



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي




كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم اقتصادية
التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات


دور التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر -دراسة في القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية-


تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

زكرياء بله باسي 

إعداد الطالبات:

فاطمة نصبة 

خديجة دو 

مبروكة قشوط 

اللجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. مرزقي مرزوقي

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

أ.د. زكرياء بله باسي

مناقشا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. عادل رضوان

السنة الجامعية: 2024/2023م



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي


ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات


دور التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر -دراسة في القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية-


تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

زكرياء بله باسي 

إعداد الطالبات:

فاطمة نصبة 

خديجة دو 

مبروكة قشوط 

اللجنة المناقشة:

رئيسا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. مرزقي مرزوقي

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر أ بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

أ.د. زكرياء بله باسي

مناقشا

أستاذ محاضر بجامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

د. عادل رضوان

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا

أما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

منبع نجاحي وسر فلاحتي والديا الكريمين أطال الله عمرهما بالصحة والعافية

وإلى إخوتي و أخواتي حفظهم الله

إلى زوجي الكريم الذي كان سندا لي في مشواري الدراسي

إلى أبنائي الأغزاء حفظهم الله لنا

إلى كل الأقارب و الأصدقاء و الأحياء بدون استثناء

إلى كل الأساتذة و الأستاذات وفقهم الله

إلى كل رفقاء الدراسة و زملاء العمل

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

إلى كل من نسيهم لساني وذكرهم قلبي

أهدي ثمرة عملي هذا.

فاطمة

أهداء أهـداء

أهدي ثمار جهدي وعملي المتواضع إلى:
من ضحت كثيرا من أجلي، ووقفت إلى جانبي، أمي الغالية.
إلى من كان سندي، أبي الفاضل.
إلى كل إخوتي و أخواتي.
إلى كل الأصدقاء و الزملاء.
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد أتقدم لهم بالشكر الجزيل.

خديجة

أهداء إلى أمي

إله لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.
ولا تطيب الدنيا إلا بذكرك، ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، ونصح الأمة، نبي الرحمة ونور العالمين.

سيدنا محمد ﷺ

إلى معنى الحب والحنان، إلى بسملة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها
سر نجاحي، وحنانها بلسم جراحي،
إلى أغلى الحبايب.

أمي... أمي... أمي...

إلى تاج رأسي وقرتي عيني إلى أحن وأكبر قلب، إلى صاحب الفضل الجزيل
والدعم المتواصل.

إلى من خطى لي المبادئ والأخلاق على صفحة بيضاء أبي العزيز.

إلى من نشأت وترعرعت بينهم إخواني و أخواتي

ولا أنسى زوجي الغالي الله يحفظه ويرعاه يا رب، و الداية الغالية و أولادها
و زوجاتهم و أزواجهم.

كما لا أنسى زملائي في العمل CPI El-Oued كل واحد باسمه وكل
من ساهم في نصحي أو إعطائي يد العون والمساعدة لهم الشكر الجزيل
والامتنان والتقدير.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

إلى كل هؤلاء أرف أجمل ما تحمله عبارات الود والاحاء أهدي ثمره جهدي.

مبروكة

شكر وتقدير

قال الله تعالى:

﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ﴾

[النمل: 15]

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك
الحمد لله والشكر لله عدد خلقك ورضا نفسك وزنة عرشك ومداد كلماتك
أحمدك وأشكرك على اتمام هذا العمل.

ويقول النبي ﷺ: «من لم يشكر الناس لم يشكر الله» [رواه الترمذي]
نتوجه بأسى معاني الشكر والتقدير إلى الذي فتح لنا مجال البحث العلمي
الأستاذ الدكتور "زكرياء بله باسي".

ونقدم جزيل الشكر والتقدير للدكتور "إبراهيم قعيد" الذي لم يبخل علينا بوقته
وجهدته في توجيهنا وإرشادنا عند إنجاز هذا البحث، فله منا أوفر التحية والإحترام
عرفانا له بالجميل.

إلى كل من أزال الغموض عن الدراسة في المحطات الصعبة.
ولا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا
بالموافقة على مناقشة هذا العمل.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التسيير العمومي الجديد على أداء المؤسسات العمومية، ويتكون المتغير المستقل والمتمثل في التسيير العمومي الجديد من الأبعاد (الحركي، التشاركي، الإفصاحي، الاستشاري والاستراتيجي، الأخلاقي وبعد اللامركزية) ومحاولة معرفة نتائجها على أداء المؤسسات العمومية في ولاية الوادي. ومن أجل معالجة هذه الإشكالية استخدمنا المنهج الوصفي، بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي لعدد من المؤسسات العمومية في ولاية الوادي منها (التربية، الجامعة، التكوين، الإقامة الجامعية، مديرية الثقافة والشباب والرياضة والصحة والولاية)، واعتمدنا على المقابلة والاستبيان من أجل الحصول على البيانات، واستخدمنا برنامج SPSS_{v25} من أجل تحليلها بالاعتماد على اختبارات الإحصاء الوصفي والاستنتاجي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية.
- وعلى ضوء النتائج قدمنا عديد من التوصيات أهمها:
- ضرورة التكوين المكثف للمصالح المالية على كيفية تطبيق القانون العضوي 15-18.
- الكلمات المفتاحية: تسيير عمومي جديد، أداء المؤسسات العمومية، قانون عضوي 15-18.

Abstract :

The study aims to know the impact of the new public management on the performance of public institutions. The independent variable, represented by the new public management, consists of the dimensions (kinetic, participatory, declarative, prospective, strategic, ethical, and after decentralization) and to try to find out their results on the performance of public institutions in the state of El-Oued.

In order to address this problem, we used the descriptive approach, relying on the social survey method for a number of public institutions in the state of the valley, including (education, university, training, university residence, the Directorate of Culture, Youth, Sports, Health, and the state), and we relied on interviews and questionnaires in order to obtain data. We used SPSS_{v25} to analyze it based on descriptive and inferential statistics tests.

The study reached a set of results, the most important of which are :

- There is an impact of the new public management on improving the performance of public institutions.

In light of the results, we made several recommendations, the most important of which are :

- The necessity of intensive training for financial departments on how to implement Organic Law 18-15.

Keywords: new public management, performance of public institutions, organic law 18-15.

الفهارس

❖ فهرس المحتويات

❖ فهرس الجداول

❖ فهرس الأشكال

❖ قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	إهداء
-	شكر وتقدير
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية	
2	تمهيد الفصل
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية
3	المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد
3	الفرع الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد وخصائصه
7	الفرع الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد
8	الفرع الثالث: مبادئ التسيير العمومي الجديد
10	المطلب الثاني: لمحة عامة حول القانون العضوي 15-18 وأهم الإصلاحات التي جاء بها
10	الفرع الأول: السياق العام لإعداد وإصدار القانون العضوي 15-18 وأهدافه
19	الفرع الثاني: أسباب تبني القانون العضوي 15-18
20	الفرع الثالث: الإصلاحات التي جاء بها القانون العضوي 15-18 المتعلقة بقوانين المالية
24	المطلب الثالث: ماهية أداء المؤسسات العمومية في الجزائر
24	الفرع الأول: المؤسسات العمومية
27	الفرع الثاني: ماهية الأداء المؤسسي
31	الفرع الثالث: أثر التسيير العمومي الجديد في أداء المؤسسات العمومية في الجزائر
34	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: الدراسات التي تناولت التسيير العمومي الجديد
37	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت أداء المؤسسات العمومية
40	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية
40	الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة
41	الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية
42	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية (بتطبيق القانون العضوي 15-18)	
44	تمهيد الفصل
45	المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)
45	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
45	الفرع الأول: منهج الدراسة
45	الفرع الثاني: نموذج الدراسة
46	الفرع الثالث: عينة وأدوات الدراسة
50	المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة
50	الفرع الأول: إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير
51	الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
53	المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)
53	الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري
53	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
55	المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة
55	المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة
55	الفرع الأول: التوزيع حسب الجنس
56	الفرع الثاني: التوزيع حسب السن
56	الفرع الثالث: التوزيع حسب المؤهل العلمي
57	الفرع الرابع: التوزيع حسب الخدمة في المؤسسة
58	الفرع الخامس: التوزيع حسب المسمى الوظيفي
59	المطلب الثاني: عرض وتحليل اجابات أفراد عينة العينة على عبارات محاور الدراسة
59	الفرع الأول: وجود علاقة بين أبعاد التسيير العمومي الجديد وتحسين مستوى أداء المؤسسات
67	الفرع الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محاور أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية
72	المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج
72	الفرع الأول: اختبار صحة الفرضيات
88	الفرع الثاني: مناقشة النتائج
93	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
98	قائمة المصادر والمراجع
103	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
7	أهم الفروقات بين التسيير العمومي التقليدي و التسيير العمومي الجديد	1-1
14	أوجه الاختلاف للقانون رقم 84-17 المعدل والمتمم للقانون العضوي الجديد 18-15	2-1
47	يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	1-2
50	المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس "ليكاتر" ذو الأوزان الخمسة	2-2
54	اختبار معامل ألفا كرونباخ	3-2
55	نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-2
56	نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن	5-2
56	نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	6-2
57	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة	7-2
58	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	8-2
59	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الحركي وأداء المؤسسات العمومية	9-2
61	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التشاركي وأداء المؤسسات العمومية	10-2
62	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإفصاحي وأداء المؤسسات العمومية	11-2
63	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي والاستراتيجي وأداء المؤسسات العمومية	12-2
64	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي وأداء المؤسسات العمومية	13-2
66	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد اللامركزية وأداء المؤسسات العمومية	14-2
67	وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية وأداء المؤسسات العمومية	15-2
73	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين البعد الحركي والأداء بالمؤسسات العمومية	16-2
73	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين البعد التشاركي والأداء بالمؤسسات العمومية	17-2
74	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين البعد الإفصاحي والأداء بالمؤسسات العمومية	18-2
75	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين البعد الاستراتيجي والاستراتيجي والأداء بالمؤسسات العمومية	19-2
76	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين بعد الأخلاقي والأداء بالمؤسسات العمومية	20-2
76	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين بعد اللامركزية والأداء بالمؤسسات العمومية	21-2
77	يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين التسيير العمومي الجديد والأداء بالمؤسسات العمومية	22-2
79	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر البعد الحركي وأداء المؤسسات العمومية	23-2
80	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين البعد التشاركي وأداء المؤسسات العمومية	24-2

81	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين البعد الإفصاحي وأداء المؤسسات العمومية	25-2
83	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين البعد الاستراتيجي وأداء المؤسسات العمومية	26-2
84	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين البعد الأخلاقي وأداء المؤسسات العمومية	27-2
85	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد اللامركزية وأداء المؤسسات العمومية	28-2
87	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر بين التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية	29-2

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
46	نموزج الدراسة	1-2
47	إحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان	2-2
55	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3-2
56	توزيع أفراد العينة حسب السن	4-2
57	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	5-2
58	توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة	6-2
59	توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	7-2

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة المحكمين
03	مخرجات برنامج SPSS

مُقَدِّمَةٌ

● تمهيد:

اعتمد الإنسان منذ القدم أساليب مختلفة لإدارة حياته، وضبط أموره كل حسب البيئة التي كان يعيش فيها، ومع تطور البشرية واتساع نظرة الإنسان البداية أصبح يفكر في طرق ووسائل يسير بها حياته وأموره المهنية، حتى ظهرت فكرة الإدارة العمومية والتي تسعى بدورها إلى تقديم الخدمات المختلفة للمواطنين وإدارة شؤونهم بشكل قانوني ومنضبط، ومن هنا بدأ يتكون مفهوم التسيير أي كيفية تسيير شؤون المواطن.

فجاءت فكرة التسيير العمومي الذي يعتبر الغاية أو الهدف العملي للحكومة، من أجل إنشاء مشروعات عامة تلبى رغبات الأفراد وحاجياتهم، التي يعجز الفرد عن تليتها بمفرده، حيث اعتمد التسيير العمومي القديم في تطبيقاته على مبادئ استمدتها من العلوم القانونية والإدارية، ورغم المجهودات والأفكار التي جاء بها هذا النموذج إلا أنه فشل بسبب احتكار الدولة للوظائف وهميش الأفراد وعدم دمجهم في الحياة العملية للمؤسسات العمومية، هذا ما أدى إلى ظهور أفكار جديدة ومحاولة الجيء بنموذج من شأنه إدماج الفرد في الحياة العملية.

وبهذا ظهر نموذج التسيير العمومي الجديد الذي يستمد أفكاره ومبادئه من العلوم الاقتصادية وسياسات القطاع الخاص، والذي فتح بدوره المجال أمام الأفراد للتوجه بأفكارهم لتحسين مستوى الأداء في المؤسسات العمومية.

● إشكالية الدراسة:

انطلاقاً مما سبق فإننا سنحاول في بحثنا هذا التطرق إلى دور التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر، وعليه جاءت إشكالية بحثنا كالآتي:

■ ما تأثير التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر من خلال تطبيقها للقانون العضوي 15-18 ؟

● الأسئلة الفرعية:

- للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:
- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر؟
 - 2- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد في المؤسسات العمومية محل الدراسة على تحسين الأداء الإداري؟

● الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة تم اعتماد الفرضيات التالية:

◀ الفرضية الرئيسية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر تحسين عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية".

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة البعد الحركي في تحسين الأداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد علاقة البعد التشاركي في تحسين الاداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد علاقة البعد الإفصاحي في تحسين الاداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد علاقة البعد الاستشاري والاستراتيجي في تحسين الاداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد علاقة البعد الأخلاقي في تحسين الاداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد علاقة البعد اللامركزية في تحسين الاداء المؤسسات العمومية".

◀ الفرضية الرئيسية الثانية: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد في المؤسسات العمومية محل الدراسة على تحسين الأداء الإداري عند مستوى معنوي 0.05 في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية".

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر للبعد الحركي في تحسين أداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر للبعد التشاركي في تحسين أداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر للبعد الإفصاحي في تحسين أداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر للبعد الاستشاري والاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر للبعد الاخلاقي في تحسين أداء المؤسسات العمومية".

الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر للبعد اللامركزية في تحسين أداء المؤسسات العمومية".

• مبررات اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا لموضوع التسيير العمومي الجديد لعوامل موضوعية وذاتية.

أ- الأسباب الموضوعية:

- السبب في اختيارنا لهذا الموضوع هو الأهمية الكبيرة والنجاح الباهر الذي حققه نموذج التسيير العمومي الجديد في الجانب الاقتصادي داخل الدول المتقدمة، ومعرفة الأسباب الحقيقية التي أدت بالاقتصاد الوطني إلى التراجع رغم تطبيق مجموعة من الإصلاحات ضمن هذا النموذج (نموذج التسيير العمومي الجديد).
- الرغبة في التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية في ظل ازدياد الحاجة إلى إدارة فعالة للمؤسسة.

ب- الأسباب الشخصية:

- الاهتمام بدراسة التسيير العمومي الجديد يعتبر مكسبا معرفيا للطلاب ومكسبا كبيرا للأفراد إذ يمكنهم من معرفة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمة العمومية.
- الرغبة في معرفة كل ما هو جديد عن هذا الموضوع.
- أما تخصيص دراسة الحالة عن القانون العضوي 15-18 فهو معرفة كل ما هو جديد عن الإصلاح الميزانياتي في ظل هذا القانون.

• أهمية الدراسة:

تتأتى أهمية البحث في موضوعنا هذا كونه يلقي الضوء على الطرق الحديثة في تسيير المؤسسات العمومية كونها تمثل العصب الذي يرتكز عليه القطاع العمومي والاقتصاد الوطني. إن التطبيقات الحديثة للتسيير أصبحت مفروضة على القطاع العام وخاصة المؤسسات العمومية للنهوض بالاقتصاد الوطني.

• أهداف الدراسة:

- الإحاطة بالمفاهيم المتعددة لمصطلح التسيير العمومي الجديد مع التنويه بالأهمية البالغة له.
- معرفة كيفية تطبيق التسيير العمومي الجديد وتقنياته من خلال دراسة لسيرورة المؤسسات بالإضافة إلى تحديد مراحل التحول من التسيير التقليدي المغلق إلى التسيير الحديث الذي يراعي البيئة بمختلف قطاعاتها السياسية والاقتصادية والتوصل لبناء مؤسسة عمومية اقتصادية تتماشى مع معطيات البيئة وتستجيب لمتطلباتها.
- دراسة واقع تطبيق القانون العضوي 15-18.

● حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: وقع الاختيار في إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات بولاية الوادي.
- الحدود الزمنية: تنحصر الدراسة الزمنية في الفترة بين شهر جانفي إلى شهر ماي من سنة 2024.
- الحدود الموضوعية: لقد تمحورت هذه الدراسة على موضوع التسيير العمومي الجديد كمتغير مستقل ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع في الجزائر.

● المنهج والأدوات المستخدمة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة، وتحليل بياناتها وتبيان العلاقة بين مكوناتها، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المنهج التحليلي مستخدمين أسلوب المسح الاجتماعي لمجموعة من المؤسسات العمومية، عن طريق المقابلة والاستبيان لجمع البيانات واستخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS_{v25} لتحليل النتائج.

● مرجعية الدراسة:

في الجانب النظري اعتمدنا على كتب عربية وأجنبية، ورسائل ماجستير، وأطروحات دكتوراه ومقالات ومجلات علمية محلية، حيث أن التوزيع الزمني للدراسات السابقة كان محصور ما بين 2000 إلى 2023، أما النطاق الجغرافي للدراسات كان على مستوى: الجزائر، فلسطين وسوريا، أما الدراسة الميدانية قمنا بجمع البيانات مباشرة عن طريق المقابلة ومن عينة الدراسة وذلك باستخدام استمارة الاستبانة.

● صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع والكتب باللغة العربية حيث تمت ترجمة الكتب الأجنبية للغة العربية مما صعب من مهمة ضبط المصطلحات نتيجة التشتت في المفاهيم.
- ندرة البحوث في هذا الموضوع.
- التحفظ والحذر الذي واجهنا في بعض المسؤولين في الكشف عن بعض المعلومات والتي هي مهمة لدراستنا الميدانية.

• هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية قسمنا بحثنا إلى فصلين بالاعتماد على طريقة IMRAD، حيث تطرقنا في الفصل الأول منه إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لمفهوم التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية في الجزائر والذي قسم إلى مبحثين بحيث خصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية من خلال التطرق للمفاهيم المرتبطة بالتسيير العمومي الجديد وكذا المقارنة بين القانون العضوي 15-18 والقانون رقم 17-84 المتعلقين بقوانين المالية، أما المبحث الثاني فيشمل الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تطرق إلى الدراسة الميدانية التي بدورها تنقسم إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى منهجية الدراسة (الطريقة والأدوات الدراسة)، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة، ثم اختتام الموضوع بخاتمة عامة لخصت جميع النقاط التي تم التطرق إليها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لمفهوم التسيير العمومي الجديد وأداء

المؤسسات العمومية الجزائرية

❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الجديد وأداء

المؤسسات العمومية الجزائرية

❖ المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

تمهيد الفصل:

يُعد التحديث في التسيير فكرة وهدف أساسيا تسعى جميع الدول والحكومات إلى تحقيقها، وذلك لما يكتسبه من أهمية بالغة في التأثير على الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية منها بصفة خاصة، حيث اعتمد التسيير العمومي القديم في تطبيقاته على مبادئ استمدتها من العلوم القانونية والإدارية، ورغم الجهود والأفكار التي جاء بها هذا النموذج إلا أنه فشل بسبب احتكار الدول للوظائف وتمهيش الأفراد وعدم دمجهم في الحياة العلمية للمؤسسات العمومية، وفقا لهذه الأهمية كان ولا يزال الشغل الشاغل للعديد من المفكرين حول تبني الأساليب والمناهج اللاتئة والمؤدية إلى التحسيد الفعلي لأهداف التسيير الحديث.

ويرجع الاهتمام المتزايد لموضوع التسيير إلى حجم الهوة بين الدول المتقدمة والمتخلفة والتي انبعث عنها سياسة الهيمنة والتبعية التي فرضتها الدول المزدهرة على حساب الدول المتخلفة، وكذلك إلى إحاطته نظرية للمؤسسة العمومية التي تعد مركزا لممارسة هذا التسيير، بحيث أنها ترتبط بالتسيير العمومي الجديد، والذي فتح بدوره المجال أمام الأفراد للتوجه بأفكارهم لتحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية، واستنادا إلى ذلك خصصنا مبحثين في هذا الفصل حيث أن المبحث الأول سنتناول فيه عرضنا لمفهوم التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية في الجزائر نظريا والعلاقة بينهما وكذا لمحة عامة حول القانون العضوي 15-18 وأهم الإصلاحات التي جاء بها، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى الدراسات السابقة لموضوعنا محل البحث.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لمفهوم التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية

يمكن القول بأن التسيير العمومي يعد الطريقة التي تتحول بها المؤسسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ، حيث استخلصت فكرة التسيير العمومي الجديد من مبادئ العلوم الاقتصادية إلى هيمنت الإدارة العمومية الحديثة على برامج الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم، بالإضافة إلى محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم التسيير العمومي الجديد أسباب ظهوره، وكذلك مبادئه والمقارنة بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي، أما فيما يخص الأداء سنحاول التطرق إلى تعريفه والمعايير العامة لتقديم الأداء ومتطلبات فعاليته.

المطلب الأول: ماهية التسيير العمومي الجديد

سنتطرق في هذا المطلب إلى التسيير العمومي الجديد وخصائصه وكذا أسباب ظهوره ومبادئه.

الفرع الأول: تعريف التسيير العمومي الجديد وخصائصه

سنتطرق في هذا الجزء إلى تعريف التسيير العمومي الجديد وخصائصه.

أولاً: تعريف التسيير العمومي الجديد

يعرف التسيير العمومي الجديد بأنه اتجاه عام لتسيير المؤسسات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية، وانتشارها لاحقاً في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية. وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي، والتي من بينها البيروقراطية وكذلك محاولة الارتقاء بالإدارة العمومية إلى مستوى الكفاءة والفعالية.

فالتسيير العمومي الجديد عبارة عن الفلسفة وأسلوب لإدارة المنشآت العمومية بروح وتقنيات ومنهجيات تطبق بنجاح في القطاع الخاص.

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

وبهذا يعتمد التغيير الذي يجمله هذا الاتجاه في طياته يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآلية السوق.¹

كما جمعت الأدبيات الاقتصادية لتحديث موضوع الإدارة العامة على أن المفهوم الجديد للتسيير العمومي الذي كرسه التجارب الميدانية في بداية الثمانينيات لبعض الدول على رأسها بريطانيا، كما طبقة الدول الأخرى كندا وسويسرا الذي يقوم على محاكاة قواعد تسيير المؤسسات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق وإسقاطها على المؤسسات القطاع العام لتحسن مستوى أدائها من خلال إصلاح أنماط التسيير.²

ويرى بورينس بأنه المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألف من مكونات مترابطة وهي توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين، زيادة الاستقلالية لدى المسيرين العموميين ولاسيما من ضوابط رقابة الوكالات المركزية، وقياس ومكافأة الأفراد على أساس تلبية الأهداف، إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لأداء نشاطاتهم بشكل جيد، وكذلك إدراك المزايا التي قد تنحدر عن عامل المنافسة (التشجيع على المنافسة)، فتح المجال للقطاع الخاص في تنفيذ الأغراض العامة بدلا من الاقتصار على القطاع العام.³

أما على حد تعبير بوليت Pollitt التسيير العمومي الجديد 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 نظام فكر أيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص، والتي تستهدف إصلاح القطاع العام.⁴

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

¹ مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 126-127.

² ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر، 2013، ص 191.

³ طارق عاشور، "مقاربات التسيير العمومي الجديد كآلية لتفعيل وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 1، سنة 2011-2012، ص 114.

⁴ Joost Monks, La nouvelle gestion publique: boîte à outilsou changementparadigmatique?, in la4. pensée comptable (sous direction de Marc Hufty) éd. PUF, Paris, 1998, p 79.

ثانيا: خصائص التسيير العمومي الجديد

للتسيير العمومي الجديد خصائص عديدة سنحاول سرد بعضها منها:

- استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تكنولوجيا الإعلام والاتصال بهدف تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- تمثل الحوكمة مدخلا استراتيجيا في انضباط وتحسين الأداء العمومي، بحيث تعتبر الشفافية والمساءلة والمشاركة أهم مداخل تحقيق ذلك.
- الشفافية من خلال نشر القوانين واللوائح، ونشر أعمال الحكومة وإقامة قواعد بيانات وتفعيل موثيق أخلاقيات العمل¹.
- تضخم تكاليف الخدمات في مؤسسات القطاع العام مما يعني المساهمة الضريبية للفرد، باعتبار ممتلكات الدولة ملكا للجميع وفي نفس الوقت لا يملكها أحد، مما يجعل من مسألة الحفاظ على حسن استخدامها وعدم تبذيرها مسألة صعبة.
- تضخم في التوظيف في المؤسسات العمومية والذي لا يقابله دائما تحسن في جودة الخدمات المقدمة².
- التركيز على النتائج من حيث الفاعلية والكفاءة وجودة الخدمات.
- تغيير الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية توجيه الأحكام العامة ومرونة القواعد لاستكشاف البدائل التي قد تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعالة³.
- وبالرغم من اختلاف مسميات التسيير العمومي الجديد، حاول الأكاديميين والباحثين البحث عن مجموعة من الخصائص التي ميزة التسيير العمومي الجديد، فقد حددت له ثلاثة عناصر وهي:
- تغيير في آلية الحكومة.
- تغيير في أسلوب الإدارة.
- تقليص دور الدولة.

1- تغيير في آلية الحكومة: يحتوي التسيير العمومي الجديد تغيير جذري في البناء الهيكلي للحكومة، من خلال إعادة الهيكلة للأقسام والإدارات، وكذلك إنشاء وحدات لتقديم الخدمة، بالإضافة إلى التأكد على اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال توجيه الصلاحيات للمستويات الإدارية، بالفصل بين السياسة وتقديم الخدمات.

¹ شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 199-200.

² لحبيب بلية، محاضرة التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكمة مؤسسات القطاع العام، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018، ص 11.

³ طارق عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 115.

وكذلك ينادي التسيير العمومي الجديد إلى تغيير الثقافة التنظيمية، والاتجاه نحو آلية السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتسم بالكفاءة.

وفي مجال طبيعة دور المنظمات العمومية وعلاقتها بالمواطن، احتوى العديد من الدول أشكالا معينة لميثاق المواطن، كميثاق مستخدمي الخدمات في بلجيكا وميثاق مستخدمي الخدمات العمومية في فرنسا وغيرها، وهدفها الأساسي هو تحسين الخدمات العمومية بالنسبة للمواطن، وإمدادهم بالخيارات للمعلومات المتعلقة بالخدمة¹.

2- تغيير في أسلوب الإدارة: يتمثل على تبني القطاع العمومي لممارسات التسيير المطبقة في القطاع الخاص، وكذلك من خلال التركيز على عناصر أساسية:

— القيمة مقابل النقود.

— قياس الأداء والحوافز.

— خدمة العملاء.

— الربحية وتقليل العمالة.

3- تقليص دور الدولة: ويشمل تقليص دور الدولة وفقا لمفهوم الإدارة العمومية الحديثة لاتجاه نحو التخصيص

— برامج تخفيض الميزانية

— تشغيل الخدمات بأسلوب تجاري.

— تخفيف القيود الحكومية على القطاع الاقتصادي².

ثالثا: أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والتسيير العمومي التقليدي

كما يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على مبادئ والأسس وركائز التسيير العمومي التقليدي، من خلال نقل الممارسات الإدارية في المنظمات العمومية من الجمود والروتين إلى المرونة والحركة، مما يؤدي إلى ضمان تكيف أحسن وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها.

وهنا لا بد من إبراز إلى أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جامدة حملها الفكر الإداري، بل نتيجة ممارسات أثبتت نجاحاتها في إدارة الأعمال. هذا مما يلزمنا اليوم تكييفها ونقلها للتطبيق داخل المؤسسات العمومية لترقية أدائها، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيتها وطبيعة أهدافها وتوجهاتها.

¹ مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص 133-134.

² محمد السعيد جوال، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM)، دراسة نظرية تحليلية"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 14، مجلة علمية دولية متخصصة محكمة، سنة، 2016، ص ص 71-72.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية.....

الجدول رقم (1-1): أهم الفروقات بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد

عوامل المقارنة	التسيير العمومي التقليدي	التسيير العمومي الجديد
الهدف	احترام القواعد والإجراءات القانونية (المراسيم، المناشير، التعليمات..... إلخ)	التركيز على تحقيق النتائج إرضاء العملاء، البحث عن الفعالية وتحسين الأداء
التنظيم	مركزي، هيكل تنظيمي هرمي	لامركزية (القرارات)، تفويض الصلاحيات، هيكل تنظيمي شبكي
الفصل بين المسؤوليات الإدارية والسياسية	غامضة	واضحة
تنفيذ المهام	تقسيم العمل، التخصص	استقلالية
التوظيف	عن طريق المسابقات	عن طريق التعاقد
الترقية	الترقية في الدرجات، والترقية في الرتبة	الترقية حسب الاستحقاق والأداء
المراقبة	مؤشر المتابعة	مؤشر الأداء
نموذج الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على النتائج والأهداف

المصدر: محمد سعيد جوال، نفس المرجع، ص 76.

الفرع الثاني: أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد

يعود ظهور التسيير العمومي الجديد على غرار بروز النموذج التقليدي للإدارة العامة إلى مجموعة من الأسباب التي يختلف الباحثون في طرحها، إلا أن معظمهم يجمعون حول العوامل الرئيسية التالية: البيروقراطية، تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وتأثير النظريات الحديثة.

أولا: البيروقراطية

ظلت البيروقراطية مفهوما فعال على المستوى النظري والعلمي إلى حين منتصف القرن الماضي، حيث بدأت تظهر بعض الاختلالات التي ولدت أزمة الشرعية بين الإدارة والمواطن، مما أدى إلى ظهور مبادئ فكرة تسعى لتخطي هذه الظاهرة. فهم يعتقدون أن التسيير Commercialization مثلا، أدى إلى تغيير في ثقافة وقيم المديرين في تحسين أداء الوكالات الحكومية، وفلسفة المسيرين تستمد قوتها من أعمال كل من بيتر وترومان Peters and Waterman في منشورهما البحث عن الامتياز Search of Excellence .

حيث أن أفضل تسيير للمؤسسات الأمريكية يعتمد على الهياكل العضوية للإدارة الإنسانية وأساليبها، إلى بيئة ثقافة¹.

¹ عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام "التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر سنة 2014-2015، ص ص 80-81.

ثانيا: تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية

هو أحد أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الجديد، كما عرفت الكثير من الدول المتقدمة في منتصف السبعينيات أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى أواخر السبعينيات، مما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تنادي بتقليص دور الدولة الاقتصادية والاجتماعية لتزويد المبادرات الخاصة للنشاطات من خلال فتح المجال للخصوصية وآلية السوق والمنافسة.

ثالثا: تأثير النظريات الحديثة

هناك العديد من النظريات الحديثة التي واكبت الفكر الليبرالي والتي لها تأثير على عمليات تسيير القطاع العمومي ومن بينها:

نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية حيث أصبحت أهم المواضيع في مجال سلوك المنظمات، مما أدى بتوسع اهتمام المختصين في منتصف السبعينيات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط والممارسات التسييرية انطلاقا من فعاليتها في المؤسسات الاقتصادية، فبرزت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي مما أدى بالنظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغيرات على أساليب تسيير المؤسسات العمومية، حيث مثلت هذه الاستحداثات الأسس الأولى التي بني عليها ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد¹.

الفرع الثالث: مبادئ التسيير العمومي الجديد

للتسيير العمومي الجديد أهمية كبيرة على تركيز الشركات بين القطاع العام والخاص لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، ومن بين أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي:

- تمكين المواطنين لتعزيز فعالية المشاريع.
- تعزيز الأخلاق في الأداء المهني في القطاع العمومي.
- المرونة لتمكين وتسهيل المسيرين على مواجهة التغيرات في البيئة العمالية.
- اكتساب المبادئ الاقتصادية في تسيير القطاع العمومي.

¹ ليلي بن عيسى، "التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان، 2007، ص10.

كما يؤكد التسيير العمومي الحديث على الفصل الواضح للمسؤولية بين الإدارة والسياسة، وكذلك التركيز على اللامركزية في التسيير وتوسيع مسؤولية الوحدات الإدارية تماشياً مع كفاءة الأداء¹.

وفي مقال الباحث (Hood1991) المعنون بالإدارة العامة لجميع الفصول، حدد مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- التدريب العلمي على تسيير محترف للمؤسسات العمومية.
 - معايير وتدابير أداء واضحة، أي التعريف الجيد لأهداف الأداء باستخدام نماذج مستحدثة.
 - زيادة التركيز على ضوابط الإنتاج.
 - التحويل إلى تصنيف الوحدات في القطاع العمومي أي تفتيت الوحدات الكبيرة، وتمويلها بشكل منفصل
 - التحويل إلى زيادة المنافسة في القطاع العمومي.
 - الضغط نحو المزيد من الانضباط والتكشف في استخدام الموارد في القطاع العام².
- وفقاً لدافيد جيوك يقوم التسيير العمومي الحديث على عدة مبادئ نذكر بعض منها:
- إدخال مبدأ المنافسة بين مختلف المصالح الإدارية.
 - الاهتمام والتركيز على مخرجات النظام والآثار الإيجابية الناتجة عن محيطه دون التركيز على مدخلاته
 - التسيير بإرادة تحسين الإيرادات وليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال.
 - تبني آلية السوق كبديل للفنيات القديمة والممارسات البيروقراطية.
 - رفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية.
 - الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الاستراتيجية ومستويات التسيير العملي والتكتيكي.
 - تحضير ميزانية لإقامة الشراكة والعقود مع الجهات الوصية.
 - تغيير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من المستعمل إلى الزبون.
 - الحث على تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصفة مباشرة أو غير مباشرة.
 - منح تفويض السلطة للمستويات اللامركزية وتشجيع التسيير بالمساهمة³.

ومن هنا نستخلص أهم مبادئ التي يركز عليها التسيير العمومي الجديد:

✓ تركز ثقافة الإدارة على مركزية الزبون.

¹ عادل إنزرن، الإصلاح الإداري من منظور براديجم التسيير العمومي الجديد، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة خنشلة، الجزائر، سنة 2023، ص 289.

² محمد السعيد جوال، مرجع سبق ذكره، ص 73.

³ مريزق عدمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 127-128.

- ✓ حل المشاكل في مستواها.
- ✓ إرضاء الحاجات وتحسين الإجراءات.
- ✓ دور العوامل السياسية في توجيه وإعادة الشروط الضرورية للأداء.
- ✓ الشفافية بتخصيص الموارد والنتائج المحققة.

المطلب الثاني: لمحة عامة حول القانون العضوي الجديد 15-18 وأهم الإصلاحات التي جاء بها

سنتطرق في هذا المطلب إلى ثلاث فروع، الفرع الأول خاص بالسياق العام لإعداد وإصدار القانون العضوي 15-18 وأهدافه، والفرع الثاني يتحدث عن أسباب تبني هذا القانون، والفرع الثالث يتحدث عن الإصلاحات التي جاء بها القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية.

الفرع الأول: السياق العام لإعداد وإصدار القانون العضوي 15-18 وأهدافه

سنتطرق في هذا الفرع إلى السياق العام لإعداد وإصدار القانون العضوي 15-18 وأهدافه.

أولاً: السياق العام لإعداد وإصدار القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية

جاء القانون العضوي 15-18 المؤرخ في 02 سبتمبر 2018 والمتعلق بقوانين المالية نتيجة للمسار الإصلاحية الذي انتهجته السلطات العمومية في الجزائر في مجال تسيير المالية العمومية من جهة، وكذلك كحتمية قانونية تبرز من ضرورة احترام نص المادة 141 من التعديل الدستوري لسنة 2016، والتي تم التأكيد عليها في المادة 123 من دستور 2020. إلى جانب هذا فقد استمر هذا القانون العضوي أكثر من 12 سنة حيث تم الشروع في إعدادده منذ سنة 2006 أين تم إيداعه على مستوى الأمانة العامة للحكومة والذي درس ضمن مجلس الوزراء، لكن تم سحبه في آخر لحظة قبل إيداعه للمناقشة لدى غرفتي البرلمان، وهذا نتيجة وجود تردد لدى السلطات العمومية في تبني الإصلاح الجديد للمالية العامة الذي تم الشروع فيه منذ سنة 2005.

إن الميزة البارزة في القانون 15-18 هو تأجيل دخوله حيز التطبيق، حيث اعتمدت وزارة المالية على فكرة التطبيق التدريجي لأحكام هذا القانون وهذا راجع للتغيرات الكبيرة التي ستطرأ على هيكلية الميزانية العامة للدولة، الأمر الذي يتطلب وقتاً للتأقلم مع أحكامه الجديدة ومنه سيتم إدراج في كل سنة مالية كتلة عملياتية ووظيفية ليلبغ استيعاب آليات الميزانية بالبرامج والتسيير القائم على النتائج مستواه الكلي. أما قانون تسوية الميزانية فسيتم مراجعة السنة المرجعية الخاصة به لتنتقل من السنة التي تسبق عرض القانون بثلاث سنوات (س-3) إلى سنتين (س-2) بالنسبة لسنوات 2023 و2024 و2025 لتصل إلى سنة واحدة (س-1) وذلك ابتداء من 2026.

نشير أنه قد تم تعديل القانون العضوي 18-15، من خلال القانون العضوي 19-09 المؤرخ في 11 ديسمبر سنة 2019، لاسيما المادة 18 منه التي أعيدت صياغتها كما يلي: "تنص قوانين المالية دون سواها على الأحكام المتعلقة بوعاء ونسب وكيفيات تحصيل الإخضاعات مهما كانت طبيعتها، وكذا في مجال الإعفاء الجبائي". غير أنه يمكن النظام الجبائي المطبق على النشاطات الأفقية المرتبطة بقطاع المحروقات أن ينص على الأحكام المذكورة أعلاه، عن طريق قانون خاص. وهذا التعديل الجديد للمادة 18 سمح بتعديل الأحكام الجبائية من خلال قانون المحروقات بعدما كانت إمكانية التعديل هذه محصورة فقط ضمن قوانين المالية¹.

ثانيا: أهداف القانون العضوي 18-15

يعتبر الهدف الرئيسي من عصنة نظام المالية في الجزائر هو دفع عجلة التنمية إلى الأمام و تحقيق الازدهار والرفاهية وخلق جو من الأمان والرخاء الاقتصادي.²

يسعى المشرع من خلال القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية والذي يعتبر الإطار القانوني الجديد للمالية بمرتبة الدستور المالي الذي احدث إصلاح معمق للتسيير العمومي من خلال الاهداف المراد تحقيقها³ وتمثل في ما يلي:

1- إصلاح إطار تسيير المالية وخلق نظام معلوماتي:

الأهداف التي سعى القانون العضوي الجديد لإصلاح إطار المالي للبحث عن الفاعلية والنتائج وخلق نظام معلوماتي من أجل تجسيد الشفافية لاتخاذ قرارات واضحة.

1-1- إصلاح إطار تسيير المالية بتوجيه نحو البحث عن الفاعلية والنتائج:

جاء القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية من خلال المادة 2 على تطبيق مبدأ التسيير القائم على النتائج، بداية من الأهداف السابقة التي تتماشى والمنفعة العمومية، كما نصت المادة في تعريفها لقانون المالية "يعد قانون المالية بالرجوع إلى تأطير وبرمجة الميزانية كما هو محدد في المادة 5 من هذا القانون ويساهم في تجسيد

¹ إسماعيل صاري، مطبوعة محاضرات مقدمة في مقياس المالية العامة لطلبة سنة ثانية جذع مشترك علوم مالية ومحاسبة، علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2023/2022، ص ص 125-126.

² مراد بوعيشاوي، عماد غزالي، حوكمة الميزانية العامة في الجزائر على ضوء أحكام القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية، مجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 01، 2020، ص 20.

³ أمين صابة، كمال بن موسى، دراسة تحليلية للقانون العضوي رقم 18-15 وأهميته في تحسين أداء القطاع العام في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية، ص 267.

السياسات العمومية التي يكون تنفيذها مؤسسا على مبدأ التسيير المتمحور حول النتائج انطلاقا من أهداف واضحة ومحددة وفقا لغايات المصلحة العامة والتي تكون موضوع تقييم¹.

في نص المادة 79 منه على البرنامج وهو وحدة تنفيذ الاعتمادات المالية، تم توزيعها بموجب مرسوم وتوزع حسب الوزارة أو المؤسسة العمومية حسب البرنامج الفرعي والأبواب والتخصص، وفي مواد أخرى كيفية نقل وتحويل الاعتمادات في تسيير البرامج كوحدة حديثة للميزانية وكركيزة مهمة لإصلاح الميزانية، ويشمل هذا البرنامج الاعتمادات المتخصصة لتنفيذ النشاط التي تنتمي لنفس الوزارة وترتبط بالأهداف².

1-2- خلق نظام معلوماتي واضح:

يتمثل في إتاحة عتاد وأنظمة حديثة تسمح بتعزيز إمكانيات عمل وزارة المالية، بوضع نظام يتعلق بالنفقات التي تغطي الحاجات المحاسبية والتسيير الميزانياتي، بإعداد مخطط توجيهي لإعلام الآلي³ بغية نقل المعلومات لإصلاح النظام السابق وعليه جاء القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية ليوفر مجموعة من التقارير والملاحق التفسيرية التي تساهم في اتخاذ القرار المالي وتنفيذه ورقابته وهذا ما تعرضت له المواد 72، 75، 76، 87 منه⁴، بالاعتماد على مبدأ الشفافية في نقلها ولتحقيق النتائج المرجوة منها، وهذا ما نصت عليه المادة 18 من القانون العضوي 18-15 في نصها "تنص القوانين المالية دون سواها على الأحكام المتعلقة بوعاء ونسب وكيفيات تحصيل الإخضاعات منها كانت طبيعتها وكذا في مجال الإعفاء الجبائي"⁵، وهذا ما ورد في المادة 20 من القانون العضوي 18-15 "لا يمكن تأسيس أو تحصيل الرسوم شبه الجبائية إلا بموجب حكم من أحكام قانون المالية وتعتبر رسوما شبه جبائية جميع الحقوق والرسوم والأتاوى المحصلة لصالح كل شخص معنوي من غير الدولة والولايات والبلديات"⁶.

¹ المادة 02 من القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية المؤرخ في 2 سبتمبر 2018 الجريدة الرسمية العدد 53.

² تشاننتشان منال، المجال المالي للبرلمان، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في القانون العمومي، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2018-2019، ص 283.

³ حيرش فائزة، طرشي محمد مقال في موازنة البرامج والاداء كأسلوب لعصرنة الموازنة العامة للدولة بالجزائر في ظل القانون العضوي 18-15، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، سبتمبر 2020، ص 132.

⁴ أكحل محمد، الحكامة المالية وترشيد الانفاق العام، دراسة حالة إصلاح المالية العامة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم القانونية، تخصص الحكامة وبناء الدولة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر 1 - باتنة، سنة 2019-2020، ص 447.

⁵ المادة 18 من القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية.

⁶ المادة 20 من القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية.

إن التعديل الذي جاء به القانون العضوي 09-19 المعدل والمكمل لقانون 15-18، إضافة فقرة جديدة تنص على أنه يمكن إدراج النظام الجبائي المطبق على النشاطات الأفقية المرتبطة بقطاع المحروقات ضمن قانون خاص.

2- تعزيز الشركة بين القطاعين العام والخاص:

استدعت الأزمات المالية المتتالية النظر في إيجاد نماذج جديدة للتعاون بين القطاعين العام والخاص، حيث باتت حتى الدول المتقدمة تواجه تحديات في تمويل المرافق العامة، مما دفعها إلى النظر في تفويض بعض المهام للقطاع الخاص من خلال الشركات¹.

إن المنظمات الدولية تلزم الدول التي تمنحها قرضا بإحداث تغييرات في هيكلها الاقتصادية للتوجه نحو نظام السوق الحر، ومن بين أساسيات هذا التوجه (تم تنصب رأس المال الخاص كفاعل الرئيسي) وإعلاء الربح على أنه حافز أساسي في إحداث النمو الاقتصادي.

حيث عرفت المنظمات الدولية الشراكة بدورها ومن ذلك تعريف منظمة التعاون الاقتصادية على أنها "اتفاقيات يتم إبرامها ما بين الدولة وبين شريك أو عدة شركاء من القطاع الخاص حيث يقوم بموجبها الشركاء الخواص بتقديم خدمات وتقوم على اقتسام المسؤوليات والمخاطر"².

- الشراكة بين القطاعين العام والخاص في ظل القانون العضوي 15-18:

يوجد عدة صلات بين علم المالية والعلوم الأخرى التي تؤدي إلى ظهور نقاط التقاء بينهم وذلك في إطار توافق بين هاته العلوم لتكامل بين الظواهر، ومن أهم هاته التوافقات الاقتصاد + المالية = اقتصاديات مالية = اقتصاديات مالية عامة + اقتصاديات مؤسسات خاصة³.

لذلك القانون طابعا رسميا على الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتمويل عمليات الاستثمار العمومي، حيث تنص المادة 37 من القانون العضوي رقم 15-18 المتعلق بقانون المالية حيث تلجأ الدولة للتمويل الكلي أو الجزئي لعمليات الاستثمار، في إطار شراكة أو تعاقد مع شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص.

¹ سمير بن عيسى، إشكالية الشراكة بين القطاع العام والخاص في تسيير المرافق العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 07، العدد 01، 2020، ص 134.

² بنكوش مختار، داودي إبراهيم، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص كآلية لتمويل مشاريع البنى التحتية في الجزائر، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 54.

³ محمد صغير بعلي، يسري ابو العلي، المالية العممة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر عنابة، 2003، ص 18.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية.....

تحدث رئيس الوزراء السابق أحمد أويحيى 2017 عن خطوات حوكمة لتسيير فتح رأسمال المؤسسات الحكومية الصغيرة والمتوسطة أمام المستثمرين الخاصين خلال اجتماع مع الحكومة ومنظمات أصحاب العمل والاتحاد العام للعمال الجزائريين. أكد أن الحكومة ستتخذ عدة إجراءات لتسيير فتح شركات في رأسمال المؤسسات العامة للاستثمار الخاص في الجزائر، مشيراً إلى أن الحكومة ستقدم كامل دعمها لكل استثمار جديد يعكس تلك الشراكة بين المؤسسات العامة والخاصة¹.

- الشفافية ووضوح الاجراءات: تقديم الميزانية لم يكن ليضمن الشفافية سواء أمام الشعب أو ممثليه، كما أن تقديم ميزانية التجهيز يختلف كلياً عن ميزانية التسيير أما حالياً فإن تقديم الميزانية وفق مدونة موحدة في شكل برامج.
- تفعيل دور البرلمان وتخفيف إجراءات الرقابة والاهتمام برقابة الأداء.
- مساءلة المسيرين، وتعزيز وظيفة استشارة المراقب الميزانياتي.
- تحديث إجراءات العمل، وتعزيز العمل بالتقارير.
- تعزيز نظام التنبؤ وتحسين استعمال الاعتمادات المالية.

ثالثاً: المقارنة بين القانون رقم 84-17 المعدل والمتمم للقانون العضوي الجديد 18-15

يدخل كل من القانون 84-17 والقانون العضوي 18-15، ضمن أنواع التشريع العادي وهذا من باب الوقوف على أهم المستجدات التي جاء بها بغرض بلورته والمستجدات والتطورات الحاصلة في مجال المالية العامة، في إطار مسار الإصلاح الميزانياتي لسنة 2023، وفي هذا السياق سنقوم بعرض أوجه الاختلاف للقانون 84-17 والقانون العضوي 18-15 في الجدول المبين أدناه:

الجدول رقم (1-2): أوجه الاختلاف للقانون رقم 84-17 المعدل والمتمم والقانون العضوي الجديد 18-15

القانون رقم 84-17 المعدل والمتمم	القانون العضوي الجديد 18-15
وثائق الميزانية	
المادة 67: يحتوي قانون المالية على جزئين: الجزء الأول: يحتوي على الأحكام المتعلقة بتحصيل الموارد العمومية. الجزء الثاني: يحتوي على ما يلي: - المبلغ الاجمالي للاعتمادات المطبقة بصدد الميزانية العامة للدولة والموزعة حسب طبيعة النفقات المخصصة للتسيير، وعلى كل قطاع بالنسبة للتجهيزات العمومية. - المبلغ الاجمالي للنفقات برأس مال	المادة 73: يحتوي قانون المالية على 4 اجزاء متباينة: الجزء الأول: يحتوي على الأحكام المتعلقة بالترخيص السنوي لتحصيل الموارد العمومية وتخصيصها، وكذا مبلغ الموارد المتوقعة من طرف الدولة التي من شأنها ان تسمح بتغطية العمليات الميزانياتية والمالية للدولة. الجزء الثاني: يحدد: - بالنسبة للميزانية العامة، حسب كل وزارة ومؤسسة عمومية، مبلغ الالتزام واعتمادات الدفع

¹ نسرين مخلوف مقال بعنوان ضواء الأخضر للشراكة بين القطاعين العام والخاص 11 سبتمبر 2018 الوطني.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية.....

<p>- مبلغ اعتماد الدفع، وعند الاقتضاء رخص الالتزام لكل حسابات التخصيص الخاص</p> <p>- سقف المكشوف المطبق على الحسابات التجارية.</p> <p><u>الجزء الثالث: ويتضمن:</u></p> <p>- رخص منح ضمانا الدولة وتحديد نظامها</p> <p>- رخصة التكفل بديون الغير وتحديد نظامها</p> <p>- الأحكام المتعلقة بوعاء ونسبة وكيفيات تحصيل الإخضاعات مهما كانت طبيعتها، ويجب الا تؤثر هذه الأحكام على التوازن الميزانياتي المعرف في المادة 3 من هذا القانون</p> <p>- كل حكم يتعلق بالحاسبة العمومية وتنفيذ ورقابة الإيرادات والنفقات العمومية</p>	<p>- الترخيصات الإجمالية للإيرادات والنفقات بعد كل ميزانية ملحقه.</p> <p>- الإجراءات ذات الطابع التشريعي المطبقة على الحسابات الخاصة للميزانية</p> <p>- الأحكام المختلفة المطبقة على العمليات المالية للدولة.</p> <p><u>المادة 68: يرفق قانون المالية ب:</u></p> <p>- تقرير تفسيري للتوازن الاقتصادي والمالي والنتائج المحصل عليها وآفاق المستقبل</p> <p>- ملحقات تفسيرية تبين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التقييمات حسب كل صنف من أصناف الضرائب ● توزيع نفقات التسيير لمصالح الدولة حسب كل فصل
<p><u>الجزء الرابع: ويتضمن الجداول الآتية:</u></p> <p>- الجدول "أ" ويتعلق بالاعتمادات المفتوحة للسنة والموزعة حسب كل وزارة او مؤسسة عمومية وحسب البرامج وحسب التخصيص، ويبين رخص الالتزام واعتمادات الدفع المفتوحة</p> <p>- الجدول "ب" ويتعلق بالاعتمادات المفتوحة للسنة والموزعة حسب كل وزارة او مؤسسة عمومية وحسب البرامج وحسب التخصيص، ويبين رخص الالتزام واعتمادات الدفع</p> <p>- الجدول "ج" ويبين قائمة الحسابات الخاصة للخزينة ومحتواها، حسب كل صنف</p> <p>- الجدول "د" ويبين التوازنات الميزانية والمالية والاقتصادية</p> <p>- الجدول "هـ" ويبين قائمة الضرائب الإخضاعات الاخرى وحواصلها، المخصصة للدولة وللجماعات الاقليمية وكذا تلك المخصصة بطريقة غير مباشرة لهذه الأخيرة عن طريق الهيئات المشار إليها في المادة 13 من هذا القانون</p> <p>- الجدول "و" ويتعلق بالرسوم شبه الجبائية</p> <p>- الجدول "ز" ويتعلق بالاقتطاعات الاجبارية غير الجبائية الموجهة لتمويل هيئات الضمان الاجتماعي</p> <p>- الجدول "ح" ويبين تقديرات النفقات الجبائية</p>	<p>● توزيع النفقات ذات الطابع النهائي للمخطط السنوي حسب كل قطاع</p> <ul style="list-style-type: none"> ● قائمة الحسابات الخاصة للخزينة ● القائمة الكاملة للرسوم الجبائية <p>- مشروع القانون المتضمن ضبط الميزانية للسنة المالية.</p>
<p><u>المادة 75 و76: يرفق مشروع قانون المالية للسنة ب:</u></p> <p>- تقرير الوضعية والآفاق الاقتصادية</p> <p>- ملاحق تفسيرية متعلقة بالضرائب والموارد.</p> <p>- وثائق مجمعة</p>	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية.....

قانون ضبط أو تسوية الميزانية	
المادة 68: السنة المرجعية لإعداد قانون ضبط الميزانية هي السنة التي تسبق عرض قانون المالية بثلاث سنوات (س-3)	المادة 89: قانون تسوية الميزانية يتم مراجعته (س-2) بالنسبة لسنوات 2023، 2024، 2025، و(س-1) ابتداء من 2026.
مؤشرات الأداء	
نصت المادة 87 يرفق مشروع القانون المتضمن تسوية الميزانية بتقرير وزاري للمردودية، توضح من خلاله الظروف التي نفذت فيها البرامج المسجلة في الميزانية وكذا مدى بلوغ الاهداف المتوقعة التي يتم قياسها وتتبعها من خلال مؤشرات الأداء المرتبطة بها، والنتائج المحققة والتفسيرات المتعلقة بالفوارق المعاينة.	ليس لها أثر
التصديق على الحسابات	
نصت المادة 88 التصديق على حسابات الدولة من طرف مجلس المحاسبة، الذي يعتبر محافظ حسابات الدولة المكلف بالتدقيق وإبداء الرأي حول مصداقية ومطابقة الحسابات.	ليس لها أثر
حسابات الدولة	
نصت المادة 65: تمسك الدولة محاسبة ميزانية تنقسم الى - محاسبة ميزانية تنقسم إلى محاسبة الالتزامات ومحاسبة إيرادات ونفقات الميزانية قائمة على مبدأ محاسبة الصندوق - محاسبة عامة - محاسبة تحليل التكاليف	ليس لها أثر
الفوارق وترحيل اعتمادات الدفع	
المادة 57: تكون الفوارق الملحوظة عند نهاية السنة المالية بين الموارد والنفقات في حساب التخصيص الخاص، موضوع نقل جديد في نفس هذا الحساب بالنسبة للسنة المالية التالية. إذا حصل خلال السنة وأن تجاوز الإيرادات التقديرات، يمكن رفع الاعتمادات في حدود هذا الفائض في الإيرادات طبقاً للتشريع والتنظيم المعمول به. أما إذا كانت الإيرادات أدنى من التقديرات يمكن الترخيص بفتح مكشوف ضمن الحدود المنصوص عليها في قانون المالية وحسب الكيفيات المحددة عن طريق التنظيم.	المادة 51: يكون الفارق المعين عند نهاية السنة المالية بين الإيرادات والنفقات في حساب تخصيص خاص، موضوع نقل بعنوان نفس الحساب للسنة المالية التالية. إذا تبين، خلال السنة الجارية، أن الإيرادات تفوق التقييمات، فإنه يمكن رفع مبلغ الاعتمادات في حدود هذا الفائض من الإيرادات بموجب قرار من الوزير المكلف بالمالية. يتم غلق حسابات التخصيص الخاص بموجب قانون المالية، ويسجل رصيدها في الميزانية العامة للدولة، ما لم تنص احكام قانون المالية خلاف ذلك.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية.....

حسابات التخصيص الخاص	
المادة 52: يمنع حسم النفقات المرتبة عن دفع المرتبات او التعويضات لأعوان الدولة او المجموعات المحلية أو المؤسسات أو الهيئات العمومية مباشرة من حساب خاص للخرينة ما لم ينص قانون المالية على خلاف ذلك.	المادة 45: يمنع القيد المباشر في حساب خاص للخرينة بالنسبة للنفقات الناتجة عن دفع الرواتب أو الأجرور أو التعويضات لأعوان الدولة أو المؤسسات العمومية او الجماعات الاقليمية.
المادة 56: تدرج في حسابات التخصيص الخاص، العمليات الممولة بواسطة الموارد الخاصة على إثر إصدار حكم في المالية، ويمكن أن تتم موارد حساب التخصيص الخاص بحصة مسجلة في الميزانية العامة للدولة ضمن الحدود المبينة في قانون المالية.	المادة 50: تبين حسابات التخصيص الخاص العمليات الممولة إثر حكم في قانون المالية، بواسطة الموارد الخاصة التي تكون بطبيعتها ذات علاقة مباشرة بالنفقات المعنية، وفقا لبرنامج عمل يعده الأمر بالصرف وفقا للأهداف المرجوة منه، ويربط كل حساب تخصيص خاص بوزارة.
	يمكن أن تكمل الموارد الخاصة لحساب تخصيص خاص بتخصيص مسجل في الميزانية العامة للدولة في حدود عشرة بالمائة (10%) من مبلغ الموارد المحصلة خلال السنة المالية السابقة.
طبيعة الاعتمادات	
المادة 26: تكون الاعتمادات المالية إما تقييمية او وقتية أو حصرية	المادة 52: تكون الاعتمادات المالية إما تقييمية أو حصرية
حركة الاعتمادات	
المادة 26: تعدل عمليات النقل طبيعة النفقة والتحويلات لا تعدلها	المادة 33: غياب معيار طبيعة النفقة في التحويل والنقل حيث نصت المادة اعلاه "يمكن إجراء نقل او تحويل في الاعتمادات المالية خلال السنة المالية الجارية لتعديل التوزيع الأولي لاعتمادات البرامج".
الشراكة بين القطاع العام والخاص	
ليس لها أثر	المادة 37: يمكن للدولة اللجوء لتمويل كلي أو جزئي لعمليات الاستثمار العمومي، في إطار تعاقدى أو شراكة مع شخص معنوي خاضع للقانون العام أو الخاص، مع مراعاة، لا سيما إطار النفقات المتوسط المدى وكذا برامج القطاع المعني المقررة.
التقادم الرباعي	
المادة 16: تسقط بالتقادم وتسدد نهائيا لفائدة المؤسسات العمومية المعنية، كل الديون المستحقة للغير من طرف الدولة او الولاية او البلدية او مؤسسة عمومية مستفيدة من إعانات ميزانية التسيير، عندما لم تدفع هذه الديون قانونا في أجل أربع سنوات ابتداء من اليوم الأول للسنة المالية، التي أصبحت فيها مستحقة وذلك ما لم تنص أحكام قانون المالية صراحة على خلاف ذلك.	المادة 90: تبقى أحكام القانون رقم 84-17 سارية المفعول فيما يخص التقادم الرباعي.
تصنيفات أعباء الميزانية	
المادة 23: تشمل الأعباء الدائمة للدولة على ما يلي: - نفقات التسيير	المادة 28: تجمع أعباء ميزانية الدولة حسب التصنيفات الآتية بحسب: - النشاط: يتكون من البرامج وتقسيماتها

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية الجزائرية.....

<ul style="list-style-type: none"> - الطبيعة الاقتصادية للنفقات - الوظائف الكبرى للدولة - الهيئات الادارية <p>المادة 29: تتضمن أعباء ميزانية الدولة، حسب الطبيعة الاقتصادية، الأبواب الآتية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - نفقات المستخدمين - نفقات تسيير المصالح - نفقات الاستثمار - نفقات التحويل - اعباء الدين العمومي - نفقات العمليات المالية - النفقات الغير المتوقعة 	<ul style="list-style-type: none"> - نفقات الاستثمار - القروض والتسبيقات <p>المادة 24: نفقات التسيير هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> - أعباء الدين العام والنفقات المحسومة من الإيرادات - تخصيصات السلطات العمومية - النفقات الخاصة بوسائل المصالح - التدخلات العمومية
مبادئ الميزانية	
بالإضافة إلى مبادئ قانون 84-17، مبدأ المسؤولية، الشفافية، الاستقرار، الأداء	الشمولية، السنوية، التوازن، وحدة الميزانية، التخصيص
عرض الميزانية	
ميزانية موحدة تسيير وتجهيز حافضة برامج، برنامج، برنامج فرعي، نشاط، نشاط فرعي	ميزانية التجهيز وأخرى للتسيير قطاع، فصل، مادة
إيداع مشروع قانون المالية	
تقدم قانون المالية 7 أكتوبر	تقدم قانون المالية 30 سبتمبر
الفترة التكميلية	
المادة 36: يمكن الاستمرار في تنفيذ اعتمادات الدفع المتوفرة في برامج في نهاية السنة، خلال السنة الموالية وفي نفس البرنامج وذلك في حالات استثنائية ومبررة قانونا، حسب الشروط والكيفيات المحددة عن طريق التنظيم، ويجب أن يتم هذا التنفيذ قبل انقضاء الفترة التكميلية التي لا تتعدى مدتها تاريخ 31 جانفي من السنة الموالية لسنة التنفيذ، ولا تعني هذه الفترة إلا التنفيذ المحاسبي للميزانية	لا توجد فترة تكميلية
تخصيص الإيرادات	
المادة 38: يمكن أن ينص قانون المالية صراحة على تخصيص إيرادات لتغطية بعض النفقات المتعلقة بما يلي: - الإجراءات الخاصة ضمن الميزانية للدولة التي تحكم الأموال المخصصة للمساهمات أو استعادة الاعتمادات المالية. - الحسابات الخاصة للخزينة.	المادة 08: لا يمكن تخصيص أي إيرادات لتغطية نفقة خاصة، تستعمل موارد الدولة لتغطية نفقات الميزانية العامة للدولة بل تميز.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على القانون رقم 84-17 والقانون العضوي الجديد رقم 18-15.

من خلال الجدول رقم (1-2) نستنتج أن الإصلاح الميزانياتي من خلال القانون العضوي 18-15 والمراسيم التطبيقية المتعلقة به كرست مجموعة كبيرة من التقنيات الحديثة في مجال المالية العمومية.

الفرع الثاني: أسباب تبني القانون العضوي 18-15

من خلال القانون العضوي 84-17 المتعلق بقوانين المالية تبين وجود اختلالات عميقة، وعدم قدرته على مواكبة التحولات في مجال تسيير المالية العمومية، حالت دون تحقيق الاستخدام الأمثل للإنفاق العام، وجعلت إصلاح الإطار المنظم لقوانين المالية العمومية ضرورة تفرضها الظروف الداخلية، وتمليها مواكبة التطورات الدولية في هذا المجال، فبهذا سعت المؤسسات المالية الدولية لتعميم نموذج التسيير المتمحور على النتائج القائم على اعتماد آليات المانجمنت العمومي الجديد والمندرج تحت مسمى الحكامة المالية العامة الجيدة¹.

أولاً: الأسباب الداخلية: من بين هذه الأسباب نذكر:

1- ضرورة التطابق مع أحكام الدستور والحكامة الجيدة:

وفقاً لأحكام المادة 141 من دستور 2016، يفرض طابع القانون العضوي نفسه على المستوى القانوني، إذ يعد الدستور القانون العضوي الخاص بقوانين المالية من القوانين العضوية، وبذلك سيصبح له من الناحية القانونية قيمة أكبر من تلك التي تتمتع بها قوانين المالية نفسها.

2- تجاوز تقادم الإطار القانوني المنظم لتسيير المالية العمومية وحالة ضعف منهجية التسيير العمومي:

وهذا بسبب وجود حالة هيمنة مطلقة للسلطة التنفيذية على الاختصاص المالي من منطلق اضطلاعها بمهمة التسيير والتنفيذ فهي تحتكر مجال قانون المالية، فتقوم بمفردها بتحضير مشروع قانون المالية على مستوى دوائرها الوزارية دون وجود مساهمة للبرلمان في ذلك، ولا يتعدى دورة المناقشة المحدودة والمحددة زمنياً تحت طائلة إصداره من قبل رئيس الجمهورية بأمر.

3- زيادة حجم الإنفاق العمومي وغياب الرشادة في تسييره:

عرف حجم الإنفاق العمومي زيادة متسارعة في بداية الألفية الثالثة وهذا بسبب ارتفاع الإيرادات النفطية، الذي انعكس في سياسة إنفاق توسعية عبر تطبيق البرامج التنموية الوطنية.

¹ محمد أكحل، القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية وإصلاح تسيير المالية العمومية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، جوان 2022، ص ص 706-709.

ثانيا: الأسباب الخارجية

تشكل العوامل الخارجية المتمثلة في المؤسسات المالية الدولية، وكذلك العولمة وأدواتها عاملا رئيسيا في تشكيل وصياغة القرار المالي، وكذلك تلعب دورا كبيرا في التأثير على أنظمة المالية العمومية خاصة في دول العالم الثالث، ومن بينها الجزائر المتفاعلة كغيرها من الدول مع هذه التحولات المتسارعة خاصة في ظل أزمة المالية العمومية والتسيير العمومي بوجه عام.

1- أزمة التسيير العمومي ومحاولة الانتقال للتسيير العمومي الجديد:

في ظل اقتصاد المعرفة، وتبني أنماط تسيير مستوحاة من القطاع الخاص من قبيل التسيير المرتكز على النتائج والتخطيط الاستراتيجي، والتي جاءت تحت مسمى المانجمنت العمومي الجديد، إذ عملت المؤسسات العمومية على الترويج لهذا التوجه نحو تبني المقاربة الجديدة لتسيير المالية العمومية، فخضعت الجزائر لإجراءات التعديل الهيكلي ومحاولة زرع مفهوم التسيير العمومي عن طريق الخوصصة والتفويض، التعاقد والشراكة، ومن هنا فإن طرح هذه المقاربة صار أمرا واقعا بالنسبة لعدد كبير من بلدان العالم النامي، مع اختلاف واضح في درجات استيعاب هذه التقنيات الجديدة للتسيير المالي العمومي داخل أنظمة تسيير المالية العمومية.

2- مواكبة تحديات العولمة وضغوط المؤسسات المالية الدولية:

شرعت الجزائر في هذا السياق في إصلاح تسيير المالية العمومية و مواصلة الإصلاحات المالية والاقتصادية التي بدأتها بالتعاون مع الهيئات المالية الدولية كمرحلة ثالثة للبرامج التصحيحية التي أطلقها صندوق النقد الدولي بعد مرحلة الاستقرار الاقتصادي والتعديل الهيكلي التي أثبتت فشلها، وزادت من الفوارق الاجتماعية والفقر والتهميش، وهذا في محاولة لربط فشلها بانتشار الفساد الإداري وانعدام الشفافية طالبت بإصلاح تسيير المالية العمومية، وقد انحطت في هذا التوجه بعقد تم توقيعه مع البنك الدولي للإنشاء والتعمير لتمويل مشروع تحديث وعصرنة المنظومات الخاصة بالميزانية وهذا من أجل مواكبة التحولات التي يشهدها المستوى الدولي في هذا المجال.

الفرع الثالث: مضمون الإصلاحات التي جاء بها القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية

سنتطرق في هذا الجزء إلى الإصلاحات في شقها المالي للميزانية العامة للدولة والإصلاحات في شقها المحاسبي.

أولا: الإصلاحات في شقها المالي للميزانية العامة للدولة

1- النجاعة المالية:

يحدد القانون العضوي (LOLF) في اطاره القانوني الجديد الأجزاء الرئيسية كما يلي:

- التزام الحكومة بالأهداف المحددة مسبقا.
- اعداد وتنفيذ الميزانية يكون موجه نحو تحقيق النتائج.
- المساءلة الإدارية والبرلمانية في نهاية البرنامج.

1-1- تشكيلة الميزانية الجديدة:

تعتبر المادة 23 من قانون العضوي (LOLF) الركيزة الأساسية لإدخال مبدأ النجاعة في الأداءات الإدارية للمالية في الدولة، حيث تؤسس لمبدأ الموازنة الذي لا يعتمد على طبيعة الانفاق ولكن يعتمد على النتائج المسطرة مسبقا بناء على الأهداف المحددة مسبقا، حيث يعتبر البرنامج الوحدة القاعدية والأساسية لتسمية الميزانية الجديدة¹.

1-2- تطور مبادئ الموازنة الرئيسية:

يحدد القانون العضوي (LOLF) من خلال المادة 5 الإطار العملي للميزانية المتوسطة الأجل ودورها أيضا في اعداد قوانين المالية لعدد السنوات. حيث "يتم تأطير الميزانية المتوسطة الأجل كل سنة مالية من طرف الحكومة بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالمالية وفي بداية اعداد قوانين المالية، حيث يتم تحديد التوقعات للسنة القادمة وللسنتين التاليتين من إيرادات ونفقات وصافي ميزانية وكذلك ديون الداخلية والخارجية عند الاقتضاء².

2- التعديل الرئيسي في صلاحيات السلطة التشريعية (البرلمان):

1-2- تزويد السلطة التشريعية بالمعلومات المالية المهمة في الوقت المناسب:

تعمل (LOLF) على تفعيل مبدأ الشفافية تجاه البرلمان من خلال تعزيز مصادر معلوماته وتحديثها. يجب أن يصاحب تقديم الإطار العام للميزانية المتعددة السنوات للإطار الاقتصادي والمالي، حيث أن الواقع القانون العضوي يكرس التوجه الجديد للميزانية المبرمجة لقائمة من النتائج، ويكرس أيضا تعزيز مبدأ الشفافية وسهولة قراءة النتائج وإمكانية التتبع من قبل السلطة التشريعية³.

2-2- زيادة قدرة التحليل والتدقيق من طرف البرلمانين:

- سيستفيد البرلمان من رقابة معززة على السلطة التنفيذية وذلك من خلال توسيع نطاق قانون المالية، وارتباطها الوثيق بالإجراءات التنظيمية المتعلقة بتنفيذ الميزانية وتوسيع نطاق قانون الموازنة.
- يقدم القانون العضوي (LOLF) في مادته 73 هيكلية جديدة لقوانين المالية في أربعة أجزاء، بدلا من جزأين وفقا للقانون 84-17 المعدل والمتمم.

¹ المادة 79 من القانون 18-15 المؤرخ في 2 سبتمبر 2018 المتعلق بالقوانين المالية، الجريدة الرسمية رقم 53.

² المادة 05 من القانون 18-15.

³ المادة 75 من القانون 18-15.

- يكرس القانون العضوي مبادئ الشفافية ووضوح قوانين المالية. حيث هناك ثمانية بيانات تلحق بقانون المالية¹.

ثانيا: الإصلاحات في شقها المحاسبي للميزانية العامة للدولة

1- المساهمة المحاسبية ل (LOLF):

تم وصف إطار المحاسبي الدولة بالحسابات الدولة حيث تحدده المادة 65 من (LOLF) في المحاسبات المختلفة التي وجب وضعها وفقا للمبادئ الأساسية التي تحكم اعداد الميزانية العامة من الناحية المحاسبية، حيث يمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من المحاسبات:

— المحاسبة الميزانية.

— المحاسبة العامة السنوية.

— المحاسبة التسييرية.

1-1- المحاسبة الميزانية:

تسجل المحاسبة الخاصة بالميزانية فقط التحصيلات والمدفوعات الناتجة عن تنفيذها ولذلك فهي تسمى "محاسبة الصندوق"، وتركز بشكل أساسي على التدفقات الداخلة والخارجة ودرجة مدى تنفيذها.

يعرف القانون العضوي (LOLF) ذلك على النحو التالي: "تمسك الدولة محاسبة ميزانية التي تنقسم إلى محاسبة الالتزامات ومحاسبة الإيرادات والنفقات للميزانية قائمة على مبدأ محاسبة الصندوق. كما تملك الدولة محاسبة عامة لجميع عملياتها القائمة على مبدأ معاينة الحقوق والواجبات"².

1-2- المحاسبة العمومية:

المحاسبة العمومية المعلن عنها في المادة 65 من قانون العضوي للمالية العمومية تنص على " تحفظ الدولة بالمحاسبة العمومية لجميع عملياتها"، تقوم على مبدأ الاعتراف بالحقوق والالتزامات³.

1-3- المحاسبة الإدارية:

تستجيب المحاسبة الإدارية المنصوص عليها في المادة 65 من قانون (LOLF) إلى الرغبة في فهم تكاليف التسيير بشكل أفضل: "تنفذ الدولة محاسبة تحليل التكلفة بهدف تحليل تكاليف الإجراءات المختلفة المتخذة في إطار البرنامج المسطرة مسبقا".

¹ المادة 85 من القانون 15-18.

² المادة 65 الفقرة الأولى، من نفس القانون.

³ DUREAU,G;GUILLAUME,H;SILVENT,F: Gestion publique. L'Etat et la performance. Editions Presses de sciences po et Dalloz. Paris 2002. P 170.

2- التنفيذ الناجح للقانون العضوي (LOLF):

هناك بعض التوصيات المستمدة من التجارب الأجنبية في طريقة تنفيذ (LOLF)، حيث يمكن مسيري الميزانية من إنجاز مهمتهم بفعالية، وتقوية أسس والمبادئ العامة لتنفيذ القانون على أرض الواقع وخاصة على مستوى الجماعات المحلية.

2-1- تبسيط عملية التسيير:

لتبسيط التسيير لما يقتضيه حيثيات القانون العضوي، يوصى بما يلي¹:

- الحد من ميزانيات البرامج التشغيلية (BOP) لذلك من الضروري إيجاد على مستوى كل وزارة التركيبة المثلى بين العديد من المعطيات التي تستوجب اعتمادات مالية.
- تبسيط عمليات اعداد الميزانية عن طريق الحد من اللقاءات حول اعداد الميزانية التي تسبق التحكيم، حيث أنه من الضروري أيضا تنظيم مناقشة الميزانية حول تسميات (LOLF) والاستغناء عن أي وحدة مناقشة أخرى يمكن أن تحيد عن الأهداف المسطرة.
- تبسيط تنفيذ النفقات عن طريق تبسيط عملية الاستشراف وذلك عن طريق تقليل عدد الإجراءات الفرعية وتجنب "الميزانية التحليلية"، إضافة إلى تبسيط مخطط الدولة للحسابات.
- تبسيط الأهداف ومؤشرات النجاعة مع تقليل عدد الأهداف من خلال حذف بعض المؤشرات الغير مجدية، واعتبارها كمؤشرات النشاط التي تكون تكلفتها مرتفعة للغاية.

2-2- منح مسؤولي الميزانية الوسائل لإنجاز مهمتهم وفق ما هو محدد كأهداف قانون المالية:

لمنح مديري الميزانية الوسائل لإنجاز مهمتهم، يجب العمل ما يلي:

- جعل المسؤول عن البرنامج هو المسؤول الحقيقي على منح التراخيص للاعتمادات المالية على مستوى القطاعات الوزارية، بالإضافة إلى تفعيل مشاركته في مفاوضات الموازنة وتنظيم علاقاته مع مديريه التنفيذيين من خلال اعطاءهم التوجيهات العامة.
- يجب أن يكون المسؤول وضع الاستراتيجية الجديدة العامة من خلال التنظيم الجيد لتسيير الشؤون المالية والموارد البشرية، كل هذا لإعطاء صبغة جديدة ومتطورة ولتصبح الخدمة العمومية حقيقية وفعالة.

¹ LAMBERT,A: MIGAUD, D: Rapport au gouve;eme;t "Lamise en oeuvre ia LOLF: Al'épreuve de la pratique,insuffler une nouvelle dynamique à la réforme " Octobre 2006. P62.

– تمكين للمسؤولين عن البرامج الميزانية التشغيلية من الحرية في التسيير وذلك عن طريق تفويضهم في جميع المهام في بداية العام باستثناء فيما يخص الاحتياطي الاحترازي الذي يرجع قراره إلى السلطة أو الدائرة الوزارية المشرفة¹.

2-3- تعزيز تنفيذ القانون العضوي الموافق لقوانين المالية (LOLF):

لتعزيز قواعد تنفيذ (LOLF)، يوصى بما يلي:

- جعل الوظيفة المالية للدولة أكثر كفاءة من خلال تشجيع الوزارات على تولي المزيد من مهام الرقابة المالية بمفردها من أجل تقليل من المخاطر التي تسود سوء استخدام الموارد المالية.
- تعزيز نطاق عمل المراقب المالي من خلال المصادقة والتأشير على المستندات المالية الموافقة للنفقات والارادات وذلك من خلال الأداء الكفاء والتوفيق في دور إدارة الميزانية من خلال توضيح شروط تقاسم الهوامش التسييرية المتولدة من الإدارة ومن المديرين المحليين².

2-4- القانون العضوي الموافق لقوانين المالية فرصة لتحقيق الإصلاحات المالية على المستوى المحلي:

- لتعزيز توسيع مبادئ القانون العضوي على السلطات المحلية (البلديات والولايات) لهدف خلق الأدوات المساعدة للمسؤولين المحليين على تبني مبادئ (LOLF) وحب التنويه إلى ما يلي:
- تعديل قانون البلديات واعتماد المبادئ العامة القانون من (المهمة/البرنامج/العمل).
 - تشجيع الجماعات المحلية للمشاركة في عملية تحسين جودة وموثوقية حساباتهم.
 - تطوير المحاسبة التحليلية في حسابات الجماعات المحلية والالتزام بمبدأ المصادقة عليها.

المطلب الثالث: ماهية أداء المؤسسات العمومية في الجزائر

سنتطرق في هذا المطلب إلى عموميات حول المؤسسات العمومية والأداء المؤسسي وكذلك أثر التسيير العمومي الجديد على أداء المؤسسات العمومية.

الفرع الأول: المؤسسات العمومية

شغلت المؤسسة العمومية حيزا معتبرا في اتجاهات الإيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط العمومي للمجتمع، كما أنها تعبر عن العلاقات الاجتماعية، بالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية المؤسسات العمومية وأركان المؤسسة العامة وأثر التسيير العمومية الجديد في أداء المؤسسات العمومية في الجزائر.

¹ LAMBERT. A: MIGAUD. D, Op cit, p 65- 68.

² Ibid. p 70.

أولاً: مفهوم المؤسسات العمومية

للمؤسسة العمومية عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف 1: أن المؤسسة العمومية في عرف القانون الإداري في مرفق عام أي مصلحة عامة محلها خدمة الجمهور في شأن من الشؤون التي تمهمهم في حياتهم الاجتماعية أو الاقتصادية إلا أنها تختلف عن المرفق العام في أن إدارتها تخرج عن نطاق الإدارة المباشرة للحكومة، فهي على ذلك تطور جيد للمرفق العام أوسع منه أكثر استقلالاً من نطاق الإدارة المباشرة، بحيث يصح القول بأنها كل مرفق عام تحرر من سلطات الإدارة الحكومية المباشرة ليؤدي الغرض منه سليماً من العيوب التي تشوب إدارة المرفق العام¹.

التعريف 2: طريقة من الطرق التي تدار بها المرافق العامة، وهي عبارة عن مرافق عامة تتمتع بالشخصية المعنوية لكي تستقل عن السلطة الإدارية في إدارتها، وهذا الاستقلال يجعل من المؤسسة العمومية مرفقاً عاماً يدار عن طريق اللامركزية².
المؤسسات العمومية هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بوساطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية وتميز المؤسسات العمومية بما يلي:

- إمكانية مادية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات والاعفاءات القانونية والإدارية.
- وجود جهاز رقابي يعينه الوصي (الوزير) يساعد في تنسيق أنشطة هذه الشركات ويقابل هذه المميزات الرقابة الروتينية في الأعمال الإدارية البيروقراطية بالمفهوم السليبي والمركزي الشديد التي تفقد هذه المؤسسات المرونة الكافية التكيف مع معطيات البيئة الخارجية.
- ومن الأسس التي تقوم عليها أنها تملك كيان قانوني مستقبل ولها حرية في وضع القواعد والضوابط الخاصة بالعمل كما تملك استقلالية اقتصادية وإدارية.

ثانياً: أنواع المؤسسات العمومية بالجزائر

تنقسم المؤسسات العمومية عدة أنواع بالنظر إلى اعتبارات مختلفة من حيث طبيعة ما تقدمه إلى المستفيدين (مؤسسات إنتاج أو خدمات) والنطاق المكاني (مؤسسات وطنية أو محلية)، وحسب نشاطها الذي يعتبر من أبرز التقسيمات والتي سوف نتناول أهمها فيما يلي:

1- المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري:

هي عبارة عن مؤسسات ذات نشاط إداري وشخصية معنوية، تتمتع باستقلالية مالية وإدارية، ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية الوصية، وتكلف بتسيير مرفق عام إداري وتخصص في نشاط معين مثل مرفق التعليم ومرفق العدالة.

¹ حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 23.

² زهدي يكن، التنظيم الإداري "نظرية المرافق والمؤسسات العامة"، دار الثقافة، بيروت، لبنان، ص 199.

وتخضع هذه المؤسسات في تنظيمها وعملها ونظامها القانوني للقانون الإداري كله وتخضع منازعاتها القضائية لاختصاص جهات القضاء الإداري المختص. فحسب المادة 43 من القانون 01-88 هي "الهيئات العمومية الإدارية تخضع للقواعد المطبقة على الإدارة، ولبدأ التخصص" إذ يحدد قواعد تنظيمها وسيرها حسب طبيعتها وحرصها التخصصي عن طريق قوانينها الأساسية المحددة عن طريق التنظيم. يشمل هذا النوع 90% من المؤسسات العمومية في الجزائر مثل المكتبة الوطنية. الوكالة الوطنية للأثار وحماية المعالم والنصب التاريخية.

2- المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري:

هي عبارة عن هيئات عمومية تمارس نشاطات خاصة وتسير كالمؤسسات الخاصة، وفيها نصت المادة 44 من القانون التوجيهي رقم 01-88 على ما يلي (المادة 44.1998): "المؤسسة العمومية التي تتمكن من تمويل أعبائها الاستغلالية جزئيا أو كلياً عن طريق عائد بيع انتاج تجاري يحقق طبقاً لتعريفه محددة مسبقاً ولدفتر الشروط العامة الذي يحدد الأعباء والتقييدات التي تعود على عاتق المؤسسة والحقوق والصلاحيات المرتبطة بها. وكذا عند الاقتضاء حقوق وواجبات المستعملين، فإنها تتخذ تسمية هيئة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي". فمن خلال نص المادة إذا توفرت العوامل الثلاث: الإنتاج التجاري، التسعير المسبق، دفتر الشروط العامة في مؤسسة عمومية فإنها تصنف ذات طابع صناعي وتجاري.

ومن بين المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري نجد الوكالة الوطنية لتنمية السياحة.

مراكز البحث:

نصت المادة 51 من القانون التوجيهي رقم 01-88 على أنه يمكن انشاء مراكز للبحث العلمي والتقني عن طريق التنظيم، هيكل خاصة تحمل اسم "مركز البحث والتنمية" تمول في شكل مساهمات نهائية من الدولة (الأموال العامة)، تحدد قواعد تنظيمها وسيرها تبعاً لطبيعتها، كما يمكنها استغلال أية براءة أو إجازة أو اخذ مساهمات في المؤسسات العمومية، أو إنشاء فروع تحكمها قواعد القانون التجاري (المواد 51.52.53.54.1988).

3- المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي:

تمتع هذه المؤسسات بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية مع خضوعها لنظام الرقابة المالية البعدية. وكيفيات إنشائها وتنظيم سيرها مبينة في المرسوم التنفيذي 99-256 المؤرخ في 16 نوفمبر 1999 الذي صدر مباشرة بعد المصادقة على القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتكنولوجي (1998-2002) وذلك بهدف تحقيق تطور في مجال البحث العلمي والتكنولوجي والارتقاء بالأدعة الوطنية بما يخدم المجتمع.

4- المؤسسات العمومية ذات الطابع الثقافي والمهني:

هي مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (القانون 01-04، 1999)، وتتخصص في القيام بأعمال وتحقيق أهداف محددة ذات طبيعة ثقافية ومهنية حسب ما جاءت به المادة 32 من القانون 99-05 المؤرخ في 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي. ولها عدة أشكال مثل: الجامعة، المركز الجامعي، المدارس والمعاهد.

5- المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي:

تم تعريفها في المادة 02 من الأمر 01-04 المتعلق بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ورقابتها، تسييرها وخصوصيتها كما يلي: "المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات تجارية تحوز فيها الدولة أو أي شخص معنوي آخر خاضع للقانون العام، أغلبية رأس المال الاجتماعي مباشرة أو غير مباشرة، وهي تخضع للقانون العام (المادة رقم 02، 2001)".

نذكر منها: الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للتنقيب عن البترول وتصنيعه وتسويقه، الديوان الوطني للأسواق والتصدير، الشركة الوطنية للكهرباء، والغاز¹.

الفرع الثاني: ماهية الأداء المؤسسي

أولاً: مفهوم الأداء

يختلف أداء العاملين من فرد إلى آخر ومن وظيفة إلى أخرى، حيث يعتبر الأداء ذو أهمية قصوى لنجاح أي منظمة وهناك العديد من التعاريف التي قدمت للأداء سنعطي بعض منها:

تعريف 1: الأداء هو قياس للنجاح، وهو يجيب على سؤال بسيط، هل أتممت عملك؟ بمعنى نفذت ما هو مطلوب منك في عملك؟².

تعريف 2: إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة يعتبر (PERFORMARE) التي تعني إعطاء، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ (PERFORMANCE)³.

¹ وردة حدوش، جدي فريدة، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 02، المدرسة العليا للتجارة بالقلية (الجزائر)، 2022، ص ص 952-953.

² محمد سعيد الأنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 368.

³ إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2010-2011 ص 77.

تعريف 3: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا لابس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا: الطالب قد يبذل مجهودا كبيرا في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عال بينما الأداء منخفض.¹

تعريف 4: يعبر الأداء عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²

تعريف 5: يعبر الأداء على المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجوده العمل المقدم من طرفه.³

تعريف 6: عرفت دراسة المنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه: المنظومة المتكاملة لنتائج المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الخارجية والداخلية.⁴

تعريف 7: يقصد بالأداء المستوى الذي يحققه الفرد عند القيام بعمل ما، فالأداء يرتبط إذن بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب إنجازها، وعلى كل فإن الأداء نتيجة امتزاج عدة عوامل، الجهد المبذول، نوعية الجهد، ونمط الأداء.⁵

ومن هنا سنعطي تعريفا شاملا للأداء وهو: عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.

ثانيا: معايير الأداء

يوجد العديد من المعايير التي يمكن أن يقاس بها أداء العاملين حيث تختلف أهمية كل معيار حسب طبيعة كل عمل (ذهني، بدني) ومنه سنذكر ثلاث معايير:

1- كمية الجهد:

وهي مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كمية في خلال فترة معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.⁶

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، 2001، ص 209.

² محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 219.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص 123.

⁴ غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب، أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، المجلد 43، العدد3، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، يولييه 2021، ص 257.

⁵ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

⁶ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985، ص ص 40-42.

وهناك من يعبر عن هذا بالدافعية البارزة لمدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تلاحظ جليا من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله و اتجاهاته¹.

2- نوعية الجهد:

وهنا تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، حيث نجد بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء وكميته بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس بدورها درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3- نمط الأداء:

والمقصود به أسلوب أو طريقة التي يبذل بها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، أي إدراك الفرد لدوره الوظيفي، أي الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه².

إن الأبعاد الثلاثة السابقة يمكن أن تكون المحاور التي تشتق منها معايير ومقاييس فعالية أداء عمل من الأعمال وهذا حسب طبيعة العمل، وحسب أبعاد الفعالية فيه، تتحدد أهمية كل بعد من الأبعاد الثلاثة السابقة، فنجد في بعض الأعمال قد تكون كمية الجهد المبذول مقاسة بمعدل أو سرعة أو كمية الإنتاج هي الأكثر أهمية، ربما لأن تأثير الفرد على الجودة محدود، وفي أعمال أخرى قد نجد الاعتبارات النوعية والجودة الوزن الأكبر في مقاييس الفعالية، وفي بعض الأعمال يتم المزج بين أكثر من بعد من أبعاد الأداء فقد يتم قياس كمية الأداء وجودته معا. مثل حالة قياس كمية الإنتاج المطابقة للمواصفات أو حالة قياس سرعة الأداء مع قياس جودته ونوعيته في نفس الوقت، فقياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر يعتبر أسهل من قياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك المستتر.

فمثلا: قياس فعالية الأداء في عمل جسماني أسهل بكثير من قياس فعالية الأداء في عمل ذهني مثل عمل المدير.

¹ عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بغرد النص، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022، ص 48.

² عبد العالي خبار، قودة عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ثالثا: متطلبات فعالية الأداء

تختلف المعايير باختلاف مواصفات وأوصاف الوظائف إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كوظيفة مشغل الماكينة في مصنع إنتاجي أو كاتب الطابعة الذي يتعامل مع آلة محددة، حيث تكون مخرجات عمله عدد الصفحات المطلوبة خلال فترة زمنية محددة، في حين هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية (السلوكيات أو المدخلات من المهارات) كالوظائف الإدارية والوظائف العلمية والبحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة، ونظرا لكون معظم الوظائف في المنظمات المعاصرة معقدة وقد تتضمن أبعادا عديدة، لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لقياس الأداء، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة التي نذكر منها:

1- الصدق:

والمقصود بصدق المقياس إمكانيته في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي بمعنى مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعتبر عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته التي تساهم في فعالية الأداء¹.
إن معيار أو معايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، فمثلا عند قياس أداء عضو الهيئة التدريسية في الجامعة لا بد من أن يكون المعيار متكاملا على جانب واحد وهو البحث العلمي، أي لا بد أن يتم تحديد كفاءة التدريس (وكفاءة التفاعل مع الطلبة وغيرها من المعايير إلى جانب الكفاءة في البحث العملي) الشمولية وعدم القصور) وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء، فمثلا عند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق يبيعه متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديمغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فهنا يكون هذا المعيار مشوها لعدم مراعاته لهذه العوامل الموضوعية.

2- الثبات:

والمقصود بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر².

3- التمييز:

يقصد بالتمييز هنا هو قدرة المقياس على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء فالمقياس الجيد هو الذي يمكن من تقدير الفروق مهما كانت ضئيلة بين أداء الأفراد وهذا حتى يتيح لمتخذي القرارات فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير³.

¹ فلاق رضوان، يوسف بومدين، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية "دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الجزائر، 2020، ص 367.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل، عمان، 2003، ص 142.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 402-403.

4- القبول:

وهو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، أما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المنجزة من قبلهم، فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء الإيجابية منها أو السلبية، أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساسي ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة¹.

5- يسر الاستخدام:

إن سهولة استخدام المقياس ووضوحه والقصر النسبي وقلة الجهد الذي تستغرقه عملية القياس، تعتبر من الأمور الهامة التي يجب أن يتحقق مصمم المقياس منها وأن يأخذها بعين الاعتبار وإهمال هذه الأمور قد يدفع القائمين بالمقياس (المشرفين أو المديرين مثلا) إلى الإهمال والاستغناء الشكلي لإجراءات القياس في الحالات التي تتطلب منهم وقتا وجهدا كبيرا مما يتعارض مع مهام أعمالهم الرئيسية².

الفرع الثالث: أثر التسيير العمومية الجديد في أداء المؤسسات العمومية في الجزائر

يلجأ علم التسيير العمومي الحديث إلى استعمال العديد من الأساليب العصرية بغية تحسين من أداء المرافق العامة وفيما يلي سنخلص لكل هذه العناصر قدر من العناية والاهتمام:

أ- الشراكة:

تعرف الشراكة على أنها اتفاق بين شخصين بغرض إتمام مشروع يحقق ربح وبلوغ هدف اقتصادي. ولها عدة خصائص منها:

- تنظيم علاقات مستقرة بالإضافة إلى تمتعها بخاصية الحركية في تحقيق الأهداف
- هو اتفاق طويل أو متوسط الأجل.
- قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية عامة او خاصة.
- لا بد ان يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع، مع إمكانية تقديم خبرة او تكنولوجيا.
- وأخيرا ضرورة التقاء اهداف المتعاملين وتنسيق القرارات.

للشراكة عدة دوافع منها الداخلية وأخرى خارجية. فالداخلية مردها الاختلالات المالية للمؤسسات اما الخارجية فتعود لإخفاق النظام الاشتراكي في مسالة تحقيق التنمية ما يحتم اللجوء إلى الشراكة.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 143.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 453.

لها عدة أشكال مثل: (التعاقدية، المالية، الاستراتيجية، التقنية، البحث والتطوير)، كما تتمتع بالعديد من المنافع أهمها (تحسين مستوى الأداء، خلق فرص الاستثمار، ترشيد الطاقات، تطوير الصادرات، خلق مناصب الشغل، تحويل التكنولوجيا)، أما بخصوص مسألة الآثار السلبية لهذه الآلية فقد ينجم عنها انشاء أنظمة احتكارية وفي بعض الأحيان فقدان المراكز التنافسية القائمة.

ب- الحوكمة:

تمثل الحوكمة مدخلا استراتيجيا في انضباط وتحسين الأداء العمومي، بحيث تعتبر أهم مداخل تحقيق ذلك من خلال:

1- الشفافية:

يجب على المرفق العام أن يسير بكل شفافية حتى يقدم للمواطنين جميع حقوقهم في المعلومة في تقييم القرارات وسلوكات الموظفين العموميين، ومن أهم الوسائل التي تدعم الشفافية وهي (نشر القوانين واللوائح، نشر أعمال الحكومة، إذاعة جلسات المجالس التشريعية، إيداع أعمال الحكومة بالمكتبات العامة، إقامة مراكز للمعلومات، إقامة قواعد بيانات، البريد الالكتروني، تفعيل موثيق أخلاقيات العمل).

2- المساءلة:

تمكن هذه الآلية من تفادي الوقوع في الفساد والرشوة والمحسوبية، إلى جانب قطع الطريق أمام جميع أساليب التلاعب بالمال العام وحماية المصالح العامة، يتحقق ذلك من خلال قيام بجلسات الاستماع للمسؤولين وانشاء لجان للفحص والتفتيش وتقوية أجهزة الصحافة ووسائل الاعلام.

3- المشاركة:

هي أسلوب يتيح للمواطنين والأفراد بتقديم اسهاماتهم ضمن جمعيات منظمة لتقدم الآراء والاقتراحات التي تمكن من اتخاذ قرارات سليمة، هناك العديد من الأدوات الداعمة لهذا مثل: (جلسات توعية، خلق الجمعيات، اشراك المواطنين في صنع القرار، اللجان الاستشارية، فتح قنوات الاتصال بالانترنت، عقد اجتماعات تقييمية بصورة دورية).¹

4- الكفاءة والفعالية:

على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية لاسيما فيما يخص تقديم الخدمات للمواطنين، وهذا الإطار المفاهيمي في مجال الحكم الراشد يدعم مفهوم اعتبار المواطن كزبون في إطار التسيير

¹ شريف إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص ص 199-201.

العمومي الحديث، وهذا ما يفرض إعطاء الأولوية لرقابة الأداء المالي والبشري وتعميم التشخيص وتقييم الأداء وتحديد أنماط ومعايير القياس لذلك.

5- الرؤية الاستراتيجية أو الاستشراف:

بحيث لا يمكن أن تكون المنظمة فعالة دون أن ترسم استراتيجيتها ومحاولة استباق الاحداث من حيث تحديد النقائص التي قد تكتنف مستوى تقديم الخدمات، وهو ما يدعم مبدأ التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تجاوزها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها في اطار التسيير العمومي الحديث.¹

6- الاستقلالية:

عرفت الجمعية العالمية للجامعات (IUA) استقلالية الجامعة بأنها: "القدر الضروري من الاستقلال مقابل أي تدخل خارجي يتطلبه تنظيم وإدارة الجامعة، وتخصيص الموارد في داخلها والحصول على إيرادات إضافية، وتوظيف مستخدميها، وتنظيم الدروس، وأخيرا حرية التعليم والبحث".

وفي ظل هذا الوضع يمكن أن تضطلع الدولة بأحد الأدوار التالية: مالك، أو ممول أساسي، أو مخطط، أو شريك، أو عميل، أو منظم. في الواقع، غالبا ما يكون للدولة مزيج من هذه الأدوار، غير أن الوضع متجه عموما نحو التغيير باتجاه منح مزيد من الاستقلالية للمؤسسات العمومية. وفي هذا السياق، فقد أوصت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED) السلطات العمومية بأن لا تشارك في الإدارة اليومية للمؤسسات العمومية، وينبغي لها أن تسمح لها باستقلالية تامة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها. يجب على الدولة أن تترك مجالس إدارة المؤسسات العمومية تمارس مسؤولياتها المكلفة بها وتحترم استقلاليتها.²

¹ وجشي أمير وعفاف، دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 02، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بربكة (الجزائر)، ديسمبر 2018، ص118.

² Jean-Marie Toulouse, La gouvernance des institutions universitaires, Montreal: Institut sur lagouvernance dorganisations privees et publiques, 2007, p18.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أثبت كل من موضوع التسيير العمومي الجديد وأداء المؤسسات العمومية في الجزائر باهتمام المفكرين والباحثين كل في مجال دراسته، مما نتج عن ذلك العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والتطبيقية، حيث تطرقت إلى مدى تطبيق دور التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية وعلاقتها ببعض المتغيرات المختلفة، ومن بين المراجع والمصادر المستعان بها في هذه الدراسة التي سنتطرق إليها:

المطلب الأول: الدراسات التي تناولت التسيير العمومي الجديد

في هذا المطلب تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت التسيير العمومي الجديد:

الدراسة الأولى: عادل إنزارن بعنوان: الإصلاح الإداري من منظور براديغم ما بعد التسيير العمومي الجديد، مقال في مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة خنشلة، الجزائر، 2023، ص 287. يحاول الباحث من خلال هذه الورقة البحثية استكشاف ذلك التحول النموذجي من التسيير العمومي الجديد إلى براديغم ما بعد التسيير الجديد؟ من خلال تحليل اتجاهات ما بعد التسيير العمومي، وتحديد أهم الرؤى التي قام عليها، بهدف اعتماده كنمط إداري فعال، حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نذكر من بينها:

- ✓ تركيز التسيير العمومي الجديد على الاستقلالية بشكل كبير والتأكيد على انتقال السلطة الهيكلية.
- ✓ الفصل بين الإصلاح السياسي والإداري.
- ✓ نتيجة اختلالات التسيير العمومي الجديد برزت إصلاحات ما بعد التسيير العمومي الجديد، إضافة للمتغيرات التي عاشها العالم وزيادة المخاوف من نقص تدخل الدولة.
- ✓ شكلت هذه الموجة إضافات ضمن دراسات الإدارة العامة، مما يؤكد أن الدراسات الإدارية في العقود الأخيرة تحاول فتح آفاق جديدة للفوز بإدارة عامة جديدة.

الدراسة الثانية: ليلي بن عيسى بعنوان: التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية،

مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، جوان 2007، ص 7.

تهدف هذه الورقة عرضاً لأهم أسباب السعي لتحسين التسيير في القطاع العام والبحث عن أكبر فعالية للمورد العمومي، والتي انعكست بظهور التسيير العمومي الجديد، فقد أصبح هذا المصطلح ذو أهمية شاسعة من حيث تطبيقه في الواقع. يحاول صاحب المقال من هذه الورقة البحثية إبراز مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين تسيير المنظمات العمومية؟، آخذين جامعة بسكرة كدراسة حالة. ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- ✓ الانتقال من التسيير العمومي التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد، يتطلب بالدرجة الأولى التزاما من الهيئات العليا في السلطة، والتغيير لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان بصورة واسعة وبدفع من الهيئات الحكومية المركزية.
- ✓ اعتماد تشريعات وإجراءات جديدة تصب في وعاء الإدارة بالنتائج أي تحول الاهتمام المنصب على المراحل الإجرائية إلى مقارنة النتائج بالأهداف.

الدراسة الثالثة: نادية عطار بعنوان: التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام "التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المالية العامة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014-2015.

إن هدف هذه الدراسة إلى الإلمام بالمفاهيم المتعددة لمصطلح التسيير العمومي الجديد مع وضوح الأهمية الأساسية له، وكذلك دراسة واقع التسيير المفوض في الجزائر في مجال خدمات المياه، علما أن انطلاقة هذه الدراسة من إشكالية مفادها: ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية؟ حيث توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها:

- ✓ تقريب الوكالات التجارية للمستهلكين؛ حل مشاكل الانتظار.
- ✓ التغيير الجوهرية في أساليب إدارة الخدمات العامة وفق نموذج التسيير العمومي الجديد.
- ✓ التركيز عند أخذ العينة من العدادات، والاستماع الجيد للزبائن، وكذا تقليص مدة الربط بالشبكات.
- ✓ التعامل مع الزبائن وفق مفاهيم وقيم تجارية على أنهم مستهلكي الخدمات العامة.

الدراسة الرابعة: محمد السعيد جوال بعنوان: ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (NPM) دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية دولية متخصصة محكمة، العدد 14، جامعة الجلفة، الجزائر، 2016، ص 53.

كما أثبتت الدراسة أن القطاع العام يمر بنقطة انعطاف سيتحدد على إثرها مستقبل واستراتيجيات التنمية الاقتصادية وكذلك ضرورة تدخل الدولة لإحداث تعديلات وتحقيق التوازنات، لثمين القطاع العام من خلال السعي نحو البحث عن أنجع السبل التي تساعد على ترقية أداء المنظمات العمومية.

كما حاول الباحث من خلال دراسته إبراز كيفية تطبيق أساليب واستراتيجيات إدارة الأعمال لترقية أداء المنظمات

العمومية في ظل ما يسمى بنماذج التسيير العمومي الجديد (NPM). ومن بين التوصيات الرئيسية لهذه الدراسة:

✓ تعاني المؤسسات العمومية وبالأخص في الجزائر والدول العربية من صعوبات ساهمت بشكل كبير في تدهور أدائها من خلال تضخم أعداد العاملين، واتساع الهياكل التنظيمية، عدم رضى المواطنين على طبيعة الخدمات المقدمة وشح الموارد المالية.

✓ ضمن إطار إصلاح القطاع العام وتفعيل أداء المؤسسات العمومية وظهور العديد من المداخل والاستراتيجيات، من أبرزها نموذج إعادة هيكلة العمليات ونموذج التسيير العمومي الجديد.

✓ انبثاق التسيير العمومي الجديد في الربع الأخير من القرن الماضي كخلاصة لظهور دور الدولة الجديد من خلال زيادة الحاجة إلى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بآليات حديثة التطبيق.

الدراسة الخامسة: لحبيب بلية بعنوان: التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامه مؤسسات القطاع العام، مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي، جامعة عبد الحميد بن باديس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، مستغانم، 2018.

يحاول الباحث في هذه المداخلة إبراز كيف تساهم مبادئ التسيير العمومي الجديد في تحسين حكامه مؤسسات القطاع العام؟ من خلال تفعيل الدور التنموي لهذا القطاع في سبيل النهوض بالاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات، حيث استخلصت هذه الدراسة إلى:

- ✓ تحسين حكامه المؤسسات.
- ✓ تفعيل تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد، وتبني مبادئ الحكامة الجيدة.
- ✓ إن التسيير العمومي الجديد يهدف من خلال نموذج إعادة هيكلة الحكومة إلى بلورة و تجديد البناء. التنظيمي للمنظمات الحكومية.

الدراسة السادسة: **New Public Management: Jan-Erik Lane, 2000.**

يهدف المؤلف من خلال هذا الكتاب إلى تقديم إدارة عامة حديثة من وصف تحليلي علما أنه استخدم الدراسات التجريبية من أجل تقييم إيجابيات وسلبيات الإدارة العامة الحديثة يقدم هذا الكتاب نظرة عامة عن نماذج إدارة القطاع العامي والخدمات العمومية، حيث يطرح الكاتب التساؤل هل تعتمد الإدارات العامة طرقا حديثة في إدارة مواردها؟ توصلت هذه الدراسة إلى استنتاجات أهمها:

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

الدراسة السابعة:

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

إحدى المقالات الفائزة بجائزة كريستوفر بوليت، تسعى الورقة البحثية إلى الإجابة عن التساؤل التالي: ما مدى النجاح والفشل في إصلاحات التسيير في الدول الأوروبية مقارنة بالمحاولات السابقة؟ حيث تطرق الباحث إلى تأثير الإدارة العامة الحديثة على البلدان الأوروبية من حيث العلاقة بين إصلاحات التسيير العمومي وأبعاد أداء القطاع العمومي، كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

✓ أن التعامل مع مستخدمي الخدمة كعملاء والتوظيف المرن، يقترنان بشكل إيجابي بالترقيات مع أبعاد أداء القطاع العام.

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت أداء المؤسسات العمومية

تطرقنا في هذا المطلب إلى بعض الدراسات التي تناولت موضوع الأداء المؤسسي.

الدراسة الأولى: عبد العالي خبار، قودة عزيز بعنوان: دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري "دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بغرد النص"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022، ص 43.

تهدف الدراسة التي قدمت بغرض وصف ثقافة المؤسسة وأثرها على أداء العاملين، من خلال استخدام المنهج الوصفي الذي وصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كما وكيفها، كما اعتمد على أداة المقابلة للحصول على البيانات والمعلومات، ومن أهم النتائج الرئيسية لهذه الدراسة:

- ✓ تساهم القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة في زيادة إنتاجية العاملين.
- ✓ العادات والتقاليد والأعراف التنظيمية التي زادت من مهارات العاملين بالمؤسسة.
- ✓ الإشهار والإعلانات لها تأثير إيجابي على نوعية الأعمال المنجزة بالمؤسسة.
- ✓ إن للطقوس والشعائر السائدة بالمؤسسة تأثير إيجابي على مداومة العاملين بالعمل.
- ✓ ثقافة المؤسسة السائدة لها دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

الدراسة الثانية: غادة عبد المنعم، عبد الحميد دياب بعنوان: أثر أبعاد الجداريات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، المجلد 43، العدد 3، جامعة الزقازيق، كلية التجارة، يوليه 2021، ص 252.

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى توافر أبعاد الجداريات الوظيفية وقياس مدى توافر أبعاد الأداء المؤسسي في الشركات محل الدراسة، حيث طرح صاحب الدراسة التساؤل التالي: كيف يمكن تحسين الأداء المؤسسي لقطاع الصناعات الدوائية المصرية من خلال الجداريات الوظيفية؟ ومن أبرز النتائج الرئيسية لهذه الدراسة:

- ✓ تطوير وتفعيل نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمواكبة التطورات في بيئة العمل وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية والبحث على إيجاد حلول للمشاكل والصعوبات التي تواجه الشركات عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ✓ إعادة تأهيل وتدريب الكوادر البشرية الحالية وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتعريفهم بمعايير ومواصفات الجدارة الوظيفية.
- ✓ زيادة الاهتمام بأبعاد الجداريات الوظيفية لما لها من تأثير معنوي على الأداء المؤسسي.

الدراسة الثالثة: كريمة لعرايبي بعنوان: تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقارنة التسيير العمومي الحديث، مجلة آفاق العلمية، المجلد 11، العدد 3، 2019، ص 193.

إن تهدف الدراسة التعرف على الواقع الفعلي للخدمة العمومية في الجزائر ومدى تحقيق الإدارة الجزائرية للرهان الجديد والقديم للتسيير العمومي، الذي يشمل ضمان خدمة نوعية من جهة، والتقليص في النفقات العمومية من جهة أخرى، حتى تلقى استجابة للمواطنين، حيث عالج البحث إبراز ماهي الآليات الكفيلة بضمان جودة الخدمة العمومية الجزائرية من ناحية، والاقتصاد في الإنفاق العمومي من ناحية أخرى؟ ومن النتائج الرئيسية لهذه الدراسة:

- ✓ تحديد الثقافة الإدارية القديمة لدى المسيرين العموميين الجزائريين، لابد من الاهتمام والتركيز على مقارنة الجودة، انطلاقا من تطوير طرق استقبال المواطن إلى غاية تقديم الخدمات التي يطلبها وبالنوعية التي تناسب دافعي الضرائب، ولبلوغ ذلك لابد من الاستعانة بمجموعة من الآليات كاللامركزية، تحديث طرق ووسائل العمل، الشراكة بين القطاع العمومي والخاص.
- ✓ ترشيد الإنفاق العمومي لابد من تفعيل مدخل الرقابة والمحاسبة، وتجسيد الموازنة المفتوحة لضمان شفافية توزيع المخصصات المالية وتسييرها.

الدراسة الرابعة: إياد علي الدجني بعنوان: دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة الدكتوراه في التربية قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، بجامعة دمشق، 2010-2011.

سعت هذه الدراسة إلى تقديم مؤشرات بارزة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكل مكوناته، ومن بين المؤشرات الدولية التي تتناسب مع الطبيعة الفلسطينية، كانت بداية هذه الدراسة من إشكالية مفادها: ما دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟ ومن أهم نتائج الدراسة:

✓ كيان فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء المؤسسي.

✓ إثبات علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الاستراتيجي وأبعاد جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية.

الدراسة الخامسة: فلاق رضوان، يوسف بومدين بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الجزائر، 2020، ص 362.

إن هدف هذه الدراسة هو: واقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وذلك من خلال التعرف على الممارسات، وتبيين دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي. تسعى الورقة البحثية إلى الإجابة عن التساؤل التالي: كيف تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات العمومية بمديرية الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي الجزائرية؟ ومن أهم النتائج الرئيسية لهذه الدراسة:

✓ وجود علاقة بين مراحل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي وذلك يعود للاهتمام بأساليب وطرق التخطيط والتنفيذ للاستراتيجية في كافة المستويات الوظيفية.

✓ تلعب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا فعالا في تحسين الأداء باعتبارها وسيلة لقيادة المؤسسة والسير بها نحو أهدافها بكفاءة وفعالية كبيرتان.

✓ وجود علاقة بين التحليل الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء المؤسسي من خلال استخدام المؤسسة لأساليب وأدوات التحليل الاستراتيجي.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية

تم التطرق في هذا المطلب إلى مناقشة الدراسات السابقة التي تناولت التسيير العمومي الجديد وكذلك الدراسات التي تناولت أداء المؤسسات العمومية.

الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا الجزء إلى الدراسات التي تناولت التسيير العمومي الجديد والدراسات التي تناولت أداء المؤسسات العمومية.

1- الدراسات التي تناولت التسيير العمومي الجديد:

- استندت هذه الدراسات بشرح الأسس والمفاهيم للتسيير العمومي الجديد في القطاع العام.
- اعتمدت هذه الدراسات على دمج بين المنهج الوصفي من أجل الإلمام بمختلف الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، والمنهج التحليلي من خلال توفير المعلومات ودراسة مدى التأثير بين مختلف المتغيرات، والمنهج المقارن، والمنهج التاريخي لإحكام التسلسل الزمني المتعلق بهذا الموضوع.
- اعتمدت هذه الدراسات على الفصل بين الإصلاح السياسي والإداري.
- ركزت هذه الدراسات على التغيير الجوهرية في عملية التسيير العمومي.

2- الدراسات التي تناولت أداء المؤسسات العمومية:

- تقوم هذه الدراسات بتقييم تأثير الإدارة العامة الجديدة على مختلف الدول، وتسعى إلى فهم مدى تأثيرها على تطور الأنظمة.
- محاولة استكشاف تأثير التحسينات المختلفة في إدارة القطاع العام على أدائه، من خلال تقديم وتحليل مختلف جوانب أداء القطاع العام ودراسة العلاقات المتصلة بها.
- جل الاهتمام والتركيز على أن المواطن يكتسي صفة الزبون وأن الإدارة العامة مجبرة على إرضاءه، من خلال تقديم مستوى أفضل للخدمات المقدمة.
- الاهتمام بجانب التحفيز مهارات العاملين بالمؤسسة وكذلك ثقافة المؤسسة السائدة لها دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- للإدارة الاستراتيجية دورا فعال في تحسين الأداء المؤسسي.

الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية

- تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث حاولت الباحثات حصر أهم أبعاد التسيير العمومي الجديد التي تؤثر على تحسين الأداء في المؤسسة العمومية.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني والمكاني للدراسة.
- تحاول هذه الدراسة ربط التسيير العمومي الجديد بإدارة المؤسسة العمومية وتطبيقه وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة التي ربطت التسيير العمومي مع متغيرات أخرى.
- إن أبعاد هذه الدراسة متكاملة، حيث ارتبطت بالتسيير العمومي الجديد بمفهومه الحديث.
- استهدفت هذه الدراسة بعض المؤسسات من ولاية الوادي كونها من القطاع العمومي.
- تبنت هذه الدراسة عدة أبعاد للتسيير العمومي الجديد متمثلة في البعد الحركي، التشاركي، الاستراتيجي، الأخلاقي، اللامركزية والبعد الإفصاحي، وأبعاد أداء المؤسسات في ظل قانون العضوي 15-18 المتعلق بقانون المالية.
- استخدمت الدراسة مقاييس تتناسب مع متغيرات الدراسة بغرض قياس أثر التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر من خلال تطبيقها للقانون العضوي 15-18.

خلاصة الفصل:

إن أهم أسباب السعي لتحسين التسيير في القطاع العام والبحث عن أكبر فعالية للمورد العمومي والتي انعكست بظهور اتجاه جديد يطلق عليه التسيير العمومي الجديد، ولقد ألقى هذا المصطلح اهتماما وبعدا واسعا من حيث تطبيقه في أرض الواقع الذي لم يأخذ شكلا متناسقا وموحدا.

حيث حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالأدبيات النظرية لموضوع الدراسة والدراسات السابقة، بتطرقنا إلى المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد إلى الإطار النظري لأداء المؤسسة وكذلك ماهية المؤسسات العمومية ثم الدراسة السابقة.

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نجد أن مصطلح التسيير العمومي الجديد من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، والذي استمد مبادئه من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، حيث تم تطبيق بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، من خلال عرض أهم التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

كما أنه يتضح لنا أن التطبيق العملي لمفهوم التسيير العمومي الحديث والتحسين في الأداء الإداري للمؤسسات يعد مهما في مجمل الإدارات العمومية من أجل التحسين في الخدمة المقدمة للمواطن.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية

(بتطبيق القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية)

❖ المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

❖ المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

تمهيد الفصل:

بعد الدراسة النظرية لموضوع البحث وعرضنا للدراسات السابقة في الفصل الأول، حاولنا في هذا الفصل إسقاط ما تضمنه الجانب النظري على أرض الواقع، وتوضيح دور التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى الأداء في المؤسسات العمومية في الجزائر، وهذا من خلال دراسة ميدانية لمجموعة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية لولاية الوادي، إذ تم الاعتماد على استمارة الاستبانة الموزعة على عينة من مجتمع الدراسة، وعرض الطريقة والأدوات المستخدمة بالإضافة إلى البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

خصص هذا المبحث للتعرف على المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وأدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى منهج الدراسة، نموذج الدراسة، عينة وأدوات الدراسة.

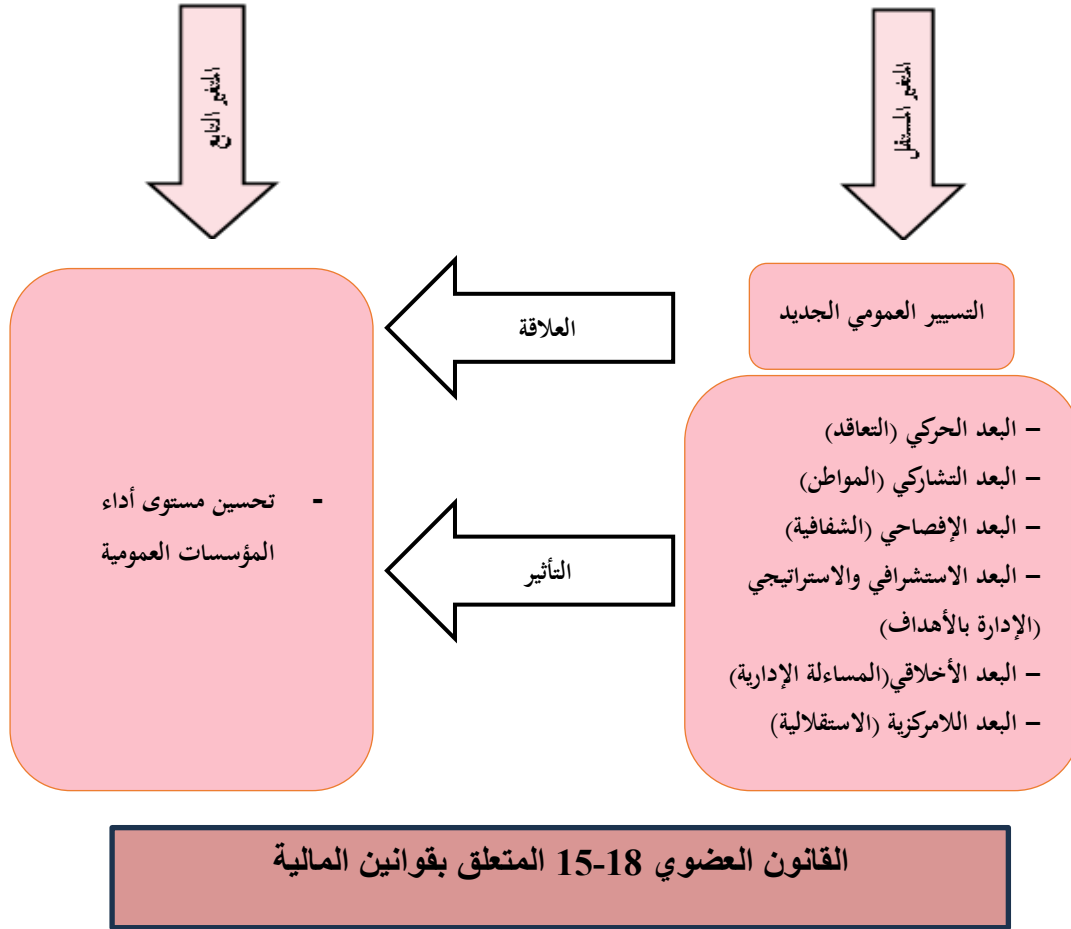
الفرع الأول: منهج الدراسة

تتحدد الأهداف والخطوط العريضة التي تنطلق منها أي دراسة، من طبيعة البحث ونوعه، ولما كان الموضوع يستعصي على المنهج الواحد، لجأنا إلى الاستفادة من التكامل المنهجي باستخدام أكثر من منهج وفقا لمبدأ المرونة والكفاءة المنهجية، لذلك استعنا بالمنهج الوصفي كمنهج تحدده الدراسة الوصفية، وهذا المنهج يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين، ثم قمنا بتحليل هذه الحقائق للوصول إلى تصميمات بشأن الموقف أو الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يعتمد على الدراسة التحليلية النظرية للمفاهيم الأساسية للتسيير العمومي الجديد ومدى اعتماده وتطبيقه في المؤسسات العمومية الجزائرية بصفة عامة ودراسة حالة القانون العضوي 18-15 المتعلق بقانون المالية بصفة خاصة، وتحديد أثر هذا النمط من التسيير على تحسين الأداء بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: نموذج الدراسة

اشتملت الدراسة على متغيرين رئيسيين الأول مستقل تمثل في التسيير العمومي الجديد وأبعاده (البعد الحركي) (التعاقد)، البعد التشاركي (المواطن)، البعد الإفصاحي (الشفافية)، البعد الاستشاري والاستراتيجي (الإدارة بالأهداف)، البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية)، البعد اللامركزية (الاستقلالية)، أما التابع فتمثل في أداء المؤسسات العمومية في الجزائر ومؤشراته (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في مؤسستكم، المسمى الوظيفي). والشكل الموالي يوضح الدراسة المقترح:

الشكل (2-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على ما تم التطرق إليه.

أولاً: المتغير المستقل

وهو المتغير الذي يؤثر في باقي المتغيرات ويتمثل في دراستنا في التسيير العمومي الجديد، والمتغيرات المتعلقة به هي (البعد الحركي، البعد التشاركي، البعد الإفصاحي، البعد الاستشراقي، البعد الأخلاقي وبعده اللامركزية).

ثانياً: المتغير التابع

هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل ولا يؤثر فيه ويتمثل في دراستنا هذه في المؤسسات العمومية، وهذا من خلال تحسين مستوى الأداء.

الفرع الثالث: عينة وأدوات الدراسة

سنتطرق في هذا الفرع إلى مجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري لعينة الدراسة لولاية الوادي.

ثانياً: عينة الدراسة

موظفي المصالح المالية للهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية لولاية الوادي حيث تم اختيار عينة قصديه وتوزيع 95 استبيان على أفراد العينة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

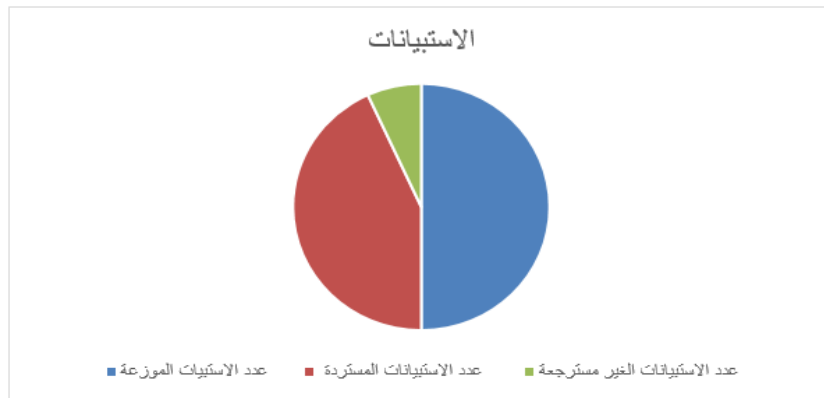
الجدول رقم (1-2): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الموزعة حسب كل هيئة	البيان	المنطقة الجهوية	
			العدد	النسبة المئوية %
	17	الجامعة	16	94.11%
	20	الولاية	13	65.0%
	12	المؤسسات التربوية	10	83.33%
	11	قطاع الصحة	11	100%
	17	مراكز التكوين	16	94.11%
	4	الاقامات الجامعية	3	75.0%
	3	مديرية الثقافة	3	100%
	11	مديرية الشباب والرياضة	10	90.90%
	95	المجموع	82	86.31%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الاستبيانات.

ويتضح من الجدول أعلاه أن نسبة الاستبيانات المعتمدة للتحليل هي 86.31 والتي تمثل 82 استبياناً من أصل 95 استبيان موزع وهي نسبة مقبولة عموماً والشكل التالي يعطي توضيحاً أكثر لإحصائية الاستبيان.

الشكل رقم (2-2): الإحصائيات الخاصة بالاستمارة الاستبيان



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الجدول رقم (1-2).

ثالثا: أدوات جمع البيانات

يتطلب إعداد أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع وتصب في فحواه، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة وتمثل فيما يلي:

1- المقابلة:

حيث تم التوجه لبعض الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية للاستعانة بهم وجلب أكبر قدر ممكن من المعلومات، ومن بينهم المراقب المالي الموجود مقره بحي 19 مارس بالوادي وكذلك الإدارة المركزية لجامعة الوادي وكذا المراقب المالي بقممار، بالإضافة بمقابلة عدة أساتذة متخصصين، وهذا للإحاطة أكثر بالموضوع.

2- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات، وتم توزيع الاستبيان باليد.

رابعا: تصميم استبيان الدراسة

وتتم عبر مراحل التالية:

1- تصميم استمارة الاستبيان:

وهي أولى خطوات إعداد الاستبيان، سعينا إلى إعداد عبارات قابلة للفهم خالية من التعقيد وتعدد المعاني من خلال انتقاء كلمات ومفردات سهلة ومتداولة، وصياغة بسيطة للأسئلة في ضوء الإشكالية الرئيسية للدراسة التي تناولت ما تأثير التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر من خلال تطبيقها للقانون العضوي 15-18 كما استعنا بآراء المشرف وأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في إعداد الاستبيان بهدف تحكيمه، والتأكد من صحة وسلامة المنهجية وسلامة التصميم، كما اعتمدنا في إعداد الاستبيان على الجانب النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع وقد مرت عملية إعداد الاستبيان بالخطوات التالية:

1-1- إعداد استبيان أولى بهدف جمع البيانات.

1-2- عرض الاستبيان على المشرف لفحصه والتأكد من مدى ملائمته لجمع البيانات والاسترشاد بتوجيهاته.

1-3- عرض الاستبيان على محكمين من الأساتذة ذوي الاختصاص والأخذ بآرائهم وتوجيهاتهم.

1-4- توزيع الاستبيان على أفراد العينة لجمع المعلومات الكافية والبيانات الملائمة للدراسة.

2- محتوى الاستبيان:

لقد اعتمدنا في تقسيم الاستبيان إلى قسمين أو جزأين، آخذين بمعيار المعلومات المتعلقة بأفراد العينة والمعلومات المتعلقة بموضوع متغيرات الدراسة، حيث احتوى كل جزء على ما يلي (أنظر الملحق رقم 1).

أ- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية عن أفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مدة الخدمة في المؤسسة، المسمى الوظيفي).

ب- الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي: المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في التسيير العمومي الجديد والذي احتوى على 25 عبارة وقسمت على ستة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: ويتمثل البعد الحركي (التعاقد) احتوى على 04 عبارات.

البعد الثاني: ويمثل البعد التشاركي (المواطن) احتوى على 05 عبارات.

البعد الثالث: وتمثل البعد الإفصاحي (الشفافية) احتوى على 03 عبارات.

البعد الرابع: ويتمثل البعد الاستشراقي والاستراتيجي (الإدارة بالأهداف) احتوى على 05 عبارات.

البعد الرابع: ويتمثل البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية) احتوى على 04 عبارات.

البعد الرابع: ويتمثل بعد اللامركزية (الاستقلالية) احتوى على 04 عبارات.

ج- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية والذي احتوى على 24 عبارة.

خامسا: مقياس ليكارت المستخدم في الاستبيان

اعتمدنا على سلم "ليكارت" خماسي الأوزان، وذلك لقياس اتجاهات أفراد العينة المعنية بالدراسة من خلال إجاباتها، ويعتبر مقياس "ليكارت" من أكثر المقاييس ملائمة لقياس الظواهر والمتغيرات السلوكية، وتم إعطاء درجة لكل وزن كما يلي:

- غير موافق بشدة: ولها درجة واحدة (1).
- غير موافق: ولها درجتان (2).
- محايد: ولها ثلاث درجات (3).
- موافق: ولها أربعة درجات (4).
- موافق بشدة: ولها خمسة درجات (5).

وسيتم حساب المتوسط الحسابي المرجح وذلك بحساب طول الفترة وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة، بينما 5 تمثل عدد الإمكانيات أو الخيارات المتاحة للمستجوبين، وبالتالي عند

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

القيام بقسمة 4 على 5 نتحصل على طول الفترة ويساوي 0.8، والجدول الموالي يوضح المتوسط الحسابي المرجح، ودرجات الأوزان حسب مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في البحث موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-2): المتوسط الحسابي المرجح وفق مقياس "ليكارت" ذو الأوزان الخمسة

الدرجات					درجة الموافقة
5	4	3	2	1	
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
من 4.2 إلى 5	من 3.4 إلى 4.2	من 2.6 إلى 3.4	من 1.8 إلى 2.6	من 01 إلى 1.8	المتوسط الحسابي المرجح

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الاستبيانات.

المطلب الثاني: إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة

تعتبر هذه الخطوة مهمة بحكم أن البيانات هي المصدر الأول للمعلومات والتي سيتم معالجتها إحصائيا بواسطة العديد من الأدوات الإحصائية التي تساعدنا في تحليل البيانات، وسيتم شرح ذلك كالاتي:

الفرع الأول: إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير

من أجل إعداد البيانات لعملية التحليل والوصول إلى نتائج مرجوة من هذا البحث قمنا بالعديد من الإجراءات التي تمكننا بواسطتها من تحليل البيانات الموجودة في قوائم الاستبانة بكل وضوح وذلك بالاستعانة ببرنامج spss نسخة 25، والمنهجية المستخدمة في إعداد البيانات كانت كما يلي:

أولا: مراجعة قوائم الاستبانة

بحيث وخلال عملية مراجعة الاستبيانات المسترجعة، وحصر الاستبيانات الصالحة للدراسة والتي بلغ عددها النهائي (82) استمارة والتي تم استخدامها للتحليل الإحصائي للدراسة.

ثانيا: ترميز بيانات الاستمارات

بعد الانتهاء من حصر العدد الإجمالي للاستمارات المستخدمة في الدراسة، بدأنا بالمرحلة الثانية وهي ترميز الأسئلة والعبارات. الواردة في الاستبانة، وذلك بتشكيل نموذج ترميز موحد لاستخدامه على جميع الاستمارات، وذلك بوضع حروف وأرقام للتعبير عن الأسئلة والعبارات والمتغيرات التي تحتويها الاستمارة، وذلك من أجل سهولة تفرغ المعلومات الواردة فيها في البرنامج الإحصائي المستخدم سابق الذكر.

ثالثا: تصنيف وتفريغ البيانات

بعد المراجعة والتميز للبيانات قمنا بتصنيف البيانات على شاكلة أرقام وصياغتها في مجموعات مبوبة، وهذا من أجل تسهيل تفريغها في البرنامج الاحصائي spss، وذلك باستخدام الخصائص المتاحة فيه من خلال عرض المتغيرات variable view الذي تم إدخال جميع الأسئلة الموجهة والخيارات الممكنة لكل سؤال، وعرض البيانات data view التي أدخلنا من خلاله المعلومات المتواجدة في جميع الاستمارات وذلك عن طريق الأرقام والرموز المعدة مسبقا في المرحلة الثانية.

رابعا: تفسير المعلومات

بعد الانتهاء من تفريغ البيانات في البرنامج الاحصائي المستخدم في الدراسة، والقيام بالمعالجات الاحصائية اللازمة توصلنا إلى العديد من المعلومات والتي من خلالها تمكنا من تحليل الظاهرة المدروسة واختبار الفرضيات الموضوعية، واستخلاص جملة من النتائج، وتم ذلك عن طريق العديد من الأدوات الاحصائية التي سنتطرق لها في العنصر الموالي.¹

الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل

من خلال إعداد البيانات للتحليل والتفسير، والتي تلت جمعها قمنا بإجراء التحليل الاحصائي لهذه البيانات وذلك بالاستعانة ببرنامج Excel الخاص بتطبيقات جداول البيانات وبرنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 25 لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج تعبر عن الظاهرة التي نحن بصدد قياسها، وشملت عملية التحليل والمعالجة للبيانات استخدام العديد من الأساليب والاختبارات والمقاييس منها الوصفية والاستنتاجية حسب متغيرات الدراسة وبالتالي تحقيق التكامل في معالجة جميع البيانات فأسلوب الإحصاء الوصفي لوصف البيانات وأساليب الإحصاء الاستنتاجي عن طريق الاختبارات المتعددة لاختبار صحة الفرضيات، وملخص هذه الأساليب كالاتي:

أولا: معامل الثبات ألفا كرونباخ (a) Cronbach's Alpha

يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل فيما يتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.

ثانيا: التكرارات والنسب المئوية

تم الاعتماد عليها في محور البيانات العامة من الجزء الأول للاستبيان، من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

¹ إبراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، غير منشورة، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2017، ص ص 160-161.

ثالثا: المتوسط الحسابي الموزون المرجح (Weighted Mean)

وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

رابعا: المتوسط الحسابي (Mean)

تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف ومعرفة مستواها.

خامسا: الانحراف المعياري (Std Deviation)

يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في الترتيب.

سادسا: معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis)

من أجل تحديد أثر كل متغير مستقل في المتغير التابع واختبار الفرضيات الفرعية.

سابعا: معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

هو امتداد للانحدار الخطي البسيط حيث يستهدف الحصول على العلاقة الرياضية التي تربط بين عدة متغيرات مستقلة والمتغير التابع.

ثامنا: اختبار (T-Test)

لمعرفة إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات وتحديد معنوية هذه العلاقة.

تاسعا: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)

لمعرفة الفروقات ذات الاحصائية بين المتغيرات.

عاشرا: اختبار فيشر (F): لقياس العلاقة بين المتغيرات.

المطلب الثالث: اختبار أداة الدراسة (الاستبانة)

بعد الانتهاء من تصميم الاستبانة وإعدادها، قمنا بتقنين أداة الدراسة وذلك عن طريق اختبار مصداقيتها وثباتها، بمعنى مدى ملاءمتها لقياس ما صممت من أجله، وذلك عن طريق العديد من الإجراءات التي سيتم عرضها تباعا.

الفرع الأول: التأكد من الصدق الظاهري

يهدف اختبار صدق الأداة للتأكد من قدرة المقياس على قياس ما طور من أجل أن يقاس، وكذا التأكد من صحة العبارات الواردة في الاستبانة وإمكانية هذه الأسئلة من تغطية متغيرات الدراسة وفرضياتها وبالتالي تحقيق أهداف الدراسة في هذه المرحلة، وبعد تصميم الاستبانة فقد تم عرضها أولا على الأستاذ المشرف لإبداء رأيه حولها ثم أخذ الإذن منه لعرضها للتحكيم، وبعد موافقته تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من الأساتذة والدكاترة الذين ينتمون لجامعة الوادي، وكان عدد الأساتذة المحكمين (05) أساتذة من تخصصات مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن جميع الأساتذة المحكمين قد وافقوا على قدرة الاستبانة على تغطية وقياس الظاهرة المدروسة مع بعض التعديلات كانت أغلبها شكلية وقليل منها موضوعية، فكانت الملاحظات مقسمة إلى ملاحظات تخص بعض التصحيحات اللغوية وأخرى بإعادة صياغة بعض التساؤلات وحذف البعض، وحملت أيضا ملاحظات بإضافة بعض العبارات الضرورية لاستيفاء الدراسة، وملاحظات أخرى تتعلق بحذف بعض الأسئلة التي تعتبر زائدة عن مستلزمات البحث، ولقد تم الأخذ في الحسبان جميع التوجيهات والملاحظات التي أبدتها أعضاء لجنة التحكيم وإجراء التعديلات الضرورية، ولقد أخذنا برأي الأغلبية في تعديل الاستبانة والخروج بها على شكلها الحالي والنهائي.¹

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

هناك العديد من الاختبارات التي تمكننا من قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ويقصد بالثبات (Reliability) درجة الموثوقية وهو درجة خلو المقياس من أخطاء القياس العشوائية،² وبعد الاتساق الداخلي للمقياس أبرز الطرق لاختبار الثبات، والتي سيتم قياسها باستخدام حساب معامل ألفا كرونباخ (Chronbach's Alpha) الذي يعكس لنا درجة ارتباط البنود بعضها البعض، وبالتالي كلما زاد الارتباط يعبر

¹ للاطلاع على الاستبانة في شكلها النهائي أنظر الملحق رقم (01).

² Tharenou, P. Donohue, R. & Cooper, B Management Research Methods, Cambridge University Press, New York, USA, 2007, p: 152.

منقول عن إبراهيم فعيد، مرجع سبق ذكره، ص 163.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

عن الاتساق الداخلي للمقياس، وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ قيمة بين العددين (0) و(1)، بحيث كلما اقتربت القيمة من الواحد دل ذلك على وجود ارتباط بين البنود وبالتالي هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبانة، وبينما يدل عكس ذلك كلما اقتربت قيمة المعامل من الصفر، وبشكل عام تشير قيمة (0.9) فما فوق المعامل ألفا كرونباخ إلى وجود درجة كبيرة من الاتساق الداخلي لدى المقياس موضع الاختبار في المقابل تعكس قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تكون أقل من (0.7) مستويات متوسطة من الاتساق الداخلي، علما بأن الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ كي نقول إن المقياس يتمتع بالثبات الداخلي هو (0.6) فما فوق. ولقد استخدمنا معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقاييس الخاصة بمتغيرات الدراسة، والجدول الموالي يوضح نتيجة اختبار معامل ألفا كرونباخ لاستبانة الدراسة التطبيقية.

الجدول رقم (2-3): اختبار معامل ألفا كرونباخ

المحور	البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التسيير العمومي الجديد		25	0.870
أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 15-18		24	0.851
الاستبيان ككل		49	0.901

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على spss.

من الجدول السابق نلاحظ أن معاملات ثبات كل أبعاد الاستبيان أكبر من الحد الأدنى المتفق عليه، وهو أن يكون معامل الثبات أكبر من 0.60 بحيث تراوحت معاملات الثبات بين 0.851 و 0.901 كما أن معامل ثبات محور التسيير العمومي الجديد يساوي 0.870 وهو أكبر من 0.60، بالإضافة إلى أن معامل ثبات أداء المؤسسات العمومية في ظل لقانون العضوي 15-18 يساوي 0.851 في حين أن معامل الثبات للاستبيان ككل هو 0.901 وهو ما يبين أن الاستبيان صالح لأغراض الدراسة.

المبحث الثاني: العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة

يتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخدمة في المؤسسة، المسمى الوظيفي، بالإضافة إلى تحليل إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة، كما تناولنا اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

المطلب الأول: عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب التحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب التغيرات: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخدمة في المؤسسة، المسمى الوظيفي.

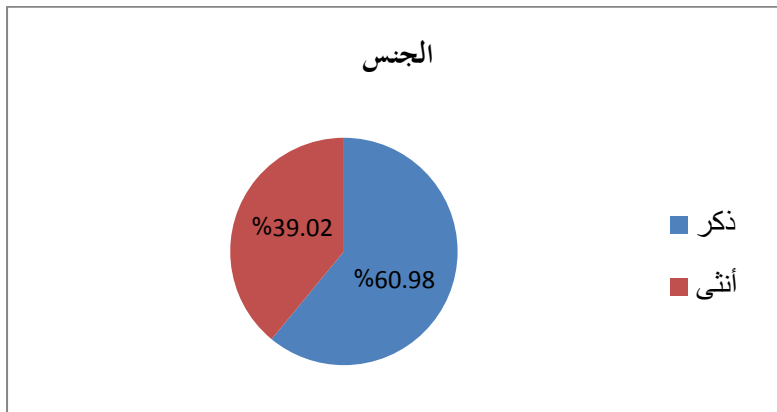
الفرع الأول: التوزيع حسب الجنس

الجدول رقم (2-4): نسبة توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60.98 %	50	ذكر
39.02 %	32	أنثى
100 %	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على الجدول رقم (2-4).

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للذكور بنسبة 60.98% أما النسبة المتبقية 39.02% كانت للإناث وبالتالي في مجتمع العينة يتكون أغلبه من الذكور، وذلك راجع إلى ثقافة المجتمع الجزائري وبالتحديد ولاية الوادي وعاداتها وطبيعتها المحافظة التي تعارض عمل الأنثى.

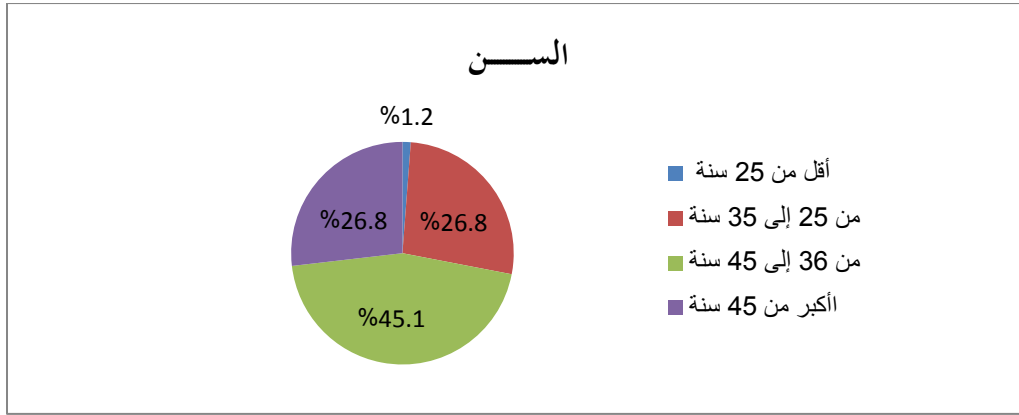
الفرع الثاني: التوزيع حسب السن

الجدول رقم (2-5): نسبة توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%1.2	1	أقل من 25 سنة
%26.8	22	من 25 إلى 35 سنة
%45.1	37	من 36 إلى 45 سنة
%26.8	22	أكثر من 45 سنة
%100	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي .spss

الشكل رقم (2-4): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-5).

من خلال الجدول والشكل البياني أعلاه، يتضح لنا توزيع أفراد العينة حسب العمر، حيث نجد أن النسبة الأعلى كانت للفئة الثالثة 36 إلى 45 سنة بنسبة %45.1 ثم نسبة %26.8 للفئتين الرابعة والثانية أكبر من 45 سنة ولفئة 25 إلى 35 سنة أما النسبة المتبقية حظيت بها الفئة أقل من 25 سنة بنسبة %1.2. وهذا يعود لكون أن المؤسسات تعتمد على الفئة العمرية التي تتمتع بالخبرة الكافية لإنجاز العمل، وهذا ما يساهم في استقرار العمال بالمؤسسات العمومية وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء.

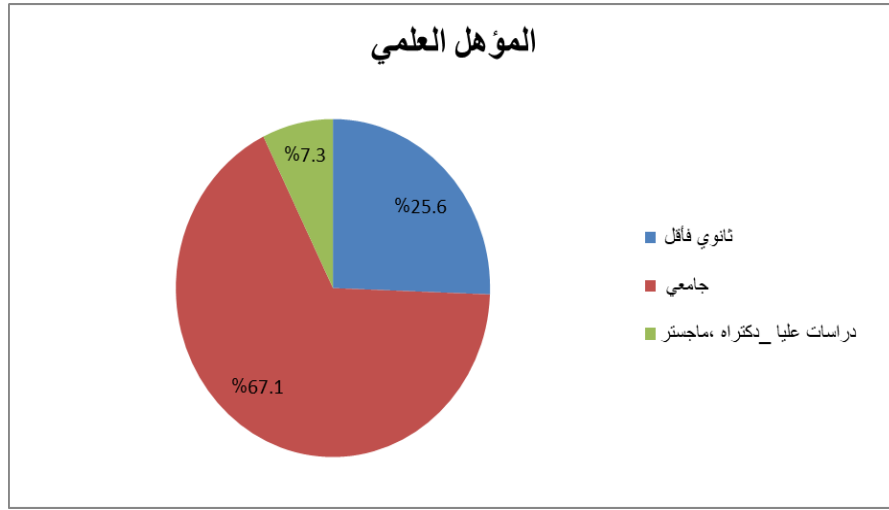
الفرع الثالث: توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (2-6): نسبة توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%25.6	21	ثانوي فأقل
%67.1	55	جامعي
%7.3	06	(دراسات عليا، ماجستير، دكتوراه)
%100	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي .spss

الشكل رقم (2-5): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-6).

يتبين من كل من الجدول والشكل البياني أعلاه توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث تبين أن المؤهل العلمي الجامعي هو لأعلى من بين أفراد عينة الدراسة وتمثلت نسبته في 67.1% من النسبة الكلية للمستجوبين في حين إن المؤهل العلمي ثانوي فأقل كانت نسبته 25.6% كثاني مؤهل لأفراد العينة وتليه النسبة المتبقية المؤهل العلمي دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة 7.3% وبالتالي فان مجتمع العينة المستهدفة من خلال هذه الدراسة له مؤهلات علمية تسمح لهم بفهم مضمون الاستبيان مما يعزز من مصداقيته.

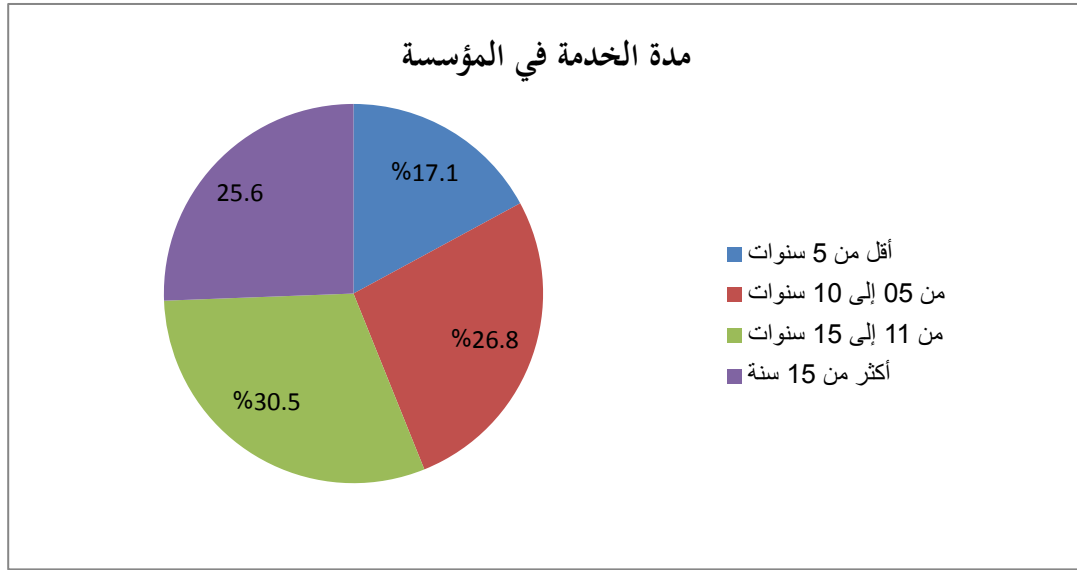
الفرع الرابع: توزيع الأفراد حسب الخدمة في المؤسسة:

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
17.1%	14	أقل من 5 سنوات
26.8%	22	من 5 إلى 10 س
30.5%	25	من 11 إلى 15 س
25.6%	21	أكثر من 15 سنة
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

الشكل رقم (2-6): توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة في المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-7).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني، توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مدة الخدمة في المؤسسة، نلاحظ أن أفراد العينة الذين تقل سنوات خدمتهم في المؤسسة عن 05 سنوات تمثل نسبتهم 17.1% من إجمالي العينة، أما الفئة الثانية التي تتراوح سنوات خدمتهم في المؤسسة بين 05 سنوات إلى 10 سنوات، فتعادل نسبتهم 26.8% بينما بلغ عدد أفراد العينة للفئة الثالثة والذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنة، 25 فردا تمثل أعلى نسبة 30.5% وفي الأخير الفئة الرابع والتي تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة فتعادل نسبتهم 25.6%، فمن خلال سنوات الخدمة التي تعتبر تراكم المعلومات ورصيد الدراسات سواء كان أكاديمي أو مهني والتي تساهم في إثراء الدراسة وتعزيز مصداقيتها.

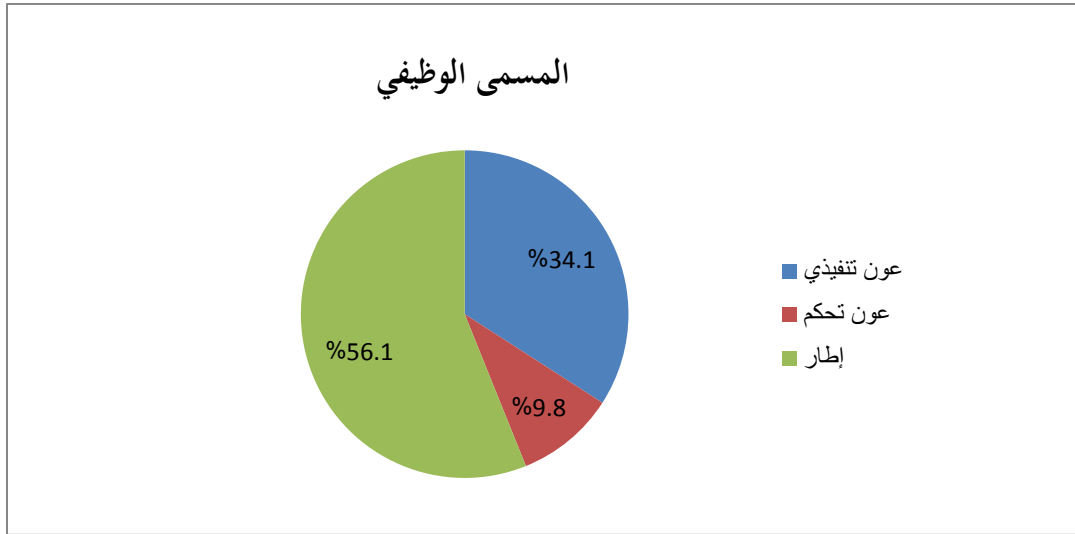
الفرع الخامس: توزيع الأفراد حسب المسمى الوظيفي

الجدول رقم (2-8): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	الدورات التكوينية
34.1%	28	عون تنفيذي
9.8%	8	عون تحكم
56.1%	46	إطار
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الشكل رقم (2-7): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجدول رقم (2-8).

من خلال الجدول أعلاه والشكل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي نلاحظ أن نسبة كبيرة من إجمالي عينة الدراسة (46) فردا هم من مستوى وظيفي إطار تقدر نسبتهم بـ 56.1%، بينما ما نسبته 34.1% هم في وظيفة عون تنفيذي بعدد (28) فردا، أما فئة الأفراد ذوي المسمى الوظيفي عون تحكم بلغ عددهم (08) أفراد بنسبة مئوية، 9.8% وهذا ما يدل على أن المؤسسات تحافظ على الموظفين ذوي الخبرة في العمل وبالتالي المساهمة في تحسين الأداء.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة:

سنحاول في هذا المطلب عرض وتحليل للمتوسطات في المحاور الدراسة.

الفرع الأول: وجود علاقة بين أبعاد التسيير العمومي الجديد وتحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية

الجدول رقم (2-9): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الحركي وأداء المؤسسات العمومية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
غير موافق	1.048	2.20	0	16	6	38	22	1- تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم
			% 0	%19.5	%7.3	%46.3	% 26.8	

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

موافق	0.862	3.82	11	55	9	4	3	2- عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية
			13.4%	67.1%	11.0%	4.9%	3.7%	
محايد	0.988	3.37	5	42	16	16	3	3 - إدارتكم تتعاقد مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة
			6.1%	51.2%	19.5%	19.5%	3.7%	
محايد	1.079	3.18	3	39	18	14	8	4- تفوض إدارتكم بعض مرافقا العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة
			3.7%	47.6%	22.0%	17.1%	9.8%	
محايد	0.55011	3.1402	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3.82 بانحراف معياري بلغ 0.862 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.20 بانحراف معياري أعلى بلغ 1.048 ومن خلال المتوسط الحسابي إجمالي عبارات المحور والذي بلغ 3.1402 نلاحظ أن اتجاه العينة حيادي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.55011 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية ذات أعلى متوسط حسابي قدره 3.82 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.862 مما يعني أن 67.1% من أفراد العينة قد وافقوا و 13.4% قد وافقوا بشدة وعلى عقود العمال المبرمة مع المؤسسة التي تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية.

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: إدارتكم تتعاقد مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة ذات متوسط حسابي قدره 3.37 وانحراف معياري بلغ 0.988 مما يعني أن 51.2% من أفراد العينة قد وافقوا و 6.1% قد وافقوا بشدة على الإدارة تتعاقد مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: تفوض إدارتكم بعض مرافقها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة ذات متوسط حسابي قدره 3.18 وانحراف معياري بلغ 1.079 مما يعني أن 47.6% من أفراد العينة وافقوا و 3.7% قد وافقوا بشدة على تفوض إدارتكم بعض مرافقها العامة لجهات أخرى لتحسين الخدمة المقدمة.

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم ذات متوسط حسابي قدره 2.20 وانحراف معياري بلغ 1.048 مما يعني أن 46.3% من أفراد العينة غير موافقين و19.5% موافقين على اعتماد الإدارة إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم.

الجدول رقم (2-10): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التشاركي وأداء المؤسسات العمومية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
غير موافق	1.239	2.46	1	25	9	23	24	1- تكرر إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرارات.
			1.2%	30.5%	11.0%	28.0%	29.3%	
موافق	1.144	3.43	10	42	9	15	6	2- لدى إدارتكم لجان استشارية.
			12.2	51.2	11.0	18.3	7.3	
محايد	1.058	2.65	0	24	17	29	12	3- تقوم إدارتكم بمنح المواطن الحق في الاطلاع على الوثائق الإدارية.
			0%	29.3%	20.7%	35.4%	14.6%	
محايد	1.075	2.93	3	26	24	20	9	4- تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوّاري.
			3.7%	31.7%	29.3%	24.4%	11.0%	
موافق	1.033	3.46	8	42	17	10	5	5- تقوم إدارتكم بمراجعة سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة.
			9.8%	51.2%	20.7%	12.2%	6.1%	
محايد	0.77922	2.9854	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3.46 بانحراف معياري بلغ 1.033 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.46 بانحراف معياري أعلى بلغ 1.239 ومن خلال المتوسط الحسابي اجمالي عبارات المحور والذي بلغ 2.9854 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.77922 نلاحظ أن اتجاه العينة حيادي.

- 1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (5) والمتعلقة ب:** تقوم إدارتكم بمراجعة سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة ذات أعلى متوسط حسابي قدره 3.46 وادنى انحراف معياري بلغ 1.033 مما يعني أن 51.2% من أفراد العينة قد وافقوا و9.8% وافقوا بشدة على عمل مراجعة سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة.
- 2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) والمتعلقة ب:** لدى إدارتكم لجان الاستشارية ذات متوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري بلغ 1.144 مما يعني أن 51.2% من أفراد العينة وافقوا و12.2% وافقوا بشدة على عمل لجان الاستشارية بالمؤسسة.
- 3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) والمتعلقة ب:** تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوّاري ذات متوسط حسابي قدره 2.93 وانحراف معياري بلغ 1.075 مما يعني أن 31.7% من أفراد العينة وافقوا و3.7% وافقوا بشدة على مبدأ التسيير الجوّاري.
- 4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (3) والمتعلقة ب:** تقوم إدارتكم بمنح المواطن الحق في الاطلاع في الوثائق الإدارية ذات متوسط حسابي قدره 2.65 وانحراف معياري بلغ 1.058 مما يعني أن 29.3% من أفراد العينة غير موافقين بمنح المواطن الحق في الاطلاع في الوثائق الإدارية.
- 5- أما في المرتبة الخامسة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب:** تركز إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرارات ذات متوسط حسابي قدره 2.46 واعلى انحراف معياري بلغ 1.239 مما يعني أن 30.5% من أفراد العينة قد وافقوا و1.2% وافقوا بشدة على مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرارات.

الجدول رقم (2-11): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الإفصاحي وأداء المؤسسات العمومية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	0.952	3.79	11	56	8	1	6	1- تقوم إدارتكم بنشر القوانين واللوائح التنظيمية
			13.4%	68.3%	9.8%	1.2%	7.3%	
موافق	1.024	3.71	13	50	4	12	3	2- تقوم إدارتكم بنشر البريد الإلكتروني الخاص بها
			15.9%	61.0%	4.9%	14.6%	3.7%	
موافق	0.952	3.70	11	48	14	5	4	3- تقوم إدارتكم بتفعيل أخلاقيات العمل.
			13.4%	58.5%	17.1%	6.1%	4.9%	
موافق	0.69179	3.7317	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3.79 بانحراف معياري بلغ 0.952 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 3.70 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.952 ومن خلال المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 3.7317 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.69179 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- المرتبة الأولى العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: تقوم إدارتكم بنشر قوانين واللوائح التنظيمية ذات اعلى متوسط حسابي قدره 3.79 وانحراف معياري بلغ 0.952 مما يعني أن 68.3% من أفراد العينة قد وافقوا و 13.4% وافقوا بشدة على نشر قوانين واللوائح التنظيمية للإدارة.

2- أما المرتبة الثانية العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: تقوم إدارتكم بنشر البريد الالكتروني الخاص بها ذات متوسط حسابي قدره 3.71 واعلى انحراف معياري بلغ 1.024 مما يعني أن 61% من أفراد العينة وافقوا و 15.9% وافقوا بشدة على نشر البريد الالكتروني للمؤسسة.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: تقوم إدارتكم بتفعيل أخلاقيات العمل ذات ادنى متوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.952 مما يعني أن 58.5% من أفراد العينة وافقوا ع و 13.4% وافقوا بشدة إلى أن تقوم الإدارة بتفعيل أخلاقيات العمل.

الجدول رقم (2-12): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاستراتيجي والاداء المؤسسات العمومية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
موافق	1.045	3.50	6	51	9	10	6	1- تقوم إدارتكم بوضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية
			7.3%	62.2%	11.0%	12.2%	7.3%	
محايد	1.148	2.88	4	24	25	16	13	2- تقوم إدارتكم باستباق الأحداث قبل وقوعها
			4.9%	29.3%	30.5%	19.5%	15.9%	
موافق	1.042	3.59	14	37	17	11	3	3- يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف
			17.1%	45.1%	20.7%	13.4%	3.7%	
موافق	1.021	3.51	10	40	18	10	4	4- تقوم إدارتكم بعقد اجتماعات لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة
			12.2%	48.8%	22.0%	12.2%	4.9%	
محايد	1.159	2.96	6	26	18	23	9	5- يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.
			7.3%	31.7%	22.0%	28.0%	11.0%	
محايد	0.75366	3.2878	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3.59 بانحراف معياري بلغ 1.042 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.88 بانحراف معياري أعلى بلغ 1.148 ومن خلال المتوسط الحسابي جمالي لعبارات المحور والذي بلغ 3.2878 نلاحظ أن اتجاه العينة حيادي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.75366 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف ذات أعلى متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري بلغ 1.042 مما يعني أن 45.1 % من أفراد العينة قد وافقوا و 17.1% وافقوا بشدة على يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف.

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: تقوم إدارتكم بعقد اجتماعات لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات في بيئة المؤسسة ذات متوسط حسابي قدره 3.51 وأدنى انحراف معياري بلغ 1.021 مما يعني أن 48.8 % من أفراد العينة وافقوا و 12.2% وافقوا بشدة على تقوم إدارتكم بعقد اجتماعات لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات في بيئة المؤسسة.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: تقوم إدارتكم بوضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية ذات متوسط حسابي قدره 3.50 وانحراف معياري بلغ 1.045 مما يعني أن 62.2 % من أفراد العينة وافقوا و 7.3% وافقوا بشدة على تقوم إدارتكم بوضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (5) والمتعلقة ب: يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم ذات متوسط حسابي قدره 2.96 وأعلى انحراف معياري بلغ 1.159 مما يعني أن 31.7 % من أفراد العينة قد وافقوا و 7.3% وافقوا بشدة على العبارة.

5- أما في المرتبة الخامسة العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: تقوم إدارتكم باستباق الأحداث قبل وقوعها ذات أدنى متوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري بلغ 1.148 مما يعني أن 29.3 % من أفراد العينة قد وافقوا و 4.9% وافقوا بشدة على العبارة.

الجدول رقم (2-13): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الأخلاقي وأداء المؤسسات العمومية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	1.127	3.04	1	41	9	22	9	1- تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال
			1.2%	50.0%	11.0%	26.8%	11.0%	

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

موافق	1.043	3.57	11	46	6	17	2	2- يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم
			13.4%	56.1%	7.3%	20.7%	2.4%	
موافق	0.843	3.74	10	50	15	5	2	3- تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملامة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيئ إليه
			12.2%	61.0%	18.3%	6.1%	2.4%	
محايد	0.010	3.23	3	41	13	22	3	4- يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقييم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة
			3.7%	50.0%	15.9%	26.8%	3.7%	
محايد	0.79247	3.3963	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 2.74 بانحراف معياري بلغ 0.843 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 3.04 بانحراف معياري أعلى بلغ 1.127 ومن خلال المتوسط الحسابي أجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 3.3963 نلاحظ أن اتجاه العينة حيادي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.79247 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملامة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيئ إليه ذات أعلى متوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.843 مما يعني أن 61.0% من أفراد العينة قد وافقوا و12.2% وافقوا بشدة على تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملامة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيئ إليه.

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) والمتعلقة بـ: يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم ذات متوسط حسابي قدره 3.57 وانحراف معياري بلغ 1.043 مما يعني أن 56.1% من أفراد العينة وافقوا و13.4% وافقوا بشدة على يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (4) والمتعلقة بـ: يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقييم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة ذات متوسط حسابي قدره 3.23 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.010 مما يعني أن 50.0% من أفراد العينة وافقوا و3.7% وافقوا بشدة على يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقييم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال ذات أدنى متوسط حسابي قدره 3.04 واعلى انحراف معياري بلغ 1.127 مما يعني أن 50.0% من أفراد العينة قد وافقوا و1.2% وافقوا بشدة على العبارة.

الجدول رقم (2-14): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد اللامركزية وأداء المؤسسات العمومية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	1.088	3.02	3	33	16	23	7	1- تقوم إدارتكم بتسيير شؤونها اليومية دون مشاركة السلطات العمومية
			3.7%	40.2%	19.5%	28.0%	8.5%	
محايد	1.048	3.04	5	27	20	26	4	2- القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية
			6.1%	32.9%	24.4%	31.7%	4.9%	
محايد	1.069	3.23	4	40	15	17	6	3- لدى إدارتكم الحرية في صنع القرار
			4.9%	48.8%	18.3%	20.7%	7.3%	
محايد	1.093	2.94	6	21	24	24	7	4- تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات المركزية.
			7.3%	25.6%	29.3%	29.3%	8.5%	
محايد	0.70961	3.0579	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 3.23 بانحراف معياري بلغ 1.069 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.94 بانحراف معياري أعلى بلغ 1.093 ومن خلال المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 3.0579 نلاحظ أن اتجاه العينة حيادي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.70961 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (3) والمتعلقة ب: لدى إدارتكم الحرية في صنع القرار ذات اعلى متوسط حسابي قدره 3.23 وانحراف معياري بلغ 1.069 مما يعني أن 48.8% من أفراد العينة قد وافقوا و4.9% وافقوا بشدة على لدى إدارتكم الحرية في صنع القرار.

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) والمتعلقة ب: القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهاية وتنفيذية ذات متوسط حسابي قدره 3.04 وانحراف معياري بلغ 1.048 مما يعني أن 32.9 % من أفراد العينة وافقوا و6.1% وافقوا بشدة على القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهاية وتنفيذية.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: تقوم إدارتكم بتسيير شؤونها اليومية دون مشاركة السلطات العمومية ذات متوسط حسابي قدره 3.02 وانحراف معياري بلغ 1.088 مما يعني أن 40.2 % من أفراد العينة وافقوا و3.7% وافقوا بشدة على تقوم إدارتكم بتسيير شؤونها اليومية دون مشاركة السلطات العمومية.

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات المركزية ذات أدنى متوسط حسابي قدره 94.2 وأعلى انحراف معياري بلغ 1.093 مما يعني أن 25.6 % من أفراد العينة قد وافقوا و7.3% وافقوا بشدة على العبارة.

الفرع الثاني: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية.

الجدول رقم (2-15): وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية وأداء المؤسسات العمومية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	النسبة %	
محايد	1.063	3.17	4	36	18	18	6	1- ميزانية المواطنة تعتبر فعلا عنصر فعال في إعداد الميزانية
			4.9%	43.9%	22.0%	22.0%	7.3%	
محايد	1.050	3.30	11	26	24	19	2	2- هدف مؤسستكم كمي وقابل للقياس
			13.4%	31.7%	29.3%	23.2%	2.4%	
موافق	1.009	3.43	4	43	17	13	5	3- هل هناك حوار تسيير حقيقي بين المستوى المحلي والمركزي في إعداد الميزانية
			4.9%	52.4%	20.7%	15.9%	6.1%	
موافق	0.822	3.94	15	55	6	4	2	4- مؤسستكم عند إعداد وتنفيذ الميزانية توأكب القوانين والتشريعات الجديدة
			18.3%	67.1%	7.3%	4.9%	2.4%	
موافق	0.785	3.98	18	49	11	3	1	5- مؤسستكم تأخذ بعين الاعتبار ترشيد النفقات في إعداد الميزانية
			22.0%	59.8%	13.4%	3.7%	1.2%	
موافق	0.861	3.78	12	50	11	8	1	6- ميزانية مؤسستكم صادقة وعقلانية
			14.6%	61.0%	13.4%	9.8%	1.2%	

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

محايد	1.135	2.91	5	24	22	21	10	7- الإيرادات الذاتية تغطي جزء معتبر من ميزانية مؤسستكم
			6.1%	29.3%	%26.8	%25.6	%12.2	
موافق	0.975	3.63	13	40	17	10	2	8- تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن الإيرادات والنفقات إلى أعضاء المجالس
			15.9%	48.8	%20.7	%12.2	%2.4	
محايد	1.082	2.88	4	23	22	25	8	9- الإيرادات التي تتحصلون عليها كافية لتغطية نفقات المؤسسة
			4.9%	28.0	%26.8	%30.5	%9.8	
موافق	0.883	3.76	16	37	23	5	1	10- ما رأيك في الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية الأهداف
			19.5%	45.1%	%28.0	%6.1	%1.2	
محايد	1.050	3.30	5	41	15	16	5	11- الميزانية التي تقدم لكم عن طريق الإعانة تسد كل احتياجاتكم
			6.1%	50.0%	%18.3	%19.5	%6.1	
محايد	1.051	2.87	2	27	18	28	7	12- تساهم الجمعيات الموجودة في مؤسستكم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف
			2.4%	32.9%	%22.0	34.1	8.3	
موافق	0.913	3.61	7	50	14	8	3	13- يوجد نظام تتبع داخلي لمؤسستكم يضمن جميع مراحل الميزانية بمختلف وثائقها
			8.5%	61.0%	%17.1	%9.8	%3.7	
موافق	0.693	4.20	27	46	7	0	2	14- تحديد المسؤوليات بدقة يساعد للوصول إلى تحقيق الأهداف
			32.9%	56.1%	%8.5	2.4%	%0	
موافق	0.955	4.02	27	39	9	5	2	15- رقمنة الميزانية تساعد في ترشيد النفقات
			32.9%	47.6%	%11.0	%6.1	%2.4	
موافق	0.898	3.70	11	47	13	10	1	16- تتم المراقبة الداخلية لمؤسستكم
			13.4%	57.3%	%15.9	%12.2	%1.2	
موافق	0.909	3.80	14	48	13	4	3	17- تتم المراقبة الخارجية لمؤسستكم
			17.1%	58.5%	%15.9	%4.9	%3.7	
محايد	1.040	3.26	8	30	22	19	3	18- مؤسستكم تقدم تقارير منتظمة بناء على مؤشرات كمية
			9.8%	36.6%	%26.8	%32.2	%3.7	
موافق	1.021	3.48	9	39	21	8	5	19- تحقق مؤسستكم عند تنفيذ الميزانية أفضل أداء عند الإنفاق العمومي
			11.0%	47.6%	%25.6	%9.8	%6.1	
محايد	1.096	3.30	8	36	16	17	5	20- لدى مؤسستكم نظام فعال للرقابة والتقييم المستمر للميزانية
			9.8%	43.9%	%19.5	%20.7	%6.1	
موافق	0.838	3.84	11	57	6	6	2	21- يتم في مؤسستكم تسجيل وتوثيق جميع مراحل إعداد وتنفيذ الميزانية
			13.4%	69.5%	%7.3	%7.3	%2.4	

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

غير موافق	0.998	2.35	1	10	24	29	18	22- ميزانية مؤسساتكم متعددة السنوات (03 سنوات)
			1.2%	12.2%	29.3%	35.4%	22.0%	
محايد	0.962	3.16	5	26	32	15	4	23 - تطبق مؤسساتكم القانون العضوي 15-18 بحذافيه
			6.1%	31.7%	39.0%	18.3%	4.9%	
محايد	1.065	2.98	3	28	23	20	8	24- مؤسساتكم تقوم بتبؤ المشاكل ومعالجتها قبل حدوثها بشكل استباقي.
			3.7%	34.1%	28.0%	24.4%	9.8%	
موافق	0.46153	3.4400	المتوسط العام					

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على البرنامج الاحصائي spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أعلى متوسط حسابي بلغ 4.20 بانحراف معياري بلغ 0.693 ومتوسط حسابي أدنى بلغ 2.35 بانحراف معياري أعلى بلغ 0.998 ومن خلال المتوسط الحسابي الاجمالي لعبارات المحور والذي بلغ 3.4400 نلاحظ أن اتجاه العينة إيجابي حيث بلغ الانحراف المعياري 0.46153 وقد جاء ترتيب عبارات المحور حسب المتوسط الحسابي كالتالي:

1- في المرتبة الأولى العبارة رقم (14) والمتعلقة ب: تحديد المسؤوليات بدقة يساعد للوصول إلى تحقيق الأهداف ذات اعلى متوسط حسابي قدره 4.20 وأدنى انحراف معياري بلغ 0.693 مما يعني أن 56.1% من أفراد العينة قد وافقوا و32.9% وافقوا بشدة على تحديد المسؤوليات بدقة يساعد للوصول إلى تحقيق الأهداف.

2- أما في المرتبة الثانية العبارة رقم (15) والمتعلقة ب: رقمنة الميزانية تساعد في ترشيد النفقات ذات متوسط حسابي قدره 4.02 وانحراف معياري بلغ 0.955 مما يعني أن 47.6% من أفراد العينة وافقوا و32.9% وافقوا بشدة على رقمنة الميزانية تساعد في ترشيد النفقات.

3- أما المرتبة الثالثة العبارة رقم (5) والمتعلقة ب: مؤسساتكم تأخذ بعين الاعتبار ترشيد النفقات في إعداد الميزانية ذات متوسط حسابي قدره 3.98 وانحراف معياري بلغ 0.785 مما يعني أن 8.59% من أفراد العينة وافقوا و22.0% وافقوا بشدة على مؤسساتكم تأخذ بعين الاعتبار ترشيد النفقات في إعداد الميزانية.

4- أما في المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) والمتعلقة ب: مؤسساتكم عند إعداد وتنفيذ الميزانية تواكب القوانين والتشريعات الجديدة ذات متوسط حسابي قدره 3.94 وانحراف معياري بلغ 0.822 مما يعني أن 67.1% من أفراد العينة قد وافقوا و18.3% وافقوا بشدة على العبارة.

5- أما في المرتبة الخامسة العبارة رقم (21) والمتعلقة ب: يتم في مؤسساتكم تسجيل وتوثيق جميع مراحل إعداد وتنفيذ الميزانية ذات متوسط حسابي قدره 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.838 مما يعني أن 69.5% من أفراد العينة قد وافقوا و13.4% وافقوا بشدة على العبارة.

- 6- أما في المرتبة السادسة العبارة رقم (17) والمتعلقة بـ: تتم المراقبة الخارجية لمؤسستكم ذات متوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري بلغ 0.909 مما يعني أن 58.5% من أفراد العينة قد وافقوا و17.1% وافقوا بشدة على العبارة.
- 7- أما في المرتبة السابعة العبارة رقم (6) والمتعلقة بـ: ميزانية مؤسستكم صادقة وعقلانية ذات متوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري بلغ 0.861 مما يعني أن 61.0% من أفراد العينة قد وافقوا و14.6% وافقوا بشدة على العبارة.
- 8- أما في المرتبة الثامنة العبارة رقم (10) والمتعلقة بـ: ما رأيك في الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية الأهداف ذات متوسط حسابي قدره 3.76 وانحراف معياري بلغ 0.883 مما يعني أن 45.1% من أفراد العينة قد وافقوا و19.5% وافقوا بشدة على العبارة.
- 9- أما في المرتبة التاسعة العبارة رقم (16) والمتعلقة بـ: تتم المراقبة الداخلية لمؤسستكم ذات متوسط حسابي قدره 3.70 وانحراف معياري بلغ 0.898 مما يعني أن 57.3% من أفراد العينة قد وافقوا و13.4% وافقوا بشدة على العبارة.
- 10- أما في المرتبة العاشرة العبارة رقم (8) والمتعلقة بـ: تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن الإيرادات والنفقات إلى أعضاء المجالس ذات متوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري بلغ 0.975 مما يعني أن 48.8% من أفراد العينة قد وافقوا و15.9% وافقوا بشدة على العبارة.
- 11- أما في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (13) والمتعلقة بـ: يوجد نظام تتبع داخلي لمؤسستكم يضمن جميع مراحل الميزانية بمختلف وثائقها ذات متوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري بلغ 0.913 مما يعني أن 61.0% من أفراد العينة قد وافقوا و8.5% وافقوا بشدة على العبارة.
- 12- أما في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (19) والمتعلقة بـ: تحقق مؤسستكم عند تنفيذ الميزانية أفضل أداء عند الإنفاق العمومي ذات متوسط حسابي قدره 3.48 وانحراف معياري بلغ 1.021 مما يعني أن 47.6% من أفراد العينة قد وافقوا و11.0% وافقوا بشدة على العبارة.
- 13- أما في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (3) والمتعلقة بـ: هل هناك حوار تسيير حقيقي بين المستوى المحلي والمركزي في إعداد الميزانية ذات متوسط حسابي قدره 3.43 وانحراف معياري بلغ 1.009 مما يعني أن 52.4% من أفراد العينة قد وافقوا و4.9% وافقوا بشدة على العبارة.
- 14- أما في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (2 و 11 و 20) والمتعلقة بـ: هدف مؤسستكم كمي وقابل للقياس ذات متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري بلغ 1.050 مما يعني أن 31.7% من أفراد العينة قد وافقوا و13.4% وافقوا بشدة على التوالي على العبارة.

كذلك العبارة المتعلقة ب: الميزانية التي تقدم لكم عن طريق الإعانة تسد كل احتياجاتكم ذات متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري بلغ 1.050 مما يعني أن 50.0% من أفراد العينة قد وافقوا و6.1% وافقوا بشدة على العبارة.

كذلك العبارة المتعلقة ب: لدى مؤسساتكم نظام فعال للرقابة والتقييم المستمر للميزانية ذات متوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري بلغ 1.096 مما يعني أن 43.9% من أفراد العينة قد وافقوا و9.8% وافقوا بشدة على العبارة.

15- أما في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (18) والمتعلقة ب: تخصص مؤسساتكم تقدم تقارير منتظمة بناء على مؤشرات كمية ذات متوسط حسابي قدره 3.26 وانحراف معياري بلغ 1.040 مما يعني أن 36.6% من أفراد العينة قد وافقوا و9.8% وافقوا بشدة على العبارة.

16- أما في المرتبة السادسة عشر العبارة رقم (1) والمتعلقة ب: ميزانية المواطنة تعتبر فعلا عنصر فعال في إعداد الميزانية ذات متوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري بلغ 1.063 مما يعني أن 43.9% من أفراد العينة قد وافقوا و4.9% وافقوا بشدة على العبارة.

17- أما في المرتبة السابعة عشر العبارة رقم (23) والمتعلقة ب: تخصص تطبيق مؤسساتكم القانون العضوي 15-18 بحذايره ذات متوسط حسابي قدره 3.16 وانحراف معياري بلغ 0.962 مما يعني أن 31.7% من أفراد العينة قد وافقوا و6.1% وافقوا بشدة على العبارة.

18- أما في المرتبة الثامنة عشر العبارة رقم (24) والمتعلقة ب: مؤسساتكم تقوم بتنبؤ المشاكل ومعالجتها قبل حدوثها بشكل استباقي ذات متوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري بلغ 1.065 مما يعني أن 34.1% من أفراد العينة قد وافقوا و3.7% وافقوا بشدة على العبارة.

19- أما في المرتبة التاسعة عشر العبارة رقم (7) والمتعلقة ب: الإيرادات الذاتية تغطي جزء معتبر من ميزانية مؤسساتكم ذات متوسط حسابي قدره 2.91 واعلى انحراف معياري بلغ 1.135 مما يعني أن 29.3% من أفراد العينة قد وافقوا و6.1% وافقوا بشدة على العبارة.

20- أما في المرتبة العشرون العبارة رقم (9) والمتعلقة ب: الإيرادات التي تتحصلون عليها كافية لتغطية نفقات المؤسسة ذات متوسط حسابي قدره 2.88 وانحراف معياري بلغ 1.082 مما يعني أن 28.0% من أفراد العينة قد وافقوا و4.9% وافقوا بشدة على العبارة.

21- أما في المرتبة الواحد وعشرون العبارة رقم (12) والمتعلقة ب: تساهم الجمعيات الموجودة في مؤسساتكم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف ذات متوسط حسابي قدره 2.87 وانحراف معياري بلغ 1.051 مما يعني أن 32.9% من أفراد العينة قد وافقوا و2.4% وافقوا بشدة على العبارة.

22- أما في المرتبة الثاني وعشرون العبارة رقم (22) والمتعلقة ب: ميزانية مؤسستكم متعددة السنوات (03 سنوات) ذات أدنى متوسط حسابي قدره 2.35 وانحراف معياري بلغ 0.998 مما يعني أن 12.2% من أفراد العينة قد وافقوا و1.2% وافقوا بشدة على العبارة.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفرع الأول: اختبار صحة الفرضيات

في هذا الفرع سيتم التطرق إلى الفرضيات الرئيسية.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

نص الفرضية: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفسير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية".
ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

H_0 : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفسير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية.
 H_1 : يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتفسير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولاً باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: " يوجد علاقة بين البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية ":

H_0 : لا يوجد علاقة بين البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H_1 : يوجد علاقة بين البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الأولى أو عدم صحتها، تم استخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين التفسير

العمومي الجديد وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية،

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

الجدول رقم (2-16): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين البعد الحركي والأداء بالمؤسسات العمومية

		أداء المؤسسات العمومية Y
التسيير العمومي الجديد X	Pearson Correlation	0.022
	Sig.(2-tailed)	0.845
	N	82

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.022 وتدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية، وهي غير دالة احصائيا، لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.845 وهي أكبر من 0.05، وعلى ضوء هذه النتائج:

نقبل الفرضية الصفرية القائلة:

"عدم وجود علاقة بين البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية"

2- الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد علاقة بين البعد التشاركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية"

H₀: لا يوجد علاقة بين البعد التشاركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H₁: يوجد علاقة بين البعد التشاركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين التسيير

العمومي الجديد وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية.

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (2-17): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين البعد التشاركي وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية

		تحسين أداء المؤسسات العمومية Y
التسيير العمومي الجديد X	Pearson Correlation	0.273
	Sig.(2-tailed)	0.013
	N	82

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.273 وتدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية، وهي ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.013 وهي أقل من 0.05، وعلى ضوء هذه النتائج:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد علاقة بين البعد التشاركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية "

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: " يوجد علاقة بين البعد الإفصاحي وتحسين أداء المؤسسات العمومية "

H₀: لا علاقة بين البعد الإفصاحي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H₁: يوجد علاقة بين البعد الإفصاحي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين التسيير

العمومي الجديد وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية.

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (2-18): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين البعد الإفصاحي وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية

		تحسين أداء المؤسسات العمومية Y
التسيير العمومي الجديد X	Pearson Correlation	0.293
	Sig.(2-tailed)	0.008
	N	82

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.293 وتدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية، وهي ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.008 وهي أقل من 0.05، وعلى ضوء هذه النتائج:

قبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد علاقة بين البعد الإفصاحي وتحسين أداء المؤسسات العمومية "

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد علاقة بين البعد الاستشراقي والاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية "

H₀: لا يوجد علاقة بين البعد الاستشراقي والاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H₁: يوجد علاقة بين البعد الاستشراقي والاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين التسيير

العمومي الجديد وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية،

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (2-19): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين البعد الاستشراقي والاستراتيجي وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية

		تحسين أداء المؤسسات العمومية Y
التسيير العمومي الجديد X	Pearson Correlation	0.584
	Sig.(2-tailed)	0.000
	N	82

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.584 وتدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التسيير

العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية، وهي ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي

0.000 وهي أقل من 0.05، وعلى ضوء هذه النتائج:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد علاقة بين البعد الاستشراقي والاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية "

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد علاقة بين البعد الأخلاقي وتحسين أداء المؤسسات العمومية "

H₀: لا يوجد علاقة بين البعد الأخلاقي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H₁: يوجد علاقة بين البعد الأخلاقي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين التسيير

العمومي الجديد وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية.

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (2-20): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين البعد الأخلاقي وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية

		تحسين أداء المؤسسات العمومية Y
التسيير العمومي الجديد X	Pearson Correlation	0.492
	Sig.(2-tailed)	0.000
	N	82

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.492 وتدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية، وهي ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعلى ضوء هذه النتائج:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد علاقة بين البعد الأخلاقي وتحسين أداء المؤسسات العمومية"

6- الفرضية الفرعية السادسة:

ولاختبار الفرضية الفرعية السادسة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد علاقة بين بعد اللامركزية وتحسين أداء المؤسسات العمومية"

H_0 : لا يوجد علاقة بين بعد اللامركزية وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H_1 : يوجد علاقة بين بعد اللامركزية وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين التسيير

العمومي الجديد وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية.

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (2-21): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين بعد اللامركزية وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية

		أداء المؤسسات العمومية Y
التسيير العمومي الجديد X	Pearson Correlation	0.266
	Sig.(2-tailed)	0.016
	N	82

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.266 وتدل على عدم وجود علاقة ارتباط بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية، وهي دالة احصائيا لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.016 وهي أقل من 0.05.

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

" يوجد علاقة بين بعد اللامركزية وتحسين أداء المؤسسات العمومية "

● اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار الفرضيات الفرعية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

نص الفرضية: " يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05 في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تمت الصياغة التالية:

H₀: لا يوجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية "

H₁: يوجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد و أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية "

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على استخراج جدول الارتباط لمعامل بيرسون بين التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية.

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (2-22): يوضح معامل الارتباط لمعامل بيرسون بين التسيير العمومي الجديد وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية

		تحسين أداء المؤسسات العمومية Y
التسيير العمومي الجديد X	Pearson Correlation	0.481
	Sig.(2-tailed)	0.000
	N	82

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.481 وتدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية، وهي ذات دلالة إحصائية لأن القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وعلى ضوء هذه النتائج:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد علاقة بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية"

ثانيا: الفرضية الرئيسية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 في ظل القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية". ولاختبار الفرضية الرئيسية تمت الصياغة التالية:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 في ظل القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية".
H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 في ظل القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية".
لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا أولا باختبار كل من فرضياتها الفرعية المنبثقة منها وهي كالتالي:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: " يوجد أثر بين البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية ":

H₀: لا يوجد أثر بين البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H₁: يوجد أثر بين البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الأولى أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y=B_0 + B_1x_1$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_1 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في البعد الحركي.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد الحركي).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-23): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
دالة إحصائية	0.000	11.316	81.178	β_0 الثابت
غير دالة إحصائية	0.845	0.196	0.441	β_1 البعد الحركي
/	/	/	0.022	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.000	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.012-	معامل التحديد المعدل (R^2)
غير دالة إحصائية	0.845	/	0.038	اختبار (F)
$Y=81.178 +0.441 X_1$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير عدم وجود ارتباط للبعد الحركي في الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية لولاية الوادي من خلال البعد الحركي (التعاقد) كمتغير مستقل وتحسين أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.022.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.000، هذا يدل على عدم وجود أداء داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية من خلال البعد الحركي (التعاقد) كمتغير مستقل وتساهم بـ 0% في تحسين الأداء داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية كمتغير تابع وهي عدم وجود قدرة تفسيرية أصلا.
- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.038، وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.845) وهي أكبر من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

قبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة وبالتالي:

"عدم وجود أثر للبعد الحركي على تحسين أداء المؤسسات العمومية"

2- الفرضية الفرعية الثانية:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد أثر بين البعد التشاركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية"

H₀: لا يوجد أثر بين البعد التشاركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H₁: يوجد أثر بين البعد التشاركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الثانية أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بناء النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1 X_2$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_2 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في البعد التشاركي.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد التشاركي).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24-2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين البعد التشاركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
دالة إحصائية	0.000	15.035	70.987	β_0 الثابت
دالة إحصائية	0.013	2.535	3.877	β_1 البعد التشاركي
/	/	/	0.273	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.074	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.036	معامل التحديد المعدل (R^2)
دالة إحصائية	0.013	/	6.429	اختبار (F)
$Y = 70.987 + 3.877 X_2$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط للبعد التشاركي في الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية لولاية الوادي من خلال البعد التشاركي (المواطن) كمتغير مستقل وتحسين الأداء في المؤسسات العمومية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة (0.273).

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.074، هذا يدل على وجود أداء داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية من خلال بعد التشاركي (المواطن) كمتغير مستقل وتساهم بـ 7.4% في تحسين الأداء في المؤسسات العمومية كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة نوعا ما.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 6.429، وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.013) وهي أقل من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر للبعد التشاركي على تحسين أداء المؤسسات العمومية"

3- الفرضية الفرعية الثالثة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: " يوجد أثر بين البعد الإفصاحي وتحسين أداء المؤسسات العمومية "

H₀: لا أثر بين البعد الإفصاحي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H₁: يوجد أثر بين البعد الإفصاحي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الثالثة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا

النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1X_3$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_3 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في البعد الإفصاحي.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد الإفصاحي).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-25): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين البعد الإفصاحي وتحسين أداء المؤسسات العمومية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
دالة إحصائية	0.000	10.018	65.072	β_0 الثابت
دالة إحصائية	0.008	2.738	4.687	β_1 البعد الإفصاحي
/	/	/	0.293	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.086	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.074	معامل التحديد المعدل (R^2)
دالة إحصائية	0.008	/	7.496	اختبار (F)
$Y = 65.07 + 4.687X_3$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط موجب للبعد الإفصاحي في الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية لولاية الوادي من خلال البعد الإفصاحي (الشفافية) كمتغير مستقل وتحسين أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.293.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.086، هذا يدل على وجود أداء داخل الهيئات الإدارية و المؤسسات العمومية من خلال البعد الإفصاحي (الشفافية) كمتغير مستقل وتساهم بـ 8.6 % في تقييم النجاح الاستراتيجي داخل المؤسسة كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة.
- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 7.496، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.008) وهي أقل من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر للبعد الإفصاحي على تحسين أداء المؤسسات العمومية"

4- الفرضية الفرعية الرابعة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد أثر بين البعد الاستشراقي والاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية"

H_0 : لا يوجد أثر بين البعد الاستشراقي والاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H_1 : يوجد أثر بين البعد الاستشراقي والاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا

النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1X_4$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير

المستقل، حيث أن:

- X_4 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في البعد الاستشراقي والاستراتيجي.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد الاستشراقي والاستراتيجي).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-26): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين البعد الاستشراقي والاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
دالة إحصائية	0.000	12.081	54.336	β_0 الثابت
دالة إحصائية	0.000	6.436	8.585	β_1 البعد الاستشراقي والاستراتيجي
/	/	/	0.584	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.341	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.333	معامل التحديد المعدل (R^2)
دالة إحصائية	0.000	/	41.427	اختبار (F)
$Y = 54.336 + 8.585 X_4$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط موجب متوسط للبعد الاستشراقي والاستراتيجي في الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية لولاية الوادي من خلال البعد الاستشراقي والاستراتيجي (الإدارة بالأهداف). كمتغير مستقل وتحسين أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.584.
- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.341، هذا يدل على وجود أداء داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية من خلال بعد الاستشراقي والاستراتيجي كمتغير مستقل وتساهم بـ 34.1% في تحسين أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية متوسطة.
- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 41.427، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر للبعد الاستشراقي والاستراتيجي على تحسين أداء المؤسسات العمومية"

5- الفرضية الفرعية الخامسة:

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد أثر بين البعد الأخلاقي وتحسين أداء المؤسسات العمومية"

H_0 : لا يوجد أثر بين البعد الأخلاقي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H_1 : يوجد أثر بين البعد الأخلاقي وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

للتأكد من صحة الفرضية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1X_4$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_4 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في البعد الأخلاقي.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (البعد الأخلاقي).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (27-2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين البعد الأخلاقي وتحسين أداء المؤسسات العمومية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
دالة إحصائية	0.000	12.481	59.191	β_0 الثابت
دالة إحصائية	0.000	5.058	6.881	β_1 البعد الأخلاقي
/	/	/	0.492	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.242	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.233	معامل التحديد المعدل (R^2)
دالة إحصائية	0.000	/	25.588	اختبار (F)
$Y = 59.191 + 6.881X_5$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط موجب متوسط للبعد الأخلاقي للهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية لولاية الوادي من خلال البعد الأخلاقي (المسألة الإدارية). كمتغير مستقل وتحسين أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.492.

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.242، هذا يدل على وجود أداء داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية من خلال البعد الأخلاقي (المسألة الإدارية) كمتغير مستقل وتساهم بـ 24.2% في تحسين أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية متوسطة.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 25.588، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر للبعد الأخلاقي على تحسين أداء المؤسسات العمومية"

6- الفرضية الفرعية السادسة:

ولاختبار الفرضية الفرعية السادسة للدراسة تمت صياغتها كالتالي:

نص الفرضية: "يوجد أثر بين بعد اللامركزية وأداء المؤسسات العمومية "

H_0 : لا يوجد أثر بين بعد اللامركزية وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H_1 : يوجد أثر بين بعد اللامركزية وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

للتأكد من صحة الفرضية الرابعة أو عدم صحتها، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط في بنا النموذج الآتي: $Y = B_0 + B_1X_4$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير المستقل، حيث أن:

- X_4 : عبارة عن متغير مستقل، تتمثل في بعد اللامركزية.

- Y : عبارة عن متغير تابع تتمثل في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β_1 : معامل المتغير المستقل (بعد اللامركزية).

والنتائج ملخصة كما في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28-2): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين بعد اللامركزية وتحسين أداء المؤسسات العمومية

البيان	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية (Sig)	التفسير
β_0 الثابت	69.865	13.233	0.000	دالة إحصائية
β_1 بعد اللامركزية	4.152	2.468	0.016	دالة إحصائية
معامل الارتباط (R)	0.755	/	/	/
معامل التحديد (R^2)	0.071	/	/	/
معامل التحديد المعدل (R^2)	0.059	/	/	/
اختبار (F)	6.090	/	0.016	دالة إحصائية
$Y = 69.865 + 4.152 X_4$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه ما يلي:

- أظهرت نتائج الدراسة التقدير وجود ارتباط موجب مرتفع للبعد اللامركزية للهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية لولاية الوادي من خلال بعد اللامركزية (الاستقلالية). كمتغير مستقل وتحسين أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط (R) بقيمة 0.755.

- بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) 0.071، هذا يدل على وجود أداء للهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية من خلال بعد اللامركزية (الاستقلالية) كمتغير مستقل وتساهم بـ 7.1% في تحسين أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع وهي قدرة تفسيرية ضعيفة نوعاً ما.

- نموذج الانحدار البسيط معنوي حيث بلغت قيمة اختبار (F) 6.090، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لأن قيمة (Sig) تساوي (0.016) وهي أقل من (0.05). على ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر للبعد اللامركزية على تحسين أداء المؤسسات العمومية"

● اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار الفرضيات الفرعية سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نص الفرضية: "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر عند مستوى دلالة 0.05".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تمت الصياغة التالية:

H_0 : لا يوجد أثر بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

H_1 : يوجد أثر بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية. لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين مختلف أبعاد التسيير العمومي الجديد كمتغير مستقل والمؤسسات العمومية كمتغير تابع وذلك بناء النموذج الآتي:

$Y = \beta_0 + \beta (X)$ ، كمعادلة لتقدير قيم المتغير التابع وذلك بعد أن يتم تحديد قيمة معامل المتغير الكلي المستقل، حيث أن:

- X: التسيير العمومي الجديد بمختلف عناصرها كمتغير كلي مستقل.

- Y: أداء المؤسسات العمومية كمتغير تابع بأبعاده.

- β_0 : قيمة الثابت.

- β : معامل المتغير المستقل (التسيير العمومي الجديد).

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لعينة من الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية الجزائرية.....

والنتائج ملخصة كما هو موضح بالجدول الآتي:

الجدول رقم (2-29): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس الأثر بين التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية

التفسير	القيمة الاحتمالية (Sig)	اختبار (t)	معاملات الانحدار	البيان
دالة إحصائية	0.000	6.750	52.594	β_0 الثابت
دالة إحصائية	0.441	-0.774-	-1.913-	البعد الحركي
دالة إحصائية	0.526	-0.638-	-1.263-	البعد التشاركي
دالة إحصائية	0.565	-0.578-	-1.133-	البعد الإفصاحي
دالة إحصائية	0.002	3.160	6.989	البعد الاستشراقي والاستراتيجي
دالة إحصائية	0.137	1.504	3.279	البعد الأخلاقي
دالة إحصائية	0.031	2.203	3.224	بعد اللامركزية
/	/	/	0.633	معامل الارتباط (R)
/	/	/	0.401	معامل التحديد (R^2)
/	/	/	0.353	معامل التحديد المعدل (R^2)
دالة إحصائية	0.000	/	8.373	اختبار (F)
$Y=52.594 + (-1.913) X_1 + (-1.263) X_2 + (-1.133) X_3 + 6.989 X_4 + 3.279 X_5 + 3.224 X_6$				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS.

يتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

يحدد أثر اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأبعاد الستة للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء

المؤسسات العمومية، بالمعادلة التالية:

$$Y = 52.594 + (-1.913) X_1 + (-1.263) X_2 + (-1.133) X_3 + 6.989 X_4 + 3.279 X_5 + 3.224 X_6$$

وهي تمثل معادلة الانحدار المتعدد، بحيث:

X_1 : البعد الحركي.

X_2 : البعد التشاركي.

X_3 : البعد الإفصاحي.

X_4 : بعد الاستشراقي والاستراتيجي.

X_5 : البعد الأخلاقي.

X_6 : بعد اللامركزية.

- بلغت قيمة معادلة الارتباط الكلي $R = 0.633$ ، مما يدل على وجود علاقة طردية قوية نسبيا بين المعايير الستة للتسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية، كما بلغت قيمة معامل التحديد الكلي 0.401 ، مما يعني أن 40.1% من التسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية يعود إلى التغيير في اتجاهات أفراد العينة نحو المعايير الستة للتسيير العمومي الجديد.
- توضح معاملات الانحدار الجزئية، درجة تأثير التسيير العمومي الجديد بكل معيار من المعايير الستة، حيث قدرت بـ 1.913 البعد الحركي، 1.263 البعد التشاركي، 1.133 البعد الإفصاحي، 6.989 البعد الاستشاري والاستراتيجي، 3.279 البعد الأخلاقي، 3.224 البعد اللامركزية.
- تقدر القيمة الاحصائية F بـ 8.373 ، أما القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من $+$ مستوى معنوية 0.05 المستوى المعتمد. وعلى ضوء النتائج السابقة، فإننا:

نقبل الفرضية البديلة القائلة:

"يوجد أثر للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية"

الفرع الثاني: مناقشة النتائج

على ضوء النتائج المتحصل عليها في الفرع الأول سنحاول مناقشتها وتفسيرها من خلال ما يلي:

أولا: مناقشة العلاقة بين أبعاد التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية "

1- عدم وجود علاقة بين البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية:

تشير العلاقة السالبة بين البعد الحركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية إلى أن صيغة التوظيف بالتعاقد أقل من صيغة التوظيف الدائم، كما أن الإدارة الفعالة يمكن أن تزيد من مدى أدائها وتحسين فاعليتها في تحقيق أهدافها من خلال البعد الحركي وذلك بصيغة التوظيف الدائم، كما أن أغلبية المؤسسات العمومية لا تقوم بتفويض مرافقها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة وبالتالي تحسين أدائها وهذا ما أثر سلبا على العلاقة بين البعد الحركي (التعاقد) وتحسين الأداء داخل المؤسسات العمومية التي تم دراسة الحالة فيها.

2- يوجد علاقة بين البعد التشاركي وتحسين أداء المؤسسات العمومية:

تشير العلاقة الموجبة بين البعد التشاركي (المواطن) وتحسين أداء الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية إلى أن مشاركة المواطن في صنع القرار وكذا إعطائه الحق في الاطلاع على الوثائق الإدارية التي تهمه، وكذلك مراجعة المؤسسات العمومية لسجل الشكاوي لتحسين الخدمات المقدمة يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء داخل

الهيئات والمؤسسات العمومية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، بالإضافة إلى ذلك فإن اللجان الاستشارية، الموجودة في المؤسسة يمكن أن ترفع من نسبة الأداء داخل هذه المؤسسات العمومية وبالتالي تساعد في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة نجاحها، وبالتالي يمكن القول بأن العلاقة بين البعد التشاركي وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية هي علاقة متبادلة ومتوازنة.

3- يوجد علاقة بين البعد الإفصاحي وتحسين أداء المؤسسات العمومية:

تشير العلاقة الطردية بين البعد الإفصاحي (الشفافية) وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية إلى أن قيام المؤسسات العمومية والهيئات الإدارية بنشر اللوائح التنظيمية الخاصة بها، وكذلك بنشر بريدها الإلكتروني للتواصل مع محيطها سواء الداخلي أو الخارجي وكذا تفعيل أخلاقيات العمل يمكن أن يساهم في تحسين مستوى الأداء بالمؤسسات العمومية، ومن هذا المنطلق، فإن الشفافية من خلال البعد الإفصاحي يمكن أن تساهم في تحسين أداء المؤسسات العمومية، وبالتالي يمكن القول بأن العلاقة بين البعد الإفصاحي (الشفافية) وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية هي علاقة متبادلة.

4- يوجد علاقة بين البعد الاستشاري والاستراتيجي وتحسين أداء المؤسسات العمومية:

تشير العلاقة الموجبة بين البعد الاستشاري والاستراتيجي (الإدارة بالأهداف) إلى أن المؤسسات العمومية عند وضعها للمناصب الإدارية تقوم بوضع الأهداف وهذا ما يساعدها على تحسين مستوى أدائها كما أن عند مشاركة الرؤساء للمرؤوسين في وضع الأهداف وعقد الاجتماعات لمناقشة وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة يمكن أن يساعد المؤسسات العمومية والهيئات الإدارية في تحسين مستوى أدائها بالإضافة إلى استباق الأحداث قبل وقوعها، وكذلك مكافئة الافراد العاملين بالمؤسسة على أساس مدى تحقيقها لأهدافها وبالتالي تحسين مستوى الأداء بالمؤسسات العمومية والهيئات الإدارية.

وبالتالي يمكن القول بأن هناك علاقة بين البعد الاستشاري والاستراتيجي (الإدارة بالأهداف) وتحسين الأداء بالمؤسسات العمومية.

5- يوجد علاقة بين البعد الأخلاقي وتحسين أداء المؤسسات العمومية:

العلاقة الإيجابية بين البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية) وتحسين أداء المؤسسات العمومية، تبين من خلال أن المؤسسات العمومية التي تراعي إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال، كما أن المساءلة تتم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسييء إليه هذا من شأنه أن يؤدي بالمؤسسات

العمومية إلى تحسين مستوى أدائها، إضافة إلى تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف، هذه من شأنها أن تساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية، وكذلك عندما تقوم هذه المؤسسات بفحص الافراد ومتابعتهم والتقويم المستمر لمدى التزامهم بأحكام الإدارة السليمة هذا أيضا يساعد في وصول الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية إلى تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين مستوى الأداء فيها وهذا ما التمسناه من خلال العلاقة الطردية بين البعد الأخلاقي المتمثل في المساءلة الإدارية وتحسين الأداء في المؤسسات العمومية.

6- يوجد علاقة بين بعد اللامركزية وتحسين أداء المؤسسات العمومية:

العلاقة الإيجابية بين بعد اللامركزية (الاستقلالية) وتحسين أداء المؤسسات العمومية، تشير إلى أن المؤسسات العمومية التي تدير شؤونها اليومية بدون مشاركة السلطات العمومية وكذلك القرارات الصادرة عن هذه الهيئات والمؤسسات تكون قرارات نهائية وتنفيذية وأن المؤسسات التي تكون لديها الحرية في صنع القرار تكون ذات مستوى على، كما أن المؤسسات العمومية تتمتع بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات المركزية، أي أن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري تكون مستقلة في تسيير شؤونها، وهذا ما أدى بدوره إلى وجود علاقة بين البعد اللامركزية (الاستقلالية) وتحسين أداء المؤسسات العمومية في عينة الدراسة.

ثانيا: مناقشة الأثر بين أبعاد التسيير العمومي الجديد وتحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية "

1- عدم وجود أثر للبعد الحركي على تحسين أداء المؤسسات العمومية:

يشير الأثر السالب بين البعد الحركي (التعاقد) وتحسين أداء المؤسسات العمومية إلى أن صيغة التوظيف بالتعاقد تؤثر على أداء المؤسسات العمومية لدى عينة الدراسة، حيث أن الموظف من خلال توظيفه بصيغة التوظيف التعاقدية لا يكون لديه ولاء لهذه المؤسسة غير أن الموظف الذي يتم توظيفه بصيغة التوظيف الدائم سيكون أداءه أكبر بسبب عدة اعتبارات من بينها الاستفادة من الترقّيات، الخبرة في أداء وظيفته بالإضافة إلى الولاء الذي سيكون بينه وبين وظيفته.

كما أن الإدارة الفعالة يمكن أن تزيد من مدى أداء وتحسين فعاليتها في تحقيق أهدافها من خلال البعد الحركي وذلك بصيغة التوظيف الدائم، كما أنه يوجد مؤسسات لا تقوم بالتعاقد مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة وهذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الأداء داخل المؤسسات العمومية.

2- يوجد أثر للبعد التشاركي على تحسين أداء المؤسسات العمومية:

هناك أثر إيجابيا للبعد التشاركي على تحسين أداء المؤسسات العمومية ذات طابع إداري، مما يشير إلى أهمية تبني النهج التشاركي في إدارة الشؤون العامة، كما أن مبادئ المشاركة المدنية في صنع القرار وإنشاء اللجان الاستشارية وتبني مبدأ التسيير الجوارحي يمكن أن يلعب دورا حاسما في تحسين أداء المؤسسات العمومية، وبالإضافة إلى ذلك مراجعة سجل الشكاوى تعطي فرصة لتحسين الخدمات بناء على ملاحظات المواطنين، مما يعزز شفافية وفعالية العمل الحكومي، كما أن إعطاء المواطن حق الاطلاع على الوثائق الإدارية يمثل خطوة مهمة نحو تعزيز الشفافية والمساءلة في أداء المؤسسات العمومية، هذا النهج يزيد من التفاعل بين المواطنين والحكومة، ويسهم في زيادة الثقة بين الجمهور والمؤسسات العمومية مما يؤدي في النهاية إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وكفاءة الإدارة وبالتالي يمكن القول بأن الأثر بين البعد التشاركي (المواطن) وتحسين أداء المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري هو أثر إيجابي.

3- يوجد أثر للبعد الإفصاحي على تحسين أداء المؤسسات العمومية:

يشير الأثر الموجب بين البعد الإفصاحي (الشفافية) داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية محل الدراسة على أن الشفافية في أداء الخدمات المقدمة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء فيها وهذا من خلال نشر القوانين واللوائح التنظيمية الخاصة بها وكذلك بنشر البريد الإلكتروني للتواصل مع بيئتها وكذا بتفعيل أخلاقيات العمل يؤدي بدوره إلى زيادة ثقة المتعاملين مع هذه المؤسسات والهيئات وهذا ما يؤدي إلى تحقيق المؤسسات لأهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحسين مستوى الأداء فيها ومن هنا يمكن القول بأنه هناك أثر بين البعد الإفصاحي والشفافية وتحسين أداء المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

4- يوجد أثر للبعد الاستراتيجي والاستشاري على تحسين أداء المؤسسات العمومية:

الأثر الموجب بين البعد الاستراتيجي والاستشاري (الإدارة بالأهداف) وتحسين الأداء داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية محل الدراسة يشير إلى أن على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بأن تقوم بوضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية وهذا لضمان الوصول إلى المستوى الأداء المطلوب وكذلك على هذه الهيئات عقد الاجتماعات لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات، إضافة إلى استباق الأحداث قبل وقوعها وكذلك على مشاركة لرؤساء المرؤوسين في وضع الأهداف وهذا لوصول هذه المؤسسات إلى أهدافها الاستراتيجية وبالتالي تحسين الأداء، ومن هذا المنطلق يكون الأثر بين البعد الاستراتيجي والاستشاري وتحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية طردي ومتوازن.

5- يوجد أثر للبعد الأخلاقي على تحسين أداء المؤسسات العمومية:

الأثر الإيجابي بين البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية) وتحسين أداء الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية، يلعب دورا حاسما في التحسين المستمر. من خلال فرض معايير أخلاقية صارمة بواسطة تفعيل الرقابة الأخلاقية، بتحسّن مستوى النزاهة والشفافية داخل المؤسسات، مما يقلل من حدوث الفساد والإسراف ويعزز الثقة بين الموظفين والجمهور.

إضافة إلى أن تحديد الصلاحيات والمهام الموكلة لكل موظف من شأنها أن تؤدي بالمؤسسات محل الدراسة إلى تحسين مستوى الأداء فيها وكذلك عند فحص الأفراد العاملين بهذه المؤسسات والهيئات ومتابعتهم والتقييم المستمر لمدى التزامهم لأحكام وقواعد الإدارة السليمة من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء إضافة لكون المؤسسة التي تننى آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال على أن تكون هذه المساءلة بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تسيئ إليه يؤدي إلى تحسين أداء هذه المؤسسات، كما أنه يشجع على تبني قيم النزاهة والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في جميع مستويات الإدارة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية وتحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي يمكن القول بأن البعد الأخلاقي ومن خلال المساءلة الإدارية يؤثر على تحسين أداء المؤسسات العمومية.

6- يوجد أثر لبعء اللامركزية على تحسين أداء المؤسسات العمومية:

الأثر الإيجابي لبعء اللامركزية (الاستقلالية) يمكن أن يبرز دورا كبيرا في تحسين الأداء داخل الهيئات الإدارية والمؤسسات العمومية، عندما تتمتع المؤسسات بدرجة عالية من الاستقلالية، يكون لديها المرونة والقدرة على اتخاذ القرارات بشكل أفضل وأسرع ويكون أداءها أكبر كونها ذات استقلالية، دون تدخلات خارجية غير مبررة. هذا يمكن أن يعزز الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد وتنفيذ السياسات بشكل أفضل.

بالإضافة إلى ذلك فإن اللامركزية يمكن أن تشجع على التفاعل المباشر مع المجتمعات المحلية وتعزز الشفافية والمساءلة، يصبح من الأسهل على الجمهور مراقبتها وتقديم الملاحظات والشكاوى إذا لزم الأمر، مما يسهم في تحسين الخدمات المقدمة ورفع مستوى الرضا لدى المواطنين. ومع ذلك قد تواجه المؤسسات التي تتمتع بالاستقلالية تحديات في التنسيق مع الهيئات الأخرى، وقد تظهر بعض المشاكل في تحديد الأولويات وتنفيذ السياسات المشتركة، لذلك يجب أن يتم توازن الاستقلالية مع الحاجة إلى التعاون والتنسيق بين المؤسسات العامة لضمان تحقيق الأهداف العامة بشكل فعال ومستدام، ومن هنا يمكن القول بأن الأثر بين بعد اللامركزية وتحسين أداء المؤسسات العمومية هو أثر طردي متبادل ومتوازن.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي قسم إلى مبحثين المبحث الأول تم التطرف الطريقة والأدوات وذلك بالتطرق إلى الطريقة وأدوات الدراسة الذي يحتوي على نموذج الدراسة وعينة وأدوات الدراسة وكذلك إعداد البيانات والأدوات المستخدمة في الدراسة الذي يضم إعداد بيانات الدراسة للتحليل والتفسير ثم الأدوات والأساليب الاحصائية المستخدمة في التحليل ثم تطرقنا إلى اختبار أداة الدراسة (الاستبانة) المتضمن التأكد من الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة، أما المبحث الثاني تم التطرق إلى العرض والتحليل الوصفي لنتائج الدراسة من خلال عرض البيانات الشخصية لعينة الدراسة ثم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محاور الدراسة وفي الأخير اختبار صحة الفرضيات ومناقشة النتائج، وهذا من خلال المعالجة الاحصائية وتحليل الاستبيان الموزع على عينة الدراسة بحيث أظهرت النتائج أهمية تطبيق التسيير العمومي الجديد بأبعاده في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية.

الخاتمة

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

حاولت هذه الدراسة التوصل إلى هدفها والاجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة ما تأثير التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر من خلال تطبيقها للقانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية؟، تم هذا باعتماد فرضيتين رئيسيتين، وتمثل الفرضية الأولى في معرفة العلاقة بين المتغيرين من عدمها، وقد تم التحقق من هذه الفرضية حيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى ووجدت علاقة بين التسيير العمومي الجديد ومستوى تحسين أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية، وتمثل الفرضية الثانية في معرفة تأثير التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر في ظل القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية حيث تم التحقق من وجود تأثير بين المتغيرين وهذا من خلال قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

النتائج الرئيسية للدراسة:

أولاً: نتائج الجزء النظري

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

ثانيا: نتائج الجزء التطبيقي

* توجد علاقة للتسيير العمومي الجديد على تحسين أداء المؤسسات العمومية في الجزائر في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية.

- ✓ لا توجد علاقة بين البعد الحركي (التعاقد) وتحسين أداء المؤسسات العمومية
- ✓ توجد علاقة بين البعد التشاركي (المواطن) وتحسين أداء المؤسسات العمومية.
- ✓ توجد علاقة بين البعد الإفصاحي (الشفافية) وتحسين أداء المؤسسات العمومية.
- ✓ توجد علاقة بين البعد الاستشاري والاستراتيجي (الإدارة بالأهداف) وتحسين أداء المؤسسات العمومية.
- ✓ توجد علاقة بين البعد الأخلاقي (المسائلة الإدارية) وتحسين أداء المؤسسات العمومية.
- ✓ توجد علاقة بين بعد اللامركزية (الاستقلالية) وتحسين أداء المؤسسات العمومية.

* يوجد تأثير للتسيير العمومي الجديد في المؤسسات العمومية محل الدراسة على تحسين الأداء الإداري في ظل القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية.

- ✓ لا يوجد أثر للبعد الحركي على تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال صيغة التعاقد.
- ✓ يوجد أثر للبعد التشاركي على تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال اشراك المواطن.
- ✓ يوجد أثر للبعد الإفصاحي على تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال الشفافية.
- ✓ يوجد أثر للبعد الاستشاري والاستراتيجي على تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال الإدارة بالأهداف.
- ✓ يوجد أثر للبعد الأخلاقي على تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال المسائلة الإدارية.
- ✓ يوجد أثر للبعد اللامركزية على تحسين أداء المؤسسات العمومية من خلال استقلاليتها.

التوصيات:

- ضرورة اعتماد المؤسسات العمومية على معيار جودة الأداء في التسيير العمومي والتحول إلى اعتماد منطق النتائج بدلا عن منطق الوسائل، وذلك بانتهاج أسلوب المؤسسات العمومية بالأهداف.
- ضرورة التكوين المكثف للمصالح المالية على كيفية تطبيق القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية.
- ضرورة متابعة الأعوان المكلفين بتنفيذ الميزانية للقانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية.
- ضرورة تطبيق القانون العضوي 15-18 المتعلق بقوانين المالية على كافة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- ضرورة تحقيق المرونة في التسيير وشارك الموظف في معرفة وظائفه ومهامه، ما يساهم في تفويض السلطات وتعزيز اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- اعتماد أساليب موضوعية لتقييم أداء العاملين، ومكافأة الأفراد كل على حسب جهده المبذول.
- تطبيق التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية الجزائرية يمكن اعتباره كوسيلة لتحديث المؤسسات، ويكون ذلك بتدرج للتوصل إلى تكوين أسلوب التسيير الخاص.

أفاق الدراسة:

- التخطيط الاستراتيجي من منظور التسيير العمومي الجديد.
- التسيير العمومي الجديد كآلية لترشيد النفقات العمومية.
- تحسين الخدمة العمومية من خلال تطبيق التسيير العمومي الجديد.
- مساهمة التسيير العمومي الجديد في تعزيز ثقة المواطن.
- إعادة النظر في تنظيم المؤسسة تماشيا مع السياسات الجديدة للتسيير العمومي الجديد.
- مدى تطبيق القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية

أ- قائمة المصادر:

1. القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية المؤرخ في 02 سبتمبر 2018، الجريدة الرسمية رقم 53.
2. القانون 84-17 المتعلق بقوانين المالية المؤرخ في 07 جويلية 1984، الجريدة الرسمية رقم 35.

ب- قائمة المراجع:

• الكتب:

3. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985.
4. حماد محمد شطا، تطور وظيفة الدولة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
5. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
6. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، 2001.
7. زهدي يكن، التنظيم الإداري - نظرية المرافق والمؤسسات العامة، دار الثقافة، بيروت، لبنان.
8. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، ط1، دار وائل، عمان، 2003.
9. شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، الجزائر، دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2015.
10. محمد سعيد الأنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
11. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
12. محمد صغير بعلي، يسري أبو العلي، المالية العمدة، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر عنابة، 2003.
13. مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
14. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

• الرسائل والأطروحات:

15. إبراهيم قعيد، الترويج الإلكتروني ودوره في التأثير على سلوكيات المستهلك تجاه المنتجات المقدمة من طرف المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، غير منشورة، فرع العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2017.

16. أكحل محمد، الحكامة المالية وترشيد الانفاق العام، دراسة حالة إصلاح المالية العامة في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم القانونية، تخصص الحكامة وبناء الدولة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر 1 - باتنة، سنة 2019-2020.
17. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه في التربية، قسم المناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، 2010-2011.
18. تشانتشان منال، المجال المالي للبرلمان، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في القانون العمومي، تخصص إدارة ومالية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1، 2018-2019.
19. عطار نادية، "التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام - التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه-"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر سنة 2014-2015.
- **المجلات:**
20. أمين صابة، كمال بن موسى، دراسة تحليلية للقانون العضوي رقم 18-15 وأهميته في تحسين أداء القطاع العام في الجزائر، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية.
21. بنكوش مختار، داودي ابراهيم، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص كآلية لتمويل مشاريع البنى التحتية في الجزائر، مجلة الدراسات المحاسبة والمالية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
22. حيرش فائزة، طرشي محمد مقال في موازنة البرامج والاداء كأسلوب لعصرنة الموازنة العامة للدولة بالجزائر في ظل القانون العضوي 18-15، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، سبتمبر 2020.
23. سمير بن عيسى، إشكالية الشراكة بين القطاع العام والخاص في تسيير المرافق العمومية في الجزائر، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 07، العدد 01، 2020.
24. طارق عاشور، "مقاربات التسيير العمومي الجديد كآلية لتفعيل وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، سنة 2011-2012.
25. عادل إنزارن، الإصلاح الإداري من منظور براديعم التسيير العمومي الجديد، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، المجلد 10، العدد 2، جامعة خنشلة، الجزائر، سنة 2023.

26. عبد العالي خبار، قودة عزيز، دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك المديرية الجهوية بغرد النص، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14، العدد 04، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022.
27. غادة عبد المنعم عبد الحميد دياب، أثر أبعاد الجدارات الوظيفية على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء، مجلة البحوث التجارية، المجلد 43، العدد 3، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، يوليو 2021.
28. فلاق رضوان، يوسف بومدين، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المنظمات العمومية "دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي الجزائر"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14، العدد 02، جامعة الجزائر، 2020.
29. ليلي بن عيسى، "التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 16، جوان، 2007.
30. ليلي بن عيسى، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 14، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر، 2013.
31. محمد أكحل، القانون العضوي 18-15 المتعلق بقوانين المالية وإصلاح تسيير المالية العمومية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 02، جوان 2022.
32. محمد السعيد جوال، "ترقيه أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد (N P M)، دراسة نظرية تحليلية" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مجلة علمية دولية متخصصة محكمة، العدد 14، سنة 2016.
33. مراد بوعيشاوي، عماد غزالي، حوكمة الميزانية العامة في الجزائر على ضوء أحكام القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية، مجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 01، 2020.
34. وحشي أمير وعفاف، دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 02، معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، المركز الجامعي بربكة (الجزائر)، ديسمبر 2018.
35. وردة حدوش، جدي فريدة، أداء المؤسسات العمومية الجزائرية بين الواقع والمأمول، مجلة السياسة العالمية، المجلد 06، العدد 02، المدرسة العليا للتجارة بالقلعة (الجزائر)، 2022.

● المقالات:

36. نسرين مخلوف، مقال بعنوان ضواء الاخضر للشراكة بين القطاعين العام والخاص، 11 سبتمبر 2018 الوطني.

● المحاضرات:

37. إسماعيل صاري، محاضرات مقدمة في مقياس المالية العامة لطلبة سنة ثانية جذع مشترك علوم مالية ومحاسبة، علوم اقتصادية، علوم تجارية، علوم تسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2023/2022.
38. لحبيب بلية، محاضرة التسيير العمومي الحديد كآلية لتحسين حكامه مؤسسات القطاع العام، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2018.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

39. DUREAU,G;GUILLAUME,H;SILVENT,F: Gestion publique. L'Etat et la performance>.Editions Presses de sciences po et Dalloz. Paris, 2002.
40. Jean-Marie Toulouse, La gouvernance des institutions universitaires, Montreal: Institut sur lagouvernance d organisations privees et publiques, 2007.
41. Joost Monks, La nouvelle gestion publique: boîte à outilsouchangementparadigmatique?, in la. 1-pensée comptable (sous direction de Marc Hufty) éd. PUF, Paris, 1998.
42. LAMBERT ,A: MIGAUD, D: Rapport au gouve;eme;t"Lamise en oeouvre LOLF: Al'épreuve de la pratique, insuffler une nouvelle dynamique à la réforme", Octobre 2006.
43. Tharenou, P. Donohue, R. & Cooper, B Managment Research Methods, Cambridge University Press, New YorK, USA, 2007.

الملاحق

الملحق رقم (01):

الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



الملحق رقم (01): الاستبيان

أخي الفاضل...أختي الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله - تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نتقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، ونُلفت عنايتكم الكريمة أن الاستبيان، قد أعد بهدف الحصول على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات بـ:

" دور التسيير العمومي الجديد في تحسين مستوى أداء المؤسسات العمومية في الجزائر "


- دراسة حالة القانون العضوي 18- 15 المتعلق بقانون المالية-

ونظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي من هذه الدراسة، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة، كما نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ودون إشارة لشخصكم الكريم.

نشكر لكم حسن تعاونكم


وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.


تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

زكرياء بله باسي 

إعداد الطالبات:

فاطمة نصة 

خديجة دو 

مبروكة قشوط 

الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية :

الرجاء وضع إشارة (X) في المكان المناسب في عبارة من العبارات التالية :

1-الجنس: ذكر أنثى

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

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

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

5-المسمى الوظيفي: عون تنفيذي عون تحكم إطار

الجزء الثاني: محاور الدراسة

ضع علامة (X) في الخيار المناسب:

المحور الأول: التسيير العمومي الجديد

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- البعد الحركي (التعاقد)					
01					تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم.
02					عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية.
03					إدارتكم تتعاقد مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة.
04					تفوض إدارتكم بعض مرافقها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة.
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ثانياً- البعد التشاركي (المواطن)					
05					تكرس إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرارات.
06					لدى إدارتكم لجان الاستشارية.
07					تقوم إدارتكم بمنح المواطن الحق في الاطلاع في الوثائق الإدارية.
08					تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوّاري.
09					تقوم إدارتكم بمراجعة سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة.
العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
ثالثاً- البعد الإفصاحي (الشفافية)					
10					تقوم إدارتكم بنشر قوانين واللوائح التنظيمية.
11					تقوم إدارتكم بنشر البريد الإلكتروني الخاص بها.
12					تقوم إدارتكم بتفعيل أخلاقيات العمل.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
رابعاً- البعد الاستراتيجي والإداري (الإدارة بالأهداف)					
13					تقوم إدارتكم بوضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.
14					تقوم إدارتكم باستباق الأحداث قبل وقوعها.
15					يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف.
16					تقوم إدارتكم بعقد اجتماعات لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة.
17					يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.
العبارات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
خامساً- البعد الأخلاقي (المساءلة الإدارية)					
18					تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال.
19					يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.
20					تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه.
21					يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقييم المستمر مدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة.
العبارات					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
سادساً- البعد اللامركزية (الاستقلالية)					
22					تقوم إدارتكم بتسيير شؤونها اليومية دون مشاركة السلطات العمومية
23					القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية.
24					لدى إدارتكم الحرية في صنع القرار.
25					تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات المركزية.

المحور الثاني: أداء المؤسسات العمومية في ظل القانون العضوي 18-15 المتعلق بقانون المالية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					ميزانية المواطنة تعتبر فعلا عنصر فعال في إعداد الميزانية.
					هدف مؤسستكم كمي وقابل للقياس.
					هل هناك حوار تسيير حقيقي بين المستوى المحلي والمركزي في إعداد الميزانية.
					مؤسستكم عند إعداد وتنفيذ الميزانية تواكب القوانين والتشريعات الجديدة.
					مؤسستكم تأخذ بعين الاعتبار ترشيد النفقات في إعداد الميزانية.
					ميزانية مؤسستكم صادقة وعقلانية.
					الإيرادات الذاتية تغطي جزء معتبر من ميزانية مؤسستكم.
					تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن الإيرادات والنفقات إلى أعضاء المجالس.
					الإيرادات التي تتحصلون عليها كافية لتغطية نفقات المؤسسة.
					ما رأيك في الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية الأهداف.
					الميزانية التي تقدم لكم عن طرق الإعانة الإضافية تسد كل احتياجاتكم.
					تساهم الجمعيات الموجودة في مؤسستكم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف.
					يوجد نظام تتبع داخلي لمؤسستكم يضمن جميع مراحل الميزانية بمختلف وثائقها.
					تحديد المسؤوليات بدقة يساعد للوصول إلى تحقيق الأهداف.
					رقمنة الميزانية تساعد في ترشيد النفقات.
					تم المراقبة الداخلية لمؤسستكم.
					تم المراقبة الخارجية لمؤسستكم .

					43	مؤسستكم تقدم لكم تقارير منتظمة بناء على مؤشرات كمية.
					44	تحقق مؤسستكم عند تنفيذ الميزانية أفضل أداء عند الإنفاق العمومي.
					45	لدى مؤسستكم نظام فعال للرقابة والتقييم المستمر للميزانية.
					46	يتم في مؤسستكم تسجيل وتوثيق جميع مراحل إعداد وتنفيذ الميزانية.
					47	ميزانية مؤسستكم متعددة السنوات (3سنوات).
					48	تطبق مؤسستكم القانون العضوي 18 - 15 بحذافيره.
					49	مؤسستكم تقوم بتنبؤ المشاكل ومعالجتها قبل حدوثها بشكل استباقي.

شكرا جزيلا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم (02):

قائمة المحكمين

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	مكان العمل
01	أ. زكرياء بله باسي	جامعة الوادي
02	أ. إبراهيم قعيد	جامعة الوادي
03	أ. حمزة بالي	جامعة الوادي
04	أ. عدنان محريق	جامعة الوادي
05	أ. عبد الحق طير	جامعة الوادي

الملحق رقم (03):

مخرجات برنامج SPSS

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج SPSS

ملاحق البيانات الشخصية

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\star computer\Desktop\المدخلات\2 رقم .sav

Statistics

		المؤسسة المستجوبة	الجنس	السن	المؤهل العلمي	مدة الخدمة في مؤسستكم	المسمى الوظيفي
N	Valid	82	82	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0	0	0
Sum		322	116	244	149	217	182

Frequency Table

المؤسسة المستجوبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	قطاع التربية	10	12.2	12.2	12.2
	الجامعة	16	19.5	19.5	31.7
	الولاية	13	15.9	15.9	47.6
	التكوين	16	19.5	19.5	67.1
	الشباب والرياضة	10	12.2	12.2	79.3
	الثقافة	3	3.7	3.7	82.9
	الأقامة الجامعية	3	3.7	3.7	86.6
	قطاع الصحة	11	13.4	13.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	50	61.0	61.0	61.0
	أنثى	31	37.8	37.8	98.8
	4	1	1.2	1.2	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	1	1.2	1.2	1.2
	من 25-35 سنة	22	26.8	26.8	28.0
	من 36-45 سنة	37	45.1	45.1	73.2
	أكثر من 45	22	26.8	26.8	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي فأقل	21	25.6	25.6	25.6
	جامعي	55	67.1	67.1	92.7
	دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

مدة الخدمة في مؤسستكم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	14	17.1	17.1	17.1
	من 5-10 سنة	22	26.8	26.8	43.9
	من 11-15 سنة	25	30.5	30.5	74.4
	أكثر من 15 سنة	21	25.6	25.6	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

المسمى الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون تنفيذي	28	34.1	34.1	34.1
	عون تحكم	8	9.8	9.8	43.9
	إطار	46	56.1	56.1	100.0
Total		82	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س1 بعد
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

RELIABILITY

/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21 س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 س45 س46 س47 س48 س49
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability

ملاحق الثبات الكلي

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.901	49

Reliability

ثبات التسيير العمومي

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.870	25

ثبات الأداء بالمؤسسات العمومية

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	24

1 بعد 4 س 3 س 2 س 1 س= FREQUENCIES VARIABLES=
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Frequencies

Statistics						
		1-تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم.	2- عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية.	3- إدارتكم تتعاقد مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة.	4- تفوض إدارتكم بعض مرافقها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة .	1 بعد
N	Valid	82	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.20	3.82	3.37	3.18	3.1402
Std. Deviation		1.048	.862	.988	1.079	.55011

Frequency Table

1-تعتمد إدارتكم إلى صيغة التوظيف بالتعاقد أكثر من صيغة التوظيف الدائم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	22	26.8	26.8	26.8
	غير موافق	38	46.3	46.3	73.2
	محايد	6	7.3	7.3	80.5
	موافق	16	19.5	19.5	100.0
Total		82	100.0	100.0	

2- عقود العمال المبرمة مع إدارتكم تتوافق مع الشروط والمواصفات القانونية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	3.7	3.7	3.7
غير موافق	4	4.9	4.9	8.5
محايد	9	11.0	11.0	19.5
موافق	55	67.1	67.1	86.6
موافق بشدة	11	13.4	13.4	100.0
Total	82	100.0	100.0	

3- إدارتكم تتعاقد مع مقاولات خاصة لتقديم خدمة عامة معينة خلال فترة زمنية محددة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	3.7	3.7	3.7
غير موافق	16	19.5	19.5	23.2
محايد	16	19.5	19.5	42.7
موافق	42	51.2	51.2	93.9
موافق بشدة	5	6.1	6.1	100.0
Total	82	100.0	100.0	

4- تفوض إدارتكم بعض مراقفها العامة لجهات أخرى قصد تحسين الخدمة المقدمة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	9.8	9.8	9.8
غير موافق	14	17.1	17.1	26.8
محايد	18	22.0	22.0	48.8
موافق	39	47.6	47.6	96.3
موافق بشدة	3	3.7	3.7	100.0
Total	82	100.0	100.0	

بعد 1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.25	2	2.4	2.4	2.4
	1.75	1	1.2	1.2	3.7
	2.00	1	1.2	1.2	4.9
	2.50	6	7.3	7.3	12.2
	2.75	13	15.9	15.9	28.0
	3.00	16	19.5	19.5	47.6
	3.25	9	11.0	11.0	58.5
	3.50	23	28.0	28.0	86.6
	3.75	5	6.1	6.1	92.7
	4.00	6	7.3	7.3	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=س5 س6 س7 س8 س9 بعد 2
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		13-MAY-2024 20:54:33
Comments		
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\المدخلات\2 رقم .sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data	82
	File	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=س5 س6 س7 س8 س9 بعد 2 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.03

Statistics

		5-تكرس إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرارات.	6-لدى إدارتكم لجان الاستشارية.	7-تقوم إدارتكم بمنح المواطن الحق في الإطلاع في الوثائق الإدارية.	8-تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوارى.	9-تقوم إدارتكم بمراجعة سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة.	بعد2
N	Valid	82	82	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.46	3.43	2.65	2.93	3.46	2.9854
Std. Deviation		1.239	1.144	1.058	1.075	1.033	.77922

Frequency Table

5-تكرس إدارتكم مبدأ مشاركة المواطن في صنع القرارات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	24	29.3	29.3	29.3
موافق غير	23	28.0	28.0	57.3
محايد	9	11.0	11.0	68.3
موافق	25	30.5	30.5	98.8
بشدة موافق	1	1.2	1.2	100.0
Total	82	100.0	100.0	

6-لدى إدارتكم لجان الاستشارية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	6	7.3	7.3	7.3
موافق غير	15	18.3	18.3	25.6
محايد	9	11.0	11.0	36.6
موافق	42	51.2	51.2	87.8
بشدة موافق	10	12.2	12.2	100.0
Total	82	100.0	100.0	

7- تقوم إدارتكم بمنح المواطن الحق في الإطلاع في الوثائق الإدارية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	12	14.6	14.6	14.6
موافق غير	29	35.4	35.4	50.0
محايد	17	20.7	20.7	70.7
موافق	24	29.3	29.3	100.0
Total	82	100.0	100.0	

8- تعتمد إدارتكم مبدأ التسيير الجوّاري.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	9	11.0	11.0	11.0
موافق غير	20	24.4	24.4	35.4
محايد	24	29.3	29.3	64.6
موافق	26	31.7	31.7	96.3
بشدة موافق	3	3.7	3.7	100.0
Total	82	100.0	100.0	

9- تقوم إدارتكم بمراجعة سجل الشكاوي لتحسين الخدمة المقدمة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بشدة موافق غير	5	6.1	6.1	6.1
موافق غير	10	12.2	12.2	18.3
محايد	17	20.7	20.7	39.0
موافق	42	51.2	51.2	90.2
بشدة موافق	8	9.8	9.8	100.0
Total	82	100.0	100.0	

بعد 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	2.4	2.4	2.4
1.20	2	2.4	2.4	4.9
1.60	3	3.7	3.7	8.5
1.80	1	1.2	1.2	9.8

2.00	4	4.9	4.9	14.6
2.20	8	9.8	9.8	24.4
2.40	2	2.4	2.4	26.8
2.60	1	1.2	1.2	28.0
2.80	5	6.1	6.1	34.1
3.00	12	14.6	14.6	48.8
3.20	7	8.5	8.5	57.3
3.40	7	8.5	8.5	65.9
3.60	14	17.1	17.1	82.9
3.80	9	11.0	11.0	93.9
4.00	5	6.1	6.1	100.0
Total	82	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=س10 س11 س12 بعد 3
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		13-MAY-2024 20:55:05
Comments		
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\المدخلات\2.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	82
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=س10 س11 س12 بعد 3 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.03

Statistics

		10-تقوم إدارتكم بنشر قوانين واللوائح التنظيمية.	11-تقوم إدارتكم بنشر البريد الالكتروني الخاص بها.	12-تقوم إدارتكم بتفعيل أخلاقيات العمل.	بعد3
N	Valid	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0
	Mean	3.79	3.71	3.70	3.7317
	Std. Deviation	.952	1.024	.952	.69179

Frequency Table

10-تقوم إدارتكم بنشر قوانين واللوائح التنظيمية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	7.3	7.3	7.3
	غير موافق	1	1.2	1.2	8.5
	محايد	8	9.8	9.8	18.3
	موافق	56	68.3	68.3	86.6
	موافق بشدة	11	13.4	13.4	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

11-تقوم إدارتكم بنشر البريد الالكتروني الخاص بها.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	3.7	3.7	3.7
	غير موافق	12	14.6	14.6	18.3
	محايد	4	4.9	4.9	23.2
	موافق	50	61.0	61.0	84.1
	موافق بشدة	13	15.9	15.9	100.0
	Total	82	100.0	100.0	

12- تقوم إدارتكم بتفعيل أخلاقيات العمل.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	4.9	4.9	4.9
غير موافق	5	6.1	6.1	11.0
محايد	14	17.1	17.1	28.0
موافق	48	58.5	58.5	86.6
موافق بشدة	11	13.4	13.4	100.0
Total	82	100.0	100.0	

بعد 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.67	1	1.2	1.2	1.2
2.00	2	2.4	2.4	3.7
2.33	2	2.4	2.4	6.1
2.67	6	7.3	7.3	13.4
3.00	4	4.9	4.9	18.3
3.33	9	11.0	11.0	29.3
3.67	9	11.0	11.0	40.2
4.00	34	41.5	41.5	81.7
4.33	7	8.5	8.5	90.2
4.67	5	6.1	6.1	96.3
5.00	3	3.7	3.7	100.0
Total	82	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=س13 س14 س15 س16 س17 بعد 4
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created	13-MAY-2024 20:56:07	
Comments		
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\المدخلات\2 رقم المدخلات.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	82
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax	FREQUENCIES VARIABLES=س13 س14 س15 بعد 4 س16 س17 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.03

Statistics

		13-تقوم إدارتكم بوضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.	14-تقوم إدارتكم باستباق الأحداث قبل وقوعها.	15-يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المرؤسين في وضع الأهداف.	16-تقوم إدارتكم بعقد اجتماعات لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة.	17-يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.	بعد 4
N	Valid	82	82	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.50	2.88	3.59	3.51	2.96	3.2878
Std. Deviation		1.045	1.148	1.042	1.021	1.159	.75366

Frequency Table

13-تقوم إدارتكم بوضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	7.3	7.3	7.3
غير موافق	10	12.2	12.2	19.5
محايد	9	11.0	11.0	30.5
موافق	51	62.2	62.2	92.7
موافق بشدة	6	7.3	7.3	100.0
Total	82	100.0	100.0	

14-تقوم إدارتكم باستباق الأحداث قبل وقوعها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	13	15.9	15.9	15.9
غير موافق	16	19.5	19.5	35.4
محايد	25	30.5	30.5	65.9
موافق	24	29.3	29.3	95.1
موافق بشدة	4	4.9	4.9	100.0
Total	82	100.0	100.0	

15-يقوم الرؤساء في إدارتكم بمشاركة المروسين في وضع الأهداف.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	3.7	3.7	3.7
غير موافق	11	13.4	13.4	17.1
محايد	17	20.7	20.7	37.8
موافق	37	45.1	45.1	82.9
موافق بشدة	14	17.1	17.1	100.0
Total	82	100.0	100.0	

16- تقوم إدارتكم بعقد اجتماعات لمناقشة وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات في بيئة المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	4.9	4.9	4.9
غير موافق	10	12.2	12.2	17.1
محايد	18	22.0	22.0	39.0
موافق	40	48.8	48.8	87.8
موافق بشدة	10	12.2	12.2	100.0
Total	82	100.0	100.0	

17- يتم مكافأة الأفراد في إدارتكم على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	9	11.0	11.0	11.0
غير موافق	23	28.0	28.0	39.0
محايد	18	22.0	22.0	61.0
موافق	26	31.7	31.7	92.7
موافق بشدة	6	7.3	7.3	100.0
Total	82	100.0	100.0	

بعد 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	1	1.2	1.2	1.2
1.60	2	2.4	2.4	3.7
1.80	1	1.2	1.2	4.9
2.00	1	1.2	1.2	6.1
2.20	1	1.2	1.2	7.3
2.40	5	6.1	6.1	13.4
2.60	4	4.9	4.9	18.3
2.80	8	9.8	9.8	28.0
3.00	8	9.8	9.8	37.8
3.20	14	17.1	17.1	54.9
3.40	4	4.9	4.9	59.8
3.60	8	9.8	9.8	69.5
3.80	8	9.8	9.8	79.3

4.00	6	7.3	7.3	86.6
4.20	4	4.9	4.9	91.5
4.40	2	2.4	2.4	93.9
4.60	3	3.7	3.7	97.6
4.80	2	2.4	2.4	100.0
Total	82	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=س18 س19 س20 س21 بعد5
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		13-MAY-2024 20:57:06
Comments		
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\المدخلات\2 رقم .sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	82
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=س18 س19 س20 بعد5 س21 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.11

Statistics

		18-تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال.	19-يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم .	20-تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه.	21-يتعرض الأفراد العاملون في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقييم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة.	بعد 5
N	Valid	82	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.04	3.57	3.74	3.23	3.3963
Std. Deviation		1.127	1.043	.843	1.010	.79247

Frequency Table

18-تراعي إدارتكم إيجاد آليات محددة وواضحة للمساءلة على أداء العمال.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	9	11.0	11.0	11.0
	غير موافق	22	26.8	26.8	37.8
	محايد	9	11.0	11.0	48.8
	موافق	41	50.0	50.0	98.8
	موافق بشدة	1	1.2	1.2	100.0
Total		82	100.0	100.0	

19-يوجد تحديد واضح للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة لكل موظف بإدارتكم.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
	غير موافق	17	20.7	20.7	23.2
	محايد	6	7.3	7.3	30.5
	موافق	46	56.1	56.1	86.6
	موافق بشدة	11	13.4	13.4	100.0
Total		82	100.0	100.0	

20- تتم المساءلة بإدارتكم بواسطة إجراءات وأدوات ملائمة لا توقف العمل أو تعطله أو تسيء إليه.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
غير موافق	5	6.1	6.1	8.5
محايد	15	18.3	18.3	26.8
موافق	50	61.0	61.0	87.8
موافق بشدة	10	12.2	12.2	100.0
Total	82	100.0	100.0	

21- يتعرض الأفراد العاملين في إدارتكم للفحص والمتابعة والتقويم المستمر لمدى التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة السليمة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	3.7	3.7	3.7
غير موافق	22	26.8	26.8	30.5
محايد	13	15.9	15.9	46.3
موافق	41	50.0	50.0	96.3
موافق بشدة	3	3.7	3.7	100.0
Total	82	100.0	100.0	

بعد 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.00	2	2.4	2.4	2.4
2.00	1	1.2	1.2	3.7
2.25	5	6.1	6.1	9.8
2.50	10	12.2	12.2	22.0
2.75	4	4.9	4.9	26.8
3.00	4	4.9	4.9	31.7
3.25	12	14.6	14.6	46.3
3.50	5	6.1	6.1	52.4
3.75	8	9.8	9.8	62.2
4.00	19	23.2	23.2	85.4
4.25	6	7.3	7.3	92.7
4.50	5	6.1	6.1	98.8
4.75	1	1.2	1.2	100.0
Total	82	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=س22 س23 س24 س25 بعد6
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

Notes

Output Created		13-MAY-2024 20:57:55
Comments		
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\المدخلات\2 رقم المدخلات.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	82
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=س22 س23 س24 بعد6 س25 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02

Statistics

		22-تقوم إدارتكم بتسيير شؤونها اليومية دون مشاركة السلطات العمومية	23-القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية.	24-لدى إدارتكم الحرية في صنع القرار.	25-تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات المركزية.	بعد6
N	Valid	82	82	82	82	82
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.02	3.04	3.23	2.94	3.0579
Std. Deviation		1.088	1.048	1.069	1.093	.70961

Frequency Table

22-تقوم إدارتكم بتسيير شؤونها اليومية دون مشاركة السلطات العمومية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	8.5	8.5	8.5
غير موافق	23	28.0	28.0	36.6
محايد	16	19.5	19.5	56.1
موافق	33	40.2	40.2	96.3
موافق بشدة	3	3.7	3.7	100.0
Total	82	100.0	100.0	

23-القرارات الصادرة عن إدارتكم قرارات نهائية وتنفيذية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	4.9	4.9	4.9
غير موافق	26	31.7	31.7	36.6
محايد	20	24.4	24.4	61.0
موافق	27	32.9	32.9	93.9
موافق بشدة	5	6.1	6.1	100.0
Total	82	100.0	100.0	

24-لدى إدارتكم الحرية في صنع القرار.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	7.3	7.3	7.3
غير موافق	17	20.7	20.7	28.0
محايد	15	18.3	18.3	46.3
موافق	40	48.8	48.8	95.1
موافق بشدة	4	4.9	4.9	100.0
Total	82	100.0	100.0	

25- تتمتع إدارتكم بوجود أنظمة إدارية خاصة بها تختلف عن الأنظمة المعمول بها لدى السلطات المركزية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	8.5	8.5	8.5
غير موافق	24	29.3	29.3	37.8
محايد	24	29.3	29.3	67.1
موافق	21	25.6	25.6	92.7
موافق بشدة	6	7.3	7.3	100.0
Total	82	100.0	100.0	

بعد6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1.25	1	1.2	1.2	1.2
1.50	3	3.7	3.7	4.9
1.75	3	3.7	3.7	8.5
2.00	1	1.2	1.2	9.8
2.25	2	2.4	2.4	12.2
2.50	10	12.2	12.2	24.4
2.75	6	7.3	7.3	31.7
3.00	18	22.0	22.0	53.7
3.25	11	13.4	13.4	67.1
3.50	13	15.9	15.9	82.9
3.75	8	9.8	9.8	92.7
4.00	2	2.4	2.4	95.1
4.25	2	2.4	2.4	97.6
5.00	2	2.4	2.4	100.0
Total	82	100.0	100.0	

FREQUENCIES VARIABLES=س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39
 2محور س40 س41 س42 س43 س44 س45 س46 س47 س48 س49
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Frequencies

		Notes	
Output Created			13-MAY-2024 20:58:22
Comments			
Input	Data	C:\Users\star computer\Desktop\المدخلات\2 رقم المدخلات.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File		82
Missing Value Handling	Definition of Missing Cases Used	User-defined missing values are treated as missing. Statistics are based on all cases with valid data.	
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES=س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42 س43 س44 س45 س46 س47 س48 س49 محور 2 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.	
Resources	Processor Time		00:00:00.03
	Elapsed Time		00:00:00.13

		N	Valid	Missin	g	Mean	Std. Deviation
26-ميزانية الموازنة تعتبر فعلا عنصر فعال في إعداد الميزانية.		82	82	0	3.17	1.063	
27-هدف مؤسستكم كمي وقابل للقياس.		82	82	0	3.30	1.050	
28-هل هناك حوار تسيير حقيقي بين المستوى المحلي والمركزي في إعداد الميزانية.		82	82	0	3.34	1.009	
29-مؤسستكم عند إعداد وتنفيذ الميزانية تراكب القوانين والتشريعات الجديدة.		82	82	0	3.94	.822	
30-مؤسستكم تأخذ بعين الاعتبار ترشيح النفقات في إعداد الميزانية.		82	82	0	3.98	.785	
31-ميزانية مؤسستكم صادقة وعملانية.		82	82	0	3.78	.861	
32-الإيرادات الذاتية تغطي جزء معتبر من ميزانية مؤسستكم.		82	82	0	2.91	1.135	
33-تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن الإيرادات والنفقات إلى أعضاء المجالس.		82	82	0	3.63	.975	
34-الإيرادات التي تحصلون عليها كافية لتغطية نفقات المؤسسة.		82	82	0	2.88	1.082	
35-ما رأيك في الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية الأهداف.		82	82	0	3.76	.883	
36-الميزانية التي تقدم لكم عن طرق الإعانة الإضافية تزد كل احتياجاتكم.		82	82	0	3.30	1.050	
37-تساهم الجمعيات الموجودة في مؤسستكم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف.		82	82	0	2.87	1.051	
38-يوجد نظام تتبع داخلي لمؤسستكم يضمن جميع مراحل الميزانية بمختلف وثائقها.		82	82	0	3.61	.913	
39-تحديد المسؤوليات بدقة يساعد للوصول إلى تحقيق الأهداف.		82	82	0	4.20	.693	
40-قيمة الميزانية تساعد في ترشيح النفقات.		82	82	0	4.02	.955	
41-تتم المراقبة الداخلية لمؤسستكم.		82	82	0	3.70	.898	
42-تتم المراقبة الخارجية لمؤسستكم.		82	82	0	3.80	.909	
43-مؤسستكم تقدم لكم تقارير منتظمة بناء على مؤشرات كمية.		82	82	0	3.26	1.040	
44-تحقق مؤسستكم عند تنفيذ الميزانية أفضل أداء عند الإنفاق العمومي.		82	82	0	3.48	1.021	
45-لدى مؤسستكم نظام فعال للرقابة والتقييم المستمر للميزانية.		82	82	0	3.30	1.096	
46-يتم في مؤسستكم تسجيل وتوثيق جميع مراحل إعداد وتنفيذ الميزانية.		82	82	0	3.84	.838	
47-ميزانية مؤسستكم متعددة السنوات (3 سنوات)		82	82	0	2.35	.998	
48-تطبق مؤسستكم القانون العضوي 15-18 بحذافيره.		82	82	0	3.16	.962	
49-مؤسستكم تقوم بتتو المشاكل ومعالجتها قبل حدوثها بشكل استباقي.		82	82	0	2.98	1.065	
		82	82	0	3.4400	.46153	

Frequency Table

26-ميزانية المواطنة تعتبر فعلا عنصر فعال في إعداد الميزانية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	6	7.3	7.3	7.3
غير موافق	18	22.0	22.0	29.3
محايد	18	22.0	22.0	51.2
موافق	36	43.9	43.9	95.1
موافق بشدة	4	4.9	4.9	100.0
Total	82	100.0	100.0	

27-هدف مؤسستكم كمي وقابل للقياس.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
غير موافق	19	23.2	23.2	25.6
محايد	24	29.3	29.3	54.9
موافق	26	31.7	31.7	86.6
موافق بشدة	11	13.4	13.4	100.0
Total	82	100.0	100.0	

28-هل هناك حوار تسيير حقيقي بين المستوى المحلي والمركزي في إعداد الميزانية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	6.1	6.1	6.1
غير موافق	13	15.9	15.9	22.0
محايد	17	20.7	20.7	42.7
موافق	43	52.4	52.4	95.1
موافق بشدة	4	4.9	4.9	100.0
Total	82	100.0	100.0	

29-مؤسستكم عند إعداد وتنفيذ الميزانية تواكب القوانين والتشريعات الجديدة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
غير موافق	4	4.9	4.9	7.3
محايد	6	7.3	7.3	14.6
موافق	55	67.1	67.1	81.7
موافق بشدة	15	18.3	18.3	100.0
Total	82	100.0	100.0	

30-مؤسستكم تأخذ بعين الاعتبار ترشيد النفقات في إعداد الميزانية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.2	1.2	1.2
غير موافق	3	3.7	3.7	4.9
محايد	11	13.4	13.4	18.3
موافق	49	59.8	59.8	78.0
موافق بشدة	18	22.0	22.0	100.0
Total	82	100.0	100.0	

31-ميزانية مؤسستكم صادقة وعقلانية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.2	1.2	1.2
غير موافق	8	9.8	9.8	11.0
محايد	11	13.4	13.4	24.4
موافق	50	61.0	61.0	85.4
موافق بشدة	12	14.6	14.6	100.0
Total	82	100.0	100.0	

32-الإيرادات الذاتية تغطي جزء معتبر من ميزانية مؤسستكم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	10	12.2	12.2	12.2
غير موافق	21	25.6	25.6	37.8
محايد	22	26.8	26.8	64.6
موافق	24	29.3	29.3	93.9
موافق بشدة	5	6.1	6.1	100.0
Total	82	100.0	100.0	

33-تقوم مؤسستكم بالإفصاح عن الإيرادات والنفقات إلى أعضاء المجالس.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
غير موافق	10	12.2	12.2	14.6
محايد	17	20.7	20.7	35.4
موافق	40	48.8	48.8	84.1
موافق بشدة	13	15.9	15.9	100.0
Total	82	100.0	100.0	

34- الإيرادات التي تتحصلون عليها كافية لتغطية نفقات المؤسسة.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	9.8	9.8	9.8
غير موافق	25	30.5	30.5	40.2
محايد	22	26.8	26.8	67.1
موافق	23	28.0	28.0	95.1
موافق بشدة	4	4.9	4.9	100.0
Total	82	100.0	100.0	

35- ما رأيك في الانتقال من ميزانية الوسائل إلى ميزانية الأهداف.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.2	1.2	1.2
غير موافق	5	6.1	6.1	7.3
محايد	23	28.0	28.0	35.4
موافق	37	45.1	45.1	80.5
موافق بشدة	16	19.5	19.5	100.0
Total	82	100.0	100.0	

36- الميزانية التي تقدم لكم عن طرق الإعانة الإضافية تسد كل احتياجاتكم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	6.1	6.1	6.1
غير موافق	16	19.5	19.5	25.6
محايد	15	18.3	18.3	43.9
موافق	41	50.0	50.0	93.9
موافق بشدة	5	6.1	6.1	100.0
Total	82	100.0	100.0	

37- تساهم الجمعيات الموجودة في مؤسساتكم في تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	7	8.5	8.5	8.5
غير موافق	28	34.1	34.1	42.7
محايد	18	22.0	22.0	64.6
موافق	27	32.9	32.9	97.6
موافق بشدة	2	2.4	2.4	100.0
Total	82	100.0	100.0	

38 يوجد نظام تتبع داخلي لمؤسستكم يضمن جميع مراحل الميزانية بمختلف وثائقها.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	3.7	3.7	3.7
غير موافق	8	9.8	9.8	13.4
محايد	14	17.1	17.1	30.5
موافق	50	61.0	61.0	91.5
موافق بشدة	7	8.5	8.5	100.0
Total	82	100.0	100.0	

39- تحديد المسؤوليات بدقة يساعد للوصول إلى تحقيق الأهداف.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق	2	2.4	2.4	2.4
محايد	7	8.5	8.5	11.0
موافق	46	56.1	56.1	67.1
موافق بشدة	27	32.9	32.9	100.0
Total	82	100.0	100.0	

40- رقمنة الميزانية تساعد في ترشيد النفقات.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
غير موافق	5	6.1	6.1	8.5
محايد	9	11.0	11.0	19.5
موافق	39	47.6	47.6	67.1
موافق بشدة	27	32.9	32.9	100.0
Total	82	100.0	100.0	

41 تتم المراقبة الداخلية لمؤسستكم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.2	1.2	1.2
غير موافق	10	12.2	12.2	13.4
محايد	13	15.9	15.9	29.3
موافق	47	57.3	57.3	86.6
موافق بشدة	11	13.4	13.4	100.0
Total	82	100.0	100.0	

42- تتم المراقبة الخارجية لمؤسستكم.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	3.7	3.7	3.7
غير موافق	4	4.9	4.9	8.5
محايد	13	15.9	15.9	24.4
موافق	48	58.5	58.5	82.9
موافق بشدة	14	17.1	17.1	100.0
Total	82	100.0	100.0	

43- مؤسستكم تقدم لكم تقارير منتظمة بناء على مؤشرات كمية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	3.7	3.7	3.7
غير موافق	19	23.2	23.2	26.8
محايد	22	26.8	26.8	53.7
موافق	30	36.6	36.6	90.2
موافق بشدة	8	9.8	9.8	100.0
Total	82	100.0	100.0	

44- تحقق مؤسستكم عند تنفيذ الميزانية أفضل أداء عند الإنفاق العمومي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	6.1	6.1	6.1
غير موافق	8	9.8	9.8	15.9
محايد	21	25.6	25.6	41.5
موافق	39	47.6	47.6	89.0
موافق بشدة	9	11.0	11.0	100.0
Total	82	100.0	100.0	

45- لدى مؤسستكم نظام فعال للمراقبة والتقييم المستمر للميزانية.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	5	6.1	6.1	6.1
غير موافق	17	20.7	20.7	26.8
محايد	16	19.5	19.5	46.3
موافق	36	43.9	43.9	90.2
موافق بشدة	8	9.8	9.8	100.0
Total	82	100.0	100.0	

46- يتم في مؤسستكم تسجيل وتوثيق جميع مراحل إعداد وتنفيذ الميزانية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	2	2.4	2.4	2.4
غير موافق	6	7.3	7.3	9.8
محايد	6	7.3	7.3	17.1
موافق	57	69.5	69.5	86.6
موافق بشدة	11	13.4	13.4	100.0
Total	82	100.0	100.0	

47- ميزانية مؤسستكم متعددة السنوات (3 سنوات.)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	18	22.0	22.0	22.0
غير موافق	29	35.4	35.4	57.3
محايد	24	29.3	29.3	86.6
موافق	10	12.2	12.2	98.8
موافق بشدة	1	1.2	1.2	100.0
Total	82	100.0	100.0	

48- تطبيق مؤسستكم القانون العضوي 15- 18 بحذافيره.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	4	4.9	4.9	4.9
غير موافق	15	18.3	18.3	23.2
محايد	32	39.0	39.0	62.2
موافق	26	31.7	31.7	93.9
موافق بشدة	5	6.1	6.1	100.0
Total	82	100.0	100.0	

49- مؤسستكم تقوم بتنبؤ المشاكل ومعالجتها قبل حدوثها بشكل إستباقي.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	8	9.8	9.8	9.8
غير موافق	20	24.4	24.4	34.1
محايد	23	28.0	28.0	62.2
موافق	28	34.1	34.1	96.3
موافق بشدة	3	3.7	3.7	100.0
Total	82	100.0	100.0	

محور 2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.17	1	1.2	1.2	1.2
	2.38	1	1.2	1.2	2.4
	2.54	1	1.2	1.2	3.7
	2.58	1	1.2	1.2	4.9
	2.63	1	1.2	1.2	6.1
	2.83	1	1.2	1.2	7.3
	2.92	4	4.9	4.9	12.2
	2.96	2	2.4	2.4	14.6
	3.00	4	4.9	4.9	19.5
	3.08	2	2.4	2.4	22.0
	3.13	3	3.7	3.7	25.6
	3.17	4	4.9	4.9	30.5
	3.21	3	3.7	3.7	34.1
	3.25	2	2.4	2.4	36.6
	3.29	1	1.2	1.2	37.8
	3.33	6	7.3	7.3	45.1
	3.38	1	1.2	1.2	46.3
	3.42	2	2.4	2.4	48.8
	3.46	3	3.7	3.7	52.4
	3.50	4	4.9	4.9	57.3
	3.54	3	3.7	3.7	61.0
	3.58	2	2.4	2.4	63.4
	3.63	4	4.9	4.9	68.3
	3.67	4	4.9	4.9	73.2
	3.71	1	1.2	1.2	74.4
	3.75	3	3.7	3.7	78.0
	3.79	1	1.2	1.2	79.3
	3.88	1	1.2	1.2	80.5
	3.92	4	4.9	4.9	85.4
	4.00	4	4.9	4.9	90.2
	4.17	3	3.7	3.7	93.9
	4.25	2	2.4	2.4	96.3
	4.29	2	2.4	2.4	98.8
	4.33	1	1.2	1.2	100.0
Total		82	100.0	100.0	

ملاحق الفرضيات الفرضية الأولى Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأول ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الثاني
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.481 ^a	.231	.222	9.77083

- a. Predictors: (Constant), الأول

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2300.666	1	2300.666	24.099	.000 ^b
	Residual	7637.529	80	95.469		
	Total	9938.195	81			

- a. Dependent Variable: الثاني
b. Predictors: (Constant), الأول

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	49.272	6.867		7.176	.000
	الأول	.411	.084	.481	4.909	.000

- a. Dependent Variable: الثاني

الفرضية الثانية

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية	82	80.9390	12.95800	1.43097

One-Sample Test

	Test Value = 75					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية	4.150	81	.000	5.93902	3.0918	8.7862

الفرضية الثالثة

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية	82	80.9390	12.95800	1.43097

One-Sample Test

	Test Value = 72					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية	6.247	81	.000	8.93902	6.0918	11.7862

الفرضية الرابعة

Correlations

Elapsed Time

00:00:00.13

Correlations

		الأداء بالمؤسسات العمومية	التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية
الأداء بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	1	.481**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	82	82
التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	.481**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

GET

FILE='C:\Users\Bakkari Informatique\Downloads\ المدخلات رقم 2.sav'.
DATASET NAME DataSet1 WINDOW=FRONT.

CORRELATIONS

/VARIABLES=بعد1 الثاني

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		بعد1	الأداء بالمؤسسات العمومية
بعد1	Pearson Correlation	1	.022
	Sig. (2-tailed)		.845
	N	82	82
الأداء بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	.022	1
	Sig. (2-tailed)	.845	
	N	82	82

Correlations

		بعد2	الأداء بالمؤسسات العمومية
بعد2	Pearson Correlation	1	.273*
	Sig. (2-tailed)		.013
	N	82	82
الأداء بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	.273*	1
	Sig. (2-tailed)	.013	
	N	82	82

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		بعد3	الأداء بالمؤسسات العمومية
بعد3	Pearson Correlation	1	.293**
	Sig. (2-tailed)		.008
	N	82	82
الأداء بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	.293**	1
	Sig. (2-tailed)	.008	
	N	82	82

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بعد4	الأداء بالمؤسسات العمومية
بعد4	Pearson Correlation	1	.584**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	82	82
الأداء بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	.584**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بعد5	الأداء بالمؤسسات العمومية
بعد5	Pearson Correlation	1	.492**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	82	82
الأداء بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	.492**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		بعد6	الأداء بالمؤسسات العمومية
بعد6	Pearson Correlation	1	.266*
	Sig. (2-tailed)		.016
	N	82	82
الأداء بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	.266*	1
	Sig. (2-tailed)	.016	
	N	82	82

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الثاني
 /METHOD=ENTER بعد 1.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد ^b 1	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.022 ^a	.000	-.012-	11.14307

a. Predictors: (Constant), بعد 1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.757	1	4.757	.038	.845 ^b
	Residual	9933.438	80	124.168		
	Total	9938.195	81			

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. Predictors: (Constant), بعد 1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	81.178	7.174		11.316	.000
	بعد 1	.441	2.251	.022	.196	.845

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الثاني
 /METHOD=ENTER بعد2 .

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد2 ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية
 b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.273 ^a	.074	.063	10.72321

- a. Predictors: (Constant), بعد2

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	739.212	1	739.212	6.429	.013 ^b
	Residual	9198.983	80	114.987		
	Total	9938.195	81			

- a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية
 b. Predictors: (Constant), بعد2

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	70.987	4.716		15.053	.000
	بعد2	3.877	1.529	.273	2.535	.013

- a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الثاني
/METHOD=ENTER بعد3.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد3 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.293 ^a	.086	.074	10.65760

a. Predictors: (Constant), بعد3

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	851.448	1	851.448	7.496	.008 ^b
	Residual	9086.747	80	113.584		
	Total	9938.195	81			

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. Predictors: (Constant), بعد3

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	65.072	6.495		10.018	.000
	بعد3	4.687	1.712	.293	2.738	.008

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الثاني
/METHOD=ENTER بعد4.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد4 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.584 ^a	.341	.333	9.04682

a. Predictors: (Constant), بعد4

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3390.602	1	3390.602	41.427	.000 ^b
	Residual	6547.593	80	81.845		
	Total	9938.195	81			

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. Predictors: (Constant), بعد4

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	54.336	4.498		12.081	.000
	بعد4	8.585	1.334	.584	6.436	.000

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الثاني
/METHOD=ENTER بعد5.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد5 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.492 ^a	.242	.233	9.70167

a. Predictors: (Constant), بعد5

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2408.403	1	2408.403	25.588	.000 ^b
	Residual	7529.792	80	94.122		
	Total	9938.195	81			

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. Predictors: (Constant), بعد5

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	59.191	4.742		12.481	.000
	بعد5	6.881	1.360	.492	5.058	.000

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

```

REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT الثاني
/METHOD=ENTER بعد6.

```

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد6 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.266 ^a	.071	.059	10.74428

a. Predictors: (Constant), بعد6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	703.024	1	703.024	6.090	.016 ^b
	Residual	9235.172	80	115.440		
	Total	9938.195	81			

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. Predictors: (Constant), بعد6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	69.865	5.280		13.233	.000
	بعد6	4.152	1.682	.266	2.468	.016

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT الثاني
 /METHOD=ENTER بعد1 بعد2 بعد3 بعد4 بعد5 بعد6

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد6، بعد3، بعد1، بعد4، بعد2، بعد5 ^b		Enter

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.633 ^a	.401	.353	8.90811

a. Predictors: (Constant), بعد5، بعد2، بعد4، بعد1، بعد3، بعد6

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3986.610	6	664.435	8.373	.000 ^b
	Residual	5951.585	75	79.354		
	Total	9938.195	81			

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

b. Predictors: (Constant), بعد5، بعد2، بعد4، بعد1، بعد3، بعد6

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	52.594	7.792		6.750	.000
	بعد1	-1.913-	2.471	-.095-	-.774-	.441
	بعد2	-1.263-	1.981	-.089-	-.638-	.526
	بعد3	-1.133-	1.960	-.071-	-.578-	.565

بعد4	6.989	2.212	.476	3.160	.002
بعد5	3.279	2.180	.235	1.504	.137
بعد6	3.224	1.464	.207	2.203	.031

a. Dependent Variable: الأداء بالمؤسسات العمومية

CORRELATIONS

/VARIABLES=الأول الثاني
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية	الأداء بالمؤسسات العمومية
التسيير العمومي الجديد بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	1	.481**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	82	82
الأداء بالمؤسسات العمومية	Pearson Correlation	.481**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	82	82

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

RELIABILITY

/VARIABLES=4س 3س 2س 1س
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.237	4

RELIABILITY

```
/VARIABLES= 18s 17s 16s 15s 14s 13s 12s 11s 10s 9s 8s 7s 6s 5s 4s 3s 2s 1s  
24s 23s 22s 21s 20s 19s  
36s 35s 34s 33s 32s 31s 30s 29s 28s 27s 26s 25s  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.881	36

RELIABILITY

```
/VARIABLES= 18س 17س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س  
24س 23س 22س 21س 20س 19س  
25س  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.870	25

RELIABILITY

```
/VARIABLES= 41س 40س 39س 38س 37س 36س 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س  
46س 45س 44س 43س 42س  
49س 48س 47س  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.851	24

RELIABILITY

```
/VARIABLES= 41 40 39 38 37 36 35 34 33 32 31 30 29 28 27 26 46 45 44 43 42 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1 49 48 47 24 23 22 21 20 19 18 25  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.901	49

RELIABILITY

```
/VARIABLES=4 3 2 1  
/SCALE ('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	82	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	82	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.237	4

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ