي تقدمها المرافق العمومية. كذلك العمل على تعزيز القدرات التواصلية للإدارة العمومية من خلال تشخيص إختلالات الإدارة العمومية في قدرتها التواصلية على أساس بلوغ قدر من النجاعة والفعالية الإدارية، فتقريب الإدارة من المواطنين وتقدم خدمات جيدة يستلزم بالضرورة أن تكون إدارة متواصلة ولديها قنوات فعالة للاتصال وتمتلك مخططات للاتصال.

وعليه نقول أن الاتصال العمومي أصبح مكون أساسي في الحكامة الجيدة، فلا يمكن اليوم تصور تسيير عمومي معاصر بدون تواصل داخلي – مهني – وخارجي، ولهذا أصبح البعد التواصلي رهان كبير وجب على أصحاب القرار إدراج مديريات وأقسام خاصة بالاتصال في كل القطاعات وحسب الحاجة –التفاوت بين الوزارات – يجب أن تملك الإدارة العمومية من خلال هذا البعد مهارات في الإنصات والحوار والتواصل حتى تتيح للمرتفقين التمتع بالخدمة العمومية.

## الفرع التاسع: التسويق العمومي

إن المكانة الكبيرة التي أصبح يعتليها مفهوم التسويق في الفكر الاقتصادي حتم على الإدارة العمومية ضرورة اللجوء إليه من أجل تحقيق أهدافها، فحسب كوتلر Kotler التسويق هو نشاط إنساني يعمل على إشباع رغبات واحتياجات كل من المنتج والمستهلك عن طريق عملية

[1] جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2015، ص 43

التبادل بينهم[1]، فالتسويق يقرب أكثر بين المستهلك والمنتج من خلال فهم رغبات وحاجات المستهلك والعمل على تلبينها بأقصى قدر ممكن وبفعالية.

أما التسويق العمومي فهو مجموع الأنشطة التي تدخل في إنتاج أو تقديم أو فوترة أو توزيع أو ترويج منتوجات أو خدمات عمومية لطالبيها من مواطنين وأفراد أو مؤسسات عمومية أو خاصة، الغرض منها تحقيق الرضا والمواطنة والسلم الاجتماعي والعدالة الاجتماعية في توزيع الثروة. [2]

## الفرع العاشر: الحوكمة

**أولا – تعريف الحوكمة :**

يعود أصل كلمة "**حوكمة** – **Gouvernance**" إلى مصطلح "**حكومة– Gouvernement**" والمشتقة من الفعل اللاتيني "**Gubernare**" الذي يعني "**قيادة السفينة**"، ورغم الاختلاف في انتساب أصل مصطلح الحكومة إلا أن هناك تقاربا كبيرا في تعريفه، فيما يلي نورد أهم التعاريف المتعلقة بها:

أوضح **البنك الدولي** أن الحوكمة هي: "التقاليد والمؤسسات التي تدبر بها السلطة دولة ما، من أجل الصالح العام " ويتضمن ذلك الإجراءات التي بمقتضاها يتم اختيار المسؤولين في السلطة ومراقبتهم واستبعادهم، وقدرة الحكومة على إدارة مواردها وتطبيق سياسات سليمة بكفاءة، واحترام المواطنين والحكومات للمؤسسات التي تحكم المعاملات الاقتصادية والاجتماعية بالدولة.

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD)، فقد خلص إلى أن الحكومة تعني: "ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة مستوياته، كما تتضمن الحوكمة حكما ديمقراطيا فعالا، يستند إلى المشاركة والمحاسبة والشفافية"[3]، وربط مفهوم الحوكمة

[1] أحمد بن عبد الرحمان الشميري و آخرون، مبادئ الإدارة العامة: الأساسيات و الاتجاهات الحديثة، الرياض، العيبكان للنشر، الطبعة العاشرة، 2014، ص 318

[2] مير أحمد، دراسة أفاق التقارب بين مفهومي : التسويق العمومي و المناجمنت العمومية – حالة المرفق العمومي – قطاع السكن في الجزائر، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 4، ص 175

[3] 4PNUD [1997]: «Governance for Sustainable Human Development», PNUD Policy Document, New York, p. 3

بالتنمية البشرية وكذا حقوق الإنسان والديمقراطية، إضافة إلى تحديد واحترام القوانين وتسيير القطاع العام ومحاربة الرشوة وتخفيض النفقات الفائضة.[1]

وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (**OCDE**) تمثل الحوكمة: مجموع الإجراءات والتنظيمات المعتمدة لقيادة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، كما تحدد العلاقات بين الأطراف المشاركة في توجيه أدائها " ويرتكز مفهوم الحوكمة على ثلاث أسس رئيسية يتعلق الأساس الأول بوجود أزمة في طريقة الحكم (Crise de Gouvermabilité) أي فقدان مركزية هيئة الدولة، أما الأساس الثاني فيظهر أن هذه الأزمة تعكس فشل الأشكال التقليدية في العمل العمومي، بينما الأساس الثالث يتعلق بظهور شكل جديد للحكم أكثر مواءمة للمعطيات الحالية.

انطلاقا من هذه الأسس أصبح مفهوم الحكومة غير كافي للتعبير عن أسلوب الحكم، مما طرح توسيع نطاق الحكومة من المستوى الرسمي إلى المستوى غير الرسمي، من خلال إدخال أطراف المجتمع الأخرى في عملية صنع القرار، فظهر مفهوم الحوكمة كجزء من ثقافة عالمية تنهض على تعزيز مشاركة الأطراف المجتمعية المختلفة مع الحكومة في صناعة وتنفيذ السياسات العامة، للتعبير عن الشراكة أو التفاعل بين الدولة والمجتمع والقطاع الخاص.[2]

**ثانيا – أهمية الحوكمة في ظل التسيير العمومي الجديد**

تعتبر الحكامة الجيدة أحد الآليات الفعالة من أجل تحسين الخدمة العمومية عن طريق اعتماد المشاركة، الشفافية والمساءلة في تسيير الشأن العام وإقحام المراقبة والمحاسبة وتفعيل الشراكة بين الإدارة العمومية والفاعلين الجدد( منظمات المجتمع المدني، القطاع الخاص)، جودة القانون، حكم القانون، الاستقرار السياسي، المراقبة والمحاسبة، إصلاح الإدارة، فعالية الحكومة، التحكم في الفساد، المساواة، النزاهة، استقلالية العدالة.

مما سبق ذكره، أصبحت الحكامة الجيدة خيارا لا مفر منه في ظل التسيير العمومي الجديد بالنظر للتغيرات التي عرفها دور الدولة في المجتمعات مما أثر على الإدارة العمومية وعلى جودة خدماتها حيث يرتبط بمراجعة دور الدولة من خلال :

[1] 5PNUD [2002]: «Rapport Mondial sur le Développement 2002- La Gouvernance Démocratique au Service duDéveloppement Humains», Edition Economica, Paris, p. 51.

- الطلب المتزايد على تحسين جودة الخدمات العمومية وفعالية السياسات العمومية – طلب اجتماعي مهم جدا من طرف المواطنين، المجتمع المدني والخواص؛
- تقوية شفافية الفعل العمومي من خلال تعزيز الولوج إلى المعلومات وكذلك تمكين المواطن من الوصول إلى المعلومات وكافة المعطيات المتعلقة بالخدمات العمومية ونوعيتها المقدمة؛
- تعزيز الرقابة الديمقراطية على الفعل العمومي حيث في ظل الحكامة الجيدة لم تبقى اهتماما حصريا وحكرا على البرلمان بل أصبحت اليوم اهتماما ديمقراطيا لكل المواطنين والأجهزة المهتمة بتسيير الدولة.
- كذلك أخلقة الإدارة العمومية باعتباره مدخلا مهما من مداخل تقوية الحكامة الجيدة داخل الإدارة العمومية .

## المطلب الثاني: أهم التحولات في ظل التسيير العمومي الجديد

سنحاول عرض أهم التحولات المرافقة لتبني فلسفة التسيير العمومي الجديد من طرف المنظمات العمومية وذلك استنادا إلى ثلاثة نواحي: محتوى التسيير العمومي الجديد مقارنة بنموذج التسيير البيروقراطي (الفيبيري)، ومهام المسير في التسيير العمومي الجديد ونموذج التسيير البيروقراطي، بالإضافة إلى عرض محتوى بعض وظائف الإدارات العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد.

### الفرع الأول:على مستوى محتوى التسيير العمومي الجديد مقارنة بنموذج التسيير التقليدي

يختلف نموذج التسيير التقليدي عن التسيير العمومي الجديد في العديد من الجوانب حيث تأخذ بعين الاعتبار خصوصية الإدارة العمومية وطبيعة أهدافها وتوجهاتها، من خلال الجدول التالي نوضح أوجه المقارنة والاختلاف ما بين نموذج التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد:

**الجدول رقم (II-2): مقارنة بين نموذج التسيير التقليدي والتسيير العمومي الجديد**

| أوجه المقارنة | نموذج التسيير التقليدي | التسيير العمومي الجديد |
|---|---|---|
| الهدف | احترام القواعد والإجراءات القانونية(المراسيم، المناشير، التعليمات....) | التركيز على النتائج، إرضاء المواطنين (العملاء)، البحث عن الفعالية وتحسين الأداء. |
| التنظيم | مركزي (مركزية القرارات)، هيكل التنظيمي هرمي | لا مركزية، تفويض الصلاحيات، هيكل تنظيمي شبكي. |
| الفصل بين المسؤوليات | غامضة | واضحة |

| | | |
|---|---|---|
| السياسية والإدارية | | |
| تنفيذ المهام | تقسيم العمل، التخصص | مستقلة |
| التوظيف | عن طريق المسابقات | عن طريق التعاقد. |
| الترقية | الترقية في الدرجة الترقية في الرتبة | الترقية حسب الاستحقاق والأداء |
| الرقابة | مؤشرات المتابعة | مؤشرات الأداء |
| نوع الميزانية | تركز على الوسائل | تركز على النتائج |
| المنظمة الحكومية | الخدمة المقدمة على أساس موحد التي تعمل كوحدة إجمالية واحدة | تفكيك البنى التحتية إلى وحدات شبه مستقلة |
| رقابة المنظمات العمومية | الرقابة من خلال التسلسل الهرمي للإشراف دون انقطاع والضوابط والإشراف | ممارسات الإدارة المهنية ( الاحترافية ) مع بيان واضح للأهداف وقياس الأداء |
| الممارسات الإدارية | استخدام أساليب إدارة القطاع العام | استخدام أساليب إدارة القطاع الخاص |
| الانضباط في استخدام الموارد | الإجراءات القانونية والاستحقاقات | تحقيق الأكثر مع استخدام الأقل |

**Source** : -Fukhrul Islam, New Public Management (NPM): Adominating paradigm in Public Sectors, Academic Journals African Journal of political science and International Relations, vol 09(4), April 2015, p146.
-Anne Ammar et Ludovic Berthier, « Le nouveau management public: Avantages et limites, Document de recherche présenté dans XVI international RESER conférence service governance and public policies, Lisbon, Septembre 28-30, 2006, p04.
http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/risp_emotion_08/h_chomienne.pdf. Le : 17/05/2020.

من خلال الجدول رقم (II-2) نستنتج أن الفروق جوهرية بين النموذجين، حيث جاء التسيير العمومي الجديد لاستبدال أو تعويض التفكير الإداري السائد سابقا (النموذج الفيبيري) وذلك بإدخال أسس ومقومات جديدة للتنظيم والعمل، وتتمثل أهم تلك الآليات في تفكيك الإدارات إلى وحدات أقل حجما واعتماد اللامركزية في التنظيم والسلطة الإدارية، الفصل بين الوظائف التنفيذية والسياسية ووضع مؤشرات لتقيم الأداء، كذلك تدعيم المساءلة واللجوء إلى التعاقد بمختلف أشكاله. وفي هذا الصدد ينصح الكثير من الباحثين باستراتيجية إعادة هندسة العمليات التي تقوم على التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات المتعاملين معها، والتي تعتبر حسب رأي مناسبة لتحقيق متطلبات الانتقال الفعال شريطة الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الإدارات العمومية في الدول النامية وذلك بفتح ورش إصلاحية على مستوى كل قطاع للتحسيس بأهمية الانتقال وآلياته.

## الفرع الثاني: على مستوى مهام المدير في التسيير العمومي الجديد ومهامه التسيير البيروقراطي (التقليدي)

فرض نموذج التسيير العمومي الجديد إعادة النظر في مهام مسيري الإدارات العمومية من خلال تبني مناهج التسيير المطبق بنجاح في القطاع الخاص وفق ذهنية جديدة تحمل في طياتها روح الإبداع والابتكار والمبادرة أساسها. والجدول الآتي يبرز مقارنة جوهرية بين مهام المسير في كلا النموذجين.

**الجدول رقم (II-3) مقارنة ما بين مهام المسير في النموذج التقليدي ومهامه في التسيير العمومي الجديد**

| مهام المسير في النموذج التقليدي | مهام المسير في نموذج التسيير العمومي الجديد |
|---|---|
| تخطيط العمل وبرمجة السلوكيات المنتظرة | إعطاء معنى للعمل مع تجسيد السلوكيات المنتظرة |
| تقسيم العمل، وضبط المهام، وتنظيم الموارد | تحديد المهام، وتوزيع المسؤوليات والموارد. |
| القيادة من خلال احترام القواعد وسلطة السلم الإداري | التنشيط والتحفيز بواسطة الأهداف والقيم المشتركة |
| مراقبة مدى احترام القواعد تشجيعا للطاعة والامتثال للأوامر | مراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة وتشجيع المبادرة والتجديد |
| التركيز و التخصص والتعويض على أساس الاستقامة | تفويض المسؤوليات، والتعويض على أساس تقييم الأداء والجهد المبذول. |
| تامين استقرار المنظمة | قيادة التغيير في المنظمة |

**Source** : Chomienne, H., le management dans les organisations publiques, En Ligne: http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/risp_emotion_21 :30_chomienne.pdf. Le 13/05/2020

من خلال الجدول رقم (II-3) المتضمن مقارنة بين مهام المسير في النموذج البيروقراطي ونظيره في التسيير العمومي الجديد، يمكن القول أن فلسفة التسيير العمومي الجديد مبنية على منطق الكفاءة كونه يركز على المخرجات بالدرجة الأولى، وأن محور اهتمامه هو النتائج من خلال تحقيق الأهداف المسطرة وتشجيع المبادرة والعمل الجماعي وإعطاء حرية للمسيرين في قيادة الإدارة من أجل ممارسات أكثر فعالية وبلوغ النجاعة في التسيير، بعيدا عن منطق السلطة الإدارية والهرم الوظيفي واحترام الإجراءات. ومن خلال هذا التحليل نقول بأن تحقيق الأهداف المرجوة من وراء تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد مرهون بدرجة أكبر بمدى فهم واستيعاب مسيري الإدارات

العمومية بفهم الدور الجديد المنوط بهم بحيث يكونون أكثر إبداعا وانفتاحا ومبادرة من سابقيه في النموذج التقليدي مع اقتناعهم بضرورة تطوير مهاراتهم وقدراتهم المعرفية مع التأقلم المستمر في البيئة الداخلية والخارجية المضطربة وخلق نظام حوافز ومكافآت مبني على أساس الجدارة والعمل يكون حافز ودافع لتحسين أدائهم بصفة مستمرة مما يخلق أمانا وظيفيا لهم، وبالتالي تحسين جودة الخدمات المقدمة وعصرتنها وتحقيق رضا المواطن .

## الفرع الثالث: التحول في وظائف المنظمات العمومية وفق نموذج التسيير العمومي الجديد

يشير المهتمون والباحثون في ميدان التسيير العمومي أن مكونات التسيير العمومي الجديد في تطور مستمر مع مرور الزمن، مما يستوجب القيام بتعديلات في مهام وظائف الإدارات العمومية وتحيينها بشكل مستمر، نوضح من خلال الجدول الموالي أهم التغيرات التي ستطرأ على محتوى الوظائف الأساسية في المنظمات العمومية حال تطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد.

**الجدول رقم (II-4): التغيرات التي ستطرأ على محتوى بعض الوظائف بعد تطبيق التسيير العمومي الجديد**

| الوظائف | التغيرات التي تطرأ عليها |
|---|---|
| **الوظيفة الإستراتيجية** | - التسيير الموجه بالنتائج<br>الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي<br>الفصل ما بين الوظائف السياسية والإدارية<br>تطبيق النظام اللامركزي<br>استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداخلي<br>تعميم عمليات تقييم الأداء (ثقافة الأداء)<br>تبسيط الإجراءات الإدارية |
| **الوظيفة المالية** | -التخفيض من العجز<br>- الموازنات التخطيطية<br>- تحقيق شفافية أكبر من النظام المحاسبي(استعمال المحاسبة التحليلية يسمح بالمقارنة بين النتائج المحققة والتوقعات) |
| **الوظيفة التسويقية** | -تطوير التسويق العمومي (إجراء تحقيقات الرضا، صبر الآراء، التشاور مع المستخدمين)<br>- استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الخارجية من اجل تفعيل الاتصال مع المواطنين. |
| **وظيفة إدارة الموارد البشرية** | -تقليص حجم موظفي الإدارات العمومية<br>-تحسيس الموظفين بالمسؤولية وتحفيزهم على العمل (المكافأة حسب الأداء، مكافأة المردودية) |

**Source** : Amar, A.; & Berthier, L., Le Nouveau Management Public: Avantages et limites, En Ligne: http://www.esen.education.fr/fileadmin/user_upload/Modules/Ressources/Themes/risp_emotion_21 ;30_chomienne.pdf. Le :13/05/2020.

يبرز من خلال الجدول رقم (II-4) التغير الواضح في محتوى وظائف الإدارات العمومية جراء إدخال نموذج التسيير العمومي الجديد لاسيما في الوظيفة الإستراتيجية–باعتبارها أداة لاستقراء وتحليل البيئة – بتطبيق مفهوم التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر من وسائل الإدارة الإستراتيجية في القطاع الخاص، ونقله إلى الإدارات العمومية من خلال تطبيق عدة وسائل وأنظمة مثل ميزانية الأساس الصفري وميزانية التخطيط والبرامج بالإضافة إلى تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات وتعميم ثقافة الأداء ووضع معايير ومؤشرات لقياسه. كذلك فيما يتعلق بوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام الوظائف الحديثة المتمثلة في إعداد دليل سياسات الموارد البشرية ودليل الموظف الجديد، المساعدة في إعداد قيم المنظمة وتطوير طرق اختيار المرشحين ونماذج تقييم الأداء الوظيفي، الاعتماد على نظام حوافز مرن من خلال نظام للحوافز والمكافآت يأخذ في حسابه معياري الكفاءة والمردودية، وتعزيز روح الفريق وتوسيع مشاركة المورد البشري داخل مختلف الإدارات العمومية.

## المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد العناصر، النماذج

لقد كان لنموذج التسيير العمومي الجديد المستخدم لأساليب القطاع الخاص العديد من التغيرات التي فرضها التوجه الليبرالي بزيادة التوجه نحو اللامركزية والمرونة وإعطاء الأولوية للزبون وتلبية رغباتهم وإنشاء وحدات خدمية مستقلة.

### المطلب الأول: عناصر التسيير العمومي الجديد

يرتكز التسيير العمومي الجديد على ثلاث عناصر أساسية هي: تغيير في آلية الحكومة، تغيير في أسلوب الإدارة، وتقليص دور الدولة.

#### الفرع الأول: تغيير في آلية الحكومة

يشمل التسيير العمومي الجديد تغيير في البناء الهيكلي للحكومة بصفة عامة، ويتضمن إعادة هيكلة وتنظيم الأقسام والإدارات على المستوى المركزي والمحلي لتحسين السياسات العامة، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء السلطة من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات. وارتكزت –

في الكثير من الدول التي طبقت برامج الإصلاح الإداري– فكرة إعادة اختراع حكومة جديدة على مجموعة من المبادئ التالية :[1]

- أن الحكومات ليست شرا لابد منه كما يتصور الكثيرون، فهي ضرورية وهامة لكل المجتمعات المتحضرة.
- أن حكومات عصر الصناعة بمركزيتها وبيروقراطيتها والتي تعمل بطرق روتينية متشابهة، لا ترقى إلى مستوى التحديات والمتغيرات السريعة التي تواكب عصر المعلومات.
- أن الموظفين في الحكومة ليسوا هم أساس المشكلة المتمثلة في تراجع الإنتاج والخدمات، ولكن النظام الإداري الحكومي.
- أن المشكلات التي يواجهها القطاع العام في العصر الحاضر، ليست بسبب الإدارة الليبرالية ولا بسبب الإدارة المحافظة، بل بسب افتقاد الإدارة للفعالية.
- أن نجاح أي حكومة في مسعاها للتطور، لا يتأتى من خلال هدفها الأسمى والمتمثل في العدالة وتكافؤ الفرص.

وعليه يقتضي مفهوم إعادة اختراع الحكومة أن تدار الحكومة بأسلوب جديد والتوجه بها إلى تخطيط وتنظيم للأداء الحكومي يلبي طموحات المواطنين وتوقعاتهم، غير أن هذا المدخل يتطلب تطبيق مجموعة من الأساليب لأجل تحقيق أهدافه هذه الأساليب تتمثل في:[2]

- **حكومة مساندة** : تنطلق فكرة الحكومة المساندة من فكرة التخصيص (Privatisation)، والتي تعنى أن الحكومة تدير الدفة ولا تجدف، تعطي للقطاع الخاص فرص القيام بتنفيذ المشاريع وتقوم هي بترسية المشاريع ومراقبة تنفيذها.إن التخصيص أحد الحلول الفعالة لزيادة إنتاجية القطاعين العام والخاص، ويعمل القطاعان هنا في تعاون وتنسيق متكاملين ولأحدهما أن يلغي الأخر، حيث تقوم الإدارة الحكومية برسم السياسات وتحريك المراكب، في حين يقوم القطاع الخاص بتشغيلها وتسريعها.

[1] ديفيد اسبورن وتد جيبلر ، إعادة إختراع الحكومة كيف تعمل روح المبادرة على احياء القطاع العام ؟، خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، السنة الثانية، العدد السادس، مارس 1994. ص 2

[2] أمين ساعاتي، إعادة اختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي و العشرون، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر، الطبعة الأولى، 1999، ص ص 19 20

- **حكومة تقوم على آليات المنافسة:** إن مبدأ المنافسة لا يقتصر فقط على الحكومة والقطاع الخاص بل المنافسة مطلوبة أيضا بين الحكومة والقطاع العام، وليس الهدف من ذلك هو المفاضلة بين القطاع العام والخاص، بل الهدف الأعم هو مناهضة الاحتكار أينما وجد.
- **حكومة ذات رسالة:** أصبحت الرسالة أسلوبا عصريا يتمشى مع التزامات الحكومة في ظل المتغيرات الدولية الجديدة، وأن الرسالة تعنى التركيز على الغرض الأساسي وتربط التطبيق بالقيم، ويجب أن تكون الرسالة مكتوبة لتعبر عن الهوية، تمثل نسيج الوحدة بين القمة والقاعدة، ويجب أن تكون الرسالة واضحة ومميزة، والحكومة الموجهة برسالة أكثر كفاءة من الحكومة التي تعمل بموجب اللوائح والنظم الجامدة.
- **إدارة حكومية بالنتائج:** إن إقران العمل الحكومي بالنتائج أمر بالغ الأهمية في عالم يموج بالمنافسة الحاسمة، فقيام الإدارة على النتائج يقلل من البيروقراطية والروتين المعقد، ويرتبط هذا المفهوم بتطوير العديد من الأساليب الحكومية، كمنح الحوافز واستحداث نظم المكافأة للفرق بدلا من الأفراد والتحول إلى مبادئ إدارة الجودة الشاملة.
- **حكومة يسيرها عملائها (الزبائن):** أصبح العميل في ظل مناهج التسيير الحديثة هو المطمح الذي تتطلع إليه الحكومة، ومن المؤسف أن الكثير من المؤسسات الحكومية لا تعرف من هم عملائها، كما أن الكثير من الموظفين لايعاملون المواطنين على أنهم زبائن بل يعاملونهم على أنهم مراجعون فقط.
- **حكومة إدارة أعمال:** إن وضع خيار الربح كهدف استراتيجي في المصالح الحكومية، من اهم عوامل تحسين أداء الحكومة وتمكينها من القيام بدورها الجديد المتماشي مع أساليب القطاع الخاص ويتطلب التحول إلى حكومة إدارة أعمال ما يلي :
  - جعل الموظف الحكومي يفكر بطريقة رجل الأعمال.
  - استحداث حوافز مالية، ومخصصات متغيرة لمواجهة فر الإستثمار وإقامة مراكز ربح وتحديد التكاليف الحقيقية للخدمات.
  - توفير نظام عصري للمعلومات وتجهيزه بأحدث أساليب التقنية التي توفر السرعة في وضع القرار وتنفيذه.
- **حكومة النظرة المستقبلية:** حكومة النظرة المستقبلية يجب أن تتعامل مع المستقبل بوعي، وهذه العملية صعبة في ظل المناخ السياسي المتغير والسائد في عالم اليوم. لذلك فإن لجان

المستقبل من الوسائل الهامة التي بدأت تنتهجها بعض الحكومات عن طريق التخطيط الإستراتيجي، والميزانيات طويلة المدى، ومخصصات الطوارئ.

- **حكومة لا مركزية:** إن الإسراع في اتخاذ القرار في العصر الذي نعيشه والذي يتميز بالسرعة والفورية، كل هذا يتطلب تطبيق اللامركزية، التي تستلزم انتقال الجهاز الحكومي من الهراركية إلى المشاركة بروح الفريق، ولهذا ظهرت فرق العمل في نطاق الإدارة المشتركة وإدارة الجودة الشاملة لإلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها ورفع معنويات الموظفين.
- **حكومة مشاركة:** تعتبر المشاركة من أهم المبادئ التي يقوم عليها مفهوم الإدارة العمومية الحديثة حيث أن الموظف يجب أن لا يكون محايدا، بل يجب أن يتأثر ويؤثر في القرارات التي تصدر عن المنظمة التي يعمل بها، كما أن توجيه سلوك الموظف باتجاه أهداف المنظمة التي يعمل بها، يتطلب أن يتاح له فرص المشاركة في صنع القرارات التي تصدر عن المنظمة ويعمل بروح الفريق.
- **حكومة مسيرة بعوامل السوق:** حيث أن الاهتمام بعوامل السوق يؤدي إلى اللامركزية والمنافسة ويتيح حرية الاختيارات واتخاذ القرارات، وترتبط بالأداء والنتائج، وفي مقدمة مهام الحكومات الموجهة باليات السوق: إعادة هيكلة السوق، والعمل على خلق مؤسسات تملأ الفراغات الشاغرة، واستخدام الاستثمار الحكومي في هيكلة السوق، وسن القوانين التي تتلاءم مع احتياجات السوق،

وينادي التغيير في آلية الحكومة أيضا إلى تغيير الثقافة التنظيمية باعتبارها تمثل مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطرق اتخاذ القرار وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها. تحسين الجودة، الاستجابة للعملاء، وممارسة المشاركة الإدارية، الاتجاه نحو آلية السوق واستخدام الموارد بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية

وقد اتجهت العديد من دول العالم ومنها المملكة المتحدة، كندا، وأستراليا ونيوزيلندا للتركيز على الاستخدام الكفء والأمثل للمدخلات المستخدمة في تقديم الخدمات بما قد يؤدي الترشيد وتقليل النفقات.ففي حالة المملكة المتحدة جاءت الإصلاحات تحت مسمى *financial Management Initiative* وذلك لرفع الكفاءة الإدارية.

وفي مجال اللامركزية وإعطاء صلاحيات أكبر للمستويات الإدارية الدنيا، اتجهت المملكة المتحدة لإصلاح إداري يعرف بمسمى برنامج الخطوات التالية **Next step pregram وقد بوشر بتطبيق برنامج الخطوات التالية في عام 1988، ويهدف لتقليل التحكم المركزي فيما يتعلق بالرقابة الإدارية والمالية وإعطاء المزيد من المسؤوليات والإصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا، وفي خطوة أكثر تقدما في مجال اللامركزية اتجهت المملكة المتحدة لإنشاء وكالات تنفيذية وذلك لتحقيق أهداف محددة.

وفي مجال طبيعة دور الإدارة العمومية وعلاقاتها بالمواطنين، فقد تبنت العديد من الدول أشكالا معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا، ميثاق مستخدمي الخدمات العامة في فرنسا، وميثاق جودة الخدمة العمومية في البرتغال، وميثاق المواطن في المملكة المتحدة، وتهدف تلك المواثيق لتحسين الخدمات العمومية بالنسبة للمواطنين وتزويدهم بخيارات متعددة وإمدادهم بالمعلومات المتعلقة بالخدمات.

## الفرع الثاني: التغيير في أسلوب الإدارة

تعود الجذور التطبيقية الفنية المعتمدة للإدارة العامة الجديدة إلى نيوزيلندا وأستراليا، ثم تم تطويرها في العديد من الدول الأخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، سويسرا، نيوزلندا، السويد وهولندا....الخ. وقد عمل النظرية Christopher Hood وهو أحد مؤسسي النظرية الحديثة للإدارة العامة في مقالته الشهيرة "A Public Management for all Seasons" في سنة 1991 على تلخيص أهم المبادئ التي يرتكز عليها التسيير العمومي الجديد NPM وهي مبادئ بسيطة ولكنها صارمة وفي الوقت نفسه تشكل الأرضية التي على أساسها يتم التغيير:[1]

- الاحتراف التام للإدارة، إدارة واضحة وفعالة وسيطرة تامة مع مسؤوليات واضحة والحرية في إدارة الأمور.
- معايير واضحة ومقاييس للأداء، أهداف إستراتيجية وأهداف مباشرة ومؤشرات معرفة بوضوح تام.
- تأكيد كبير لرقابة المخرجات وتخصيص للموارد والكفاءات المرتبطة بالأداء المقاس.
- التحول نحو توزيع السلطات واستخدام عدم تمركز السلطة، بحيث تقسم الإدارة إلى وحدات بارزة تكون العلاقات بينها مترابطة على شكل ترابط الأذرع.

[1] رفاع شريفة، مرجع سابق ص ص 99 100

- إدارة تتحرك نحو التنافسية أكثر وتسودها علاقات تعاقدية، ويتمحور التنافس حول تقليص تكاليف العمل.
- تؤكد أساليب إدارة القطاع الخاص في عملها مع تأكيد المرونة العالية في عمليات التوظيف والتحفيز.
- التركيز على استخدام الموارد بشكل اقتصادي، خفض التكلفة، وزيادة الإنتاجية.
- مقاومة لمطالب الاتحادات.
- العمل الكثير باستخدام القليل من الموارد.
- مراقبة كل وحدة إدارية من مسير يتمتع بمساحة مهمة في تسيير وإدارة السياسات التي توكل له (Contrôle par le Performance reporting)، بشكل أن العناصر التي من غير الممكن قياسها لا يمكن إدراكها.
- التحديد المسبق للأهداف والقيم المعيارية الواضحة والمتعلقة بالإنجاز، تحديد معايير النجاح وإذا أمكن بشكل كمي. لهذا نجد استخداما في هذه الحالة لعبارات التفرقة بين المخطط الاستراتيجي والمخطط العملي التشغيلي.
- الأهمية الأولى والأخيرة لمهام الإدارة وأنشطتها ممثلة في المنتج النهائي وأنشطتها وليس في سيرورة أو السلسلة الإنتاجية. إذا يتم تقييم الخدمات الإدارية عبر النتائج وليس عبر الطرق المتبعة أي الإدارة بالنتائج.
- التخلي عن الهياكل المتراصة للدولة، بتفكيك القطاع العام وتنظيمه عن طريق إنشاء وكالات مستقلة مزودة بموازنة ذات أهداف واضحة التحديد وتملك نمطا من التسيير بها.
- تعويض التسيير بنمط التسيير والإدارة الممارسة في القطاع الخاص أي الانتقال من الأجر إلى المستحق، والانتقال إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية والتخلي عن مضمون الوظيف العمومي .Statut
- تخفيض تكاليف المنتجات عن طريق المعرفة الحقيقية للتكاليف، والتخلي عن مبدأ المخصصات والعمل بالموازنة السنوية الإجمالية.
- كما تظهر أهمية التسيير العمومي الجديد كونه يهدف إلى إنشاء الكفاءة دون الإعتماد على مبدأ صرامة القوانين، بل يعتمد على مشاركة المستخدمين في التسيير، ولا يعتمد على مبدأ الإنسانية بل على التسويق العام، وعلى المفاهيم التجارية وتلبية احتياجات المواطنين، وتختلف

أساليب ومناهج التسيير العمومي الجديد وفق استخدامها لنموذج E3 ونموذج D3، ومحور التسيير بشكل مركزي هو زيادة شفافية الإدارية من خلال تطوير الصيغة التعاقدية للعلاقة بين مديري الإدارات والوزراء وتحديد الإنتاجية وزيادة درجة المسؤولين أكثر، وبهذا تتطور نظم الإدارة القائمة على الأداء، إضافة إلى القضايا المتعلقة بإمكانية المحاسبة فإن عملية التحديث تشمل البحث عن المحفزات المناسبة والالتزامات بالقيمة وليس التركيز على حق المديرين في ممارسة الإدارة بقدر ما هو تحفيز المديرين بالشكل المناسب وعلى قناعتهم بصحية الأشياء التي يقومون بها.[1]

**3-إعادة النظر في دور السلطات العمومية (تقليص دور الدولة) :**

ولا يمكن للحكومة أن تباشر هذا التحول في أدوارها إذا ظل هيكلها وتنظيمها على ما هما عليه. لذلك فإن إعادة تنظيم الحكومة، وخاصة هيكلها الوزاري العلوي، يصبح ضرورة لا غنى عنها في ظل إعادة تشكيل أدوارها. أما الهدف من إعادة تنظيم الجهاز الحكومي فهو تمكينه من مباشرة مهامه وأدواره في مختلف المجالات، فضلا عن تمكينه من تحقيق إدارة وتنسيق ومتابعة أفضل للسياسات التنموية الرئيسية. وكأحد الأمثلة الدالة على أهمية توافق تنظيم الحكومة (الهيكل الوزاري) مع السياسات التنموية ما أخذت به اليابان في وقت مبكر من تجربتها التنموية المعاصرة من دمج التجارة مع الصناعة في وزارة واحدة هي وزارة التجارة والصناعة(MITI). وتدل النتائج بوضوح إلى أن هذا التكامل التنظيمي قد مكن من تحقيق تنسيق أوثق بين السياسات الصناعية والتجارية لخدمة إستراتيجية تنموية تعتمد أساسا على كسب وتنمية حصة اليابان في الأسواق الخارجية للمنتجات المصنعة، وتتطلب إعادة التنظيم مراجعة عدد ونوعية الوزارات والأجهزة الحكومية المركزية، بما يعنيه هذا من تقليص وإعادة بناء الهيكل العلوي وإمكانية الدمج أو التقليص أو الإلغاء لبعض الهياكل الحكومية. كذلك، فإن إعادة الهيكلة الحكومية تستهدف التغلب على المعوقات القائمة المتمثلة في تفتيت الاختصاصات في السياسات والبرامج التنموية عبر كيانات وزارية عديدة، وتركيز السلطة المتعلقة بقضايا غير إستراتيجية لدى المستويات العليا.[2]

[1] رفاع شريفة، نفس المرجع السابق، ص ص 109 110

[2] أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، القاهرة، ص 51

كما يشمل تقليص دور الدولة وفقا لمفهوم التسيير العمومي الجديد، الاتجاه نحو التخصيص اعتماد برنامج تخفيض الميزانية، تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية (Dérégulation).[1]حدد العديد من الباحثين جملة إجراءات لتفعيل عمل الإدارة الحديثة على رأسهم العالم (عام Hood1991 ) حيث ذكر ما يلي:[2]

تشجيع المنافسة وفق مقاربة خدمية إدارية.

اعتماد أساليب القطاع الخاص في الإدارة العامة، مع التأكيد على المزيد من الانضباط في ترشيد الموارد.

التركيز على رقابة الأداء وفق معايير علمية لقياسه.

وقد برز هذا النموذج (التسيير العمومي الجديد) للاستجابة للحقائق الاقتصادية والاجتماعية والتي واجهت الحكومات في مختلف دول العالم، ويمكن تلخيص تلك الحقائق فيما يلي:[3]

- إن القطاع العام يتسم بكبر الحجم وضخامة التكاليف.
- الحاجة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لتحسين الكفاءة.
- الاحتياجات المتزايدة للمواطنين للحصول على خدمة تتميز بالجودة.
- التحول من الاقتصاد القائم على التخطيط المركزي للاقتصاد الحر القائم على نظام السوق.

ومنه نقول أن الإعتماد على آليات التسيير العمومي الجديد في إدارة الأجهزة الحكومية يفرض على الدولة التخلي عن عقيدة الدولة المقاولة وتفكيك المنظمات العمومية الكبيرة وتجزئتها وإعطائها أدوارا جديدة أكثر تخصصا وتحديدا بحيث يكسبها ميزة تنافسية مقارنة بمثيلاتها في القطاع الخاص.

[1] مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره ص 135

[2] شريف اسماعيل ، مرجع سبق ذكره، ص 202

[3] مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص 136.

## المطلب الثاني: نماذج التسيير العمومي الجديد

من خلال تقديمنا لمختلف الأدبيات قصد الإلمام بمفهوم التسيير العمومي الجديد، فإنه يمكننا عرض مجموعة من النماذج اشترك في صياغتها وتحديد محتواها كل من : J. MONKS, D.GIQUAUE , FERLIE et all وكذا I.BOLGIANI .....وغيرهم.

### الفرع الأول :تصنيف أربعة نماذج لـ NPM مثالية لـ فيرلي وآخرون (Ferlie et al)

تم بناء هذه النماذج الأربعة بطريقة تدريجية بدلا من نموذج واحد يحل محل الآخر، فحسب هذا التصنيف يوجد أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد وهي :[1]

**أولا- نموذج الكفاءة:**

قد يكون هذا النموذج هو الأصل من حيث الظهور إذ يعود إلى بداية الثمانينات وكانت بعض الدول الأنجلوساكسونية قد بادرت إلى إصلاح مرافقها الإدارية لرفع كفاءتها انطلاقا من مقارنتها مع منظمات القطاع الخاص. في هذا النموذج تحتل المفاهيم ذات الطابع الاقتصادي البحت مكانة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة والأداء الكفء بالنسبة للوظيفة الإنتاجية وتماشيا مع ذلك تم إعتماد أدوات تسيير مأخوذة من القطاع الخاص، كما يدرج أصحاب هذا المفهوم ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام عقود لتقديم الخدمات تتم بين السلطات العمومية والمصالح الإدارية، يتم بموجبها الإتفاق 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 بهذه الإدارات.

**ثانيا- نموذج اللامركزية وتقليص الحجم:**

إن هذا النموذج يتميز 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]D.GIAUQUE :" La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle" ed ,L'Harmattan , Paris , 2003, p 67.

**ثالثا- نموذج البحث عن الامتياز:**

في هذا النموذج درجة التأثير المنتظرة هي أكبر منها في النموذجين السابقين إذ يتعلق الأمر بتغيير ثقافة المنظمات العمومية بما يسمح لها من بناء مقدرة على تطوير نظام التسيير والأداء فيها بصورة مستمرة، فالنموذج يؤكد أكثر على لامركزية القرارات والمسؤوليات وتغيير هرم السلطة التدرجية، الإهتمام بالأداء وتطويره باعتماد دورات تكوينية وتعليمية للعمال، ودفعهم إلى تبني روح الإنتماء ومسؤولية القيادة(تفعيل العملية التسييرية).

**رابعا- نموذج التوجه للخدمة العمومية:**

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

## الفرع الثاني : تصنيف J – Monks 1998

يقدم هذا الكاتب أربعة نماذج للتسيير العمومي الجديد هي كالآتي :

**أولا- نموذج الكفاءة:**

يهدف هذا النموذج غلى رفع كفاءة المنظمات أو الإدارات وتقليص جميع أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع كما يمكن للمنظمة في هذا النموذج أن تهتم بالسياسات التالية :[1]

- محاولة 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.

[1] J.MONKS : La Nouvelle Gestion Publique : Boite a Outils ou Changement Paradigmatique ? in hufty M, (eds : la pensée Comptable, Etat, Néolibéralisme, Nouvelle Gestion Publique) , Presses Universitaires de France, paris, 1998, pp 39-46

**ثانيا-نموذج المرونة التنظيمية:**

يقوم هذا النموذج على سياسات واقتراحات أخرى هي كالأتي:

- إبرام عقود واتفاقيات تقديم الخدمات بين الدولة والأعوان أو الوكالات.
- تقليص عدد درجات سلم السلطة.
- تفويض السلطات بصورة مباشرة إلى المصالح المعنية والمتعاقد معها لتقديم الخدمة، كل هذا يمنح المنظمات الإدارية والمرافق لامركزية العملية التسييرية، ويفضي عليها أكثر مرونة.
- إلا أن هذه المركزية يجب أن تدعم بمراقبة فعالة لضمان أكثر فعالية في التسيير.

وصاغ أيضا**Adonisi2003 نموذجا للمرونة التنظيمية**[1]حيث يؤكد في دراسته بضرورة تجاوز المنظمات تلك النماذج التنظيمية التقليدية المبنية على التسلسلات الهرمية الصارمة والممارسات البيروقراطية المتأصلة والجمود في العلاقات الإدارية التي تميل إلى الحد من المرونة،وخنق الاتصالات وتذليلها وفق ما تقتضيه متطلبات العصر الحالي من خلال منح العاملين مجالا واسعا من الحرية في أداء مهامهم، حيث اعتمد على مقياسين للمرونة التنظيمية هما :

- **الإجراءات الشكلية:** تتمحور الإجراءات الشكلية في ثلاث أبعاد (الرسمية، التعقيد، المركزية) وتعني أنه المنظمات البيروقراطية اليوم أن تتحول إلى منظمات مرنة من خلال تصميم قواعد ولوائح ملائمة تعزز من استقلالية العاملين بإعطائهم مجال من الحرية لأداء مهامهم ومنحهم فرص للإبداع والابتكار وتنمية روح المبادرة لديهم لتتمكن من المواجهة والسيطرة على الأوضاع بداخلها تكسبها ميزة تنافسية وتجعلها أقل عرضة للتهديدات غير المتوقعة.
- **التسلطية (الاستبدادية)** :ويقصد بها طريقة التحكم في الآخرين والتي يحددها الرئيس الأعلى من خلال المهام والإجراءات ويحكم على النتائج من غير أن يسمح للآخرين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد الذين يؤيدون التسلطية يتسمون بالجمود والتقليدية وغير متماسكين اتجاه الضعف سواء كان في الآخرين أو في أنفسهم ويؤيدون العقاب وينشغلون

[1]عمير، عبود، عراك،. (28 مارس, 2019). دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإزدهار التنظيمي : بحث ميداني في عينة من شركات الإتصالات الخلوية العراقية. Journall of Economiics andAdmiiniisttrattiive Sciiences، 25 (114)، الصفحات 130-151.

بالقوة ويخشون إدارتهم العليا ويقتنعون بأهمية الطاعة. كما أكدت الكثير من الدراسات على أن المديرين التسلطيين يميلون إلى قبول الذات ورفض الآخرين وصلابة الرأي والعناد وجمود الفكر وعدم الانفتاح وعدم المرونة ويهتمون بالمكانة الإجتماعية والقوة والعدوان ضد الأفراد والجماعات التي توجه أفكار ضد أفكارهم.

**ثالثا- النموذج النوعي أو نموذج النوعية:**

يستهدف هذا النموذج تقريب الإدارة من المستعملين والعملاء من خلال الإهتمام برأيهم حول الخدمات الإدارية المقدمة وذلك عبر دراسات قياس الإشباع ودراسات السوق أو عن طريق تطوير مقاربات النوعية باعتماد مقاييس الإيزو، حيث ينصب الإهتمام على نوعية مخرجات المنظمة التي يجب أن توضع في أولويات أهدافها.

**رابعا- 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، وعليه فهم يساهمون بصورة أو بأخرى في عمليات اتخاذ القرار.

## الفرع الثالث: تصنيف (2002)[1] I. Bolgiani

في هذا التصنيف الأخير الذي نقدمه، قام الكاتب بصياغة ثلاثة نماذج انطلاقا من دراسته للمنظمات الصحية و الإستشفائية.

**أولا- نموذج السوق أو نموذج الفعالية le marche :**

ظهر منذ ثمانينات القرن الماضي وبالأخص في الدول الأنجلوسكسونية، يهدف النموذج إلى جعل المنظمات العمومية أكثر فعالية وهذا بمقارنتها بتلك المتواجدة في القطاع الخاص. هذا التوجه يضع المفاهيم الاقتصادية المرتبطة بالمنافسة والأداء الإنتاجي في المركز. حيث يكون لآلية السوق الدور الأساسي في دراسة العمليات والمبادئ المتعلقة بتقديم الخدمة وتسييرها في المنظمات العمومية، من خلال العمل على تخفيض التكاليف والرفع من مستوى تحقيق الأهداف، ومحاولة العمل في إطار تنافسي.

[1]D.GIAUQUE :" La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle" ed ,L'Harmattan , Paris , 2003, pp 68-69.

**ثانيا– نموذج عدم التمركز والمرونة Décentralisé :**

يهدف هذا النموذج إلى الفصل بين الفاعلين أو العمليين والإستراتيجيين، بإعادة توزيع الكفاءات ومستويات اتخاذ القرار بشكل يجعل الإدارة أقرب إلى الزبائن المتواجدين في المنظمة والمرفق الإداري، والهدف الرئيسي لهذا الاتجاه هو محاولة الحصول على تسيير مرن بإتباع عدم التمركز في اتخاذ القرار.

**ثالثا– نموذج النوعية أو البحث عن الأمثلة Qualité :**

إن خصوصيات هذا النموذج مستمدة من الصيرورة المثلى للنوعية. حيث يعتمد على ميكانيزمات تعمل على إدخال تغييرات في ثقافة المنظمات، بشكل نحصل فيه على سلوكيات موجبة معتمدين بذلك على صيرورة التعلم المستمر قصد تلبية متطلبات المواطنين، هؤلاء ينظر إليهم في هذه الحالة على أنهم زبائن، من مميزات هذا النموذج، هو تعدد أبعاد تقييم الأداء للنشاط العمومي وهذا حسب مختلف "**Les parties prenantes**" المعنيين بتقييم النشاط العمومي مع إعطاء الأولوية للمستفيدين من النشاط العمومي والذي يطلق عليه في التحليل السياسي" **Les cibles**".

## المطلب الثالث: إيجابيات التسيير العمومي الجديد وحدود تطبيقه

نال مفهوم التسيير العمومي الجديد إعجاب الكثير من الدول التي طبقته، نتيجة الانعكاسات الإيجابيات التي لحقت بها لقاء تطبيق ممارسات إدارية حديثة، غير أنه لم يسلم من الانتقادات التي وجهت له، حيث تبين الدراسات الحديثة أن هذا النموذج له العديد من الحدود.

### الفرع الأول: إيجابيات التسيير العمومي الجديد

تتمثل أهم الايجابيات التي وجهت للتسيير العمومي الجديد في النقاط التالية :[1]

- تقوم علاقة تعاقدية بين السلطة السياسية(المدير) والوكيل (الوكالة المنفذة) أساسها الكفاءة والأداء يركز هذا النموذج على التغيير والنتائج، تفكك الإدارة إلى هياكل شبه مستقلة(تعزيز اللامركزية).
- التسيير العمومي الجديد يعني التحول في النمط التقليدي التسييري في القطاع العام، باتجاه الأساليب الإدارية الحديثة( المبادرة، الابتكار، الإبداع) في القطاع الخاص، بحيث تستطيع

[1] فاطمة بكدي، مرجع سبق ذكره، ص90

الإدارة العمومية التفاوض والتعاون والتشارك والتعاقد( التعاقد الخارجي) بصورة أكثر لاستقلالية.

- أدى هذا النموذج إلى الكثير من التغيرات في روح القطاع العام خاصة ما تعلق بزراعة الممارسات الإدارية الجيدة في العديد من الدول، والتي كانت سباقة في انتهاجه خلال الثمانينات على غرار نيوزيلندا والولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، والدول الاسكندينافية، وعدد من بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

## الفرع الثاني : حدود تطبيق التسيير العمومي الجديد

انتقد ALGUAZIL وزملائه في دراسة بعنوان Le New Public Management En Question مبدأين من مبادئ التسيير العمومي الجديد التي أدرجوها في دراستهم وهما :

- زيادة التركيز على الأداء، حيث يطرح التساؤل التالي : ماهي معايير الأداء في القطاع الخاص؟ والجواب أنه غالبا ما يتم الحكم على الأداء في القطاع الخاص بالنظر إلى الكفاءة والفعالية والإنتاجية، وعليه فإن مقاربة التسيير العمومي الجديد تعتبر أن الإنتاجية والكفاءة تعكسان أداء الإدارات العمومية ودعت إلى التركيز عليهما لدرجة إلى اعتبارهما أهدافا ذات أولوية بدلا من اعتبارها وسائل من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدول.
- ومن هنا يظهر لنا تحدي آخر للتسيير العمومي الجديد، والمتمثل فيما هي الأهداف الأولوية التي يجب على الدولة تحقيقها من خلال الإدارة العامة؟ هل هي تقديم خدمة عامة ذات نوعية ؟ أم تعزيز العدالة الاجتماعية والمساواة والإنصاف بين المواطنين؟ ولذلك يبدو أن مبادئ التسيير العمومي الجديد تتعارض مع جوهر قيام الدولة حيث بين OLIVIER KERAMIDAS في أطروحته أن مفاهيم مثل الخدمة العامة أو العدالة غالبا ما تعتبر عقبات أمام الإنتاجية بالمؤسسات الخاصة.
- من المبادئ الأساسية للقطاع الخاص هو تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم، ويعتبر هذا المبدأ متناقض مع امتيازات الدولة، حيث يعتبر القطاع الخاص مؤسسة فعالة، إذا استطاعت تحقيق احتياجات زبائنها ورضاهم لأن رضا الزبائن يعني الربح. وبتطبيق هذا المبدأ على القطاع العام فإن المواطن يعتبر عميل وهذا ما يكشف عن الحد الثالث من حدود التسيير العمومي الجديد، حيث إذا كان من السهل على المؤسسات في القطاع الخاص استهداف احتياجات شريحة من السوق، فإن ذلك سيكون أكثر سهولة عندما يجمع السوق بين

جميع المواطنين في بلد ما باعتبار أن الطلب في بلد ما هو جماعي وموحد، غير أن الواقع يثبت العكس، مما يعني أن تلبية احتياجات جزء من المواطنين قد يتناقض مع توقعات المواطنين في جزء آخر من البلد، وبالتالي فإن مبدأ تلبية احتياجات العملاء ورضاهم الذي يدل على كفاءة المؤسسات يظهر غير منطقي مع جوهر وطبيعة أهداف الدولة، لأنه في الواقع يستحيل تلبية احتياجات جميع المواطنين وبالتالي مستحيل أن تكون الدولة فعالة.

- وعليه فإن مبادئ التسيير العمومي الجديد تلتقي بفجوة أخرى والتي ذكرها، GOODSELL حيث أشار إلى أن التسيير العمومي الجديد يركز كثيرا على كيفية قياس الأداء وليس على المفهوم نفسه، لأن استخدام وسائل التسيير التي أنشئت خصيصا لأغراض الكفاءة أمر غير مناسب للإدارة العامة، خصوصا أنها قد تؤدي إلى خلق المزيد من عدم المساواة بين المواطنين.
- ولمبادئ التسيير العمومي الجديد حد يتعلق بالجانب الكمي للأداء حيث أنه لا يمكن قياس أداء الدولة بمعايير كمية في معظم الأحيان
- تدعو بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد إلى تقليص حجم العمالة من خلال تسريح العمال، وهذا ما يختلف مع جوهر مبادئ الدولة بالإضافة إلى أن هذا الأمر يزيد من حدة مقاومة تجسيده على أرض الواقع حتى وإن كانت كل العوامل متوفرة والنموذج المتبنى مناسب لخصوصيات البيئة داخليا وخارجيا.

**خلاصة الفصل :**

بالرغم من تباين الآراء وتعدد وجهات النظر حول تقديم مفهوم واضح للتسيير العمومي الجديد إلا أن أغلبها تتفق على أنه أحد أهم نماذج الإصلاح الإداري بالقطاع العمومي جاء لمحاولة معالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، ويرتكز على محاكاة النجاحات المميزة التي حققها القطاع الخاص جراء تبنيه مبادئ إدارة الأعمال، وذلك عن طريق نقلها وتطبيقها في الإدارة العمومية ونذكر منها إدارة الجودة الشاملة، إدارة الأداء، ترشيق وتفكيك المنظمات العمومية إدارة الموارد البشرية، إعادة هندسة العمليات وتغيير الثقافة التنظيمية والتوجه بالمواطن وتفعيل المشاركة الإدارية .....إلخ.

إن تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد وحده غير كفيل بتحسين جودة الخدمات العمومية، وعليه يجب التأكيد على أهمية تكوين مسيري المنظمات العمومية وإقناعهم بفلسفة التسيير العمومي الجديد وضرورة تطبيقه باعتباره توجها عالميا لا غنى عنه، أيضا ضرورة تعديل وظائف المنظمات العمومية بما يتناسب والتحولات العميقة في عمل الإدارة العمومية.

يشمل تبني التسيير العمومي الجديد التركيز على ثلاث عناصر أساسية: تغيير في آلية الحكومة من خلال تغيير البناء الهيكلي للحكومة وتفكيكها في شكل وحدات منفصلة واعتماد اللامركزية في السلطة والمسؤولية، أما العنصر الثاني يشمل التغيير في أسلوب الإدارة ويتضمن التركيز على الكفاءة والفعالية واستخدام ممارسات القطاع الخاص من خلال خدمة العملاء الربحية، قياس الأداء والحوافز و ثالثا تقليص دور الدولة من خلال الاتجاه نحو التخصيص، برامج تخفيض الميزانية، تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية.

حقق التسيير العمومي الجديد نتائج إيجابية بشكل متفاوت من دول إلى أخرى نظرا لاختلاف البيئة والمعطيات والإمكانيات من بلد لأخر، في حين وجهت له العديد من الانتقادات بحيث تتعارض مبادئه مع أهداف الدولة الإستراتيجية لاسيما ما تعلق بالعدالة الاجتماعية وتكافؤ الفرص وتسريح العمالة ...الخ.

رغم الانتقادات الموجهة للتسيير العمومي الجديد إلا أنه يحتوي من العناصر الجيدة التي يمكن تكيفها مع طبيعة بيئة القطاع العام في الجزائر للتخلص من أزمات نموذج الإدارة التقليدية، ويعتبر مرفق التعليم العالي من أهم القطاعات على الإطلاق والذي يعاني بدوره من اختلالات سجلت في العديد من مؤسسات التعليم العالي حيث أثرت على كفاءتها وفاعليتها مما ألزم الوزارة تبني مزيد من الإصلاحات في مجال التسيير في إطار انتهاج آليات التسيير العمومي الجديد، سنحاول في الفصل التالي تشخيص واقع التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي و ذلك بالإشارة إلى حالة الجزائر.

# الفصل الثالث

# تحليل واقع التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

## تمهيد:

بعد الوقوف على أهم الطروحات النظرية لفلسفة ومفهوم التسيير العمومي الجديد، وبعد معرفة آلياته وأهم نماذجه، تم اختيار قطاع التعليم العالي في الجزائر من أجل الدراسة الميدانية بخصوص هذا الموضوع، ومدى تطبيقه ومساهمته في زيادة فعالية التسيير بمؤسسات التعليم العالي باعتبارها الركيزة الأساسية لتطور أي بلد وبذلك فهي تشكل القيادة الفكرية والعلمية للمجتمع، في هذا الإطار باشرت الجزائر عدت إصلاحات مست مختلف النواحي الإدارية والبيداغوجية حرصا منها على تحقيق درجات عالية من التميز والريادة حيث بذلت جهودا حثيثة من أجل عصرنة منظومتها الإدارية باستبدال الأنماط الإدارية بأخرى حديثة.

ولتحقيق شمولية الموضوع لابد من التعرف على ميدان الدراسة أولا وهو مؤسسات التعليم العالي في الجزائر وذلك وفق نسق منهجي للدراسة الاستقصائية، وعليه سنقوم في هذا الفصل بتحليل واقع التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر وذلك من خلال المباحث التالية :

**المبحث الأول** : أساسيات حول مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

**المبحث الثاني** : واقع التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

**المبحث الثالث:** دور آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر

## المبحث الأول: أساسيات حول مؤسسات التعليم العالي في الجزائر

تعد مؤسسات التعليم العالي أحد المحركات الأساسية للتنمية في جميع دول العالم نظرا لما تساهم به وبشكل كبير في صناعة أجيال المستقبل، ومن هنا يمكن القول أن أهمية الجامعة لا تكمن فقط في مجال التدريس والبحث العلمي بل تستند على مدى مساهمتها في إخراج قيادات وكوادر تعمل على تلبية حاجات الفرد والمجتمع، وعليه سيتم من خلال هذا المبحث الإحاطة بالإطار المفاهيمي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر بالتركيز على الجامعة، ومن ثم التطلع إلى وظائفها وأشكالها والوقوف على أهم المشكلات التي تواجهها في الجانب التسييري.

### المطلب الأول: مفهوم مؤسسات التعليم العالي

قبل التطرق إلى أشكال ووظائف مؤسسات التعليم العالي توجب علينا الإلمام بمختلف المفاهيم المتعلقة بالتعليم العالي.

#### الفرع الأول : مفهوم التعليم العالي

يعرف المشرع الجزائري التعليم العالي حسب المادة الثانية القانون 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل والمتمم بأنه :" يقصد بالتعليم العالي كل نمط للتكوين أ وللتكوين للبحث يقدم على المستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات التعليم العالي، يمكن أن يقدم تكوين تقني من مستوى عالي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة.[1]

وحسب نص التوصية الخاصة بالاعتراف بدراسات وشهادات التعليم العالي التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته السابعة والعشرون المنعقد في شهر نوفمبر عام 1993 فإن التعليم العالي هو: "برامج الدراسة أو التدريب على البحوث على المستوى بعد الثانوي التي توفرها الجامعات أو المؤسسات التعليمية الأخرى المعترف بها بصفتها مؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات المختصة في الدولة.[2]

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 24، القانون رقم 99-05، المادة 02، 1999

[2] سمير عماري، دور الإدارة الإليكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من الجامعات، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير،جامعة المسيلة، الجزائر،2017-2018، ص92

وحسب تعريف أخر : " هو ذلك النوع من التعليم النظامي الذي يمتد من نهاية المرحلة الثانوية بشعبها المتعددة وأنماطها المختلفة حتى نهاية المرحلة العليا التي تنتهي بنهاية السلم التعليمي الرسمي في جميع نظم التعليم العالمية."[1]

وعليه فإن أغلب الباحثين أجمعوا على أن التعليم العالي المعاصر هو ذلك التعليم الكفيل بأن يستخلص من بحر المعلومات المعلومة الحية القادرة على التأثير، ولذلك أصبحت القاعدة العامة لا أن نعلم فقط وإنما كيف نعلم.إن جوهر التعليم العالي هو نقيض التعليم القائم على التلقين فهو تعليم يقوم على الإبداع في كيفية إدارة العملية الجامعية. يقوم على آلية أساسها فن الانتقاء وفن التحليل والتركيب بل فن اكتشاف علاقات بين ظواهر التي لا تبدو مترابطة، وأنه يشكل البناء التركيبي الناجم عن اكتشاف هذه العلاقات نقطة انطلاق لفهم جديد ورؤية جديدة.[2]

واستدلالا لما سبق يمكن القول أن التعليم العالي بأنه نمط التكوين بعد الدراسة الثانوية يقوم على توفير المعرفة ووضعها موضع البحث والتي تسمح بتنمية القدرات من خلال تطويرها ونشرها بما يحقق خدمة المجتمع، ويتم ذلك من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة.

## الفرع الثاني: النظام الهيكلي للتعليم العالي

يتكون النظام الهيكلي للتعليم العالي من ثلاث أنماط رئيسية :

1. **المعاهد والكليات** : وتدعى المؤسسات قصيرة الدورة، وتستمر الدراسة فيها لأقل من أربع سنوات ما بعد المرحلة الثانوية، ويحصل خريجي هذه المعاهد على دبلوم مهني أو فني، وفقا لطبيعة التخصص وتختلف هذه المؤسسات باختلاف البرامج التي تقدمها، فبعضها كليات متخصصة ككليات إعداد الأساتذة والمعلمين، وبعضها متعدد التخصصات (**poly Technique**).[3]

[1] A.R.Rather, Theory and principles of education,Discovery Publishing house, New Delhi,India,2004,p 5

[2] هشام فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي – مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر – ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 32

[3] علي أحمد مذكور، التعليم العالي في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000، ص 25

2. **المعاهد العليا أو المدارس العليا:** هي نمط من مؤسسات التعليم العالي، تعنى بإعداد القوى العاملة لمدة تتراوح بين ثلاث إلى خمس سنوات بعد المرحلة الثانوية، ليتم الحصول منها على شهادة نجاح تعادل شهادة الجامعة.[1]
3. **الجامعات:** تعرف الجامعة على أنها مجتمع مصغر، يقوم فيه الأساتذة والطلبة معا بمناقشة، تطوير واستكشاف أفكار التي تنتج عنها المعارف فهي تعتبر إرث الإنسانية الذي ينبغي المحافظة عليها، وإيصالها إلى الأجيال المقبلة وتحديثها باستمرار، كما لا تنحصر مهمة الجامعة في الحفاظ وإيصال المعارف، بل لا بد عليها من إنتاجها أيضا، من خلال البحث العلمي، وتعتبر الجامعة كذلك خدمة عامة فهي تشارك في بناء المجتمع، ومصدرا للتطور الاجتماعي، الثقافي والاقتصادي، كما يقع على عاتقها تكوين الإطارات التي يحتاجها المجتمع مع مراعاة متطلباته وانشغالاته .[2]

ونشير في هذا الصدد أن الجامعة تأتي على رأس الهرم في النظام التعليمي في جميع أنحاء العالم، وذلك نظرا لما تؤديه من مهام متعددة، وخاصة فيما يتصل بتكوين رأس المال البشري الذي يتمتع بالمهارات العلمية العليا والمؤهلة، كما تعد الجامعات أكثر الأنماط انتشارا، وهي تضم مجموعة من المعاهد والكليات، هذه الأخيرة تضم بدورها مجموعة من الأقسام تمتد مدة الدراسة فيها عموما إلى ثلاث سنوات، ما عدا بعض الكليات التي تتجاوز فيها الدراسة هذه المدة ككليات الطب والعلوم الهندسية.

ومن الناحية القانونية فحسب ما جاء في محتوى المواد 02، 07 و09 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها فالجامعة :" مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تتكون من هيئات ( مجلس الإدارة والمجلس العلمي)، ورئاسة الجامعة وكليات ومعاهد، وعند الاقتضاء من ملحقات وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.[3]

---

[1] شبل بدران، جمال دهشان، التجديد في التعليم العالي، دار البلقاء، القاهرة ،مصر، 2001، ص 76

[2] Claude lessard, Modèle d'universités et conceptions de qualité: pour une université plurielle et capable d'entémoigner, rapport présenté au Conseil Supérieur de l'éducation,le 29 Novembre 2012, p.p. 3-4.

[3] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 51، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 ، المواد 2 .7 .9، 2003

سنركز من خلال بحثنا على الجامعات باعتبارها حجر الزاوية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي سواء من ناحية الحجم واستقبال أكبر عدد من الطلبة وتوزعها الجغرافي على كامل التراب الوطني وبالتالي فهي منبع الإصلاح والتغيير.

## المطلب الثاني: وظائف مؤسسات التعليم العالي و التحديات التي تواجهها

تتحدد رسالة مؤسسات التعليم العالي من خلال وظائف رئيسية مترابطة ومتكاملة فيما بينها تتمثل في التعليم، البحث العلمي وإنتاج المعرفة، خدمة المجتمع وتنميته، غير أن كثير من الكتاب يذهب إلى أبعد من ذلك في وصف دور هذه المؤسسات.

### الفرع الأول: وظائف مؤسسات التعليم العالي

ويمكن توضيح بإيجاز أهم وظائف مؤسسات التعليم العالي على النحو التالي :

**أولا – التعليم:** يعد التعليم أحد الوظائف الرئيسية والمهمة التي تؤديها مؤسسات التعليم العالي في تنمية البشرية المؤهلة والمدربة، للاستفادة منها في النهوض بالمجتمع وتطويره. وفي هذا الإطار لابد من التفرقة بين كل من التعليم العالي الجامعي، والتعليم المهني، والتعليم المدرسي. فالتعليم المدرسي( الابتدائي، الإعدادي، الثانوي) يسعى إلى إعطاء الفرد أساسيات المعرفة التي تساعده على العيش في هذا المجتمع المتطور، إضافة إلى محاولة هذا التعليم تطوير بعض الملكات الذهنية لدى الفرد لتشجيعه على التفكير والاستطلاع، لذلك يرتكز التعليم الابتدائي على تقديم أساسيات الحساب واللغة بينما يتجه التعليم الإعدادي والثانوي نحو تقديم أساسيات العلوم والرياضيات. أما التعليم المهني يهدف إلى تأهيل الطالب للعمل في مختلف المجالات الفنية كيد عاملة فنية مثقفة قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة. بينما التعليم العالي فيعنى بتثقيف الطالب في واحد من مجالات المعرفة ليصبح اختصاصه ويسعى فوق ذلك وهو الأهم إلى تطوير قدرات الطالب التفكيرية فيعلمه آليات السؤال والبحث والتفكير والتأمل ليصبح شخصا قادرا على التحليل والتركيب والاستنتاج.[1]

[1] رافع إبراهيم حقي،" واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية، المؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والاعتماد، المنعقد بجامعة الشارقة بدولة الإمارات ( الجودة والتميز في الجامعات العربية) في 23–26 أفريل 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 378 – 379

**ثانيا- البحث العلمي وإنتاج المعرفة:** يعتبر البحث العلمي الأداة الرئيسية لإنتاج المعرفة وزيادتها فهو تعمق فيها، وتعد مؤسسات التعليم العالي بمختلف أنماطها المؤسسات الأكثر قدرة على تحقيق ذلك بحكم ضمها لكفاءات علمية عالية ومتخصصة، فهي تولي له عناية خاصة لأنها تدرك أهميته وتعرف دورها في الحفاظ على المعرفة واستمرارها وبقائها، وعليه فإن المنتوج الرئيسي لمؤسسات التعليم العالي هو المعرفة، كما تعد هذه المؤسسات المكان الأمثل للأبحاث العلمية وذلك لسببين رئيسين هما :[1]

- أنها تتوفر على الموارد الفكرية والبشرية القادرة على القيام بنشاطات الأبحاث المرتبطة بحاجات البيئة.
- أنها القادرة على القيام بنشاطات الأبحاث بصورة انضباطية، كما يمكن لها أن تقدم الخدمات الاستشارية التي تحتاجها قطاعات المجتمع سواء كانت حكومية أوفي القطاع الخاص

فإذا كان التعليم يساهم في تكوين رأس المال البشري، فإن البحث العلمي يساهم في بناء قاعدة للمعارف التي يتم نشرها والاستفادة منها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد.[2]

**ثالثا- خدمة المجتمع وتنميته:** إن زيادة الطلب على التعليم العالي ونمو الرغبة من المجتمع وأفراده في الحصول على خدماته وإدراك مؤسسات التعليم العالي للعلاقة المصيرية بينها وبين محيطها المادي والاجتماعي، أظهرت لها مهمة ثالثة جديدة لم يكن معترف بها من قبل هذه الوظيفة هي خدمة المجتمع.[3]

---

[1] عبد الله بواطنة، الجامعات وتحديات المستقبل، مجلة عالم الفكر، المجلد 19، العدد 2، الكويت، 1998، ص 9

[2] L Organisation de coopération et de développement économiques, Enseignement superieur pour la société de la connaissance, Exsamen thématique de l OCDE sur l enseignement superieur. Rapport de synthese, OCDE, 2008, p 2

[3] محمد سيف الدين فهمي، اتجاهات التغيير والتطوير في التعليم الجامعي وموقف دول الخليج منها، مجلة رسالة الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، مجلد 9، العدد 28، 1989، ص 133

*أحد القوانين المختلفة التي أصدرها الكونغرس الأمريكي أثناء الحرب العالمية الثانية، والتي بموجبها تقدم الحكومة الفيديرالية الدعم للمجندين الذين خدموا في الجيش أثناء الحرب وتضمنت هذه المساعدات تسهيلات لإتمام الدراسات الجامعية.

فبعد الحرب العالمية الثانية وبتحفيز من نجاح قانون " **شرعية الحقوق**"*، بدى وكأنه وجد ميثاق اجتماعي بين المجتمع الأمريكي والتعليم العالي. فقد ألزم الميثاق دافعي الضرائب بتقديم تمويل مستمر للكليات والجامعات العامة والتي بدورها ستبقى أجور الدراسة منخفضة[1]. ومن خلال هذا الميثاق يمكن إبراز دور مؤسسات التعليم العالي في الاهتمام باحتياجات المجتمع.

لا يتوقف دور مؤسسات التعليم العالي في خدمة المجتمع عند هذا الحد فقط، بل تساهم في تحصين الذات الثقافية وضمان الأصالة الثقافية التي دونها لا يمكن أن توجد سيادة حقيقية. فإن حفظ القيم التي تؤسس أصالة كل شعب هي صلب العملية التنموية. فالذاتية الثقافية تتمثل في التراث الفكري وفي الرؤية الحضارية، إذ أن تحقيق هذه الذاتية وتنميتها وإثرائها هو السبيل إلى المشاركة في الثقافة الإنسانية، ودون تحصين هذه الذات وتأكيدها يحصل الانسلاخ الاجتماعي للأجيال والاغتراب الفكري لهم، خاصة في هذا العصر الذي يشهد انفجار المعلومات وتعدد مصادر المعرفة ومصادر تكوين العقول والأفكار.[2]

**رابعا- إعداد القوى البشرية:** وهي من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم العالي منذ نشأته، وهذا من خلال إعداد الإطارات المطلوبة والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية، التقنية، المهنية والإدارية ذات المستوى العالي، وتهيئتها للقيام بمهمات القيادة الفكرية في مختلف النشاطات من أجل تقديم الاستشارة وتحمل المسؤولية.[3]

---

[1] جوزيف سي بيرك، ترجمة أسامة محمد اسبر، مصطفى عشوي، تحقيق المسؤولية في التعليم العالي: التوازن بين المطالب العامة، والأكاديمية والخاصة بالسوق، مكتبة العبيكان، جدة، 200، ص ص 42-43

[2] محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 150

[3] خديجة بوخرص، مؤسسات التعليم العالي بين كفاءة هيئة التدريس وجودة الخدمة التعليمية، المركز الديمقراطي العربي، 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، على الموقع https://democraticac.de/?p=44475 ، تاريخ الإطلاع 27/ 2021/12

غير أنه في ظل التطورات المتسارعة لعمليات البحث والتغيير والتقدم العلمي والتكنولوجي تضاف أدوار جديد لأدوار الجامعات وهي تمارس عمليات البناء والتغيير من أجل إعداد الإنسان القادر على أداء مهامه على الصعيد القومي والإنساني :[1]

- إحداث تطور جوهري في كليات وأقسام الجامعات بما يحقق لهذه الأقسام والكليات تفوق واضح وكبير وليست على المستوى الوطني والقومي فقط بل على المستوى العالمي لتكون قادرة على التنافس والإبداع.
- تطوير قواعد البيانات للأبحاث العلمية والباحثين في الجامعات العربية والإسلامية والتنسيق والتعاون بين مؤسسات البحث العلمي في هذه الجامعات وإستخدام وسائل الإتصال الحديثة.
- وضع خطط سليمة للنهوض بعمليات البحث العلمي الجامعي تتضمن تحديد المجالات والأولويات والتنسيق مع الجهات المختصة لتوفير تشريعات لمشاركة مؤسسات الإنتاج والتنمية في وضع نتائج البحث العلمي موضع/ موقع التطبيق والإفادة العلمية .
- تطوير القدرات في رفد القطاعات بالمتخرجين القادرين على هضم المتغيرات الجديد والتعامل مع المشكلات الخدمية بالعقول المبدعة القادرة على التواصل العلمي والتفاعل مع المستجدات العلمية والتكنولوجية المتسارعة التغيير.
- الولوج في المفاهيم الحديثة والمتجددة للعلوم واستحداث أقسام علمية لمواكبة دراساتها في عمليات البحث العلمي .
- التغيير في مفاهيم التعليم والتدريب والتدريس التقليدية ليكون مراودة إلى مفاهيم ابتكار الإبداع الاكتشاف الخوارق ...
- التركيز على القيم وتعميق الوعي الروحي والأخلاقي والإنساني لدى الطلبة الجامعيين بما يضمن لهم انطلاقة في محاربة كل أشكال التغريب والغزو الفكري والثقافي.
- الحفاظ على الهوية والثقافة والحضارة العربية من خلال التكامل العربي في مجالات تطوير تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة واستخدامها كالأقمار الصناعية والشبكات السريعة للمعلومات كالانترنت.

[1] هشام فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم الطائي وأخرون، إدارة التعليم الجامعي – مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر – ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008، 97 98

**خامسا– التدريب والتعليم المستمرين:** يشكل التعليم والتدريب المستمر استثمارا ناجحا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وخلق فرص عمل جديدة، فالشهادة الجامعية لم تعد تكفي وحدها لتأهيل الخريج لمصرح الحياة المعاصرة؛ لذا أصبح التدريب الآن لا يقل أهمية عن التعليم بل قد يزيد، لأنه هو الذي ينقل المتدرب إلى ارض الواقع، ويزوده بالكفاية اللازمة المطلوبة لعصر مختلف ومتغير باستمرار، لاسيما تغير احتياجات ومتطلبات الأفراد والسوق ومؤسسات الأعمال، وسقف توقعاتهم ومستوى رضاهم، وظهرت أهمية التعليم المستمر نتيجة تسارع التقدم العلمي، والمستجدات والمتغيرات في ميدان التخصصات المختلفة، مما يخلق فجوة بين الخريجين القدامى، والجدد؛ الأمر الذي يستدعي إقامة عملية تجديد للخريجين القدامى وتحديث معلوماتهم، وذلك بإقامة دورات قصيرة أو طويلة تستهدف إعادة التأهيل ومواكبة التطورات العلمية المستجدة.

**سادسا– المساهمة في التنمية الشاملة :**

تعد مساهمة التعليم العالي في التنمية الشاملة عملية مركبة وشاملة ومتعددة الأبعاد، تغطي مجالات حياة الإنسان كافة، وتعني جهدا واعيا مخططا لمجرى النمو مما ينتج عنه من خبرات، وتهدف إلى تحسين ظروف المستقبل، وتقوم على توظيف جميع الجهود، وتوسيع مجالات النشاط الإنساني، وتعزيز القدرات الإنسانية، ومشاركة فعالة في المجتمع، ومن المنظور الثقافي تعتبر مؤسسات التعليم العالي ولاسيما الجامعات، الساحة الأكثر أهمية في اكتساب تلك القدرات من خلال قيامها بأكبر عدد من النشاطات التعليمية والأدبية والفكرية والفنية والرياضية؛ وبذلك فهي شريك أساسي في صياغة الهيكل العام للثقافة الوطنية بمعناها الواسع، ومن المنظور السياسي تعد الجامعة المكان الأفضل لبناء أجيال قادرة على تحمل مسؤوليات المستقبل، وعليها تقع مسؤولية التربية السياسية للشباب الجامعي، حتى يكونوا ايجابيين في الأداء الوطني، وعلى الجامعة أن توفر لطلابها حياة جامعية تنمي شخصيتهم سياسيا وتعينهم على فهم حقوقهم، ومعرفة واجباتهم، وتدعم ثقافة الحوار والتسامح واحترام التنوع والتعدد والمساواة، فضلا عن إتاحة الفرصة للطالب للتعبير عن نفسه، والتفاعل مع الآخرين من خلال مسلحة الحرية التي تؤمنها له الجامعة، وتوفير جومن الحب والمواساة والديمقراطية، والمشاعر الايجابية مع احترام الرأي الأخر، وكذا يتمثل دور التعليم

في كل مجالات التنمية الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية، والثقافية حتى تصل إلى تحقيق هدف المساهمة في التنمية الوطنية الشاملة بكل أشكالها وأبعادها.[1]

**سابعا- التنشئة الوطنية والإنسانية:**

يرى طه حسين أن دور الجامعة يتلخص في تكوين "السلوك الجامعي"، باعتباره غاية الغايات، والمحصلة النهائية لكل عمل جامعي، والتي لا تظهر في الإنتاجين العلمي والتعليمي فقط، بل في السيرة النقية الصافية التي تقوم فيها الصلات بين الناس على المودة والاحترام المشترك، والإيمان بالواجب، والإيمان بالحق، وتقدير الغير قبل تقدير الذات، وإكبار النفس والارتفاع عن الصفات الذميمة، والجامعة بناء روحي تقع على عاتقها أسمى المهام، ولنبل الغايات الوطنية والقومية والإنسانية، ويمكن القيام بهذا الدور من خلال الأنشطة التربوية والتعليمية المتنوعة والمتجددة، وكتشجيع السياحة التاريخية من خلال الرحلات الطلابية التي تنمي كثيرا من القيم الوطنية والإنسانية مثل الانتماء، والولاء للوطن، والاعتزاز به وتحمل المسؤولية، والتعاون والمشاركة في حياة الجماعة التي ينتمون إليها، والعمل بروح الفريق.

## الفرع الثاني: أنماط التعليم العالي

عرف الناس سابقا النمط التقليدي للجامعة التي تقدم نمطا تعليميا واحدا من خلال المحاضر وقاعة التدريس، ومع تطور الزمن ظهرت أنماط أخرى لتقديم التعليم العالي، وبظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتعاظم الطلب للحصول على فرص تعليمية، تنوعت وتعددت الطرق والأساليب التي تقدم بها البرامج التعليمية، توجد اليوم أنماط كثيرة لتوفير التعليم العالي، منها:[2]

- **التعليم العالي النظامي:** وهوالتعليم العالي التقليدي السائد حاليا في مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة.
- **التعليم عن بعد:** وهونظام يكون فيه المعلم والمتعلم غير مجتمعين في مكان واحد، ولكنهم يتواصلون من خلال تقنيات الاتصال، والمعلومات الحديثة. وتعرف اليونسكوالتعليم عن بعد بأنه*أي عملية تعليمية لا يكون فيها اتصال مباشر بين الطالب والمعلم، بحيث يكونون

[1] سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة – التغيرات والتحديات وافاق المستقبل– ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 28

[2] سعيد بن حمد الربيعي، نفس المرجع السابق، ص ص 33 34

متباعدين زمنيا ومكانيا، ويتم الاتصال بينهم عن طريق الوسائط التعليمية (اليكترونية أومطبوعات)

- **الجامعة المفتوحة:** تكون فكرتها على أساس إتاحة فرص التعليم العالي المستمر للدارسين، وتيسير عمليات التعليم العالي المستمر للدارسين، وتيسير عمليات التعليم والتعلم للطلبة في أماكن إقامتهم، وذلك باستخدام تقنيات الاتصال والمعلومات الحديثة.
- **التعليم العالي التعاوني:** وهوتعليم عالي يتم توفير مرافقه وتمويله وعملياته التعليمية من قبل مؤسستين: احدهما مؤسسة تعليمية، والأخرى مؤسسة إنتاجية أومنشاة صناعية، وذلك عن طريق المشاركة والتكامل بين المؤسستين.
- **جامعات الشركات:** وهي جامعات تنشئها الشركات العالمية الكبرى، وتحمل عادة نفس اسم الشركة، وتقدم تعليما نوعيا يخدم مجالات واختصاصات عمل الشركة،والهدف منها إعداد كوادر مؤهلة في اختصاصات بعينها، تساهم في تطوير إنتاج الشركة ورفع مستوى جودة الأداء والإنتاج ومن أمثلتها *موتورولا*.
- **التعليم الالكتروني:** ويقصد به التعلم باستخدام الحاسبات الآلية وبرامجها المختلفة، سواء على شبكات مغلقة أوشبكات مشتركة أوشبكة الانترنت، وهوأكثر أشكال التعلم انتشارا في الوقت الراهن.
- **الجامعة الافتراضية:** هي جامعة تعتمد على تقنيات الاتصال والمعلومات الحديثة في ربط الطلاب بعضهم ببعض، وكذلك مع الحاضرين، وتقديم المعرفة لهم في أماكنهم بواسطة البريد الاليكتروني، والشبكة العنكبوتية، والاتصال التفاعلي الثنائي عبر القنوات الفضائية.
- **التعليم العالي الخاص:** وهي المؤسسات التي تقدم التعليم العالي، ويتم تأسيسها وتمويلها بواسطة القطاع الخاص، ويكون تحقيق الربح غاية من إنشائها.
- **التعليم العالي الأهلي:** وهي المؤسسات التي يتم إنشاؤها من مصادر غير حكومية، وذلك من خلال الهبات والتبرعات، والوقفيات والمنح الإنشائية التي تمثل منح جارية للتمويل المستمر، ولا يكون هدفها هوالربح.
- **جامعة النظم المتعددة:** هي مؤسسة تقدم التعليم العالي، وتحتوي بداخلها على عدة جامعات مندمجة: أكاديمية، ومهنية، وثقافية، نظامية ولا نظامية، ذات قيم رمزية ووظيفية، تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تقديم البرامج والمقررات، ودعم عمليات التعليم والتعلم،

وترتبط بعلاقات وتحالفات مع جامعات نظامية قائمة،ومؤسسات معلوماتية وعلمية وفنية إعلامية وتكنولوجية.

- **التعليم العالي الموازي:** وهوالتعليم العالي المنبثق من الجامعات الحكومية، ويتم عن طريق قبول بعض الطلاب الذين لم يحققوا شرط القبول في الكليات التي يرغبون الالتحاق بها، ولذلك يفتح المجال لهؤلاء الطلبة للتنافس على بعض المقاعد نظير رسوم دراسية مخفضة، بهدف تحسين جودة العملية التعليمية، وإيجاد مصادر تمويل إضافية للجامعات الحكومية.
- **الجامعات الوهمية:** نتيجة للتطور التكنولوجي الهائل وسهولة الوصول إلى المتعلم (المستهلك)، شرعت بعض الجهات والأفراد إلى تكوين جامعات أوكليات وهمية تقدم تعليما عبر الشبكة العالمية للانترنت، وتمنح شهادات علمية (غير معترف بها) في مختلف العلوم والمعارف، وتحاول خديعة المستفيدون من خلال الترويج المستمر لبرامجها على مواقع الانترنت، وكذلك من خلال إرسالها للرسائل الالكترونية بشكل عشوائي بهدف اقتناص المستفيدين، ونجد الآن تداخل بين العديد من هذه الأنماط إلى درجة يصعب معها أحيانا وجود حد فاصل بينها، وتعمل عدد من الجامعات ومراكز تقديم التعليم العالي على إتباع منهجية التوسع في العمل بأكثر من بديل في آن واحد، بهدف التسهيل للمستفيدين للوصول للخدمة التعليمية والفرص التدريبية.

## الفرع الثالث: التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي

يمر العالم بتغيرات كبيرة في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والعلمية وتتأثر الدول بهذه التغيرات في شتى جوانب الحياة، كونها ترتبط مع المحيط العالمي، ولا يمكن أن تعيش بمعزل عما يدور حولها وفي محيطها من تطورات.ومنظومة التعليم العالي تؤثر وتتأثر أيضا بكل هذه الأجواء التي تشكل انعكاسات ايجابية وأخرى سلبية، وانطلاقا من أهمية التعليم العالي في تكوين وتنمية المجتمع، فان التغيرات الكونية تجعله أمام جملة من التحديات، بعض هذه التحديات ذات طابع محلي وأخرى عالمية الطابع، ويمكن تعميمها على هذه المنظومة بأكملها، ومن ضمن التحديات التي يواجهها التعليم العالي بصفة عامة الأتي :[1]

- التوسع في التعليم العالي لمواجهة الطلب المتزايد.

[1] سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة – التغيرات والتحديات وافاق المستقبل– ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 32

- تطوير جودة ونوعية مخرجات مؤسسات لتعليم العالي.
- مواءمة مخرجات التعليم مع قطاعات العمل وتنوع وسرعة تغيير متطلبات سوق العمل.
- التغيير المستمر في تصميم البرامج والتخصصات، وتطويرها بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع.
- تقليص الاتجاه المتزايد نحوالاختصاصات الإنسانية والأدبية.
- مواجهة التحديات المتعلقة بالعولمة، وخصوصا ما يتعلق بتحرير خدمات التعليم العالي
- زيادة تكلفة تمويل التعليم العالي
- تعاظم دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي.

إن التحديات المتلاحقة التي تمر بها منظومة التعليم العالي، أهلتها لتكون قادرة على مواكبة التطورات وعلى المساهمة في صنع التغييرات . ولكون مؤسسات التعليم العالي دوما على عدسة المجتمع، وينظر إليها على أنها حاملة شعلة التنوير، فان مسؤولية عظيمة تقع على عاتقها في تحمل مجابهة أية تحديات طارئة، سواء كانت تتعلق بالمجتمع بمفهومه الواسع أوالمنظومة التعليمية التي تعد وتؤهل أجيال المستقبل للمجتمع.وهي بذلك جزء أساسي ودعامة راسخة وحيوية متجددة ونور دائم يبدد الظلمات ويهدي الأفراد والمجتمعات إلى أنبل الغايات وارفع الدرجات.

## المطلب الثالث: مشكلات إدارة مؤسسات التعليم العالي ودواعي الإهتمام بتحسين تسييرها بالجزائر

على الرغم من أهمية الإدارة الجامعية في تحقيق الأهداف والغايات التي يتطلع إليها المجتمع من خلال وظائفها الأساسية، إلا أنها تعاني من العديد من المشكلات في إدارتها والتي إنعكست آثارها بالسلب على العملية التعليمية كاملة، مما استدعى ضرورة إيجاد حلول للخروج أزمتها.

### الفرع الأول: المشكلات والصعوبات التي تواجه الإدارة الجامعية في الجزائر

وتتعدد وجهات النظر حول المشاكل الإدارية للجامعات في الدول النامية بشكل عام والدول العربية بشكل خاص، وبإعتبار الجزائر دولة نامية فهي تشترك معها في الكثير من النقاط، وفيما يلي سرد لأهم هذه المشكلات :[1]

- تعدد وتداخل الجهات الرقابية ونفاذ بعض نشاطاتها إلى عمق المؤسسات الجامعية، وبذلك أصبح الخوف ثقافة العمل المؤسسي، وكلنا نعلم أن الخوف والتظليل وجهان لعملة واحدة.
- دم دقة إختيار بعض القيادات الجامعية، وعليه فقد تسرب إلى مسيرة العمل الجامعي قيادات تغيب عنها المصداقية وتحاول الإحتفاظ بمواقعها بكل الأساليب عملا بميثاق "الغاية تبرر الوسيلة " ومن هنا تجيء شدة التمسك بالمنصب على حساب المصلحة العامة وجدية الأداء.
- إنعكاس مفهوم "الإدارة في خدمة الجامعة " إلى "الجامعة في خدمة الإدارة" ويقع التركيز على الإيجابيات والمبالغة في أبعادها. وإخفاء السلبيات وعدم الإستفادة من فرضها ضمن آليات هذا التحول الشاذ.
- عدم جدية العمل ونقص المعلومات ونمو مراكز القوى وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة وسوء استغلال المناخ السياسي.
- تحول مفهوم الولاء إلى بعض أشكال النفاق التي تهدف إلى إرضاء القيادات الجامعية، حتى وإن استدعى ذلك إدعاء مثالية الأداء ومحاولة تضليل الرؤساء.

[1] عدنان بدري الإبراهيم، تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العاشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 7-8 ديسمبر 2011، ص ص 194 -195

- تمسك القيادات الجامعية بمواقعها أصبح من دواعي الحماية، خاصة وقد إنتشرت ثقافة البحث في سلبيات وتجاوزات القيادات السابقة ومحاولة النيل منها .
- انشغال بعض القيادات الجامعية بإدارة الأعمال الورقية والمكتبية، وانفصالها عن أرض الواقع ووقوعها فريسة للخداع المؤسسي، الذي غالبا ما يبدأ من القاعدة والمقربين.
- انتشار ظاهرة العنف الإداري، التي تجبر القيادات الوسيطة على إخفاء الحقائق أوتلوينها .

أن التعليم العالي في الدول العربية قد أصبح يشكل قضية كارثية في الوطن العربي نظرا لما يفرزه من إشكاليات وأزمات وتحديات، لعل من أبرزها:

**1**- بطالة الخريجين مع ما يرافق هذه البطالة من هدر للطاقات البشرية والمالية.

**2**- تدني جودة مخرجات التعليم العالي.

**3**- انعدام المواءمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات سوق العمل، ومع ما يواكب ذلك من قصور هذا التعليم من تزويد الخريجين بالمهارات والكفايات التي تتطلبها خطط التنمية الوطنية من العمالة الماهرة والمدربة.

**4**- تقادم الخطط والبرامج الدراسية وعدم مواكبتها للتطورات التي طرأت على المجتعات العربية في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية والمعلوماتية والتكنولوجية والادارية.

**5**- تقادم التشريعات والأنظمة وتناقضها وجمودها.

**6**- سيادة ظاهرة البيروقراطية الإدارية والمتمثلة بالمركزية الحادة وإدارة الرجل الواحد والتفرد في صناعة القرار وتهميش وإقصاء أعضاء هيئة التدريس والطلبة.

**7**- مقاومة مؤسسات التعليم العالي للتغيير التطوير وإنعدام التميز والإبداع .

**8**- ضعف مساهمة مؤسسات التعليم العالي في البحث العلمي وخدمة المجتمع وإنعدام الشراكة مع قطاعات الإنتاج والخدمات .

**9**- ارتفاع كلفة البنى التحتية لمؤسسات التعليم العالي والبذخ والتبذير على المظاهر الشكلية والتقتير على البرامج والخدمات المقدمة للطلبة.

**10**- الاختلال أوعدم التوازن في وظائف مؤسسات التعليم العالي، حيث يتم التركيز على التدريس فقط، وإهمال الوظائف الأخرى، المتمثلة بالبحث العلمي والتطوير وإنتاج المعرفة وخدمة المجتمع والتعليم المستمر والتعليم المفتوح.

**11-** إنعدام التنسيق أوالتعاون ما بين مؤسسات التعليم العالي، حيث تعيش هذه المؤسسات كجزر معزولة عن بعضها البعض.

**12-** غياب آليات الرقابة والمساءلة وإنعدام الشفافية .

## الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الإدارة الجامعية

تتعدد العوامل المؤثرة في الإدارة الجامعية ، ويمكن تقسيمها إلى الأتي :

**أولا : العوامل الداخلية:** وتتضمن ما يلي :[1]

**1- بيئة العمل:** وتتضمن الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها ودرجة الإستقلالية وروح المغامرة والإبداع، ومعاملة الأفراد داخل التنظيم باحترام ودرجة تبسيط المستويات الإدارية وإجراءات العمل اليومية، وخلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

**2- جماعة العمل:** حيث أن أي مجتمع تنظيمي تسوده المحبة والألفة يساهم في إيجاد بيئة اجتماعية إيجابية داخل التنظيم.

**3- الإتصالات الإدارية:** إن نوعية الإتصالات داخل المنظمة وكميتها يساعد على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع .

**4- إتخاذ القرارات :** فالطريقة التي يتم فيها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، ودرجة مشاركة العاملين في صنع القرار، جميعها عوامل مساعدة في خلق بيئة تنظيمية وإبداعية تتيح المجال أمام العاملين في إستخدام قدراتهم الفكرية والعقلية، تزكي فيهم روح التفكير تنمية المهارات الفردية.

**ثانيا : العوامل الخارجية**

وتتضمن مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تتحكم في سلوك الفرد وتصرفاته داخل المناخ التنظيمي ومنها: الأسرة، والتعليم، ووسائل الإعلام، ودور المجتمع.

ولعل عملية إختيار القيادات في مؤسسات التعليم العالي إنما تؤثر بالشكل المحوري والكبير على أداء تلك المؤسسات، لأن هؤلاء القادة هم الذين سيقودون أعضاء هيئة التدريس ويوجهونهم نحو التطوير، غير أن معظم القادة لا يمتلكون أدنى الكفايات القيادية وهذا سيجعله يمارس أنماطا قيادية غير مناسبة، ويؤدي إلى إنتشار الواسطة والمحسوبية، والشللية وغيرها.

[1] نفس المرجع السابق، ص 195

## الفرع الثالث: دواعي ومبررات الإهتمام بتحسين التسيير في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

إن التطور الذي عرفه قطاع التعليم العالي خلال السنوات السابقة سواء من ناحية الإمكانيات البشرية المتمثلة التزايد المطرد لعدد الطلبة والمستخدمين من أساتذة وإداريين..إلخ، أو ارتفاع عدد المؤسسات الجامعية ومرافقها وما صاحبها من تطور مستويات الإنفاق على مرفق التعليم العالي، هذه العوامل وغيرها من مؤشرات شكلت في مجملها عوامل أساسية للتفكير تغير أساليب التسيير التقليدية وفق أساليب حديثة تؤدي إلى تسيير عصري لمؤسسات التعليم العالي، حيث يمكن تحديد أهم وأبرز هذه العوامل فيما يلـــي :

**أولا– توسيع شبكة مؤسسات التعليم العالي:**

عرف قطاع التعليم العالي والبحث العلمي تطورا لافتا منذ استقلال البلاد سنة 1962، حيث كانت الشبكة الجامعية تتشكل من مؤسسة جامعية واحدة بالجزائر العاصمة وملحقتين لها في كل من وهران وقسنطينة، ونظرا لتزايد عدد الطلبة كل سنة من جهة والتوجهات العالمية للتعليم العالي من جهة أخرى عملت الجزائر على توسيع شبكتها من مؤسسات التعليم العالي وتطويرها حسب ما هومستجد من اجل ضمان تكوين إحتياجاتها من رأسمال بشري، له قدرات علمية ومعرفية تأهله لقيادة وتسيير البلاد. في هذا الإطار سخرت الدولة الجزائرية إستثمارات ضخمة في سبيل توسيع الشبكة الجامعية وفق مخطط وطني لتبلغ سنة 2021 مائة وثلاثة عشر (113) مؤسسة جامعية موزعة على 58 ولاية في كامل التراب الوطني، يضاف لهذه الشبكة خمسة وخمسون (55) مؤسسة للتكوين العالي تابعة لدوائر وزارية أخرى تستفيد من الإعتماد والوصاية البيداغوجية وثمانية عشرة(18) مؤسسة خاصة معتمدة للتكوين العالي الأمر الذي استدعى التفكير بجدية لطريقة إدارة وتسيير هذه الشبكة بطريقة تضمن خدمة عمومية ذات جودة تستجيب لتطلعات الأطراف ذات المصلحة بعيدا عن المركزية وضعف التنسيق والتنظيم، وفيما يلي توزيع شبكة مؤسسات التعليم العالي إلى غاية 2021.

**الجدول رقم (III-1) شبكة مؤسسات التعليم العالي حسب الطبيعة**

| طبيعة المؤسسة | العدد |
|---|---|
| الجامعات | 54 |
| المراكز الجامعية | 9 |
| المدارس العليا | 37 |
| المدارس العليا للأساتذة | 11 |
| الملحقات | 02 |
| جامعة التكوين المتواصل | 01 |
| **المجموع** | **113** |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على الموقع www.mesrs.dz

**ثانيا- تطور التدفقات الطلابية:** يمثل عدد الطلبة المسجلين في الجامعة أهم مدخلاتها وجوهر عملها، ومن خلال إستقراء الإحصائيات المتعلقة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي منذ 2005 إلى غاية 2021 نلاحظ تزايد مستمر في تعداد الطلبة الجامعيين في مختلف الأطوار والمراحل وهوالأمر الذي يمكن رده إلى جملة من المبررات المتعلقة بديمقراطية التعليم، النموالسكاني المتزايد وزيادة عدد المؤسسات الجامعية، هذا ما يتطلب إحداث تغيير في كافة مستويات الإدارة بالجامعة للقيام بالعمل الإداري الذي يخص الطلبة من تسجيلات، صب المنح، برمجة الإمتحانات ومداولات النقاط ...إلخ وذلك بتبسيط العلاقات والإجراءات التي تخص علاقة الطالب بإدارة الجامعة، وفيما يلي عرض لتطور عدد الطلبة المسجلين من 2005 إلى 2021.

***الجدول رقم (III-2): تطور عدد الطلبة المسجلين بالجامعات الجزائرية من 2005 إلى 2021***

| السنة الجامعية | العدد الإجمالي للطلبة |
|---|---|
| 2006/2005 | 780.841 |
| 2007/2006 | 864.122 |
| 2008/2007 | 100.831 |
| 2009/2008 | 1.103.823 |
| 2010/2009 | 1.093.288 |
| 2011/2010 | 1.138.562 |
| 2012/2011 | 1.154.804 |
| 2013/2012 | 1.192.105 |
| 2014/2013 | 1.190.249 |
| 2015/2014 | 1.330.000 |
| 2016/2015 | 1.613.000 |
| 2017/2016 | 1.356.081 |
| 2018/2017 | 1.447.064 |
| 2019/2018 | 1.451.747 |
| 2020/2019 | 1.425.865 |
| 2021/2020 | 1.429.698 |

**المصدر :** من إعداد الطالب بالإعتماد على موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على الموقع www.mesrs.dz

**ثالثا- التمويل والحاجة إلى ترشيد التسيير:** أدت دمقرطة التعليم العالي إلى إلتحاق شرائح كبيرة من المجتمع بمؤسساته، كما فرضت تداعيات العولمة واقعا تكنولوجيا متطورا أجبر مؤسسات التعليم العالي إلى البحث عن مصادر تمويلية تتميز بالديمومة والإستقرار لتغطيت نفقاتها، حيث يظهر من خلال قوانيين المالية السنوية في الجزائر أن حجم الإنفاق على قطاع التعليم العالي يتطور بشكل مستمر لكن نسبته تبقى جد ضئيلة مقارنة بما تحصل عليه باقي الوزارات من إعتمادات من جهة، وما تحظى به الجامعات في الدول المتقدمة من جهة أخرى، من هذا المنطلق وحتى يتسنى لمؤسسات التعليم العالي تحسين تسييرها لابد لها من الإسراع في إيجاد بدائل تمويلة

أخرى والإستفادة من الخبرات الأجنبية في هذا الشأن لاسيما تكثيف الشراكة مع القطاع الخاص المحلي والأجنبي وربط التمويل بالكفاءة والفعالية في التسيير مع دعم التوجه نحولا مركزية الإدارة الجامعية.

***الجدول رقم (III-3): تطور ميزانية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مقارنة بمجموع إعتمادات الدولة بعنوان ميزانية التسيير على الدوائر الوزارية منذ 2021/2005***

| السنة | ميزانية الوزارة (دج) | ميزانية الدولة(دج) | حصة الوزارة (%) |
|---|---|---|---|
| 2005 | 78.671.380.000 | 1.255.273.000.000 | 6.27 |
| 2006 | 85.699.925.000 | 1.439.548.823.000 | 5.95 |
| 2007 | 104.449.439.000 | 1.652.698.265.000 | 6.32 |
| 2008 | 129.190.158.000 | 2.363.188.196.000 | 5.47 |
| 2009 | 155.160.798.000 | 2.661.257.650.000 | 5.83 |
| 2010 | 173.483.802.000 | 3.445.999.823.000 | 5.03 |
| 2011 | 291.441.690.000 | 4.291.181.180.000 | 6.79 |
| 2012 | 277.173.918.000 | 4.925.110.475.000 | 5.63 |
| 2013 | 264.582.513.000 | 4.335.614.484.000 | 6.10 |
| 2014 | 270.742.002.000 | 4.714.452.366.000 | 5.74 |
| 2015 | 300.333.642.000 | 4.972.278.494.000 | 6.04 |
| 2016 | 312.145.998.000 | 4.359.144.400.000 | 7.16 |
| 2017 | 310.791.629.000 | 4.126.290.127.000 | 7.53 |
| 2018 | 313.336.878.000 | 4.109.479.306.000 | 7.62 |
| 2019 | 317.336.878.000 | 4.276.292.448.000 | 7.42 |
| 2020 | 364.283.132.000 | 4.399.874.548.000 | 8.27 |
| 2021 | 370.596.356.000 | 4.620.969.327.000 | 8.01 |

**المصدر** : من إعداد الطالب بالإعتماد على قوانين المالية للسنوات من 2005- 2021.
على الموقع: www.joradp.dz

**رابعا** : إستيعاب التطورات العلمية والإستخدام الجاد لتكنولوجيا المعلومات والإتصالات في العملية الإدارية بمؤسسات التعليم العالي، وما يفرضه من ضرورة تعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتحقيق التنمية المهنية للمستخدمين في هذه المؤسسات.

**خامسا – تطوير الأداء الإداري:** لا زالت الجامعات تعاني من مشاكل إدارية متعددة، ومنها ضعف معدلات المشاركة في صنع القرار، وعدم الإلمام الكافي لدى القائمين على إدارة هذه المؤسسات بأسس التخطيط والتنظيم والإشراف والمتابعة وغيرها من عمليات الإدارة وصعوبة تقويم الأداء الإداري بهذه المؤسسات.

وبالنظر للأدوار الأساسية التي تقوم بمؤسسات التعليم العالي من تخريج الكوادر المدربة وإجراء الأبحاث العلمية وخدمة المجتمع، وفي ظل المتغيرات المعرفية والتكنولوجية التي يشهدها العالم، فإنه بات من الواجب على السلطات الوقوف على أهم المشكلات والتحديات التي تقف حاجزا أما تطور الجامعات، وذلك بالإهتمام بتطوير إدارتها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بإعتبار كل ما تعانيه الجامعات من إختلالات حقيقة يعزى في الإساس إلى طبيعة الإدارة فيها.

## المبحث الثاني: واقع تسيير مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

يرتكز هذا المبحث على رصد واقع تسيير مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، بإعتبار أن الإدارة الجامعية تعتلي هرم أولويات تطوير التعليم العالي وتحديثه، حيث سنقوم بعرض الوظائف الإدارية التي تقود العمل الجامعي في جميع المستويات تخطيطا وتنظيما وتوجيها ورقابة.

### المطلب الأول: وظيفة التخطيط في مؤسسات التعليم العالي

يعد التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية، فهويشكل حجر الزاوية في إتخاذ القرارات الإدارية السليمة والقاعدة التي تبنى عليها باقي الوظائف الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة.

#### الفرع الأول: مفهوم وظيفة التخطيط

**مفهوم التخطيط الجامعي :**

هومرحلة التفكير التي تسبق عملية اتخاذ القرارات اتجاها بإختيار مجموعة من الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها مادية كانت كالأموال والقاعات والعدد وغيرها أوبشرية كالمدرسين والموظفين والعمداء وغيرهم وكذلك مجموعة القرارات التي تواجه سير عمل الجامعة والإجراءات التفصيلية التي تتبع لتنفيذ الأعمال مع وضع البرامج الزمنية لها.[1]

#### الفرع الثاني: مستويات التخطيط الجامعي،

هناك أكثر من مستوى للتخطيط الجامعي والتي يمكن توضيحها كما يلي :[2]

- **التخطيط على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:** إن التخطيط هو عبارة عن عمل يتم فيه رسم السياسة العامة للجامعات وكيفية إعداد الخطط الخاصة بها وطرق تنمية الجامعة وتعد هذه العملية هامة وحتى تتداخل مع باقي الخطط الأخرى الخاصة بالدولة من حيث التمويل الإستيراد وغيرها وترتبط إيضا إرتباطا وثيقا مع الوزارات الأخرى، ويكون جل إهتمام التخطيط على مستوى الوزارة هو إيجاد الطرق التي تساعد على تحقيق الأهداف التنموية الإقتصادية والإجتماعية.
- **التخطيط على مستوى الجامعات:** وهنا تعد عملية التخطيط أحد أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها مجلس الجامعة في ضوء الخطة العامة المنبثقة من الوزارة وفي هذه الحالة يتحتم على الجامعة تحديد كل من الأهداف، السياسات، الإجراءات والأساليب ثم المتابعة.

---

[1] هشام فوزي دباس العبادي وآخرون، مرجع سابق، ص 117

[2] نفس المرجع السابق، ص 118 119.

- **التخطيط على مستوى الكليات:** يعد التخطيط أمرا أساسي وضروري لكل كلية ويشمل التخطيط كافة أقسام الكلية العلمية والإدارية وهنا يقسم التخطيط إلى نوعين:
- **التخطيط العلمي:** الذي يجزأ الخطة على مستوى الكلية إلى خطط فرعية نابعة عن التخطيط الأشمل للكلية وبالتالي تكون هناك ترجمة حقيقية للخطة من قبل الأقسام العلمية بإعتبارها الجهة التنفيذية التي تقم بترجمة الخطة فعلا.
- **التخطيط الإداري:** والذي يهتم بالشؤون الإدارية الخاصة بالكلية من حيث الإحتياجات للمورد البشري والأعمال الإدارية مثل التسجيل والشؤون الطلابية ووحدة الرواتب والأجور وغيرها.

مما لاشك فيه أن التخطيط في الإدارة الجامعية يخضع لمواجهات سياسية وقيم تربوية تعليمية تجمع بين مفهوم الدولة والمجتمع والسياسة والإدارة، وبما أن الخدمة التعليمية كلها تحت إشراف السلطات المركزية في الدولة الجزائرية يصبح التخطيط ذوطابع شمولي مركزي، ونتج عن ذلك عن هذا تصور سياسيا جماعيا دون التصور الثقافي الشامل.

## المطلب الثاني: هيكلة وتنظيم الجامعة الجزائرية

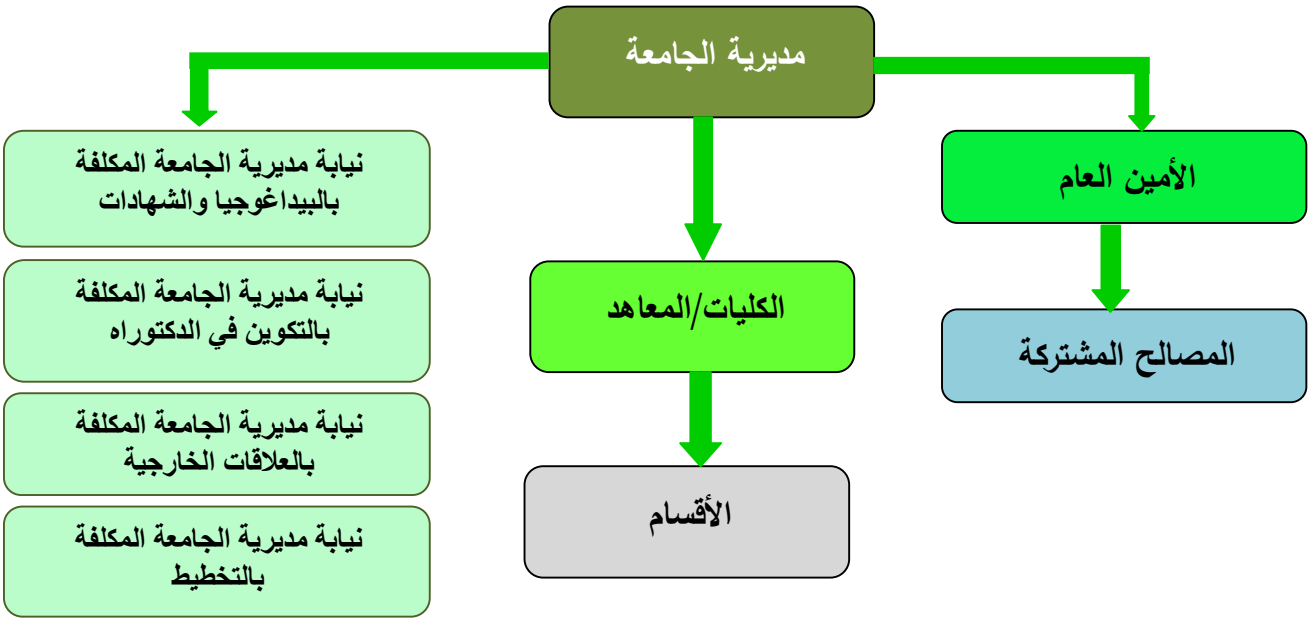
يختص التنظيم بكيفية استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة لإستغلالها الإستغلال الأمثل بإستخدام أنجح الطرق لتحقيق أفضل النتائج مع التقليل من إضاعة الجهد والمال حيث يكون الإهتمام منصبا على ما هي الأنشطة والمهام الواجب تنفيذها بواسطة الموارد البشرية المتاحة.

### الفرع الأول: أساسيات حول وظيفة التنظيم

يعد التنظيم الجامعي الوظيفة ثانية بعد من الوظائف الإدارية لذا يمكن تعريف التنظيم الجامعي بأنه عبارة عن عملية تحديد المسؤوليات والسلطات وتقسيم الأعمال بين الموظفين وتعاونهم جميعا من أجل تنفيذها بغية تحقيق أهداف التنظيم المرسومة مسبقا.

ويعتبر المرسوم التنفيذي 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي 06-343 المؤرخ في 27 سبتمبر 2006 الإطار والمرجع القانوني الذي يحدد تنظيمها البيداغوجي والإداري وكذلك طرق وأساليب تسيير هياكلها وأجهزتها المختلفة، حيث تتكون الجامعة من من هيئات ومديرية الجامعة وكليات ومعاهد وعند الاقتضاء من ملحقات وتتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة وذلك حسب الشكل البياني أدناه :

*الشكل رقم (III-1): الهيكل التنظيمي للجامعة*




**المصدر:المرسوم التنفيذي 03-279 المعدل و المتمم**

**التنظيم الرسمي للجامعة**

واستنتاجا من الهيكل التنظيمي الرسمي للجامعة، فإن أهمية التنظيم تتجلى في كونه يربط بين مختلف مصالح ووظائف الجامعة ومواردها البشرية – طلبة، أساتذة، إداريين – وتزداد أهميته كلما ازداد تعقد العمل ومشكلاته سواء تعلق الأمر بإنشاء كليات جديد، فتح تخصصات ...إلخ مما يتطلب مجهودا مضاعفا قصد إيجاد علاقات واضحة وسليمة بين مختلف المصالح توضح طرق الإتصال داخل الجامعة، كذلك التقسيم الدقيق للمهام والصلاحيات والمسؤوليات ويجنبها الوقوع في إزدواجية العمل من أجل خدمة أهداف الإستراتيجية للجامعة.

كما تجدر الاشارة أن إدارة الجامعة مسؤولة عن تحقيق التكامل والانسجام بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بها من أجل تسهيل العمل للوصول إلى الاهداف المسطرة وذلك من خلال العمل الجماعي المشترك الواضح الرؤية والهدف وغرس ثقافة العمل الجماعي والمسؤولية المشتركة حول النتائج وتغليب لغة الحوار والإقناع، حيث تاكد الكثير من الدراسات بأن مشاركة العاملين في مشاعرهم له الاهمية البالغة في نجاح فريق العمل وتحقيق أهداف المنظمات.

**رابعا : مشكلات التنظيم في إدارة الجامعة:** هناك بعض المشكلات يعاني منها التنظيم في إدارة الجامعة نوجزها في النقاط التالية :[1]

- عدم ارتباط اختصاصات الجامعة في التعليم باهداف التنمية المحلية.
- عدم كفاية اختصاصات الجامعة في التخطيط والرقابة للتعليم.
- ازدواجية الاختصاصات بين الأجهزة المحلية والمركزية في إدارة التعليم.
- عدم وجود هياكل تنظيمية تحدد اختصاصات وعلاقات السلطة والمسؤولية بين الوزارة والإدارات التعليمية في الجامعة.

## الفرع الثاني : هيئات الجامعة

### أولا : مجلس إدارة الجامعة التشكيلية والمهام

عرف مجلس الإدارة منطقه في السياسية، فهو بمثابة السلطة التشريعية للنظام السياسي داخل المؤسسة، حيث أنه يقوم بمجموعة من الأدوار التشريعية والرقابية التي تهدف إلى إنجاز المهام التالية:[2]

- إحكام الرقابة على إدارة موارد المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية التي يقترحها المدير العام.
- ممارسة الرقابة على أداء الإدارة العليا في المؤسسة في ضوء المؤشرات الأدائية العامة ويتضمن ذلك التأكد من أن القرارات التي تتخذ على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة تنسجم مع القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسة والمجتمع.

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأجهزة التنفيذية التي تعتمد عليها الجامعة في تسيير شؤونها وذلك نظرا للصلاحيات والمهام التي يتمتع بها، فحسب المادة 10 من المرسوم 279/03 نجده يتشكل من مجموعة أعضاء محددة بقرار من وزير التعليم العالي والبحث العلمي، يترأسهم وزير التعليم العالي والبحث العلمي أوممثله، ويتولى الأمين العام للجامعة أمانة المجلس وممثل واحد عن كل القطاعات الوزارية ذات العلاقة بالجامعة(التربية الوطنية، التكوين المهني، البحث العلمي الوظيفة العمومية.... )، وممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة، بالإضافة إلى ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة. هذا بالنسبة للأعضاء المعينين أما المنتخبين فنجد ممثل واحد (01) عن الأساتذة ينتخب من بين الأساتذة ذوومصف

[1] هشام فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 144

[2] القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دا مجدلاوي، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2002، ص 48

الأستاذية في كل كلية أومعهد وممثلين (2) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين بالإضافة إلى ممثلين اثنين(2) منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات وأيضا ممثلين اثنين (2) منتخبين عن الطلبة، كما يشارك رئيس الجامعة،عمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقاتإن وجدت ونواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في إجتماعات مجلس الإدارة بصوت إستشاري، كما يمكن أن يشارك في أشغال المجلس بصوت إستشاري أيضا أربعة (4) ممثلين على الأكثر من الأشخاص المعنويين أوالطبيعين الذين يساهمون في تمويل الجامعة يعينون من ضمن الذين يبذلون مجهودات هامة في المشاركة، ويمكن أيضا أن تشارك شخصيات خارجية في أشغال المجلس بصوت إستشاري، كما يمكن له أن يستعين بكل شخص يساعده في أشغاله كممثل عن وزارة المالية.

من خلال ملاحظتنا لطريقة تعيين أعضاء مجلس إدارة الجامعة، نجدها تعتمد أسلوبين، أسلوب التعيين لأغلب الأعضاء من طرف السلطة التنفيذية والذين لهم أصوات تداولية، في حين الجزء المتبقي فيتمثل في طريقة الإنتخاب ويشمل فئة الأساتذة والعمال والطلبة الذين يختارون من طرف زملائهم، ويحضرون المجلس بأصوات استشارية، الأمر الذي يؤدي إلى تذمر الأساتذة، مما جعلهم ينادون بالتسيير التشاركي الفعال للمؤسسات الجامعية حتى ترقى لمصاف الدول المتقدمة، في هذا الشأن بات من الضروري على السلطات المعنية تغيير طريقة تشكيل أعضاء مجلس إدارة الجامعة بإعتباره ركيزة النظام الإداري والجهاز المكلف بتوجيها وقيادتها والمكلف برسم إستراتيجيتها ومن اهم الشروط التي نراها ضرورية نقترح ما يلي :

- بالنسبة للأعضاء الذين يخضعون للتعيين يجب أن توضع معايير علمية دقيقة وموضوعية من خلال إعلان فتح الترشيحات بطريقة توضح شروط العضوية من أجل الإختيار السليم لهم تستند للخبرة في تولي المناصب القيادية – رؤساء جامعات، مدارس عليا، مدراء مؤسسات، مدراء بنوك ومؤسسات مالية ... إلخ –، والمؤهل العلمي المتخصص وغيرها.
- أما بالنسبة للأعضاء الذين يخضعون للإنتخاب فنوصي بتنظيم إنتخابات شفافة ونزيهة بإستخدام التقنيات الإدارية الحديثة داخل الحرم الجامعي بفتح المجال لترشيح أعضاء جدد، وكل فئة تختار من يمثلها على أساس الجدارة والإستحقاق، على أن يكون صوتهم تداوليا مساويا لعدد الأعضاء المعينين ويبقى صوت الرئيس مرجحا.

- إنشاء نظام حوافز فعال لأعضاء المجلس مع تثمين كل أداء متميز بزيادة قيمة المكافات والعلاوات لهم من خلال نظام تعويضي خاص.
- الإستعانة بالخبرات الأجنبية الذين يمكن الإستفادة منهم إذا تطلب الأمر ذلك.
- **ومن المهام الموكلة لمجلس الادارة بالجامعة انه يتداول بالخصوص في التوجهات الإستراتيجية الكبري فيما يلي نوجز أهما** : مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير، المتوسط، والطويل، اقتراحات برمجة اعمال التكوين والبحث، وبرامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي، مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة ومشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة، النظام الداخلي للجامعة، التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة، قبول الوصايا والهبات والتبرعات والاعانات المختلفة، شراء العقارات او بيعها او ايجارها، استعمال المداخيل المتاتية من اقتناء الاسهم وانشاء فروع في اطار مخطط تنمية الجامعة، اتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الاقتصادية، الاجتماعية، كما يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شانه تحسين تسيير الجامعة وتسهيل تحقيق اهدافها .[1]

**ثانيا : المجلس العلمي للجامعة**

يتشكل المجلس العلمي للجامعة من رئيس الجامعة رئيسا ونواب رئيس الجامعة, عمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات ان وجدت، رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد، مديري وحدات البحث ان وجدت،مسؤول المكتبة المركزية للجامعة ممثلين(2) منتخبين عن الأساتذة ذوي مصف الاستاذية عن كل كلية ومعهد، ممثلين (2) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين وكذا.....، شخصيتين (2) يكونان أستاذين تابعين لجامعات اخرى ويمكن للمجلس العلمي للجامعة استدعاء اي شخص من شانه مساعدته في اعماله نظرا لكفاءته مثلا المراقب المالي اوالمحاسب العمومي، رئيس جامعة سابق اوعميد كلية وذلك بالإستناد إلى خبرته وتخصص الميداني.[2]

**من الملاحظات الهامة في هذا السياق** ان تركيبة المجلس العلمي للجامعة هي مزيج بين الاساتذة والباحثين، يمثلون زملائهم عن طريق التمثيل الانتخابي وهم نسبة قليلة لا تملك قوة اوسلطة تداولية داخل المجلس العلمي للجامعة اما بقية الاعضاء الذين يمثلون الاغلبية يتم تعيينهم من طرف

[1] المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. ج ر، العدد 51 المادة 21 منه

[2] نفس المرجع أعلاه، المادة 20.21

السلطة الوصية (الوزارة)، وهذا ما يعني مشاركة محتشمة للفئة المنتخبة من الاساتذة وأيضا لازلنا نعيش المركزية لاسيما في مثل هكذا إجراءات .

**ومن المهام التي وكلت لهذا المجلس** : انه يبدي ارائه وتوصياته بالخصوص حول المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث للجامعة، مشاريع انشاء اوتعديل اوحل الكليات والمعاهد والاقسام عند الاقتضاء، الملحقات ووحدات البحث ومخابر البحث للجامعة، برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي، حصائل التكوين والبحث للجامعة، اعمال تثمين نتائج البحث، برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية، الاقتصادية، برامج التظاهرات العلمية ويقترح ايضا توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة ويبدي رايه في كل المسائل الاخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه، كما يعلم رئيس الجامعة مجلس الادارة الجامعة بكل الاراء والتوصيات التي ادلى بها المجلس العلمي للجامعة .

من خلال المهام التي يضطلع عليها المجلس العلمي للجامعةن يلاحظ ان عمله يبقى مجرد اقتراحات وتوصيات ترفع الى مجلس الادارة عن طريق مدير الجامعة وهذا ما يبين انه لا يتمتع بالاستقلالية اطلاقا اي أن اتخاذ القرارات يبقى من صلاحيات الوصاية ( السلطة المركزية).

**ثالثا : مديرية الجامعة**

تضم مديرية الجامعة تحت سلطة رئيس الجامعة نيابات لمديرية الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها في مرسوم انشاء الجامعة والامانة العامة للجامعة والمكتبة المركزية للجامعة هذا حسب نص المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المعدل والمتمم وفي هذا الاطار يتولى رئيس الجامعة مجموعة مهام وصلاحيات مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى حيث يعد المسؤول عن التسيير العام للجامعة، يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع الحياة المدنية، يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين وهو الذي يبرم كل صفقة أو اتفاقية أو عقد أو اتفاق حسب التنظيم المعمول به ويعتبر الآمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة ويصدر تفويض اعتمادات التسيير الى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء، كما يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء، ويتخذ كل تدبير من شانه ان يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات هيئاتها الأخرى، كذلك يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.....الخ.

غير انه تم أحداث هيئة اخرى مهمتها مساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى يدعى مجلس المديرية يتشكل من نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات، مديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت.

غير أننا نقترح في هذا الإطار إضافة عضوية كل من مدير الجامعة والأمناء العامون للكليات والمعاهد والأمين العام للجامعة حتى تتوسع دائرة التشاور والنقاش، وحتى تكون هناك فعالية لهذا المجلس نقترح أيضا أن يجتمع حسب الحاجة في شكل مجلس إداري مالي يختص بالشؤون المالية والمحاسبة والميزانياتية والإدارية، وأيضا كمجلس علمي بيداغوجي يختص بدراسة كل ما له وظيفة بيداغوجية فبهذا التخصص ستكون هناك قيمة مضافة لعمل المجلس .

## الفرع الثالث: الكلية وهيئاتها

تعرف الكلية حسب ما جاء في نص المادة 32 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المعدل والمتمم بأنها: " وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة"، وعليه هي تتكون من كيانات متخصصة كالاقسام والمخابر وفرق البحث، حيث تضمن التكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف، حيث تتشكل الكلية /الكليات حسب الادوار الرئيسية الاختصاصات والعلوم مثل (كلية العلوم الدقيقة والتكنولوجية، الاداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية .....الخ) التي تنشا بقرار من وزير التعليم العالي والبحث العلمي وتحتوي كل كلية بمجلس الكلية ومجلس علمي ولجنة علمية للقسم .

**أولا- مجلس الكلية:**

تتميز تركيبة مجلس الكلية بتوسيع المشاركة والتشاور:فهي تضم وتشمل كل مكونات الاسرة الجامعية ممثلي الادارة على راسهم عميد الكلية /رئيسا/ رئيس المجلس العلمي للكلية ورؤساء الاقسام، مديري وحدات البحث ومخابر البحث ان وجدت عن طريق التعيين المباشر من طرف السلطة الوصية الى جانب الاعضاء الذين ينتخبون من طرف قرنائهم وتضم ممثلي الاساتذة ممثلين(2) من الاساتذة ذوي مصف الاستاذية عن كل قسم وممثلين (2) منتخبين من سلك الاساتذة المساعدين بالاضافة الى ممثل منتخب واحد (1) من الطلبة عن كل قسم وممثلين(2)

منتخبين من المستخدمين الاداريين والتقنيين وعمال الخدمات كما يحضر نواب العميد والامين العام ومسؤول المكتبة للكلية بصورت استشاري.[1]

ومن المهام الاساسية التي وكل بها انه يبدا رايه وتوصياته فيما يخص افاق تطوير الجامعة، برمجة اعمال التكوين والبحث في الكلية، افاق التعاون العلمي الوطني والدولي، برمجة اعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف، مشروع ميزانية الكلية ومشروع مخطط تسيير الموارد البشرية، مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية، تسيير الكلية والتقرير السنوي لنشاطات الكلية كما يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شانه ان يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق اهدافها ويبدي رايه في كل مسالة يعرضها عليه العميد

**ثانيا: المجلس العلمي للكلية**

ان المهام الاساسية الموكلة لهذا المجلس والتي تطفي عليها العملية التعليمية العلمية تفرض مواصفات مميزة للاعضاء تستند الى كفاءاتهم العلمية والثقافية والاخلاقية وسيرتهم الذاتية

حيث تحدد قائمة اعضاء المجلس العلمي للكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي وتضم العميد ونوابه، رؤساء الاقسام، وراساء اللجان العلمية للاقسام، مديري وحدات البحث اومخابر البحث ان وجدت وممثلين (2) منتخبين من بين الاساتذة ذوي مصف الاستاذية عن كل قسم وممثلين(2) منتخبين عن سلك الاساتذة المساعدين ومسؤول مكتبة الكلية...إلخ.[2]

–يمارس المجلس العلمي للكلية صلاحياته ومهام تدخل ضمن اختصاصه لاسيما في مجالي التعليم والبحث من خلال التنظيم واقتراح البرامج ونشاطات البحث ويقترح انشاء اقسام اوشعب ووحذات ومخابر بحث اوغلقها ويقدم اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدها اوغلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها كما يدلي برايه فيما يخص مواصفات الاساتذة والحاجات اليهم ويقوم باعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجان مناقشتها اقتراح لجان التاهيل الجامعي، دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية الى رئيس الجامعة مرفقا باراء المجلس وتوصياته ايضا تركيبة المجلس تعكس مدى التعاون والتكامل بين مختلف الوحدات الموضوعة لخدمة المسائل التربوية والعلمية المكونة للكلية .

[1] نفس المرجع السابق، ص 37

[2] نفس المرجع السابق، المادة 43

**ثالثا : اللجنة العلمية للقسم**

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 03-279 المعدل والمتمم لاسيما المادة 46 منه، تعتبر اللجنة العلمية للقسم هيئة اساسية تضمن السير الحسن للانشطة البيداغوجية والعلمية للجامعة بالنظر للصلاحيات المخولة لها قانونا حيث تبدي رايها في توزيع المهام البيداغوجية وحصيلة الاعمال العلمية والبيداغوجية، اقتراح فتح شعب جديدة فيما بعد التدرج تجديدها وغلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها، اقتراح برامج البحث تنظيم التقييم ومحتواه، ابداء الراي في مواضيع البحث للطلبة ما بعد التدرج .

تتشكل اللجنة العلمية للقسم اضافة الى رئيس القسم ستة (6) الى ثمانية (8) ممثلين عن الاساتذة وتضم من ثلاثة(3) الى اربعة(4) اساتذة التعليم العالي من (1) الى(2) استاذ محاضر بالاضافة الى استاذ مساعد مكلف بالدروس واستاذ مساعد .

اما تشكيلة اللجنة في كلية الطب فتضم من ثلاثة(3) الى اربعة(4) استاذ التعليم العالي واستاذين محاضرين استشفائيين جامعيين (2) ومن (1) الى (2) استاذ مساعد بعد ذلك يختارون رئيسهم عن طريق الانتخاب حيث تحدد رئاسته مرة واحدة وبعدها لايمكنه الترشح حتى تباشر اللجنة مهامها يجب ان تثبت تشكيلتها بقرار وزاري يحدد قائمة الاسمية للاعضاء وفي هذا الصدد يجب ان ننبه على ضرورة الحفاظ على توازن تشكيلتها وذلك بالاستغلال الامثل للكفاءات المتوفرة لدى الكلية، اعداد نظام داخلي خاص بها يحدد طريقة عملها، اعلام الاساتذة عن طريق الاعلان من اجل ضمان المشاركة الفعالة للاساتذة باستثناء الاساتذة (استاذ التعليم العالي، استاذ محاضر أ يبلغون عن طريق بريد فردي.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن الأساتذة الذين ترأسوا الهيئات العلمية لعهدتين لا يمكن لهم الترشح لعهدة ثانية، كما أن تشكيلة اللجان العلمية للأقسام والمجالس العلمية للكليات تحدد عن طريق قرار وزاري ولا يمكن بأية حال تنصيبها لمباشرة مهامها إلا بعد ترسيمها بذات القرار.[1]

[1] التعليمة رقم 356 المؤرخة في 31-12-2009 المتعلقة بتنصيب الهيئات العلمية.

## الفرع الرابع :المعهد لدى الجامعة

حسب المادة 57 من المرسوم التنفيذي 03- 279 المعهد وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة يتشكل من اقسام ومكتبة المعهد حيث يشمل القسم شعبة في الطور اوتخصص المعهد ويضم مخابر عند الاقتضاء، ومن مهامه الاساسية انه يضمن التكوين في التدرج ومابعد التدرج، اعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف ونشاطات البحث العلمي .

**أولا : مجلس المعهد**

تضم تشكيلة المعهد على غرار مدير المعهد رئيسا، رئيس المجلس العلمي ورؤساء الاقسام ومديري وحدات البحث ومخابر البحث ان وجدت هذا جانب التعيين اما جانب التمثيل نجد ممثلين (2) منتخبين عن الاساتذة ذوي مصف استاذية عن كل قسم و(2) اثنين منتخبين عن سلك الاساتذة المساعدين زممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم، وممثلين (2) منتخبين من المستخدمين الاداريين والمسيرين وعمال الخدمات .

كما يحضر اجتماعات المجلس بصوت استشاري كل من مساعدي المدير المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة والمكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، ونائب المدير المكلف بالادارة المالية وكذا مسؤول المكتبة.

ومن مهامه تقديم توصيات والرأي في آفاق تطوير المعهد، برمجة عمليات التكوين والبحث للمعهد، افاق التعاون العلمي الوطني والدولي، برمجة اعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف، مشروع ميزانية المعهد ومشروع المخطط السنوي للموارد البشرية للمعهد، تسيير المعهد، مشاريع القوة واتفاقيلت الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي يضمنها المعهد، تالتقرير السنوي لنشاطات المعهد.

**ثانيا :المجلس العلمي للمعهد**

تضم تشكيلة المجلس العلمي للمعهد حسب نص المادة 67 من المرسوم اعلاه زادة على المدير، مساعدي المدير، رؤساء الاقسام، مدير اومديري وحدات البحث اومخابر البحث ان وجدت، ممثلين اثنين(2) منتخبين من رتبة استاذ التعليم العالي عن كل قسم، ممثلين اثنين (2) منتخبين عن سلك الاساتذة المساعدين، ومسؤول مكتبة المعهد يتراسه استاذ عن طريق الانتخاب(رتبة اعلى)

ويكلف المجلس بابداء رايه وتوصياته بتنظيم التعليم ومحتواه، تنظم اشغال البحث، اقتراح برامج البحث، اقتراح انشاء الشعب ووحدات ومخابر البحث، افتراحات فتح شعب ما بعد الترج وتمديدها اوغلقها وتحديد عدد العناصر الطلوب شغلها، وكذا يحدد المواصفات والحاجات فيما يخص الاساتذة، اعتماد مواضيع البحث المقترحة من طلبة ما بعد التدرج، اقتراح لجان المناقشة، اقتراح لجان التاهيل الجامعي، دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للمعهد التي ترسل الى رئيس الجامعة مرفقة باراء المجلس وتوصياته

**الفرع الخامس : ملحقة الجامعة**

جاء في الفصل الخامس من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المعدل والمتمم لاسيما المادة 77 منه أن الملحقة هي: " عبارة عن وحدة للتعليم موجودة خارج الجامعة وتلحق بيداغوجيا اما بالكلية اوالمعهد الذي يضمن تعليما للشعب التي تتكفل بها"، يسيرها المدير الذي يضمن بدوره تسيير وسائلها البشرية، المادية والمالية، كما يتولى السلطة السلمية على جميع المستخدمين، ويعتبر امر بالصرف لاعتمادات التسيير التي يفرضها له رئيس الجامعة، في الاخير يعد سنويا تقرير عن النشاط ويرسله الى رئيس الجامعة .

هناك بعض الميزات تفردت بها ملحقة الجامعة فهي تعتبر حسب المادة 77 وحدة للتعليم فقط دون البحث، وهيكلها التنظيمي يقع خارج الهيكل التنظيمي للجامعة اما بيداغوجيا متصلة اما بالكلية اوالمعهد في الشعب التي تتكفل بتدريسها.

## المطلب الثالث :وظيفة التوجيه في مؤسسات التعليم العالي

يعتبر التوجيه أحد الوظائف الإدارية التي لا تقل أهمية عن الوظائف الأخرى، وهومن بين المهام الأساسية للرئيس الإداري فعن طريقه يمكن إعطاء الأوامر والتعليمات لإنجاز العمل.

### الفرع الأول : مفهوم القيادة الجامعية

تعد القيادة جزءا من التسيير والإدارة ومن العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة ونشاط المنظمة وخلق التفاعل اللازم من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

**أولا- تعريف القيادة:**

عرفت القيادة بعدة تعاريف نذكر منها :

إن القيادة هي العصب الحساس في كل مفصل من مفاصل الإدارة العامة والقائد الإداري يقوم بدور بارز في نجاح الأجهزة الإدارية أوإخفاقها في الوصول إلى أهدافها، فبكفاية القائد ودرايته يمكن الوصول بالمرفق العام إلى بر الأمان وبإهماله وعدم الاهتمام به يكون دماره، لذلك يجب على الحكومات العناية باختيار القادة الإداريين ومتابعة تدريبهم وزيادة خبراتهم وقدراتهم من اجل ضمان استمرار المرفق العام في أداء مهمته.[1]

- القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أوجماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.[2]
- القيادة :"هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهموحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون فيما بينهم"[3]

وبتعبير أخر، يمكن نخلص إلى أن جوهر القيادة هوالتأثير في الأخرين من خلال قدرات ومميزات شخصية وسلوكية يتمتع بها القائد عن غيره هدفها توجيه وتحفيز الأفراد للقيام بالمهام المطلوب.

**ثانيا- مصادر القيادة:**

تنبثق القيادة من المصادر التالية :[4]

---

[1] محمد سرور الحريري، **الإدارة العامة**، مرجع سبق ذكره، ص 45

[2] حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1997، ص 260

[3] بوقلقول عبد الهادي ، مرجع سبق ذكره، ص 68

[4] يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 150

- المركز الوظيفي (المنصب): تتركز القيادة وفقا للمنصب أوالمركز الوظيفي الذي يحتله فرد معين، إذ يتيح له إصدار الأوامر للأخرين وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحددها المنظمة.
- المعرفة والمهارة: يعمل الأفراد الذين يمتلكون المراكز القيادية على اكتساب المعارف والمهارات التي تؤهلهم لإحتلال المراكز القيادية بكفاءة وجدارة عالية.إن الرؤية الواضحة والقدرة الفكرية المتبصرة تخلق مهارات عالية في معالجة المشاكل وتحديد الأهداف والخطط المستقبلية.
- الجاذبية الشخصية: وتتبع من الخصائص الشخصية المميزة للفرد ومن خبرته ومعرفته المتخصصة ومهاراته، أو تكون مستمدة من الجاذبية الذاتية للقائد وشخصيته المتميزة.

## الفرع الثاني: القيادة الجامعية

في الوقت الراهن أصبحت الدول تقاس بالتقدم العلمي وبما تملكه من جامعات وكليات وصروح علمية وثقافية، ويقصد هنا بالقيادة الجامعية: هي التي تتصل اتصالا وثيقا بكل ما في البيئة المحيطة بالتعليم والتربية، فالتعليم العالي مسؤولية قومية، واجتماعية، وإدارية فهي دور قيادي ودور إنساني له ما يستلزمه من مؤهلات أكاديمية وعلمية، فضلا عن الأطر والمؤهلات الشخصية والمهارات والخبرات الإدارية.

**أولا– مفهوم القيادة الجامعية والقائد الأكاديمي:**

**تعريف القيادة الجامعية:** ويؤكد (شابيرو)أن القيادة الجامعية في المجتمع الأكاديمي الممثلة برؤسائها في محور الفعالية الإدارية والعلمية في الجامعة، فكلما حسنت مواصفات ومؤهلات هذه القيادات تعزز دورها في تحقيق الأهداف الجامعية المطلوبة، وبأكفأ الوسائل المتاحة، لذا تعد هذه القيادة هي محور الفعالية الإدارية والعلمية.[1]

ومن هنا يتضح أن القيادة الجامعية تتجاوز في مضامينها سمات القادة وخصالهم، وتتطلب القيادة الجامعية في المجتمع الأكاديمي فهما خاصا للباحثين والعلماء والأساتذة فان اخذ اهتمامات هؤلاء في الاعتبار هوالطريق للبقاء الجامعي واستمرار يته.

**أما القائد الأكاديمي** فهو الشخص المسؤول عن اتخاذ القرارات المناسبة لخدمة العملية التعليمية والتربوية وتطوير البرامج التعليمية ذات الصفة التنموية والتي تهدف إلى تحقيق الأهداف التي يطمح إليها المجتمع

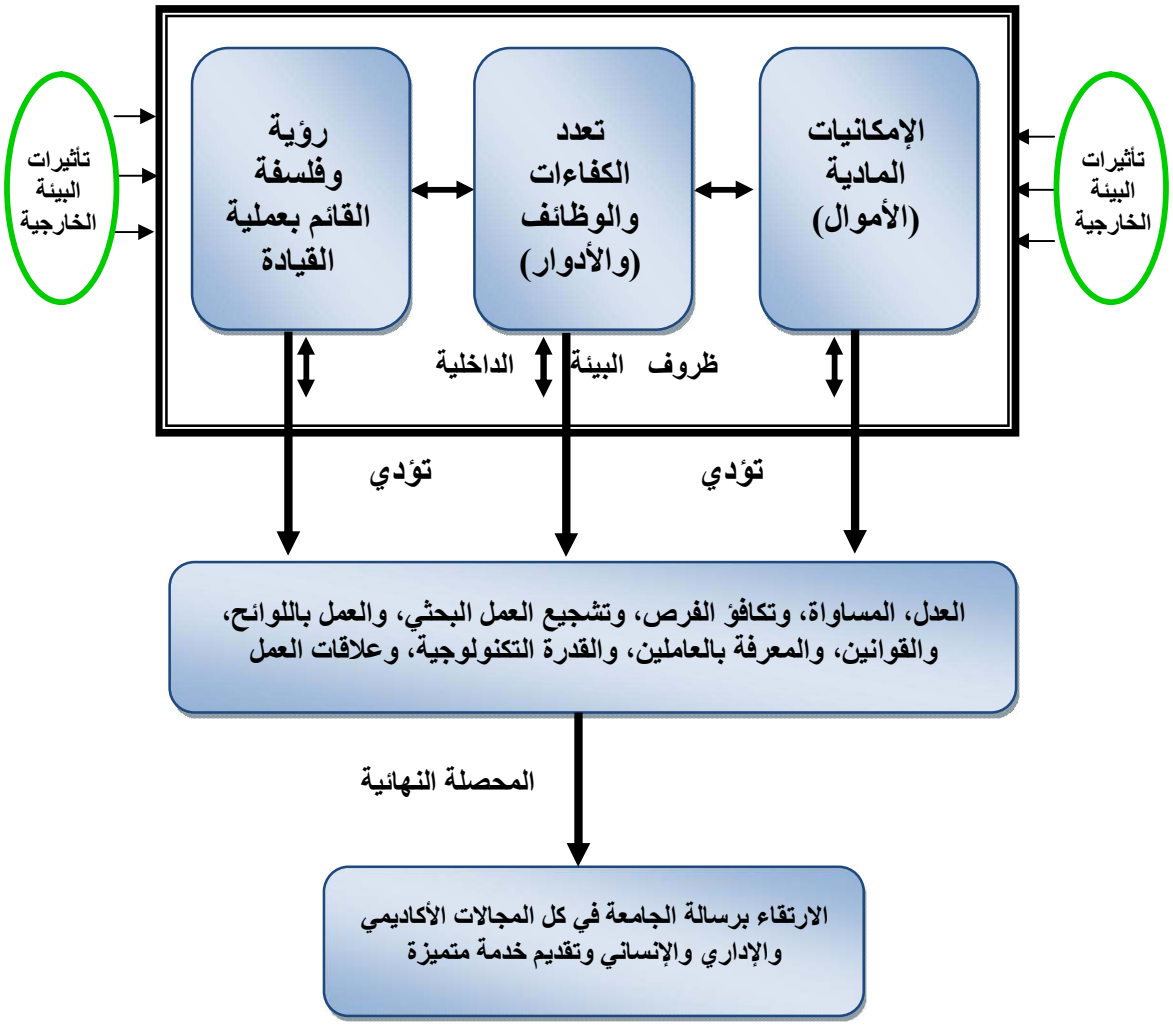
[1] هشام فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 181

ويحاول دارسو الإدارة الجامعية في تناولهم لمفهوم القيادة أن يقارنوا بينها وبين مفهوم الإدارة، فبعضهم يميز بين الإدارة والقيادة، على أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة الجامعية تعنى ما يتعلق بالجوانب التنفيذية والتي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية للعملية التربوية.

وأما القيادة الجامعية فهي محور العملية الإدارية، وتأتي أهميتها في كونها تؤدي دورا فاعلا في جميع جوانب العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية اتجاه تحقيق الأهداف.

والشكل الأتي يوضح مفهوم القيادة الجامعية :

***الشكل رقم (III-2): مفهوم القيادة الجامعية***




**المصدر** : هشام فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي – مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر – ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 187

من خلال الشكل في الأعلى يتضح أن القيادة في الجامعة تقوم بدور فعال في تطوير وتنمية القدرات التربوية والتعليمية للمجتمع، والتعليمية في المجتمع، إن الفرق الأساسي في هذا النوع من القيادة، هوكيفية توجيه الجهود للتأثير في سبيل إنجاز خدمة التعليم التي تختص بالصفة اللاملموسية، عكس القائد الإنتاجي الذي يتحدد قوة تأثيره بعدد الوحدات المنتجة وجودتها، وتحفيز الأفراد على حسن الأداء، وتهيئة ظروف العمل المناسبة، لهذا فالدور القيادي في هذه المرحلة سيكون هنا أصعب بكثير جدا.

على الجامعات أن تعمل على توفير قيادات جامعية واعية ممثلة برئيس الجامعة وعميد الكلية ورؤساء أقسامها العلمية والذين هم بوصفهم قيادات إدارية فعالة ينبغي أن تسودها العلاقات الإنسانية في جميع مستويات العمل الأكاديمي والفني والإداري دون إهمال لأحد من هذه المستويات المترابطة، وان يجمعها هدف مشترك هوالانجاز الأفضل للعمل الجامعي، ولابد أن يشيع داخل جميع هذه العلاقات العدل وتكافؤ الفرص والجزاء والحق والتعاون المستمر داخل وخارج الجامعة .

**ثانيا : المشكلات التي تواجه القيادة الجامعية .**

تعاني القيادة في المؤسسات الجامعية مجموعة من المشاكل نوجزها على النحوالاتي :[1]

- المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات في مجال التعليم، تجعل القيادات التعليمية الموجودة في الجامعة منفذة فقط، لما يرد إليها من تعليمات وقرارات من السلطة المركزية في التعليم.
- تعاني القيادات الإدارية الموجودة في الجامعة من قصور الموارد المالية المخصصة للتعليم، مما يؤثر على دور التعليم في التنمية.
- يفتقر مديروالإدارات التعليمية إلى البرامج التدريبية التي تهدف إلى ربط التعليم بأهداف التنمية.
- تسعى الإدارات التعليمية إلى تنفيذ تعليمات وإجراءات تضمن سير العملية التعليمية، بغض النظر عن دورها في التنمية.
- عدم وجود إستراتيجية تحدد دور التعليم في التنمية المحلية، يجعل القيادات الجامعية موجهة باللوائح والإجراءات الروتينية.
- ضعف دور المشاركة الشعبية والجهود الذاتية، تحد من قدرة القيادات الجامعية في تطوير الخدمات التعليمية.

[1] نفس المرجع السابق، ص 182

إن فن إدارة العمل الجامعي مثل الدراجة – ثنائية العجلة– حيث تمثل العجلة الخلفية المعرفة التقنية والإلمام باللوائح والقوانين وفيها مقومات الحركة للأمام وتمثل العجلة الأمامية المعرفة بالعاملين وعلاقاتهم وإهتماماتهم وأحتياجاتهم، وعليه فهي تعطي القيادة والتوجه وذلك من خلال ترجمة قوة العجلة الخلفية إلى حركة ذات هدف واضح ومحدد. وعلى ذلك فإنه وبعد أن أصبحت المؤسسات الجامعية معقدة ومتشابكة وفيها كثيرا من الضوضاء والغموض الإداري فإن القيادة التفاعلية تمثل مطلبا للإرتقاء برسالة الجامعة والوصول بها إلى أحسن الأداء.

**ثالثا : وظائف القيادة الجامعية**

ثمة مجموعة من الوظائف يقوم بها القائد في الإدارة الجامعية :[1]

1– أن يكون مبدعا: : إن الإبداع سمة أساسية يجب توفرها في القادة الجامعيين على وجه الخصوص، نظرا لما تحمله هذه السمة من عناصر إجابية تجعل الفرد يرتقي بنفسه وبالمنظمة التي يقودا إلى أعلى درجات التقدم من خلال الدخول في استثمارات علمية وبطرق جديدة ومبتكرة.

2– أن يكون خبيرا : أي يتوجب عليه إيجاد حلول لكل المشاكل التي تقع في دائرة إختصاصه ومسؤوليته والتي بدورها تفوق وتتعدى قدرات مرؤوسيه.

3– أن يكون شخصا إستراتيجي التفكير : أي يحمل في وجدانه تفكيرا إستراتيجيا يترجم في ممارسات إدارية وفق خطط طويلة المدى توجه الجامعة لبلوغ الأهداف المسطرة.

4– أن يكون متحكما في الأفراد ومؤطرا لهم : من خلال العمل الذي يشرف عليه وتميزه والقدرة على توفير الشروط الملائمة لعمل مرؤوسيه. فقيادة الأفراد يعبر عنها عادة من خلال سلوكات وتصرفات المسيرين ذاتهم من جهة أخرى من خلال تصرفات الأفراد المرؤوسين انطلاقا من دوافعهم وتحفيزاتهم المختلفة.

5– أن يكون قادرا على إتخاذ القرارات : وهي صفة ضرورية يجب توافرها في القادة الجامعيين، وذلك عن طريق المفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة من أجل الوصول للإهداف المنشودة بأقل التكاليف.

فيما تقدم يشير الباحثون إلى أن اختيار القيادات الجامعية في ضوء أسس وإعتبارات موضوعية وعلمية وإدارية وإعدادها بحيث تصبح تلك القيادات من العوامل التي تسهم في نجاح أي تغيير

[1] بوقلقول عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، بتصرف، ص 69

تربوي مفيد قادر على التغلب على الأزمات التي تواجههم، وتساعد على توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والإبتكار والتجديد.

## المطلب الرابع : وظيفة الرقابة في مؤسسات التعليم العالي

تعتبر وظيفة الرقابة من أعقد وأهم الوظائف الإدارية، إذ لا يمكن تصور الوظائف الأخرى دون رقابة ولا إدارة ناجحة بلا نظام رقابي فعال، بالخطط والأهداف لا يمكن أن تحقق بكفاءة وفعالية في المنظمة إلا بعملية الرقابة.

### الفرع الأول : مفهوم وظيفة الرقابة الجامعية

**أولا : تعريف الرقابة الجامعية**

تتضمن الرقابة متابعة عمليات التنفيذ لتبين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها المحدد، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة، والكشف عن مواطن العيب والخلل حتى يمكن تجنبها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة.

تتفاوت الرقابة حسب المستوى الجامعي والمتعارف عليه هناك ثلاثة مستويات اساسية في الجامعة.

المستوى الاول على مستوى وئيس الجامعة ممساعديه والمتمثل برئيس الجامعة ومساعديه والمستوى الوسيط والمتمثل بالعمداء ومعاونيهم والمستوى الادنى والمتمثل برئيس القسم العملي والمقرر.

وبالنظر لخصوصية الإدارة الجامعة على غرار بقية الإدارات العمومية فإن الرقابة الجامعية هي : " تلك العملية التي يستطيع من خلالها رئيس الجامعة أوالعمداء التأكد من إن النشاطات الفعلية تتماشى مع النشاطات المخططة لها، بعبارة اخرى هي عملية قياس وتقييم الأداء بهدف التاكد من أن الخطة الموضوعة تنفذ بالطريقة الصحيحة وتحديد الانحرافات ومعالجتها للوصول الى هدف التنظيم" .[1]

### الفرع الثاني : خطوات الرقابة الجامعية

تتكون الرقابة بصورة عامة والرقابة الجامعية من عدة خطوات أساسية وهذه الخطوات هي:

**1 وضع المعايير:** وهي عبارة من مستويات كمية ونوعية موضوعة تستخدم لتوجيه اداء الموظفين والمعايير هي تلك العناصر القابلة للقياس في مجال قياس رئيسي والمعايير الجامعية قد تكون مثلا

[1] هشام فوزي دباس العبادي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 210

: عدد البحوث المنجزة، عدد الاستشارات المقدمة من طرف الجامعة، عدد الطلبة المتخرجين، عدد المجلات العلمية في الجامعة، قياس انتاجية الجامعة مقارنة مع الجامعات الاخرى، عدد الندوات اوالمؤتمرات المحلية والاقليمية ومن اهم المعايير المستخدمة في هذا المجال مالي:

أ- **معيار الوقت** :الوقت اللازم لانجاز عمل معين في الجامعة.

**ب- معيار الانتاجية** : وهونسبة المخرجات الى المدخلات وكلما كانت المخرجات قريبة الى (1) هذا دليل على كفاءة عمل الجامعة ونسب انجازها.

**ج- معيار الكلفة:** وهومعيار يتضمن الكلفة المرتبطة بالخدمة الجامعية.

**د- معيار الجودة:** وهومستوى الاجادة في التدريس والمناهج الدراسية وغيرها .

1- **قياس الاداء ومقارنته بالمعايير** :يتم هنا قياس الاداء الجامعي في مراحل متعاقبة ومتعددة من انجاز الفعاليات في الجامعة. وقد يكون القياس في مرحلة المدخلات اوخلال مرحلة العمليات /التحويل اوفي مرحلة المخرجات، وتسمى بعض انواع الرقابة التي تتم في مرحلة المدخلات **بالرقابة المانعة اوالوقائية اوالقبلية** فهي رقابة تقوم على اساس قياس الاداء ومقارنته بالمعايير قبل مرحلة التحويل اذ يمكن تفادي التعيين التدريسي الذي يتصف بعدم النضج الاكاديمي قبل دخوله الجامعي أوإنتقاء الطلبة الاكفاء والجيين قبل دخولهم الأقسام الجامعية .

**أما النوع الثاني من الرقابة فهوالرقابة المتزانة وهي** : الرقابة التي تتم خلال مرحلة تحويل المدخل إلى مخرج أي خلال مراحل عمل الجامعة مثلا يتم تعيين الأستاذ الجامعي وتتم مراقبته خلال السنة الأولى ولا يرسم إذا اتضح أنه غير كفء أولمراقبة الطلبة خلال دخولهم الجامعة في المرحلة الأولى وتتم متابعتهم من خلال الحضور والغياب والمناقشة ...إلخ.

**أما النوع الثالث فهو الرقابة البعدية أو التصحيحية أو العلاجية** فهي رقابة تحدث بعد إكتمال السنة الدراسية ومعرفة الإخفاقات ومحاولة معالجتها لأجل عدم تكرارها في المستقبل.

2- القيام بالعمل التصحيحي : يصبح العمل التصحيحي ضروريا عندما يبتعد الأداء بشكل ملحوظ أومهم عن المعايير في الإتجاه السلبي ولغرض تفادي تكرار مثل هذه الإنحرافات فإنه لابد من إجراء التحليلات لتشخيص المسببات قبل أي إجراء عمل تنفيذي.

## الفرع الثالث: طرق الرقابة:

هناك مجموعة من الطرق الأساسية التي يمكن أن تتبعها الجامعة لتحقيق الفاعلية والكفاءة لأهدافها التنظيمية وهي كالأتي:

**1- الرقابة الإدارية المستمرة:** وهذه بدورها تقسم إلى ما يلي:

أ-**الرقابة الذاتية** : وتعني الرغبة بالعمل بدافعية اكبر كما تعني أيضا الرغبة على أداء عالي نحوتحقيق الأهداف التنظيمية.

**ب – الرقابة الجامعية:** ويقصد بها رقابة أفراد جماعات العمل على بعضهم البعض وفق القيم والأعراف والتقاليد السائدة فيما بينهم.

**ج – القواعد التشريعية** : ويقصد بها التطبيق الجيد والمناسب لسياسات والإجراءات والقواعد وعملية تحديثها ومتابعتها ونقلها وتوضيحها للموظفين ويعد ذلك نوعا من أنواع الرقابة على سلوك الفرد والجماعة أثناء قيامهم بواجباتهم .

2 الرقابة الإدارية الدورية: وتقسم هذه أيضا إلى :

أ **– نظم المعلومات الإداري** : حيث يهدف هذا النظام إلى تزويد متخذ القرار بغض النظر من موقعه بالمعلومات المناسبة في الوقت المناسب والمقدار المناسب والدقة المطلوبة لكي تمكنه من القيام باتخاذ القرار المناسب.

ب – **الرقابة الخارجية** : تلجا غالبا الإدارات إلى أداة رقابية خارجية هدفها مراقبة نشاطاتها المالية بهدف التعرف على مدى التزام هذه الأنشطة بالإجراءات المعتمدة والتأكد من أنها تسير وفق التعليمات.

ج – **الموازنات التخطيطية:** تعد الموازنات التخطيطية من أدوات الرقابة المهمة جدا أوالأكثر شيوعا وتأييدا على سلوك الأفراد العاملين . والموازنة التخطيطية عبارة عن خطة رقمية تحاول من خلالها الإدارة إن تبين مصادر التمويل وكيفية إنفاقها.

**الرقابة الإدارية العرضية:** ويقصد بها الرقابة الناتجة عن أمور جديدة حدثت في التنظيم بشكل غير مألوف أوغير متكرر وتتضمن الأتي:

أ – **إعداد التقارير الخاصة** : تعد التقارير الخاصة أداة رقابية مهمة تزود متخذ القرار بالمعلومات الضرورية حول سير العمل وتقدمه ولاسيما ولاسيما إذا حدث أمر مهم وعاجل.

**ب – الملاحظة الشخصية** : وهي طريقة حديثة يستخدمها متخذ القرار للتعرف بشكل شخصي على مجريات العمل وسيره داخل التنظيم ويعرف أيضا بالرقابة بالتجوال.

**ج – الرقابة على المشاريع** : وغالبا ما يتم استخدام الأساليب الكمية الرقابية المختلفة مثل أسلوب شبكة بيرت وأسلوب المسار الحرج وخرائط جانت.

## المبحث الثالث: دور آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر

إن تطبيق اليات التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ليس أمرا سهلا، وذلك بالنظر لخصوصية القطاع من جهة وبيئته ومتطلبات تطبيقها من جهة أخرى، لذلك فالأمر يتطلب عناية خاصة من قبل المسؤولين في مختلف المراكز الإدارية، وذلك بتذليل جميع العقبات التي تحول دون إرساء آليات التسيير العمومي الجديد .

لذلك سنخصص في هذا المبحث لإبراز دور تطبيق بعض آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

### المطلب الأول : دور الإدارة الإلكترونية في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي

في إطار التحولات السريعة التي أصبح يعرفها العالم اليوم، خاصة على مستوى التحولات التكنولوجية وسرعة انتقال المعلومة بتقنيات حديثة، ظهرما يصطلح عليه بالإدارة الالكترونية مما أجبر المؤسسات الجامعية على ادخال تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وتعديل أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطها مع الأوضاع والتغيرات الجديدة في المناخ العام المحيط بالإدارة.

#### الفرع الأول: دواعي تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسسات التعليم العالي

تعتبر الإدارة الإلكترونية نتيجة من نتائج استخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات من قبل الإدارات العمومية في تأدية الأعمال الإدارية والبيداغوجية وتقديم الخدمات المختلفة للأطراف ذات المصلحة، بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أوأي إعتبارات أخرى.

هناك جملة من العوامل والأسباب دفعت بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية إلى استخدام الإدارة الإلكترونية في أعمالها الإدارية والبيداغوجية والتي نوجزها في النقاط التالية : [1]

- الإستخدام المكثف للمعلومة في العمليات الإنتاجية: إذ أن مؤسسات التعليم العالي تعد مؤسسات خدمية إنتاجية لكونها تنتج الطلبة المتخرجين الذين يكونون مؤهلين لدخول سوق العمل بكفاءاتهم ومهاراتهم ومعارفهم، ويتمثل ذلك أساسا بالإعتماد المتزايد على تقنيات أكثر

[1] خلود عاصم، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الإقتصادية، بتصرف، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 5، 2013، ص 234

تطورا وأساليب عمل أشد تعقيدا، مع ما يستدعيه ذلك من ضرورة اللجوء بصورة متزايدة إلى مهارات متخصصة وخبرات متنوعة من أجل تشغيل تلك التقنيات وإدارة هذه الأساليب.

- التغير التكنولوجي السريع وانخفاض تكاليف النقل والإتصالات جعل من الأوفر إقتصاديا إجراء تكامل بين العمليات المتباعدة جغرافيا ونقل المنتجات والمكونات عبر أرجاء العالم بحثا عن الكفاءة، مثل ما تقوم به حاليا مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في إطار الشراكة والتوأمة بين الجامعات المحلية والأجنبية قصد نقل المعارف والخبرات إلى جامعتنا.
- المنافسة المتزايدة بين مؤسسات التعليم العالي عى المستوى العالمي والمحلي جعلها تسعى لكسب سباق السرعة وإنجاز معاملاتها في الوقت المناسب، أمام هذا الوضع تجد الجامعة نفسها أمام ضرورة الإستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والإتصال قدر الإمكان في أعمالها الإدارية والبيداغوجية.
- الاتجاه الحالي للعولمة مع ترابط المجتمعات الإنسانية من خلال إستخدام الأدوات والأساليب التقنية المعرفية مثل شبكات الانترنت والإتصال الفضائي وغيرها من الأدوات الرقمية.
- الإستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها نظرا لتسارع التقدم التكنولوجي والثورة الرقمية المرتبطة به.
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من تغيرات وتوقعات اجتماعية، بالإضافة إلى انتشار الثقافة الإلكترونية.

حيث أننا نرى أن هناك أسباب أخرى فرضت على مؤسسات التعليم العالي التوجه نحوتطبيق الإدارة الإلكترونية على غرار ما تقدم ذكره وتتمثل في الزيادة السريعة في عدد الطلاب المسجلين حديثا وبشكل مستمر في مؤسسات التعليم العالي من عام لأخر، مما أدى إلى ضرورة تطوير مؤسسات التعليم العالي، تخفيف الأعباء المادية المكلفة داخل مؤسسات التعليم العالي، التقليل من الروتين البروقراطية السائدة في بعض ادارات مؤسسات التعليم العالي وكذا الموقع الجغرافي الشاسع لبعض مؤسسات التعليم العالي وامتداد فروعها في مساحات متفرقة في بعض الأحيان .

## الفرع الثاني: الجهود المبذولة في سبيل تجسيد الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

لعبت العوامل السابقة دورا اساسيا بدفع الجزائر من خلال مؤسساتها الجامعية نحوتبني الإدارة الإلكترونية، حيث تمحورت أهم الجهود المبذولة في هذا الإطار فيما يلي :[1]

- **الجانب التسييري:** من خلال عصرنة وتحديث التسيير حيث قامت الجامعات الجزائرية بإدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة المتعلقة منها بالإعلام الالي، وبرامج تسيير ملفات الطلبة والموظفين، إضافة إلى إقامة مواقع إليكترونية على شبكات الانترنت من أجل التعريف بإمكاناتها المادية والبشرية أوالإعلان عن مستجداتها وفسح مجال التسجيل أمام طلابها وكذا تطوير خدمات الإعلام والإستعلام عن بعد، وكذا الإعلان عن نتائج الإمتحانات وترتيب الطلبة، إضافة غلى إقامة شبكات داخلية "انترانيت" لتسهيل التواصل بين مختلف مصالحها وأقسامها وكلياتها، إلى جانب وضع شبكة خارجية "اكسترانيت" تعمد على ربطها مع الهيئات المركزية في القطاع وغيرها من الجامعات الأخرى وكل هذا بهدف بلوغ الجودة واكتساب ميزة التميز.
- **الجانب التعليمي "التكوين والبحث"**: حيث سعت الدولة الجزائرية ممثلة في الجامعات على إقامة شبكة معلوماتية داخلية وإلى الربط بشبكة الأنترنت على مدى 24 ساعة، وهذا من أجل تمكين الأساتذة والطلبة من تصفح المواقع التي تساعدهم في أبحاثهم العلمية ومنحهم فرصة الإتصال بالجامعات والمراكز البحثية على المستوى العالمي، من جهة أخرى تقوم الجامعة بتوفير الإمكانات المادية الضرورية واللازمة للتكوين بهدف جعل التكوين يتميز بالطابع التطبيقي أكثر من كونه تكوينا نظريا بحتا حيث يبرز هذا الأسلوب في بعض التخصصات دون الأخرى، كما عمدت الجزائر إلى إقامة مشروع يعرف بالشبكة الأكاديمية والبحثية وهي شبكة خاصة بالجامعات والمراكز البحثية الموجودة على كافة التراب الوطني الهدف منها هو تطوير الخدمات وتطوير الإتصالات وتبادل المعلومات فيها بينها، إذ تقوم هذه الشبكة بتوفير الوسائل التكنولوجية الضرورية للعاملين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، كما هدف هذا المشروع إلى إقامة الجامعة الإفتراضية بصفة دائمة ويتعلق الامر بالجامعة الإفتراضية ابن سينا والتي تضم 15 دولة عربية وأوروبية في حوض البحر الأبيض المتوسط ( الجزائر ممثلة بجامعة التكوين المتواصل، قبرص، مصر، فرنسا، ايطاليا، الأردن، لبنان، مالطا، المغرب، فلسطين،

[1] عبد العزيز سلمى عشبة، دور الإدارة الإلكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2019/2018 ، ص ص 206-207

اسبانيا، سوريا، تونس، تركيا وبريطانيا ) وهوالمشروع الذي هدف إلى تشجيع التعليم عن بعد بإعتباره أحد الأنماط الحديثة في التعليم الذي سرعان ما أخذت الجامعات الجزائرية بتوفير المتطلبات الضرورية لإعتماده منذ 2003،

- **الجانب المادي والمالي** : ويتمثل في توفير الوسائل المادية لتحقيق درجة عالية من الأداء وهذا عن طريق اقتناء أجهزة كمبيوتر والبرمجيات اللازمة لتشغيلها، كما وضعت تحت تصرف الأسرة الجامعية قاعات للطباعة والنسخ جد متطورة إضافة إلى المبالغ المالية المخصصة لإقتناء اللاوازم الضرورية للتكوين وتكوين القائمين على شؤون هذه الإمكانات تشغيلا وصيانة دون نسيان الهياكل القاعدية التي أصبحت تتميز بطابع عمراني خاص، إلى جانب مشروع " ARN" الذي يهدف إلى توفير الهياكل القاعدية والأدوات التكنولوجية اللازمة لكل العناصر الفاعلة في القطاع ( مسؤولين، أساتذة، باحثين، طلبة،.....) قصد التكفل بإحتياجاتهم.

- كما توجهت الجامعات الجزائرية نحو دفع مكتباتها المركزية بإنتهاج النمط الرقمي في إدارة وتسيير مواردها، وتزويدها بالنظام الوثائقي عبر الخط "sndl" والذي يحتوي على 30 قاعدة بيانات للكتب الإلكترونية والأطروحات وهذا منذ 2011.

## الفرع الثالث: مساهمة الإدارة الإلكترونية في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر

إن دور إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي يتمثل في الموقع الجديد التي أصبحت تحتله هذه الأخيرة ضمن التحولات السياسية والإقتصادية والإجتماعية.

في هذا السياق، حرصت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على مواكبة التكنولوجيات الحديثة وتأثيراتها المباشرة على مختلف مناحي الحياة اليومية، من خلال مواصلة شحن مجهوداته الرامية إلي عصرنة ورقمنة مرفق التعليم العالي وذلك بإطلاق مجموعة من المبادرات الناجحة في هذا المجال ترمي إلى التخلص النهائي من الورق، ومحاربة البيروقراطية، وتقليص مسببات ومنافذ الرشوة والمحسوبية وإضفاء الشفافية على العمل الإداري، نذكر أهمها :[1]

[1] المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية الجزائر 26، 27و28 ديسمبر 2021 ، على الموقع https://www.mesrs.dz/

- حذف المراسلات الورقية بين مختلف مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي وجعلها 100 % عبر الخط. تطبيقا لمحتوى التعليمة رقم 56 بتاريخ 19 جانفي 2020 الى التأكيد على ضرورة استعمال الرقمنة في تسيير الجامعة، والحد من استعمال الأوراق من خلال اجراءات بسيطة، كعدم استعمال الفاكس واستبداله بالإيمايل، تحويل الدوريات والنشريات الى صيغة رقمية للتقليل من تكاليف الطباعة، عدم شراء الجرائد المتوفرة عبر الانترنت، كل ذلك بهدف الحفاظ على المال العام.
- التسجيل الجامعي للناجحين الجدد في البكالوريا، حصريا، عبر الخط بما فيها طلبات الإيواء والمنح ودفع مستحقات .
- معالجة طلبات معادلات الشهادات الأجنبية عبر الخط وإتاحة افرصة للمعنيين بتقفي أثر ملفاتهم.
- توثيق الشهادات الجامعية عبر الخط، مع إمكانية تتبع سيرورة العملية في كل مراحلها.
- استحداث تطبيق رقمي لحجز المواعيد أورفع التظلمات
- التخزين الإليكتروني لجميع الوثائق الإدارية بما في ذلك النصوص والتقارير والمطبوعات الإدارية مما يسهل الولوج إليها.
- الرفع من جودة الخدمات الإدارية المقدمة سواء للطالب أوالأستاذ أوالموظفين في جميع هياكل مؤسسات التعليم العالي
- استحداث أرضية رقمية لمتابعة تسجيل الطلبة الأجانب في الجامعات الجزائرية.

في نفس السياق يمكن ان يساهم استعمال الإدارة الإلكترونية إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية بالشكل التالي :[1]

- تستطيع الإدارة الإلكترونية تخفيض تكاليف المخرجات التعليمية من خلال استخدامها للتجهيزات الحديثة والتي تمكن من تخفيض التكاليف الخاصة والمرتفعة مثل عدد الأفراد بمؤسسات التعليم العالي.
- تقوم الإدارة بزيادة رقعة التعامل مع مختلف المؤسسات على المستوى المحلي نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية التي كانت حاضرة مع التعامل الرقمي.

[1] صلاح عبد السلام ضو، وسالمة مفتاح المصراتي، الإدارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا: دراسة نظرية للتجارب العربية والأجنبية الرائدة في هذا المجال، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، جامعة الزنتان ، ليبيا، المجلد 3، العدد20، 2021، ص ص 15 16

- الحد من التعامل الورقي : يكمن ذلك من خلال تخزين وحفظ المعلومات المتعلقة بهذه المؤسسات في أجهزة بسيطة يمكن استخدامها عند الحاجة إليها.
- تحسين مستوى جودة العمليات : من خلال تبني الجودة كمنهج متكامل والذي يعتمد على الأعمال الإلكترونية التي تعزز وتكرس مفهوم إدارة الجودة الشاملة في جميع عملياتها.

مما لا شك فيه أن الإستثمارات في مجال الرقمنة كرافعة أساسية لعصرنة مؤسسات التعليم العالي ستعزز النظام المعلوماتي المدمج الموسوم بـ PROGRES الذي يشكل دعما حقيقيا للمجهودات المبذولة في مجال التحول الرقمي. إن هذا النظام مدعوللتعميم ليستفيد القطاع من مجمل المزايا التي يقدمها بالنسبة لمختلف جوانب التسيير الجامعي ويسمح بالعمل في محيط رقمي.

وعليه نستنتج من خلال ما أشرنا إليه سابقا، أن الإدارة العمومية بشكل عام وإداراة مؤسسات التعليم العالي بصفة خاصة أصبحت بسبب الضغوط الداخلية والخارجية مجبرة على مسايرة المجتمع الرقمي والمعرفة الإلكترونية، خاصة وأن التجارب الدولية أكدت على أن ترسيخ الإدارة الإلكترونية في الجامعات من شانه أن يساهم في مكافحة الفساد والتقليل من اثاره السلبية حيث يسمح استخدام الادارة الإلكترونية بتحقيق الشفافية والمساواة في المعاملات بين مختلف مرفق التعليم العالي بإعتبارة حق مكرس دستوريا، عن طريق اعتماد إجراءات محدد تسري مضامينها على المتعاملين مع كافة الإدارة، كما يؤدي إستعمال الإدارة الإلكترونية إلى التقليص من المشاكل الإدارية مع المرتفقين وسوء التفاهم، الذي يحدث غالبا عند الإتصال المباشر خاصة في الإجراءات الأولية لعملية إدارية ما، كما تساهم هذه العملية في التقليص من الوقت أثناء أداء الخدمة، وكذا تخفيض التكاليف نتيجة تبسيط العديد من الإجراءات، والأهم من ذلك تمكين الإدارة من تقليص مدة انجاز العملية الإدارية والرفع من فعاليتها، بل وتتبعها وتقييمها وبالتالي التمكن السريع من تقويمها.

## المطلب الثاني: دور الحوكمة في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي

تساهم الحوكمة في تحسين التسيير في مؤسسات التعليم العالي من خلال المبادئ والأسس التي يقوم عليها هذا المفهوم حيث ثبت أن تجسيد مفهوم الحوكمة من خلال تطبيق مبادئها يساهم في زيادة فاعلية وكفاءة التسيير بالجامعات.

### الفرع الأول : مفهوم وأهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

وبتتبع التعاريف المقدمة له، يتضح أن هذا المفهوم ظهر في الأدبيات الإقتصادية على مستوى الشركات، وقد تم إستعارة من طرف الباحثين في مجال التعليم العالي، ليتم تكييفه وتطبيقه على

مستوى المؤسسات الجامعية بإعتبارها مؤسسات خدمية، نظرا لما أصبحت تعانيه هذه المؤسسات من أزمات متعددت المستويات، ورغم ذلك هناك عدم إجماع حول تعريف الحوكمة الجامعية ونشأتها.

فقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الأونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم ( الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أوالإعتراض عليها. وهوما يعزز ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أوخارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة.

**تعريف الحوكمة الجامعية** : المقصود بالحوكمة الجامعية وضع معايير واليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف ذات المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم.[1]

وهي طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الإستقلالية دون الإعتماد على الاليات المركزية للإدارة.[2]

[1] مقداش نزيهة، قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي رقم 2، العدد 34، جامعة سطيف، 2018، ص 489.

[2] اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 13

ويعرفها كل من خورشيد، معتز ويوسف محسن بأن: "الحاكمية نظام لمواجهة الإستبداد الإداري في الجامعات، الذي توجده العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أوبين مصدري القرارات والمتلقين لها، وهي بذلك :[1]

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة.
- تنظيم للعلاقات بين مجالس حاكمية الجامعة ( مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء).
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة.

وعليه نخلص للقول أن مفهوم الحوكمة الجامعية هي مجموعة من الآليات التي تستخدمها الجامعة لإدارة مؤسستها، ولتحديد وتطبيق أهدافها، على كافة المستويات سواء على المستوى الأكـاديمي أوالبيداغوجي أوالوظيفي أوالمالي، وأهم هذه الآليات هي الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والإستقلالية، والعدالة .

**ثانيا–أهمية الحوكمة الجامعية :**

إن هذه الأهمية التي تكتسيها الحوكمة الجامعية هي نتيجة حتمية لما تهدف إليه من غايات وأهداف أهمها :

- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب، في عمليات صنع القرارات.
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات، للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات .

[1] خورشيد معتز ويوسف محسن، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الاسكندرية ، مصر، 2009

- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق اليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات

إن ما حققته الحوكمة من نجاحات على مسوى المؤسسات الخدماتية، والجامعات أهمها، يبقى أن على صانعي القرار التعليمي ومنفذيه على مستواها أن يرفعوا تحدي تحقيق هذه الأهداف ويلتزموا بضرورة تطبيق مبادئها والياتها بالشكل الذي يساهم منطقيا في تعزيز نهجها.

## الفرع الثاني: خصائص ومبادئ الحوكمة الجامعية :

**أولا : الخصائص:** أهم الخصائص الأساسية لحوكمة الجامعات تتمحور في ما يلي : [1]

- نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة ( الجامعة، الكليات، الأقسام والوحدات) تشتمل أساسيات مكتوبة، وتحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح، وإتاحة هذه السياسات للجميع.
- أدلة معتمدة توضح مراكز هذه اللجان وتشكيلها ومسؤولياتها وإجراءات ومعايير إختيار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها نظم وإجراءات لإعطاء الفرص للمشاركات الطلابية، وتوفير المعلومات التي لها علاقة بالقرارات التي تمس مصالحهم.
- تواجد خلفيات علمية وخبرات عملية ذات صلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس وأيضا اللجان.
- مجالس ولجان تستمع لمتطلبات ومعايير الجودة والإعتماد وتوجه إليها، وتوفر كافة المعلومات المطلوبة منها أوعنها.
- أسلوب للعمل كفريق واحد يتم إدارته بعيدا عن أسلوب الرئاسة.
- إعدادات مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان والقيام بتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغييرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعة.
- انشاء إجراءات محدد للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان

[1] د. محمد علي الشباطات، مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي حول حوكمة الجامعات، كلية الحقوق والعلوم السياسية:، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 11-12-13 مارس 2017، ص 7

جميع هذه الخصائص الانفة الذكر تقود غلى تحقيق الشفافية في العمليات، وصنع القرارات، وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحث داخل الجامعة، مع إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، الاستقلالية وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط، والمسؤولية الاجتماعية والنظر للمنظمة كفرد صالح، فضلا عن العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذا المصلحة مع المنظمة، مع القدرة على الفصل بين احتياجات الأفراد وأهداف المنظمة، وبذلك يمكن الإستفادة منها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بشرط تطبيق الحوكمة ومبادئها بالشكل الصحيح.

**ثانيا : مبادىء الحكامة في مؤسسات التعليم العالي:**

لقد إختلف المهتمون من هيئات ومتخصصين في تحديد المبادئ التي يقوم عليها مفهوم الحكامة كاختلاف التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم، وذلك بحسب وجهة النظر التي حكمت هذا المفهوم، وعموما تقوم الحكامة على ثلاثة مبادئ وهي : [1]

- **الشفافية:** أصبحت الشفافية من المصطلحات الشائعة والمتداولة في الوقت الحالي، بل تعد واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيب الجامعات، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحكامة في المجتمع، وبفضلها يمكن للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومة التي تمكنهم من إتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك وهي تعني "الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسات التي تدير الشأن العام مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين في الجامعة". إن هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لمسؤولي الجامعة عما يدور في ذهنهم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حوارا منتجا ما بين مسؤولي الجامعة والطلبة، وتشكل اللقاءات المفتوحة ما بين مسؤولي الجامعة وطلبتها فضاءات مناسبة للطلبة من شأنها أن تحفزهم على المشاركة كما تسهم في تعزيز قيم الحوار والتواصل البناء بين الطرفين.

[1] بليه لحبيب، تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، قسم العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، متاح على الرابط
https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/15233/Vol%25204%2520N%25C2%25B02%2520%2520%252822%2529.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwj8qY2C2fH3AhVmh_0HHQ_rBwcQFnoECAYQAg&usg=AOvVaw20r0_zjy7Mk76h6Jew3sST20.00 تاريخ الإطلاع 05-01-2022 على الساعة

- **المشاركة:** تعد المشاركة مكونا فاعلا في مكونات التنمية الإنسانية، إذ تسهم في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير، وينبغي على جميع الأفراد أن يكون لهم صوت في عملية صنع القرار، إما بصورة مباشرة أوعن طريق المؤسسات الوسيطة، وهذه المشاركة لابد لها من أن تكون مبنية على حرية تكوين الجمعيات، وبذلك فانه لابد أن تحتوي الحكامة على مضامين المشاركة لمساندة الحكومة كنموذج فاعل فاعل في صنع السياسات العامة.

وعلى صعيد مؤسسات التعليم العالي فان المشاركة تعني "مساهمة أصحاب المصلحة الذين لهم اهتمام بالأمور الجامعية في عملية صنع القرار في هذه المؤسسات، ويضم أصحاب المصلحة: الطلبة، الكوادر الأكاديمية، الحكومة، ممثلي الصناعات، الجهات المانحة، جمعيات المجتمع المحلي، اتحادات العمال وخريجي الجامعات"

- **المساءلة:** يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية الطلبات الموكلة لهم وتحمل بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عدم الخداع أو الغش.

وتعد معظم المجتمعات الديمقراطية المساءلة الوجه الآخر للقيادة، وبدون المساءلة تكون القيادة دكتاتورية وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تم إسنادها لهم.

إن المساءلة في مؤسسات التعليم العالي تمثل في الواقع الثمن الذي يتوجب دفعه لصالح أصحاب المصلحة من طرف هذه المؤسسات مقابل الاستقلالية الممنوحة لها من قبل الحكومات.

## الفرع الثالث : أثر تطبيق الحوكمة في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي

تعمل الحوكمة على تحسين إدارة المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بعمليات التخطيط أو التنظيم والتوجيه والمراقبة والمتابعة ومن ثم تزداد الكفاءات الإدارية للمؤسسات سواء فيها يتصل بـ : [1]

- تحديد الأهداف الخاصة بكل نشاط .
- حشد الموارد والإمكانيات الكفيلة وبتنفيذ هذه الأهداف.
- القيام بالعمليات التنفيذية المطلوبة لتحقيق الأهداف.

[1] عريوة محاد، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في اطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015، ص 75

- متابعة ما تم تنفيذه من أجل الإصلاح وتحسين الأداء والإرتقاء به من حيث الجودة ومعدل الانجاز.

ومن خلال عمليات مراعاة مصالح العاملين والمتعاملين وكافة الأطراف تزداد أهمية ودور الحوكمة ويزداد أهمية تعميق فكرة وثقافة والإلتزام، ويزداد دور الوعي بأهمية تنمية الإنجاز المحقق وزيادة جودته، ليس فقط من أجل العائد والمردودية، ولكن أيضا الإلتزام بالمعايير والمواصفات التنفيذية للأعمال المطلوب إنجازها، وهوما يتطلب استخدام أنظمة الإدارة الحديثة القائمة على :

- الإدارة بالتجول.
- الإدارة التفاعلية
- الإدارة على المكشوف والباب المفتوح
- الادارة الموفقية

فهي أنواع متداخلة من أنواع النظم الإدارية، وجميعها تتوقف على مدى استيعاب العاملين للحوكمة ولفكر ثقافة الإلتزام، خاصة ولأهمية الدور الذي يقوم به في زيادة الإنجاز وتحسين نوعيته.

حيث تزايد الحوكمة على زيادة القوة والقدرة الإنتاجية للعاملين، من خلال إحساس الإدارة بهم وزيادة اقتناع الإدارة بأهمية تفاعلهم،بأهمية مشاركتهم بضرورة تحسين مناخ العمل، مما يؤدي إلى زيادة اهتمام إدارة المؤسسات بعمليات التدريب، وزيادة مهارة العاملين واكتسابهم الخبرات المهنية التي ترتقي بإنتاجيتهم وبشكل متزايد.

وكخلاصة نقول بأن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أصبحت أداة أساسية لزيادة فعالية وكفاءة التسيير إلى أقصى الدرجات، ذلك أن ممارسة الحوكمة فيها يضمن نزاهة المعاملات (مالية، إدارية...)، وتعزيز سيادة القانون في جميع هياكلها، كما ترسي القيم الديمقراطية والعدالة والمساءلة والشفافية في جميع أعمالها، وتضمن نزاهة المعاملات وبهذا تعزز سيادة القانون وإستقلالية القضاء ضذ جميع أشكال الفساد المالي والإداري فضلا عن إساءة إستخدام السلطة والمنصب لأغراض شخصية، وتغليب المصلحة العامة على المصالح الشخصية بإعتباره هدفا أسمى. غير أن الوصول إلى ما ذكرناه سابقا –مخرجات الحوكمة الرشيدة– يتطلب القيام بمايلي :

- الإعتماد على التمثيل الإنتخابي لأعضاء مجالس الإدارة والمجالس العلمية بكل نزاهة وشفافية.
- التصويت على القرارات الإستراتيجية بإتباع رأي الأغلبية.

- اتخاذ القرارات وتجسيدها بطريقة شفافة وعن قناعة حتى يتسنى مراقبتها ومتابعتها بطريق جيدة.

## المطلب الثالث : دور إدارة الموارد البشرية في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة بيتر دراكر بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الإهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات.[1]

### الفرع الأول: مداخل تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي من خلال تبني إدارة الموارد البشرية

مهمة إدارة الموارد البشرية تجمع مختلف المهام العامة والمعروفة في الإدارة، وهي التخطيط التنظيم، القيادة والتوحيه والرقابة وهي في وجهها الوظيفي والتنفيذي. ففي وجهها الأول ترتكز على العمل الإستثماري، والوجه الثاني هوالوظائف أوالمهمات التنفيذية، المتمثلة في تهيئة أفراد اقوى العاملة، وتنمية مواهبهم وقدراتهم وكافاتهم على جهودهم، وتحقيق التكامل في محيط عملهم وصيانتهم من الأخطار ومخاطر العمل، وأمراض وحوادث وغيرها وبالتالي فدور إدارة الموارد البشرية يتلخص عامة في مـا يلي :[2]

- مساعدة الادارة العليا، مجلس الإدارة أساسا، في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والبرامج واستراتيجية المنظمة في النمو والتطور.
- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
- دعم الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية، في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية، عن طريق نظام لمعلومات الموارد البشرية.
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل ( المتعلقة بالأفراد) وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- التأكيد المستمر لدى أفراد المؤسسة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم.

[1] حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص 14

[2] ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 20

هكذا وتعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد الموارد البشرية في الجامعة عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة فالجامعة الناجحة في البيئة التنافسية تشجيع إدارات الموارد البشرية فيها للممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والإستجابة لمتطلبات البيئة الإقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتتمثل أهم أدوار إدارة الموارد البشرية بالأتي :[1]

- دور الأعمال : يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للجامعة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع الجامعة بإتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية الجامعية فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الإتجاهات الاستراتيجية للجامعة وبهذا يتعزز الدور الإستراتيجي لها.
- الدور التشغيلي :يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الجامعة على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الإستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقويم الأداء.

فممارسة إدارة الموارد البشرية الجامعية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال الجامعة إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال، ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد الجامعة أولا وإدارة الموارد البشرية ثانيا.

- الدور الإداري : ويسمى بالدور المتوسط المدى إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية الجامعية فيه بالتأكيد في دقة معايير الإختيار وتطوير خطط الإستقطاب واستكشاف أسواق الإستقطاب المناسبة علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافات وخطط التطوير الإداري.

اعتمادا فإن التنويع في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في الجامعة يستلزم أن يكون وضعها مختلف عن إدارة الموارد البشرية التي تمارس دورا وحيدا، أوأن تحدد نشاطاتها ضمن الدور الواحد نشطات قليلة بهذا نجد الجامعات تتباين في تحدد نشاطاتها ضمن الدور الواحد نشاطات قليلة بهذا نجد الجامعات تتباين في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، فمنها ما تتبنى إدارة متخصصة للمورد البشري بها، بينما تميل الأخرى إلى قسم ادارة الموارد البشرية تبعا للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة.

[1] هشام فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص ص 233 234

## الفرع الثاني: أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على تحسين التسيير بالجامعة

بغرض تزويد المنظمة بأفضل العمالة المتاحة في سوق العمل، والتي من شأنها المساهمة في تحقيق الأهداف الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وعليه تقوم إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد بالانشطة التالية :

- **تحليل الوظائف** : تتمثل هذه المرحلة في جمع المعلومات وإصدار الحكم بأهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل أوالوظيفة، حيث يتضمن نشاطين أساسين هما الوصف الوظيفي الذي يشمل الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى، أما المواصفات الوظيفية تشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لشغل الوظيفة من خبرات ومهارات وسلوكيات، وتؤثر هذه المرحلة على الكفاءة الإدارية من خلال دقة وملاءمة المعلومات وشروط شغل المنصب والتي تساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.[1]
- **تخطيط الموارد البشرية** : يهدف هذا النشاط إلى التأكد من توافر المورد البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة مستقبلا، وهوعبارة عن ربط الإحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية أخذا بعين الإعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة المعينة وبالتالي تؤثر هذه المرحلة في كفاءة الجهاز الإداري من خلال رسم سياسة تخطيط للموارد البشرية تساهم في الإختيار الأمثل للكفاءات وتعيينها.[2]
- **الإختيار والتعيين** : وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة عالية لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى وتشمل الإستقطاب والإختيار والتعيين.[3]

حيث من المسلم به أن كفاءة الأداء في الجهاز الإداري للدولة وفعاليته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى قدرة هذا الجهاز في جلب واستقطاب الأشخاص المؤهلين لشغل الوظائف العمومية في ضوء ما تجده السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية والتي تبين حاجة الجهاز

---

[1] موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011

[2] نفس المرجع السابق، ص 50

[3] المرجع السابق، ص 55

للأعوان العموميين من حيث عددهم واختلاف مستوياتهم الوظيفية، والشروط اللازم توافرها فيهم، وحيث أن الظاهرة السائدة في معظم دول العالم هي السعي نحوالحصول على الوظائف العمومية من جانب الأفراد على كافة المستويات فإن عملية الإختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف العامة تعد من العمليات الإدارية بالغة الأهمية إذ على الإدارة أن تحسن انتقاء موظفيها منذ البداية وان تلجأ إلى الوسائل العلمية الحديثة في هذا الصدد حتى تضمن ما امكن أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية في الأداء والعمل الإداري.[1]

- **تدريب العاملين:** التدريب هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو التعديل الإيجابي في ميولاتهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم، وبالتالي فإن التدريب عبارة عن محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الإنجاز، وكذا تطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات المطلوبة لأداء العمل بكفاءة،

ويوجد في المنظمة احتياجات تدريبية اعيادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد والحاليين لأغراض الترقية ومواجهة نواحي النقص في مهاراتهم، كما يوجد احتياجات غير تقليدية كأن تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفعالية المطلوبة حيث تأتي هاته الإحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث، ويعتبر التدريب نشاط مخطط وموجه لأحداث تغيرات في الفرد والجماعة من حيث المعلومات والخبرات ومعدلات الأداء طرق وأساليب العمل السلوكيات والإتجاهات...بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة مؤهلين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية.[2]

يهدف التدريب من خلال تعليم الموارد البشرية إلى كيفية تجنب مواطن الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها الحالية بالإضافة لتعليمها كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للإستفادة منها أفضل مستقبلا، وإكساب الموارد البشرية معارف ومهارات وسلوكيات جديدة بما يساهم في زيادة كفاءة الأداء، فإن التدريب الإداري ما هو إلا طريق لزيادة كفاءة الإدارة ومعرفتها كيفية حل مشاكل العمل

---

[1] قدود جميلة، نظام التعاقد أحد متطلبات عصرنة الوظيفة العامة أم أحد أسباب فشل مسارات الإصلاح في القطاع ؟ مجلة العلوم القانونية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 11، 2015، ص 146

[2] بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص 274

والقضاء على الكثير من الأخطاء،[1] فالتدريب في الإدارة العامة الحديثة يعتبر عاملا من العوامل المساهمة في التطوير الناجح للجانب البشري أوالإنساني في التسيير العمومي الجديد والذي يخص المدراء العامين ليكونوا ذوي قدرة عالية على إتباع المبادئ التوجيهية للإدارة العامة الحديثة، ومن الضروري أيضا بعين الإعتبار ما يلي :[2]

- الإختيار والتوظيف المناسب للمدراء العامين .
- التطوير الوظيفي والترقية للمدراء العامين
- نظام الحوافز المدفوعة للمديرين العامين.
- التفاعل المناسب بين المدراء العامين (مديري القطاع العام) والرؤساء والموظفين بشأن القيادة والإتصال والرقابة.
- **تقييم أداء العاملين :**

حيث يعتبر عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يببذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف معين للمنظمة.[3]

وتتمثل في تحليل لنتائج الفرد ومن ثم الجكم عليها أوتحليلها وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتحسين هذه الأنماط والمستويات.

وبما أنها عملية تسمح بالتعرف على نقاط القوة والضعف للفرد فإنها تساعده في تطوير مهاراته ومساره الوظيفي والإستفادة من فرص التقدم ورفع الكفاءة الإدارية عن طريق اكتشاف الأفراد ذوي المعارف والمهارات الخاصة والضمنية والتقدير والإعتراف بأصحاب الأداء المتميز، وتعتبر مقياسا للحكم على سياسة الإختيار والتدريب ومتابعة التطور في مستوى كفاء الإدارة.[4]

---

[1] صبوغ عبد الحفيظ، واقع وافاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الإقتصادية فرع السيارات الصناعية بالرويبة ( SNVI–vir) نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007–2008، ص 267

[2] Christoph Reichard , **Education and Training for New Public Management,** International Public Management journal, University of Potsdan, 1(2), p178-179

[3] موفق محمد الضمور، مرجع سابق، ص 57–58

[4] وحشي حفاف، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية – دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية – أطروحة دكتوراه ل م د في علوم التسيير شعبة تسيير منظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018/2017، ص 121

- **الرواتب والأجور والمكافات** : وهي التي تعنى بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور ووحوافز وتكون مرتبطة بالعمل، والتعويضات غير المباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الإجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة مما يؤدي إلى زيادة رضا الفرد وينعكس على أدائه ورفع كفاءة عمله.[1]

## المطلب الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر

نستعرض في هذا المطلب الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي ومساهمتها في تحسين التسيير بها.

### الفرع الاول : الثقافة التنظيمية في بمؤسسات التعليم العالي

الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة معقدة من المعتقدات التي تحدد كيف يجب على المؤسسة أن تقوم بأعمالها، و يظهر إلتزام إدارة مؤسسات التعليم العالي في زرع الثقافة التنظيمية من خلال:[2]

- رفع الوعي بالقضايا والحلول الممكنة من خلال تفاعلات و تدخلات رسمية ومنظمة.
- حل الحواجز بين الأكاديميين والموظفين الإداريين من خلال النقاش وتبادل المعلومات والملكية المشتركة للمشاكل والحلول.
- الإنصات إلى الموظفين من مختلف المستويات الإدارية والنظر في نوعية مقترحاتهم، بغض النظر عن المصدر.
- إبقاء الجميع على علم بالتطورات والتحديات الجديدة.
- التقدير والإعتراف بالإنجازات من خلال حوافز مادية ومعنوية.
- البحث عن طرق لإزالة أي حواجز ممكنة تحول دون الوصول إلى الأهداف المحددة.

تشكل الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي بيئة اجتماعية، تشمل على مجموعة من المبادئ والقيم والمفاهيم والمعتقدات التي يجب ان يتمتع بها جميع العاملين سواء كانوا إداريين أو أكاديميين،[1] فنجاح أي مؤسسة تعليم عالي في تطبيقها لمبادئ الإدارة العمومية الجديدة مرهون بمدى ترسيخها لثقافة تنظيمية منسجمة مع بيئتها الداخلية و الخارجية.[2]

---

[1] موفق محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 58

[2] Sid Nair Chenicheri, Len Webster, Patricie Mertova, Leadership and Management of Quality in Higher Education, Elsevier, Amsterdam, 2010, P: 6.

## الفرع الثاني : مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي

تلعب ثقافة المنظمة دورا جوهريا في تنمية وتطوير المنظمات فهي تمثل الأصل السلوكي في المنظمة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث. كما تعتبر ثقافة المنظمة المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لإختيار الوسائل والأنماط وأساليب التحرك الفعال. وتعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغيرات عند إحداث التغيير، فإذاما تم إحداث التغيير في الإطار القيمي والسلوكي ( ثقافة المنظمة)، فإنه يكون من السهل أن تتبعه التغيرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة نظرا للإرتباط الوثيق بينهما ويمكن تلخيص دور الثقافة التنظيمية في النقاط التالية :[3]

- دليل للإدارة والعاملين مما يشكل نماذج للسلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها.إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- تحدد للعاملين بالمنظمة السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بين بعضهم البعض، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون بها.
- تميز ملامح المنظمة عن غيرها من المنظمات، فهي مصدر فخر واعتزاز العاملين بها.
- تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- تيسر مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- تمنح المنظمة الميزة التنافسية إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة كالتفاني في العمل وخدمة العميل.
- تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمنظمات التي تتبنى قيم الإبتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين.
- تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

---

[1] أحمد بدح، خالد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير إدارة الجودة و ضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإليكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الجمهورية اليمنية، صنعاء، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012، ص 196

[2] رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 251

[3] يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 440 441

ويتضح لنا أن سبب اهتمام السلوكيين بثقافة المنظمة في الأونة الأخيرة، يرجع إلى أن الثقافة تعد أمرا حيويا مهما جدا من أجل إدارة العنصر البشري داخل المنظمة، وذلك لأن ثقافة المنظمة هي شيء مشابه لثقافة المجتمع.

كما أن دور ثقافة المنظمة لا يقتصر على تحسين الأنماط السلوكية في المنظمة خلال توقع الأحداث، وفهم مواقف الأفراد، بل يمتد ليشمل مساعدة المنظمة على تصحيح الأخطاء والإنحرافات والتعرف على سبيل تطوير وتحسين الأداء.

## المطلب الخامس: دور إدارة الأداء في تحسين التسيير بالجامعة

من خلال هذا المطلب نسلط الضوء على أهمية تقييم الأداء في مؤسسات التعليم العالي بداية بمفهوم تقييم الأداء ثم التطرق لأهميته.

### الفرع الأول : أهمية تقييم الاداء

**اولا : تقييم الأداء**

هو احد أكثر التقنيات المستخدمة في تقييم الخدمات العمومية، ويستند على مبدأ التحول الباراكماتي من مدخل التركيز على الموارد إلى المدخل الذي يركز على المخرجات والنتائج للنشاط العام، إذ يتضمن قياس واستخدام المعلومات التي تشير إلى جودة تجهيز الخدمة العمومية لتقييم التأثيرات والمساعدة على تقرير السياسات العامة وبالتالي هي مكون رئيسي لمدخل اتجاه الدليل في السياسات العامة والمفهوم الأساسي لهذا المدخل يقوم على المراحل التالية :[1]

- التأكد من دقة تحقق الأهداف .
- تقييم المدخلات المستعملة .
- التأكد من الوصول إلى المخرجات المرغوبة.
- النتائج التي تعكس نشاطات المنظمة.

فهو أساسا إطار للتسيير يركز على التحقق أوالمراقبة الدائمة (لأكثر من سنة ) للمخرجات أوالنتائج المتعلقة بالوظائف العامة للمؤسسة، هذه الأهداف تنبثق من الأهداف الفرعية لكل وحدة، بعبارة أخرى يركز على نتائج المنظمة بدلا من النتائج الفردية تبعا لوضعيتها واختيار الوسائل، والجانب الأكثر ايجابية في هذا التفكير هوتفويض السلطة من خلال تمكين المزيد من الموظفين .

[1] موفق محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 58

ويتم تطوير النشاط العمومي باستخدام هذا المنهج أوالأسلوب عن طريق خطوتين أساسيتين تتكونان أساسا من :[1]

- التنبؤ وتحديد نوعية الخدمات المطلوبة من المواطنين على أساس تقييم الاحتياجات الخاصة بهم؛
- تقييم الخدمات التي تقدمها المنظمات العمومية باستعمال مؤشرات مناسبة،بهذا الشكل يمكن تطوير مستوى أداء الخدمات العمومية استنادا إلى قاعدة من الأهداف في شكل خدمات حددتها السلطات السياسية مسبقا ( التوجه نحو المخرجات وليس المدخلات).

وتجسيد الخطوتين السابقتين يكون عن طريق :

- تحديد المراكز الخدمية داخل الهياكل الإدارية في تفويض عملية الإدارة لمسيرين عموميين يتمتعون باستقلالية واسعة مقارنة بالنظام التقليدي؛
- إجراء تفاوض حول العقود الخدمية بين السلطة السياسية والمسيرين العموميين وتحديد الأهداف الخدمية الواجب تحقيقها وكذا المؤشرات المتفق عليها والتمويل الموافق له؛
- متابعة العقود عن طريق تصميم نظام قيادة المؤشرات؛
- تبسيط الهياكل وطريقة عمل المراكز الخدمية وهذا لخلق مرونة في التسيير في ظل احترام مبدأ المساواة في المعاملة لتشجيع ظهور الفكر المقاولاتي عن طريق تسيير الموارد المالية والبشرية،
- مع إعطاء استقلالية اكبر للمسيرين العموميين أو اختيار تطبيق ميكانيزمات السوق (تطبيق المنافسة والخصخصة الداخلية أوالجزئية.....) كأحد شروط تطوير فعالية النشاط العمومي.

**ثانيا : فوائد قياس الأداء بالإدارة العمومية :**

تتمثل فوائد قياس الأداء العمومي فيما يلي : [2]

- تفادي مشكلة عدم الواقعية في تحديد الأهداف، والتي تجعلها اهدافا هلامية بعيدة عن اي قياس اوتقويم موضوعي.
- الإرتكاز على اهداف واضحة قابلة للقياس لإعطاء توصيف دقيق للأعمال المطلوب القيام بها لإنجاز تلك الأهداف، وبالتالي وف المسؤوليات والإلتزامات الوظيفية.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة.

[1] رفاع شريفه، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 08، 2010، ص 71

[2] مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص 77

- تفعيل دور الإدارة المتواصل في تحقيق رضاء المستفيد من الخدمة وتجاوز توقعاته والإرتقاء بجودة الخدمات المقدمة.
- المساعدة في اعداد ومراجعة الميزانية إضافة إلى المساهمة في ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات.
- تحديد وحدات قياس وممكنة لا تتعرض للمشكلات أثناء قياس أداء وحدات الجهاز الحكومي التي تقوم بمسؤولية أداء الخدمات.

## الفرع الثاني: مساهمة إدارة الأداء في تحسين تسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر

إن القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية والحفاظ على التركيز والفعالية والتميز في تحقيق النتائج التي تنسجم مع أهداف الجامعة، بما فيها القدرة على تذليل التحديات والعقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها وفقا للإمكانيات المتاحة، وأسبابها ومبرراتها تعميق التوافق بين المخرجات الفردية والأهداف العامة الإستراتيجية للجامعة كل هذا يشجع الموظفين على تعزيز استخدام الموارد المتاحة وتحقيق نتائج فائقة الجودة تنسجم مع إستراتيجية الجهة الجهة الإدارية وأهدافها بما يساهم في دعم وتعزيز كفاءتها، فهذا الأسلوب يرتكز أساسا على تحسين الأداء، قياس وتقييم الأداء.[1]

حيث أن عملية تحسين الأداء تتطلب نظرة شمولية تبدأ من الجذور وهذا أمر بديهي لأنك إذا قمت بمعالجة المشكلة وقشورها الخارجية فستظهر من جديد على الرغم من أهمية التعليم والتدريب لزيادة الإنتاجية إلا انه جزءا من المطلوب، لأن الصورة تتكامل عندما نركز على كل الموارد الممكنة لتحسين الأداء، وأن عملية تحسين الأداء ذاتها تعتبر نوعا من أنواع التعليم المستمر، وبالتالي توفير مخزون مهاراتي محترف في المنظمة، بما يساهم طبعا في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية.

وتحسين الأداء يرتكز على استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء الوعي بتحقيق إحتياجات وتوقعات الزبون، إزالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العمال، التركيز على النظم والعمليات، القياس المستمر ومتابعة الأداء.

[1] وحشي عفاف ، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية – دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائري –، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د في تسيير المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2017-2018، ص 123

إن هذه العبارة "Gerer c est MESURER" تعني بأنه لا وجود لأي صورة أو أي شكل للتسيير بعيدا عن عملية القياس والبحث في أبعادها وضرورة قياس أي عنصر يراد إدارته أو تحسينه وعليه لا يمكن الحديث عن تحسين الأداء دون معرفة كيفية قياسه.

في حين أن عملية مراقبة وتقييم الأداء يجب أن تكون مستمرة لأن بعض الحلول تكون لها آثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، حيث يجب المقارنة وبشكل مباشر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب به.

نؤكد أخيرا على جدوى هذا المنهج أو الأسلوب في التغيير الجذري للخدمة العمومية كما من الضروري التركيز وعدم النسيان جانب سيرورة التحقيق، ومن ثم فإن الواقع الحقيقي لأسلوب التوجه نحو الأداء مرتبط بالدور الذي يتحمله وينجزه مختلف الفاعلين وبالشكل التالي: [1]

– محاولة توضيح الوزارات للأهداف أوتفويض ذي ثقة للموظفين العموميين.

– إرادة الموظفين في العمل على الاقتراح والتطوير وعدم إنتظار كل شيء من الأعلى.

– مقاربة واضحة ومعلنة بخصوص أنظمة المراقبة مع عدم البحث عن التوبيخ بل البحث عن التطوير مع توفر رأي عام متفهم للأخطاء والصعوبات.

غير أننا نقترح في هذا الشأن أن تكون عملية تقييم أداء الموظفين السنوية ليس فقط في شكل تقارير سنوية تحفظ في ملفاتهم في السرية التامة، وإنما تكون بشكل علني– مشافهة –عن طريق المسؤول المباشر عن تقييمه، ليس على سبيل الإنقاص من عمله وإنما من أجل أن يتعرف نقاط الضعف والقوة فيه، وإعطاءه صورة حقيقة عن أداءه وتبيان أسباب ذلك من خلال شرح وتوضيح جميع النقاط المراد طرحها – وإن تطلب ذلك إستدعاءه لمقابلة بصفة رسمية– وتحفيزه للعمل والعطاء أكثر، وهذا ما يزيد – في نظرنا– من الثقة والتعاون وخلق جو تسوده الألفة والمحبة بين الرئيس ومرؤوسه وخلق جو أفضل للعمل وتولد قناعة حول مستوى أداءه وتقييمه.

[1] نفس المرجع السابق، ص 124

## خلاصة الفصل :

انطلاقا مما تم التعرض له في هذا الفصل نصل إلى أن مؤسسات التعليم العالي في الجزائر شهدت تطورات كبيرة في جملة من المؤشرات الكمية المتعلقة بعدد الطلبة، و عدد الأساتذة، و عدد الهياكل و البنى التحتية من جامعات و مراكز جامعية و مدارس عليا...إلخ، فضلا عن الميزانيات السنوية المرصودة لتسييرها، في حين تواجه مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تحديات كبيرة، فرضت عليها التركيز على استكشاف طرق جديد ومبتكرة لنماذج العمل وهياكل تنظيمية ملائمة ورشيقة قصد تحسين خدماتها للأطراف ذات المصلحة و التخلص من البيروقراطية اللصيقة بها، والعمل باستمرار من أجل المساهمة في تطوير منظومة التعليم العالي و إيجاد مركز ومكانة للجامعة الجزائرية على الصعيد العالمي.

من خلال تحليلنا لواقع التسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر تبين أن الجامعات الجزائرية لازالت تعاني من العديد من أوجه القصور في جميع وظائفها الإدارية، التي حالت دون تحقيق أهدافها، ذلك أن نجاح مؤسسات التعليم العالي ككل يتوقف على مدى نجاعة وعقلانية تسييرها.

فالجزائر على غرار بقية دول العالم باشرت مجموعة إصلاحات في إدارتها بهدف تحسين تسييرها، و قد كللت الجهود المبذولة في مجال التحديث و الإصلاح بزيادة فعالية و كفاءة تسييرها، حيث سنقوم في الفصل الموالي بإسقاط جانبنا النظري في شكل دراسة ميدانية على عينة من الجامعات الجزائرية لمعرفة حقيقة إسهام اليات التسيير العمومي الجديد في معالجة إختلالات في جهازها الإداري .

# الفصل الرابع

# دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية

## تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى الإطار النظري للدراسة انطلاقا من التعرف على ما الإدارة العمومية التقليدية وكذا إبراز الجوانب النظرية المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد وأهم آلياته ثم تحليل واقع التسيير العمومي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر وصولا إلى معرفة دور آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على عينة من جامعات الوطن، وذلك من خلال تقديم وصفا مفصلا لمنهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة، كما يحدد مجتمع الدراسة وخصائصه وعينتها ويوضح كيفية بناء أداة الدراسة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها ويبين إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها، وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية :

**المبحث الأول:** الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

**المبحث الثاني:** عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها

**المبحث الثالث:** إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

## المبحث الأول: الإجراءات الأولية للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي الذي تمت من خلاله الدراسة الإستقصائية، وذلك بتوفير مختلف المعلومات والبيانات التي تم الوصول من خلالها إلى أهداف الدراسة، حيث سنقوم بعرض حدود الدراسة ثم التطرق إلى تعريف مجتمع وعينة الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ثم أدوات التحليل الإحصائي المعتمدة في معالجتها وكذا الإختبارات الإحصائية الضرورية لإختبار الفرضيات ونموذج الدراسة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

بغرض دراسة موضوع البحث، لابد من التعرف على مجتمع الدراسة والعينة التي أخذت منه وتمت حولها الدراسة.

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة العناصر أو الأفراد التي ينصب عليهم الإهتمام في دراسة معينة، بمعنى أخر هو جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث.[1] وفي بحثنا هذا أردنا أن يكون مجتمع دراستنا محصورا في جميع أفراد الهيئة الإدارية من أساتذة وإداريين الذين يشغلون مناصب عليا في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ومن هنا تم تحديد مجتمع الدراسة من مجموعة جامعات الوطن – 5 ناحية الشرق، 4 ناحية الوسط، 4 ناحية الغرب – بالإعتماد على العينة القصدية، التي من خصائصها عملية اختيار الجزء من الكل (المجتمع) للملاحظة والدراسة، خاصة وأن جل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر تابعة للقطاع العمومي، حيث استغرقت عملية توزيع وجمع الإستمارات حوالي ستة أشهر من بداية شهر سبتمبر إلى غاية شهر مارس2022.

يتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة وإداريين مؤسسات التعليم العالي الذين يشغلون مناصب عليا هيكلية أو وظيفية بإعتبار هذه الفئة هي المسؤولة عن إدارة و تسيير مؤسستها، وبما أن المجتمع غير منتهي تم إختيار عينة الدراسة والتي تمثل مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة تحمل نفس خصائص المجتمع.

[1] أوما سيكاران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص 379-380

## الفرع الثاني: عينة الدراسة

أما من ناحية طريقة الإختيار فتم استخدام العينة العشوائية وهي إحدى طرق المعاينة المطبقة لإستخدام أسهل الأساليب وبأقل جهد وفي وقت قصير وبأقل تكلفة للوصول إلى أفراد العينة المبحوثة.

فمن حيث حجم العينة تم إستخدام العلاقة الأتية والتي تحدد الحجم الأدنى المسموح للعينة :

$$n = \frac{N(1,96)^2(0,5)(0,5)}{N(d)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)}$$

من خلال هذه المعادلة نستطيع إستخراج حجم العينة الممثلة للمجتمع الدراسة حيث يعتبر N مجتمع الدراسة و d نسبة الدقة الذي يختاره الباحث الدراسة الذي تقابله عند مستوي دقة سواء 1%، 2% أو 5% فالجدول التالي يبين الحجم المجتمع وعينة.

**الجدول رقم (IV-1): حجم ومجتمع الدراسة**

| حجم مجتمع الدراسة | حجم العينة عند نسبة دقة = d | | | |
|---|---|---|---|---|
| | %5 | 3% | 2% | 1% |
| 50 | 44 | 48 | 49 | 50 |
| 100 | 79 | 91 | 96 | 99 |
| 150 | 108 | 132 | 141 | 148 |
| 200 | 132 | 168 | 185 | 196 |
| 300 | 168 | 234 | 267 | 291 |
| 500 | 217 | 340 | 414 | 475 |
| 1000 | 278 | 516 | 706 | 906 |
| 2000 | 322 | 696 | 1091 | 1655 |
| 10000 | 370 | 964 | 1936 | 4899 |
| 100000 | 383 | 1056 | 2345 | 8762 |
| 1000000 | 384 | 1066 | 2395 | 9513 |

**المصدر**: من إعداد الطالب

بما أن مجتمع دراستنا هو غير محدود فمن خلال الجدول نلاحظ أن الحد الأدني من العينة المسموح بها لهذه الدراسة هي 384.

**الجدول رقم (IV-2): مجتمع وعينة الدراسة**

| الرقم | المؤسسة الجامعية | الإستمارات الموزعة | الإستمارات المسترجعة | الإستمارات المقبولة للمعالجة | الإستمارات غير المسترجعة |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | جامعة لونيسي علي البليدة 2 | 50 | 44 | 40 | 6 |
| 02 | جامعة امحمد بوقرة بومرداس | 50 | 31 | 30 | 19 |
| 03 | جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة | 50 | 43 | 39 | 07 |
| 04 | جامعة الإخوة منتوري قسنطينة 1 | 60 | 25 | 25 | 35 |
| 05 | جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 | 50 | 30 | 30 | 20 |
| 06 | جامعة الأمير عبد القادر قسنطينة | 20 | 00 | 00 | 20 |
| 07 | جامعة أم البواقي-العربي بن مهيدي | 60 | 48 | 46 | 12 |
| 08 | جامعة حسيبة بن بوعلى الشلف | 60 | 42 | 40 | 18 |
| 09 | جامعة أحمد زبانة غليزان | 50 | 48 | 45 | 02 |
| 10 | جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر | 50 | 31 | 30 | 19 |
| 11 | جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان | 50 | 25 | 22 | 25 |
| 12 | جامعة الجزائر 3 | 60 | 00 | 00 | 60 |
| 13 | جامعة محمد بوضياف المسيلة | 50 | 49 | 47 | 01 |
| **المجموع** | | **660** | **416** | **395** | **244** |
| **النسبة** | | | **%63** | **%60.7** | **%37** |

**المصدر**: من إعداد الطالب

يتضح لنا من الجدول رقم (IV-2) مجتمع وعينة الدراسة، حيث نلاحظ من خلاله أن عينة الدراسة بلغت 660 إستبيان، بينما بلغ عدد الإستبانات المسترجعة 416 إستبيان بنسبة مئوية

63%، في حين بلغ عدد الإستبيانات المقبولة والقابلة للمعالجة الإحصائية 395 إستبيان أي بنسبة 60.7 %، أما المرفوضة بلغ عددها 21 استمارة بنسبة 5.05 % بسبب عدم قابليتها للمعالجة، أما غير المسترجعة فبلغت 244 استمارة بنسبة 37%.

## الفرع الثاني : منهج الدراسة

من أجل دراسة علمية وقصد الوصول إلى نتائج ذات مصداقية مرتبطة بالواقع، تتطلب ذلك إتباع منهجا ملائما، يساعد على دراسة المشكلة المطروحة، فالمنهج يعني " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لإكتشاف الحقيقة".[1]

وتماشيا مع أهداف وإشكالية الدراسة وبغية البرهنة على فروض الدراسة، إعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، و"إذ يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها، من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة، بهدف استخلاص النتائج ومعرفة كيفية التحكم وضبط هذه العوامل، وأيضا التنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل" [2] فاعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في دراستنا بإعتباره الطريقة المناسبة للحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الإجتماعي، ولكونه من أكثر المناهج إستخداما في مجال العلوم الإنسانية والإجتماعية، فهولا يقتصر فقط على جمع البيانات لظاهرة معينة، بل يتناول تحليل هذه الظاهرة ورصدها، حيث نقوم بجمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة ونهتم بوصفها وصفا تفسيريا دقيقا من خلال البيانات البيانات المجمعة والمتوفرة، ومعبرين عنها تعبيرا كيفيا وكميا سواء بفقرات أوفي شكل رسوم بيانية أوجداول رقمية وصفية. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي يقدم وصف رقمي ملموس يوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها.

## الفرع الثالث : حدود الدراسة :

وكما هومعلوم، فإن أي دراسة ميدانية لابد أن تجري في مجال مكاني معين، وخلال مجال زمني محدد، وعلى مجال بشري مختار.

**1-الحدود المكانية للدراسة** : تمت الدراسة الإستقصائية في 13 جامعة من جامعات الوطن حيث ضمت في ناحية الشرق5 جامعات جامعة أم البواقي – العربي بن مهيدي، جامعة محمد

[1] سامية حميدي، عبد المليك حميدي، الخطوات الأساسية في البحوث الإجتماعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 10،2014، ص57

[2] عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، 1998، ص30

بوضياف المسيلة، جامعة قسنطينة 1 الإخوة منتوري، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، أما ناحية الوسط فضمت 4 جامعة خميس مليانة الجيلالي بوعمامة، جامعة بومرداس محمد بوقرة، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، جامعة الجزائر 3 ابراهيم سلطان شيبوط وفي ناحية الغرب ضمت 4 جامعة مصطفى اسطنبولي بمعسكر، جامعة أبوبكر بلقايد بتلمسان، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، جامعة غليزان أحمد زبانة.

2- **الحدود الزمنية للدراسة** :امتدت الفترة الزمنية التي قام بها الباحث من خلالها التنقل إلى مقر مديريات الجامعات والكليات والمعاهد والمكتبات المركزية التابعة لها ابتداءا من شهر سبتمبر إلى غاية شهر مارس2022، حيث كان هذا التنقل شخصيا أوبمساعدة زملائي من أساتذة وموظفين، كما قام الباحث بالإستعانة بالملاحظة الميدانية والمقابلات الشخصية ببعض الجامعات طيلة هذه المدة.

3- **الحدود البشرية للدراسة:** شملت الدراسة عينة من الأساتذة والموظفين الذين يشغلون مناصب عليا* في الجامعات وتمثلت أساسا بالنسبة للأساتذة الذين يشغلون مناصب عليا في نواب رئيس الجامعة بمديرية الجامعة، العمداء ونوابه، رؤساء الأقسام ونوابهم، مسؤولو التخصص، ميدان، وشعبة بالكليات، أما الإداريين فتمثلت في الأمناء العامون بمديريات الجامعات والكليات والمدراء الفرعيين ورؤساء المصالح ومسؤولو المكتبات المركزية.

4- **الحدود الموضوعية:** شملت هذه الدراسة أساسا المواضيع والمحاور المتعلقة بتطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، ودورها في تحسين التسيير في هذه المؤسسات.

* المناصب العليا : هي مناصب نوعية للتأطير ذات طابع هيكلي أو وظيفي. تسمح بضمان التكفل بتأطير النشاطات الإدارية و التقنية في المؤسسات و الإدارات العمومية، تنشأ المناصب العليا عن طريق :
– القوانين الأساسية الخاصة التي تحكم بعض أسلاك الموظفين فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الوظيفي
– النصوص التنظيمية المتعلقة بإنشاء وتنظيم المؤسسات والإدارات العمومية، فيما يتعلق بالمناصب العليا ذات الطابع الهيكلي . المواد 10، 11، من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تحظى أدوات جمع البيانات بأهمية كبيرة في مجال البحث العلمي نظرا لمساهمتها البارزة في جمع البيانات والمعلومات حول الموضوع المراد دراسته، ومن اجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتعرف على دور اليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي في عينة من جامعات الوطن تم استخدام عدة أدوات للدراسة والمتمثلة المقابلة الشخصية، الملاحظة، الإستبيان.

### الفرع الأول : الإستبيان

يعتبر من الأدوات الرئيسة التي تم الإعتماد عليها لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بهذه الدراسة من أجل معرفة وجهات نظر العينة المستهدفة وإستجابتهم اتجاه متغيرات الدراسة، إن التصميم الجيد والصياغة المناسبة للإستبيان يساعدان على تقليل الأخطاء في الإجابة إلى أقل قدر ممكن، وعليه تم تطوير استبيان صمم لقياس دور أليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير العمومي لمؤسسات التعليم العالي، وهذا من وجهة نظر الأساتذة والموظفين الذين يشغلون مناصب عليا بالجامعات

تم بناء وتصميم الإستبيان بالإعتماد على مجموعة من المراحل المهمة والتي نوجزها فيما يلي :

**أولا– مرحلة تحديد هيكل الإستبيان:** تم في هذه المرحلة تحديد المحاور الأساسية للإستبيان، والذي تم تقسيمه إلى جزأين، جزء يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وجزء اخر متعلق بمتغيرات الدراسة ( أليات التسيير العمومي الجديد، واقع التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي).

**ثانيا– مرحلة الصياغة والإعداد** : تم في هذه المرحلة صياغة الإستبيان في شكله الأولي، وهذا بعد قيامنا بمراجعة مستفيضة وقراءة متأنية لأدبيات الدراسة ذات العلاقة، وذلك من خلال المسح المكتبي على مراحل متفاوتة، كما إعتمدنا على الجزء النظري من الأطروحة والكتب والمقالات والعديد من الرسائل الجامعية ذات الصلة بالموضوع، إذ تعتبر تلك الأفكار بداية لصياغة مجموعة فقرات أداة الدراسة بعد ذلك تم عرضه على الأستاذ المشرف.

**ثالثا– مرحلة التحكيم** : بعد عرض إستمارة الإستبيان في صيغته الأولية على الأستاذ المشرف لإبداء الملاحظات الأولية عليها ولأجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات. تم تعديل الإستبيان بشكل أولي حسب ما يراه الأستاذ المشرف، بعدها تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الميدان، حيث تم في هذه المرحلة استهداف فئات من المحكمين: أساتذة أكاديميون متخصصون، مهنيون متخصصون، أساتذة ذووتخصص الإحصاء الذين قاموا بتقديم الملاحظات حول تعديل وحذف ما يلزم

**الجدول رقم (IV-3): قائمة المحكمين**

| | إسم المحكم | الرتبة العلمية | المؤسسة الجامعية |
|---|---|---|---|
| 1 | براق عيسى | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 |
| 2 | شويح محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة البليدة 2 |
| 3 | خثير محمد | استاذ التعليم العالي | جامعة خميس مليانة |
| 4 | د.بورمانة عبد القادر | استاذ محاضر أ | جامعة البليدة 2 |
| 5 | د. بناصر جبارة | أستاذ محاضر أ | جامعة يحي فارس المدية |
| 6 | د. ترقو محمد | أستاذ محاضر أ | جامعة الشلف |
| 7 | د. زروقي محمد الأمين | أستاذ محاضر أ | جامعة البليدة 2 |
| 8 | د. جغلاف علي | أستاذ مساعد أ | جامعة يحي فارس المدية |
| 9 | مروان سحنون | أستاذ متعاقد | جامعة الشلف |

**المصدر**: من إعداد الطالب

**رابعا: – مرحلة التعديل** في هذه المرحلة تم تعديل الإستبيان وذلك بالإعتماد على صدق المحكمين لإستطلاع رأيهم في مدى ارتباط محاور وبنود الإستمارة بما تناولناه في الجانب النظري، ومدى وضوح الأسئلة وسلامة الصياغة، وقد أوضح المحكمين مجموعة من الملاحظات التي تم مناقشتها مع كل محكم في جلسة حوار في غالبيتها كانت مشافهة، ومرات عن طريق الهاتف لتتضح الصورة أكثر، وأحيانا لجأنا إلى مراسلتهم عن طريق مواقع التواصل الإجتماعي (فايسبوك، البريد الإليكتروني)، وتم مناقشتها أيضا مع الأستاذ المشرف، ومن بين الإنتقادات التي وجهت للصياغة الأولية أن بعض الأسئلة مركبة، وكما أنه تم استبدال بعض العبارات كلية وتعديل أخرى ،وتقليل الأسئلة لاسيما في المحور المتعلق بواقع التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي.

- تم تعديل إستمارة الإستبيان بعد الأخذ بجميع الأراء والملاحظات التي تفضل بها المحكمين وأخذها بعين الإعتبار والقيام بالتعديلات الضرورية، وهذا لإزالة كل لبس أوغموض يخل بمصداقيتها وجدواها لقياس الظاهرة المدروسة، وبهذا حصلنا على الإستبيان في صورته النهائية والتي تكونت من الأقسام التالية :
- **رسالة توضيحية:** هي عبارة عن طلب لأفراد عينة الدراسة لإعطاء وجهات نظرهم واراءهم حول فقرات الإستبيان من أجل مساعدة الباحث على إكمال دراسته، ويشمل هذا الطلب عنوان

الأطروحة، جامعة الإنتساب، والهدف من الإستبيان بالإضافة إلى تأكيد أن البيانات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وأحيانا تضاف إشكالية وعنوان الدراسة .

- **القسم الأول:** يتضمن معلومات شخصية عن أفراد العينة والذي شمل البيانات التي يفترض أنها تحدث فروق في إستجابات الأفراد حول متغيرات الدراسة، وتمثلت في الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي،المستوى ( المركز ) الوظيفي، عدد سنوات الأقدمية.
- **القسم الثاني:** يتضمن البيانات المتعلقة بتحسين التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي ويمثل في الدراسة المتغير التابع، هذا الجزء يتضمن 15 فقرة تبين واقع التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي لاسيما ما تعلق بالتخطيط التنظيم التوجيه والرقابة القيادة وإتخاذ القرار
- **القسم الثالث:** يتضمن البيانات المتعلقة بمدى تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي ويضم 7 محاور.

**الجدول رقم (IV-4): الصورة النهائية للإستبيان**

| أقسام الإستبيان | المحاور | عدد الفقرات/ العبارات |
|---|---|---|
| **القسم الأول** | البيانات الشخصية | |
| **القسم الثاني** | تحسين التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي | 15 |
| **القسم الثالث آليات التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي** | إدارة الموارد البشرية | 5 |
| | الحوكمة | 7 |
| | الإدارة الإليكترونية | 5 |
| | اللامركزية | 5 |
| | إدارة الأداء | 8 |
| | الثقافة التنظيمية | 8 |
| | جودة الخدمات | 5 |
| **مجموع العبارات** | | **58** |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على إستمارة الإستبيان

**خامسا – مرحلة التوزيع**: حيث تم في هذه المرحلة توزيع الإستبيان في صيغته النهائية على أفراد العينة المتكونة 660 مفردة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

**سادسا – مرحلة الإسترجاع:** تم استرجاع 395 إستبيان من أصل 660 موزعة على أفراد العينة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

## المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بناءا على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب والإختبارات الإحصائية المناسبة بإستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss. وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في التحليل.

كما يجب الإشارة أنه تم الإعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي، حيث يقابل كل عبارة من محاور الإستبيان الدرجات التالية : موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة، ولتحديد درجة الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الإستبانة لمدى استجابة أفراد العينة تم حساب المتوسط الحسابي من خلال تحديد مـايلـي :

1- **المدى أوطول الفئة:** يتم طرح أقل درجة من أعلى درجة أي (4=5-1)

2- نقوم بتقسيم طول الفئة على درجات مقياس ليكرت الخماسي أي (0.80=5/4) وبالتالي تتحدد طول الفئة كالاتي :

**الجدول رقم (IV-5): تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي**

| الحد الأدنى | الحد الأعلى | درجة الموافقة |
|---|---|---|
| 1.00 | 1.80 | منخفظة جدا |
| 1.81 | 2.60 | منخفظة |
| 2.61 | 3.40 | متوسطة |
| 3.41 | 4.20 | مرتفعة |
| 4.21 | 5.00 | مرتفعة جدا |

3- **المصدر**: من إعداد الطالب

## الفرع الأول :أساليب الإحصاء الوصفي

تتمثل هذه الأساليب في النقاط التالية:

- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور.
- حساب الإنحراف المعياري لتحديد مدى انحراف وتشتت استجابات الأفراد حول العبارات عن المتوسط الحسابي، فكلما اقتربت قيمته من "0" دل ذلك على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وكلما ابتعد عن الصفر "0" دل ذلك على تشتت الإجابات عن المتوسط الحسابي. كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.
- حساب المتوسط الحسابي وذلك لتحديد تغيير استجابات الأفراد الدراسة على عبارات متغيرات الدراسة، واستخدامه في ترتيب أهمية العبارات وتحديد درجة الموافقة المناسبة.

## الفرع الثاني : أساليب الإحصاء الإستدلالي

- حيث تم إستخدام الأساليب التالية :
- حساب معامل الثبات " ألفا كرونباخ " **Cranbach Alfa** لإختبار ثبات أداة القياس.
- حساب معامل الارتباط "سبيرمن" **Spearman Correlation Coefficient** بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وذلك لاختبار الاتساق الداخلي لأداة القياس أي قوة ونوع العلاقة الموجودة بين أليات التسيير العمومي الجديد وتحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي في عينة الدراسة .
- استخدام تحليل التباين الأحادي لإختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والتي تتكون من أكثر من خيارين. ( **One way analysis of variance ANOVA**).
- تم استخدام اختبار t لعينتين مستقلتين لإختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في أراء الأفراد حول محاور الدراسة وفقا للنتغيرات الأولية والتي تتكون من خيارين فقط. كالجنس مثلا باستخدام (**One sample T-Test**).
- إختبارالإنحدار الخطي البسيط **Simple Regression** لإختبار طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل المتمثل في أليات التسيير العمومي الجديد على المتغير التابع المتمثل في تحسين التسيير في مؤسسات التعليم العالي.

- تم تقدير الانحدار الخطي لإختبار طبيعة ومدى تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في اليات التسيير العمومي الجديد على المتغير التابع المتمثل في تحسين التسيير في مؤسسات التعليم العالي.
- تم حساب معامل التحديد ومعامل التحديد المصحح لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تم حساب معامل الارتباط "بيرسون" **Pearsan Correlation Coefficient** لقياس قوة العلاقة بين المتغير التابع المتمثل في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي والمتغيرات المستقلة المتمثلة في اليات التسيير العمومي الجديد.

## المطلب الرابع: صدق وثبات أداء القياس (الإستبيان)

خضع الإستبيان قبل التوزيع إلى التحكيم من طرف مجموعة من المتخصصين إضافة إلى اختبار ثباتها بإستخدام طريقة "الإختبار – إعادة الإختبار"، ثم اختبار ثباتها بعد التوزيع بإستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ.

### الفرع الأول: الصدق أداة الدراسة (صدق المحكمين) (Face Validity)

تم عرض الإستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين آرائهم حول عبارات الإستبانة، تقسيماتها، شكلها العام، المقاييس المدرجة وغيرها من المعطيات، وبعد أخذ الملاحظات والتوجيهات بعين الإعتبار، التي كانت متعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، حذف بعض العبارات، دمج عبارتين، إضافة بعض العبارات، حيث تم إستخلاص الإستبيان في صورته وصيغته النهائية قبل للتوزيع.

### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

لقياس مدى ثبات الإستبيان تم استعمال طريقة حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كمؤشر لإختبار ثبات أداة القياس، فهو يقيس قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات كل محور مع بعضها البعض والتحقق من صلاحية الإستبيان كأداة للدراسة مرة أخرى أو في ظروف مغايرة، تتراوح قيمته بين (0 و1)، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ "ألفا" لكن من الناحية التطبيقية يعد (ألفا أكبر من 0.6) معقولة في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية.[1]

[1] محفوظ جودة، مرجع سابق ، ص ص 297، 298

وللوقوف على مدى ثبات الإستبيان تم إستخدام العينة العشوائية الإستطلاعية ذات حجم 30 مفردة والتي سبق واستخدمناها في قياس الصدق، حيث استخلصنا النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (IV-6): قياس ثبات محاور أداة الدراسة (معامل الثبات ألفا كرونباخ)**

| المحاور | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| **تحسين التسيير** | 15 | 0,912 |
| **إدارة الموارد البشرية** | 5 | 0,839 |
| **الحوكمة** | 7 | 0,817 |
| **الإدارة الإليكترونية** | 5 | 0,795 |
| **اللامركزية** | 5 | 0,794 |
| **إدارة الأداء** | 8 | 0,908 |
| **الثقافة التنظيمية** | 8 | 0,916 |
| **جودة الخدمات** | 5 | 0,890 |
| **إجمالي الإستبيان** | **58** | **0,972** |

**المصدر** : من إعداد الطالب بالإعتماد على spss

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (IV-6) أن جميع معاملات محاور متغيرات الدراسة قد حصلت على قيم ثبات جميعها عالية ومقبولة جدا لـ ألفا كرونمباخ أكبر من القيمة الدنيا 0.60، حيث بلغت قيمته الكلية 0.972 وهذا ما يطلق عليه ثبات عبارات الإستبيان، وكذلك معامل الثبات العام، وبالتالي فإن أداة القياس على درجة مرتفعة من الثبات وهي قابلة للدراسة والقياس والتحليل.

**الإتساق الداخلي:** يعتمد الإتساق الداخلي على درجة الإرتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث تم حساب معامل الإرتباط "**سبيرمن** " واختبار دلالته الإحصائية كما يلي :

**الجدول رقم (IV-7): إختبار الإتساق الداخلي**

| محاور الإستبيان | | الإرتباط مع الدرجة الكلية لمحاور الإستبيان | | |
|---|---|---|---|---|
| | | معامل الإرتباط | القيمة الإحصائية SIG | النتيجة |
| 1 | تحسين التسيير | 0.846** | 0,000 | دال |
| 2 | إدارة الموارد البشرية | 0.825** | 0,000 | دال |
| 3 | الحكومة | 0.852** | 0,000 | دال |
| 4 | الإدارة الإليكترونية | 0.766** | 0,000 | دال |
| 5 | اللامركزية | 0.732** | 0,000 | دال |
| 6 | إدارة الأداء | 0.857** | 0,000 | دال |
| 7 | الثقافة التنظيمية | 0.869** | 0,000 | دال |
| 8 | جودة الخدمات | 0.819** | 0,000 | دال |
| **دال : أي يوجد إرتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية للمحور** | | | | |
| **قاعدة: إذا كانت قيمة الإحتمال الخطأ ( sig.or P-value) أقل أوتساوي مستوى الدلالة 0.05 فإنه يوجد إرتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها**<br>**دال: أي يوجد ارتباط بين البعد وإجمالي عبارات محاور الإستبيان أي هناك اتساق بنائي بين البعد والمحور ككل** | | | | |

**المصدر** : من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الإرتباط Spearman Corrélation بين كل محور والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الإستبيان، تراوحت بين أعلى قيمة بلغت 0.869 وأدنى قيمة بلغت 0.732 وهي قيمة دالة إحصائيا لأن قيمة SIG (الإحتمالية) لكل معامل ارتباط هي أقل من مستوى دلالة 0.05 فمثلا قيم sig=0.000 لمعامل الإرتباط المحور الأول المتعلق بقياس تحسين التسيير مع الدرجة الكلية للاستبيان هي أقل من مستوى الدلالة 0.05، المعتمد في الدراسة ومنه تعتبر محاور الإستبيان صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

## المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها

بعد إسترجاع الإستبيانات الموزعة على عينة الدراسة في بعض جامعات الوطن وإدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS، سوف نقوم من خلال النتائج المتوصل عليها من الإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة، وهذا من خلال إستخدام الأساليب الإحصائية المذكورة انفا.

### المطلب الأول : التحليل الوصفي للخصائص الشخصية

يعتمد تحليل خصائص العينة المدروسة على تحديد التكرارات والنسب المئوية للفئات المكونة لعينة الدراسة، وذلك اعتمادا على البيانات الشخصية – نتائج القسم الأول من الإستبيان – المطلوب تعبئتها في الإستبيان والتي تتمثل في كل من الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي (الإداري)، عدد سنوات الأقدمية في دراستنا هذه، التي سيتم عرضها في جداول تبين التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة، ويقابل كل جدول شكل يوضح بالتمثيل البياني توزيعها وفقا للنسب المئوية لكل متغير.

**أولا– توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس :**

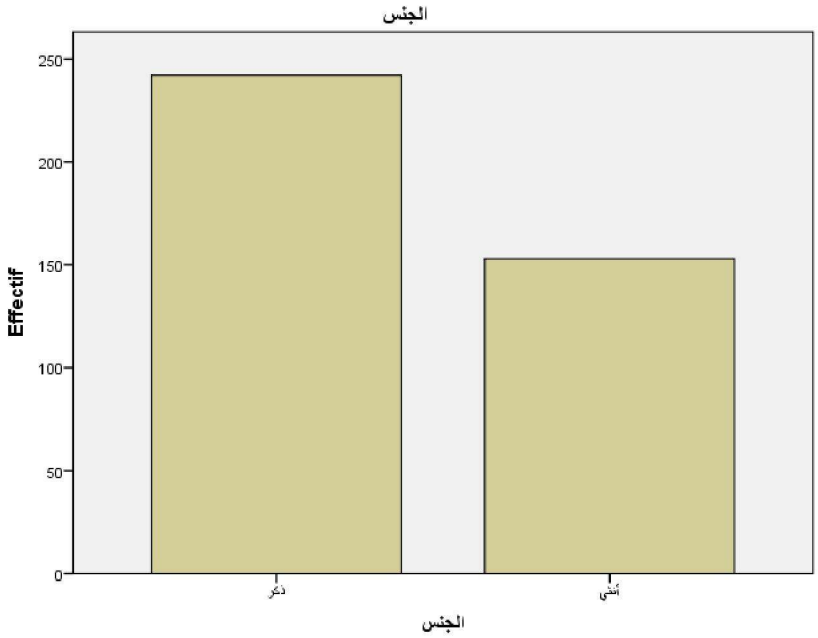
يمكن عرض توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس وفق الجدول والشكل التالي:

**الجدول رقم (IV-8): توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس**

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ذكر | 241 | %61 |
| أنثى | 154 | %39 |
| المجموع | 395 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (IV-1): توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس**




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن الفئة السائدة في عينة الدراسة هي فئة الذكور حيث بلغ عددهم 241 فرد من المجموع الكلي لعينة الدراسة وبنسبة مئوية 61% في حين قدرت فئة الإناث بنسبة 39% وعددهم 154 أنثى من مجموع أفراد العينة، وهذا يدل على تكافئ الفرص في تقلد المناصب الإدارية العليا الهيكلية والوظيفية في المؤسسات الجامعية، بإعتبار الفئة المدروسة تتمثل في الهيئة الإدارية العليا من أساتذة وإداريين.

**ثانيا- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية:**

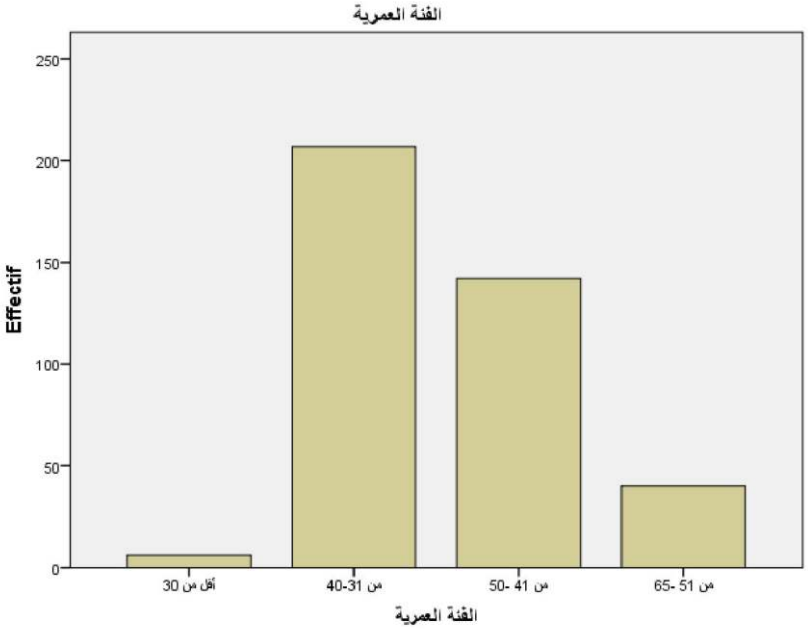
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية في أربع فئات كما هي موضحة في الجدول والشكل التاليين:

**الجدول رقم (IV-9): توزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية**

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 6 | %1.5 |
| من 30 إلى 40 سنة | 207 | %52.4 |
| من 41 إلى 50 سنة | 142 | %35.9 |
| من 51 إلى 65 سنة | 40 | %10.1 |
| **المجموع** | **395** | **% 100** |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (IV-2): توزع أفراد العينة حسب الفئة العمرية**




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية الثانية بنسبة 52.4%، ثم تليها الفئة العمرية الثالثة بنسبة 35.9%، وبعدها الفئة العمرية الرابعة بنسبة 10.1%، تليها الفئة الأولى بنسبة 1.5%، لذلك يمكن القول أن أكثر أفراد العينة هم فئة الشباب والكهول، الذين يتمتعون بالحيوية والطاقة الإيجابية ولها القدرة على تحمل المسؤوليات وتمتلك روح المبادرة، كما يتضح أيضا أن المؤسسات الجامعية تعطي فرصا للشباب لتولي المناصب العليا بها، وبالتالي تكون لهم قدره على فهم وإستعاب فلسفة التسيير العمومي الجديد في هذا النوع من المؤسسات.

**ثالثا– توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:**

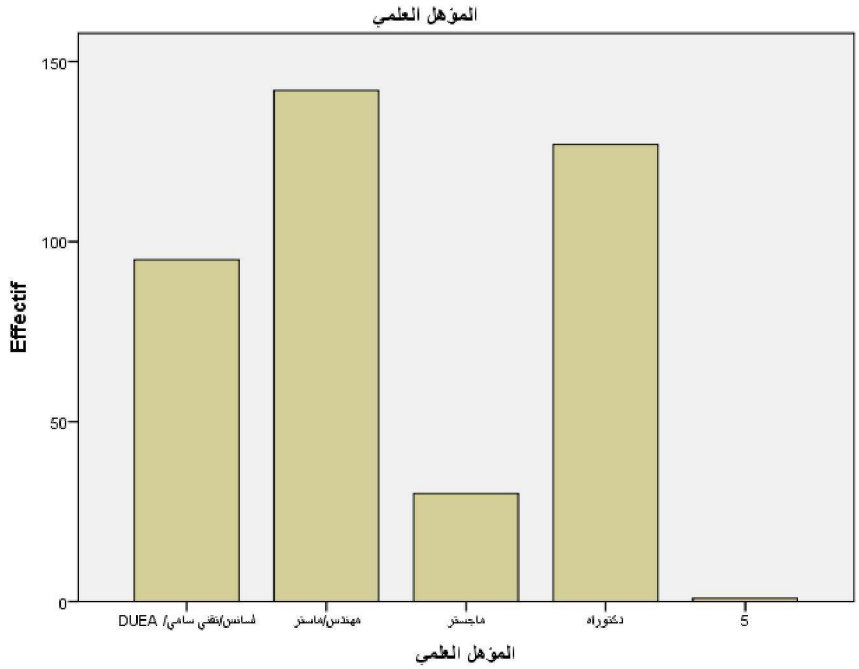
يلخص الجدول والشكل أدناه النتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

**الجدول رقم (IV-10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| ليسانس/تقني سامي/DUEA | 95 | %24.1 |
| ماستر / مهندس | 142 | %35.9 |
| ماجيستير | 30 | %7.6 |
| دكتوراه | 128 | %32.4 |
| **المجموع** | **395** | **%100** |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (IV-3): توزع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي**




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه نجد أن الفئة السائدة هي فئة الموظفين ذوو المؤهل العلمي ماستر / مهندس بتكرار 142 وبنسبة مئوية 35.6%.، تليها فئة الموظفين ذوو المؤهل العلمي الحاملين لشهادة الدكتوراه بتكرار 128 نسبة مئوية 32.4%، ثم فئة الموظفين حملت شهادة ليسانس، تقني سامي، أوشهادة الدراسات الجامعية التطبيقية DUEA بتكرار 95 وبنسبة 24.1%، تليها فئة الموظفين حاملي شهادة ماجستير بتكرار 30 وبنسبة مئوية 7.6%.

**رابعا- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى (المركز) الوظيفي:**

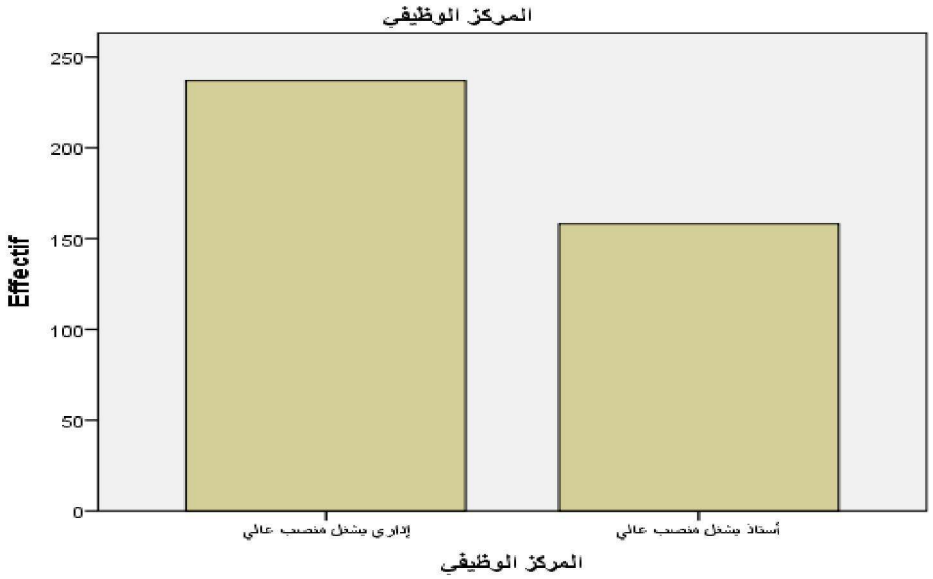
أظهرت نتائج عينة الدراسة بخصوص المستوى الوظيفي ما يلي:

**الجدول رقم (IV-11): توزع أفراد العينة حسب متغير المركز (المستوى) الوظيفي**

| المركز الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أستاذ يشغل منصب عالي | 158 | %40 |
| إداري يشغل منصب عالي | 237 | %60 |
| **المجموع** | **395** | **%100** |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (IV-4): توزع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي**




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

تظهر نتائج الجدول أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم فئة الإداريين الذين يشغلون مناصب عليا حيث بلغ عددهم 237 فرد أي بنسبة مئوية 60% تليها فئة الأساتذة الذين يشغلون مناصب عليا وعددهم 158 بنسبة مئوية 40%، وهذا وفقا لمقتضيات الدراسة التي تستهدف الموظفين الذين يشغلون وظائف عليا من أساتذة وإداريين والذين يمارسون وبشكل يومي وظائف الإدارة ولديهم القدرة على إستعاب وتطبيق آليات التسيير العمومي الجديد ونشر فلسفتها على الأفراد الذين يقعون تحت سلطتهم في الإدارة التنفيذية.

**خامسا- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقديمة:**

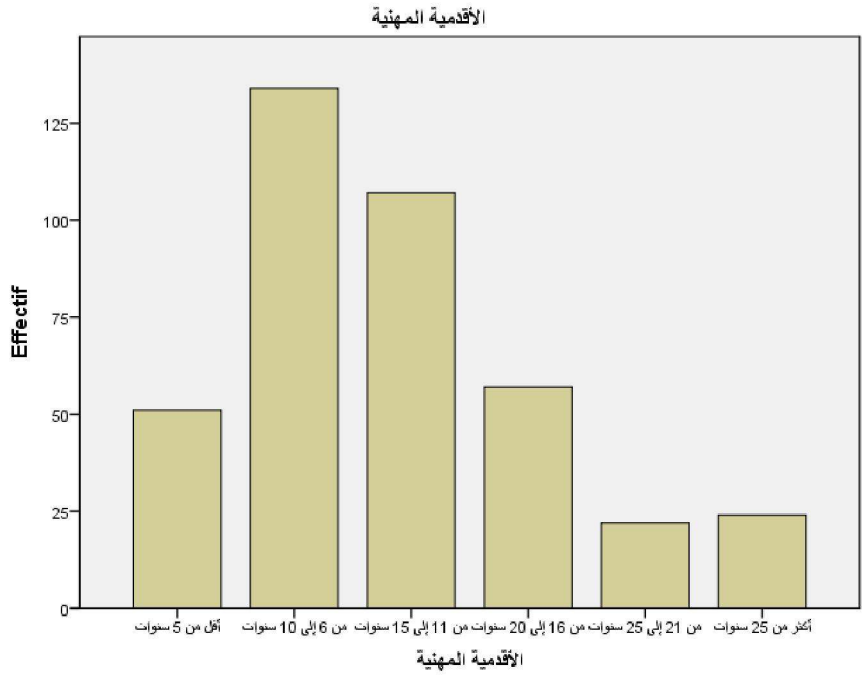
أظهرت نتائج الدراسة بخصوص سنوات الأقدمية لأفراد عينة الدراسة ما يلـــــي :

**الجدول رقم (IV-12): توزع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية**

| سنوات الأقدمية | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | 51 | %12.9 |
| من 6 إلى 10 سنوات | 134 | %33.9 |
| من 11 إلى 15 سنة | 107 | %27.1 |
| من 16 إلى 20 سنة | 57 | %14.4 |
| من 21 إلى 25 سنة | 22 | %5.6 |
| أكثر من 25 سنة | 24 | %6.1 |
| **المجموع** | **395** | **%100** |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

**الشكل رقم (IV-5): توزع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية المهنية**




**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال قراءة نتائج الجدول تواجد قدرا من الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، إذ أن أغلب أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 33.9% والتي تقابل 134 فرد، تليها الفئة التي تتراح خبرتهم ما بين 11 و15 سنة بنسبة 27.1% والتي تمثل 10 فرد، ثم الفئة المحصور سنوات الأقدمية بين 16 إلى20 سنة بنسبة 14.4% الممثلة لـ 57 فرد، لتأتي الفئة التي تقل أعمارهم عن 5 سنوات بنسبة 12.9% وبتكرار 51، وبعدها الفئة التي تملك أكثر من 25 سنة أقدمية بنسبة 6.1% الممثلة لـ 24 فرد وأخيرا الفئة التي تملك من 21 إلى 25 سنة أقدمية بنسبة 5.6% وتمثل 22 من أفراد العينة المبحوثة، هنا نقول أن الموظفين الذين يشغلون مناصب عليا بمؤسسات التعليم العالي يملكون خبرة معتبرة والتي تمكنهم بالدرجة الأولى من التعرف على النقائص الموجودة في التسيير العمومي التقليدي من خلال إكتشاف مزايا تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في هذا النوع من المؤسسات.

## المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات وإتجاهات أفراد العينة لعبارات ومحاور الاستبيان

يهدف هذا التحليل إلى دراسة إستجابة أفراد العينة المدروسة حول عبارات محاور الدراسة اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية مع تحديد درجة الموافقة اعتمادا على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

### الفرع الأول: عرض نتائج محور تحليل واقع التسيير بمؤسسات التعليم العالي

يعرض الجدول الموالي نتائج الإجابات عن الأسئلة الخاصة بواقع التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-13): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والأهمية لواقع التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي**

| الأسئلة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبة % | اتجاه العينة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| تتبنى الجامعة خطة إستراتيجية واضحة الرؤية والأهداف | 3,44 | 1,01 | 68.8 | موافق | 7 |
| تحرص الجامعة على تحديد أهدافها وتحقيقها خلال مدة زمنية محددة | 3,48 | 0,99 | 69.6 | موافق | 5 |
| توفر الجامعة الوسائل والإمكانيات الضرورية لتنفيذ خططها | 3,44 | 1,02 | 68.8 | موافق | 8 |
| توجد خطط بديلة لإدارة المؤسسة الجامعية في حالة وقوع الكوارث والأزمات | 3,16 | 1,01 | 63.2 | محايد | 13 |
| تحرص إدارة الجامعة على إيجاد قنوات إتصال مرنة مع الهيئات الإدارية التابعة لها | 3,56 | 0,945 | 71.2 | موافق | 4 |
| تقوم الجامعة بتحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام لكل وحدة ادارية والعلاقات بوضوح لتفادي التداخل والصراع وتحقيق الأهداف المسطرة | 3,45 | 1,01 | 69 | موافق | 6 |
| يؤدي عدم تفويض السلطة بالقدر الكافي من الوزارة إلى الجامعة إلى البطء في اتخاذ القرار | 3,72 | 0,95 | 74.4 | موافق | 1 |
| تشرح إدارة الجامعة كيفية تنفيذ خطة عملها بكل وضوح | 3,26 | 1,05 | 65.2 | محايد | 10 |
| يتدخل مسؤولو المصالح المختلفة بالجامعة في الوقت | 3,22 | 1,10 | 64.4 | محايد | 11 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المناسب باتخاذ القرارات المناسبة ( لحل المشاكل وتصحيح الأخطاء) | | | | | |
| تحرص إدارة الجامعة على حصول الموظفين على جميع حقوقهم المالية في وقتها المحدد | 3,66 | 1,08 | 73.2 | موافق | 2 |
| تتميز الرسائل الإدارية التي تتلقاها من المسؤولين بالجامعة بالإختصار والوضوح | 3,62 | 0,927 | 72.4 | موافق | 3 |
| تشجع الإدارة الموظفين على إكمال أعمالهم من خلال التعاون وزرع الثقة في نفوسهم | 3,19 | 1,1 | 63.8 | محايد | 12 |
| تلتزم إدارة الجامعة بمراقبة سير الخطة الموضوعة ومستوى تحقيق الإنجاز في كل مرحلة | 3,36 | 0,96 | 67.2 | محايد | 9 |
| تقوم إدارة الجامعة بالكشف عن معوقات تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية | 3,13 | 1,01 | 62.6 | محايد | 14 |
| تقوم إدارة الجامعة بتقييم مدى رضا المستفيدين من خدماتها | 2,75 | 1,08 | 55 | محايد | 15 |
| **المجموع** | **3.36** | **0.68** | **67.25** | **محايد** | |
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = ( المتوسط الحسابي * 100)/5 | | | | | |
| **مجال المتوسط الحسابي** | من 01 إلى 1.80 | من 1.81إلى 2.60 | من 2.61إلى 3.40 | من 3.41إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5 |
| **مستوى الموافقة** | درجة منخفضة جدا | درجة منخفضة | درجة متوسطة | درجة عالية | درجة عالية جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الإستمارة( )

تشير معطيات الجدول أعلاه، إلى أن هناك تباين في درجة الموافقة على مختلف فقرات المحور من قبل المسيرين الذين يشغلون مناصب عليا هيكلية ووظيفية في مؤسسات التعليم العالي

محل دراستنا، في حين أظهرت المعالجة الإحصائية لهذا المحور موافقة متوسطة (محايد) حيال مختلف العبارات المتعلقة به، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري قدره 0.68 والذي يعكس تقارب مختلف الأراء، فيما يلي سنقوم بترتيب العبارات مراعين في ذلك ترتيب الوظائف في عملية التسيير بدءا بوظيفية التخطيط في مرحلة أولى ثم التنظيم في المرحلة الثانية فالتوجيه وأخيرا الرقابة وذلك على النحو الأتي:

- جاءت أغلب إجابات المستجوبين على عبارات وظيفة التخطيط بدرجة موافقة عالية وأخص بالذكر العبارة "**تتبنى الجامعة خطة إستراتيجية واضحة الرؤية والأهداف**"، "**تحرص الجامعة على تحديد أهدافها وتحقيقها خلال مدة زمنية محددة** "**والعبارة**" **توفر الجامعة الوسائل والإمكانيات الضرورية لتنفيذ خططها**" بمتوسط حسابي 3.44، 3.48 و3.44 وانحراف معياري 1.01، 0.99 و1.02 على التوالي، وهذا يعني أن الموظفين في المناصب العليا على دراية تامة ومتفقون بأن الجامعة تولي إهتمام لوظيفة التخطيط وذلك بإعداد خطة واضحة تسعى لتحقيقها من خلال وضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات والبرامج والميزانيات التي تمكن من تنفيذها في المدة الزمنية المحددة، في حين جاءت العبارة " **توجد خطط بديلة لإدارة المؤسسة الجامعية في حالة وقوع الكوارث والأزمات**" محايدة وبدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.16 وإنحراف معياري 1.01 أي هناك إتفاق في الرأي بأن الجامعة ليس لها خطط بديلة في حالة الأزمات ومبرر ذلك أن في حالة الطوارئ تلجأ الجامعات إلى الوزارة للعمل في إطار توجيهاتها وتعليماتها .
- أما وظيفة التنظيم والتي لا تقل أهمية عن سابقتها بإعتبارها تبحث في التنسيق بين رأس المال البشري والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفعالية، فقد حضيت جميع عباراتها بدرجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات "تحرص إدارة الجامعة على إيجاد قنوات إتصال مرنة مع الهيئات الإدارية التابعة لها"، "تقوم الجامعة بتحديد المسؤوليات والصلاحيات والمهام لكل وحدة ادارية والعلاقات بوضوح لتفادي التداخل والصراع وتحقيق الأهداف المسطرة"، "يؤدي عدم تفويض السلطة بالقدر الكافي من الوزارة إلى الجامعة إلى البطء في اتخاذ القرار" 3.56، 3.45 و3.72 على التوالي وبنفس ترتيب العبارات بلغ الإنحراف المعياري 0.945، 1.01 و0.95 أي أن هناك إتفاق في الرأي حول العبارات المتعلقة بوظيفة التنظيم.

- بالنسبة لوظيفة التوجيه فقد أبدى أفراد العينة درجة موافقة متوسطة للعبارات "تشرح إدارة الجامعة كيفية تنفيذ خطة عملها بكل وضوح"، "يتدخل مسؤولو المصالح المختلفة بالجامعة في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة (لحل المشاكل وتصحيح الأخطاء)" وتشجع الإدارة الموظفين على إكمال أعمالهم من خلال التعاون وزرع الثقة في نفوسهم" حيث قدر المتوسط الحسابي لها بـ 3.26، 3.22 و3.19 وبإنحراف معياري 1.10،1.05 و1.1 على التوالي في حين حضيت العبارتين "تحرص إدارة الجامعة على حصول الموظفين على جميع حقوقهم المالية في وقتها المحدد"، "تتميز الرسائل الإدارية التي تتلقاها من المسؤولين بالجامعة بالإختصار والوضوح" بدرجة موافقة عالية وذلك بمتوسط حسابي 3.66 و3.62 وإنحراف معياري 1.08، 0.927 على التوالي .
- جاءت إجابات المستجوبين حيادية على جميع عبارات وظيفة الرقابة وبدرجة موافقة متوسطة حيث قدر المتوسط الحسابي للعبارة "تلتزم إدارة الجامعة بمراقبة سير الخطة الموضوعة ومستوى تحقيق الإنجاز في كل مرحلة"، "تقوم إدارة الجامعة بالكشف عن معوقات تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية"، والعبارة "تقوم إدارة الجامعة بتقييم مدى رضا المستفيدين من خدماتها" بـ 3.36، 3.13 و2.75 على التوالي وانحراف معياري قدره 0.96، 1.01 و1.08 أيضا بنفس الترتيب، وهذا يدل على أن المستجوبين متحفظين في الإجابة على ذات الأسئلة والتي تعزى إلى عدت أسباب قد تعرضه للمساءلة واجب التحفظ أو السر المهني ...إلخ.

وعليه نستنتج من نتائج المعالجة الإحصائية لهذا المحور أن إدارة الجامعة الجزائرية لازالت تعاني مشاكل ليست بالهينة في الجانب التسييري التي تحول دون تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، فرغم وجود مكونات وظيفة التخطيط من استراتيجية واضحة ووسائل متاحة وتنظيم يرتب العلاقات والمسؤوليات والصلاحيات في جميع مكونات هيكلها التنظيمي، فقد بقيت وظيفة التوجيه لا تحظى بالأهمية والمكانة المطلوبة من قبل المسؤول في الإدارة فنجده لا يوفق في بث الإنسجام وروح الفريق والمسؤولية المشتركة بين الموظفين لخدمة الأهداف المشتركة وهذا يعزى بالدرجة الأولى إلى سوء إختيار القادة وغياب شبه التام للتحفيز وضعف الإتصال. أما عملية الرقابة الضرورية في جميع مستويات الإدارة هي الأخرى تعاني عدم الإهتمام أيضا من طرف المسؤولين في إدارة الجامعة، ويظهر ذلك جليا من عدم الإلتزام بتنفيذ ومعالجة خطتها وعدم دراسة مستوى الأداء وغياب التقييم العام والتغذية الراجعة وهذا ما يبين التسيير في الجامعات لا يزال بطرق تقليدية.

## الفرع الثاني : عرض نتائج محور إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي

يعرض الجدول الموالي نتائج الإجابات عن الأسئلة الخاصة إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-14): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري إدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي**

| الأسئلة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبة % | إتجاه العينة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| تعمل الجامعة باستمرار على استقطاب الكفاءات المتميزة من أساتذة وإداريين وعمال | 3,29 | 1,1 | 65.8 | محايد | 2 |
| تحرص الجامعة على التكوين المستمر لموظفيها (من خلال إتاحة الفرصة للتربصات داخل وخارج الوطن والإستفادة من خبرات الكفاءات الأجنبية) | 3,35 | 1,09 | 67 | محايد | 1 |
| تهتم الجامعة بالتحفيز في جميع المستويات الإدارية | 2,86 | 1,08 | 57.2 | محايد | 5 |
| تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات الويب وتكنولوجيا المعلومات في إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية | 3,27 | 1,07 | 65.4 | محايد | 3 |
| يتم إنتقاء الموظفين على أسس موضوعية تستند على الجدارة والاستحقاق | 3,09 | 1,11 | 61.8 | محايد | 4 |
| **المجموع** | **3.17** | **0.85** | **63.4** | **محايد** | |
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100)/5 | | | | | |
| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.80 | من 1.81إلى 2.60 | من 2.61إلى 3.40 | من 3.41إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5 |
| مستوى الموافقة | درجة | درجة | درجة | درجة عالية | درجة |

| | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | | عالية جدا |
|---|---|---|---|---|---|

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الإستمارة

تشير معطيات الجدول أعلاه أن هناك محايدة من قبل فئة المسيرين الذين يشغلون مناصب عليا في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة على مختلف العبارات الخاصة بمحور تحسين إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر إذ بلغ متوسطه الحسابي 3.17 أي في حدود مجال [2.60-3.40] كما جاء الإنحراف المعياري بمقدار 0.85 والذي يدل على وجود تشتت في إجابات المستجوبين على مختلف العبارات والذي يعكس درجة الموافقة المحايدة.

أما فيما يخص العبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة " **تحرص الجامعة على التكوين المستمر لموظفيها من خلال إتاحة الفرصة للتربصات داخل وخارج الوطن والإستفادة من خبرات الكفاءات الأجنبية**"بمتوسط حسابي قدر بـ3.35 وإنحراف معياري 0.744 والذي يدل أيضا على وجود تشتت في إجابات المستجوبين حول هذه العبارة والذي يعكس درجة الموافقة المحايدة.

في حين جاءت في المرتبة الثانية العبارة "**تعمل الجامعة بإستمرار على إستقطاب الكفاءات المتميزة من أساتذة وإداريين وعمال** "بمتوسط حسابي قدر بـ3.29 وإنحراف وإنحراف معياري 1.1 حيث حسب رأينا ترجع ذلك لأسباب عدة منها عدم مراجعة القوانين الأساسية التي تتعلق بطرق وأنماط التوظيف والترقية التي كرست الرداءة من خلال التوظيف على أساس الشهادة والترقية الإختيارية وإدماج أصحاب الشهادات.

تليها عبارة "**تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات الويب وتكنولوجيا المعلومات في إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية** " بمتوسط حسابي قدر بـ3.27 وإنحراف معياري 1.07

كما حققت العبارة "**يتم إنتقاء الموظفين على أسس موضوعية تستند على مبدأ الجدارة والإستحقاق** "بمتوسط حسابي قدر بـ 3.09 وانحراف معياري معياري قدر بـــ1.1.

وأخيرا تأتي الفقرة "العبارة " تهتم الإدارة بالتحفيز في جميع المستويات الإدارية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدربـــ2.86 وانحراف معياري 1.08 أما بالنسبة لقيم الإنحراف المعياري

فنلاحظ أن قيمها كلها جاءت ضمن المجال التالي 2.86 و3.35 مابين اتفاق آراء عينة الدراسة حول العبارة الخاصة بتحسين تسيير الموارد البشرية.

## الفرع الثالث: عرض نتائج محور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يتم من خلال الجدول التالي عرض نتائج الإجابات عن الأسئلة الخاصة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-15): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي**

| الأسئلة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبة % | إتجاه العينة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| يتم اتخاذ القرارات بالإجماع في مختلف المجالس واللجان (الإدارية والبيداغوجية) | 3,57 | 1,01 | 71.4 | موافق | 2 |
| تسمح إدارة الجامعة بالمشاركة الفعالة لموظفيها (إبداء الرأي، الإقتراحات ...) | 3,10 | 1,06 | 62 | محايد | 6 |
| تستجيب إدارة الجامعة لشكاوى وإنشغالات موظفيها (تسجيل، معالجة، ردود،....) | 3,11 | 1,04 | 62.2 | محايد | 5 |
| يمكن للعاملين بإدارة الجامعة الحصول على المعلومة بكل سهولة | 3,10 | 1,03 | 62 | محايد | 7 |
| تساعد الأنظمة والقوانين المعمول بها على بلوغ الأهداف المسطرة | 3,27 | 0,97 | 65.4 | محايد | 4 |
| تتبنى الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يناسب الكليات والأقسام | 3,35 | 0,96 | 67 | محايد | 3 |
| تقوم إدارة الجامعة بمساءلة موظفيها حول أدائهم المهني (استفسار، استجواب، خصم من الراتب... إلخ) | 3,70 | 0,99 | 74 | موافق | 1 |
| **المجموع** | **3.31** | **0.70** | **66.28** | **محايد** | |

| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100)/5 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.80 | من 1.81إلى 2.60 | من 2.61إلى 3.40 | من 3.41إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5 |
| مستوى الموافقة | درجة منخفضة جدا | درجة منخفضة | درجة متوسطة | درجة عالية | درجة عالية جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الإستمارة()

تتبين معطيات الجدول أعلاه أن مستوى إستجابة المسيرين – ذوو المناصب والوظائف العليا – من أستاذة وإداريين كانت محايدة أي مستوى موافقة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقراته 3.31 وإنحراف معياري 0.70 ما يدل على أنه يوجد إتفاق في الرأي على أن الجامعات المبحوثة تعمل وفق تعزيز آليات الحوكمة وذلك بدرجة متوسطة باعتبار المتوسط الحسابي محصور ضمن المجال [2.60–3.40[ وهذا ما نلاحظه إزاء إجابتهم على مضمون عبارات المحور حيث كانت معظمها بدرجات متوسطة إذ بلغ أعلى قيمة للمتوسط للعبارة رقم 07 بقيمة 3.70 في حين كانت ادنى درجة موافقة نحوالعبارة 04 بقيمة بلغت (3.54) حسب وجهة نظرهم، وفيما يلي ترتيب شرح العبارات الأكثر أهمية لدى المستجوبين حسب أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة.

إحتلت العبارة 07 "**تقوم إدارة الجامعة بمساءلة موظفيها حول أدائهم المهني (استفسار، إستجواب، خصم من الراتب...إلخ)** المرتبة الأولى (1) بمتوسط حسابي 3.70 بنسبة 74/ وتعني وجود مساءلة في العينة المبحوثة.

تليها في المرتبة الثانية عبارة "**يتم إتخاذ القرارات بالإجماع في مختلف المجالس واللجان الإدارية والبيداغوجية**" بمتوسط حسابي 3.57 وإنحراف معياري 1.01 يعني أنه هناك موافقة أراء المستجوبين حول المشاركة، بعدها العبارة *06* تتبنى الجامعة اللامركزية في إتخاذ القرارات بما يناسب الكليات والأقسام في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ3.35 وإحراف معياري 0.96 والتي إتفاق آراء العينة بدرجة متوسطة وهذا ما يدل على أنه توجد مركزية في اتخاذ القرارات بإدارة الجامعة.

أما العبارة "**تساعد الأنظمة والقوانين المعمول بها بلوغ الأهداف المسطرة** " إحتلت المرحلة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.27 وإنحراف معياري قر بـ0.97 يعني أن هناك موافقة متوسطة بنسبة 65.5 حسب وجهة نظرهم .

أما العبارة "**تستجيب إدارة الجامعة لشكاوي وإنشغالات موظفيها (تسجيل، معالجة، ردود .....)** إحتلت المرحلة الخامسة بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 1.04 أن هناك إتفاق بالراي بموافقة متوسطة (محايدة) وهذا بنسبة 62.2 حسب درجة نظرهم .

بالنسبة للعبارة "**تسمح إدارة الجامعة بالمشاركة الفعالة لموظفيها (إبداء الرأي، الإقتراحات .....)** احتلت المرتبة 6 بمتوسط حسابي 3.10 وإنحراف معياري 1.06 حيث أن المستجوبين وافقوبدرجة متوسطة وبنسبة 62 حسب وجهة نظرهم، وفي المرتبة الأخيرة العبارة " **يمكن للعاملين بإدارة الجامعة الحصول على المعلومة بكل سهولة** "بمتوسط حسابي 3.10 وإنحراف معياري 1.03 أي أن هناك موافقة بدرجة متوسطة لمحتوى العبارة حسب وجهة نظرهم

## الفرع الرابع: عرض نتائج محور الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي

يعرض الجدول الموالي نتائج الإجابات عن الأسئلة المتعلقة الإدارة الإليكترونية في مؤسسات التعليم العالي محل دراستنا.

**الجدول رقم (IV-16): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الإدارة الإليكترونية بمؤسسات التعليم العالي**

| الأسئلة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبة % | إتجاه العينة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| تمتلك إدارة الجامعة المقومات الضرورية لتبني الإدارة الإليكترونية | 3,45 | 1,13 | 69 | موافق | 5 |
| تساهم عملية الرقمنة في تحسين جودة الأداء الإداري بالجامعة ( نوعية الخدمات، تقليل الأخطاء، ....) | 3,98 | 0,84 | 79.6 | موافق | 1 |
| تشجع إدارة الجامعة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في وظائفها الإدارية والبيداغوجية | 3,72 | 0,906 | 74.4 | موافق | 2 |
| تسعى إدارة الجامعة إلى تعميم الرقمنة في غالب المصالح الإدارية | 3,66 | 0,932 | 73.2 | موافق | 3 |
| تحرص إدارة الجامعة على التحديث المستمر للمحتويات الرقمية ( موقع إليكتروني، قواعد بيانات،...) | 3,64 | 1,01 | 72.8 | موافق | 4 |

| المجموع | 3.69 | 0.72 | 73.8 | موافق | |
|---|---|---|---|---|---|
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100)/5 | | | | | |
| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.80 | من 1.81إلى 2.60 | من 2.61إلى 3.40 | من 3.41إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5 |
| مستوى الموافقة | درجة منخفضة جدا | درجة منخفضة | درجة متوسطة | درجة عالية | درجة عالية جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الإستمارة ()

يتضح من خلال الجدول أعلاه، إلى أن هناك موافقة بدرجة عالية على مختلف العبارات الخاصة بمحور الإدارة الإليكترونية من طرف شاغلي المناصب العليا من أساتذة وإداريين، وذلك بمتوسط حسابي 3.69 وإنحراف معياري قدره 0.72 والذي يعكس درجة الموافقة العالية . حيث يتم ترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية بالشكل التالي:

تم التسجيل في المرتبة الأولى العبارة "**تساهم عملية الرقمنة في تحسين جودة الأداء الإداري بالجامعة (نوعية الخدمات وتقليل الأخطاء .....)** بمتوسط حسابي قدره 3.98 وإنحراف معياري 0.84، في حين إحتلت المرتبة الثانية العبارة "**تشجع الجامعة إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في وظائفها الإدارية والبيداغوجية**" بمتوسط حسابي قدره 3.72 وغنحراف معياري 0.906 أي هناك رأي بالموافقة أيضا بدرجة عالية لمحتوى العبارة حسب وجهة نظرهم، تليها العبارة "**تسعى إدارة الجامعة إلى تعميم الرقمنة في أغلب المصالح الإدارية**" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.66 وإنحراف معياري 0.932 حيث وافق المستجوبون وبدرجة عالية على أن الجامعة تسعى لتعميم الرقمنة في جميع مصالحها، أما المرتبة الرابعة جاءت من نصيب العبارة "**تحرص إدارة الجامعة على التحديث المستمر للمحتويات الرقمية (موقع إليكتروني، قواعد بيانات .....)**" بمتوسط حسابي قدره 3.64 وانحراف معياري 1.01 حيث أن المستجوبين يؤكدون بدرجة عالية إتفاقهم حول هذه العبارة، وأخيرا العبارة **تمتلك إدارة الجامعة المقومات الضرورية لتبني الإدارة الإليكترونية** "في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.13 أي هناك إتفاق وبدرجة عالية حول هذه العبارة .

## الفرع الخامس: عرض نتائج محور اللامركزية في مؤسسات التعليم العالي

يعرض الجدول الموالي نتائج الإجابات عن الأسئلة الخاصة بمحور اللامركزية في مؤسسات التعليم العالي في الجامعات المبحوثة.

**الجدول رقم (IV-17): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور اللامركزية بمؤسسات التعليم العالي**

| الأسئلة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبة % | إتجاه العينة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| للجامعة الحرية في اتخاذ أغلب قراراتها على مستوى هيئاتها الإدارية ( رئيس الجامعة، المجالس، اللجان الخ) | 3,60 | 0,86 | 72 | موافق | 2 |
| تتقيد إدارة الجامعة حرفيا بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي | 3,74 | 0,95 | 74.8 | موافق | 1 |
| تمنح الوزارة صلاحيات أوسع لرؤساء الجامعات في تسيير مصالحها | 3,52 | 0,96 | 70.4 | موافق | 3 |
| تعمل ادارة الجامعة على تسهيل عملية الاتصال والتواصل مع مسؤوليها ومختلف هيئاتها | 3,52 | 0,92 | 70.4 | موافق | 4 |
| تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية | 2,96 | 1,01 | 59.2 | محايد | 5 |
| **المجموع** | **3.46** | **0.67** | **69.2** | **موافق** | |
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100)/5 | | | | | |
| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.80 | من 1.81إلى 2.60 | من 2.61إلى 3.40 | من 3.41إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5 |
| مستوى الموافقة | درجة | درجة | درجة | درجة | درجة |

| | منخفضة جدا | منخفضة | متوسطة | عالية | عالية جدا |
|---|---|---|---|---|---|

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه تبين وجود إتفاق في الرأي وبدرجة عالية لشاغلي المناصب العليا في الجامعات محل الدراسة لمحور اللامركزية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 وإنحراف معياري 0.67

اما فيما يتعلق بالعبارات تصدرت العبارة "**تتقيد إدارة الجامعة حرفيا بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي** "المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.74 وإنحراف معياري 0.96 تلتها العبارة "**للجامعة الحرية في إتخاذ أغلب قراراتها على مستوى هيئاتها الإدارية (رئيس الجامعة، المجالس، اللجان.....الخ)** بانحراف معياري 0.86 متوسط حسابي 3.60 ثم العبارة تمنح الوزارة صلاحيات أوسع لرؤساء الجامعات في تسيير مصالحها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.52 إنحراف معياري 0.96 أما الرتبة الرابعة هي من نصيب العبارة **تعمل إدارة الجامعة على تسهيل عملية الإتصال والتواصل مع مسؤوليها ومختلف الهيئات** "بمتوسط حسابي 3.52 وإنحراف معياري 0.92 أما المرتبة الخامسة بعبارة "**تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية** "بمتوسط حسابي 2.96 وانحراف معياري 1.01

## الفرع السادس: عرض نتائج محور إدارة الأداء بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر

يعرض الجدول الموالي نتائج الإجابات عن الأسئلة الخاصة لمحور إدارة الأداء في مؤسسات التعليم العالي وأهميتها في المؤسسات محل الدراسة كأحد الأليات الأساسية في التسيير العمومي الجديد.

**الجدول رقم (IV-18): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور إدارة الأداء بمؤسسات التعليم العالي**

| الأسئلة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبة % | إتجاه العينة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| تقوم الجامعة بالتقييم الدوري لمختلف موظفيها (رؤساء المصالح، رؤساء مكاتب .....) | 3,05 | 1,08 | 61 | محايد | 1 |
| تضع الجامعة معايير واضحة للأداء المطلوب | 2,96 | 1,02 | 59.2 | محايد | 3 |
| تقدم الجامعة مكافآت وحوافز للموظفين ذوي | 2,47 | 1,19 | 49.4 | غير | 8 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| الأداء المتميز | | | | موافق | |
| يطلع موظف الجامعة على نتائج تقييمه الدورية والسنوية | 3,01 | 1,14 | 60.2 | موافق | 2 |
| تستخدم إدارة الجامعة مؤشرات لقياس أداء الموظفين | 2,77 | 1,18 | 55.4 | محايد | 7 |
| تستخدم الجامعة وسائل التسيير الحديثة المطبقة في القطاع الخاص (لوحة القيادة، المحاسبة التحليلية،...) | 2,81 | 1,05 | 56.2 | محايد | 6 |
| تشجع إدارة الجامعة الموظفين على الكشف عن النقائص وتقديم الاقتراحات بما يخدم الأهداف المسطرة | 2,84 | 1,05 | 56.8 | محايد | 5 |
| تعتمد إدارة الجامعة في المكافآت والترقيات والعقوبات على نتائج تقييمها للموظفين | 2,89 | 1,14 | 57.8 | محايد | 4 |
| **المجموع** | **2.85** | **0.86** | **57** | **محايد** | |
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100)/5 | | | | | |
| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.80 | من 1.81إلى 2.60 | من 2.61إلى 3.40 | من 3.41إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5 |
| مستوى الموافقة | درجة منخفضة جدا | درجة منخفضة | درجة متوسطة | درجة عالية | درجة عالية جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الإستمارة()

من خلال قراءتنا لنتائج الجدول السابق إتضح أن اتجاهات أغلب اراء الأساتذة والإداريين شاغلي المناصب العليا نحو محور إدارة الأداء تميل نحو غياب إدارة الأداء ، فالمعالجة الإحصائية لهذا المحور أظهرت كذلك الحياد على مختلف العبارات المتعلقة بالمحور، وذلك

بمتوسط حسابي قدره 2.85 الدال على مستوى موافقة بدرجة متوسطة وإنحراف معياري قدره 0.86 والذي يعكس تقارب **الآراء**، وقد جاء ترتيب العبارات على النحو التالي :

جاءت العبارة **تقوم الجامعة بالتقييم الدوري لمختلف موظفيها (رؤساء، مكاتب، مصالح .....)** محايدة بمتوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 1.08 أي أن إدارة الجامعة تواجه مشاكل تخص تقييم أداء موظفيها تعزى إلى عدم وجود مؤشرات واضحة أو كمية لقياس الأداء أو إنعدام ثقافة تقييم الأداء من أصلها في بيئة عمل الجامعة.

جاء في العبارة "**يطلع موظف الجامعة على نتائج تقييمه الدوري والسنوي**" محايد بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 1.14 أي هناك إتفاق بدرجة متوسطة وهذا ذا يمكن تفسيره يعني أن الموظف بالجامعة لا يطلع على نتائج تقييمه الدوري والسنوي وذلك رغم مشروعية هذا التقييم قانونا 06-03، 17- 302 التقييم الدوري وذلك يرجع إما لجهل الموظف بحقوقه أو تعسف الإدارة في هذا الجانب.

جاءت العبارة "**تصنع الجامعة معايير واضحة الأداء المطلوب**" إجابة حيادية بمتوسط حسابي 2.96 وإنحراف معياري 1.27 وهذا يعني أن الجامعة ليس لها معايير أو مؤشرات واضحة للأداء المطلوب.

جاءت في العبارة "**تعتمد إدارة الجامعة في المكافآت والترقيات والعقوبات على نتائج تقييمها للموظفين** "إجابة محايدة (حيادية) بمتوسط حسابي قدره 2.89 وإنحراف معياري 1.14 أي هناك موافقة متوسطة، وهذا يمكن تفسيره بأن الجامعة تملك برنامج للترقيات خلال السنة كما يحتمل هناك مكافآت وعقوبات حسب الحالة لكنها لا تبني على نتائج تقييم موظفيها خلال السنة.

جاءت إجابة المستجوبين حيادية (محايدة) على العبارة "**تشجع إدارة الجامعة الموظفين على الكشف عن النقائص وتقييم الإقتراحات بما يخدم الأهداف المسطرة**" بمتوسط حسابي 2.84 وإنحراف معياري 1.05 أي أن إدارة الجامعة لا تبذل جهدا في تشجيع الموظفين أو تحفيزهم للكشف عن النقائص وتقييم الإقتراحات التي تخدم أهداف الجامعة، لكن في المقابل هناك منحة المردودية وأخرى منحة تحسين الأداء موضوعة لذات الغرض مكرسة من خلال التنظيمات المعمول بها .

جاءت إجابات العبارة **تستخدم الجامعة وسائل التسيير الحديثة المطبقة في القطاع الخاص (لوحة القيادة، المحاسبة التحليلية.....)** محايدة هي الأخرى وذلك بمتوسط حسابي

2.81 وإنحراف معياري 1.05 أي أن هناك إتفاق في الرأي بدرجة متوسطة، وهذا يدل على أن الجامعة تستخدم لوحة القيادة أوالمحاسبة التحليلية، وذلك أن تسيير الجامعة يخضع لقوانين وتعليمات شارحة بعيدا عن منطق القطاع الخاص.

جاءت العبارة "**تستخدم إدارة الجامعة مؤشرات لقياس أداء الموظفين** "محايدة بمتوسط حسابي قدر بـ2.77 وانحراف معياري قدر بـ1.18 وهذا يعني أن إدارة الجامعة لا تملك مؤشرات لقياس أداء موظفيها بل ضمن مؤشرات لبعض المعايير الكيفية والتي يصعب قياسها في الواقع أي المعايير لازالت متقادمة.

أبدى المستجوبون عدم موافقتهم إتجاه العبارة "**تقدم الجامعة مكافئات وحوافز للموظفين ذوي الأداء المتميز** "إذ بلغ المتوسط الحسابي 2.47 والإنحراف المعياري 1.19 أي لا تقدم الجامعة مكافئات وحوافز للموظفين ذوي الأداء المتميز فهي لا تقدم أي تشجيعات أو تحفيزات سواء مادية أو معنوية للموظفين أو الأساتذة المتميزين ولا تبذل أي جهد في ذلك.

## الفرع السابع: عرض نتائج محور الثقافة التنظيمية في مؤسسات العليم العالي

يعرض الجدول الموالي نتائج الإجابات عن الأسئلة الخاصة الثقافة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-19): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية بمؤسسات التعليم العالي**

| الأسئلة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبة % | إتجاه العينة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| تساهم الجامعة في نشر ثقافة الإدارة بالأهداف والتسيير بالنتائج | 3,06 | 0,96 | 61.2 | محايد | 5 |
| تتسم الإجراءات المتبعة في الجامعة بالوضوح التام لدى كافة الموظفين | 3,04 | 0,99 | 60.8 | محايد | 6 |
| تعمل إدارة الجامعة على ضمان علاقات عمل إيجابية بين الموظفين ( التعاون والتكامل في إنجاز المهام) | 3,2 | 1,04 | 64 | محايد | 2 |
| تتميز إدارة الجامعة بتبادل الأفكار بين مختلف | 3,03 | 0,99 | 60.6 | محايد | 7 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| المستويات الإدارية | | | | | |
| تتبنى إدارة الجامعة ثقافة تسييرية حديثة (إدارة الجودة الشاملة، التمكين، الإبداع....إلخ) | 2,96 | 1,03 | 59.2 | محايد | 8 |
| تحض الجامعة على أن يكون مسؤوليها قدوة للموظفين | 3,16 | 1,07 | 63.2 | محايد | 4 |
| يتميز موظفي إدارة الجامعة بمسؤولية أخلاقية في أداء مهامهم | 3,35 | 0,93 | 67 | محايد | 1 |
| يعمل المسؤولون على تعزيز روح الانتماء وتوطيد العلاقات بين العاملين | 3,17 | 1,01 | 63.4 | محايد | 3 |
| **المجموع** | **3.12** | **0.80** | **62.4** | **محايد** | |
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100)/5 | | | | | |
| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.80 | من 1.81إلى 2.60 | من 2.61إلى 3.40 | من 3.41إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5 |
| مستوى الموافقة | درجة منخفضة جدا | درجة منخفضة | درجة متوسطة | درجة عالية | درجة عالية جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الإستمارة ( الملحق رقم 04)

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تحسين التسيير بالجامعة، وذلك من خلال مكوناتها المتمثلة في الجودة والإبداع والتمكين ونشر ثقافة الإدارة بالأهداف والتسيير بالنتائج، غير أنه ومن خلال نتائج الجدول اتضح أن اتجاهات المستجوبين حول محور الثقافة التنظيمية تميل نحو غياب هذه الأخيرة، فالمعالجة الإحصائية لهذا المحور أظهرت الحياد في جميع عبارات المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.12 الذي يدل على درجة متوسطة الموافقة وإنحراف معياري 0.80 الذي يعكس تقارب أراء العينة حول المحور.

أما فيما يتعلق بالعبارات فقد سجلنا أعلى مستوى قبول للعبارة "يتميز موظفي إدارة الجامعة بمسؤولية أخلاقية في أداء مهامهم " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.35 وإنحراف معياري 0.93، في

حين جاءت العبارة " تعمل إدارة الجامعة على ضمان علاقات عمل إيجابية بين الموظفين (التعاون والتكامل في إنجاز المهام) "في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.20 وإنحراف معياري 1.04، كا حققت نتائج الفقرة " يعمل المسؤولون على تعزيز روح الانتماء وتوطيد العلاقات بين العاملين " متوسط حسابي قدر بـ 3.17 وإنحراف معياري 1.01،

بعدها العبارة " تحض الجامعة على أن يكون مسؤوليها قدوة للموظفين " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.16 وإنحراف معياري قدر بـ 1.07، تليها العبارة " تساهم الجامعة في نشر ثقافة الإدارة بالأهداف والتسيير بالنتائج "بمتوسط حسابي قيمته 3.06 وإنحراف معياري 0.96، أما المرتبة السادسة من نصيب العبارة " تتسم الإجراءات المتبعة في الجامعة بالوضوح التام لدى كافة الموظفين " بمتوسط حسابي قيمته 3.04 وانحراف معياري 0.99، وفي المرتبة السابعة العبارة " تتميز إدارة الجامعة بتبادل الأفكار بين مختلف المستويات الإدارية " وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.3 وانحراف معياري 0.99 وأخيرا العبارة " تتبنى إدارة الجامعة ثقافة تسييرية حديثة ( إدارة الجودة الشاملة، التمكين، الإبداع....إلخ" بأقل متوسط حسابي قدر بـ 2.96 وانحراف معياري 1.03.

وكنتيجة لتحليل محور الثقافة التنظيمية تبين أن درجة الموافقة لهذا المحور محايدة حيث أقل قيمة للمتوسط الحسابي 2.96 وأعلا قيمة له 3.35 أما بالنسبة لقيم الإنحراف المعياري فنلاحظ أن قيمه كلها جاءت ضمن المجال 0.96 إلى 1.07 ما يبين وجود إتفاق لأراء عينة الدراسة حول العبارات الخاصة الثقافة التنظيمية.

### الفرع الثامن: عرض نتائج محور جودة الخدمات

يعرض الجدول الموالي نتائج الإجابات عن الأسئلة المتعلق بمحور جودة الخدمات وأهميته في إرضاء المستفيدين بشكل أفضل وبفعالية عالية في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-20): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري لمحور جودة الخدمات بمؤسسات التعليم العالي**

| الأسئلة | المتوسط الحسابي | الإنحراف المعياري | الأهمية النسبة % | إتجاه العينة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف الأنشطة البيداغوجية بهدف تحسين جودة | 3,41 | 1,01 | 68.2 | موافق | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| التحصيل العلمي | | | | | |
| تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف المهام الإدارية بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة | 3,38 | 0,98 | 67.6 | محايد | 2 |
| تعتمد إدارة الجامعة على التقارير البيداغوجية الدورية للأساتذة في تحسين جودة محتوى المناهج العلمية | 3,25 | 1,01 | 65 | محايد | 3 |
| تعمل إدارة الجامعة على استقصاء أراء المرتفقين (طلبة، أساتذة، منظمات،....) لمعرفة انشغالاتهم وإقترحاتهم حول الخدمات المقدمة | 3,07 | 0,98 | 61.4 | محايد | 4 |
| تقوم إدارة الجامعة بتقييم رضا المرتفقين (طلبة، أساتذة، منظمات،....) حول جودة الخدمات المقدمة | 3,01 | 1,01 | 60.2 | محايد | 5 |
| **المجموع** | **3.22** | **0.83** | **64.48** | **محايد** | |
| الوزن النسبي للمتوسط الحسابي (%) = (المتوسط الحسابي * 100)/5 | | | | | |
| مجال المتوسط الحسابي | من 01 إلى 1.80 | من 1.81إلى 2.60 | من 2.61إلى 3.40 | من 3.41إلى 4.20 | من 4.21 إلى 5 |
| مستوى الموافقة | درجة منخفضة جدا | درجة منخفضة | درجة متوسطة | درجة عالية | درجة عالية جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss بعد تفريغ الإستمارة ()

يتضح من الجدول السابق أن آراء فئة المبحوثين تتجه بالإجماع إلى الموافقة المتوسطة أي حياديتهم إتجاه هذا المحور حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.22 والإنحراف المعياري لهذا المحور بـ .0.83 على التوالي، والذي يعكس تقارب مختلف الآراء، وقد جاء ترتيب العبارات كالتالي:

- جاءت الإجابة بالموافقة على العبارة تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف الأنشطة البيداغوجية بهدف تحسين جودة التحصيل العلمي بمتوسط حسابي 3.41 وإنحراف

معياري 1.01 في حين جاءت العبارة تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف المهام الإدارية بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة. بمتوسط حسابي قدره 3.38 وإنحراف معياري 0.98 أي بموافقة متوسطة محايدة، تليها العبارة تعتمد إدارة الجامعة على التقارير البيداغوجية الدورية للأساتذة في تحسين جودة محتوى المناهج العلمية. بمتوسط حسابي قدر بـ 3.25 وإنحراف معياري 1.01 كما حققت نتائج العبارة تعمل إدارة الجامعة على استقصاء أراء المرتفقين ( طلبة، أساتذة، منظمات،....) لمعرفة انشغالاتهم وإقترحاتهم حول الخدمات المقدمة. بمتوسط حسابي 3.07 وإنحراف معياري 0.98 كما ظهرت نتائج أقل للمتوسط الحسابي للعبارة "تقوم إدارة الجامعة بتقييم رضا المرتفقين (طلبة، أساتذة، منظمات،....) حول جودة الخدمات المقدمة" قيمته 3.01 وإنحراف معياري 1,01.

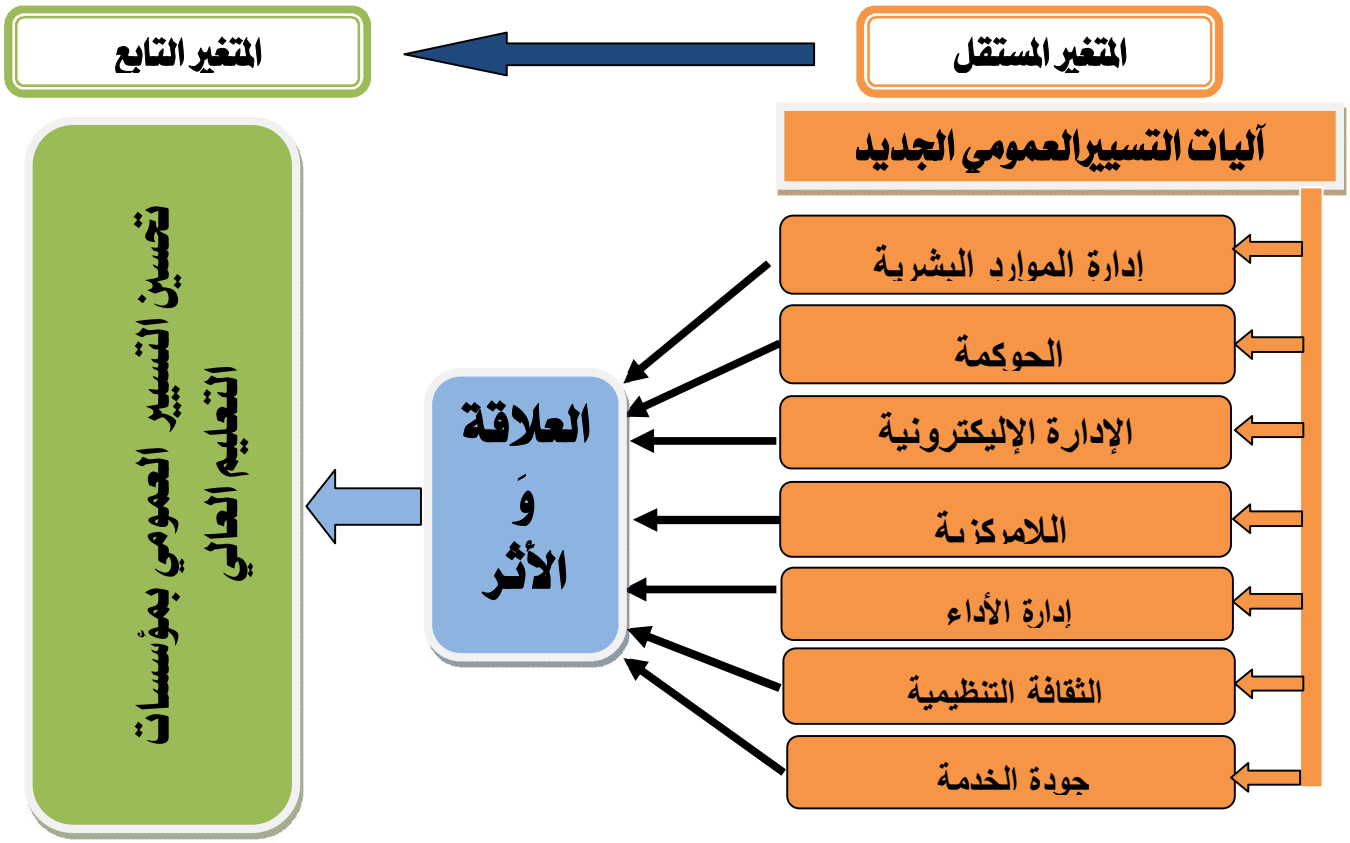
## المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

بعد تقديم التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة في المبحث السابق، وعلى ضوء التساؤلات التي وردت سالفا، ومن أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم صياغة جملة من الفرضيات الرئيسية والفرعية بهدف إخضاعها للإختبار من خلال التحليل والمعالجة الإحصائية عن طريق برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS، وهذا عن طريق مجموعة من أساليب التحليل الإحصائي المتمثلة في الإنحدار الخطي البسيط، معامل الإرتباط لبيرسون، واختبار التباين الأحادي، بعد ذلك نقوم بمناقشة نتائج دراستنا بالنظر للتأصيل الفكري والنظري لموضوع دراستنا.

### المطلب الأول: إختبار فرضيات الدراسة

لمعرفة تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة في اليات التسيير العمومي الجديد (إدارة الموارد البشرية، الحوكمة، الإدارة الإليكترونية، اللامركزية، الثقافة التنظيمية، إدارة الأداء، جودة الخدمة) على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، سيتم دراسة الأثر بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للكشف على مدى معرفة تأثير ومساهمة كل متغير مستقل في المتغير التابع كما يلي:

**الشكل رقم (IV-6): نموذج الدراسة**



**المصدر**: من إعداد الطالب

- **الفرضية الأولى:** إدارة الموارد البشرية له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**نص الفرضية الإحصائية:** تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية البديلة $H_1$ والفرضية الصفرية $H_0$ كما يلي :

**الفرضية الصفرية ($H_0$):** لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد إدارة الموارد البشرية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة .

**الفرضية البديلة ($H_1$)** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد إدارة الموارد البشرية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-21): نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير لبعد (إدارة الموارد البشرية) في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي**

| نموذج الإنحدار | Y=A+B(X) | المعاملات | | T | Sig | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معامل الإرتباط | R=0,668 | الثابت | 1,614 | 16,72 | 0,000 | دال إحصائيا |
| معامل التحديد | R2 =0,473 | | | | | |
| معنوية نموذج الإنحدار البسيط | F=351,355 | المتغير المستقل | 0,551 | 18,74 | 0,000 | دال إحصائيا |
| | Sig= 0,000 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين بلغ R=0,668 وهو دال إحصائيا حيث حيث أن قيمة F المحسوبة (F=351,355) والقيمة الإحتمالية Sig=0.000 المصاحبة لها أقل من مستوي الدلالة 0,05 كما أن معامل الإنحدار(B) لنموذج دال إحصائيا حيث أن قيمة T هي أقل من مستوي الدلالة 0.05 وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية معنوية وذات تأثير معنوي لإدارة الموارد البشرية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وعليه نستنتج قرار إختبار الفرضية كما يلي :

**نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: أنه يوجد تأثير إيجابي لبعد إدارة الموارد البشرية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05.**

ومن خلال معامل التحديد $R^2$ =0,473 والذي يفسر على أن 47,3% من التغيرات التي تحدث في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي يكون سببها إدارة الموارد البشرية والباقي راجع إلى عوامل أخرى، وعليه يمكن كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

**Y=1,614 + 0,551(X1)**

**تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي= 1.614+0.551* إدارة الموارد البشرية**

ومن خلال المعادلة نلاحظ أنه أي تغيير في إدارة الموارد البشرية نحوالأحسن بوحدة واحدة سوف يقابله تحسن في تسيير مؤسسات التعليم العالي بقيمة 0,551، أما باقي التغيرات التي تحدث في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج تقدر قيمتها بـ 1.614 .

- **الفرضية الثانية** : الحوكمة لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين تسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**نص الفرضية الاحصائية** : يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية البديلة $H_1$ والفرضية الصفرية $H_0$ كما يلي :

**نص الفرضية الاحصائية:**

**الفرضية الصفرية ($H_0$)** : لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الحوكمة على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية البديلة($H_1$)** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد الحوكمة على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-22): نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الحوكمة) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة**

| نموذج الإنحدار | Y=A+B(X) | المعاملات | | T | Sig | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معامل الإرتباط | R=0,720 | الثابت | 1,038 | 8,975 | 0,000 | دال إحصائيا |
| معامل التحديد | $R^2$ =0,517 | | | | | |
| معنوية نموذج الإنحدار البسيط | F= 421,286 | المتغير المستقل | 0,702 | 20,525 | 0,000 | دال إحصائيا |
| | Sig= 0,000 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين بلغ R=0,720 وهو دال إحصائيا حيث أن قيمة F المحسوبة (F=421,286) والقيمة الإحتمالية Sig=0.000 المصاحبة لها أقل من مستوي الدلالة 0.05 كما أن معامل الإنحدار (B) للنموذج دال إحصائيا حيث أن القيمة الإحتمالية المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوي الدلالة 0.05 وهوما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية وذات تأثير معنوي لبعد الحوكمة على تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وعليه نستنتج قرار إختبار الفرضية :

**نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: أنه يوجد تأثير إيجابي للحوكمة على تحسين تسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05.**

ومن خلال معامل التحديد $R^2$ =0,517 والذي يفسر على أن 51,7% من التغيرات التي تحدث في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي يكون سببها الحوكمة والباقي راجع إلى عوامل أخرى ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

**Y=1,038 + 0,702 (X2)**

**تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي= 1.038+0.702* الحوكمة**

ومن خلال المعادلة نلاحظ أنه كلما زادت الحوكمة نحو الأفضل بوحدة واحدة سوف يقابله تحسن في تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بقيمة 0,702

- **الفرضية الثالثة:** الإدارة الإليكترونية لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**نص الفرضية الإحصائية:** تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية البديلة $H_1$ والفرضية الصفرية $H_0$ كما يلي :

- **الفرضية الصفرية ($H_0$)** : لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للإدارة الإلكترونية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
- **الفرضية البديلة($H_1$)** : يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للإدارة الإليكترونية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-23): نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الإدارة الإليكترونية) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي**

| نموذج الإنحدار | Y=A+B(X) | المعاملات | | T | Sig | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معامل الإرتباط | R=0,601 | الثابت | 1,257 | 8,726 | 0,000 | دال إحصائيا |
| معامل التحديد | $R^2$ =0,361 | | | | | |
| معنوية نموذج الإنحدار البسيط | F= 221,312 | المتغير المستقل | 0,571 | 14,877 | 0,000 | دال إحصائيا |
| | Sig= 0,000 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين بلغ R=0,601 وهو دال إحصائيا حيث أن قيمة F المحسوبة (F=221,312) والقيمة الإحتمالية Sig=0.000 المصاحبة لها أقل من مستوي الدلالة 0.05 كما أن معامل الإنحدار(B) لنموذج دال إحصائيا حيث أن قيمة الإحتمالية المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوي الدلالة 0.05 وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة وذات تأثير معنوي للإدارة الإلكترونية وتحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، وعليه نستنتج قرار إختبار الفرضية :

**نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: أنه يوجد تأثير إيجابي للإدارة الإلكترونية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05.**

كما يبين الجدول أعلاه قيمة معامل التحديد البالغة $R^2$ = 0,361 والذي يفسر على أن 36,1% من التغيرات التي تحدث في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي مجل الدراسة يكون سببها الإدارة الإلكترونية، والباقي راجع إلى عوامل أخرى ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

**Y=1,257 + 0,571 (X3)**

**تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي= 1.257+0.571* الإدارة الإليكترونية**

ومن خلال المعادلة نلاحظ أنه عندما تزيد الإدارة الإلكترونية بوحدة واحدة سوف يقابله تحسن في تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بقيمة 0,571.

- **الفرضية الرابعة:** اللامركزية لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**نص الفرضية الاحصائية:** تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية البديلة $H_1$ والفرضية الصفرية $H_0$ كما يلي :

**نص الفرضية الاحصائية:**

الفرضية الصفرية($H_0$): لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للامركزية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

الفرضية البديلة($H_1$) : يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للامركزية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-24): نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (اللامركزية) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي**

| نموذج الإنحدار | Y=A+B(X) | المعاملات | | T | Sig | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معامل الإرتباط | R=0,632 | الثابت | 1,130 | 8,003 | 0,000 | دال إحصائيا |
| معامل التحديد | $R^2$ =0,399 | | | | | |
| معنوية نموذج الإنحدار البسيط | F= 259,392 | المتغير المستقل | 0,644 | 16,106 | 0,000 | دال إحصائيا |
| | Sig= 0,000 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين بلغ R=0,632 وهو دال إحصائيا حيث أن قيمة F المحسوبة (F= 259,392) والقيمة الإحتمالية Sig=0.000 المصاحبة لها أقل من مستوي الدلالة 0.05 كما أن معامل الإنحدار(B) للنموذج دال إحصائيا حيث أن قيمة الإحتمالية المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوي الدلالة 0.05 وهوما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية معنوية وذات تأثير معنوي للامركزية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، وعليه نستنتج قرار إختبار الفرضية :

**نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: أنه يوجد تأثير إيجابي اللامركزية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05.**

ومن خلال معامل التحديد $R^2$ =0,399 والذي يفسر على أن 39,9% من التغيرات التي تحدث في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي يكون سببها اللامركزية والباقي راجع إلى عوامل أخرى ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

**Y=1,130 + 0,644 (X4)**

**تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي = 1.130+0.644*اللامركزية**

ومن خلال المعادلة نلاحظ أن زيادة اللامركزية بوحدة واحدة سوف يقابله تحسن في تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بقيمة 0,644.

- **الفرضية الخامسة** : التوجه نحو الأداء له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي

**نص الفرضية الاحصائية** : يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية البديلة $H_1$ والفرضية الصفرية $H_0$ كما يلي :

**نص الفرضية الاحصائية:**

الفرضية الصفرية ($H_0$) : لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التوجه الأداء على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

الفرضية البديلة ($H_1$) : يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لبعد التوجه نحو الأداء على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-25): نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (إدارة الأداء ) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي**

| نموذج الإنحدار | Y=A+B(X) | المعاملات | | T | Sig | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معامل الإرتباط | R=0,685 | الثابت | 1,821 | 21,002 | 0,000 | دال إحصائيا |
| معامل التحديد | $R^2$ =0,469 | | | | | |
| معنوية نموذج الإنحدار البسيط | F= 345,186 | المتغير المستقل | 0,541 | 18,579 | 0,000 | دال إحصائيا |
| | Sig= 0,000 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين بلغ R=0,685 وهو دال إحصائيا، حيث أن قيمة F المحسوبة (F= 345,186) والقيمة الإحتمالية Sig=0.000 المصاحبة لها أقل من مستوي الدلالة 0.05 كما أن معامل الإنحدار(B) لنموذج دال إحصائيا حيث أن قيمة الاحتمالية المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوي الدلالة 0.05، وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية معنوية وذات تأثير معنوي لبعد إدارة الأداء على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة .

وعليه نستنتج قرار إختبار الفرضية :

**نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة : أنه يوجد تأثير إيجابي لبعد إدارة الأداء على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي عند مستوي دلالة 0.05.**

ومن خلال معامل التحديد $R^2$ =0,469 والذي يفسر على أن 46,9% من التغيرات التي تحدث في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة يكون سببها إدارة الأداء والباقي راجع إلى عوامل أخرى وعليه يمكن كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

**Y=1,821 + 0,541 (X5)**

**تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي = 1.821+0.541* إدارة الأداء**

ومن خلال المعادلة نلاحظ أن زيادة فعالية إدارة الأداء بوحدة واحدة سوف يقابله تحسن في تسيير مؤسسات التعليم العلي بقيمة 0,541، أما باقي التغيرات التي تحدث تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة تفسرها عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في النموذج.

- **الفرضية السادسة:** الثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**نص الفرضية الاحصائية :** يتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية البديلة $H_1$ والفرضية الصفرية $H_0$ كما يلي :

**الفرضية الصفرية ($H_0$):** لا يوجد تأثير ايجابي ذودلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للثقافة التنظيمية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية البديلة ($H_1$):** يوجد تأثير ايجابي ذودلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للثقافة التنظيمية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-26): نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد (الثقافة التنظيمية) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي**

| نموذج الإنحدار | Y=A+B(X) | المعاملات | | T | Sig | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معامل الإرتباط | R=0,773 | الثابت | 1,304 | 14,785 | 0,000 | دال إحصائيا |
| معامل التحديد | $R^2$ =0,598 | | | | | |
| معنوية نموذج الإنحدار البسيط | F= 581,042 | المتغير المستقل | 0,660 | 24,105 | 0,000 | دال إحصائيا |
| | Sig= 0,000 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين بلغ R=0,773 وهو دال إحصائيا حيث أن قيمة F المحسوبة (F= 581,042) والقيمة الإحتمالية Sig=0.000 المصاحبة لها أقل من مستوي الدلالة 0.05، كما أن معامل الإنحدار(B) لنموذج دال إحصائيا حيث أن قيمة الإحتمالية المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوي الدلالة 0.05 وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية معنوية وذات تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، وعليه نستنتج قرار إختبار الفرضية كما يلي :

**نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: أنه يوجد تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي عند مستوي دلالة 0.05.**

ومن خلال معامل التحديد $R^2$ =0,598 والذي يفسر على أن 59,8% من التغيرات التي تحدث في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي يكون سببها الثقافة التنظيمية والباقي راجع إلى عوامل أخرى ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

**Y=1,304 + 0,660 (X6)**

**تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي= 1.304 +0.660* الثقافة التنظيمية**

ومن خلال المعادلة نلاحظ أن زيادة مستوى الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة سوف يقابله تحسن في تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بقيمة 0,660.

- **الفرضية السابعة:** جودة الخدمة له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**نص الفرضية الاحصائية:** تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية البديلة $H_1$ والفرضية الصفرية $H_0$ كما يلي :

**الفرضية الصفرية($H_0$):** لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لجودة الخدمة على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية البديلة ($H_1$):** يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لجودة الخدمة على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-27): نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير بعد ( جودة الخدمة) في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي**

| نموذج الإنحدار | Y=A+B(X) | المعاملات | | T | Sig | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معامل الإرتباط | R=0,655 | الثابت | 1,642 | 15,710 | 0,000 | دال إحصائيا |
| معامل التحديد | $R^2$ =0,429 | | | | | |
| معنوية نموذج الإنحدار البسيط | F= 290,296 | المتغير المستقل | 0,535 | 17,038 | 0,000 | دال إحصائيا |
| | Sig= 0,000 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين بلغ R=0,655 وهو دال إحصائيا حيث أن قيمة F المحسوبة (F= 290,296) والقيمة الإحتمالية Sig=0.000 المصاحبة لها أقل من مستوي الدلالة 0.05 كما أن معامل الإنحدار (B) لنموذج دال إحصائيا حيث أن قيمة الإحتمالية المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوي الدلالة 0.05 وهو ما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية معنوية وذات تأثير معنوي لبعد جودة الخدمة على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة وعليه نستنتج قرار إختبار الفرضية كما يلي :

**نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: أنه يوجد تأثير إيجابي لجودة الخدمة على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05.**

ومن خلال معامل التحديد $R^2$ =0,429 والذي يفسر على أن 42,9% من التغيرات التي تحدث في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة يكون سببها التركيز على جودة الخدمات والباقي راجع إلى عوامل أخرى ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$Y=1,642 + 0,535\ (X7)$$

**تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي = 1.642+0.535*جودة الخدمة**

ومن خلال المعادلة نلاحظ أن زيادة جودة الخدمة بوحدة واحدة سوف يقابله تحسن في تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بقيمة 0,535.

- **إختبار الفرضية الرئيسية** : أليات التسيير العمومي الجديد لها أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**نص الفرضية الاحصائية** :تتم اختبار الفرضية عند مستوى الدلالة 0.05 وعليه نقوم بإعادة صياغتها إلى الفرضية البديلة $H_1$ والفرضية الصفرية $H_0$ كما يلي :

**الفرضية الصفرية ($H_0$):** لا يوجد تأثير ايجابي ذو دلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لآليات التسيير العمومي الجديد على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الفرضية البديلة ($H_1$):** يوجد تأثير ايجابي ذودلاله إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لآليات التسيير العمومي الجديد على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**الجدول رقم (IV-28): نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتأثير آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي**

| نموذج الإنحدار | Y=A+B(X) | المعاملات | | T | Sig | النتيجة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| معامل الإرتباط | R=0,814 | الثابت | 0,640 | 6,398 | 0,000 | دال إحصائيا |
| معامل التحديد | $R^2$ =0,669 | | | | | |
| معنوية نموذج الإنحدار البسيط | F= 769,816 | المتغير المستقل | 0,842 | 27,746 | 0,000 | دال إحصائيا |
| | Sig= 0,000 | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من النتائج الواردة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرين بلغ R=0,814 وهودال إحصائيا حيث أن قيمة F المحسوبة (F= 769,816) والقيمة الإحتمالية Sig=0.000 المصاحبة لها أقل من مستوي الدلالة 0.05 كما أن معامل الإنحدار (B) لنموذج دال إحصائيا حيث أن قيمة الإحتمالية المصاحبة لقيمة T هي أقل من مستوي الدلالة 0.05 وهوما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية معنوية قوية وذات تأثير معنوي لآليات التسيير العمومي الجديد على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، وعليه نستنتج قرار إختبار الفرضية كمايلي:

**نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة: أنه يوجد تأثير إيجابي لآليات التسيير العمومي الجديد على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05.**

ومن خلال معامل التحديد $R^2$ =0,669 والذي يفسر على أن 66,9% من التغيرات التي تحدث في تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة يكون سببها آليات التسيير العمومي الجديد والباقي راجع إلى عوامل أخرى ويمكن كتابة معادلة الإنحدار كالتالي:

$$Y=0,640 + 0,842\ (X)$$

ومن خلال المعادلة نلاحظ أن تحسين في آليات التسيير العمومي الجديد بوحدة واحدة سوف يقابله تحسن في تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة بقيمة 0,842.

## المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة

بعد إختبار فرضيات الدراسة في مرحلة أولى، سنقوم في مرحلة ثانية بمناقشة نتائج الدراسة وذلك بتقديم المبررات والتفسيرات للنتائج المتوصل إليها إستنادا إلى ما أقره التأصيل الفكري والنظري للموضوع من جهة، وما أسفرت عليه الدراسة الميدانية من جهة أخرى، ومحاولة إيجاد تقاطعات ما بين الجانبين للوصول إلى قراءة صحيحة للظاهرة المدروسة.

### الفرع الأول: نتائج مستخلصة من وصف خصائص عينة الدراسة

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية التي خصت استطلاع اراء الهيئة الإدارية العليا من أساتذة وموظفين الذين يشغلون مناصب عليا بمؤسسات التعليم العالي بالعينة المبحوثة إلى النتائج التالية :

- هيمنة جنس الذكور بنسبة 61 % بالمقارنة مع جنس الإناث بنسبة 39 % ، حيث تبين تقلص الفارق بين الجنسين في الإلتحاق بمناصب المسؤولية، وهذا يدل على تكافئ الفرص في تولي المناصب العليا خلاف لما كان سابقا من عزوف جنس الإناث بشكل لافت للنظر.
- هيمنة فئة الطاقات الشابة ذوو الخبرة في التسيير بنسبة 88.3 %، وهو ما يعكس توجه الوزارة الوصية نحو إقحام الفئة الشابة في مناصب المسؤولية بمختلف المصالح الإدارية والبيداغوجية وهنا نلمس نوع من التحفيز والدعم للكفاءة من الطاقات الشابة بالرجوع لمبدأ الجدارة والإستحقاق الذي لم يكن سائدا من قبل.
- أغلب شاغلي المناصب العليا هم من حملة الماستر والماجستير والدكتوراه أي ينتمون للمجموعة أ المنتمية لفئة التصميم بحيث يكون لديهم القابلية لإستيعاب وفهم فلسفة التسيير العمومي الجديد من خلال إعطاء مقترحات لتطبيقه في بيئتنا.

## الفرع الثاني: نتائج مستخلصة من تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة

من خلال تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة لاحظنا أن إتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالمحاور المكونة لآليات التسيير العمومي الجديد وعلاقتها بتحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة أنها تتجه جميعها نحو الموافقة، ويظهر من خلال ترتيب قيم المتوسطات الحسابية للمحاور أن محور الإدارة الإلكترونية جاء في مقدمة التصنيف وهذا ما يؤكد أهمية هذا المحور في تحسين التسيير وزيادة فعاليته ، حيث تحرص وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تعميم الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسسات التعليم العالي وعيا منها بدورها في القضاء على البيروقراطية وإضفاء الشفافية على أعمالها الإدارية وتحقيق السرعة والجودة في الإنجاز فضلا مساهمتها الفعالة في التقليل من حدة الفساد وأشكاله.

بالنسبة لمحور اللامركزية جاء في **المرتبة الثانية** من حيث تصنيف المحاور وفقا لإجابات المستقصين، حيث تعد اللامركزية مبدأ أساسيا من مبادئ التسيير العمومي الجديد ويعتبر أفراد العينة أن الإهتمام بتجسيد اللامركزية سيفتح المجال حتما أمام المبادرات الفردية ويتيح لهم فرص الإبداع وإتخاذ القرارات دون اللجوء إلى السلطة الوصية، وبالتالي يحصل المسيرين في مؤسسات التعليم العالي على إستقلالية أكبر وصلاحيات أوسع في التسيير، غير ان الواقع يبين وجود مركزية مفرطة هذا ما يتعارض مع المرونة في التسيير حيث يؤدي إلى ضعف القرارات بالإدارة الجامعية مما يصعب من تحقيق أهدفها. إذن اللامركزية هي مطلب أساسي للتوجه نحو مؤسسات التعليم العالي الجزائرية نحو العالمية.

**أما المرتبة الثالثة** كانت من نصيب محور الحوكمة ، حيث تشكل مبادئ الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) عاملا جوهريا لتطبيق فلسفة التسيير العمومي الجديد، لأن إعتماد آليات الحوكمة في الأعمال الإدارية يؤدي إلى توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات و رسم الساسات و البرامج من الأطراف ذات المصلحة ( طلبة، أساتذة وموظفين، هيئات إستشارية، منظمات طلابية...) وذلك من خلال التمثيل في مختلف هيئاتها (مجالس علمية، مجلس الإدارة، لجان علمية،...) وتمكينهم من الإطلاع على مختلف المعلومات التي تخصهم في حدود ما يسمح به القانون لا سيما مناقشة الميزانية، والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ...إلخ، في ظل وجود نظام رقابي فعال يحقق الكفاءة والفعالية مع توفر النزاهة والإستقامة والمساءلة في إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

أما بعد **جودة الخدمات** فقد جاء في المرتبة الرابعة حيث تبين أن إدارة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر تبذل جهودا من أجل تحسين جودة خدماتها المقدمة من خلال التقييم الدوري للأعمال البيداغوجية والإدارية للموظفين مما يؤدي إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة حول الخدمات المقدمة من ناحية جودتها، سرعة تقديمها و تكلفة الحصول عليها، لكن الوصول إلى النتائج المرجوة لن يتأتى إلا بتظافر الجهود وتعبئتها نحو تحقيق أهدافها وتوفر إرادة قوية من طرف الهيئات الإدارية العليا من خلال مضاعفة الجهود وإرساء نظام تقييم فعلي ودوري حول الخدمات المقدمة في اطار جو تسوده العدالة التنظيمية من ناحية المكافات والحوافز المقدمة مقابل الخدمات المقدمة، والعمل أيضا على تحسيس جميع المتدخلين في تقديم الخدمات بأهميتهم ودورهم في الوصول إلى نتائج إيجابية و مرضية اتجاه خدماتهم.

في يخص **بعد إدارة الموارد البشرية** جاء في المرتبة الخامسة حيث توصلنا إلى أن إدارة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لازالت ضعيفة من حيث تطبيقها، حيث يوجد سوء تخطيط الموارد البشرية كما ونوعا، وسوء اختيار الكفاءات المطلوبة وعدم التركيز على النوعية في الترقية و التعيين(المهارات،المعرفة،...) في جميع المستويات الإدارية، ويمكن أن ترجع أسباب ذلك إلى القوانين المنظمة لعمليات التوظيف والتعيين في المناصب العليا(على أساس الشهادة، على أساس الإقتراح ...) والترقية(على أساس الإختيار لازال معمول بها)، حيث تعتمد معايير لا تعكس درجة الاستحقاق والجدارة للإلتحاق بالمناصب الإدارية المراد شغلها، فمثل هذه القوانين بحاجة للمراجعة و التعديل هذا من جهة ومن جهة أخرى التأخر الجلي في تعميم رقمنة إجراءات التوظيف مع ضعف التحكم في تكنولوجيا المعلومات والإتصال، بالإضافة أيضا إهمال للتدريب والتكوين وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، هذا ما جعل هذه الموارد عبء على الإدارة الجامعية وفي بعض الاحيان دون منفعة أو عائد يذكر. وعدم توفر نظام للحوافز فعال على غرار نظم الأجور المعمول بها في الجامعات الأجنبية.

بالنسبة لإدارة الأداء والتي تعتبر من أبرز أليات التسيير العمومي الجديد المساهمة بدرجة كبيرة في زيادة كفاءة وفعالية الجهاز الإداري لكل منظمة، حيث أن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لا يزال محتشم فهي تفتقر لنظام رقابي فعال يستند على معايير علمية دقيقة لقياس مستويات الأداء و يضمن تجنب وقوع الإنحرافات والأخطاء قبل وقوعها وليس لأجل تتبع أخطاء الموظفين لمعاقبتهم، ضعف من ناحية التقييم الدوري للموظفين شاغلي المناصب العليا

وذلك لعدم وجود نظام المكافات والحوافز فعال خاص بهم بالنظر للمسؤوليات الملقاة على عاتقهم مما يؤدي ذلك إلى إنقاص العزيمة وضعف الهمة لديهم في التضحية وتقديم ماهو افضل، عدم وجود عدالة تنظيمية في توزيع المهام هذا ما يؤدي إلى إحباط معنويات الموظفين والعاملين في جميع الهياكل مما يؤدي إلى تراجع أدائهم.

وفي الأخير جاء بعد الثقافة التنظيمية في المرتبة السادسة الذي لا يقل أهمية عن سابقيه، حيث هناك اهتمام ضعيف بمكونات الثقافة التنظيمية لاسيما عدم الإهتمام بنشر ثقافة الإدارة بالأهداف و التسيير بالنتائج، ولا يوجد تمكين إداري يسمح للموظفين باتخاذ قراراتهم حول أعمالهم دون الرجوع للإدارة في المستويات العليا. كما أن هناك نقص روح الإنتماء والتعاون للعاملين أثناء تأدية مهامهم. فإدارة مؤسسات التعليم العالي بحاجة ماسة نشر الوعي بخصوص المسؤولية الأخلاقية للموظف بحيث لابد أن يكون كل موظف واعي ومسؤول ومساهم في تحسين التسيير بها من أجل الإرتقاء بالجامعة المنتمي إليها.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم إجراء دراسة إستقصائية لعينة من الهيئة الإدارية (أساتذة وإداريين يشغلون مناصب عليا) ببعض مؤسسات التعليم العالي بالجزائر وعددهم 13 جامعة، وهذا لأجل معرفة واقع التسيير العمومي بهذه المؤسسات وأثر آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير فيها، من وجهة نظر فئة المسيرين الإدارين الذين يشغلون مناصب عليا، بإعتبارهم أكثر خبرة ودراية بوظائف التسيير مقارنة بالموظفين العاديين.

إن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل يمكن تعميمها على باقي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، فهي كما سبق الإشارة إليه متجانسة من حيث التنظيم وإجراءات التسيير نظرا للمركزية التي يتسم بها قطاع التعليم العالي الجزائري.

وفي ختام هذا الفصل تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي نصت: أنه يوجد تأثير إيجابي لآليات التسيير العمومي الجديد على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوي دلالة 0.05 من وجهة نظر الهيئة الإدارية بالعينة المبحوثة.

# خـــــــاتـــــــمـــــــــة

# خاتمة

استهدفت هذه الدراسة بصفة خاصة إبراز مدى تأثير اليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، على اعتبار أن آليات التسيير العمومي الجديد لها وقعها الإيجابي في زيادة كفاءة وفعالية أداء الإدارة العمومية بشكل عام، وقد وقع الاختيار على مؤسسات التعليم العالي كونها أحد المرافق العمومية ذات الأهمية البالغة نظرا للمهام والوظائف المنوطة بها هذا من جهة، ومن جهة أخرى قلة الأبحاث والدراسات في هذا المجال، خصوصا في ظل الإصلاحات التي باشرتها الدولة في قطاع التعليم العالي، ولتحقيق هذا الهدف تمت معالجة الموضوع بشقيه النظري و التطبيقي، من خلال أربعة فصول رئيسية.

تبين بشكل واضح من خلال الجانب النظري للدراسة، أن استبدال أساليب الإدارة العمومية التقليدية أصبح مطلبا مستعجلا وخيارا استراتيجيا ضروريا تقتضيه مستجدات السياق الراهن وتفرضه تحديات المرحلة المقبلة، لضمان سياسات عمومية ناجعة وتوفير مرفق عمومي فعال يؤدي مهامه وفق ما تمليه مقتضيات المصلحة العامة وخدمة المواطن، وتحقيق تنمية شاملة، لهذا تناولنا في الفصل الاول مفهوم الإدارة العمومية وأهم مبادئها وخصائصها ومستوياتها، والنظريات المساهمة في تطويرها، كما تطرقنا إلى تشخيص أزمة التسيير التي تمر بها الإدارة العمومية التقليدية(النموذج البيروقراطي) محاولين فهم أهم معالمها و مسبباتها و أوجه قصورها. لهذا تناولنا في الفصل الثاني عرض للإطار الفكري المتعلق بالتسيير العمومي الجديد كبديل للنموذج البيروقراطي، وذلك بسرد تطوره التاريخي وأهم المفاهيم المتعلقة به وأهم النظريات المرتبطة بالإدارة العامة الحديثة، ومن ثم عرجنا إلى ذكر ألياته التي منها: الشراكة مع القطاع الخاص، الحوكمة، الإدارة الإلكترونية، اللامركزية، جودة الخدمة...إلخ، ثم ذكرنا أهم التحولات المصاحبة لتبني مفهوم التسيير العمومي الجديد في الإدارات والمؤسسات العمومية على مستوى الوظائف الإدارية، ومهام المسير، ومن ثم عرض عناصر التسيير العمومي وأهم نماذجه، ليتواصل الإطار النظري من خلال الفصل الثالث من أجل التقرب أكثر لإشكالية الدراسة التي وضعناها، حيث قمنا بتشخيص واقع التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وذلك بالتطرق لمفهوم مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتحديات التي تواجهها وأهم الإختلالات التي تعاني منها إدارة الجامعة، ثم عرض لواقع التسيير من خلال تحليل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة)، وبعدها محاولة إيجاد العلاقة النظرية للدراسة بالتطرق لدور آليات التسيير العمومي الجديد في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر متجاوزين بذلك نقائص الإدارة العمومية التقليدية.

# خاتمة

على هذا الأساس، استهدفت الدراسة الميدانية في الفصل الرابع معرفة مستوى تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد ومدى تأثيرها على تحسين التسيير في ثلاثة عشر من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر( 5 جامعات ناحية الشرق، 4 جامعات ناحية الوسط، 4جامعات ناحية الغرب) من خلال استقصاء لأراء عينة من 395 أستاذ وإداري( يشغلون مناصب عليا). لتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان تضمن محاور تشمل أبعاد تعكس متغيرات الدراسة، تضمن المحور الخاص بآليات التسيير العمومي الجديد(المتغير المستقل) سبعة أبعاد ( إدارة الموارد البشرية، الحوكمة، الإدارة الإلكترونية، الثقافة التنظيمية، جودة الخدمة، إدارة الأداء، اللامركزية). أما المحور الخاص بتحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي فتضمن خمسة عشر فقرة.

انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي : ما مدى مساهمة تبني اليات التسيير العمومي الجديد كبديل عن نموذج التسيير التقليدي في تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

وبغية الإجابة على الأسئلة الفرعية المنبثقة من السؤال الجوهري، قام الباحث بتبني مجموعة من الفرضيات، التي تم اختبارها كما يلي:

- **تم اثبات الفرضية الرئيسية الأولى:** والتي مفادها توجد علاقة ارتباط بين أبعاد التسيير العمومي الجديد ككل وتحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
- **تم اثبات الفرضية الرئيسية الثانية:** والتي مفادها ان هناك اثر لأبعاد التسيير العمومي الجديد على تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة. والتي يندرج ضمنها سبع فرضيات الفرعية والتي نبرز نتائجها من خلال الآتي:
- **تم اثبات الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد إدارة الموارد البشرية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
- **تم اثبات الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد الحوكمة على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
- **تم اثبات الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد الإدارة الإلكترونية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
- **تم اثبات الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد اللامركزية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

- **تم اثبات الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد إدارة الأداء على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
- **تم اثبات الفرضية الفرعية السادسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد الثقافة التنظيمية على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.
- **تم اثبات الفرضية الفرعية السابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لبعد جودة الخدمة على تحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

**أولا : نتائج الدراسة**

- تم من خلال الدراسة التوصل إلى مجموعة من النتائج وفق الآتي:
- بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول من الدراسة وهو **تحسين التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر** 3.36، والذي يشير إلى الموافقة المتوسطة لأفراد العينة حول عبارات المحور، وهذا يدل على أن إدارة الجامعة الجزائرية لازالت تعاني مشاكل ليست بالهينة في الجانب المتعلق بالتسيير، والتي تحول دون تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، حيث يعزى ذلك إلى ضعف التخطيط لاسيما في وضع الإستراتيجية الشاملة والإستراتيجيات الفرعية التي لا تتناسب والإمكانيات المتاحة التي من شأنها ضمان رؤية استشرافية. ويعود ذلك إلى إسناد هذه الوظيفة المهمة–التخطيط– إلى أشخاص ليس لهم علاقة أصلا بالتخطيط ولا يملكون تفكير إستراتيجي، من هنا كان لابد من إعادة النظر في الاسترتيجية المتبناة، وذلك بأن تولي القيادة الجامعية العناية الكاملة لوظيفة التخطيط من خلال إسناده للخبراء والمختصين.
- أما وظيفة التنظيم والتي لا تقل أهمية عن سابقتها باعتبارها تبحث في التنسيق بين رأس المال البشري والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة الموضوعة بكفاءة وفعالية، فلا بد من منح مرونة أكثر لاسيما في ترتيب العلاقات ومنح المسؤوليات والصلاحيات في جميع مكونات هيكلها التنظيمي، والابتعاد قدر الإمكان عن المركزية المشددة، ووظيفة التوجيه هي الأخرى لا تحظى بالأهمية والمكانة المطلوبة من قبل المسؤول الاداري، فنجده لا يوفق في بث الانسجام وروح الفريق والمسؤولية المشتركة بين الموظفين لخدمة الأهداف المشتركة، وهذا يعزى بالدرجة الأولى إلى سوء اختيار القادة وغياب شبه التام للتحفيز وضعف الإتصال، إضافة إلى إهمال شبه تام لتدريب الموظفين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

- أما عملية الرقابة الضرورية في جميع مستويات الإدارة هي الأخرى تعاني عدم الاهتمام من طرف المسؤولين في إدارة الجامعة بسبب عدم وجود نظام رقابي فعال وناجع يبعث على المساءلة الحقيقية، وغياب تام لنظام تقييمي موضوعي واضح، حيث ينجم عن ذلك عدم الالتزام بتنفيذ ومعالجة الخطة وعدم دراسة مستوى الأداء وغياب التقييم العام والتغذية الراجعة(العكسية)، مما ينبئ في الأخير أن التسيير في الجامعات الجزائرية لا يزال يعاني من الأفكار التسييرية التقليدية التي تحتاج إلى إرادة حقيقية وصادقة من طرف مسؤوليها للوصول إلى تسيير عصري الذي يعد مطلبا أساسيا للعمل والتموقع الأمثل في ظل التحديات العالمية الراهنة.
- كان مستوى المحور الثاني متوسطا أيضا وهو **بعد إدارة الموارد البشرية** بمتوسط حسابي 3.17 وهذا يدل على أن إدارة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لازالت ضعيفة من حيث تطبيق إدارة الموارد البشرية، حيث يوجد سوء تخطيط للموارد البشرية كما ونوعا، وسوء اختيار الكفاءات المطلوبة وعدم التركيز على النوعية في الترقية والتعيين(المهارات،المعرفة،...) في جميع المستويات الإدارية، ويمكن أن ترجع أسباب ذلك إلى القوانين المنظمة لعمليات التوظيف(على أساس الشهادة، الادماج المهني...) والترقية(على أساس الاختيار لازال معمول بها) حيث تعتمد معايير لا تعكس درجة الاستحقاق والجدارة للالتحاق بالمناصب الإدارية المراد شغلها، فمثل هذه القوانين بحاجة للمراجعة والتعديل هذا من جهة، ومن جهة أخرى التأخر الجلي في تعميم رقمنة إجراءات التوظيف التي تقلص هي الأخرى من الفساد الذي يشوب عمليات التوظيف من محسوبية و ولاءات، من ناحية أخرى لوحظ أن هناك إهمال للتدريب والتكوين وتنمية الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي، وهو ما جعل هذه الموارد عبء على الإدارة الجامعية وفي بعض الأحيان دون منفعة أو عائد يذكر، كما لا تتوفر على نظام للحوافز فعال على غرار نظم الأجور المعمول بها في الجامعات الأجنبية.
- حقق **محور الحوكمة**–المحور الثالث– حسب رأي العينة المبحوثة مستوى موافقة متوسطة بقيمة 3.31 للمتوسط الحسابي، حيث تشكل مبادئ الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) عاملا جوهريا لتطبيق فلسفة التسيير العمومي الجديد، لأن إعتماد آليات الحوكمة في الأعمال الإدارية يؤدي إلى توسيع قاعدة المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات والبرامج من الأطراف ذات المصلحة ( طلبة، أساتذة وموظفين، هيئات إستشارية...) وذلك من خلال التمثيل في مختلف هيئاتها (مجالس علمية، مجلس الإدارة، لجان علمية،...) وتمكينهم من الإطلاع على مختلف

المعلومات التي تخصهم في حدود ما يسمح به القانون لا سيما مناقشة الميزانية، والمخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، ...إلخ، غير أن هذا المحور سجل ضعفا بسبب الافتقار إلى نظام رقابي فعال وناجع من شأنه إضفاء النزاهة والاستقامة والمساءلة الحقيقية في إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

- أما **الإدارة الإلكترونية** كمحور رابع فقد حقق مستوى موافقة عالية بمتوسط حسابي بلغ 3.69، وهذا ما يؤكد أهمية هذا المحور في تحسين التسيير وزيادة فعاليته، حيث تحرص وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تعميم الإدارة الإلكترونية في جميع مؤسسات التعليم العالي وعيا منها بدورها في القضاء على البيروقراطية وإضفاء الشفافية على أعمالها الإدارية وتحقيق السرعة والجودة في الإنجاز، فضلا مساهمتها الفعالة في التقليل من حدة الفساد وأشكاله.
- بالنسبة **لمحور اللامركزية** فقد بلغ متوسطه الحسابي قيمة 3.46 وتعكس درجة موافقة عالية وفقا لإجابات المستقصين، حيث تعد اللامركزية مبدأ أساسيا من مبادئ التسيير العمومي الجديد ويعتبر أفراد العينة أن الإهتمام بتجسيد اللامركزية سيفتح المجال حتما أمام المبادرات الفردية، ويتيح لهم فرص الإبداع وإتخاذ القرارات دون اللجوء إلى السلطة الوصية، وبالتالي يحصل المسيرين في مؤسسات التعليم العالي على إستقلالية أكبر وصلاحيات أوسع في التسيير، غير أن الواقع كشف وجود مركزية مفرطة، وهو ما يتعارض مع المرونة في التسيير المؤدية إلى ضعف الإدارة الجامعية مما يصعب من تحقيق أهدافها. إذن اللامركزية هي مطلب أساسي للتوجه نحو العالمية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية .
- بالنسبة لمحور **إدارة الأداء** حقق متوسط حسابي قيمته 2.85، وتعكس درجة موافقة متوسطة وهو يدل على أن تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لا يزال محتشم، فهي تفتقر لنظام رقابي فعال يستند على معايير علمية دقيقة لقياس مستويات الأداء، ويضمن تجنب وقوع الإنحرافات والأخطاء قبل وقوعها، وليس لأجل تتبع أخطاء الموظفين لمعاقبتهم، ضعف من ناحية التقييم الدوري للموظفين شاغلي المناصب العليا، وذلك لعدم وجود نظام المكافآت والحوافز الفعال الخاص بهم مقارنة بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، مما يؤدي ذلك إلى إنقاص العزيمة والهمة لديهم في التضحية وتقديم ماهو أفضل، عدم وجود عدالة تنظيمية سواء في توزيع المهام وهذا ما يؤدي إلى إحباط معنويات الموظفين والعاملين في جميع الهياكل مما يؤدي إلى تراجع أدائهم.

- جاء **محور الثقافة التنظيمية** بمستوى متوسط بقيمة متوسط حسابي 3.12، حيث يبين أن هناك اهتمام ضعيف بمكونات الثقافة التنظيمية لاسيما عدم الإهتمام بنشر ثقافة الإدارة بالأهداف والتسيير بالنتائج، ولا يوجد تمكين إداري يسمح للموظفين باتخاذ قرارات تخص أعمالهم دون الرجوع للإدارة في المستويات العليا. كما أن هناك نقص روح الإنتماء والتعاون للعاملين أثناء تأدية مهامهم. فإدارة مؤسسات التعليم العالي بحاجة ماسة لنشر الوعي بخصوص المسؤولية الأخلاقية للموظف، بحيث لابد أن يكون واعي ومسؤول ومساهم في تحسين التسيير بها في سبيل الإرتقاء بالجامعة المنتمي إليها.
- في الأخير جاء محور **جودة الخدمات** بمتوسط حسابي قدره 3.22 في هذا الإطار تبذل إدارة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر جهودا من أجل تحسين مستوى جودة خدماتها، من خلال التقييم الدوري للأعمال البيداغوجية والإدارية للموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة حول الخدمات المقدمة من ناحية جودتها، سرعة تقديمها وتكلفة الحصول عليها، لكن الوصول إلى النتائج المرجوة لن يتأتى إلا بتظافر الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها وتوفر إرادة قوية من طرف الهيئات الإدارية العليا من خلال مضاعفة الجهود وإرساء نظام تقييم فعلي ودوري حول الخدمات المقدمة في إطار جو تسوده العدالة التنظيمية من ناحية المكافآت المقدمة مقابل الخدمات المؤداة، والعمل أيضا على تحسيس جميع المتدخلين في تقديم الخدمات بأهميتهم ودورهم في الوصول إلى نتائج إيجابية ومرضية اتجاه خدماتهم.

**ثانيا- الإقتراحات :** من خلال نتائج الدراسة الميدانية المتوصل إليها في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، وبناء على الإطار النظري للدراسة، يتم تقديم مجموعة من المقترحات بهدف تعزيز تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد لتحسين التسيير بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

**على مستوى إدارة الموارد البشرية :**

- العمل على تأهيل وتثمين الموارد البشرية من خلال وضع سياسة كفيلة بالارتقاء بالعنصر البشري كونه يشكل الحلقة الجوهرية في أي إستراتيجية لتحديث عمل الإدارة، ومحور كل إصلاح يستهدف تحسين الأداء.
- من خلال تطوير كفاءة الموارد البشرية و تكوينها المستمر و تنمية مهاراتها و معارفها. فالوصول إلى إدارة عصرية هي مسؤولية الجميع.

- الإهتمام بالوضع المادي والمعنوي للموظف – و جعله في قلب عملية التغيير المنشود بإعتباره فاعلا ومؤثرا في أي عملية إصلاح – وخلق الاليات الكفيلة بتحفيزه و انجاح ظروف عمله، لتكون لديه الرغبة في المزيد من العطاء والتجديد من خلال تبني نظام تحفيزي فعال عبر ايجاد أسس ومعايير موضوعية وعادلة لتنفيذ عملية التحفيز، التي تتمثل في الإستحقاق و الكفاءة، أي ربط المنح التحفيزية بالجهود المبذولة من قبل الموظفين.
- إعادة النظر في منظومة الأجور بشكل يجعلها أكثر انسجاما و شفافية، وذلك بالحد من الفوارق الكبيرة بين الأجور مع جعل هذا النظام يساير التغيرات الإقتصادية للبلاد للرفع من القدرة الشرائية للموظف والحد من الأنظمة الفئوية بين الموظفين.

**على مستوى البعد الأخلاقي :**

- محاربة كل الأفعال المنافية للأخلاقيات و العمل بمبادئ النزاهة و الحياد.
- تعبئة قصوى للجهود من أجل سيادة الأخلاق في الإدارة العمومية.
- ضرورة خلق آلية واضحة للمساءلة على المستويات الإدارية المختلفة. وضرورة توفر أنظمة لمحاربة مختلف أشكال الفساد مع تشكيل هيئة لمساءلة مؤسسات التعليم العالي عن نتائج أدائها.
- التأسسيس للحق في الولوج للمعلومة – إصدار قانون وفق مقاربة تمنح الحق في الحصول على المعلومة– التي تعد لبنة أساسية في تعزيز مسار الحوكمة الجيدة و ترسيخ أسس و مبادئ أخلقة الإدارة العمومية.
- إعداد خطة استراتيجية وفق مقاربة تشاركية تؤسس لثقافة جديدة في التعامل مع الإدارة العمومية، وتحسين علاقة الإدارة مع المتعاملين معها.

**على مستوى الحوكمة :**

- توسيع نطاق المشاركة في القضايا الإستراتيجية والقضايا التي تمس الأطراف ذات المصلحة الداخلية والخارجية بشكل مباشر، فيجب أن تتعدى المشاركة الأمور الروتينية البيداغوجية والإدارية، بغية الارتقاء بجودة الخدمات العمومية استجابة لتطلعات المواطن والسعي إلى تعزيز الفعالية والنجاعة.
- ترشيد النفقات العمومية من خلال اعتماد ميزانية البرامج والأداء على المدى المتوسط، حيث تكون وفق برامج تحدد حسب الأولوية، وبأهداف واضحة ونتائج مدروسة وفق مؤشرات أداء محددة سلفا ومقبولة، من أجل تحسين الأداء وتحقيق الفعالية والكفاءة في تنفيذ البرامج.

- تحسين مبادئ الشفافية في الإدارة العمومية من خلال ربط المسؤولية بالمحاسبة وتعزيز اليات الرقابة على المال العام ونهج ثقافة جديدة تركز على مبادئ العدل والإنصاف وتكريس دولة الحق والقانون.
- تمكين المرتفقين من الإدلاء باقتراحاتهم وملاحظاتهم، لتقديم شكاويهم وتتبع معالجتها.
- تحقيق ديمقراطية إدارية من خلال إشراك الموظف في مناقشة مشاكل العمل وطرح وجهات نظره مع إعطاءه دورا وفرصة اتخاذ القرار وفتح المجال للإبداع والإبتكار.

**عـلى مستوى الشراكة بين القطاع العام و الخاص :**

- ينبغي على مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة العمل على إيجاد آليات واضحة تحقق التكامل مابين مؤسسات التعليم العالي وبين الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين وذلك بتكوين فرق خبرة من أساتذة وباحثين لحل مشاكل القطاع الخاص تبرز من خلاله قدرات الباحثين في تقديم أفضل الحلول والمقترحات والذي يؤدي بدوره إلى خلق الثروة وبعث المشاريع التنموية؛ وذلك بإنشاء جامعات استشارية .
- خلق اليات واضحة تعمل على تحقيق التكامل في ما بين مؤسسات التعليم العالي وبين الشركاء الإقتصاديين و الإجتماعيين.
- العمل على تشجيع المبادرات مع القطاع الخاص في إطار الجامعة المتفتحة من خلال إعداد مخطط عمل مع القطاع الخاص.

**عـلى مستوى اللامركزية :**

- السعي نحو اعتماد اللامركزية في تسيير مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، وهذا يتطلب تفويض ومرونة أكبر ومشاركة أوسع لكل الأطراف المعنية في اتخاذ القرار. مما يساهم في الرفع من مستوى الإستقلالية المالية والأكاديمية والإدارية، فمنح استقلالية مالية أكبر لمؤسسات التعليم العالي يسمح لها بتنويع مصادر تمويلها مما يزيد من فعالية تسييرها.و يجعلها جامعة متفتحة ومنتجة للمداخيل.
- تجسيد مفهوم الوقف في التمويل و تطوير الشراكة مع القطاع الإقتصادي والمجتمع لتأمين تمويل إضافي لمؤسسات التعليم العالي .
- حصر صلاحيات السلطة المركزية(الوزارة الوصية) في الدعم و التوجيه والارشاد والتنسيق بين المؤسسات الجامعية، والعمل على خلق التنافس بينها.

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، و تطوير هياكل المجالس العليا وانشاء مجالس و لجان مختصة في تطبيق ومتابعة ومراجعة لأليات التسيير على جميع المستويات، مع ضرورة مراعاة المبادئ والتوجهات العالمية في إدارة مؤسسات التعليم العالي والإستفادة من التجارب الرائدة في هذا المجال.

**على مستوى إدارة الأداء:**

- ضرورة إيجاد اليات وقنوات للرقابة والتقييم الدوري لأداء مؤسسات التعليم العالي(الأكاديمي، الإداري...) بهدف تشخيص المشكلات والإختلالات والعمل على تصحيحها وتدارك الأوضاع في الوقت المناسب، وأيضا تشكيل لجان استشارية مختصة في تقييم الأداء على كل المستويات الإدارية.
- العمل على ايجاد الاليات الكفيلة بمناقشة وتقييم التقارير المالية وغير المالية للأطراف ذات المصلحة، على مستوى مجالس الجامعات والمعاهد والكليات والأقسام، وذلك بمشاركة ممثلي الأطراف ذات المصلحة، وبالتالي إمكانية إتاحة أداة رقابية فعالة مما يعزز الثقة في مؤسسات التعليم العالي و إدارتها.

**ثالثا – افاق الدراسة :**

تقوم افاق الدراسة على محاولة استكمال محاورها بالتطرق لمواضيع أخرى، بعد المعالجة النظرية والميدانية نقترح جملة من الإشكاليات الجديرة بالدراسة كما يلي :

- فرص و معوقات تطبيق التسيير العمومي الجديد بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية
- دراسة مقارنة لإدارة مؤسسات التعليم العالي بين الجزائر والدول العربية والأجنبية
- دور إستقلالية مؤسسات التعليم العالي في ضمان فعالية تسييرها.
- تقويم الأداء في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق.
- أثر إختيار القيادة الإدارية العليا في تحقيق الأداء العالي بمؤسسات التعليم العالي .

**و في الأخير ما بقي لنا إلا أن نقول الحمد للّه الذي وفقنا و أعاننا على إكمال هذا العمل؛؛؛؛؛؛؛**

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

**1- القرآن الكريم**

**2- السنة النبوية**

**3- الكتب باللغة العربية:**


- أحمد النواعرة، الإتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ب ت ن.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميري و اخرون، مبادئ الإدارة العامة: الأساسيات و الإتجاهات الحديثة، الرياض، العبيكان للنشر، الطبعة العاشرة، 2014.
- أحمد صقر عاشور، إصلاح الإدارة الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 1995.
- اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الإسكندرية، مصر، 2009.
- أسيل جبار عنبر، دور الإصلاح الإداري في دعم الأداء الحكومي. دراسة تحليلية لدور ديوان الرقابة المالية الاتحادي في عمليات الإصلاح الإداري للجهات الخاضعة للرقابة، 2013 .
- أمين ساعاتي، إعادة إختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي و العشرون، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصر، الطبعة الأولى، 1999.
- أوما سيكاران، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006.
- أيمن عودة المعالني، الإدارة العامة الحديثة، ط3، دار النشر، الأردن عمان، 2013.
- بلخيري مراد ، شناف خديجة:المرجع في التنظيم الحديث في المؤسسة، دار الباحث، برج بوعريرح، الجزائر ، الطبعة الأولى ، 2019.
- بليه لحبيب، تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، قسم العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
- بوقلقول عبد الهادي، محاضرات في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة عنابة، الجزائر ، متوفر على الر ابطhttps://fr.scribd.com/document/411254315/2016-pdfتاريخ التصفح 28-02-2022 على الساعة 12.30
- بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية مع نماذج امتحانات مقترحة وحلولها، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2017.
- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعية للطباعة والنشر، 2015.
- جوزيف سي بيرك، ترجمة أسامة محمد اسبر، مصطفى عشوي، تحقيق المسؤولية في التعليم العالي: التوازن بين المطالب العامة، والأكاديمية والخاصة بالسوق، مكتبة العبيكان، جدة، 2000.
- حريم حسن، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 1997.

- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
- حمدي عطية مصطفى عامر، الوسيط في أصول و مبادئ الإدارة العامة، الاسكندرية، مصر، ط1، 2019.
- حمدي عطية مصطفى عامر، الوسيط في أصول و مبادئ الإدارة العامة، مكتبة الوفاء الاسكندرية، مصر، الطبعة الاولى، 2019.
- حميدي عطية مصطفى عامر، الوسيط في أصول ومبادئ الإدارة العامة، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء القانونية، الطبعة الأولى، 2019.
- خالد أحمد الفرقان المشهداني، رائد عبد الخالد عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الأيام للنشر والتوزيع،عمان، ب ت ن.
- خديجة بوخرص، مؤسسات التعليم العالي بين كفاءة هيئة التدريس وجودة الخدمة التعليمية، المركز الديمقراطي العربي، 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، على الموقع https://democraticac.de/?p=44475 ، تاريخ الإطلاع 27/ 2021/12
- خورشيد معتز ويوسف محسن، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الاسكندرية ، مصر، 2009.
- الدكتور محمد شويح، مبادئ إدارة الأعمال،جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر،2015.
- ديفيد اسبورن وتد جيبلر ، إعادة إختراع الحكومة كيف تعمل روح المبادرة على احياء القطاع العام ؟، خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع، القاهرة، مصر، السنة الثانية، العدد السادس، مارس 1994.
- زيد منير عبوي وسامي محمد هشام عزيز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2006.
- سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة – التغيرات والتحديات وافاق المستقبل– ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- سعيد بن حمد الربيعي، التعليم العالي في عصر المعرفة – التغيرات والتحديات وافاق المستقبل– ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- سلوى عمر صالح، الإدارة بالأداء كمدخل لتقييم العاملين، دار النهضة العربية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2011.
- سو كامل لاشين، التخطيط لتنمية ثقافة التفكير الإستراتيجي لدعم تنافسية الجامعات، منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية،الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2020.
- شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة : رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.

# قائمة المراجع


- شامي علي حسن، الإدارة العامة والتحديث الإدار ي(دراسة مقارنة)، شركة رشاد برس للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، 1995.
- شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، باب الزوار الجزائر، 2015.
- ضرار العتيبي، نضال الحواري، إبراهيم خريس، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- عادل محمود الرشيد، إدارة الشراكة بين القطاع العام و الخاص ( المفاهيم – النماذج – التطبيقات )، الطبعة الثانية، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.
- عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا، دمشق، 2004.
- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، قياس الأداء المؤسسي وبناء معايير ومؤشرات الأداء، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة ، مصر ، 2021 .
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان، 2000.
- عبد الغفار والدكتور عبد السلام أبونجف، أساسيات تنظيم إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية،القاهرة، 1998.
- عبد الفتاح دياب حسين، طريقك إلى الإدرة الفعالة ، المؤسسة الفنية للطباعة والنشر، القاهر، مصر،1998 .
- عبد الكريم ابو الفتاح درويش، إدارة الأداء منظور التميز المؤسسي، الطبعة الأولى، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، 2009.
- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت ، لبنان، طبعة 1، 2013.
- عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.
- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، 1998.
- عسان عبد المعطي، مبادئ الإدارة العامة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2017.
- علي أحمد مذكور، التعليم العالي في الوطن العربي: الطريق إلى المستقبل، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000.
- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين،ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان، ط1، 2003 .
- عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، دار الباسل، حلب سوريا. 2009.
- عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة1، 2005.
- فاطمة بكدي، التوجهات الحديثة في الإدارة العامة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية(جامعة الدول العربية)، مصر 2020.

# قائمة المراجع


- القحطاني سالم، التطوير الإداري من خلال التجربة السعودية، المفهوم، المراحل والأسلوب، صنعاء، 1999 .
- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، دا مجدلاوي، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2002.
- كروون وولش، الخدمات العامة وآليات السوق، ترجمة محمد إبراهيم الدسوقي، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 1991.
- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة 2،.2004
- محمد الصيرفي، اصول التنظيم والإدارة للمدير المبدع.مؤسسة حوس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية ، مصر، 2005.
- محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، ، القاهرة ، مصر أ الطبعة الاولى ، 2008.
- محمد سرور الحريري، الإدارة العامة، ط1، دار المنهجية للنشر والتوزيع،عمان الأردن، 2016.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دا وائل، عمان، الاردن، 2000.
- محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
- محمد مصطفى الخرشوم ونبيل محمد مرسي،إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، ط2الرياض، مكتبة الشقري، 1998.
- مدحت محمد أبوالنصر، الأداء المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر،ط2، 2014.
- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الأساليب الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015 .
- مصطفى يوسف كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق سوريا، 2018.
- معجم مصطلحات التسيير العمومي، محاولات لعصرنة التسيير العمومي فرقة بحث د علي زيان محند واعر، 2012-2013، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة بومرداس، الطبعة 1،ب ت ن.
- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للنشر، 1998.
- موسى خليل، الإدارة العامة: المبادئ – الوظائف – الممارسة، ط1، بيروتن، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2005.
- موفق محمد، الإدارة العامة، هيكلة الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- نعمة عباس الخفاجي صلاح الدين الهيتي، الإدارة العامة منظور معاصر، دار البازوري العلمية، الأردن، طبعة 2، 2015.

- نعمة عباس الخفاجي وصلاح الدين حسين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة – منظور معاصر، دار اليازوري، 2013.
- نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات غدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 1، 2010.
- هاني خلف الطراونة، نظر يات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
- هبال عبد المالك، مطبوعة دروس في مقياس مدخل لإدارة الأعمال، جامعة المسيلة، الجزائر، السنة الجامعية 2018/2017 متوفر على الرابط http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsegc/?p=127 تاريخ الإطلاع 12-12-2021 على الساعة 14:30
- هشام فوزي دباس العبادي ويوسف حجيم الطائي وأخرون، إدارة التعليم الجامعي – مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر – ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، ط2، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع – الجزائر-2014 ، ص ص 160 .

**4- الرسائل والأطروحات:**

- بن نعمان محمد، إمكانية تطبيق أليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية. ولاية بومرداس نموذجا.، مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة * بومرداس*،الجزائر، ب ت ن.
- بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجز ائر، مذكرة غير منشورة، مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في تسير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3. 2014.
- ريحي كريمة، تكامل الثقافة التنظيمية وا إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في المؤسسات الجامعية، حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة البليدة، 2012-2013.
- رفاع شريفة، نحوا إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية في الدول النامية "نحوتسيير عمومي جيد وفق نظر ية الإدارة العمومية الحديثة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008.
- سرسري عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم الاقتصاد، فرع تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر.2004.
- سمير عماري، دور الإدارة الإليكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من الجامعات، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير،جامعة المسيلة، الجزائر،2017-2018.
- شبل بدران، جمال دهشان، التجديد في التعليم العالي، دار البلقاء، القاهرة ،مصر، 2001.

- شفيقة سرار، نظريات التنظيم وواقع الإدارة العامة الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، قسم علم الإجتماع ، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة 02- الجزائر، 2017/2016.
- صبوغ عبد الحفيظ، واقع وافاق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الإقتصادية فرع السيارات الصناعية بالرويبة ( SNVI-vir) نموذجا، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- عبد العزيز سلمى عشبة، دور الإدارة الإليكترونية في تميز أداء الإدارة العامة في الجزائر دراسة ميدانية بجامعة باتنة 1، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه (ل م د) في العلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2019/2018 .
- عريوة محاد، تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في اطار الحوكمة لقياس وتقييم الأداء المستدام في القطاع العمومي المحلي، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015،.
- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- وحشي عفاف ، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية –دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائري – ، رسالة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه ل م د في تسيير المنظمات، جامعة باتنة، الجزائر، 2017-2018.

**5- المجلات:**

- أحمد بوشنافة، فاطمة بوداوي، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح الإدارة العامة في الجزائر، مجلة البديل الإقتصادي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة طاهري محمد بشار، العدد 10، 2020.
- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد السابع، .
- بلهامل محمد عبد الفتاح، إدارة الموارد البشرية في قانون الوظيف العمومي بين تقييم الأداء الوظيفي ونظام إدارة الأداء، مجلة دراسات و أبحاث، المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، العدد 4، المجلد 13 ، 2021.
- بوسليماني صليحة، دريفي نوال، فعالية حوكمة القطاع العام كإحدى آليات تحديث التسيير العمومي، مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، جامعة الجزائر 3، العدد 2 ، جوان 2019.
- جبار بوكثير، فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلوMASLOW، للحاجات –دراسة حالة، مجلة الدراسات الإقتصادية ووالمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد السابع، العدد الأول، جوان 2014.

- خلود عاصم، دور تكنولوجيا المعلومات والإتصالات في تحسين جودة المعلومات وانعكاساته على التنمية الإقتصادية، بتصرف، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد 5، 2013.
- رفاع شريفه، أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 08، 2010.
- سامية حميدي، عبد المليك حميدي، الخطوات الأساسية في البحوث الإجتماعية، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 10،2014.
- سحر قدوري، إعادة هندسة الثقافة التنظيمية للمؤسسات الجامعية : الجامعة المستنصرية أنموذجا، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 93، 2012.
- سندس رضيوي خوين: الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 75، 2009.
- صلاح عبد السلام ضو، وسالمة مفتاح المصراتي، الإدارة الالكترونية كمدخل لتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي في ليبيا: دراسة نظرية للتجارب العربية والأجنبية الرائدة في هذا المجال، مجلة جامعة سبها للعلوم البحتة والتطبيقية، جامعة الزنتان ، ليبيا، المجلد 3، العدد20، 2021.
- عبد العزيز جميل مخير واخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000.
- عبد الله بواطنة، الجامعات وتحديات المستقبل، مجلة عالم الفكر، المجلد 19، العدد 2، الكويت، 1998.
- عشور طارق، مقاربة التسيير العمومي الجديد كالية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة سعيدة، الجزائر، العدد 2011/01-2012.
- عمير، عبود، عراك،دور المرونة التنظيمية في تحقيق الإزدهار التنظيمي : بحث ميداني في عينة من شركات الإتصالات الخلوية العراقية. Journall of Economiics andAdmiiniisttrattiive Sciiences، 25 (114)، 2019
- قدود جميلة، نظام التعاقد أحد متطلبات عصرنة الوظيفة العامة أم أحد أسباب فشل مسارات الإصلاح في القطاع ؟ مجلة العلوم القانونية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة الجيلالي اليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 11، 2015.
- مبروك ساحلي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الإدارة العامة الجديدة كالية للإصلاح الإداري تجارب دولية، مقال مجلة الاداب والعلوم الانسانية، العدد 04، 2019.
- محمد سيف الدين فهمي، اتجاهات التغيير والتطوير في التعليم الجامعي وموقف دول الخليج منها، مجلة رسالة الخليج العربي، المملكة العربية السعودية، مجلد 9، العدد 28، 1989.

- مقداش نزيهة، قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي رقم 2، العدد 34، جامعة سطيف، 2018.
- مير أحمد، دراسة أفاق التقارب بين مفهومي : التسويق العمومي و المناجمنت العمومية – حالة المرفق العمومي –قطاع السكن في الجزائر، مجلة التنمية و الإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 4.
- أحمد بدح، خلد الصرايرة، تصور مقترح لتطوير معايير إدارة الجودة و ضمانها في الجامعات الأردنية في ضوء تقنيات التعلم الإليكتروني، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، الجمهورية اليمنية، صنعاء، المجلد الخامس، العدد التاسع، 2012.

**6- المؤتمرات والملتقيات:**

- رافع إبراهيم حقي،" واقع التعليم الجامعي في البلدان العربية، المؤتمر العربي الأول حول جودة الجامعات ومتطلبات الترخيص والإعتماد، المنعقد بجامعة الشارقة بدولة الإمارات ( الجودة والتميز في الجامعات العربية) في 23-26 أفريل 2006، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009.
- عدنان بدري الإبراهيم، تطوير إدارة مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العاشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة، 7-8 ديسمبر 2011.
- محمد بن بوزيان، نجيب بن سليمان، قياس جودة أداء مرفق عمومي: دراسة حالة الإدارة الجبائية الجزائرية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.
- محمد علي الشباطات، مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، بحث مقدم ضمن الملتقى الدولي حول حوكمة الجامعات، كلية الحقوق والعلوم السياسية:، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 11-12-13 مارس 2017.
- المؤتمر الثامن عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، نظام التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر الوضع الراهن والأفق المستقبلية الجزائر 26، 27و28 ديسمبر 2021 ، على الموقع https://www.mesrs.dz/
- موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011

**7- المراسيم والتعليمات:**

- التعليمة رقم 356 المؤرخة في 31-12-2009 المتعلقة بتنصيب الهيئات العلمية.

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 24، القانون رقم 99-05، المادة 02، 1999
- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 51، المرسوم التنفيذي رقم 03-279 ، المواد 2 .7 .9، 2003
- المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 غشت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. ج ر، العدد 51 المادة 21 منه

**8- المواقع الالكترونية:**

- Judy Whitcombe, "Contributions and Challenges of 'New Public Management': New Zealand since 1984". Policy Quarterly, Volume 4, Issue 3, September 2008. pp. 7-8 online https://scholar.google.com/scholar?q=related:i1rI6mPnEiUJ:scholar.google.com/&scioq=judy+whitcombe,+contribtion+and+challenges+of+new+public+management&hl=fr&as_sdt=0,5&as_vis=1.
- Steve Mariotti What Every Voter Should Know About public Choice Theory.Online .Avaiableat : http://www.huffingtonpost.com/steve-mariotti/ what –
- http//30dz.justgoo.com/t286-topic
- http://government.ae/ar-ae/about-the-uae/the-uae-government/smart-uae/uae-mgovernment-initiative
- http://www.socialstudies.org/sites/default/files/publications/se/5801/580107/.html
- https://www.google.com/search?hl=fr-DZ&source=hp&biw=&bih=&q
- https://www.google.com/url?esrc=s&q=&rct=j&sa=U&url=http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/15233/Vol%25204%2520N%25C2%25B02%2520%2520%252822%2529.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwj8qY2C2fH3AhVmh_0HHQ_rBwcQFnoECAYQAg&usg=AOvVaw20r0_zjy7Mk76h6Jew3sST.
- https://www.iasj.net/iasj/download/018044a3acb014cf
- Carla TARDI, performance management ,investopedia, 27 August 2019, available in site web :https://www.investopedia.com/terms/p/performancemanagement.asp, consulté 30/08/2021

**9- الكتب باللغة الأجنبية:**

- 4PNUD «Governance for Sustainable Human Development», PNUD Policy Document, New York. 1997.
- 5PNUD «Rapport Mondial sur le Développement 2002- La Gouvernance Démocratique au Service du2002
- A.R.Rather, Theory and principles of education,Discovery Publishing house, New Delhi,India,2004.
- AkeGronlund and Thomas A. Horan, INTRODUCING E- GOV: HISTORY, information Systems, (volume 15,2004).
- Benbraika .A, l'impact des réformes économiques sur l'entreprise économiques algérienne (une contributionàl'orientation de la gestion de l'industrie du câble), thèse de doctorat d'état, université d'Annaba, juin 2005 .
- Bernard Abate, La nouvelle gestion publique ce que nous avons appris, Paris:LGDJlextenso éditions, 2eme édition, 2014.
- carol kennedy,toutes les théories du management, traduit par Stéphane derreille et autres, maxinq .paris, 2003 .
- ChristophReichard , Education and Training for New Public Management, International Public Management journal, University of Potsdan, 1(2), .

- Claude lessard, Modèle d'universités et conceptions de qualité: pour une université plurielle et capable d'entémoigner, rapport présenté au Conseil Supérieur de l'éducation,le 29 Novembre 2012.
- D.GIAUQUE :" La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation
- Développement Humains», Edition Economica, Paris.
- every – voter – should - k_b_8217650.html
- Frederiewinslow Taylor *la direction scientifiques des entreprises, 1971.
- George A.Larbi, The New Public Management Approach and Crisis States, (Geneva: United Nations Research Institute for Social Development – Discussion Paper N°, 112, September 1999),.
- Greffe. X,économie Des politiques publiques,2émé édition, Dalloz, Paris, France, 1997.
- Hal G. R Ainey, Understanding and managing public organizations, new jersey :John Wiley & Sons, 4th edition, 2009.
- Henri Fayol,Admministration industrielle et general, ed ENAG, 1990.
- J.MONKS : La Nouvelle Gestion Publique : Boite a Outils ou Changement Paradigmatique ? in hufty M, (eds : la pensée Comptable, Etat, Néolibéralisme, Nouvelle Gestion Publique) , Presses Universitaires de France, paris, 1998.
- L Organisation de coopération et de développement économiques, Enseignement superieur pour la société de la connaissance, Exsamen thématique de l OCDE sur l enseignementsuperieur. Rapport de synthese, OCDE, 2008.
- Lavergue .B, pour Une Approche Sociologique de la bureaucratie, EdionsMason, France, 1998.
- LIV Michel, approche sociotechnique de l'organisation, éditions d'organisations, paris, 1983 .
- Manuel-Viriatosante, Peirre- Eric Verrier, Le Management Public, 3ed, paris: presses universitaire de France, 2007.
- Marcel GUENOUN :Le Management De La Performance Publique Local Etude de l'utilisation des outils de gestion dans deux organisations Intercommunales,these pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion , Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion, UNIVERSITE PAUL CEZANNE, AIX-MARSEILLE III, mars 2009.
- Mark C, Schug and Jennifer Fontanini, Public Choise Theory and the role of Government in the Past, National Council for the Social Studies.Social Education 58 (1), 1994
- Michel petit, Audrey Klesta, Management d'équipe : Concepts et Pratiques, EditionsDunod, Paris, 2000.
- MINTZBERG H,Structure Dynamique Des Organisations,Edition d'Organisations et édition Agence d'ARC, 1989.
- Organisationnelle" ed ,L'Harmattan , Paris , 2003.
- Osborne David Ted Gaebler , Reiventing Government : How the entrepreneurial Spirit isTransforming the puplic sector, penguin, New York 1993 .
- Patricia Kechley, Neil Abercrombie, Benchmarking in the Public and Nonprofit Sectors : Best Practices for Achieving performance Break throughs, John Wiley & Sons, 2008.
- ShivakumKolachalaman, Overview of E-Government, Internationl Symposium on Learning Management and Technology Development in the Information and Internet Age. The convergent paths of public and private Organisation, University of Bologna Novembre 2002.
- Spanou Calliope » ,Abandonner ou renforcer l'état webérien ,« ? Revue française d'administration publique 1/ 2003 .
- Tom Christensen and Others, Organization theory and the public sector instrument, culture and myth, London : Routledge, 2007.

- Trosa Sylvie, vers un management post bureaucratique (la réforme de l'état, une réforme de la société),le Harmattan, Paris, France,2008.
- Ubaldi Barbara » ,L'administrationélectronique, support de l'innovation dans les services publics ,« Revue française d'administration publique 2/ 2013 .
- Virginie Galdemar, Léopold Gilles, Marie – Odile Simon, performance, efficacité, efficience ; les criteresd évaluation des politiques sociales sont – ils pertinents ? cahier de recherche, N 299.
- Viriato–Mannuel Santo. Pierre- EricVerrier (Presse Universitaire de France: ManagementPublic, 1993.
- Sid Nair Chenicheri, Len Webster, Patricie Mertova, Leadership and Management of Quality in Higher Education, Elsevier, Amsterdam, 2010.

# المـــــــــــــلاحـــــــــــــق

**الملحق رقم (01):** طلب تحكيم أداة الدراسة (الاستبيان)

**جامعة لونيسي علي البليدة – 2 – الجزائر**
**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**
**قسم علوم التسيير**

**إلى السيد:** .....

**الموضوع : طلب تحكيم استبيان**

في إطار التحضير للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصّص :تسيير عمومي تحت عنوان:"**أهمية انتقال الإدارة العمومية من نموذج التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد :دراسة حالة** "،و نظرا لتمتعكم بخبرة في هذا المجال يشرّفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان من أجل تحكيمه وإبداء أرائكم حول مدى وضوحه و ملائمته للدراسة بكل دقة وموضوعية إثراءً لموضوع البحث.

تقبلوا أسمى عبارات الاحترام والتّقدير.

**المشكلة : ما مدى مساهمة تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في معالجة أزمة التسيير العمومي التقليدي بمؤسسات التعليم العالي ؟**

**إعداد الطّالب: بوشعالة رقيق جمال**
**الهاتف:0675.85.73.87**
**البريد الإلكتروني:** d.bouchaala-reguieg@univ-blida2.dz

**السنة الجامعية: 2021– 2022**

**معلومات خاصة بالمحكّم :**

1- **الاسم:**.....

2- **اللّقب:**.....

3- **المؤهل العلمي:**.....

4- **التخصّص:**.....

5- **جهة العمل:**.....

**أهمّ الملاحظات و الاقتراحات حولأداة الدّراسة (الاستبيان)**

1- .....

2- .....

3- .....

4- .....

5- .....

6- .....

7- .....

8- .....

**الرأي النهائي حول الاستبيان**

شكرا على حسن تعاونكم

## الملحق رقم (02): الاستبيان قبل التحكيم



جامعة لونيسي علي البليدة 2 الجزائر
كليّ ة العلوملاقتصاديّ ةالتّجاريّة و علوم التّ سيير
قسم علوملتّ سيير
تخصّ ص : تسيير عـمومي



### الاستبيان

**الأخ الكريم/الأخت الكريمة:**

السّ لام عليكم و رحمة الله و بركاته ؛

في إطار التّ حضير للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثّ الثفي علوم التّ سيير تحت عنوان:"**أهمية إنتقال الإدارة العمومية من نموذج التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد– دراسة حالة–**"يَسُرُّ ني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبيان بغرض جمع البياناتو المعلومات اللاّزمة لإتمام هذه الدرّاسة، لذا يرجى من سيادتكم المحترمة التّ كرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بكلّ دقّ و موضوعيّ ة،حيث سيكون لإجاباتكم الفضل الكبير في إثراء موضوع الدّ راسة، وذلك بوضع علامة (**X**) في الخانة التي تناسب وجهة نظركم نحكل ّ عبارة من العبارات الواردة في الاستبان، و نحيطكم علما أنّ المعلومات لتي سيتّ م جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

**نثمن أراءكم سلفا و هي موضع تقديرتقبّ لوا منا وافر الاحترام و التقدير.**

**الإشكالية: ما مدى مساهمة تطبيق أليات التسيير العمومي الجديد في معالجة أزمة التسيير العمومي االتقليدي بمؤسسات التعليم العالي ؟**

ط/د.بوشعالة رقيق جمال — الأستاذ المشرف : أ.د بـــــــراق عيــسى
الهاتف:0675.85.73.87.
البريد الإلكتروني:d.bouchaala-reguieg@univ-blida2.dz

السّ نةالجامعيّ ة: 2021–2022

**الجزالأو ّ ل :البياناتالشّخصيّ ة والليّموغرافيّ ة :**

يهدف هذا الجزء إلىالتّ عرف على بعض الخصائصالشّ خصية لموظفي مؤسسات التعليم العالي **لعينة الدراسة**، لذا نرجو منكم تقديم الإجابة المناسبة علىالتّ ساؤلاتالتّاليّ ة وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة المناسبة لاختيارك

**1-الفئة العمريّ ة:**

- **أقل 25 سنة** ☐
- **بين 25-30 سنة** ☐
- **بين 30-35 سنة** ☐
- **أكثر من35- 40 سنة** ☐
- **أقل من 40-45 سنة** ☐
- **بين 45-50 سنة** ☐
- **بين 55-60 سنة** ☐
- **أكثر من 60 سنة** ☐

**2- المؤهل العلمي:**

- **ليسانس/تقني سامي/DUEA** ☐
- **ماستر / مهندس** ☐
- **ماجيستير** ☐
- **دكتوراه** ☐

**3- المستوى (المركز) الوظيفي:**

**إداري** ☐ **أستاذ و إداري** ☐ **المنصب العـــــــالـــي** ☐

**4- عدد سنواتالأقدميّ ة:**

- **أقل من 05 سنوات** ☐
- **بين 05-10 سنوات** ☐
- **بين 10-15 سنة** ☐
- **بين15 - 20 سنة** ☐
- **بين 20-25 سنة** ☐
- **أكثر من 25 سنة** ☐

**الجزءالثّاني: محاور الإستبيان**

**المحور الأوّل: تشخيص وضعية التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي** من فضلك يرجى التّكرم **بقراءة هذه العبارات**بدقّة و تمعن و **الإجابة عليها**كل موضوعيّة و هذا بوضع علامة **(×)** في الخانة المناسبة.

| رقم | العبارات | موافق بشدّة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدّة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تملك الجامعة خطة إستراتيجية واضحة الرؤية و الأهداف . | | | | | |
| 2 | تحرص الجامعة على تحديد أهدافها و تعمل على تحقيقها خلال مدة زمنية محددة. | | | | | |
| 3 | تمتلك الجامعة الوسائل و الإمكانيات الضرورية لتنفيذ ما خطط له . | | | | | |
| 4 | تقوم الجامعة بمتابعة و تنفيذ الخطة وفقا للتقديرات المحددة سابقا، و اكتشاف الاختلالات و تعديل الخطة إن تطلب ذلك. | | | | | |
| 5 | لا توجد خطط بديلة لإدارة المؤسسة الجامعية في حالة وقوع الكوارث و الأزمات. | | | | | |
| 6 | لا تتوفر إدارة الجامعة على هيئة مكلفة بدراسة آفاق تطوير الجامعة وبناء إستراتيجية لها. | | | | | |
| 7 | تحرص إدارة الجامعة على فتح قنوات إتصال مزنة مع الهيئات الإدارية التابعة لها. | | | | | |
| 8 | يساعد تحديد المسؤوليات و الصلاحيات لكل وحدة ادارية و العلاقات على السرعة في اتخاذ القرارات . | | | | | |
| 9 | تتميز الأدوار والمسؤوليات الإدارية في الجامعية بالوضوح. | | | | | |
| 10 | يساهم تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية وواجبات كل منها بالجامعة، في تنفيذ الخطة بكفاءة و فاعلية. | | | | | |
| 11 | يساهم تقسيم المهام في حسن استخدام الموارد البشرية و تحقيق جودة في الخدمات المقدمة | | | | | |
| 12 | يؤدي تحديد المهام بوضوح إلى تحقيق الأهداف المسطرة. | | | | | |
| 13 | يؤدي عدم نقل السلطة بالقدر الكافي من الوزارة إلى الجامعة إلى التداخل في صناعة القرار. | | | | | |
| 14 | يؤدي عدم التكافئ بين السلطة و المسؤولية إلى عدم تحقيق النتائج المرجوة. | | | | | |
| 15 | تشرح الإدارة كيفية تنفيذ خطة العمل بكل موضوعية. | | | | | |
| 16 | يتدخل المسؤول بالجامعة في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة (لحل المشاكل و تصحيح الأخطاء ) | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 17 | تحرص إدارة الجامعة على حصول الموظفين على مستحقاتهم المالية في وقتها المحدد. | | | | | |
| 18 | تتميز رسائل الإدارة بالإختصار و الوضوح و تصل لأكبر عدد من الموظفين . | | | | | |
| 19 | تشجع الإدارة الموظفين على إكمال أعمالهم من خلال التعاون و زرع الثقة في نفوسهم. | | | | | |
| 20 | تساهم سهولة الوصول إلى متخذي القرارات في توطيد العلاقة بين المسؤول و الموظف. | | | | | |
| 21 | يساهم التحقق من شرعية الأعمال الإدارية من إنجاز الأهداف و تحقيق الخطة | | | | | |
| 22 | تلتزم الإدارة بمراقبة مدى سير الخطة الموضوعة و مستوى تحقيق الإنجاز في كل مرحلة. | | | | | |
| 23 | تقوم الإدارة بالكشف عن معوقات تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية. | | | | | |
| 24 | تستهدف إدارة الجامعة تحقيق الجودة في الخدمات المقدمة من خلال التصحيح الدوري لمسار العمل. | | | | | |
| 25 | . تقوم إدارة الجامعة بتقييم مدى رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة | | | | | |
| 26 | تعمل إدارة الجامعة على تقييم النتائج مقارنة بالأهداف المسطرة | | | | | |

**المحور الثاني : آليات التسيير العمومي الجديد**

**البيانات المتعلقة بآليات التسيير العمومي الجديد:**من فضلك يرجى التّكرم **بقراءة هذه العبارات**بدقّة و تمعن **و الإجابة عليها**كلّ موضوعيّة و هذا بوضع علامة **(×)** في الخانة المناسبة.

| رقم | العبارات | موافق بشدّة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق شدّة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **البعد رقم01: تحسين إدارة الموارد البشرية** | | | | | |
| 1 | تعمل الجامعة باستمرار على استقطاب الكفاءات المتميزة من أساتذة و إداريين و عمال. | | | | | |
| 2 | تحرص الجامعة على التكوين المستمر لموظفيها (من خلال إتاحة الفرصة للتربصات خارج الوطن و الإستفادة من خبرات الكفاءات الأجنبية). | | | | | |
| 3 | تهتم الجامعة بالتحفيز في جميع المستويات الإدارية. | | | | | |
| 4 | تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات الويب و تكنولوجيا المعلومات في إجراءات و سياسات إدارة الموارد البشرية | | | | | |
| 5 | يتم إنتقاء الموظفين على أسس موضوعية تستند على الجدارة و الاستحقاق. | | | | | |
| | **البعد رقم02: تعزيز آليات الحوكمة** | | | | | |
| 1 | يتم اتخاذ القرارات بالإجماع في مختلف المجالس و اللجان (الإدارية و البيداغوجية) | | | | | |
| 2 | تسمح إدارة الجامعة بالمشاركة الفعالة لموظفيها ( إبداء الرأي، الإقتراحات ...) | | | | | |
| 3 | تستجيب إدارة الجامعة لشكاوى و إنشغالات موظفيها ( تسجيل، معالجة، ردود،....) | | | | | |
| 4 | تساعد الأنظمة و القوانين المعمول بها على بلوغ الأهداف المسطرة. | | | | | |
| 5 | تتبنى الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يناسب الكليات و الأقسام. | | | | | |
| 6 | تقوم إدارة الجامعة بمساءلة موظفيها حول أدائهم المهني (استفسار، استجواب، خصم من الراتب... إلخ) | | | | | |
| | **البعد رقم03: التوجه نحو الرقمنة** | | | | | |
| 1 | تمتلك إدارة الجامعة المقومات الضرورية لتبني الإدارة الإليكترونية | | | | | |
| 2 | تساهم عملية الرقمنة في تحسين جودة الأداء الإداري بالجامعة ( نوعية الخدمات، تقليل الأخطاء، سرعة التنفيذ). | | | | | |
| 3 | تشجع إدارة الجامعة على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في وظائفها الإدارية | | | | | |
| 4 | .تسعى إدارة الجامعة إلى تعميم الرقمنة في غالب المصالح الإدارية | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | تحرص إدارة الجامعة على التحديث المستمر للمحتويات الرقمية ( موقع إليكتروني، قواعد بيانات، الصفحات...) | | | | | |
| البعد رقم04: التوجه نحو اللامركزية | | | | | | |
| 1 | تفصل إدارة الجامعة في أغلب قراراتها داخليا. | | | | | |
| 2 | تتقيد إدارة الجامعة حرفيا بالأنظمة و التعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. | | | | | |
| 3 | تمنح الوزارة صلاحيات أوسع لرؤساء الجامعات في تسيير مصالحها. | | | | | |
| 4 | تتميز إدارة الجامعة بسهولة الوصول إلى متخذي القرارات . | | | | | |
| 5 | تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية | | | | | |
| البعد رقم05: تعزيز إدارة الأداء | | | | | | |
| 1 | تقوم الجامعة بالتقييم الدوري لمختلف موظفيها (رؤساء المصالح ، رؤساء مكاتب .....). | | | | | |
| 2 | تقدم الجامعة مكافآت و حوافز للموظفين ذوي الأداء المتميز. | | | | | |
| 3 | يطلع موظف الجامعة على نتائج تقييمه الدورية و السنوية. | | | | | |
| 4 | تستخدم إدارة الجامعة مؤشرات لقياس أداء الموظفين . | | | | | |
| 5 | تستخدم الجامعة وسائل التسيير الحديثة المطبقة في القطاع الخاص ( المقارنة المرجعية، لوحة القيادة، المحاسبة التحليلية، بطاقة الأداء المتوازن...). | | | | | |
| 6 | تشجع إدارة الجامعة الموظفين على الكشف عن النقائص و تقديم الاقتراحات بما يخدم الأهداف المسطرة. | | | | | |
| 7 | تعتمد إدارة الجامعة في المكافآت و الترقيات على نتائج تقييمها للموظفين. | | | | | |
| البعد رقم06: تعزيز الثقافة التنظيمية | | | | | | |
| 1 | تساهم الجامعة في نشر ثقافة الإدارة بالأهداف و التسيير بالنتائج. | | | | | |
| 2 | تتسم الإجراءات المتبعة في الجامعة بالوضوح التام لدى كافة الموظفين | | | | | |
| 3 | تعمل إدارة الجامعة على ضمان علاقات عمل إيجابية بين الموظفين ( التعاون والتكامل في إنجاز المهام). | | | | | |
| 4 | تتميز إدارة الجامعة بتبادل الأفكار بين مختلف المستويات الإدارية. | | | | | |
| 5 | تتبنى إدارة الجامعة ثقافة تسييرية حديثة ( إدارة الجودة الشاملة، التمكين، الإبداع....إلخ) . | | | | | |
| 6 | يتميز موظفي إدارة الجامعة بمسؤولية أخلاقية في أداء مهامهم. | | | | | |
| 7 | يعمل المسؤولون على تعزيز روح الانتماء و توطيد العلاقات بين العاملين | | | | | |
| البعد رقم07: التركيز على تحسين جودة الخدمات | | | | | | |
| 1 | تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف الأنشطة البيداغوجية بهدف تحسين جودة التحصيل العلمي. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 2 | تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف المهام الإدارية بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة. | | | | | |
| 3 | تعتمد إدارة الجامعة على التقارير البيداغوجية الدورية للأساتذة في تحسين جودة محتوى المناهج العلمية. | | | | | |
| 4 | تعمل إدارة الجامعة على استقصاء أراء المرتفقين ( طلبة، أساتذة، منظمات،....) لمعرفة انشغالاتهم و إقترحاتهم حول الخدمات المقدمة. | | | | | |
| 5 | تقوم إدارة الجامعة بتقييم رضا المرتفقين ( طلبة، أساتذة، منظمات،....) حول جودة الخدمات المقدمة. | | | | | |

**السؤال المفتوح :**

**ما مدى جاهزية مؤسسات التعليم العالي للإنتقال من نموذج التسيير التقليدي(البيروقراطي) إلى التسيير العمومي الجديد؟**

- **-1**
- **-2**
- **-3**
- **-4**
- **-5**
-

**و ما هي المتطلبات الكفيلة بتحقيق هذا الإنتقال حسب رأيك ؟**

- **-1**
- **-2**
- **3**
- **4**

**شكرا على حسن تعاونكم**

## الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss

```
COMPUTE Y=MEAN(س1,س2,س3,س4,س5,س6,س7,س8,س9,س10,س11,س12,س13,س14,س15).
EXECUTE.
COMPUTE X1=MEAN(س16,س17,س18,س19,س20).
EXECUTE.
COMPUTE X2=MEAN(س21,س22,س23,س24,س25,س26,س27).
EXECUTE.
COMPUTE X3=MEAN(س28,س29,س30,س31,س32).
EXECUTE.
COMPUTE X4=MEAN(س33,س34,س35,س36,س37).
EXECUTE.
COMPUTE X5=MEAN(س38,س39,س40,س41,س42,س43,س44,س45).
EXECUTE.
COMPUTE X6=MEAN(س46,س47,س48,س49,س50,س51,س52,س53).
EXECUTE.
COMPUTE X7=MEAN(س54,س55,س56,س57,س58).
EXECUTE.
DATASET ACTIVATE Ensemble_de_données1.

SAVE OUTFILE='C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال بوشعالة'سav.
/COMPRESSED.
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس!
/ORDER=ANALYSIS.
```

## Effectifs

```
C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال بوشعالةsav.[Ensemble_de_données1]
```

**Statistiques**

الجنس

| | | |
|---|---|---|
| N | Valide | 395 |
| | Manquante | 0 |

**الجنس**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 242 | 61,3 | 61,3 | 61,3 |
| | أنثي | 153 | 38,7 | 38,7 | 100,0 |
| | Total | 395 | 100,0 | 100,0 | |

```
FREQUENCIES VARIABLES=الجنس المؤهل الوظيفة الأقدمية
  /ORDER=ANALYSIS.
```

## Effectifs

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال بوشعالة.sav
```

**Statistiques**

| | | الجنس | المؤهل العلمي | المركز الوظيفي | الأقدمية المهنية |
|---|---|---|---|---|---|
| N | Valide | 395 | 395 | 394 | 395 |
| | Manquante | 0 | 0 | 1 | 0 |

## Tableau de fréquences

**الجنس**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 242 | 61,3 | 61,3 | 61,3 |
| | أنثي | 153 | 38,7 | 38,7 | 100,0 |
| | Total | 395 | 100,0 | 100,0 | |

**المؤهل العلمي**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | لسانس/تقني سامي/ DUEA | 95 | 24,1 | 24,1 | 24,1 |
| | مهندس/ماستر | 142 | 35,9 | 35,9 | 60,0 |
| | ماجستر | 30 | 7,6 | 7,6 | 67,6 |
| | دكتوراه | 127 | 32,2 | 32,2 | 99,7 |
| | 5 | 1 | ,3 | ,3 | 100,0 |
| | Total | 395 | 100,0 | 100,0 | |

**المركز الوظيفي**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | إداري يشغل منصب عالي | 237 | 60,0 | 60,0 | 60,0 |
| | أستاذ يشغل منصب عالي | 158 | 40,0 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | 395 | 100,0 | 100,0 | |

**الأقدمية المهنية**

| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | أقل من 5 سنوات | 51 | 12,9 | 12,9 | 12,9 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 134 | 33,9 | 33,9 | 46,8 |
| | من 11 إلى 15 سنوات | 107 | 27,1 | 27,1 | 73,9 |
| | من 16 إلى 20 سنوات | 57 | 14,4 | 14,4 | 88,4 |
| | من 21 إلى 25 سنوات | 22 | 5,6 | 5,6 | 93,9 |
| | أكثر من 25 سنوات | 24 | 6,1 | 6,1 | 100,0 |
| | Total | 395 | 100,0 | 100,0 | |

```
SAVE OUTFILE='C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال\جمال بوشعالة'.sav
/COMPRESSED
```

**Correlations**

| | | | Y | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | Y | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,660** | ,699** | ,582** | ,626** | ,668** | ,764** | ,667** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 395 | 394 | 394 | 394 | 393 | 393 | 393 | 389 |
| | X1 | Coefficient de corrélation | ,660** | 1,000 | ,724** | ,580** | ,530** | ,701** | ,690** | ,590** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 394 | 394 | 394 | 394 | 393 | 393 | 393 | 389 |
| | X2 | Coefficient de corrélation | ,699** | ,724** | 1,000 | ,635** | ,593** | ,693** | ,707** | ,645** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 394 | 394 | 394 | 394 | 393 | 393 | 393 | 389 |
| | X3 | Coefficient de corrélation | ,582** | ,580** | ,635** | 1,000 | ,556** | ,603** | ,569** | ,605** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 394 | 394 | 394 | 394 | 393 | 393 | 393 | 389 |
| | X4 | Coefficient de corrélation | ,626** | ,530** | ,593** | ,556** | 1,000 | ,602** | ,600** | ,527** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 | ,000 |
| | | N | 393 | 393 | 393 | 393 | 393 | 393 | 393 | 389 |
| | X5 | Coefficient de corrélation | ,668** | ,701** | ,693** | ,603** | ,602** | 1,000 | ,742** | ,663** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 | ,000 |
| | | N | 393 | 393 | 393 | 393 | 393 | 393 | 393 | 389 |
| | X6 | Coefficient de corrélation | ,764** | ,690** | ,707** | ,569** | ,600** | ,742** | 1,000 | ,684** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . | ,000 |
| | | N | 393 | 393 | 393 | 393 | 393 | 393 | 393 | 389 |
| | X7 | Coefficient de corrélation | ,667** | ,590** | ,645** | ,605** | ,527** | ,663** | ,684** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | . |
| | | N | 389 | 389 | 389 | 389 | 389 | 389 | 389 | 389 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## Fiabilité

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال بوشعالة\جمال.sav
```

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 359 | 90,9 |
| | Exclus[a] | 36 | 9,1 |
| | Total | 395 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,972 | 58 |

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14
س15
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال بوشعالة\جمال.sav

**Statistiques descriptive**

| المتغير التابع | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| تعمل الجامعة باستمرار على استقطاب الكفاءات المتميزة من أساتذة و إداريين و عمال. | 395 | 3,44 | 1,022 |
| تحرص الجامعة على تحديد أهدافها و تحقيقها خلال مدة زمنية محددة. | 393 | 3,48 | ,990 |
| توفر الجامعة الوسائل و الإمكانيات الضرورية لتنفيذ خططها. | 395 | 3,44 | 1,021 |
| توجد خطط بديلة لإدارة المؤسسة الجامعية في حالة وقوع الكوارث و الأزمات. | 393 | 3,16 | 1,015 |
| تحرص إدارة الجامعة على إيجاد قنوات إتصال مرنة مع الهيئات الإدارية التابعة لها. | 394 | 3,56 | ,945 |
| يساعد تحديد المسؤوليات و الصلاحيات و المهام لكل وحدة ادارية و العلاقات بوضوح على تفادي التداخل و الصراع و تحقيق الأهداف المسطرة. | 395 | 3,45 | 1,015 |
| يؤدي عدم تفويض السلطة بالقدر الكافي من الوزارة إلى الجامعة إلى البطء في اتخاذ القرار. | 395 | 3,72 | ,956 |
| تشرح إدارة الجامعة كيفية تنفيذ خطة عملها بكل وضوح | 393 | 3,26 | 1,052 |
| يتدخل مسؤولو المصالح المختلفة بالجامعة في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة )لحل المشاكل و تصحيح الأخطاء( | 394 | 3,22 | 1,107 |
| تحرص إدارة الجامعة على حصول الموظفين على جميع حقوقهم المالية في وقتها المحدد. | 392 | 3,66 | 1,080 |
| تتميز الرسائل الإدارية التي تتلقاها من المسؤولين بالجامعة بالإختصار و الوضوح. | 393 | 3,62 | ,927 |
| تشجع الإدارة الموظفين على إكمال أعمالهم من خلال التعاون و زرع الثقة في نفوسهم. | 392 | 3,19 | 1,107 |
| تلتزم إدارة الجامعة بمراقبة سير الخطة الموضوعة و مستوى تحقيق الإنجاز في كل مرحلة. | 390 | 3,36 | ,962 |
| تقوم إدارة الجامعة بالكشف عن معوقات تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية. | 390 | 3,13 | 1,002 |
| .تقوم إدارة الجامعة بتقييم مدى رضا المستفيدين من خدماتها. | 393 | 2,75 | 1,080 |
| N valide (listwise) | 380 | | |

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س16 س17 س18 س19 س20 س21
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال بوشعالة\جمال.sav

**Statistiques descriptive**

| البعد1 | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| تعمل الجامعة باستمرار على استقطاب الكفاءات المتميزة من أساتذة و إداريين و عمال. | 392 | 3,29 | 1,102 |
| تحرص الجامعة على التكوين المستمر لموظفيها) من خلال إتاحة الفرصة للتربصات داخل وخارج الوطن و الإستفادة من خبرات الكفاءات الأجنبية.( | 393 | 3,35 | 1,096 |
| تهتم الجامعة بالتحفيز في جميع المستويات الإدارية. | 394 | 2,86 | 1,083 |
| تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات الويب و تكنولوجيا المعلومات في إجراءات و سياسات إدارة الموارد البشرية | 394 | 3,27 | 1,075 |
| يتم إنتقاء الموظفين على أسس موضوعية تستند على الجدارة و الاستحقاق. | 394 | 3,09 | 1,111 |
| يتم اتخاذ القرارات بالإجماع في مختلف المجالس و اللجان) الإدارية و البيداغوجية( | 393 | 3,57 | 1,003 |
| N valide (listwise) | 391 | | |

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال\جمال بوشعالة.sav
```

**Statistiques descriptive**

| البعد2 | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| يتم اتخاذ القرارات بالإجماع في مختلف المجالس و اللجان) الإدارية و البيداغوجية( | 393 | 3,57 | 1,003 |
| تسمح إدارة الجامعة بالمشاركة الفعالة لموظفيها ) إبداء الرأي، الإقتراحات(... | 393 | 3,10 | 1,068 |
| تستجيب إدارة الجامعة لشكاوى و إنشغالات موظفيها ) تسجيل، معالجة، ردود،(.... | 394 | 3,11 | 1,043 |
| يمكن للعاملين بإدارة الجامعة الحصول على المعلومة بكل سهولة. | 394 | 3,10 | 1,039 |
| تساعد الأنظمة و القوانين المعمول بها على بلوغ الأهداف المسطرة. | 393 | 3,27 | ,978 |
| تتبنى الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يناسب الكليات و الأقسام. | 392 | 3,35 | ,961 |
| تقوم إدارة الجامعة بمساءلة موظفيها حول أدائهم المهني) استفسار، استجواب، خصم من الراتب ...إلخ( | 394 | 3,70 | ,993 |
| N valide (listwise) | 390 | | |

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س28 س29 س30 س31 س32
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال\جمال بوشعالة.sav
```

**Statistiques descriptive**

| البعد3 | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| تمتلك إدارة الجامعة المقومات الضرورية لتبني الإدارة الإليكترونية | 394 | 3,45 | 1,130 |
| تساهم عملية الرقمنة في تحسين جودة الأداء الإداري بالجامعة ) نوعية الخدمات، تقليل الأخطاء،.(.... | 394 | 3,98 | ,847 |
| تشجع إدارة الجامعة على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في وظائفها الإدارية و البيداغوجية | 393 | 3,72 | ,906 |
| .تسعى إدارة الجامعة إلى تعميم الرقمنة في غالب المصالح الإدارية | 392 | 3,66 | ,932 |
| تحرص إدارة الجامعة على التحديث المستمر للمحتويات الرقمية ) موقع إليكتروني، قواعد بيانات،(... | 392 | 3,64 | 1,012 |
| N valide (listwise) | 391 | | |

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س33 س34 س35 س36 س37
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال\جمال بوشعالة.sav
```

**Statistiques descriptive**

| البعد4 | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| للجامعة الحرية في اتخاذ أغلب قراراتها على مستوى هيئاتها الإدارية ) رئيس الجامعة، المجالس ، اللجان الخ( | 393 | 3,60 | ,890 |
| تتقيد إدارة الجامعة حرفيا بالأنظمة و التعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. | 393 | 3,74 | ,956 |
| تمنح الوزارة صلاحيات أوسع لرؤساء الجامعات في تسيير مصالحها. | 392 | 3,52 | ,962 |
| تعمل ادارة الجامعة على تسهيل عملية الاتصال و التواصل مع مسؤوليها و مختلف هيئاتها. | 392 | 3,52 | ,929 |
| تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية | 393 | 2,96 | 1,000 |
| N valide (listwise) | 391 | | |

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 س45
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال\جمال بوشعالة.sav
```

**Statistiques descriptive**

| البعد5 | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| تقوم الجامعة بالتقييم الدوري لمختلف موظفيها) رؤساء المصالح ، رؤساء مكاتب.(..... | 393 | 3,05 | 1,088 |
| تضع الجامعة معايير واضحة للأداء المطلوب. | 387 | 2,96 | 1,026 |
| تقدم الجامعة مكافآت و حوافز للموظفين ذوي الأداء المتميز. | 392 | 2,47 | 1,194 |
| يطلع موظف الجامعة على نتائج تقييمه الدورية و السنوية. | 391 | 3,01 | 1,147 |
| تستخدم إدارة الجامعة مؤشرات لقياس أداء الموظفين. | 393 | 2,77 | 1,180 |
| تستخدم الجامعة وسائل التسيير الحديثة المطبقة في القطاع الخاص) لوحة القيادة، المحاسبة التحليلية،.(... | 393 | 2,81 | 1,054 |
| تشجع إدارة الجامعة الموظفين على الكشف عن النقائص و تقديم الاقتراحات بما يخدم الأهداف المسطرة. | 393 | 2,84 | 1,057 |
| تعتمد إدارة الجامعة في المكافآت و الترقيات و العقوبات على نتائج تقييمها للموظفين. | 392 | 2,89 | 1,146 |
| N valide (listwise) | 384 | | |

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س46 س47 س48 س49 س50 س51 س52 س53
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

```
جمال\جمال بوشعالة[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\
.sav
```

**Statistiques descriptive**

| البعد6 | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| تساهم الجامعة في نشر ثقافة الإدارة بالأهداف و التسيير بالنتائج. | 393 | 3,06 | ,976 |
| تتسم الإجراءات المتبعة في الجامعة بالوضوح التام لدى كافة الموظفين | 393 | 3,04 | ,999 |
| تعمل إدارة الجامعة على ضمان علاقات عمل إيجابية بين الموظفين ( التعاون والتكامل في إنجاز المهام.( | 391 | 3,20 | 1,040 |
| تتميز إدارة الجامعة بتبادل الأفكار بين مختلف المستويات الإدارية. | 391 | 3,03 | ,993 |
| تتبنى إدارة الجامعة ثقافة تسييرية حديثة ) إدارة الجودة الشاملة، التمكين، الإبداع....إلخ. ( | 392 | 2,96 | 1,036 |
| تحض الجامعة على أن يكون مسؤوليها قدوة للموظفين. | 392 | 3,16 | 1,075 |
| يتميز موظفي إدارة الجامعة بمسؤولية أخلاقية في أداء مهامهم. | 391 | 3,35 | ,930 |
| يعمل المسؤولون على تعزيز روح الانتماء و توطيد العلاقات بين العاملين | 390 | 3,17 | 1,018 |
| N valide (listwise) | 388 | | |

```
DESCRIPTIVES VARIABLES=س54 س55 س56 س57 س58
  /STATISTICS=MEAN STDDEV.
```

## Descriptives

```
جمال\جمال بوشعالة[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\
.sav
```

**Statistiques descriptive**

| البعد7 | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف الأنشطة البيداغوجية بهدف تحسين جودة التحصيل العلمي. | 389 | 3,41 | 1,008 |
| تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف المهام الإدارية بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة. | 389 | 3,38 | ,981 |
| تعتمد إدارة الجامعة على التقارير البيداغوجية الدورية للأساتذة في تحسين جودة محتوى المناهج العلمية. | 389 | 3,25 | 1,015 |
| تعمل إدارة الجامعة على استقصاء أراء المرتفقين ) طلبة، أساتذة، منظمات، (....لمعرفة انشغالاتهم و إقترحاتهم حول الخدمات المقدمة. | 389 | 3,07 | ,987 |
| تقوم إدارة الجامعة بتقييم رضا المرتفقين ) طلبة، أساتذة، منظمات، (....حول جودة الخدمات المقدمة. | 389 | 3,01 | 1,012 |
| N valide (listwise) | 389 | | |

## Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال\جمال بوشعالة.sav

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | X1[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,688[a] | ,473 | ,471 | ,49658 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X1

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 86,641 | 1 | 86,641 | 351,355 | ,000[b] |
| | Résidu | 96,663 | 392 | ,247 | | |
| | Total | 183,304 | 393 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X1

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,614 | ,097 | | 16,726 | ,000 |
| | X1 | ,551 | ,029 | ,688 | 18,744 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

## Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال\جمال بوشعالة.sav

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | X2[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,720[a] | ,518 | ,517 | ,47475 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X2

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 94,952 | 1 | 94,952 | 421,286 | ,000[b] |
| | Résidu | 88,352 | 392 | ,225 | | |
| | Total | 183,304 | 393 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X2

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,038 | ,116 | | 8,975 | ,000 |
| | X2 | ,702 | ,034 | ,720 | 20,525 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

## Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال\جمال بوشعالة.sav

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | X3[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,601[a] | ,361 | ,359 | ,54670 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X3

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 66,145 | 1 | 66,145 | 221,312 | ,000[b] |
| | Résidu | 117,159 | 392 | ,299 | | |
| | Total | 183,304 | 393 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X3

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,257 | ,144 | | 8,726 | ,000 |
| | X3 | ,571 | ,038 | ,601 | 14,877 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

## Régression

```
.savةـوشعالـبـ جمال\جمال[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\
```

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | X4[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,632[a] | ,399 | ,397 | ,53069 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X4

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 73,054 | 1 | 73,054 | 259,392 | ,000[b] |
| | Résidu | 110,119 | 391 | ,282 | | |
| | Total | 183,173 | 392 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X4

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,130 | ,141 | | 8,003 | ,000 |
| | X4 | ,644 | ,040 | ,632 | 16,106 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

## Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال بوشعالة\جمال.sav

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | X5[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,685[a] | ,469 | ,468 | ,49881 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X5

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 85,887 | 1 | 85,887 | 345,186 | ,000[b] |
| | Résidu | 97,286 | 391 | ,249 | | |
| | Total | 183,173 | 392 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X5

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardizes | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,821 | ,087 | | 21,002 | ,000 |
| | X5 | ,541 | ,029 | ,685 | 18,579 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

## Régression

```
[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال بوشعالة\جمال.sav
```

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | X6[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,773[a] | ,598 | ,597 | ,43410 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X6

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 109,492 | 1 | 109,492 | 581,042 | ,000[b] |
| | Résidu | 73,681 | 391 | ,188 | | |
| | Total | 183,173 | 392 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X6

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,304 | ,088 | | 14,785 | ,000 |
| | X6 | ,660 | ,027 | ,773 | 24,105 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

## Régression

[Ensemble_de_données1] C:\Users\Compaqs\Desktop\جمال\جمال بوشعالة.sav

**Variables introduites/supprimées[a]**

| Modèle | Variables introduites | Variables supprimées | Méthode |
|---|---|---|---|
| 1 | X7[b] | . | Entrée |

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,655[a] | ,429 | ,427 | ,51557 |

a. Valeurs prédites : (constantes), X7

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 77,165 | 1 | 77,165 | 290,296 | ,000[b] |
| | Résidu | 102,870 | 387 | ,266 | | |
| | Total | 180,035 | 388 | | | |

a. Variable dépendante : Y

b. Valeurs prédites : (constantes), X7

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | 1,642 | ,104 | | 15,710 | ,000 |
| | X7 | ,535 | ,031 | ,655 | 17,038 | ,000 |

a. Variable dépendante : Y

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,814[a] | ,663 | ,662 | ,39721 |

a. Valeurs prédites : (constantes), أليات التسير العمومي الحديث

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | Ddl | Moyenne des carrés | D | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 121,457 | 1 | 121,457 | 769,816 | ,000[b] |
| | Résidu | 61,847 | 392 | ,158 | | |
| | Total | 183,304 | 393 | | | |

a. Variable dépendante : تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي

b. Valeurs prédites : (constantes), أليات التسير العمومي الحديث

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | A | Erreur standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | ,640 | ,100 | | 6,398 | ,000 |
| | أليات التسير العمومي الحديث | ,842 | ,030 | ,814 | 27,746 | ,000 |

a. Variable dépendante : تحسين تسيير مؤسسات التعليم العالي

**الملحق رقم (04):**

## الاستبيان بعد عملية التحكيم

**الأخ الكريم/الأخت الكريمة**، السلام عليكم و رحمة الله و بركاته ؛

في إطار التحضير للحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير تخصص تسيير عمومي تحت عنوان: **"أهمية إنتقال الإدارة العمومية من نموذج التسيير التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد دراسة حالة"** يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بغرض جمع المعلومات اللازمة لإتمام هذه الدراسة، لذا يرجى من سيادتكم المحترمة الكرم بالإجابة على أسئلة الإستبيان بكل دقة و موضوعية، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل الكبير في إثراء موضوع الدراسة، وذلك بوضع علامة (**X**) في الخانة التي تناسب وجهة نظركم نحو كل عبارة من العبارات الواردة في الاستبان، ونحيطكم علما أن المعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

**1- الجنس :** ذكر ☐ أنثى ☐

**2 -الفئة العمرية:** أقل 30 سنة ☐ من 31-40 سنة ☐ من 41-50 سنة ☐

من 51- 65 سنة ☐

**3 – المؤهل العلمي:** ليسانس/تقني سامي/DUEA ☐ ماستر / مهندس ☐ ماجيستير ☐

دكتوراه ☐

**4- المستوى (المركز) الوظيفي:** إداري يشغل منصب عالي ☐ أستاذ يشغل منصب عالي ☐

**6 – عدد سنوات الأقدمية:** أقل من 05 سنوات ☐ من 06-10 سنوات ☐ من 11-15 سنة ☐

من 16 – 20 سنة ☐ من 21-25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة ☐

**المحور الثاني: واقع التسيير العمومي بمؤسسات التعليم العالي** من فضلك يرجى التّكرم **بقراءة هذه العبارات**بدقّة و تمعن و **الإجابة عليها**كل موضوعيّة و هذا بوضع علامة **(×)** في الخانة المناسبة.

| رقم | العبارات | موافق شدّة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق شدّة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تتبنى الجامعة خطة إستراتيجية واضحة الرؤية و الأهداف . | | | | | |
| 2 | تحرص الجامعة على تحديد أهدافها و تحقيقها خلال مدة زمنية محددة. | | | | | |
| 3 | توفر الجامعة الوسائل و الإمكانيات الضرورية لتنفيذ خططها . | | | | | |
| 4 | توجد خطط بديلة لإدارة المؤسسة الجامعية في حالة وقوع الكوارث و الأزمات. | | | | | |
| 5 | تحرص إدارة الجامعة على إيجاد قنوات إتصال مرنة مع الهيئات الإدارية التابعة لها. | | | | | |
| 6 | تقوم الجامعة بتحديد المسؤوليات و الصلاحيات و المهام لكل وحدة إداريةو العلاقات بوضوح لتفادي التداخل و الصراع و تحقيق الأهداف المسطرة. | | | | | |
| 7 | يؤدي عدم تفويض السلطة بالقدر الكافي من الوزارة إلى الجامعة إلى البطء في اتخاذ القرار. | | | | | |
| 8 | تشرحإدارة الجامعة كيفية تنفيذ خطة عملها بكل وضوح | | | | | |
| 9 | يتدخل مسؤولو المصالح المختلفة بالجامعة في الوقت المناسب باتخاذ القرارات المناسبة (لحل المشاكل و تصحيح الأخطاء ) | | | | | |
| 10 | تحرص إدارة الجامعة على حصول الموظفين على جميع حقوقهم المالية في وقتها المحدد. | | | | | |
| 11 | تتميز الرسائل الإدارية التي تتلقاها من المسؤولين بالجامعة بالإختصار و الوضوح. | | | | | |
| 12 | تشجع الإدارة الموظفين على إكمال أعمالهم من خلال التعاون و زرع الثقة في نفوسهم. | | | | | |
| 13 | تلتزم إدارة الجامعة بمراقبة سير الخطة الموضوعة و مستوى تحقيق الإنجاز في كل مرحلة. | | | | | |
| 14 | تقوم إدارة الجامعة بالكشف عن معوقات تحقيق الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية. | | | | | |
| 15 | . تقوم إدارة الجامعة بتقييم مدى رضا المستفيدين من خدماتها. | | | | | |

**المحور الثالث : آليات التسيير العمومي الجديد**

| رقم | العبارات | موافق شدّة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق شدّة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **البعد رقم01: إدارة الموارد البشرية** | | | | | |
| 1 | تعمل الجامعة باستمرار على استقطاب الكفاءات المتميزة من أساتذة و إداريين و عمال. | | | | | |
| 2 | تحرص الجامعة على التكوين المستمر لموظفيها (من خلال إتاحة الفرصة للتربصات داخل و خارج الوطن و الإستفادة من خبرات الكفاءات الأجنبية). | | | | | |
| 3 | تهتم الجامعة بالتحفيز في جميع المستويات الإدارية. | | | | | |
| 4 | تعتمد إدارة الجامعة على تقنيات الويب و تكنولوجيا المعلومات في إجراءات و سياسات إدارة الموارد البشرية | | | | | |
| 5 | يتم إنتقاء الموظفين على أسس موضوعية تستند على الجدارة و الاستحقاق. | | | | | |
| | **البعد رقم02: الحوكمة** | | | | | |
| 1 | يتم اتخاذ القرارات بالإجماع في مختلف المجالس و اللجان (الإدارية و البيداغوجية) | | | | | |
| 2 | تسمح إدارة الجامعة بالمشاركة الفعالة لموظفيها ( إبداء الرأي، الإقتراحات ...) | | | | | |
| 3 | تستجيب إدارة الجامعة لشكاوى و إنشغالات موظفيها ( تسجيل، معالجة، ردود،....) | | | | | |
| 4 | يمكن للعاملين بإدارة الجامعة الحصول على المعلومة بكل سهولة . | | | | | |
| 5 | تساعد الأنظمة و القوانين المعمول بها على بلوغ الأهداف المسطرة. | | | | | |
| 5 | تتبنى الجامعة اللامركزية في اتخاذ القرارات بما يناسب الكليات و الأقسام. | | | | | |
| 7 | تقوم إدارة الجامعة بمساءلة موظفيها حول أدائهم المهني (استفسار، استجواب، خصم من الراتب... إلخ) | | | | | |
| | **البعد رقم03: الإدارة الإليكترونية** | | | | | |
| 1 | تمتلك إدارة الجامعة المقومات الضرورية لتبني الإدارة الإليكترونية | | | | | |
| 2 | تساهم عملية الرقمنة في تحسين جودة الأداء الإداري بالجامعة ( نوعية الخدمات، تقليل الأخطاء، ....). | | | | | |
| 3 | تشجع إدارة الجامعة على استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في وظائفها الإدارية و البيداغوجية | | | | | |
| 4 | .تسعى إدارة الجامعة إلى تعميم الرقمنة في غالب المصالح الإدارية | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | تحرص إدارة الجامعة على التحديث المستمر للمحتويات الرقمية ( موقع إليكتروني، قواعد بيانات،...) | | | | | |
| رقم | العبارات | موافق شدّة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق شدّة |
| البعد رقم04: اللامركزية | | | | | | |
| 1 | للجامعة الحرية في اتخاذ أغلب قراراتها على مستوى هيئاتها الإدارية ( رئيس الجامعة، المجالس ، اللجان الخ) | | | | | |
| 2 | تتقيد إدارة الجامعة حرفيا بالأنظمة و التعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. | | | | | |
| 3 | تمنح الوزارة صلاحيات أوسع لرؤساء الجامعات في تسيير مصالحها. | | | | | |
| 4 | تعمل ادارة الجامعة على تسهيل عملية الاتصال و التواصل مع مسؤوليها و مختلف هيئاتها. | | | | | |
| 5 | تشجع إدارة الجامعة موظفيها على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية | | | | | |
| البعد رقم05: إدارة الأداء | | | | | | |
| 1 | تقوم الجامعة بالتقييم الدوري لمختلف موظفيها (رؤساء المصالح ، رؤساء مكاتب .....). | | | | | |
| 2 | تضع الجامعة معايير واضحة للأداء المطلوب . | | | | | |
| 3 | تقدم الجامعة مكافآت و حوافز للموظفين ذوي الأداء المتميز. | | | | | |
| 4 | يطلع موظف الجامعة على نتائج تقييمه الدورية و السنوية. | | | | | |
| 5 | تستخدم إدارة الجامعة مؤشرات لقياس أداء الموظفين . | | | | | |
| 6 | تستخدم الجامعة وسائل التسيير الحديثة المطبقة في القطاع الخاص (لوحة القيادة، المحاسبة التحليلية،...). | | | | | |
| 7 | تشجع إدارة الجامعة الموظفين على الكشف عن النقائص و تقديم الاقتراحات بما يخدم الأهداف المسطرة. | | | | | |
| 8 | تعتمد إدارة الجامعة في المكافآت و الترقيات و العقوبات على نتائج تقييمها للموظفين. | | | | | |
| البعد رقم06: الثقافة التنظيمية | | | | | | |
| 1 | تساهم الجامعة في نشر ثقافة الإدارة بالأهداف و التسيير بالنتائج. | | | | | |
| 2 | تتسم الإجراءات المتبعة في الجامعة بالوضوح التام لدى كافة الموظفين | | | | | |
| 3 | تعمل إدارة الجامعة على ضمان علاقات عمل إيجابية بين الموظفين ( التعاون والتكامل في إنجاز المهام). | | | | | |
| 4 | تتميز إدارة الجامعة بتبادل الأفكار بين مختلف المستويات الإدارية. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | تتبنى إدارة الجامعة ثقافة تسييرية حديثة ( إدارة الجودة الشاملة، التمكين، الإبداع....إلخ) . | | | | | |
| 6 | تحض الجامعة على أن يكون مسؤوليها قدوة للموظفين . | | | | | |
| 7 | يتميز موظفي إدارة الجامعة بمسؤولية أخلاقية في أداء مهامهم. | | | | | |
| 8 | يعمل المسؤولون على تعزيز روح الانتماء و توطيد العلاقات بين العاملين | | | | | |
| البعد رقم07: جودة الخدمات | | | | | | |
| 1 | تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف الأنشطة البيداغوجية بهدف تحسين جودة التحصيل العلمي. | | | | | |
| 2 | تتبنى إدارة الجامعة عملية المتابعة والتقييم في مختلف المهام الإدارية بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة. | | | | | |
| 3 | تعتمد إدارة الجامعة على التقارير البيداغوجية الدورية للأساتذة في تحسين جودة محتوى المناهج العلمية. | | | | | |
| 4 | تعمل إدارة الجامعة على استقصاء أراء المرتفقين ( طلبة، أساتذة، منظمات،....) لمعرفة انشغالاتهم و إقترحاتهم حول الخدمات المقدمة. | | | | | |
| 5 | تقوم إدارة الجامعة بتقييم رضا المرتفقين ( طلبة، أساتذة، منظمات،....) حول جودة الخدمات المقدمة. | | | | | |

# الملخص باللغة الأجنبية

**Abstract:**

This study aims to address the problem of improving public management in higher education institutions through the application of new public management mechanisms. The theoretical side included the intellectual propositions related to traditional public management and the new public management, in addition to an analytical study of the reality of public management in higher education institutions in Algeria. , organizational culture, .....) in higher education institutions in Algeria, through the development of a questionnaire that was used as a study tool. The questionnaire was distributed to a sample of higher education institutions in Algeria, numbering 13 universities, where a random sample was selected consisting mainly of employees (professors and administrators) occupying high positions (functionally or structurally), and the sample size was 395 individuals. After that, the obtained data were analyzed and hypotheses were tested based on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) system.

Finally, the study concluded that the application of the new public management mechanisms contributes to improving the management of higher education institutions in Algeria, provided that the requirements for adopting these mechanisms are met by creating an appropriate environment. The study presented a set of suggestions and recommendations in order to activate this management model in higher education institutions in Algeria.

**Keywords:** public administration, traditional public management, new public management, new public management mechanisms, higher education institutions.