

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د شعبة العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات
الموسومة ب:

مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية
دراسة لآراء عينة من إطارات الإدارات العمومية بولاية الوادي

إعداد الطالب: المكي زبيدي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
رياض عيشوش	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	رئيسا
خليل شرقي	أستاذ التعليم العالي	أم البواقي	مقرراً
فواز واضح	أستاذ التعليم العالي	المسيلة	عضو مناقشا
عبد الحميد قادم	أستاذ محاضر-أ	أم البواقي	عضو مناقشا
فتحي دغرير	أستاذ محاضر-أ	سوق أهراس	عضو مناقشا
إسماعيل بن ديلمي	أستاذ محاضر-أ	باتنة 1	عضو مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الأمنيات والرغبات، وبفضله تنتزل الخيرات والبركات، نشكره حق شكره والذي أنزل علينا في كتابه الكريم (لئن شكرتم لأزيدنكم)، والصلاة والسلام على سيدنا المهدي البشير محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم، أشكر ربّي أن وفقّنتني وأعنتني على إتمام هذه الدراسة.

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل " الدكتور شرقي خليل " المشرف على هذه الأطروحة والذي لم يبخل علي بنصحه وعلمه ووقته، وصبره والذي قدم لي الكثير من التوجيهات إلى أن تم إخراج هذه الأطروحة إلى النور

كما يسرني أن أتقدم بالشكر للسادة أعضاء لجنة المناقشة على تكرمهم بالموافقة على مناقشتي في هذه الأطروحة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم وساعد من قريب أو بعيد على إنجاز وإتمام هذه الأطروحة، وأخص بالشكر الأساتذة المحكّمين كل باسمه ولا أنسى الأستاذة بن علي فضيلة على مساعدتها الجليّة والقيّة، وأشكركم زملائي وأسائرتي في كلا من جامعة بسكرة، الوادي، أم البواقي على كل ما قدمتموه لي من نصح وإرشاد ومعارف.

وفي الختام أسأل الله العلي الكبير، أن يكون عملي هذا خالصا لوجهه الكريم، ومسخر الرفة شأن بلدنا الحبيبة الجزائر، وأمتنا العربية والإسلامية.

الباحث

الأجزاء

أهدي عمرة هذه البحث :

إلى روح والدي والذي طالما ما كتبت أتمنى أن يحضر إلى هذه اللحظة..... رحممة الله علينا أبي الغالي.

إلى نبي الخفاء... أسمى الغالية أدامها الله أحوالها وأحوالها، والتي خذتني بالعطف وخبرتني بالحب والحناء، وحلمتني كيف أقرأ وأواصل حتى بلغت ما بلغت.

إلى زوجتي التي كانت مثالاً في الصبر والصحى حفظها الله لي، وأدام عليها الصحة والعافية، وإلى أبنائي الأجزاء (نور محمد أشرف، تسنيم، إلهنا).

إلى إخوتي وأخواتي " جميلة، مصباح، البشير، عبد الرزاق، مريم، حسين، حمار".

إلى كافة أفراد العائلة والأهل وكل الأصدقاء وخاصة أحبتي الذين كانوا لي نعم المعين والمرشد طه،

عبد العزيز، علي، الناصر، منصور (الأمين). وكل الذين عرفتهم وعرفوني.

إلى وكل الغيورين علي هذا الوطن ويسعون إلى ترقية وجعله قمرًا يضيء في ربوع العالم.

والسلكنا حردنا فيما نجاز هذا البحث .

المسكي

المملخصات

1. الملخص باللغة العربية
2. الملخص باللغة الانجليزية (Abstract)
3. الملخص باللغة الفرنسية (Résumé)

مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية دراسة عينة من الإدارات العمومية لولاية الوادي

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية، وذلك باعتبار المناجمنت العمومي الحديث بأبعاده الأربعة النظرة الإستراتيجية، التغيير في أساليب الإدارة، الإدارة التشاركية، الحوكمة كمتغير مستقل، وأداء الإدارة العمومية كمتغير تابع بأبعاده الأربعة: ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج، تحسين جودة الخدمات العمومية، المرونة التنظيمية، الرضا العام، وجعلت سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، العوامل الخارجية كمتغيرات مُعدّلة. وفقا لذلك تم تصميم النموذج الفرضي للدراسة وصياغة فرضياتها.

لتحقيق هدف الدراسة واختبار فرضياتها ونموذجها تم الاعتماد على التحليل الكمي لبيانات الاستبيان الذي وزع على عينة من موظفي من الإدارات العمومية بولاية الوادي، والبالغ عددهم 300 موظف على اختلاف درجاتهم العلمية والمهنية، جمع منها 270 استبيان صالح للتحليل، وباستخدام التحليل الإحصائي المتقدم والنمذجة بالمعادلة البنائية خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها، أن المناجمنت العمومي الحديث يعتبر من بين الخصائص التي تعكس قدرة الإدارات والمؤسسات العمومية على تلبية حاجات ورغبات المواطنين والأفراد وأصحاب المصلحة، وكذلك وجود دور إيجابي ومساهمة فعالة لأساليب المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي من خلال المتغيرات المُعدّلة.

الكلمات المفتاحية: المناجمنت العمومي الحديث، الأداء العمومي، تحسين الأداء، الإدارات العمومية.

The contribution of New public management to improving the performance of public administration

A study of a sample of public administrations in the state of El-Oued

Abstract

This study aims to determine the extent to which new public management contributes to improving the performance of public administration by looking at new public management in four dimensions: strategic vision, change in management methods, participatory management, governance as an independent variable, and public administration performance as a dependent variable with four dimensions: rationalization of resource exploitation and improving results, improvement in performance, and improvement in performance, and making job attributes, organizational factors, controls and laws, external factors as contingent variables, As a result, the study's hypothesis model was created, and its hypotheses were developed.

The quantitative analysis of questionnaire data, which was disseminated to a sample of 300 employees from public administrations in El Oued with various academic and professional degrees, was used to achieve the study's goal and evaluate its hypotheses and model. 270 of these surveys were suitable for analysis. Using advanced statistical analysis and structural equation modeling, the study concluded that new public management is one of the characteristics that reflect public administrations' ability to meet the needs and desires of citizens, individuals, and stakeholders, as well as the presence of a positive role and effective contribution to new public management methods in improving the performance of public administrations in El Oued state through Modified variation.

Keywords: New Public Management, public performance, performance improvement, public administrations.

La contribution de moderne Management publique à l'amélioration de la performance de l'administration publique

Une étude d'un échantillon d'administrations publiques dans l'Etat d'El-Oued

Résumé :

Cette étude vise à déterminer dans quelle mesure la nouvelle gestion publique contribue à améliorer la performance de l'administration publique en abordant la nouvelle gestion publique selon quatre dimensions : vision stratégique, changement des modes de gestion, gestion participative, gouvernance comme variable indépendante et administration publique. la performance en tant que variable dépendante à quatre dimensions : rationalisation de l'exploitation des ressources et amélioration des résultats, amélioration des performances et amélioration des performances, et faire des attributs du travail, des facteurs organisationnels, des contrôles et des lois, des facteurs externes en tant que variables contingentes. En conséquence, l'étude modèle d'hypothèse a été créé et ses hypothèses ont été développées.

L'analyse quantitative des données du questionnaire, qui a été diffusée à un échantillon de 300 employés des administrations publiques d'El Oued avec divers diplômes universitaires et professionnels, a été utilisée pour atteindre l'objectif de l'étude et évaluer ses hypothèses et son modèle. 270 de ces enquêtes se prêtaient à l'analyse. À l'aide d'une analyse statistique avancée et d'une modélisation par équation structurelle, l'étude a conclu que la nouvelle gestion publique est l'une des caractéristiques qui reflètent la capacité des administrations publiques à répondre aux besoins et aux désirs des citoyens, des individus et des parties prenantes, ainsi que la présence d'un rôle positif et contribution effective aux nouveaux modes de gestion publique dans l'amélioration de la performance des administrations publiques de l'Etat d'El Oued à travers la variation modifiées.

Mots clés : Nouveau management public, performance publique, amélioration de la performance, administrations publiques.

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

المختصرات	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
IFC	International Finance Corporation	مؤسسة التمويل الدولية
OCED	Organization for Economic Cooperation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
SPSS	Statistical Package for Social Sciences	برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية
Amos	Analysis of Moment Structures	تحليل النمذجة الهيكلية
PSD	Programmes sectoriels non centralizes	برامج قطاعات غير متركزة
NPM	New Public Management	المناجمت العمومي الحديث
PS21	Public services 21	الخدمة العامة للقرن الحادي والعشرين
NDS-2	the 2nd National Development Strategy	إستراتيجية التنمية الوطنية الثانية
PSC	Public service commission	لجنة الخدمة العامة
BCPI	Bureau of corrupt practices investigation	مكتب التحقيقات في ممارسات الفساد
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر رامسي

معامل المطابقة المقارن	Comparative Fit Index	CFI
معامل تضخم التباين	Variance Inflation Factor	VIF
درجة الحرية	Degrees of freedom	DF

خطة الدراسة

خطة الدراسة

الصفحة	المحتويات
III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
V	الملخصات
IX	قائمة المختصرات
XII	خطة الدراسة
	المقدمة
2	1. تقديم إشكالية الدراسة
5	2. المعالجة المنهجية للدراسة
11	3. هيكل الدراسة وخطتها البحثية
	الفصل 1: عرض وتحليل الدراسات والجهود المعرفية السابقة
17	تمهيد
18	1.1 التحليل البيبليومتري لدراسات المناجمنت العمومي الحديث
18	1.1.1 عرض بيانات التحليل البيبليومتري لدراسات المناجمنت العمومي الحديث
20	2.1.1 عرض وتحليل نتائج التحليل البيبليومتري لدراسات المناجمنت العمومي الحديث
32	3.1.1 عرض الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية في المناجمنت العمومي الحديث
34	2.1 التحليل البيبليومتري لدراسات أداء الإدارة العمومية
34	1.2.1 عرض بيانات التحليل البيبليومتري لدراسات أداء الإدارة العمومية
36	2.2.1 عرض وتحليل نتائج التحليل البيبليومتري لدراسات أداء الإدارة العمومية
48	3.2.1 عرض الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية في أداء الإدارة العمومية
49	3.1 عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية وأهمية الدراسة مقارنة معها
50	1.3.1 عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية الأجنبية
59	2.3.1 عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية العربية
63	3.3.1 أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة
66	خلاصة الفصل الأول

الفصل 2: المقاربات النظرية والفكرية للمناجمت العمومي الحديث	
68	تمهيد
69	1.2. الأصول التاريخية للمناجمت العمومي الحديث
69	1.1.2 التطور التاريخي للمناجمت العمومي الحديث
70	2.1.2 أسباب ظهور المناجمت العمومي الحديث
71	3.1.2 نظريات المناجمت العمومي الحديث
75	2.2. طبيعة المناجمت العمومي الحديث
75	1.2.2 مدخل تعريفي للمناجمت العمومي الحديث وخصائصه
82	2.2.2 مبادئ المناجمت العمومي الحديث
85	3.2.2 الشروط المسبقة لنجاح نموذج المناجمت العمومي الحديث
87	3.2. تطبيق المناجمت العمومي الحديث
88	1.3.2 العناصر الواجب توفرها عند تطبيق ممارسات المناجمت العمومي الحديث
89	2.3.2 الافتراضات التي تقوم عليها ممارسات المناجمت العمومي الحديث
90	3.3.2 الصعوبات التي تواجه الإدارات العمومية من أجل التطبيق السليم لممارسات المناجمت العمومي الحديث
92	خلاصة الفصل الثاني
الفصل 3: تطور أداء الإدارة العمومية من خلال تطبيق ممارسات المناجمت العمومي الحديث	
94	تمهيد
95	1.3. مدخل نظري لأداء الإدارة العمومية
95	1.1.3 مفهوم الأداء والأداء العمومي ومكوناته
97	2.1.3 مفهوم تحسين الأداء
98	3.1.3 خصائص الأداء العمومي
99	2.3. أبعاد قياس أداء الإدارة العمومية
100	1.2.3 ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج
101	2.2.3 تحسين جودة الخدمات العمومية
102	3.3.3 المرونة التنظيمية

104	4.2.3 الرضا العام
105	3.3. التفسير النظري لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية.
106	1.3.3 النماذج النظرية المفسرة لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية.
116	2.3.3 التجارب الرائدة في تقييم دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية.
133	3.3.3 تفسير دور المناجمنت العمومية الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال الدراسات السابقة.
140	خلاصة الفصل الثالث

الفصل 4: الدراسة الميدانية

142	تمهيد
143	1.4. تشخيص الإدارات العمومية محل الدراسة
143	1.1.4 التعريف بالإدارات محل الدراسة
144	2.1.4 مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
147	3.1.4 أداة الدراسة
152	2.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة
152	1.2.4 عرض وتحليل نتائج المحور الأول المناجمنت العمومي الحديث
159	2.2.4 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني أداء الإدارة العمومية
167	3.2.4 عرض وتحليل نتائج محور المتغيرات المعدلة
173	3.4. اختبار فرضيات ونموذج الدراسة
173	1.3.4 شروط استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية
175	2.3.4 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس
185	3.3.4 النمذجة البنائية للنموذج الهيكلي للدراسة
191	5.3.4 اختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة
196	خلاصة الفصل الرابع
الخاتمة	

198	1- تلخيص الدراسة
200	2- نتائج الدراسة
202	3- تطبيقات نتائج الدراسة
203	4- اقتراحات الدراسة
204	5- آفاق الدراسة
205	قائمة المراجع
217	الفهارس
229	الملاحق

مقدمة

1. تقديم إشكالية الدراسة
2. المعالجة المنهجية للدراسة
3. هيكل الدراسة وخطتها البحثية

1. تقديم إشكالية الدراسة:

إن التطور الذي حدث في منظمات قطاع الأعمال نتيجة انتهاجها لممارسات المناجمنت الحديث كان حافزاً للإدارة العمومية لانتهاج النهج نفسه، لأجل تحقيق الجودة في أداء الخدمة العمومية من جهة، وتحقيق الرضا العام لأصحاب المصلحة من جهة أخرى، ولتحقيق هذه الأهداف وجب القيام بمجموعة من الإصلاحات التي تمس الإدارات العمومية، والتي جعلها تسعى جاهدة إلى تحقيق أفضل الممارسات الإدارية من خلال الإصلاحات التي مست النظام ككل خاصة مع بداية الألفية الثالثة، حيث تعتبر هذه الإصلاحات هي المحرك الرئيسي لتقديم وتحسين أدائها، ومن بينها المناجمنت العمومي الحديث الذي تهافتت الإدارات العمومية في البلدان المتقدمة والسائرة في طريق النمو لتطبيقه بغية تحسين أدائها وخدماتها المقدمة.

يعتبر المناجمنت العمومي الحديث من المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري، والذي يتعلق بثلاث محاور أساسية: تحسين الخدمة العمومية، تحسين الأداء العمومي، إصلاح إدارة الموارد البشرية، من خلال عصرنة الإدارة العمومية، والاستجابة لتطلعات الأطراف أصحاب المصلحة، وتحقيق المساواة بين المواطنين، والابتعاد على القيادة البيروقراطية، وعن مركزية بعض السياسات والتي في أغلب الأحيان لا تكون مضرّة بالإدارة العمومية فحسب، وإنما تُثقل كاهل الدولة بالمزيد من النفقات العمومية والتي من شأنها أن تُصرف في مجالات أفضل، ويتم هذا بتطبيق أفضل الممارسات الإدارية مع الالتزام بقانون الإدارة العمومية، والذي يمكن أن يُؤثر أو يتأثر بالمفاهيم الحديثة للمناجمنت العمومي الحديث.

من هذا المنطلق برزت ممارسات ونظريات المناجمنت العمومي الحديث كآلية ومقاربة جديدة لتنمية النزعة الإدارية والقضاء على الممارسات البيروقراطية، والمساعدة في ترجمة هذه الممارسات والنظريات في المنظمات العمومية على أرض الواقع، وهذا ما يستوجب اتخاذ التدابير والإجراءات والتي من شأنها جعل هذه المنظمات قادرة على التأقلم مع مختلف الظروف وتحقيق التحسين المطلوب.

من خلال ما سبق يمكن القول أن إشكالية الدراسة تبحث في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال مساهمة ودور ممارسات المناجمنت العمومي الحديث، حيث يمثل هذا الأخير المتغير المستقل وأداء الإدارة العمومية المتغير التابع ليتم تحديد السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية كما يأتي.

1.1. السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية

يمكن صياغة السؤال الرئيسي وفقا لمناقشة إشكالية الدراسة أعلاه كما يأتي:

ما مدى مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي؟

للإجابة على هذه الإشكالية، وبغرض التعمق أكثر في الموضوع يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- السؤال الفرعي الأول: ما علاقة أساليب المناجمنت العمومي الحديث بالمتغيرات المعدلة التي تميز طبيعة الإدارة العمومية بولاية الوادي؟
 - السؤال الفرعي الثاني: ما مدى مساهمة المتغيرات المعدلة في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي ؟
 - السؤال الفرعي الثالث: هل توجد علاقة تأثير إيجابية بين أساليب المناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي؟
 - السؤال الفرعي الرابع: ما أهمية المتغيرات المعدلة في تفسير مدى مساهمة أساليب المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي؟
- بناء على الأسئلة السابقة يمكن تصور فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية الخاصة بكل سؤال كما يلي:

2.1. الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

من أجل تبسيط تناول إشكالية الدراسة يتم وضع الفرضيات التالية التي تعتبر كتفسير أولي لأسئلة الدراسة، وتمثل في ما يلي:

الفرضية الجوهرية: يساهم المناجمنت العمومي الحديث بشكل مباشر في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي.

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة تأثير إيجابية بين المناجمنت العمومي الحديث والمتغيرات المعدلة التي تميز طبيعة الإدارة العمومية بولاية الوادي.

- الفرضية الفرعية الثانية: تساهم المتغيرات المعدلة بشكل مباشر وإيجابي في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير إيجابية بين أساليب المناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: تساهم أساليب المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي من خلال المتغيرات المعدلة.
- 3.1. أهمية الدراسة وأهدافها

انطلاقاً من اختبار الفرضيات السابقة وللإجابة على الأسئلة الرئيسية والفرعية تتضح لنا أهمية الدراسة وأهدافها، حيث تتضح أهمية الدراسة من خلال قيمتها العلمية والعملية ومدى إسهامها في إثراء المعرفة النظرية والميدانية وذلك كما يلي:

- الأهمية النظرية: يشكل موضوع المناجمنت العمومي الحديث وأداء الإدارة العمومية أحد المحاور الرئيسية ضمن الأدبيات النظرية المتعلقة بتحسين وجودة الأداء العمومي، والتي تمثل إحدى الإشكاليات الحديثة في مجال الإدارة والتي نالت قسطاً كبيراً من اهتمام الباحثين والمختصين، وتعتبر أيضاً إضافة لدعم المفاهيم النظرية للمتغيرين من خلال العلاقة المباشرة بينهما.
- الأهمية الميدانية:

تكتسب الدراسة أهميتها الميدانية بتناولها لموضوع حساس داخل المؤسسات العمومية وخصوصاً الإدارات العمومية بولاية الوادي ألا وهو تطبيق المناجمنت العمومي الحديث وذلك في ظل تغيير قوانين الولاية والبلدية والبحث عن عصرنة الإدارة العمومية وتحسين الخدمات المقدمة وتحسين الأداء العمومي الذي تدور حوله إشكالية الدراسة.

وأما بالنسبة لأهداف الدراسة فتتمثل في النقاط التالية:

- معرفة العلاقة الموجودة بين المناجمنت العمومي الحديث وتحسين الأداء الإدارة العمومية.
- محاولة معرفة دور ومساهمة خصائص المناجمنت العمومي الحديث، في رفع مستوى الأداء العمومي في المؤسسات العمومية.

- البحث عن سبل الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في اعتماد أساليب المناجمنت العمومي في الجزائر.
- التعرف على العلاقة الموجودة بين المناجمنت العمومي الحديث ومختلف المتغيرات المُعدّلة (سمات الوظيفة، الضوابط والقوانين، العوامل التنظيمية، العوامل الخارجية)، وهل بالإمكان أن تُسهم هذه الأخيرة في تحسين أداء الإدارة العمومية.
- التعرف على التأثير الإيجابي لممارسات المناجمنت العمومي الحديث على تحسين أداء الإدارة العمومية.
- وأخيرا التعرف على علاقة ممارسات المناجمنت العمومي الحديث في تحسين الإدارة العمومية من خلال مختلف المتغيرات المُعدّلة المعتمدة.

4.1 مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- الحاجة الماسة إلى رفع كفاءة وفعالية القطاع العمومي وتحسين إدارته، تجنباً للعواقب التي تعود بالسلب على أداء الإدارة.
 - ارتباط موضوع البحث بحقل الإدارة العمومية وتحسين جودة خدماتها وتحسين أدائها وفقاً لمقاربة المناجمنت العمومي الحديث وكذلك مساهمته في تطبيق مبادئ قطاع الأعمال على المؤسسات العمومية.
 - اهتمام الباحث بمجال المناجمنت الحديث من خلال التعرف على مبادئه وخصائصه على اعتبار ما حققه في الدول المتقدمة خاصة في مجال تحسين الخدمة العمومية والإصلاح الإداري.
 - محاولة إبراز الدور الذي تؤديه مبادئ المناجمنت العمومي الحديث في تحسين الأداء العمومي في عينة من الإدارات العمومية بولاية الوادي.
2. المعالجة المنهجية للدراسة: تتضمن المعالجة المنهجية للدراسة عرضاً لأهم العناصر والخطوات المنهجية المعروفة في أغلب الدراسات وخاصة ما تعلق بالجانب الاستمولوجي والمنهج المستخدم بالإضافة لعرض المقاربة المختارة التي توافقت للدراسة، إضافة إلى حدود الدراسة المكانية الزمنية والبشرية والموضوعية.

1.2. التمولوجي الابستمولوجي للدراسة

إن أول شيء يتوجب علينا القيام هو تحديد الفلسفة الابستمولوجية (Philosophy)، التي تنتمي دراستنا إليها، حيث ترتبط فلسفة البحث بتطوير المعارف الحالية وبناء معارف جديدة. وقد يشمل ذلك تطوير نظرية أو مقارنة جديدة كما يشمل الإجابة على إشكالية معينة في جانب معين من المعارف. (سعادي، 2018، ص 15)

إن أغلب دراسات العلوم الاجتماعية تتناول الجانب الابستمولوجي، حيث يمكن لأي باحث أن يبني بحثه انطلاقاً من فلسفات إبستمولوجية عدة؛ الفلسفة الوضعية (Positivism) والتي يقتضي العمل بموجهاً على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. وقد تتطور لتصبح نظريات علمية، أما الفلسفة الثانية التي يمكن أن يختارها الباحث لبناء بحثه هي الفلسفة الواقعية (Realism) والتي تقوم على فكرة مفادها أن ما تتلقاه حواسنا من معلومات ومعارف هو الواقع، وتختلف هذه الفلسفة عن سابقتها في كون الباحث يستعمل الملاحظة في بحثه للإطلاع على واقع الظاهرة المدروسة ومكوناتها دون القيام بتجارب أو عمليات التأثير عليها، وأما النوع الثالث الذي يعتمد عليه الباحث هي الفلسفة التفسيرية (Interpretivism) والتي تشير إلى ضرورة فهم الاختلافات في سلوكيات البشر وبالتالي اختلاف تأثيرها في الظاهرة المدروسة، فعلى عكس الفلسفتين السابقتين اللتين تركزان على الظاهرة ومكوناتها، فإن هذه الفلسفة تركز على "المؤثر الاجتماعي" ممثلاً في الإنسان والتنوع السلوكي الذي يؤثر في الظاهرة المدروسة، وأخيراً بإمكان الباحث المزج بين مختلف الفلسفات الإبستمولوجية في بحثه عندما يعتمد على الفلسفة البراغماتية (Pragmatism) التي تفترض أن المحدد الرئيسي للإبستمولوجيا والانطولوجيا هو تساؤلات الدراسة، فطبيعة التساؤلات التي توضع في بداية البحث العلمي هي التي تحدد أي فلسفة إبستمولوجية سيتم الاعتماد عليها للإجابة على تلك التساؤلات. كما أن تنوع أسئلة الدراسة للإحاطة بالظاهرة المدروسة إحاطة جيدة من شأنه أن يظهر الحاجة إلى تبني عدة فلسفات إبستمولوجية تساعد في الحصول على نتائج ومعارف أكثر شمولية عن الظاهرة المدروسة. (Mkansi & Acheampong. (2012). p.137)

تعد مقارنة الاستنباط الافتراضي (Hypothetic –deductive approach) نوعا من الاستنباط بحيث لا يركز البحث العلمي وفقها على مصادر النظريات والفرضيات التي سيبدأ منها كما هو الحال في المقاربة الاستنباطية، بل يركز فقط على الأفكار التي ستتم دراستها لاختبارها وتبريرها (Hodges,et al,2020,p39).

وتناسب هذه المقاربة العلوم الاجتماعية أكثر، أين لا يكون الباحث مجبرا على الانطلاق من نظريات أو فرضيات معمة ومثبتة مسبقا كما في المقاربة الاستنباطية، فيكفيه أن يحدد إشكالية دراسته المستوحاة من الإطار النظري لتلك الدراسة ثم يضع فرضيات تخص الظاهرة التي سيدرسها أو العلاقة بين متغيرات الدراسة، ليعمل فيما بعد على اختبار تلك الفرضيات في أرض الواقع والخروج بنتائج تتعلق بإشكاليته، ويتم البحث العلمي وفق هذه المقاربة في الخطوات متعددة تبدأ بالملاحظة وجمع المعلومات الأولية حول الظاهرة وتنتهي بالوصول إلى نتائج وترجمتها وفقا لنظريات أو حقائق معمة خاصة بالظاهرة المدروسة (U.Sekaran,2003,p29)

ويشير Saunders et al إلى أن الاستنباط الافتراضي يستعمل أيضا في اختبار مدى استمرارية صحة نظرية معينة، وذلك بتطبيقها في عينة أو حالة من الحالات واختبارها بغرض تأكيدها أو نفيها أو تعديلها من خلال إضافة معارف جديدة إليها (Hodges,et al,2020,p42).

وبعد عرض الفلسفات الاستمولوجية التي تعتمد عليها دراسات العلوم الاجتماعية، فسوف يتم الاعتماد على النموذج الاسترشادي الوضعي لمعرفة مدى ارتباط العلاقة بين المناجمنت العمومي الحديث بكل نظرياته ومبادئه وبين تحسين الأداء الإداري العمومي، حيث يتم الاستناد إلى فرضيات تفترض وجود دور لمبادئ المناجمنت العمومي الحديث في تحسين الأداء العمومي بصياغة أسئلة الاستبيان الذي يوجه لعينة حصصية (أحد أنواع العينات الاحتمالية) والتي تمثل المجتمع المدروس (عينة من الإدارات العمومية لولاية الوادي) ويستخدم لذلك مجموعة من الاختبارات من أجل معرفة أسباب تحسين أداء هذه الإدارات، وتأكيد أو نفي الدور الإيجابي أو السلبي لمبادئ المناجمنت العمومي الحديث.

2.2. أبعاد الاستدلال المختلفة (الاستكشاف أو الاختبار)

تهتم الدراسات الاستكشافية (Exploratory studies) بالدرجة الأولى بتحديد "ماذا يحدث" في الظاهرة المدروسة، وذلك بغرض الحصول على نظرة متعمقة حولها وفهم ماهيتها ولكن بمنظورات جديدة للحصول على أفكار أو نتائج جديدة حول الظاهرة المدروسة، أي عندما نعلم على المنهج الاستكشافي فيمكننا الحصول على معلومات جديدة من الظاهرة المدروسة. (سعادي، 2018، ص19)، ويكون ذلك بسبب خلفيات ذاتية للباحث عن الموضوع أي إيجاد ارتباطات نظرية جديدة بين مفاهيم NPM والنماذج الرائدة في تحسين الأداء الإداري العمومي، أما اختبار Test فهو مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري أو منهجي معين مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية أو نموذج أو نظرية لتفسير ظاهرة معينة.

عند الاعتماد على مفهومي الاستكشاف والاختبار معاً، فإننا نعلم أولاً على المنطق الاستقرائي "الذي ينطلق من جمع الأدلة أو الشواهد حول عدة أفراد من مجموعة ما، ثم نتوصل من خلال هذه الأدلة أو المشاهدات إلى استنتاج قاعدة عامة أو قانون عام لجميع أفراد المجموعة" (الحارثي، 2009، ص171)، ونعلم كمرحلة ثانية على الاختبار والذي يقوم على المنطق الاستنباطي "وفيه ينبغي إمعان النظر في محتوى المقدمات وطريقة صياغتها وترتيبها حتى يُمكن التحقق من صحة الاستدلال وصدق النتيجة"، ويمكن أن يتم عن طريق ما يعرف بالإجراء الافتراضي من خلال الانتقال من نظرية ذات قبول عام ومحاولة وضع فرضيات تخص الموضوع المدروس ليتم في الأخير اختبارها (النفي أو الإثبات) (الحارثي، 2009، ص171).

وبناءً على النموذج المختار الذي يتفق مع دراستنا هو الاختبار وبالأخص (الإجراء الافتراضي – الاستنباطي)، حيث يتم الانطلاق من الفرضيات المتعلقة بمبادئ NPM المطبقة في الدول المتقدمة ودورها في تحسين أداء الإدارات العمومية الجزائرية ومقابلتها مع الواقع المعبر عنه بآراء العينة المدروسة، ليتم اختبارها واختبار نموذج الدراسة في الفصل الأخير.

3.2. المقاربة المختارة (كمية أو كيفية)

يتم إجراء معظم الدراسات في العلوم الاجتماعية على أساس أفكار معينة ثم إيجاد طرق لفهم تلك الأفكار في سياق القيام بذلك، يستخدم علماء الاجتماع مناهج تسمى الطريقة الكمية والطريقة الكيفية ومع ذلك، كان هناك نقاش طويل الأمد في العلوم الاجتماعية حول الموقف الفلسفي الأنسب الذي يجب أن تُشتق منه الأساليب، إحداهما فكرة "الوضعية". ينظر الوضعيون إلى العالم الاجتماعي على أنه شيء خارجي ويعتقدون أن خصائصه يجب أن تقاس من خلال أساليب موضوعية وليس ذاتية. عادة ما يرتبط البحث الموضوعي بالطرق الكمية على الرغم من أن التقسيم ليس واضحًا، هناك افتراضان للوضعية (Loftus, S., & Smith, M. 2008, p 208). الافتراض الأول هو أن الواقع الذي نعيش فيه هو شيء خارجي. بعد ذلك، يُفترض أيضًا أن المعرفة لا تكون ذات أهمية إلا إذا كانت تستند إلى ملاحظات هذا الواقع الخارجي.

كما أن إحدى السمات المهمة للتقنيات الكمية هي؛ أن عملية جمع البيانات تختلف عن التحليل، فإن البحث الذي يعتمد النهج الكمي يكون في الغالب عددًا ومصممًا لضمان الموضوعية والتعميم والموثوقية، ويمكن تفسير بعض التقنيات مثل المقابلات أو الملاحظات سواء من حيث الكم أو النوع وعادةً ما تُستخدم تقنيات مثل الاختبارات النفسية وأخذ عينات النشاط في الغالب بطرق كمية.

تشمل الدراسات الكيفية بيانات تتكون من أشكال مختلفة من الكلمات، ويعرّف (Van Maanen) الأساليب الكيفية على أنها "مجموعة من التقنيات التفسيرية التي تسعى إلى وصف وفك تشفير مبدأ معين والتوافق مع معناه، وليس تكرار بعض الظواهر التي تحدث بشكل أو بآخر بشكل طبيعي في العالم الاجتماعي". فهي أقل تنظيمًا ولديها علاقة ومرونة كبيرتين مع المستجيبين، لذا فإن البيانات الناتجة تكون أكثر عمقًا وثراءً للسياق العام (Spranger, J. 2011, p 501). وهذا يعني أيضًا أن هناك إمكانية كبيرة في ظهور رؤى ووجهات نظر جديدة تشمل التقنيات الأساسية للطرق الكيفية للمقابلات والملاحظات المتعمقة (Loftus, S., & Smith, M. 2008, p 210).

وبناء على التحليل السابق والذي يوضح الفرق بين المقاربتين الكمية والكيفية والتداخل بينهما، تكون في دراستنا المقاربة المعتمدة هي المقاربة الكمية القائمة على الإحصاء، وهذا للأسباب التالية:

- استخدام مقاربات مفاهيمية ونظرية مختلفة فيما يتعلق بمفهوم المناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية، حيث يُمكن من تحليل النتائج من زوايا عدة.
 - استخدام أدوات مختلفة لجمع البيانات؛ من خلال واقع الإدارات العمومية لولاية الوادي وتحسين أدائها عند تبني مبادئ المناجمنت العمومي الحديث ومراعاة الشروط المسبقة لتطبيق هذه المبادئ، ولكي تحقق التحسين المنتظر على غرار الدول المتقدمة، والتي حققت نهضة وقفزة نوعية في مجال إصلاح إدارتها العامة، كذلك الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من الإدارات العمومية لولاية الوادي، والذي يُمكن الباحث من الحصول على بيانات مختلفة كمية وكيفية والاعتماد على تقنيات مختلفة لتحليلها.
 - بواسطة التحليل الكمي يتم علاج البيانات المتحصل عليها، وهذا من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية وعلى العنصر المراد علاجه، يمكن ربطها بالمبادئ والمفاهيم النظرية المتعددة بما يتوقعه الباحث حول الواقع الخارجي.
 - وبالتالي فالمنهج البحثي للدراسة ينطلق من النموذج الاسترشادي الوضعي إلى الاختبار (الإجراء الافتراضي- الاستنباطي) وصولاً إلى المقاربة الكمية التي تم توضيحها آنفاً. أما بالنسبة للمعاينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات فسوف نوضحها في العنصر القادم.
- 4.2. حدود الدراسة: تم تطبيق البحث ضمن الحدود الزمنية والمكانية والبشرية والعلمية كالاتي:
- الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في عينة من الإدارات العمومية لولاية الوادي.
 - الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة على مدار ثلاث سنوات 2020، 2021، 2022.
 - الحدود البشرية: تم تطبيق البحث على عينة من مسؤولي الإدارات العمومية لولاية الوادي، وعددهم (300) إطار.
 - الحدود الموضوعية: تم بحث عن مدى مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء عينة من الإدارات العمومية بولاية الوادي، التي تعتبر جزء من المنظومة الإدارية الجزائرية، ومن خلالها يمكن تعميم مختلف النتائج المتوصل إليها.

3. هيكل الدراسة وخطتها البحثية:

تتضمن خطة الدراسة وخطتها البحثية؛ منهج وخطوات الدراسة، بالإضافة إلى نموذج الدراسة المعتمد وهيكل الدراسة، ليتم في الأخير توضيح صعوبات الدراسة وذلك كما يلي:

1.3. خطوات الدراسة: سار البحث وفق الخطوات الآتية:

1.1.3 الإطار النظري: ويشمل الخطوات التالية:

- دراسة الأدبيات والدراسات و البحوث السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث.
- إجراء دراسة نظرية، لتحديد مفهوم المناجمنت العمومي الحديث وعمليات وكذلك التعرف إلى عملية تحسين أداء الإدارة العمومية وأبعادها ومؤثراتها.
- تحديد النماذج النظرية المفسرة للدور الذي يلعبه المناجمنت العمومي الحديث في تحسين الأداء العمومي الإداري والتعرض للتجارب العالمية الرائدة والتي يمكن أن تكون مثلاً يُحتذى به في الإدارة العمومية الجزائرية.

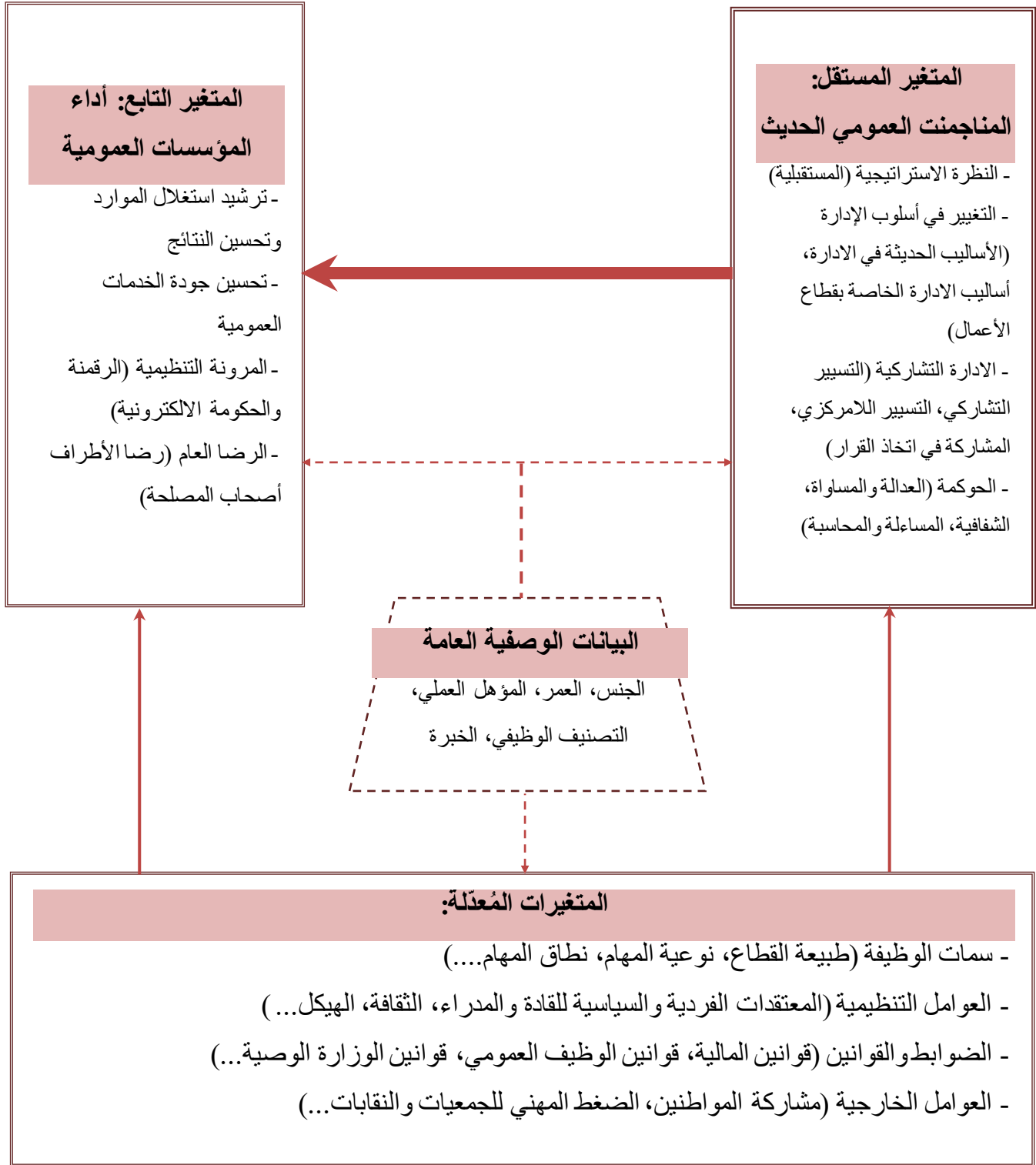
2.1.3 الإطار الميداني ويشمل:

إعداد استبيان للتعرف على دور ومساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية في عينة من الإدارات العمومية لولاية الوادي، وذلك من خلال:

- تحليل الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع البحث
- التحقق من صدق الأداة بعرضها على المحكمين، ومن ثم التحقق من ثباتها.
- تطبيق أداة البحث.
- تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- عرض النتائج وتفسيرها.
- تقديم المقترحات في ضوء ما تدل عليه نتائج البحث.

2.3 نموذج الدراسة: بعد الاطلاع على الدراسات الخاصة بالمناجمنت العمومي الحديث وأداء الإدارة

العمومية تم إعداد نموذج الدراسة كالتالي:



المصدر: إعداد الباحث

3.3 هيكل الدراسة:

يحاول الباحث في هذه الدراسة تحديد مفهوم المناجمنت العمومي الحديث ونشأته والمتغيرات المرتبطة به، بالإضافة إلى النظر إلى التجارب العالمية الرائدة في تطبيق المناجمنت العمومي الحديث على أداء إدارتها العمومية، مثل بريطانيا وسنغافورة بالإضافة إلى قطر، والتي تعتبر كمثال يُحتذى به بحكم وجود تشابه في العديد من المتغيرات والظروف المحيطة بهذه المنظمات، وكذلك تحليل وتوضيح كيفية تحسين الأداء الإداري للمؤسسات العمومية، ومدى تأثير هذا الأداء بمبادئ المناجمنت العمومي الحديث، والتركيز على جهود الدولة في تحسين أداء الإدارة العمومية الجزائرية، خاصة بعد سنة 2010. ومن خلال ما سبق والشكل السابق أي نموذج الدراسة فقد قسمت الدراسة إلى أربعة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، حيث عالجت الفصول الثلاثة الأولى الجانب النظري للدراسة، أما الفصل الرابع فيتعلق بالجانب الميداني، وذلك كما يأتي:

- تعبر المقدمة عن الجانب المنهجي العام للدراسة العام والذي من خلاله يتم تصميم الفصول الأخرى وحتى نتائج الخاتمة، وتتضمن المقدمة تقديم الإشكالية، المعالجة المنهجية للدراسة، وهيكل الدراسة وخطتها البحثية، وأخيرا صعوبات الدراسة.
- خصص الفصل الأول لتوضيح الإطار المنهجي والفكري للدراسة والمتمثل في عرض وتحليل الدراسات والجهود المعرفية السابقة وتضمن هذا الفصل ثلاثة عناصر أساسية: التحليل البيبليومي لدراسات المناجمنت العمومي الحديث وعرض الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية في المناجمنت العمومي الحديث، بالإضافة إلى التحليل البيبليومي لدراسات أداء الإدارة العمومية وعرض الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية في أداء الإدارة العمومية، وكذلك عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية وتوضيح ما ستضيفه الدراسة مقارنة معها.
- خصص الفصل الثاني للمعالجة النظرية للمتغير المستقل أو المناجمنت العمومي الحديث، حيث شمل ثلاثة عناصر رئيسية، الأصول التاريخية للمناجمنت العمومي الحديث وتضمن التطور التاريخي له وأسباب الظهور بالإضافة إلى النظريات المتعلقة به، كما شمل طبيعة المناجمنت العمومي الحديث وتضمن المفاهيم والخصائص الخاصة به، ومختلف إسهامات الباحثين في التعرض إلى مبادئه، والشروط المسبقة

لنجاحه، كما شمل هذا الفصل تطبيق المناجمنت العمومي الحديث اين يتم توضيح أهم القيم والعناصر اللازمة للتطبيق السليم للممارسات المناجمنت العمومي الحديث.

- وخصص الفصل الثالث للمعالجة النظرية للمتغير التابع أو تطور أداء الإدارة العمومية من خلال تطبيق ممارسات المناجمنت العمومي الحديث، وتضمن هذا الفصل ثلاثة عناصر أساسية؛ حيث تم التعرض إلى م الأطر المفاهيمية لتحسين أداء الإدارة العمومية والتركيز على مفهوم الأداء ومداخل تحسين الأداء، بالإضافة إلى توضيح أبعاد قياس أداء الإدارة العمومية والذي شمل مختلف الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في تفسير مفهوم المتغير التابع من خلال النموذج الفرضي الموضح أعلاه، كما تم التعرض إلى التفسيرات النظرية لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال؛ توضيح النماذج النظرية المفسرة لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية، والتجارب الرائدة في تقييم دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية. وتفسير دور المناجمنت العمومية الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال الدراسات السابقة.

- ومن أجل توضيح كل مسبق ميدانيًا جاء الفصل الأخير والموسوم بالإطار الميداني لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارات العمومية بولاية الوادي، والذي تضمن ثلاثة عناصر رئيسية أيضًا: أولاً عرض وتحليل نتائج الاستبيان لمتغيرات الدراسة (المتغير المستقل، المتغير التابع، المتغيرات المعدلة) باستخدام طرق الإحصاء الوصفي بالاعتماد على مخرجات SPSS، ثم صدق وثبات نتائج الدراسة، وأخيرًا اختبار الفرضيات والنموذج الفرضي للدراسة، باستخدام طرق الإحصاء الاستدلالي (مخرجات SPSS)، بالإضافة إلى التحليل العاملي التوكيدي (مخرجات Amos) ومقارنة ذلك مع نتائج الدراسات السابقة. المستخدمة لتحليل بيانات نتائج الدراسة.

ومن خلال ما تم التوصل إليه في مراحل البحث من المقدمة حتى الفصل الرابع، تظهر للباحث نتائج الدراسة وتطبيقاتها، اقتراحات الدراسة وأفاقها والتي تم إدراجها في الخاتمة.

ومما لا شك فيه أن التعرض إلى كل هذه المراحل يجعل الباحث يواجه بعض الصعوبات على المستويين النظري والميداني والتي نوضحها في ما يأتي:

4.3 صعوبات الدراسة :

- صعوبة الربط النظري بين متغيرات الدراسة (المناجنت العمومي الحديث، أداء الإدارات العمومية والمتغيرات المعدلة)، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تربط بينها.
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية خاصة في ظل التنقل من إدارة عمومية لأخرى ما زاد من صعوبة توزيع الاستبيان وجمعه.
- بحكم العديد من المراجع باللغة الأجنبية والتي استغرقت وقتاً طويلاً في ترجمتها وتوضيح معالمها، وهذا ما أثر فترة إنجاز البحث.

الفصل الأول: عرض وتحليل الدراسات والجهود المعرفية السابقة

تمهيد

1. التحليل البيبليومي لدراسات المناجنت العمومي الحديث.
2. التحليل البيبليومي لدراسات أداء الإدارة العمومية.
3. عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية وأهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الأول

تمهيد:

قبل التطرق للإطار النظري لمتغيرات الدراسة (المناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية)، سوف نتناول عرض وتحليل الجهود المعرفية والأعمال البحثية السابقة من خلال التحليل البيبليومتري للبيانات قاعدة بيانات سكوبس (Scopus) باستخدام برنامجي (VOSviewer و Knowledge Matrix Plus) حيث يقوم باستخدام الطرق الإحصائية والأساليب الرياضية في تحليل الدراسات السابقة. وقد قُسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي؛ التحليل البيبليومتري لدراسات المناجمنت العمومي الحديث، والتحليل البيبليومتري لدراسات أداء الإدارة العمومية، مع التركيز على الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية لكلا المتغيرين (المناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية)، وأخيرا عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية.

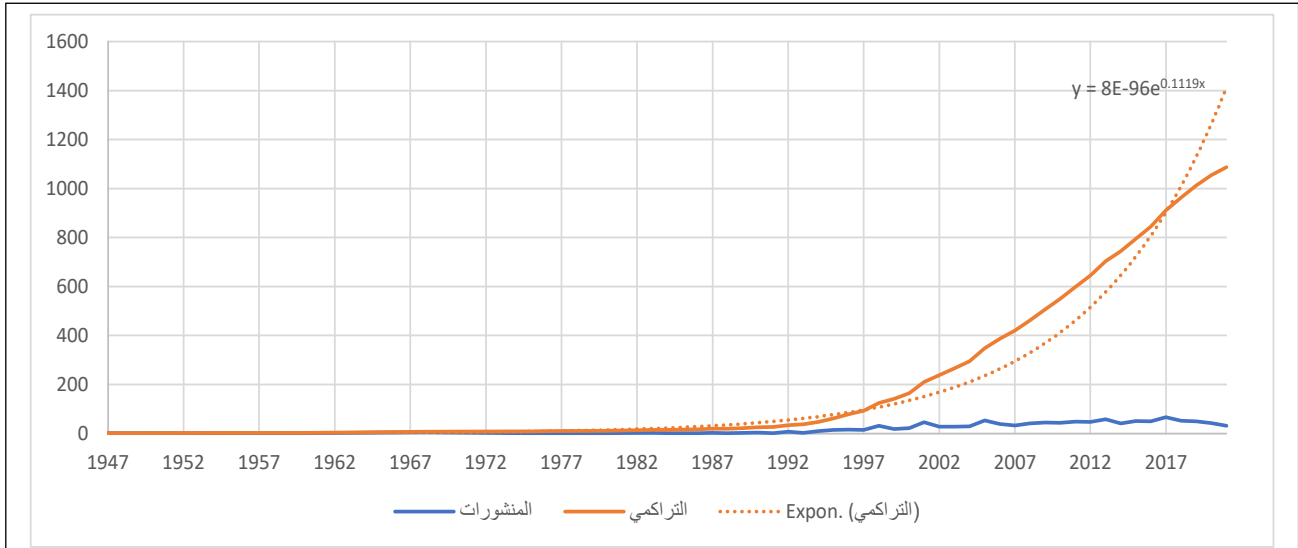
1.1. التحليل البيبليومتري لدراسات المناجمنت العمومي الحديث

في هذا الجزء سوف يتم التطرق إلى عرض بيانات التحليل البيبليومتري ثم عرض وتحليل نتائج التحليل البيبليومتري وأخيرا استنتاج الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية للمناجمنت العمومي الحديث (NPM).

1.1.1. عرض بيانات التحليل البيبليومتري لدراسات المناجمنت العمومي الحديث

تم البحث عن متغير المناجمنت العمومي الحديث new AND public AND management للدراسات والمنشورات التي تتضمن في عنوانها New Public Management في قاعدة بيانات سكوبيس (Scopus) حيث تم الحصول على 1087 دراسة من 1947 إلى غاية 2021، وهذا ما يوضحه الشكل رقم 1/1.

الشكل (1/01): توزيع بيانات التحليل البيبليومتري لمتغير "المناجمنت العمومي الحديث"



السنوات	1947	1960	1968	1974	1975	1976	1980	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
المنشورات	1	1	5	1	1	1	1	3	1	1	1	2	1	2	4	1	7	3	10	15	16	15	31
التراكمي	1	2	7	8	9	10	11	14	15	16	17	19	20	22	26	27	34	37	47	62	78	93	124

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
المنشورات	18	22	46	28	28	29	53	39	33	41	45	44	48	47	58	41	51	50	66	52	50	42	32
التراكمي	142	164	210	238	266	295	348	387	420	461	506	550	598	645	703	744	795	845	911	963	1013	1055	1087

المصدر: مخرجات برنامجي Excel و Knowledge Matrix Plus

الشكل أعلاه هو عبارة عن منحنى يُبين عدد منشورات المناجمنت العمومي الحديث منذ ظهوره، سنة 1947 إلى غاية الآن، وبالإمكان تقسيمه إلى ثلاث فترات وهي:

- **الفترة الأولى:** من سنة 1947 إلى غاية 1990 ما يلاحظ أن هناك تذبذبا في عدد المنشورات حيث تتراوح من منشور واحد إلى أربع، باستثناء سنة 1968 فقد كان عددها خمس منشورات، وهذا راجع إلى حداثة المصطلح في الأدبيات الإدارية في العالم. وتبني بعض المبادئ للمناجمنت في المملكة المتحدة عند قدوم رئيس الوزراء "مارغريت تاتشر" إلى سُدة الحكم في الرابع من شهر ماي 1979.
- **الفترة الثانية:** من سنة 1991 - 2000 كان هناك زيادة واضحة في عدد المنشورات للمناجمنت العمومي الحديث، حيث بدأ في الارتفاع حتى وصل إلى 22 منشورا؛ إن هذا الصعود في المنشورات سببه تبني كل مبادئ المناجمنت العمومي الحديث في معظم الدول خاصة أعضاء منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED)، وبعض الدول النامية.
- **الفترة الثالثة:** من سنة 2001 - 2021 يلاحظ تزايد في عدد المنشورات يصل إلى 66 منشورا سنة 2017، على الرغم من وجود تذبذب في عدد المنشورات، وهذا راجع إلى زيادة الاهتمام بتلك المبادئ خاصة في الدول السائرة في طريق النمو مثل تركيا ودول أوروبا الغربية، بالإضافة إلى فرض تبني مبادئ المناجمنت العمومي الحديث على الدول النامية من طرف المنظمات العالمية الكبرى مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

يوضح المنحنى المتقطع توقع زيادة في عدد منشورات المناجمنت العمومي الحديث في السنوات المقبلة؛ حيث يبين الشكل أن العدد التراكمي للنشر في تزايد مستمر، والذي يدل على الاهتمام بموضوع المناجمنت العمومي الحديث. كما أن التزايد الأسي لعدد المنشورات في مجال المناجمنت العمومي الحديث يعطي إمكانية التنبؤ بإجمالي المنشورات لسنة 2021 من خلال تقدير الدالة الأسية كما يبينه الشكل (1/01)، حيث بلغ العدد التراكمي للمنشورات حتى منتصف السداسي الثاني لسنة 2021: 1087 منشورا، مما يدل على أن المجال مازال مفتوحا ويتيح فرصا عديدة للباحثين لكي يقدموا أكثر في هذا المجال.

2.1.1. عرض وتحليل نتائج التحليل البيبليومتري للدراسات المناجمت العمومي الحديث

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج المستخلصة من الدراسة البيبليومترية، حيث يتم تحليل المصطلحات الأكثر انتشاراً، والمندشورات الأكثر إنتاجاً، والمؤلفين الأكثر نشراً واستشهاداً، والتعاون المشترك للمؤلفين والدول، والمؤسسات الأكثر استشهاداً.

1.2.1.1. نتائج الكلمات المفتاحية لدراسات المناجمت العمومي الحديث

يوضح الجدول الموالي الكلمات المفتاحية المكررة بكثرة في دراسات قاعدة Scopus الخاصة بالمناجمت العمومي الحديث.

الجدول (1/01): تردد (تكرار) الكلمات المفتاحية في المناجمت العمومي الحديث

Total linkstrength	التردد	الكلمات المفتاحية	Total linkstrength	التردد	الكلمات المفتاحية
84	11	DecisionMaking	707	258	NewPublicManagement
30	11	E-Government	472	83	Public Sector
55	11	Germany	389	78	Public Administration
45	11	Health Care	621	69	Human
110	11	National Health Service	540	58	Article
28	11	New Public Management (Npm)	224	43	Management
87	11	Organization	444	42	Humans
76	11	Water Management	192	29	GovernanceApproach
58	10	Africa	216	28	Public Health
41	10	Denmark	132	27	Governance
45	10	Environmental Management	92	26	Accountability
90	10	Health Policy	223	26	United Kingdom
59	10	Health Services	278	25	Organization And Management
24	10	Information Management	138	25	Public Service
77	10	Institutional Framework	185	24	Europe
27	10	Performance Management	109	24	New Zealand
98	10	Policy	168	22	Eurasia
79	10	Policy Making	60	22	Public Management
86	10	Priority Journal	149	21	Economics
43	10	Privatization	124	21	Management Practice
16	10	Public Sector Organizations	202	21	Public Health Service
95	10	Qualitative Research	88	20	Public Sector Reform
41	10	Research	153	19	Government

59	10	Sweden	62	19	Npm
50	10	TheoreticalStudy	128	19	United States
64	9	England	98	17	Australia
83	9	Health Care Planning	89	17	Bureaucracy
30	9	Innovation	216	17	Health Care Policy
53	9	Modernization	48	17	Higher Education
59	9	Norway	106	17	Public Policy
79	9	Politics	100	16	Administrative Reform
20	9	Public Value	75	16	Leadership
70	9	Public-Private Partnership	96	16	Local Government
83	9	Review	138	16	Public Health Administration
48	9	Risk Management	113	15	Education
39	8	Developing Countries	196	15	Female
42	8	Developing World	98	15	France
84	8	Health Care Delivery	196	15	Male
91	8	Health Care Quality	165	14	Adult
54	8	Hospital Management	71	14	Efficiency
92	8	Human Experiment	42	14	Neoliberalism
31	8	Institutional Theory	95	14	Reform Process
84	8	Interview	79	13	Canada
26	8	Policy Implementation	80	12	Democracy
30	8	Project Management	153	12	Health Care Reform
44	8	Social Policy	62	12	Italy
104	8	State Medicine	47	12	Performance
36	7	Autonomy	106	12	Western Europe
27	7	China	95	11	Comparative Study
25	7	Civil Service	97	11	Decentralization

المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

من خلال الجدول أعلاه وبعد إدخال البيانات إلى برنامج VOSviewer، وجد 100 مصطلح والتي تكررت عدة مرات، وقد ظهر مصطلح (New Public Management)، والذي يمثل أكثر المصطلحات ترددا وتكرار ب 258 على اعتبار أنه مصطلح موجود في كل الدراسات التي تعالج المناجمنت العمومي الحديث ومبادئه، كذلك الحال بالنسبة للمصطلحات التي تمس إصلاحات الإدارة العمومية مثل (Public Sector) القطاع العام و(Public Administration) الإدارة العامة ب 83 و 78 تكرارا على التوالي، مع ملاحظة أن هناك تشابه في المصطلحات، وقد تم استبعاد المصطلحات التي تكون موجودة بشكل تلقائي في معظم الملخصات

مثل (Review)، (Research)، (Qualitative Research)، (Article)، (Interview)، أسماء الدول والقارات مثل (China)، (Italy)، (United Kingdom)، (Germany)، (Sweden)، (Africa) وغيرها، كذلك المصطلحات الخاصة بالأعمار مثل (Male)، (Adult)، (Female).

من خلال الجدول أعلاه نجد أغلب الدراسات قد ركزت على جوانب محددة في المناجمنت العمومي الحديث، منها المتمثلة في إصلاحات الإدارة العامة مثل (Public Sector)، (Management)، ويتساوى كلا من (Organization And Management) و (Public Service) بـ 25 تكرار، وأمام مصطلح (Public Management) فقد تكرر 22 مرة، وتكرر مصطلح (Public Sector Reform) 20 تكرار، و مصطلح (Bureaucracy) بـ 20 تكرار. بالإضافة إلى الجانب الصحي من خلال التركيز على المصطلحات التالية (Public Health) بـ 28 تكرار، (Public Health Service) بـ 21 تكرار، (Health Care Policy) بـ 17 تكرار، (Public Health Administration) بـ 16 تكرار، (Health Care Reform) بـ 12 تكرار، وكلا من: (Health Care)، (National Health Service) بـ 11 تكرار، ويتساوى كلا من: (Health Policy)، (Health Services) بـ 10 تكرارات، و (Health Care Planning)، و أخيرا كان لكل من: (Health Care Delivery)، (Health Care Quality)، (Hospital Management)، (State Medicine) 8 تكرارات فقط. من خلال ما سبق نلاحظ أن القطاع الصحي قد لقي اهتماما كبيرا من طرف مؤلفي المناجمنت العمومي الحديث على اعتبار أن القطاع الصحي يستجيب لمساهمات المناجمنت العمومي الحديث. وأما الجانب الثالث الذي وجد اهتمام كبير من مؤلفي المناجمنت العمومي الحديث هو، التربية والتعليم حيث من خلال الجدول نجد التكرارات التالية: (Education) بـ 15 تكرارا.

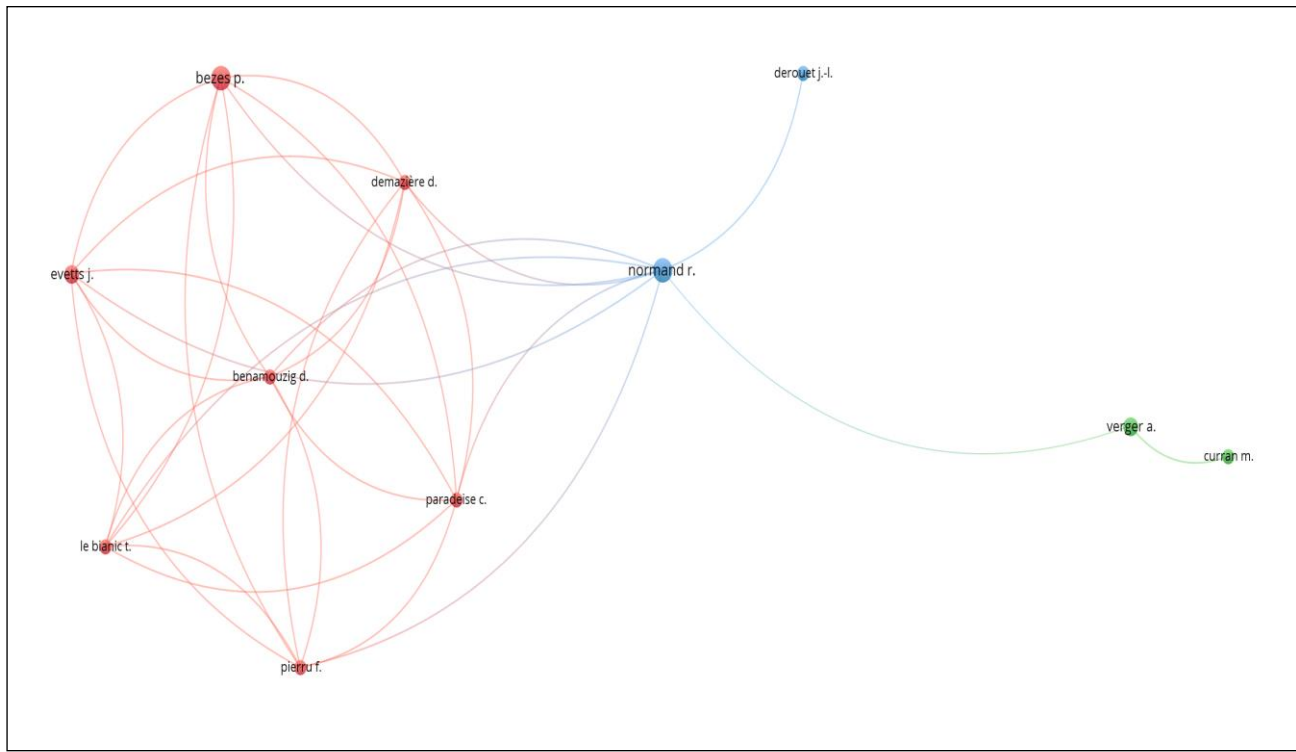
وأما بالنسبة لتحليل شبكة الكلمات المفتاحية (المصطلحات)، فإن الشكل أسفله يوضح مختلف الكلمات المفتاحية لمنشورات المناجمنت العمومي الحديث، وهذا كما تم عرضها في مؤلفات الباحثين المرجعيين لدراسات المناجمنت العمومي الحديث.

المصطلحات أهمية كبيرة في توضيح أبعاد ومبادئ المناجمت العمومي الحديث، خاصة في الإدارات الحكومية والتي هو في أمس الحاجة لتفعيل هذه المبادئ.

2.2.1.1. نتائج الباحثين المرجعيين للدراسات المناجمت العمومي الحديث

يوضح الشكل الموالي شبكة الباحثين المرجعيين في المناجمت العمومي الحديث، انطلاقا من التحليل البيلومتري.

الشكل (3/01): شبكة الباحثين المرجعيين في المناجمت العمومي الحديث



المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

يوضح الشكل (3/01) شبكة المؤلفين حسب ارتباط الاستشهاد؛ حيث تم تمثيل الاستشهاد المباشر للمؤلفين والتي تكررت مرتين على الأقل، أن هناك ثلاث مجموعات من المؤلفين؛ أما المجموعة الأولى كان رأسها: Benamouzig. D – Demaziere. D – Bezes. P وهي مجموعة التي تظهر باللون الأحمر، وبالرجوع إلى قاعدة البيانات نجد أن هؤلاء المؤلفين قد اشتركوا في نشر منشوراتهم التي تتمحور حول العوائق التي تجدها مؤسسات القطاع الحكومي في حالة تطبيق مبادئ المناجمت العمومي الحديث.

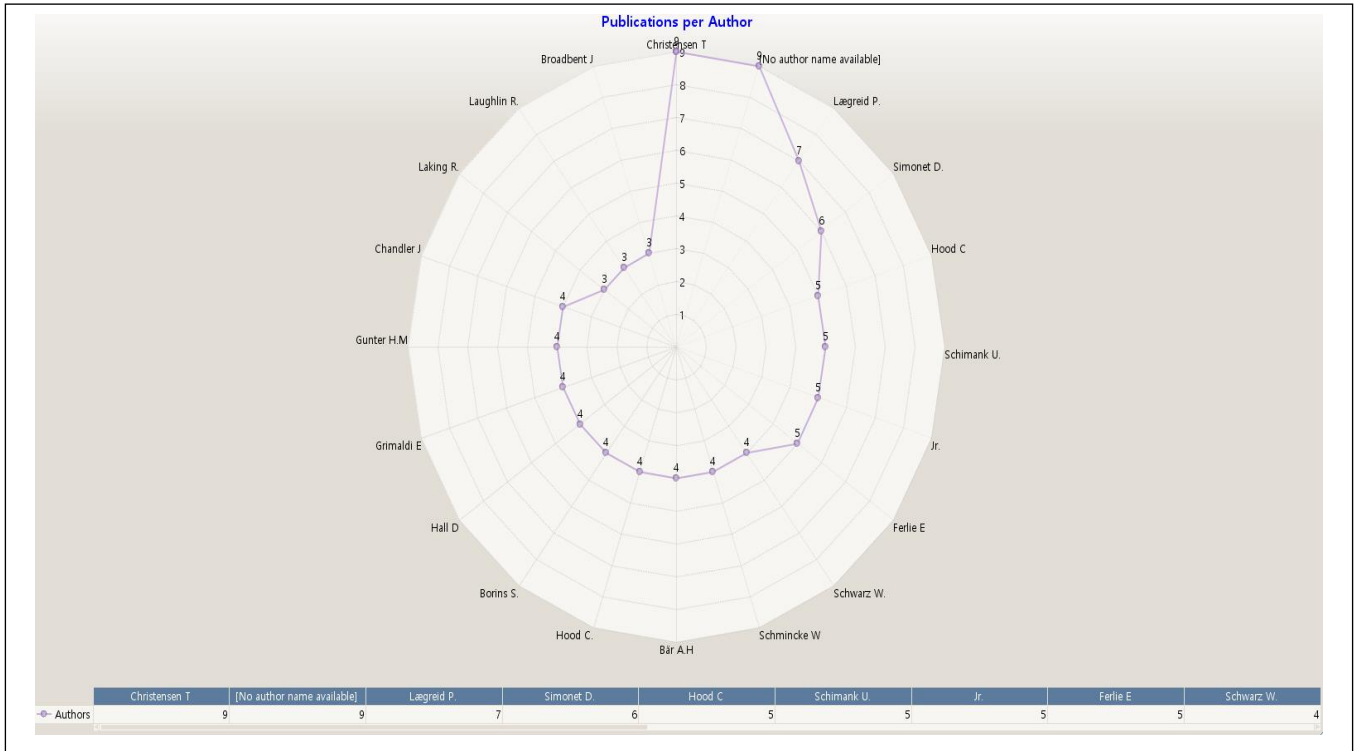
الفصل 1. الإطار المنهجي والفكري للدراسة

وأما المجموعة الثانية التي على رأسها Noumand .R- Deouet .J. L وتظهر باللون الأزرق، وبعد ألقاء نظرة على مواضيع منشوراتهم نجد أنهم يشتركون في الإهتمام بموضوع المناجمت العمومي الحديث والذي حسب رأيهم قد أضى ضرورة ملحة على جميع مؤسسات القطاع الحكومي. ومجموعة ثالثة وعلى رأسها Verger. A- Curran.M وهي باللون الأخضر، لهم علاقة مع بعضهم البعض حول موضوع إصلاحات المناجمت العمومي الحديث.

من خلال ملاحظة الشكل يمكن أن نجد قوة ارتباط تجمع كل المؤلفين والأكثر وضوحا في المجموعات ترتبط ب (Noumand .R)، وهذا راجع إلى أن لدى هؤلاء الباحثين عنصر تعاوني كبير بينهم في مجال النشر لميدان المناجمت العمومي الحديث.

يبين الشكل الموالي مختلف الباحثين الذين لديهم عدة منشورات في المناجمت العمومي الحديث .

الشكل (4/01):الباحثين الأكثر نشرا في المناجمت العمومي الحديث



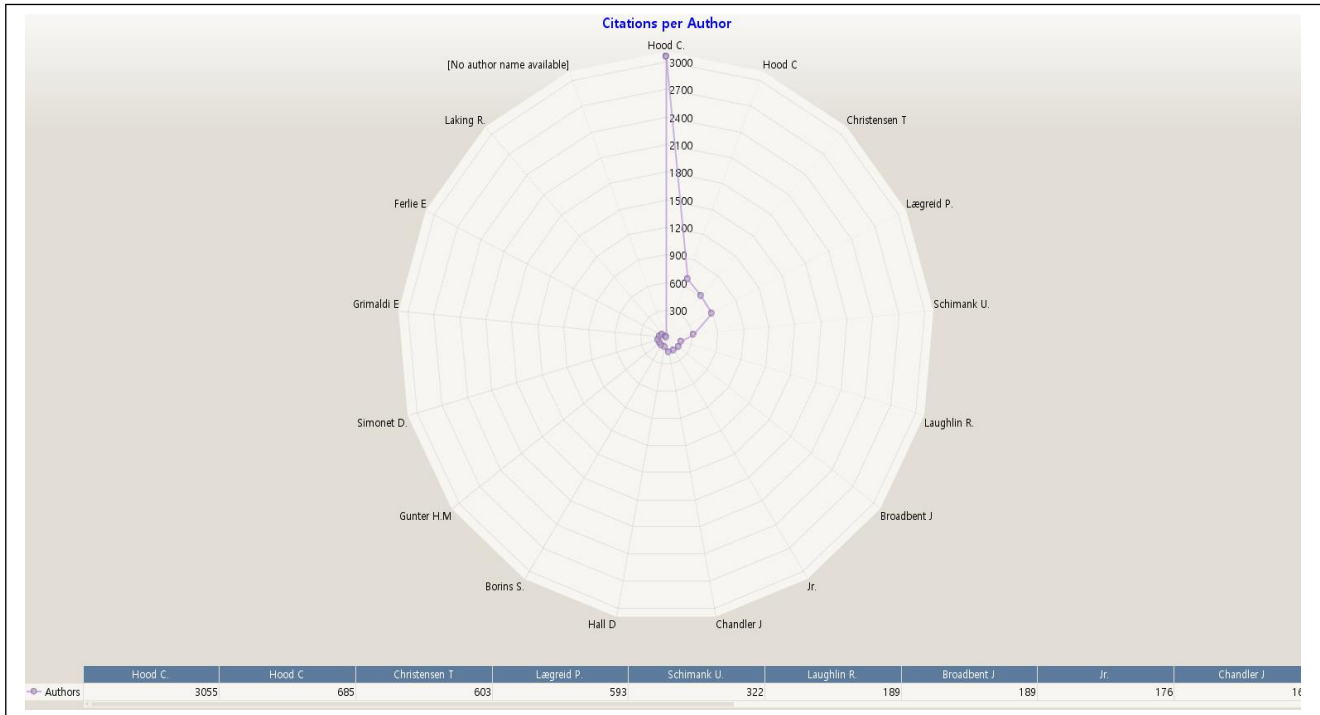
المصدر: مخرجات برنامج Knowledge Matrix Plus

الفصل 1. الإطار المنهجي والفكري للدراسة

يوضح الشكل (4/01) الباحثين الأكثر نشرًا لمؤلفات المناجمنت العمومي الحديث، فقد كان الترتيب يستند إلى إجمالي عدد المنشورات، من خلال الشكل (04) فقد تم ترتيب تسعة عشرة مؤلفًا مقسمة إلى أربعة مراتب، فالذين لديهم نفس عدد المنشورات لديهم نفس المرتبة؛ المرتبة الأولى كانت للمؤلف Christensen.T من جامعة أوسلو بالنرويج وعدد منشوراته تسعة منشورات والذي يعتبر الأكثر نشرًا، والذي كان في المرتبة الثانية من حيث الاستشهاد، وكان معه عدد من الباحثين وهم (J Barry, A.H Bär, W.Schmincke, و Schwarz, W) في نشر المنشورات، وفي المرتبة الثانية P.Læg Reid, من جامعة بيرغن بالنرويج وعدد منشوراته سبعة منشورات، وفي المرتبة الثالثة كان Simonet, D من الجامعة الأمريكية الشارقة الإمارات العربية المتحدة بستة منشورات، وفي المرتبة الرابعة المؤلفين (Hood.C, و Schimank, U). كان لديهم نفس عدد المنشورات (خمسة منشورات) وهي نتاج للتعاون بينهم.

الشكل (5/01) يوضح الباحثين الذين لديهم أكثر استشهادًا لمؤلفاتهم في المناجمنت العمومي الحديث، والذين كان لهم الفضل توضيح معالم المناجمنت العمومي الحديث.

الشكل (5/01): الباحثين الأكثر استشهادًا في المناجمنت العمومي الحديث



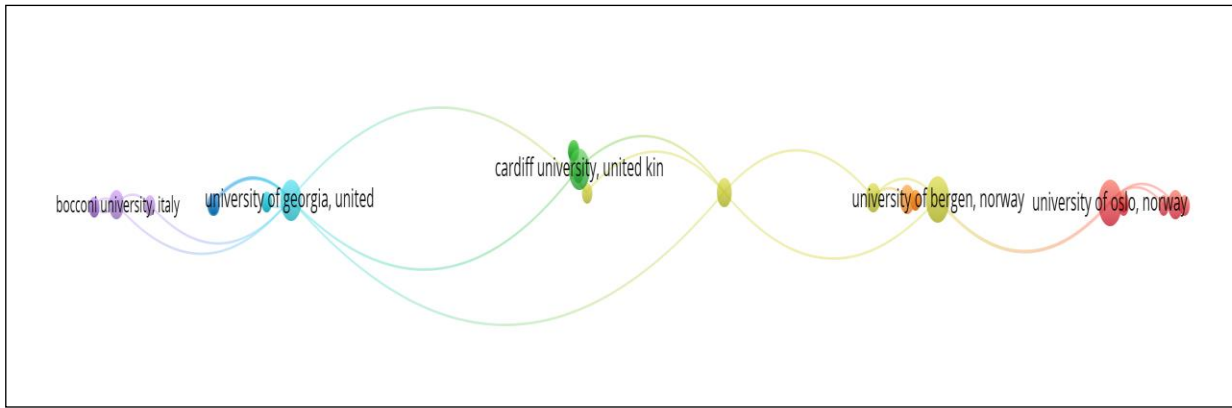
المصدر: مخرجات برنامج Knowledge Matrix Plus

من الشكل أعلاه نجد أن الباحثين الأكثر استشهادا كان: أن Hood.C، هو لديه 3055 استشهاد في المناجمنت العمومي الحديث على إعتباره من الأوائل الذين أسهموا في توضيح المعالم الكبرى لمبادئ المناجمنت العمومي الحديث، ويلاه كل من ب685 استشهادا، وChristensen.T ب603 استشهادا، و Læg Reid, P ب593 استشهادا وSchimank, U ب322 استشهادا ويتساوى كلا من Laughin.R وBroadbent.J ب189 استشهادا وChandler.J ب176 استشهادا، وChandler.J ب169 استشهادا.

3.2.1.1. نتائج المؤسسات البحثية لدراسات المناجمنت العمومي الحديث

الشكل الموالي يوضح شبكة المؤسسات البحثية والسبّاقة في مؤلفات المناجمنت العمومي الحديث.

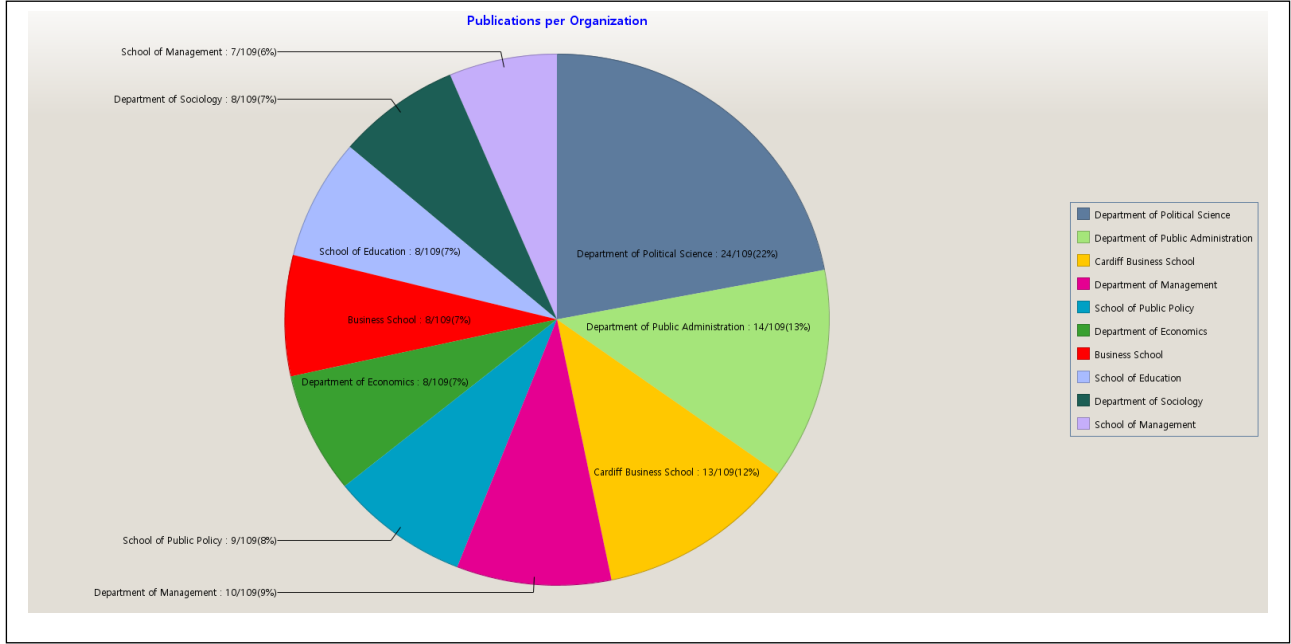
الشكل(6/01): شبكة المؤسسات البحثية في المناجمنت العمومي الحديث



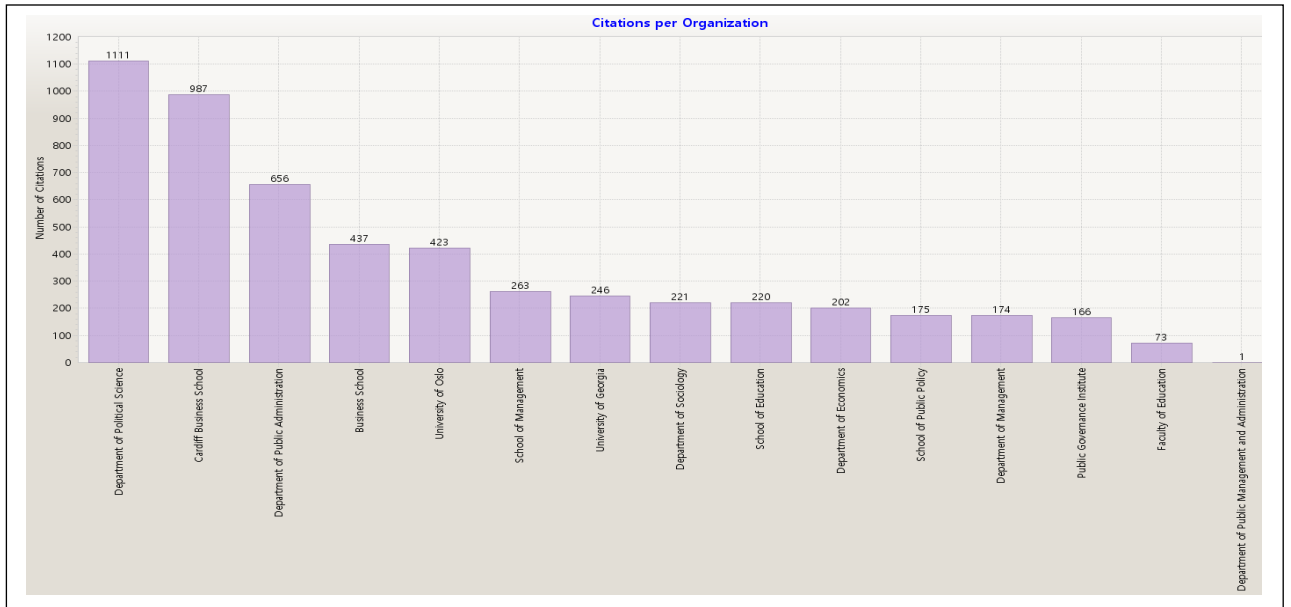
المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

من خلال الشكل (6/01) الذي يظهر شبكة المؤسسات البحثية التي تعنى بأبحاث المناجنت العمومي الحديث، يمكن أن نقسم هذه المؤسسات إلى ستة مؤسسات و التي كان لها الفضل زيادة عدد الدراسات وأبحاث المناجمنت العمومي الحديث، حيث يوجد تعاون كبير بين الجامعات التالية: جامعة بيكوني بإيطاليا Bocconi University.Italy وجامعة جورجيا بالولايات المتحدة الأمريكية University of Georgia. United State وجامعة كريدف Cardiff University بالمملكة المتحدة ، وجامعتي بيرغين وأوسلو بالنرويج، وهذا ما توضحه عدد الاقتباسات في المعاهد والمؤسسات البحثية حيث كان لقسم العلوم السياسية 1111 استشهاد بالمملكة المتحدة، كما يوضحه الشكلين (7/1) و(8/1) أسفله.

الشكل (7/01): المؤسسات البحثية الأكثر نشرا واستشهادا في المناجنت العمومي الحديث



الشكل (8/01): المؤسسات البحثية الأكثر استشهادا في المناجنت العمومي الحديث



المصدر: مخرجات برنامج KnowledgeMatrix Plus

لقد شاركت مؤسسات البحث في تأليف ونشر منشورات المناجمنت العمومي الحديث محل الدراسة 109 مؤسسة بحث مختلفة، حيث يوضح لنا الشكل (06) أكثر خمسة عشر مؤسسة بحثا واستشهادا في مجال المناجمنت العمومي الحديث.

فمن حيث عدد الاستشهاد احتل قسم العلوم السياسية المرتبة الأولى في عدد الاستشهاد أي بقيمة (1111)، وتليها مدرسة الأعمال وجامعة كريفيف cardiff university بالمملكة المتحدة ب 987 استشهاد، أما المرتبة الثالثة كانت لقسم الإدارة العامة بجنوب إفريقيا (Departement of public administration) ب 656 استشهاد، واحتلت مدرسة الأعمال بالمملكة المتحدة (Business school) المرتبة الرابعة ب 437 استشهاد، في حين كانت المرتبة الخامسة لجامعة أوصلو (university of oslo) حيث كانت 423 استشهادا، والمرتبة السادسة كانت لمدرسة الإدارة (School of management) ب 263 استشهاد.

أما من حيث عدد منشورات المناجمنت العمومي الحديث لمؤسسات البحث فكانت لقسم العلوم السياسية حيث كان لها نسبة 22% من أصل عدد منشورات المناجمنت العمومي الحديث، وحل قسم الإدارة العامة بجنوب إفريقيا (Departement of public administration) ب 13% (109/14) ثانيا من حيث عدد المنشورات، وتليها مدرسة الأعمال وجامعة كريفيف cardiff university بالمملكة المتحدة ب نسبة 12%، أي (109/13)، في حين كانت مدرسة الإدارة (School of management) ب 10% أي (109/9) في المرتبة الرابعة، وأما مدرسة العلوم السياسية (School of public policy) فكانت في المرتبة الخامسة بنسبة 8% أي (109/8)، وفي المرتبة السادسة كانت لكلا من كلية الاقتصاد (departement of economics) ومدرسة الاعمال بالمملكة المتحدة (Business school) بنسبة 7% من حيث عدد المنشورات، وكانت مدرسة الإدارة (School of management)، وكلية العلوم الاجتماعية (Departement of sociology) علم افقد احتلتا المرتبة الأخيرة بنسبة 6% (109/7).

من خلال ما سبق، نلاحظ انه يوجد تعاون في النشر والاستشهاد بالنسبة لكل مؤسسات البحث السالفة الذكر، والتي تعتبر أهم المؤسسات البحثية التي لابد من الرجوع إلى تقاريرها وإلى دراساتها من أجل الاستفادة منها في مجال المناجمنت العمومي الحديث.

4.2.1.1. نتائج الدول لدراسات المناجمنت العمومي الحديث

يوضح الجدول أسفله 15 دولة الأكثر نشرا واستشهادا حول موضوع المناجمنت العمومي الحديث، حيث احتلت المملكة المتحدة المرتبة الأولى في عدد المنشورات بـ 214 منشور بنسبة 30% وكذلك الأولى في عدد الاستشهاد بـ 11992 استشهاد وجاءت في المرتبة الثانية في عدد المنشورات وعدد الاستشهاد الولايات المتحدة الأمريكية بـ 136 (19%) منشور و 4097 استشهاد، وحلت السويد وهولندا في المرتبة الثالثة والرابعة بـ 1390، و 1201 استشهاد، وأستراليا في المرتبة الخامسة بـ 1112 استشهاد، وأما في عدد المنشورات فحلت في المرتبة الثالثة بـ 78 منشور. في حين كانت ألمانيا في المرتبة السادسة بـ 1034 استشهاد وفي المرتبة الرابعة في عدد المنشورات بـ 48 منشورا، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول (2/01): قائمة الدول الأكثر نشرا واستشهادا في المناجمنت العمومي الحديث

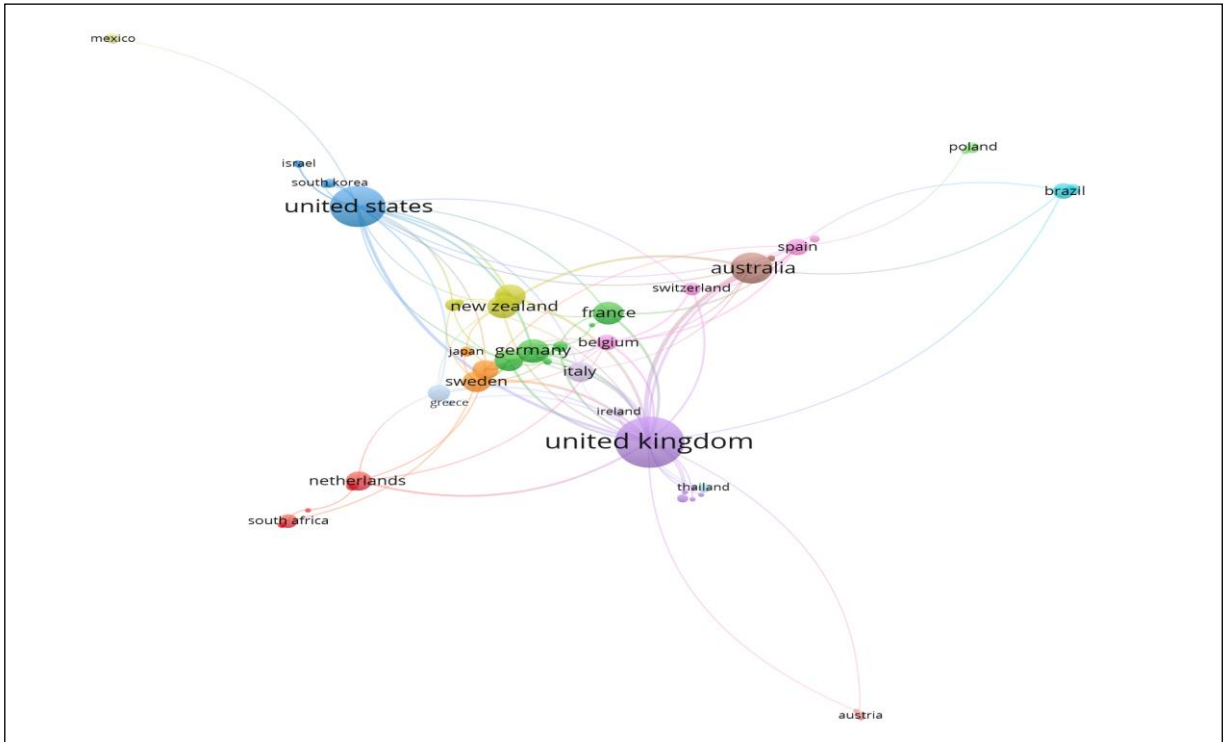
الدولة	عدد المنشورات	رتبة النشر	عدد الاستشهادات	رتبة الاستشهاد
بريطانيا	214	1	11992	1
الولايات المتحدة الأمريكية	136	2	4097	2
استراليا	78	3	1112	5
ألمانيا	48	4	1034	6
نيوزيلندا	45	5	446	12
فرنسا	42	6	345	13
كندا	42	7	716	8
السويد	38	8	1390	3
النرويج	38	9	974	7
إيطاليا	34	10	699	9
هولندا	-	-	1201	4
الدنمارك	-	-	613	10
اسبانيا	-	-	466	11
الصين	-	-	88	14

المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن على الرغم من عدد المنشورات الكثيرة في مجال المناجمنت العمومي الحديث والتي فاقت 714 منشورًا إلا أن عدد الاستشهادات كانت كبيراً مقارنة مع عدد المنشورات، كما أن عدد الاستشهادات لا يرتبط بعدد المنشورات فحسب بل أن هناك عوامل أخرى على غرار هولندا و الدنمارك، إسبانيا، الصين، البرازيل، وعلى الرغم من انعدام منشورات المناجمنت العمومي الحديث فيها إن عدد الاستشهاد فيها كبير جداً، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على تطبيق ممارسات المناجمنت العمومي الحديث في إداراتهم.

والشكل الموالي يوضح شبكة الدول المرجعية التي كان لها الفضل في زيادة عدد منشورات المناجمنت العمومي الحديث، والاهتمام بممارساته.

الشكل (9/01): شبكة الدول المرجعية



المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

يبين الشكل 07 شبكة الدول، حيث أن الدوائر هي الدول والخطوط تمثل العلاقة بينها ومدى تعاونها، ومن خلال تشابك الألوان تم تحديد وتمثيل 20 دولة ويمكن تقسيم هذه الشبكة إلى مجموعات حسب

الألوان، فالمجموعة الأولى باللون البنفسجي تتزعمها المملكة المتحدة ويلاحظ تجمع حولها تايلاندا وإيرلندا، والمجموعة الثانية باللون الأزرق وتجمع حولها كلا من الولايات المتحدة الأمريكية وكوريا الجنوبية واليونان وهي في ترابط مع دول أخرى مثل المكسيك ونيوزيلندا والتي هي باللون الأصفر، المجموعة الرابعة باللون الوردي والتي تجمع حولها أستراليا وإسبانيا وبلجيكا وإيطاليا ويلاحظ أيضا أن الدول (فرنسا وألمانيا وبولندا) تشكل تجمع ضعيف التعاون كذلك الحال بالنسبة للمجموعتين اللتين تظهران باللونين؛ الأحمر (هولندا، جنوب إفريقيا، النمسا) والبرتقالي (السويد واليابان)، حيث تبين المسافة بين الدوائر قوة الارتباط بين الدول، وبالرجوع إلى الشكل يلاحظ تقارب المسافة بين كل الدول السالفة الذكر بالإضافة إلى سمك الرابط بين أغلب الدول، وهذا راجع إلى قوة الارتباط والتعاون بينهم، وبالتالي من خلال هذه التجمعات والتشابك بالنسبة للمجموعات الأربعة الأولى، وهذا يُظهر مدى التعاون بين هذه الدول في مجال المناجمنت العمومي الحديث.

3.1.1. عرض الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية في المناجمنت العمومي الحديث (NPM)

ساهمت الدراسة البيبليومترية في توضيح وإظهار الفجوات البحثية التي لم يتطرق لها الباحثون في مجال المناجمنت العمومي الحديث والتي سوف يتم توضيحها أسفله،

1.3.1.1. الفجوات البحثية في المناجمنت العمومي الحديث

من خلال التحليل البيبليومتري للدراسات السابقة المرجعية تبين أن هناك عدة ثغرات وفجوات بحثية لم يتم التعرض لها، كما تم إغفال بعض العناصر التي يمكن أن أوضحها في النقاط الآتية:

- 1- التركيز على نظرية وحيدة من نظريات المناجمنت العمومي الحديث وهي "نظرية الاختيار العام" وإهمال باقي النظريات.
- 2- التعرض إلى الابتكارات الإدارية المحددة داخل المنظمات الحكومية، والتركيز كذلك على التغيرات في دور الحكومة من ناحية نظرية فقط، في حين إنه يجب التركيز على كل التغيرات سابقة الذكر من ناحية تطبيقية؛ أي أن هناك نقصا في الأساليب التجريبية الكمية التي من خلالها تظهر نتائج هذه التغيرات داخل المؤسسات العمومية.
- 3- في بعض الدراسات هناك خلط بين العديد من عناصر الإصلاح في التسيير العمومي الحديث والتقليدي.

4- إن محاولات إضفاء مبادئ المناجمنت العمومي الحديث تتعارض مع مصالح الجمهور حسب رأي بعض الدراسات .

5- أغلب الدراسات السابقة ترى أن مبادئ المناجمنت العمومي الحديث، لكي تحقق نتائج جيدة وفعالة في الدول النامية لابد من توفر مجموعة من الشروط، دون توضيح لهذه الأخيرة؛ أي التساؤل عن سبب عدم تحقيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث النجاح في الدول النامية، في حين قطعت الدول المتقدمة أشواطاً كبيرة في ذلك.

1.1.3.2. التوجهات المستقبلية في المناجمنت العمومي الحديث

لعل من بين التوجهات المستقبلية التي يمكن أن نركز عليها في دراسة إسهامات المناجمنت العمومي الحديث هي التعمق بالتحليل والقياس لكيفية إضفاء هذه المبادئ للوصول إلى تحسين أداء الإدارة العمومية في الجزائر، من خلال اعتماد الباحث على أبعاد لم تكن موجودة في كل الدراسات السابقة التي تمكنت من الاطلاع عليها.

هذه الأبعاد تتمثل في ما يلي:

1- النظرة الإستراتيجية: لكل مؤسسة أهداف تريد تحقيقها؛ لذا فإنه ينبغي أن يكون لها خطة مستقبلية تعمل وفقها من أجل تحقيق تلك الأهداف على المدى القصير والمتوسط، وتختلف هذه الخطط حسب ما تملكه كل مؤسسة من إمكانيات، لكن القاسم المشترك الذي يجب توافره في تلك الخطط هو وضوح الرؤية المستقبلية لتطوير ممارسات المناجمنت الحديث؛ وذلك من خلال تحديد الأهداف بدقة، ورسم الخطط الإستراتيجية التي تتميز بالوضوح والمرونة التي تمكنها من التكيف مع المواقف والظروف المختلفة.

2- التغيير في أسلوب الإدارة من خلال الاهتمام بعنصرين وتطبيقهما على الإدارة العمومية وهما: تبني الأساليب الحديثة في الإدارة من أجل تجاوز الفكر البيروقراطي في التسيير، وهذا يكون بتركيز معظم البرامج الحكومية على الإصلاح الإداري، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وجعل الخدمة العمومية أكثر جاذبية، وجعل المسيرين أكثر مسؤولية، بالإضافة إلى تبني أساليب الإدارة الخاصة بقطاع الأعمال من أجل تغيير الثقافة الإدارية التقليدية السائدة لدى المسيرين العموميين، وهذا بالتركيز على

مقاربات قطاع الأعمال، على غرار مقارنة الجودة ، ابتداء من تحسين طرق استقبال المواطن إلى غاية تقديم الخدمات التي يطلبها وبالنوعية التي تليق به.

3- الإدارة التشاركية حيث تتم من خلال الاعتماد على كل من (التسيير التشاركي، المشاركة في اتخاذ القرار، والتسيير اللامركزي)؛ حيث إن الإدارة في المنظمات الحديثة تؤكد على ضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وتوسيع دائرة المشاركين فيها كلما أمكن ذلك، وتبني لامركزية القرار، كأن تلقى مبادرات واجتهادات الموظفين الشخصية تشجيعا ودعما من طرف القيادة العليا، بالإضافة إلى تدعيم سياسة المشاركة الفاعلة بين الموظفين.

4- تبني مرتكزات الحوكمة؛ من خلال التعامل مع الموظفين بعدالة وشفافية كافيتين، والالتزام بالمساءلة والمحاسبة عند وجود أي قصور في مختلف العمليات الإدارية.

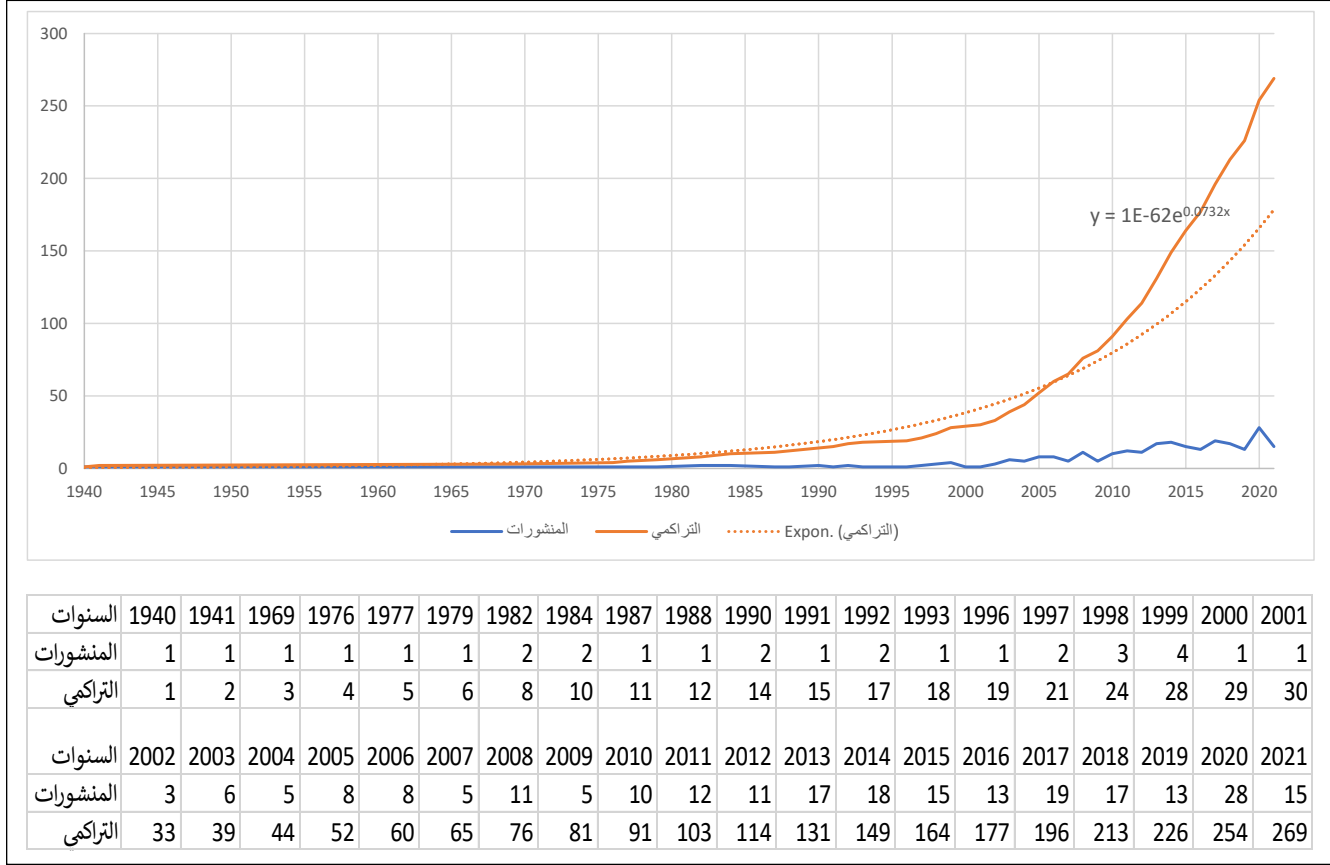
2.1. التحليل البيبليومي لدراسات أداء الإدارة العمومية

في هذا المبحث سوف يتم التطرق إلى عرض بيانات التحليل البيبليومي ثم عرض وتحليل نتائج التحليل البيبليومي وأخيرا استنتاج الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية في أداء الإدارة العمومية.

1.2.1. عرض بيانات التحليل البيبليومي لدراسات أداء الإدارة العمومية

تم البحث عن متغير أداء الإدارة العمومية للدراسات والمنشورات التي تتضمن في عنوانها (Performance AND of AND public AND administration)، و(public performance)، و(performance of public sector) في قاعدة بيانات سكوبيس (Scopus) حيث تم الحصول على 269 من البيانات وذلك بتاريخ 2021/08/08 ، حيث كانت ماقيمته 106 تخص كلا من الأداء و الإدارة العامة، 132 تخص الأداء العمومي، و31 تخص أداء القطاع العام، وهذا حسب ما يوضحه الشكل أسفله:

الشكل (10/01): توزيع بيانات التحليل الببليومتري لمتغير "أداء الإدارة العمومية"



المصدر: مخرجات برنامجي Excel و Knowledge Matrix Plus

يوضح الشكل أعلاه منحنى يبين عدد منشورات أداء الإدارة العمومية، منذ ظهوره في سنة 1940 إلى غاية الآن، وبالإمكان تقسيمه إلى ثلاث فترات وهي:

- **الفترة الأولى:** من سنة 1940 إلى غاية 2000 ما يلاحظ أن هناك تذبذب في عدد المنشورات حيث تتراوح من منشور واحد إلى ثلاثة منشور، وصل إلى أربعة منشور في سنة 1999 وهذا راجع إلى حداثة المصطلح في الأدبيات الإدارية في العالم، واستفحال البيروقراطية في مختلف دول العالم، وكذلك الاعتماد على مبدأ مركزية القرارات الإدارية عند معظم الدول.
- **الفترة الثانية:** من سنة 2001 إلى سنة 2010 كان هناك زيادة طفيفة في عدد منشورات أداء الإدارة العمومية، حيث بدأ في الارتفاع حتى وصل إلى 10 منشور، وهذه الزيادة سببها انتشار ثقافة التحسين

الإداري بسبب ما خلفته البيروقراطية وظهور بعض الظواهر السلوكية والإدارية التي قد تصيب المنظمات وتؤثر في مدى كفاءتها، ومن هذه الظواهر مخالفة القوانين والفساد الإداري....

- الفترة الثالثة: من سنة 2011-2021 يلاحظ تزايد في عدد المنشورات ليصل إلى 28 منشورا في سنة 2020، على الرغم من وجود تذبذب في عدد المنشورات وهذه الزيادة راجعة إلى الاهتمام بالإصلاح الإداري وتبني مبادئ قطاع الأعمال في التسيير مثل المسؤولية الإدارية، والامركزية القرارات الإدارية.

يوضح المنحنى المتقطع توقع زيادة في عدد منشورات أداء الإدارة العمومية في السنوات المقبلة، حيث يبين الشكل أن العدد التراكمي للنشر في تزايد مستمر، والذي يوضح مدى الاهتمام بموضوع أداء الإدارة العمومية ومساهماتها.

كما أن التزايد الأمي لعدد المنشورات في مجال أداء الإدارة العمومية يعطي إمكانية التنبؤ بإجمالي المنشورات لسنة 2021 من خلال تقدير الدالة الأسية كما يبينه الشكل (10/1)، حيث بلغ العدد التراكمي للمنشورات حتى منتصف السداسي الثاني لسنة 2021: ما قيمته 269 منشورا مما يدل على أن المجال مزال مفتوحا ويتيح فرص عديدة للباحثين لكي يقدموا أكثر في هذا المجال.

2.2.1. عرض وتحليل نتائج التحليل البيبليومتري لدراسات أداء الإدارة العمومية:

بعد الانتهاء من جمع البيانات اللازمة، لابد من معالجة هذه البيانات، وسوف يتم في هذا المطلب استخدام التحليل البيبليومتري للنتائج المستخلصة من دراسات أداء الإدارة العمومية، من خلال عرض وتحليل ومناقشة، مختلف المصطلحات الأكثر انتشارا، والمنشورات الأكثر إنتاجا، والمؤلفين الأكثر نشرا واستشهادا، والتعاون المشترك للمؤلفين والدول، والمؤسسات الأكثر استشهادا.

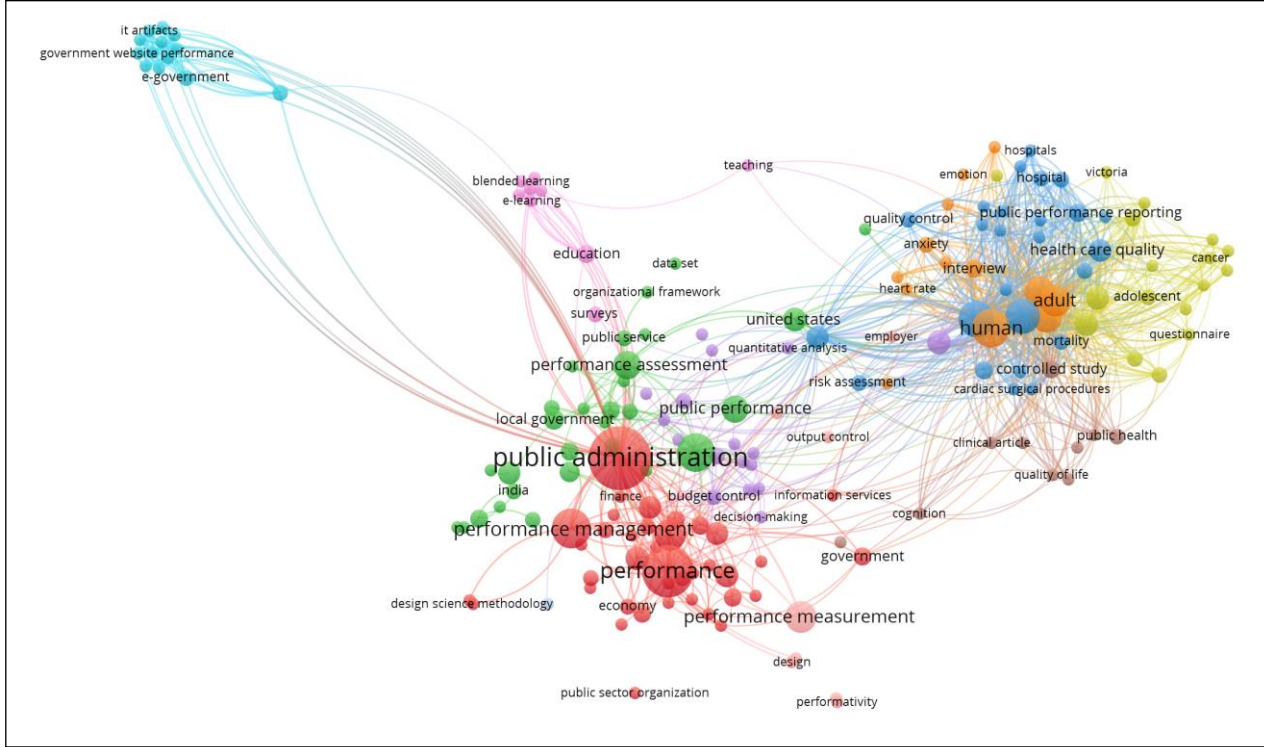
1.2.2.1. تردد الكلمات المفتاحية لدراسات أداء الإدارة العمومية:

يندرج تحت هذا العنصر تحليل شبكة الكلمات المفتاحية، وكثافة الكلمات المفتاحية، وتحليل تكرار الكلمات المفتاحية.

من خلال تحليل المصطلحات المستخدمة بموضوع أداء الإدارة العمومية نجد عدة مصطلحات لها علاقة بالأداء الإداري العمومي حيث أن حجم الدوائر يمثل عدد الاقتباسات وأما المسافة بين هذه الدوائر تشير إلى

العلاقة بين المنشورات ويمكن تقسيم هذه الشبكة إلى مجموعات، حيث أن المجموعة التي لها نفس اللون تكون لها مواضيع مماثلة.

الشكل (11/01): شبكة الكلمات المفتاحية (المصطلحات) في أداء الإدارة العمومية



المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك عدة مجموعات اهتمت بأداء الإدارة العمومية حيث كانت؛ المجموعة الأولى في أسفل الشبكة باللون الأحمر تركز موضوع الأداء الإداري وقياسه ومن هذه المصطلحات نجد: الإدارة العامة (Public Administration)، الأداء (Performance)، إدارة الأداء (Performance Management)، قياس الأداء (Performance Measurement)، وأما المجموعة باللون البنفسجي فتضم مجموعة من المصطلحات من بينها: التعليم (Education)، التعليم المدمج (blended learning)، التعليم الإلكتروني (e-learning)، التدريس (teacing)، أما بالمجموعة الثالثة والتي هي باللون الأخضر ضمت مجموعة من المصطلحات تقييم الأداء (Performance Assessment)، الأداء العام (Public Performance)، الحكومة المحلية (Local Government)، الخدمات العامة (public service)، الولايات المتحدة الأمريكية (united states) وأما المجموعة الرابعة على يمين الشبكة باللون الأصفر فقد ضمت المصطلحات:

الفصل 1. الإطار المنهجي والفكري للدراسة

تقرير (reporting)، فكتوريا (Victoria)، جودة (quality)، استبيان (questionnaire). وما نلاحظه في الشبكة أن هناك علاقة بين مختلف المصطلحات على اختلاف ألوانها، والتي تعالج مواضيع ومنشورات متماثلة، وتخص الإدارة العمومية وإصلاحاتها وقياس أدائها. ولتفصيل أكثر يوضح الجدول الموالي درجة تكرار هذه المصطلحات.

الجدول (3/01): تردد (تكرار) الكلمات المفتاحية في أداء الإدارة العمومية

Total Link Strength	Occurrences	Keyword	Total Link Strength	Occurrences	Keyword
45	3	Hospital	180	48	Public Administration
12	3	India	93	32	Performance
35	3	Information Use	49	19	Performance Management
11	3	Italy	215	18	Human
51	3	Major Clinical Study	78	18	Public Sector
51	3	Mortality	207	16	Article
10	3	Organizational Learning	205	15	Humans
11	3	Organizational Performance	23	12	Accountability
27	3	Patient Satisfaction	179	12	Adult
18	3	Performance Indicators	179	12	Female
13	3	Project Management	179	12	Male
29	3	Public Health	19	12	Performance Measurement
13	3	Public Sector Banks	51	10	Performance Assessment
11	3	Public Service	18	9	Public Performance
35	3	Quality Control	111	7	Aged
60	3	Quality Indicators, Health Care	95	7	Decision Making
59	3	Quality Of Health Care	34	7	Efficiency
43	3	Risk Assessment	117	7	Middle Aged
17	3	Surveys	32	7	Public Management
8	2	Appraisal	49	7	United States
12	2	Asia	74	6	Benchmarking
23	2	Australia	94	6	Health Care Quality
15	2	Balanced Scorecard	39	6	Management
17	2	Blended Learning	31	6	New Public Management
29	2	Cancer	13	6	Public Sector Organizations
25	2	Cardiac Surgical Procedures	8	5	Local Government
4	2	Case Study	22	5	Productivity
10	2	Civil Servants	58	4	Controlled Study
23	2	Clinical Article	30	4	Economics

15	2	Cognition	24	4	Education
6	2	Comparative Study	20	4	Effectiveness
29	2	Consumer	26	4	Eurasia
25	2	Consumer Participation	12	4	Financial Performance
26	2	ControlledClinical Trial	25	4	Government
37	2	CoronaryArtery Bypass Graft	52	4	Interview
17	2	CostBenefitAnalysis	17	4	Performance Appraisal
8	2	Cost-BenefitAnalysis	17	4	Performance Evaluation
17	2	Costs	8	4	Performance Measures
26	2	Cross-Sectional Study	39	4	Priority Journal
18	2	CzechRepublic	78	4	Public Performance Reporting
5	2	Data Set	37	3	Adolescent
11	2	Decision-Making	30	3	Anxiety
4	2	Design	31	3	Budget Control
4	2	Design Science Methodology	6	3	Citizen Participation
17	2	E-Learning	7	3	Data EnvelopmentAnalysis
11	2	EconomicGrowth	29	3	E-Government
29	2	Elective Surgery	17	3	Economy
12	2	Emotion	19	3	Effectiveness And Efficiencies
17	2	Employer	22	3	Europe
15	2	Finance	46	3	Health Care Cost

المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

من خلال الجدول أعلاه وبعد إدخال البيانات إلى برنامج VOSviewer ، وجد 100 مصطلح والتي تكررت عدة مرات، وقد ظهر مصطلح (Public Administration)، والذي يمثل أكثر المصطلحات ترددا وتكرار ب 48 تكرارا على اعتبار أنه مصطلح موجود في كل الدراسات التي تعالج الأداء الإداري، كذلك الحال بالنسبة للمصطلحات التي تمس إصلاحات الإدارة العمومية مثل، (Performance) ب 32 تكرارا، (Performance Management) ب 19 تكرارا، و (Public Sector) ب 18 تكرارا، مع ملاحظة أن هناك تشابه في المصطلحات الخاصة بالأداء مثل (Performance Measurement)، (Performance Assessment) ب 12 و 10 تكرارات على التوالي، ووجود مرادفات لبعض المصطلحات مثل (Health Care Quality)، (Quality Of Health Care) التي تكررت 6 و 3 مرات على التوالي، وقد تم استبعاد المصطلحات التي تكون موجودة بشكل تلقائي في معظم الملخصات مثل (Article)، (Interview)، (Case Study)، (Clinical Article)، (Comparative Study)، (Cross-Sectional Study)، (Design Science Methodology)، (Major Clinical Study)، (Controlled Study)،

وأسماء الدول والقارات مثل : (United States)، (India)، (Australia)، (Asia)، وكذلك المصطلحات الخاصة بالأعمار مثل (Male)، (Adult)، (Female).

من خلال الجدول أعلاه نجد أغلب الدراسات قد ركزت على جوانب محددة في أداء الإدارة العمومية، فبالإضافة إلى التكرارات المذكورة أعلاه المتمثلة في إصلاحات الإدارة العامة نجد أيضا (Public Management)، (Public Performance) والتي تكررت 9 مرات، و(Public Sector Organizations) والذي تكرر 6 مرات.

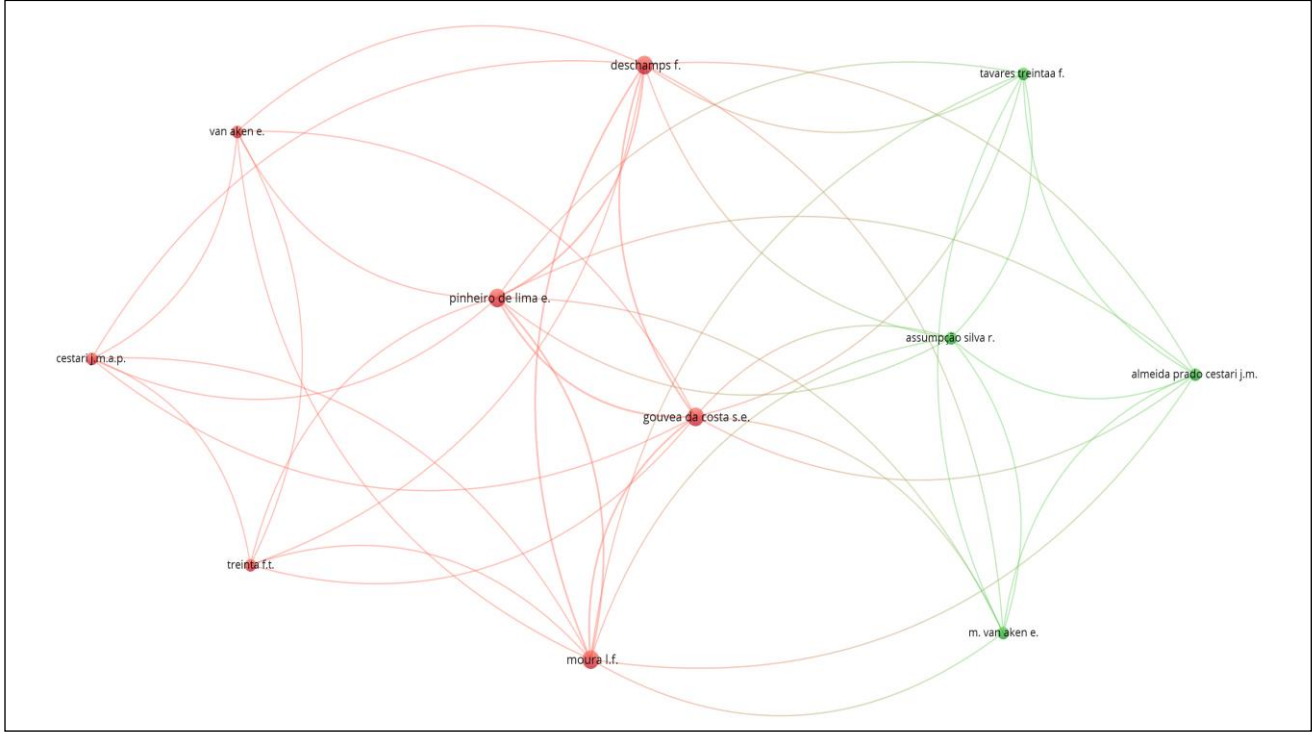
بالإضافة إلى الجانب الصحي من خلال التركيز على المصطلحات التالية (Health Care Quality)، (Quality Of Health Care)، (Health Care Cost)، (Hospital)، (Public Health)، (Quality)، (Indicators, Health Care)، (Cardiac Surgical Procedures)، (Mortality، Anxiety) فمن خلال هذه المصطلحات نلاحظ أن القطاع الصحي قد لقي اهتمامًا واضحًا من طرف مؤلفي الإدارة العمومية، وبالتالي فهو يستجيب لمساهمات الأداء الإداري العمومي.

وأما الجانب الآخر الذي حَضي باهتمام كبير من مؤلفي الإدارة العمومية هو التربية والتعليم، حيث من خلال الجدول نجد التكرارات التالية: (Education) ب4 تكرارات، وأما هذه المصطلحات (Organizational Learning)، (E-Learning)، (Blended Learning)، فقد تكررت 3 مرات فقط.

2.2.2.1. نتائج الباحثين المرجعيين في أداء الإدارة العمومية

يشمل تحليل الباحثين ثلاث جوانب رئيسية وهي: شبكة الباحثين، والباحثين الأكثر نشرا واستشهادا. حيث يوضح الشكل الموالي شبكة الباحثين المرجعيين في أداء الإدارة العمومية.

الشكل (12/01): شبكة الباحثين المرجعيين في أداء الإدارة العمومية



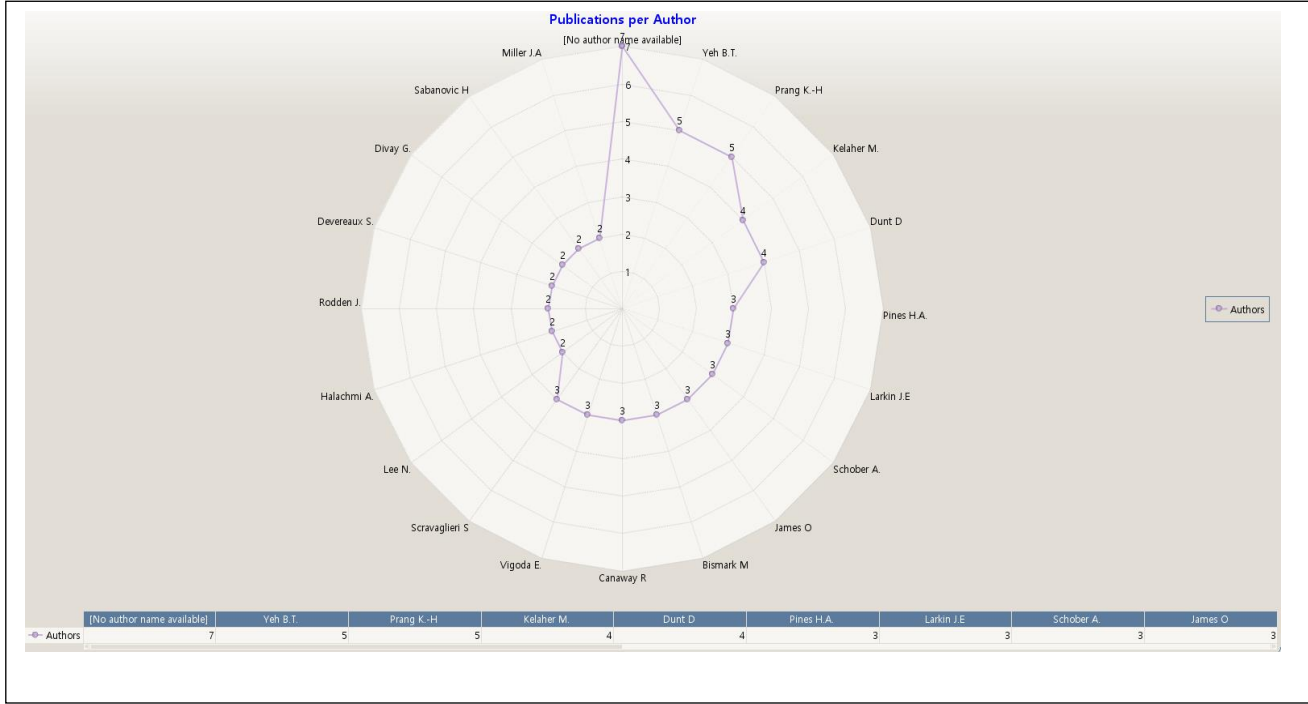
المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ وجود مجموعتين من المؤلفين؛ المجموعة الأولى على رأسها (Tavares Treintaa.F) وتشمل الباحثين الأتية أسماؤهم؛ (Almeida Prado Cestari.J.M)، (M.VanAken.E)، (AssumpacaoSilva.R)، وهي المجموعة التي تظهر باللون الأخضر، وبالرجوع إلى قاعدة البيانات نجد أن هؤلاء المؤلفين تم التعاون بينهم في نشر منشوراتهم التي تتمحور حول مواضيع الإدارة العمومية وتحسين أداء العمومي، أما المجموعة الثانية التي تظهر باللون الأحمر على رأسها (Pinheiro De Lima.E) وتشمل الباحثين (VanAkan.E)، (Cestari.J M.A.P)، (Gouv Costa.S.E)، (Treinta.F.T)، (Moura.L.F)، وبعد إلقاء نظرة على مواضيع منشوراتهم نجد أنهم يتشاركون في الاهتمام بأداء الإدارة العمومية، و التركيز على مجالات مختلفة مثل الرعاية الصحية والتعليم.

يمكن ملاحظة أن هناك قوة ارتباط تجمع المؤلفين الأكثر بروزا في المجموعة التي تظهر باللون الأحمر والتي سبق ذكرهم مع (M.VanAken.E) وأغلب الباحثين مرتبطين به وذلك من خلال الرابط الموجود بينهم،

والمتمثل في تحسين أداء الإدارات العمومية، بالإضافة إلى مواضيع نشرهم التي تتمحور حول إصلاحات الإدارة العمومية، وهذا ما يدل على وجود تعاون بين المؤلفين بالرغم من اختلاف جنسياتهم وأفكارهم.

الشكل (13/01): الباحثين الأكثر نشرًا في أداء الإدارة العمومية

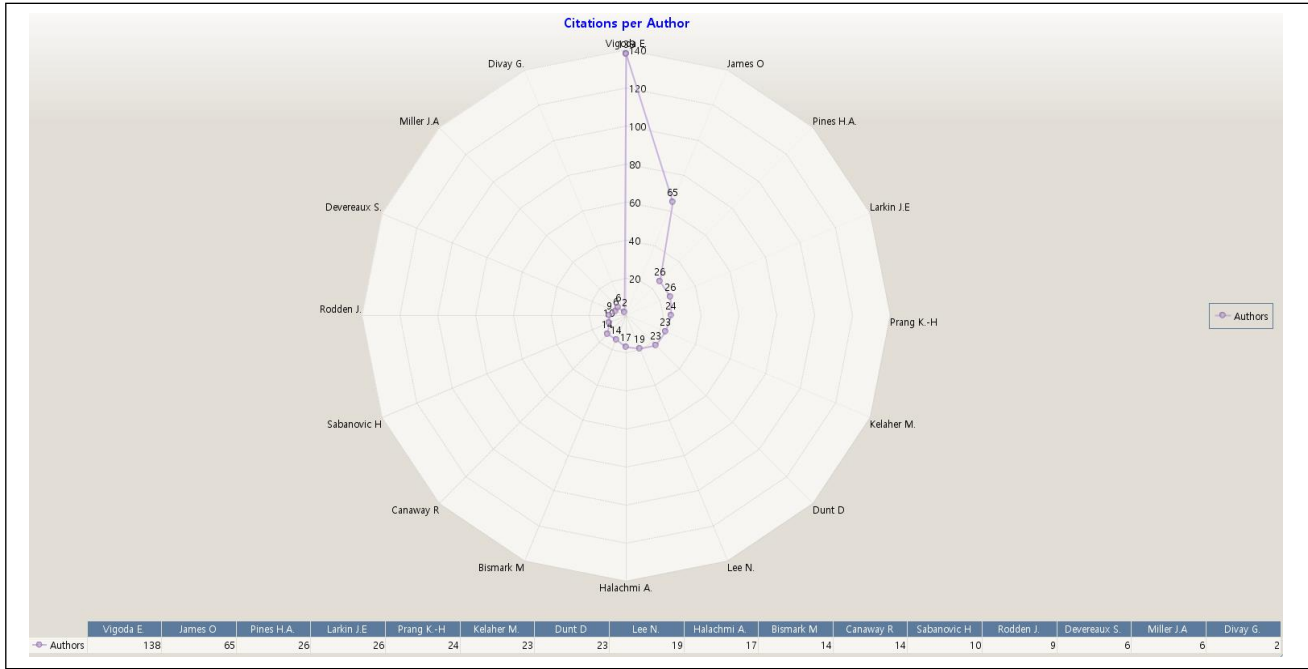


المصدر: مخرجات برنامج KnowledgeMatrix Plus

ومن خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن ما يلاحظ في شكل المؤلفين الأكثر نشرًا، أن هناك عشرة مؤلفين هم الأكثر نشرًا في موضوع أداء الإدارة العمومية من خلال ترتيبهم على عدد المنشورات لكل مؤلف فنجد أن الباحثين (Prang.K.H)،(Yeh.B.T)، قد ألفوا خمسة منشورات تخص أداء الإدارة العمومية أما المؤلفين (Kelaher.M)،(Dunt.D)، قد ألفوا ثلاثة منشورات فقط، وأما عدد المؤلفين الذين ألفوا ثلاثة منشورات فهم: (Schober.A)،(Bismar.K.M)،(Pines.H.A)،(James.O)،(Larkin.J.E)،(Vigoda.E).

وأما بالنسبة للمؤلفين الذين لديهم أكثر عدد من الاستشهادات في مجال الإدارة العمومية فقد تم توضيحهم في الشكل (14/1) أسفله:

الشكل (14/01): الباحثين الأكثر استشهادا في أداء الإدارة العمومية



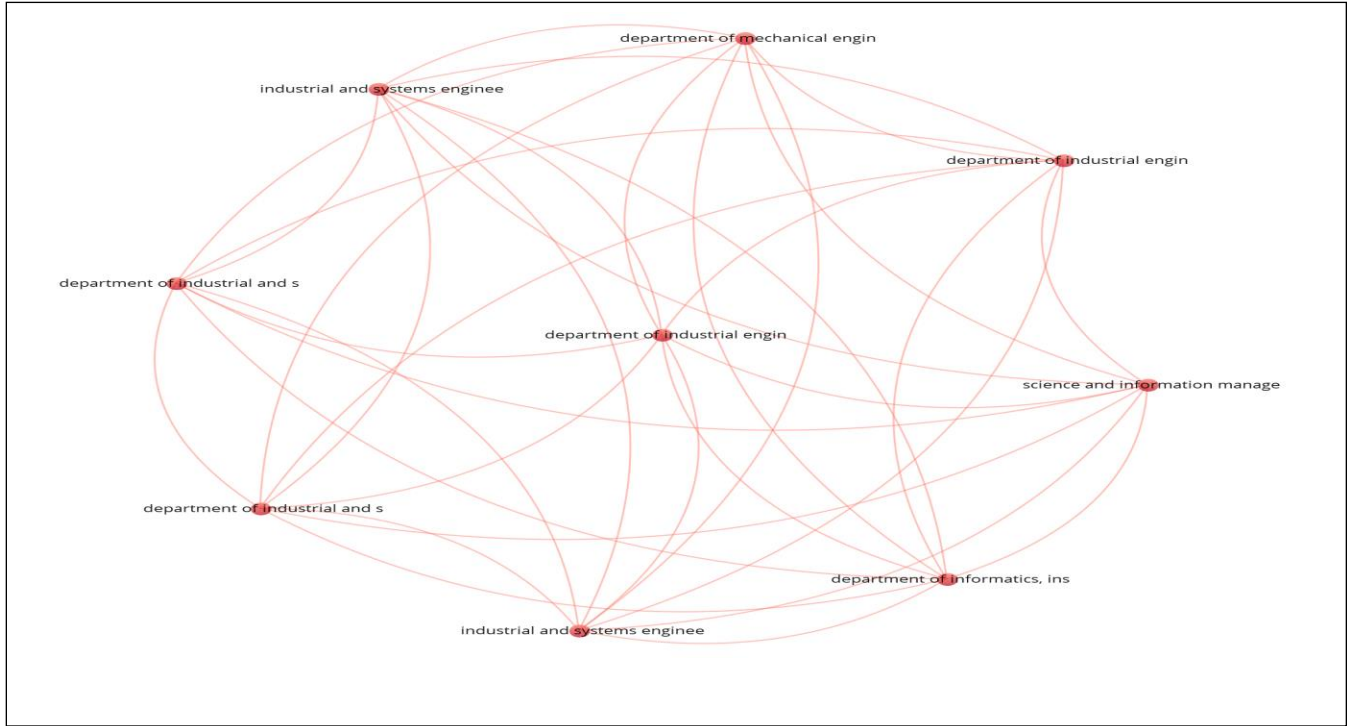
المصدر: مخرجات برنامج KnowledgeMatrix Plus

في شكل المؤلفين الأكثر استشهاد نجد أن معظم المؤلفين الذي لديهم ثلاثة منشورات، هم أنفسهم الذين يملكون أكثر استشهاد؛ حيث نجد المؤلف (Vigoda.E) هو المؤلف الأكثر استشهاد ب 140 استشهاد ويأتي في المرتبة الثانية (James.O) ب 65 استشهاد، والمؤلف (Larkin.J.E) ب 26 استشهاد وهو المرتبة الثالثة على الرغم أن لهم ثلاثة منشورات فقط، ويأتي المؤلف (Prang.K.H) ب 24 استشهاد في المرتبة الرابعة، ويشترك كلا من (Dunt.D) و (Kelاهر.M) في المرتبة الخامسة ب 23 استشهاد، وللمؤلف (Lee.M) 19 استشهاد، والمؤلف (Halachmi.A) 17 استشهاد، وكلا من (Canaway.R) و (Sabanovic.H) 14 استشهاد، وبالتالي فهؤلاء المؤلفين يمكن الرجوع إلى دراساتهم من أجل الاستفادة منها في مجال أداء الإدارة العمومية.

3.2.2.1 نتائج المؤسسات البحثية المرجعية في أداء الإدارة العمومية

سنقوم بتحليل كلا من شبكة المؤسسات البحثية، بالإضافة إلى المؤسسات الأكثر نشرًا واستشهاد من خلال قاعدة البيانات سكوبس (Scopus)، وسوف نركز فقط على المؤسسات البحثية المرجعية، والتي كانت رائدة في نشر واستشهاد منشورات أداء الإدارة العمومية.

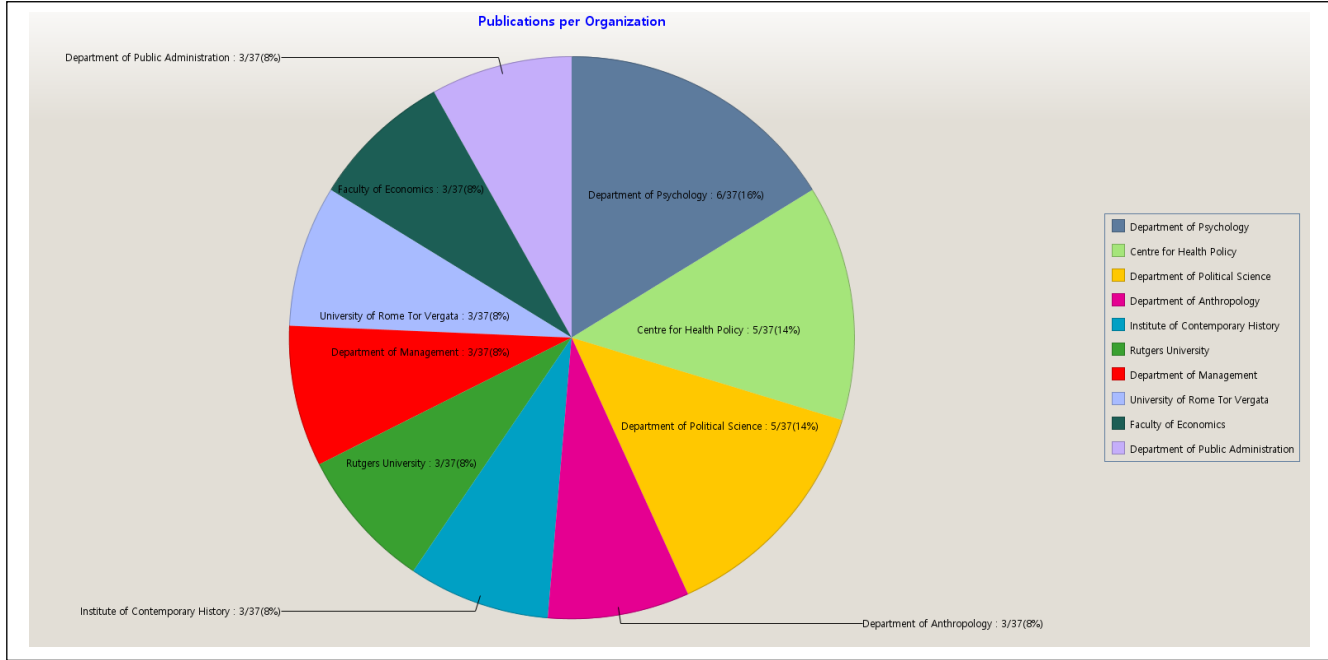
الشكل (15/01): شبكة المؤسسات البحثية المرجعية في أداء الإدارة العمومية



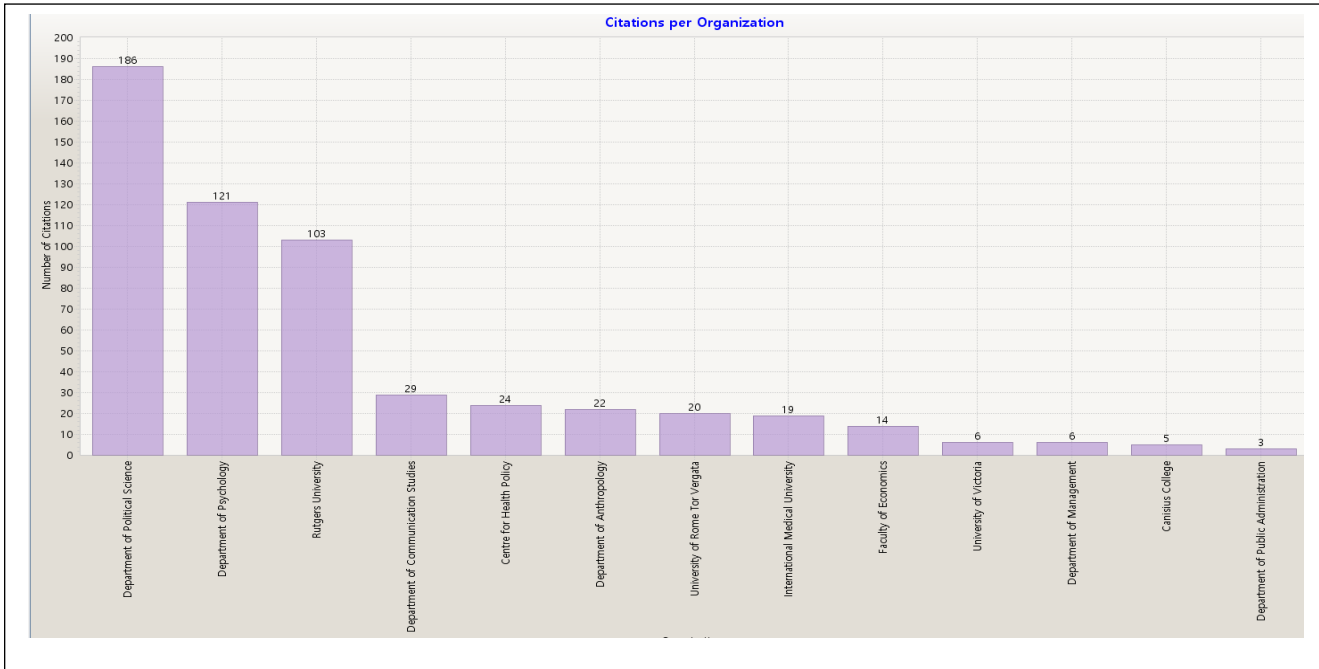
المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

من خلال الشبكة الخاصة بالمؤسسات البحثية في مجال أداء الإدارة العمومية، نجد أن هناك تعاون بين ستة مؤسسات موضحة في الشكل والمتمثلة في (department of informatics.ins)، (science and information manage)، (department of mechanical engin)، (industrial and system engin)، (department of industrial engin)، (department of industrial and s). وهذه المؤسسات كان من أكثر المؤسسات التي لها الفضل إثراء وزيادة المنشورات في مجال أداء الإدارة العمومية. ويوضح الشكل الموالي المؤسسات البحثية الأكثر نشرًا واستشهادًا والتي سبق وأن ذكرناها.

الشكل (16/01): المؤسسات البحثية الأكثر نشرا واستشهادا



الشكل (17/01): المؤسسات البحثية الأكثر استشهادا



المصدر: مخرجات برنامج KnowledgeMatrix Plus

لقد شاركت مؤسسات البحث في تأليف ونشر منشورات أداء الإدارة العمومية محل الدراسة، حيث بلغ عدد المؤسسات المشاركة 37 مؤسسة بحث مختلفة، ويوضح لنا الشكل (06) أكثر عشر مؤسسات بحثا واستشهادا

في مجال أداء الإدارة العمومية مرتبة على أساس عدد المنشورات، فمن حيث عدد المنشورات كانت (Department of Psychology) جامعة تامبل بالولايات المتحدة الأمريكية قسم علم النفس ب 16% (37/6) من عدد المنشورات، وتليها مركز السياسة الصحية جامعة ملبورن بأستراليا ب 14% (37/5) من حيث عدد المنشورات، ويتساوى كلا من قسم الانتروبولوجيا بجامعة لينبوس بالسويد، ولجامعة تور فيرغاتا، وجامعة روتجرز، حيث كان لهم نسبة 8% أي (37/3)، من حيث عدد المنشورات لكل منها.

أما من حيث عدد الاستشهاد فنجد أن أغلب المؤسسات السالفة الذكر كان لها الفضل في زيادة عدد الاستشهاد لمنشورات أداء الإدارة العمومية؛ حيث كان قسم العلوم السياسية بجامعة حيفا في المرتبة الأولى ل 186 استشهادا، و (Department of Psychology) جامعة تامبل بالولايات المتحدة الأمريكية قسم علم النفس، في المرتبة الثانية بقيمة (126)، ويليه قسم دراسات الاتصال جامعة بيجين بالصين ما قيمته 29 استشهادا في المرتبة الثالثة، وأما قسم الانتروبولوجيا بجامعة لينبوس بالسويد فكان لها 22 استشهادا، في حين كان لجامعة تور فيرغاتا (روما) 20 استشهادا. أما جامعة الصحة العالمية بروتردام، هولندا، فكان له 19 استشهاد، وكان للكية الاقتصاد بجامعة بيزا بإيطاليا ب 14 استشهاد فقط.

ومن خلال النسب السابقة لعدد المنشورات يمكن أن نقول أن هناك تعاونا في النشر والاستشهاد بالنسبة لكل المؤسسات البحثية التي ذكرناها، ويمكن الاستفادة من منشوراتها، باعتبارها مؤسسات بحثية مرجعية في مجال أداء الإدارة العمومية.

4.2.2.1. نتائج الدول المرجعية في أداء الإدارة العمومية

الجدول أسفله يوضح معظم الدول الخمس عشرة الأولى والأكثر نشرا واستشهادا لمؤلفات أداء الإدارة العمومية، و المرتبة حسب عدد الاستشهاد التي تم الاعتماد عليها في مختلف مؤلفات أداء الإدارة العمومية.

الجدول (4/01): قائمة الدول الأكثر نشرًا واستشهادًا في أداء الإدارة العمومية

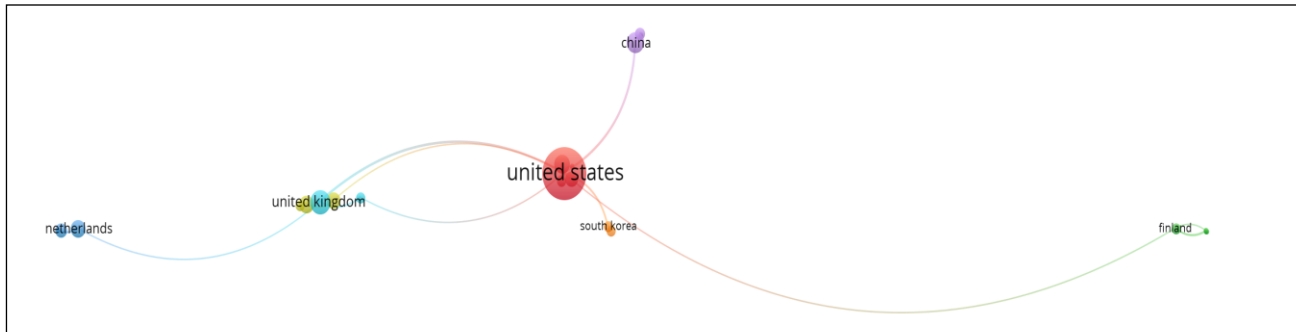
الرتبة	الدول	عدد المنشورات	عدد الاستشهاد
1	الولايات المتحدة	19	1135
2	هولندا	8	273
3	كندا	9	160
4	المملكة المتحدة	15	153
5	إيطاليا	14	138
6	ألمانيا	8	67
7	بلجيكا	-	44
8	الصين	11	43
9	ماليزيا	-	36
10	رومانيا	-	35
11	استراليا	7	34
12	البرازيل	-	28
13	جمهورية التشيك	-	27
14	الهند	9	10
15	النمسا	-	6

المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

يلاحظ من خلال عدد الاستشهادات أن الدول الأكثر نشرًا هي ذاتها الدول الأكثر استشهادًا بما نشرت، حيث تتصدر الولايات المتحدة بـ 1135 استشهادًا، تليها هولندا وكندا بـ 273 و160 استشهادًا على التوالي، ثم إيطاليا بـ 138 استشهادًا.

الشكل أسفله (18/1)، يوضح معظم الدول المرجعية في مجال الإدارة العمومية في دراسات قاعدة Scopus الخاصة بأداء الإدارة العمومية.

الشكل (18/01): شبكة الدول المرجعية



المصدر: مخرجات برنامج VOSviewer

من خلال شبكة تعاون الدول تم تحديد ستة دول مرجعية فقط، حيث يمثل حجم الدوائر علاقة التعاون الكلية مع باقي الدول، ويمثل سمك الروابط قوة التعاون، فيمكننا أن نميز بين المجموعات الأساسية الموضحة، بالرجوع إلى الشكل يلاحظ وجود ترابط وتجمع حول الولايات المتحدة باللون الأحمر، من طرف الصين وكوريا الجنوبية وفنلندا، وترابط بين المملكة المتحدة و هولندا، وهذا على اختلاف ألوان المجموعات والدول الستة. كما تُظهر المسافة بين الدوائر قوة الارتباط بين هذه الدول، ومن خلال الشكل يلاحظ تقارب المسافة بين كل من الولايات المتحدة والصين وكوريا الجنوبية، وكذلك تقارب المسافة بين المملكة المتحدة وهولندا، وكذا سُمك الروابط بينها وهذا راجع إلى قوة الارتباط والتعاون فيما بينها.

3.2.1. الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية في أداء الإدارة العمومية

لا يخلو بحث فمن خلال فحص معظم الدراسات السابقة المرجعية سواء الأجنبية منها أو العربية، فقد وجدنا عدة ثغرات منهجية وبحثية، على اعتبار أن أغلب الباحثين قد عالجوا متغير أداء الإدارة العمومية من زوايا عدة ولكن هناك عناصر مهمة أخرى قد أهملوها، وبالتالي فسوف نحاول الوقوف على بعضها بالتعرض إلى أهم الفجوات البحثية وكذا التوجهات المستقبلية في أداء الإدارة العمومية.

1.3.2.1. الفجوات البحثية في دراسات أداء الإدارة العمومية

من خلال التحليل الببليومتري للدراسات السابقة ظهرت بعض الفجوات البحثية وكذا عدم التركيز على بعض النقاط التي نراها مهمة والمتمثلة في ما يلي:

- عدم توضيح العلاقة الموجودة بين خطط الأداء وتقارير الأداء وأثرهما على أداء الإدارة العمومية.
- بالنسبة للموازنة القائمة على الأداء (PBB)، لم يتم التركيز على الأدلة التجريبية التي تجعل الإصلاحات المستوحاة من القطاع الخاص فعالة في القطاع العمومي.
- تم إغفال بعض العناصر والعوامل التي توضح العلاقة بين أنظمة الأداء و الأداء التنظيمي، ومن هذه العوامل نذكر (التخطيط الاستراتيجي، قياس أداء الإدارة العمومية، صنع القرار).

2.3.2.1. التوجهات المستقبلية في أداء الإدارة العمومية

أما بالنسبة للتوجهات المستقبلية في أداء الإدارة العمومية فسوف نوضحها في باقي فصول الأطروحة، من خلال الجانب النظري منها، وهذه التوجهات تتمثل في النقاط الآتية:

- توضيح المعالم والمبادئ الأساسية للأداء، وكل المصطلحات والكلمات المفتاحية المرتبطة به.
- بيان أثر كل من خطط وتقارير الأداء على أداء الإدارة العمومية وكذا العلاقة الموجودة بينهما.
- توضيح الشروط الواجب توفرها في الإدارة العمومية حتى تكون في تناغم مع مبادئ المناجمنت العمومي الحديث.
- التركيز على العوامل التي تؤثر على العلاقة بين أنظمة الأداء والأداء التنظيمي، والتي من شأنها توضيح عناصر أخرى متعلقة بالمتغير التابع مثل (التخطيط الاستراتيجي، المرونة التنظيمية).
- إن الدراسات السابقة المرجعية لم تعتمد على نفس الأبعاد التي اعتمدها الباحث عند التعرض إلى أداء الإدارة العمومية، حيث إن الإدارات العمومية يجب أن تهتم بقياس أدائها لتلبية رغبات أصحاب المصلحة، وخاصة (العملاء والعمال) على اعتبار أن العامل يسعى إلى تحقيق أفضل الخدمات، في حين أن العملاء يشعرون بالرضا تجاه جودة تلك الخدمات. شريطة أن يقدم كل ما سبق اعتمادا على الثنائية الأساسية (ترشيد استغلال الموارد، تحسين النتائج) وعندما يتم اعتماد هذه الأخيرة فسوف يحتم علينا التركيز على كلا من الرقمنة والحكومة الإلكترونية، هذا من أجل تحقيق ميزة تنافسية ولم لا؟ تحقيق ما يسمى بالأصفر الخمسة (صفر عطب، صفر ورق، صفر تكلفة، صفر خطأ، صفر تأجيل) وبالتالي تحقيق التحسين المنشود من جراء تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث.
- يمكننا تبني بعض الأساليب التي تطبق في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي، على المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري موضوع الدراسة وذلك لسببين هما: النجاح الذي حققته هذه المؤسسات محليا ووطنيا، تطبيق مؤسسات ذات الطابع الاقتصادي بعض مبادئ المناجمنت العمومي الحديث من بينها (تقليص دور الدولة في هذه المؤسسات وحصره في الرقابة والإشراف، بالإضافة إلى التسيير اللامركزي لبعض هذه المؤسسات).

3.1. عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية وأهمية الدراسة مقارنة معها:

حسب التحليل البيبليومتري للدراسات السابقة المرجعية فقد تمكنا من إحصاء عدد هائل من الدراسات المرجعية؛ سواء الأجنبية والتي تختلف حسب آراء المؤلفين و الباحثين، في حين أن الدراسات العربية رأينا أنها دراسات مرجعية ولها أثر في توضيح كلا من ممارسات المناجمنت العمومي الحديث وأداء الإدارة العمومية

1.3.1. عرض تحليل الدراسات السابقة المرجعية الأجنبية:

1.1.2.1 (Eran Vigoda , Marcel Dekker,2003,245- 251) **New Public Management**

قدمت هذه الدراسة في موسوعة الإدارة العامة والسياسة العامة،(Encyclopedia of Public Administration and Public Policy)، وفي كلية العلوم السياسية بجامعة حيفا، بفلسطين، خلال سنة 2003، وتتمثل إشكالية هذه الدراسة في التعرف على الأدبيات الأولية للمناجمت العمومي الحديث، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم التعرض إلى أغلب المفاهيم النظرية والجوانب التي تعنى بالإدارة والأداء الإداري العمومي، ومتطلبات المناجمت العمومي الحديث من أجل تحسين الأداء الإداري العمومي، وتعتبر هذه الدراسة من بين أهم الدراسات المرجعية التي كان لها عدد كبير جدا من الاستشهاد لمعظم الدراسات الحديثة، حيث بلغت 1784 استشهادا إلى غاية تاريخ كتابة هذه الأسطر (24 ديسمبر 2021).

1.2.2.2 (Lina Marcinkevičiūtė ,2007,pp.69-80.)، **Performance Improvement of Public Administration Institutions: The Case of Lithuanian District Municipalities` Administrations.**

تحسين أداء مؤسسات الإدارة العامة: حالة إدارات بلديات بعض المقاطعات الليتوانية.

هذه الورقة قدمت في مجلة السياسة العامة والإدارة، 2007، العدد 19، الذي نشر بكلية الزراعة، جامعة ليتوانيا، ونشرت في شهر فيفري 2007، تتمثل إشكالية هذه الورقة في كيفية تحليل أداء المؤسسات العامة، ودراسة عينة من إدارات بلديات بعض المقاطعات الليتوانية، واعتمد الباحث على المنهج التحليلي حيث تم التعرف على مراحل واتجاهات تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، واقتراح هيكل نموذج تحسين الأداء لمؤسسات الإدارة العامة الليتوانية (على مستوى الحكومة الذاتية)، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

أولا يجب تحديد المشاكل التي تعترض تحسين الإدارة العامة، وتوضيح الافتراضات النظرية والعملية لتطوير هدف الإدارة العامة وبالتالي تحقيق التنمية المعاصرة. ثانيا وعلى أساس التحليل النظري المكتمل، ثبت أن إصلاحات الإدارة العامة التي تم تنفيذها، يمكن توزيعها على ثلاثة اتجاهات

رئيسية. يتعلق الاتجاه الأول بالتحديث الداخلي للحكم المحلي ويشمل السيطرة على النتائج، وتحسين احترافية الموظفين، والتخطيط الاستراتيجي، وتكنولوجيا المعلومات. هذا الاتجاه من الإصلاحات موجه نحو تحسين كفاءة الأداء في مؤسسات الإدارة العامة. أما الاتجاه الثاني فيتعلق بالتوجه نحو السوق ويتضمن عوامل مثل ضمان الجودة، والتوجيه للاستهلاك، والمنافسة في تقديم الخدمات، ويعنى هذا الاتجاه من الإصلاحات بتنفيذ الابتكارات في معهد الإدارة العامة. أما الاتجاه الثالث للإصلاحات فيتعلق بإضفاء الطابع الديمقراطي على الحكم المحلي ويشمل مشاركة المواطنين وموظفي الخدمة المدنية في عمليات صنع القرار، وتطوير الحكومة الإلكترونية. وهو موجه نحو تطوير التقاليد والقيم الديمقراطية. وقد تم وضع نموذج تحسين أداء مؤسسات الإدارة العامة الليتوانية (على مستوى الحكم الذاتي) مع مراعاة مراحل الترتيب المنطقي لخطوات ومراحل التحسين (النظري والتطبيقي)، حيث تسمح مختلف التحقيقات النظرية والتجريبية بتحديد المجالات الرئيسية لأداء الإدارات في البلديات محل الدراسة واقتراح طرق لحل المشاكل الموجودة فيها.

1.1.2.3 (Tom Christensen • Per Læg Reid, 2011, pp 407-423) **Complexity and Hybrid Public Administration -Theoretical and Empirical Challenges.**

نشرت هذه الورقة في موقع (Springerlink.com)، وهذا بتاريخ 07 أكتوبر 2011، وتتمثل إشكالية هذه الورقة في كيفية فهم الآليات الرئيسية والاتجاهات المتزايدة نحو الإدارة الهجينة والمختلطة لإصلاح إدارات القطاع العام النرويجي، واعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال تفسير محاولات تحقيق التوازن بين المناجمنت العمومي الحديث وما بعده، والتي يراها الباحثان وسيلة لتحقيق إصلاح شامل في الإدارة العام في النرويج، وبالتالي فإن الإصلاحات الجديدة تكمل الإصلاحات القديمة بدلاً من استبدالها، وتتعايش المؤسسات القديمة والجديدة وتتطوران معاً، فنتيجة هذه العملية هي زيادة التعقيد والتهجين في تنظيم القطاع العام ولكن أيضاً زيادة عمليات التحسين الإداري، لأن المفاضلة والتوازن بين المبادئ المختلفة يميل إلى التغيير بمرور الوقت، وقد توصل الباحثان إلى نتيجة مفادها، أنه يجب أن يُنظر إلى أي تحول في التوازن بين الاستقلالية والرقابة وللطبيعة المتعددة لوظائف منظمات القطاع العام تؤدي إلى زيادة وترسيخ قيم ومبادئ المناجمنت العمومي الحديث،

وبالتالي تحقيق التنافس بين المصالح المؤسسية، وكما يجب التكيّف مع مبادئ وأهداف المناجمنت العمومي الحديث وجعلها قيم ثقافية متضاربة جزئياً في سياق بيئي وثقافي وهيكل متغير، بدلاً من النظر إلى الأشكال الهجينة على أنها نوع من المرض الذي يحتاج إلى العلاج، بل يجب أن نعتبره سمة منهجية قد يكون لها مزايا المرونة.

1.2.2.4(ABDEL FATAH IBRAHIM, 2012.pp.1-6.). Is New Public Management irrelevant to Developing Countries?.

هل الإدارة العامة الجديدة غير ذات صلة بالدول النامية؟ هذه الورقة نشرت في مجلة العلاقات الدولية الإلكترونية، عدد ديسمبر 2011، والتابعة لجامعة برمنجهام، المملكة المتحدة، تتمثل إشكالية هذا المقال في إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في الدول النامية، وقد تم التعرض إلى العناصر الأساسية والشروط اللازمة لتطبيق للمناجمنت العمومي الحديث، وكيفية تطبيقه على الدول النامية وقدم الباحث مقارنة بين دولتي بنجلاديش وسنغافورة وهل أن هذه الشروط كافية لنجاح التسيير العمومي الحديث في البلدان النامية، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

يعد التسيير العمومي الحديث بشكل عام بديلاً فعالاً لنموذج الإدارة التقليدي، ولكنه ليس مناسباً بالضرورة لجميع بلدان العالم. وبما أن التسيير العمومي الحديث تم تطويرها في الأصل لمساعدة بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، فلا يمكن اعتبار أن التسيير العمومي الحديث سيحقق النجاح في البلدان النامية. ثانياً تعتبر سنغافورة مثلاً جيداً على نجاح التسيير العمومي الحديث في الدول النامية. وفي نفس الوقت، تعتبر بنجلاديش حالة واضحة من حالات الفشل الناتجة عن تنفيذ التسيير العمومي الحديث، حيث أن هناك بعض الشروط المسبقة التي تحتاجها البلدان النامية قبل تطبيق التسيير العمومي الحديث من أجل الحصول على نتائج جيدة وفعالة. وأخيراً من الضروري النظر إلى نموذج التسيير العمومي الحديث على أنه عدد من التقنيات المنفصلة، وليس كحزمة، وهذا لأجل مساعدة البلدان النامية على اعتماد التقنيات التي تناسب احتياجاتها وظروفها المحلية.

1.2.2.5 : (Ani Matei ،Răzvan Băieşiu,2013 pp.684-687). **Good Administration and Performance of Local Public Administration.**

الإدارة الجيدة والأداء الجيد للإدارة العامة المحلية، ورقة بحثية قدمت في الملتقى الدولي الثاني للأعمال والاقتصاد والإدارة - WCBEM 2013، (لا يوجد تاريخ انعقاد الملتقى)، تتمثل إشكالية هذه الورقة في توضيح كلا من الإدارة والأداء الجيدين بالنسبة للإدارة العامة المحلية لبلدية براشوف برومانيا وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تهدف هذه الورقة إلى تحليل الجوانب الثلاثة التي تخص الإدارة الجيدة والمتمثلة في (المفهوم، المبادئ، والحقوق)، حيث استخدم تجربة البلدان الأوروبية -السويد وبريطانيا ورومانيا- وقدمتا نتائج دراسة تم تطويرها في مدينة براشوف حول الطريقة التي ينظر بها مواطنو المدينة إلى الإدارة المناسبة لمجتمعهم. وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها؛ وجود بعض الخلل الوظيفي في العلاقة بين المواطنين والإدارة العامة المحلية، ويجب أن تكون الإدارة هي المبادرة في إقامة علاقة مبنية على الثقة مع المواطنين.

1.1.2.6 (Antoni Verger and Marta Curran,2014,pp253-271) **NEW PUBLIC MANAGEMENT AS A GLOBAL EDUCATION POLICY: ITS ADOPTION AND RE-CONTEXTUALIZATION IN A SOUTHERN EUROPEAN SETTING**

قدمت هذه الورقة في كلية علم الاجتماع بجامعة (Universitat Autònoma de Barcelon)، بإسبانيا، ونشرت بتاريخ 14 ماي 2014 ، وتمثل إشكالية هذه الورقة في كيفية تبني المناجمنت العمومي الحديث في مجال التعليم والاستفادة من مبادئه، وجعله كسياسة تعليم عالمية، وإعادة صياغة مبادئه في دول جنوب أوروبا، وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي، من خلال التعرض إلى مختلف مبادئه في مدينة برشلونة، كما اعتمد الباحث على المنهج التحليلي بإجراء ثلاثة عشر مقابلة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (مسؤولي وزارة التربية والتعليم ، ورجال الأعمال السياسيين ، ونقابات المعلمين ، وبعض مديري أكبر المدارس)، وكذلك تحليل الوثائق لموجزات السياسات والبيانات الصحفية ومجموعات المواد الإعلامية والوثائق القانونية، وتمت هيكلة دراسة الحالة الخاصة بتوضيح ممارسات المناجمنت العمومي الحديث في إقليم كتالونيا بإتباع طريقة تتبع العمليات، في تنظيم المعلومات التي تم الحصول عليها من

خلال الملاحظة التجريبية ، ومكنتنا من ربط الأحداث الرئيسية في عملية السياسة بالتأثير الناتج عن ذلك على نظام التعليم، ولقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج منها:

- فإن التنفيذ الانتقائي والمثير لإصلاحات المناجمنت العمومي الحديث التي نشهدها في كتالونيا يزيد الفجوة بين التطلعات التنظيمية والواقع العملي، وهي ميزة لا تزال سائدة في معظم سيناريوهات دول جنوب أوروبا.

- الأساس المنطقي السائد وراء إصلاحات المناجمنت العمومي الحديث في كتالونيا هو أن استقلالية المدرسة لا يمكن أن تتحقق إلا من جهود إدارة مدرسة قوية ومهنية، ويجب أن يكون للمدرسة قائد قوي ولديه سلطة وصلاحيات كافية تجعله يمارس عمله بكل أريحية، مع رؤية واضحة وإشرافية للإدارة الوصية.

- من بين العوائق الرئيسية أمام تحديث نظام التعليم، والتي تحول دون تحقيق الدور الإيجابي لممارسات المناجمنت العمومي الحديث نجد؛ الثقافة التنظيمية التي سادت في نظام المدارس الإسبانية منذ الثمانينيات من القرن الماضي، النظام البيروقراطي والهرمي السائد في إسبانيا، والتي يجب استبدالها تدريجياً بأشكال أكثر تراتبية للإدارة.

1.2.2. 7 (CHRISTOPHER HOOD and RUTH DIXON ,2015, pp. 265–267.) **What We Have to Show for 30 Years of New Public Management: Higher Costs, More Complaints.**

ما يجب أن نظهره خلال 30 عامًا من الإدارة العامة الجديدة: تكاليف أعلى، مزيد من الشكاوى، مقالة نشرت في مجلة الحوكمة: المجلة الدولية للسياسة والإدارة والمؤسسات، المجلد 28، العدد 3، التابعة لجامعة أكسفورد، المملكة المتحدة، يوليو 2015 تحاول هذه الورقة تحديد وإعادة صياغة شعار العالم: (Bentham)، والمتمثل في " الكفاءة القصوى، تكاليف

أقل" والذي كان سائدا منذ ما يقرب قرنين من الزمن، كما تظهر إصلاحات المناجمنت العمومي الحديث لثلاثة عقود ماضية، والذي حسب نظر الباحثان أدى إلى ارتفاع التكاليف و المزيد من الشكاوى، في ظل هذه الخلفية؛ فإن هذه الورقة تبحث بعناية في مثل هذه الأدلة المتوفرة على مدار 30 عامًا حول تكاليف تشغيل الحكومة المركزية والمحلية في المملكة المتحدة ووقوع التحديات التي تواجه عدالة واتساق الإدارة العامة عبر أمناء المظالم والمحاكم. يبدو هذا التحليل للوهلة الأولى، أنه يقدم دعمًا أكبر لآراء المتشككين في المناجمنت العمومي الحديث، أكثر مما يقدمه لمناصري المناجمنت العمومي الحديث، والذي أدى إلى ارتفاع الشكاوى حول سوء عمل الإدارة إلى المسؤولين في التسعينيات، في حين ارتفعت التحديات القضائية بشكل ملحوظ، مما يشير إلى وجود محاولات للرد عليها بشأن مسألة الاتساق والإنصاف للممارسات المناجمنت العمومي الحديث. وقد خلصت الدراسة في الأخير إلى نتيجة مفادها؛ تحتاج المملكة المتحدة إلى مزيد من العمل على دراسات الحالة من أجل الاستفادة من ممارسات المناجمنت العمومي، وبالتالي تقليل التكاليف، وتقديم أفضل الخدمات التي تحقق الرضا العام لكافة المتعاملين.

1.2.2.8 (Johabed G. Olvera and Claudia N. Avellaneda,2017,pp.1-26.).Performance Management in Public Administration.

إدارة الأداء في الإدارة العامة، 2017. هذا المقال نشر في موسوعة أبحاث أكسفورد للسياسة، الخاص بموضوع السياسة والإدارة والبيروقراطية تاريخ النشر 12 أبريل 2017، تتمحور إشكالية هذه الورقة كيفية إدارة الأداء وتحسينه في الإدارات الحكومية، باعتباره عنصره عنصر من عناصر التسيير العمومي الحديث ، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد ركزا على أنظمة إدارة الأداء في المنظمات العامة، وكيفية قياس مؤشراتهما، وتوضيح كل مكونات هذه الأنظمة من أجل الوصول إلى قرارات إستراتيجية تهدف إلى تحسين أداء هذه المنظمات، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تقييم دور أنظمة إدارة الأداء في الإدارة العامة. يحتاج إلى العديد من العناصر والمكونات، على غرار التخطيط الاستراتيجي ، جمع البيانات وتحليلها (قياس الأداء)، واستخدام البيانات لصنع القرار (إدارة الأداء)، وبالتالي تحسين الأداء الحكومي والذي يمكن تقييمه عبر عدة أبعاد، وبالتالي فالعلاقة بين أنظمة إدارة الأداء، والأداء التنظيمي متوقفة على عوامل أخرى.

1.1.2.9 (Khic-Houy Prang, Rachel Canaway, Marie Bismark, David Dunt & Margaret Kelaher, 2018, pp. 293-323.) **The use of public performance reporting by general practitioners: a study of perceptions and referral behaviours**

نشرت هذه الورقة في مجلة BMC Family Practice، المجلد 19، رقم المقالة: 29 (2018)، وهذا بتاريخ 12 فيفري من نفس السنة، وتتمثل إشكالية هذه الورقة في كيفية تحسين جودة الخدمة والرعاية الصحية في المستشفيات وتحقيق الرضا لمتلقي الخدمات الصحية في أستراليا، ولقد اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي وتحليل المحتوى من خلال استخدام تقارير الأداء العام (PPR) من بيانات المستشفى من قبل الممارسين العاميين للصحة وهذا بإجراء دليل مقابلة مع أربعين (40) طبيبا عاما، الذين تم تجنيدهم عبر شبكة البحوث القائمة على ممارسة الرعاية الصحية الأولية في مقاطعة فكتوريا بأستراليا، وبعد تسجيل المقابلات وتحليلها موضوعيا، توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- غالبية الممارسين العاميين للصحة لم تستخدم تقارير الأداء العام عند إحالة المرضى إلى المستشفيات، بدلا من ذلك اعتمد معظمهم على مصادر معلومات غير رسمية مثل التجارب السابقة سواء الخاصة بهم أو الخاصة بالمرضى.
- معظم الحواجز التي جعلت الممارسين العاميين من ممارسة تقارير الأداء العام هي؛ عدم وجود مصداقية للبيانات، محدودية الخيارات للمستشفيات العامة في المناطق الإقليمية و الريفية، كما لا توجد تقارير إلزامية للأداء العام في المستشفيات الخاصة.
- تتطلب تقارير ومؤشرات الأداء العام مزيدا من التطوير قبل أن يدركها الأطباء على أنها صالحة وذات مصداقية وفائدة.

1.1.2.10 (Carolina Santos, Vitor Santos, António Tavares, João Varajão, 2020, p 37- 48), **Project Management in Public Health: A Systematic Literature Review on Success Criteria and Factors.**

نشرت هذه الدراسة في مجلة الصحة العامة بالبرتغال، بتاريخ 30 جوان 2020، وتتمثل إشكالية هذه الدراسة في كيفية تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث في مجال الصحة العامة في البرتغال، وجعلها نموذجاً يُحتذى به، وقد انتهج الباحثان أسلوب تحليل المحتوى، من خلال التعرض إلى إدارة المشاريع في الصحة العامة، ومراجعة منهجية للأدبيات السابقة حول معايير وعوامل نجاح تطبيق ممارسات المناجمنت العمومي الحديث في مجال الصحة العمومية على اعتبارها الجانب الذي يمس جميع أفراد المجتمع. ولقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- على الرغم من الجهود التي بذلت في الثلاثين عام الماضية في تحديد عوامل النجاح العامة، فإنه لا توجد مؤلفات كافية تربط هذه العوامل بالنجاح الذي تحققه المشروعات بالشكل الفعال.
- تقترب هذه الدراسات من النجاح من منظور المناجمنت العمومي الحديث، والتي قد يتم تطبيقها على أرض الواقع، و بالإمكان تعميمها على كل أنحاء الدولة.
- يحقق تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث رضا عام لأصحاب المصلحة، ويحقق كذلك أنواع متميزة من المشاريع، وفي مجموعة متنوعة من بيئات الصحة العامة.
- تضمن الإجراءات المتبعة في ممارسات المناجمنت العمومي الحديث نجاح المشروعات الصحية، وبالتالي يساعد مديري المشاريع والمنظمات في إدارة وتحسين أداء المشروع، وقد يكون من السهل اقتراح وتبرير استثمارات كبيرة في هياكل وعمليات إدارة الشركات والأفراد في مؤسسات الرعاية الصحية.

1.1.2.11 (Ewa Stroińska,2020,pp,01-28.) **New Public Management**

as a Tool for Changes in Public Administration

الإدارة العامة الجديدة كأداة للتغييرات في الإدارة العامة ، قد تم نشر هذه الورقة بتاريخ 04 ديسمبر 2020، في مجلة Journal of Intercultural Management، المجلد رقم 12، العدد 04، التابعة لكلية الإدارة، في جامعة جان كوتشانوفسكي، كيلسي، بولندا، وتتمثل إشكالية هذه الورقة في كيفية مساهمة الإدارة العامة الجديدة من أجل إحداث تغييرات جذرية في الإدارة العامة، والغرض من هذه الورقة هو وصف نموذج الإدارة العامة الجديدة، والذي يساعد المؤسسات العامة على الاستجابة للتحديات التي يطرحها أصحاب المصلحة الداخليون والخارجيون على حد سواء، وتقدم هذه الورقة أطروحة مفادها:

أن التغييرات في الإدارة العامة تتطلب تحويل نظام إدارة يتميز بريادة الأعمال، واستخدام استراتيجيات مختلفة موجهة للأعمال لتنفيذ إجراءات فعالة تحقق الريادة في المؤسسات العامة، إضافة إلى تطبيق ممارسات المؤسسات الخاصة في مختلف المؤسسات العامة مثل (مكافحة البيروقراطية، تحسين جودة الخدمة العمومية ترشيد الموارد المتاحة، وتقليل من النفقات العامة ...)، وبالتالي حسب نظر الباحثة يمكن أن تعتبر الإدارة العامة الجديدة (NPM) أداة للتغييرات في الإدارات العامة في بولندا.

1.1.2.12. (Fernanda T. Treinta, Louisi F. Moura, José M. Almeida Prado Cestari, Edson Pinheiro de Lima, Fernando Deschamps, Sergio Eduardo Gouvea da Costa, Eileen M. Van Aken, Juliano Munik and Luciana R. Leite, 2020,p p.134- 158)

Design and Implementation Factors for Performance Measurement in Non-profit Organizations: A Literature Review

قدمت هذه الورقة في كلية الهندسة الصناعية و النظم بجامعة الهندسة الصناعية والنظم، Pontificia Universidade Catolica do Parana ، كوريتيبيا ، البرازيل، بتاريخ 07 أوت 2020، وتتمثل إشكالية هذه الورقة في التعرف على أنظمة قياس الأداء (PMS) في المنظمات غير الربحية (NPOs)، وفي المنظمات الربحية. حيث تم استخدام المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات الخاصة بأنظمة القياس والمدعومة بالتحليلات الببليومترية والشبكات، وتم فحص مجموعة مكونة من 240 مقالة تتعلق بهذا المجال البحثي، وتم تحديد الموضوعات الأكثر انتشاراً في هذا المجال البحثي وعلاقتها المتبادلة، مما يعرض الخطوط العريضة للجهود الحالية، وحسب الباحثين فإن المنظمات غير الربحية لديها توجه نحو الرسالة والقيمة الاجتماعية التي تقدمها للدولة أو الأفراد، ولا يأخذون بعين الاعتبار الكفاءة التنظيمية والجدوى فحسب ، بل يهتمون أيضاً بالتأثير الاجتماعي للمنظمة. وبالتالي فإن هذا الدراسة توضح توليفاً شاملاً لـ PMS في المنظمات غير الربحية. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- يجب تحديد المتطلبات الرئيسية للمنظمات غير الربحية، واقتراح إطار عمل لتنظيم عوامل تصميم وتنفيذ أنظمة إدارة الأداء في هذه المنظمات.
- لا يزال البحث والتحقيق في قياس الأداء في المنظمات غير الربحية في مرحلته الأولى من التطور، مع العديد من الفرص لمواصلة تطوير هذا المجال، وبالتالي يجب إنشاء أطر ونماذج مفاهيمية خاصة به، وتكون عملية تكييف هذه النماذج من المجال العام لقياس الأداء.

- تمثل هذه الدراسة الإطار الفوقي الذي ينظم الموضوعات البحثية الرئيسية لنظام PMS في المنظمات غير الربحية، وكذلك الإطار الذي يُدمج العوامل التي تؤثر في تصميم وتنفيذ أنظمة PMS في المنظمات غير الهادفة للربح.

2.3.1. عرض تحليل الدراسات السابقة المرجعية العربية:

من الضروري الرجوع للدراسات العربية حتى ولم تظهر في التحليل الببليومتري، وهذه الدراسات هي دراسات مرجعية لأننا قد اعتمدنا عليها في صياغة نموذج النهائي للدراسة، وهذه الدراسات تتمثل في ما يلي:

1.1.2.1. دراسة (طارق عاشور 2012) - التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية كفاءة المنظمات الحكومية – مقالة منشورة في مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 01 / 2011 ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة سعيدة. تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول مدى أهمية التسيير العمومي الجديد والذي من شأنه أن يدعم ويعزز كفاءة وفعالية المنظمات الحكومية، ولدراسة هذه الإشكالية أتبع الباحث الأسلوب التحليلي وهذا من خلال استعراض الأدبيات الأولى لظهور التسيير العمومي الجديد وتقديم جل عناصره وتطبيقاته ضمن السياق العالمي ووضح كيفية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد في مختلف الدول مع مراعاة الاختلافات في ممارسة وتطوير هذه المبادئ. بالإضافة إلى توضيح تأثير مبادئ وممارسات التسيير العمومي الجديد على الدول النامية والتي يجب إعادة النظر في هذه الممارسات قبل تنفيذها وهذا لاختلاف البيئية الاجتماعية والثقافية والإدارية فيها. وقد خلصت الدراسة إلى أنه يمكن الرفع من كفاءة وفعالية المنظمات العامة إذا تم الأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل دولة، وبالتالي تطبيق أفضل الممارسات التسييرية الخاصة بالتسيير العمومي الجديد والذي يمكن تعميمه على كل الدول. كما توصل الباحث إلى أن التسيير العمومي الجديد يعمل على تقليص دور البيروقراطية العامة في تقديم الخدمات من خلال الاعتماد على القطاع الخاص.

2.1.2.1. دراسة (مشبب بن عايض القحطاني، 2012)، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، مداخلة مقدمة في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية المنعقد أيام 10 إلى 12 ديسمبر 2012 بمعهد الإدارة، جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية، وتتمثل إشكالية الدراسة في التعرف على واقع قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في

المملكة العربية السعودية، ولمعالجة هذه الإشكالية اعتمد الباحث على منهج البحث المكتبي لدراسة الأدبيات السابقة المتخصصة في مجال قياس الأداء الحكومي، كما اتبعت الورقة المنهج المسحي الوصفي، بهدف الوقوف على واقع قياس الأداء في الأجهزة الحكومية، وذلك من خلال تصميم استبيان وتعبئته باستخدام أسلوب المقابلات المقننة، والذي وزع على 29 جهاز حكومياً، وقد تصميم الاستبيان، بحيث تكون الإجابة عن فقراتها باستخدام المتغيرات الصورية (Dummy variable) ويأخذ المتغير القيمة (1) في حالة تحقق الإجابة عن الفقرة لدى الجهاز الحكومي و القيمة (0) في حالة عدم التحقق، ليخلص في الأخير إلى جملة من النتائج نلخصها في النقاط التالية :

- يجب أن يعتمد قياس الأداء في القطاع الحكومي على بيانات واضحة ودقيقة وتحدد المصادر داخل الجهاز الحكومي.
- عدم الفصل بين عملي القياس و الإدارة في أجهزة القطاع الحكومي.
- من الضروري الاهتمام بالتقارير السنوية سواء الداخلية أو الخارجية، لأنها تخلق الدافعية العالية لتطبيق نظام القياس لدى مختلف الأجهزة الحكومية، كما تحدد وتبين جوانب التحسين لديها.

3.1.2.1. دراسة (بن عيسى ليلي 2013) - الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد ورقة بحثية قدمت في مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية في العدد الرابع عشر - ديسمبر 2013 بجامعة بسكرة . تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول كيفية مساهمة الحكم الراشد في تفعيل التسيير العمومي الجديد وهذا من خلال التعرف على المبادئ و المفاهيم، و أسباب الظهور للمصطلحين (الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد)، لتخلص الدراسة في الأخير إلى أن الحكم الراشد هو الذي هيأ الأرضية العامة لتطبيق التسيير العمومي الجديد على الرغم من اختلاف نماذج هذا الأخير.

4.1.2.1. دراسة (تيشات سلوى، 2015): آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس: تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول مدى مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحقيق الأداء الناجع للوظيفة العمومية في الدول التي انتهجت هذا الأسلوب على غرار نيوزلندا، فرنسا، والولايات

المتحدة الأمريكية، ولدراسة هذه الإشكالية اعتمدت الباحثة على المنهج الموجبي، وذلك بتحليل ما جاء في الدراسات والتقارير حول تجارب هذه الدول ومحاولة إسقاطها على حالة الجزائر للبحث في سبل الاستفادة منها، لتخلص الدراسة في الأخير إلى أن تطبيق هذا الأسلوب في الوظيفة العمومية سوف يؤدي إلى عصرنة الإدارة العمومية لأنه يعتمد على التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية العمومية الذي طالما كان غائبا في ظل الإدارة البيروقراطية التي جعلت من الموظفين العموميين مجرد آلات لتنفيذ اللوائح والقوانين.

5.1.2.1. دراسة (شريفة رفاع 2016) - نظرية الإدارة العامة الحديثة ودورها في معالجة إشكالية إدماج مفهوم الأداء في الخدمة العمومية ، المقال نشر في مجلة الباحث، العدد 06، جامعة ورقلة، تمحورت إشكالية الدراسة حول توضيح التغيير الحاصل في إدارة الخدمات وفق نظرية الإدارة العامة الجديدة، لقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في توضيح كلا من، مجالات التغيير الذي يمس إدارة الخدمات العامة وفقا للإدارة العامة الحديثة، من خلال اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين يتم التعامل معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية، وتوضيح أهم الانتقادات الموجهة إلى الأساليب التقليدية المستخدمة في تسيير الخدمات العامة، والتي انجر عنها العديد من المشاكل والتي من أهمها، تدخل الجهاز السياسي في التسيير مع عدم وجود معايير قياس وتقييم أداء هذه الخدمات بشكل موضوعي، لتخلص الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج منها:

- إدارة الخدمات العامة التقليدية واقعة بين عدة متناقضات؛ الدفاع عن أسس النظرية الاقتصادية الاجتماعية، والتي توصي بإنشاء منظمات مهنية تخصصية ملزمة من ناحية الأداء أمام السلطات العمومية، ووجوب تحقيق الأهداف الاجتماعية، ومن جانب آخر عدم القدرة على تحقيق ذلك لوجود الأزمات المالية العمومية.
- إن إدارة الخدمات العامة الحديثة تتطلب تغيير على مستوى مؤسساتي، الأمر الذي يتطلب تجنيد ومثابرة من طرف جميع الشرائح.
- بإمكان جلب الأنظمة المعلوماتية والرقابية من القطاع الخاص وجعلها ملائمة للقطاع العام.

6.1.2.1. دراسة (لحبيب بلية 2018) - التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامه مؤسسات القطاع العام - مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول "تفعيل الدور التنموي للقطاع العام كآلية للنهوض بالاقتصاد

خارج قطاع المحروقات"، والمنظم من طرف كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة البليدة 2، وتمحورت إشكالية هذه المداخلة حول كيفية مساهمة مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين حكامه مؤسسات القطاع العام، ولكي يتم دراسة هذه الإشكالية فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، من خلال التعرض إلى المفاهيم المتنوعة للتسيير العمومي الحديث وأسباب ظهوره، بالإضافة إلى توضيح مبادئه وعلاقته بالحكامه والتي حسب رأي الباحث فإن هذه الأخيرة تشترك مع التسيير العمومي الجديد في مختلف مبادئه، كما تم التعرض إلى مبادئ الحكامه و التسيير العمومي الحديث في التعليم العالي، ليوضح في الأخير العلاقة التي تربط التسيير العمومي الحديث بالحكامه، وكيفية أنه لا يمكن تحسين الحكامه دون أنظمة إدارة وتسيير ذات كفاءة وفعالية.

1.2.1.7. دراسة (حسن السيد حجير، 2019)، اثر العمل بنموذج الإدارة العامة الجديدة على مقاييس الأداء الحكومي، دراسة حالة، مقالة نشرت في مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، العدد الثاني، المجلد الثالث، مايو 2019، التي تصدر عن قسم المحاسبة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، تتمثل إشكالية هذا المقال في تقييم صلاحية المقاييس المالية للأداء الحكومي في ظل بيئة الإدارة العامة الجديدة، ولتحليل هذه الإشكالية فقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، من خلال التعرض إلى بيئة الإدارة العامة الجديدة، بالإضافة إلى تصميم قائمتين استقصاء إحداهما، موجهة لمشغلي النظام في المؤسسة الحكومية، والأخرى موجهة للمواطنين باعتبارهم أصحاب المصلحة من أداء المؤسسة الحكومية محل الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء على عينة مكونة من (30) قائمة موزعة على (4) إدارات فرعية مختلفة، ومن أجل تحليل هذه البيانات اعتمد الباحث على منهج الإحصاء الوصفي (مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت) وقد خلص في الأخير إلى جملة من النتائج منها:

- تم التركيز على الجوانب المالية للأداء الحكومي، كما تم أيضا التركيز على القيمة الناتجة من تقييم هذا الأداء.
- عدم الاهتمام بجودة المعلومات التي ينتجها النظام في المؤسسة الحكومية.
- القيمة من تكنولوجيا المعلومات المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ضعيفة ولا تحقق تلاؤما مع البيئة التكنولوجية الجديدة.

3.1.1. أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:

وأهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة الاعتماد على المتغيرات الموقفية والتي لم تتعرض لها كل الدراسات السابقة المرجعية التي اطلعت عليها، لما لها من أثر في توضيح العلاقة الوطيدة بين المناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية، ومن هذه المتغيرات الموقفية نذكر:

- سمات الوظيفة العمومية من خلال التركيز على طبيعة القطاع، ونوعية ونطاق المهام التي يمارسها الموظفون في تلك الإدارات.
- بالإضافة إلى العوامل التنظيمية التي تتميز بها الإدارات العمومية، حيث تم التركيز فيها على المعتقدات الفردية والسياسية والقيم السائدة في تلك الإدارات للقادة والمديرين، حيث أن بعض العاملين يدركون أن أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة القادة، كما أن هذه الممارسات هي جزء من الثقافة التنظيمية للإدارات والتعرض للعديد من المواقف يزيد من هذه الثقافة وبالتالي خلق مساحة من التعاون بين العمال على المستويين الأفقي والعمودي للمؤسسة، وكما أن للمعتقدات والثقافة السائدة تأثيرا على أداء الإدارات العمومية فإن للهيكل التنظيمي تأثيرا أكبر، باعتباره الأداة التي من خلالها يمكن تحديد المهام والوظائف، وتحديد خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة. على اعتبار أن المركزية أهم بعد من أبعاد الهيكل التنظيمي، والتي رأى الباحث بتعويضها باللامركزية.
- الضوابط والقوانين، لكل إدارة قوانين تضبط أداءها مثل (قوانين المالية، قوانين الوظيف العمومي، قوانين الوزارة الوصية)، وسنركز من خلال دراستنا على التكامل بين القانون وتطبيقه من جهة ومساهمة المناجمنت العمومي الحديث من جهة أخرى، بما يضمن المرونة المسؤولة.
- العوامل الخارجية: لما تحتله من أهمية في تفسير العلاقة بين المناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية، ومنها (مشاركة المواطنين، الضغط المهني للجمعيات والنقابات).

من خلال ما تم عرضه من إشكاليات للدراسات السابقة تبين أن :

- تتفق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة في اختيارها للمنهج الوصفي الذي يجب الاعتماد عليه عند التعرض لأبعاد المتغيرين المناجمنت العمومي الحديث، وتحسين الأداء الإداري العمومي. هذا بالنسبة إلى الجزء النظري، كذلك الحال بالنسبة إلى الجزء الميداني من

الدراسة من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية سواءً بالنسبة للدراسات السابقة أو للدراسة الحالية. حيث تم تفسير وإسقاط أبعاد المتغيرات الخاصة بالدراسات السابقة أو الدراسة الحالية من خلال الاستبيان و دليل المقابلة، والذي من خلال الاعتماد عليهما تم الوقوف على مخرجات النتائج الخاصة بكل إدارة، وذلك بتطبيق أدوات البحث، ثم تحليل البيانات ومعالجتها بالأساليب الإحصائية السابقة وأخيرًا عرض النتائج وتفسيرها.

- أن أغلب الدراسات السابقة قد اعتمدت على تحليل الدور أو العلاقة باستخدام مقارنة واحدة وهي إما استعمال المقاربة الكيفية من خلال تحليل بيانات دليل المقابلة، أو المقاربة الكمية من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان، في حين أن دراستنا سوف يكون التحليل لدور المناجمت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية، بواسطة المقاربة الهجينة أي باستخدام التحليلين، (التحليل الكيفي لبيانات دليل المقابلة، والتحليل الكمي لبيانات الاستبيان باستخدام طرق التحليل الإحصائي البسيطة والمتقدمة، بالإضافة إلى التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلة البنائية)

- إن أغلب الدراسات السابقة تعالج علاقة المناجمت العمومي الحديث بالإصلاحات الإدارية بصفة سطحية وعدم الاعتماد على نظريات المناجمت العمومي الحديث والاقتصار على نظرية الاختيار العام فقط، وأما دراستنا الحالية سوف تركز على كل النظريات الخاصة بالمناجمت العمومي الحديث، بالإضافة إلى توضيح النظريات الحديثة التي خاض فيها الباحثون والمختصون بالتوضيح والتحليل وخصصنا لها مبحثًا خاصًا بها.

- تبين الدراسات السابقة التي وردت في الدراسة أن هناك تعارض بين مبادئ المناجمت العمومي الحديث ومصالح الجمهور والعاملين، بالإضافة إلى عدم الاهتمام بجودة المعلومات التي ينتجها النظام في المؤسسات الحكومية، بسبب عدم تفعيل تلك المبادئ بالشكل المناسب، أما في دراستنا فسوف نوضح بالتحليل والتفسير كيفية تفعيل تلك المبادئ نظريًا من خلال نمذجتها التطبيقية في التجارب العالمية الرائدة في العالم على غرار المملكة المتحدة، ماليزيا، تركيا، كندا، وجنوب إفريقيا.

- كما تبين الدراسات السابقة أن المناجمنت العمومي الحديث، أضحى حتمية عالمية من خلال فرضه على الدول النامية من طرف بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والذي حقق نتائج مبهرة للدول المتقدمة، في حين إنه لم يحقق النجاح في الدول النامية، وفي دراستنا الحالية سوف نوضح مواطن الضعف، وتقديم بدائل ومقترحات التي تجعل من المناجمنت العمومي الحديث ليس حتمية بقدر ما هو وسيلة ومنهج يحقق أبعاد المتغير التابع، مع توفر بعض الشروط التي سوف نسردها في المبحث الخاص بها.
- وأخيرا إن أغلب الدراسات السابقة توضح أن عدم تهيئة الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث يؤدي إلى زيادة البيروقراطية، ويصبح المسؤول هو المستفيد الوحيد من هذه المبادئ، أما في دراستنا الحالية سوف نبين كيفية جلب الأنظمة المعلوماتية والرقابية من القطاع الخاص وجعلها ملائمة للقطاع العام، إضافة إلى كيفية الفصل بين عمليتي القياس والإدارة في أجهزة القطاع الحكومي.

خلاصة الفصل الأول

يُعبّر التحليل الببليومتري للدراسات السابقة عن تلك لخطوات العلمية التي تهتم بدراسة الإنتاج الفكري الخاص أو العام، وذلك بتناول موضوع معين من خلال دراسته كمياً أو نوعياً، وتطبيق مختلف المناهج الرياضية والإحصائية، وهذا لغرض معرفة الدراسات المرجعية الخاصة بكل دراسة، وهذا ما تم التعرض له في هذا الفصل من بتحليل متغيرات الدراسة (المناجمنت العمومي الحديث، أداء الإدارة العمومية) من خلال التطرق لهذا المفهوم في فصل تم فيه عرض مختلف التوجهات الفكرية والنظرية تم التوصل إلى الجوانب التالية:

- إنّ مراحل ظهور المناجمنت العمومي الحديث تتعلق بالفترات: (الفترة الأولى 1947-1990، الفترة الثانية 1991-2000، الفترة الثالثة 2001-2022)، وأما مراحل ظهور أداء الإدارة العمومية تتمثل في الفترات التالية (الفترة الأولى 1940-2000، الفترة الثانية 2001-2010، الفترة الثالثة 2011-2021)، واللذان تعتبران حسب التحليل الببليومتري مراحل أساسية لهما.
- تعتبر الدراسة الببليومترية عنصراً هاماً لمعرفة الدراسات السابقة المرجعية، من خلال تحليل المصطلحات الأكثر انتشاراً، والمنشورات الأكثر إنتاجاً، وكذلك المؤلفين الأكثر نشراً واستشهاداً، وكذا التعاون المشترك للمؤلفين والدول، ومختلف المؤسسات الأكثر استشهاداً لعنصري المناجمنت العمومي الحديث وأداء الإدارة العمومية.
- من خلال التحليل الببليومتري لبيانات قاعدة سكوبس (Scopus)، وباستخدام برنامجي (VOSviewer و KnowledgeMatrix Plus)، وباستخدام الطرق الإحصائية والأساليب الرياضية في تحليل الدراسات السابقة، فقد تم عرض وتحليل الجهود المعرفية والأعمال البحثية السابقة والخاصة بدراسات المناجمنت العمومي الحديث و أداء الإدارة العمومية
- التعرف على الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية لكلا المتغيرين (المناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية)، وأخيراً عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية الأجنبية والعربية، وتجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على دراسات عربية مرجعية في صياغة نموذج الدراسة، ومن الضروري الرجوع إليها على الرغم من عدم ظهورها في التحليل الببليومتري.

الفصل 2. المقاربات النظرية والفكرية للمناجمت العمومي الحديث

تمهيد

1. الأصول التاريخية للمناجمت العمومي الحديث

2. طبيعة المناجمت العمومي الحديث

3. تطبيق المناجمت العمومي الحديث

خلاصة الفصل الثاني

تمهيد:

كان لأول مقاليتين لأوكوين Aucoin وكريستوفر هود Hood، والصادرتان في 1990 و1991 على التوالي الفضل في إثارة الجدل حول البدايات الأولى للمناجمنت العمومي الحديث، حيث أكد الباحثان على أنه تعبير مختصر يستخدمه العلماء والمختصين للإشارة إلى موضوعات متميزة لأساليب وأنماط إدارة الخدمة العامة، والتي طفت على السطح خلال العقدين الماضيين (Boubnad, M. A, et al, 2021, p.722).

وهذا ما فرض على مختلف الإدارات العمومية على اعتبارها عنصر هام من مؤسسات القطاع العمومي، البحث عن الأساليب الإدارية التي يمكن أن تساعد هذه الأخيرة على تقديم أفضل الخدمات وبجودة عالية، من أجل الوصول لرضا أصحاب المصلحة بما في ذلك: المتعاملين، المواطنين، جمعيات المجتمع المدني، النقابات، مختلف الهيئات الحكومية والأطراف الأخرى.

من بين أساليب التي من شأنها أن تحقق ما سبق نجد ممارسات المناجمنت العمومي الحديث، والذي يعتبر من بين المواضيع التي لقيت اهتماما من طرف الكُتاب والباحثين على المستويين النظري والتطبيقي، والذي انجرت عنه تشعب المفاهيم المرتبطة به وتعددها في ظل اختلاف مشارب وتوجهات مؤلفيه، ولذلك حُصص هذا الفصل لترسيخ الفهم وتوضيح المعالم الخاصة بالمناجمنت العمومي الحديث، من خلال التطرق للنقاط التالية:

- الأصول التاريخية للمناجمنت العمومي الحديث: هذا المبحث يُعنى بالبدايات الأولى له، من نشأته إلى غاية الوصول إلى شكله النهائي الموجود الآن، إضافة إلى أسباب ظهوره، والنظريات المعتمدة التي تعتمد على توجهات الفكرية للممارسات للمناجمنت العمومي الحديث.
- طبيعة المناجمنت العمومي الحديث: في هذا المبحث تم توضيح مفهومه وخصائصه والمبادئ التي يركز عليها، بالإضافة إلى عرض أهم الشروط المسبقة لنجاح ممارسات المناجمنت العمومي الحديث.
- تطبيق المناجمنت العمومي الحديث: في هذا المبحث يتم توضيح مختلف المراحل والعناصر الواجب تطبيقها من أجل التطبيق السليم لممارسات المناجمنت العمومي الحديث، بالإضافة إلى مختلف الافتراضات التي تقوم عليها هذه الممارسات، بالإضافة إلى أهم الصعوبات التي تواجه المنظمات العمومية والتي تحوّل دون تطبيق هذه الممارسات.

1.2. الأصول التاريخية للمناجمنت العمومي الحديث

إن المتتبع لمراحل المناجمنت العمومي الحديث يلاحظ أن هناك العديد من الأشواط قُطعت من أجل الوصول إلى شكله النهائي الموجود حالياً، وبالتالي فلا بد من عرض المراحل التاريخية التي سبقت هذا الشكل، وسوف نعالج في هذا المبحث معظم هذه المراحل المهمة التي كان سبباً في نشأته، بالإضافة إلى التعرف على أسباب ظهوره، ومن ثم عرض مختلف نظرياته.

1.1.2. التطور التاريخي للمناجمنت العمومي الحديث

لقد سبق ظهور المناجمنت العمومي الحديث عدة أزمات واستفحال الممارسات البيروقراطية على مختلف الأصعدة في الإدارة العمومية، وبالتالي فقد أصبح من الضروري البحث عن بيئة تتلاقى فيها جميع القضايا السياسية والاقتصادية المهمة، فالبيدات الأولى لظهوره كانت في أوائل سبعينيات القرن الماضي، وفي المملكة المتحدة تحت قيادة رئيسة الوزراء "مارغريت تاتشر"، حيث لعبت هذه الأخيرة الدور الوظيفي "لرائد الأعمال السياسي" والدور الرسمي لرئيس الوزراء، وكما قامت بعدة تغييرات في سياسة الإدارة العمومية في مجالات كثيرة مثل الأساليب التنظيمية والخدمة المدنية وعلاقات العمل وتخطيط الإنفاق والإدارة المالية والتدقيق، والتقييم في المشتريات.

وأبقى خليفة تاتشر "جون ميغور" سياسة الإدارة العمومية على جدول أعمال حكومة المحافظين، مما أدى إلى تنفيذ مبادرة الخطوات السابقة، كما أطلق هذا الأخير برامج مبادرة ميثاق المواطنين، والتنافس على الجودة، ومحاسبة الموارد والميزانية، ومبادرة التمويل الخاص، كما تمت صياغة مصطلح في أواخر الثمانينيات الذي يشير إلى تركيز جديد (أو متجدد) على أهمية الإدارة و"هندسة الإنتاج" في تقديم الخدمات العامة، والتي غالباً ما ترتبط بمذاهب العقلانية الاقتصادية (Hood, 1991, p. 07)، خلال هذا الإطار الزمني أصبحت الإدارة العمومية مجالاً نشطاً لصنع سياسة الإصلاح الإداري كما طبقت في العديد من البلدان، لاسيما في نيوزيلندا وأستراليا والسويد. في الوقت نفسه أنشأت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) لجنة الإدارة العامة والأمانة العامة (PUMA)، وهذا الوضع يمنح المناجمنت العمومي عادة لمجالات السياسة الأكثر تقليديةً.

أما في الولايات المتحدة، فكان التوجه نحو تحسين أداء المناجمت العمومي في بداية التسعينيات، حيث كانت المناجمت العمومي عنصرًا رئيسيًا في جدول أعمال الرئيس "بيل كلينتون"، والتي تضمنت الإجراءات السياسية المبكرة لإدارة كلينتون إطلاق الشراكة الوطنية، والتوقيع على قانون الأداء الحكومي والنتائج، أما حاليًا هناك القليل من المؤشرات على أن قضايا المناجمت العمومي بدأت تختفي من جداول أعمال السياسة الحكومية، حيث أظهرت دراسة حديثة أن مديري البلديات في إيطاليا على دراية بالمناجمت العمومي ويتم توجيهها الآن نحو مناجمت عمومي حديث وبالتالي تقييمهم وفقًا للنتائج التي ينتجونها (Marozzi et al, 2016, p 1099).

يُعبّر مصطلح المناجمت العمومي الحديث (NPM)، عن قرارات السياسة على مدى العشرين عامًا الماضية حيث بدأ في الظهور على شكل تحول كبير في حوكمة وإدارة "قطاع الدولة" في كلا من المملكة المتحدة ونيوزيلندا وأستراليا، بالإضافة إلى الدول الاسكندنافية وأمريكا الشمالية واللاتينية، فعلى سبيل المثال، تم إنشاء وكالة ابتكار إقليمية بموجب مبادئ المناجمت العمومي الحديث لدعم عملية الابتكار، فالتفسير الأقرب لتبني هذه القرارات هو أن هذه الأخيرة كانت استجابة لإصلاح الإدارة العمومية، وإن كانت غير كافية لحل كافة مشاكل السياسة، فقد تمت صياغة هذه المشكلات وحلولها في إطار عملية صنع السياسات، ولقد تأثرت عملية وضع جدول الأعمال بشكل كبير بالالتزامات الانتخابية لتحسين أداء الاقتصاد الكلي واحتواء النمو في القطاع العام، فضلاً عن التصور المتزايد للبيروقراطيات العامة على أنها غير فعالة (Morisson, A. & Doussineau .M, 2019, p.108).

2.1.2. أسباب ظهور المناجمت العمومي الحديث

حتى نهاية ستينيات القرن الماضي ساهمت مبادئ المناجمت العمومي التقليدي في العديد من البلدان حول العالم، وساعد على وجود دعوات لإدخال نظام إدارة جديد قائم على توجه السوق، وقد لوحظت الحاجة إلى مثل هذا النظام الإداري في المزيد من الانتقادات الشديدة في منتصف السبعينات والتي أظهرت أن المناجمت العمومي التقليدي لم يعد مناسبًا وبالتالي ينبغي استبداله. ومن بين الانتقادات الموجهة للنماذج التقليدية للمناجمت العمومي والتي كان لها الفضل في ظهور المبادئ الأولى للمناجمت العمومي الحديث، نذكر ما يلي:

- تداخل عمل الحكومة على نطاق واسع مما أدى إلى الإفراط في استهلاك الموارد.
- مشاركة الحكومة في العديد من الأنشطة.

- بيروقراطية واسعة الانتشار ومعدلات تضخم عالية.
- عدم وجود فصل بين السياسة والإدارة.
- غياب اتخاذ القرار العقلاني الذي من شأنه تقديم أفضل الخدمات.
- وتجاهل رضا المواطنين.

كما تم انتقاد النموذج لكونه يتسم بعدم الكفاءة وانعدام المساءلة وعدم المرونة والفساد، حيث ساعدت أيضا هذه الانتقادات القاسية في الظهور السريع لنموذج جديد، وهو المناجمنت العمومي الحديث (NPM)، وبعد ذلك اعتمدته المنظمات الاقتصادية الدولية مثل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وطبقته في البلدان النامية. علاوة على ذلك، تم وضع تطبيقه كشرط من قبل تلك المنظمات للحصول على المساعدة المالية (Sarker, Abu Elias, 2006, p.124).

وتعتبر المملكة المتحدة البلد الذي تطور فيه المناجمنت العمومي الحديث NPM وأصبحت نقطة انطلاق في جميع أنحاء العالم وهذا بسبب مساهمتها الكبيرة في تطوير ممارساته وتحقيق مناهج الإصلاح الإداري في المملكة انطلاقاً من مبادئه، وتم تبني المناجمنت العمومي الحديث بسرعة في العديد من البلدان، لاسيما في أمريكا الشمالية وأستراليا بسبب قيام المؤسسات المالية الدولية وبلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، بتشجيع إصلاحات المناجمنت العمومي الحديث في البلدان النامية (McLaughlin et al., 2002).

3.1.2. نظريات المناجمنت العمومي الحديث

لعل المتأمل في مختلف النظريات المتعددة للمناجمنت العمومي الحديث والتي تمس الإدارة العمومية يلاحظ اختلافا كبيرا في تناول هذه النظريات، وهذا راجع إلى تعدد واختلاف مشارب وتوجهات أصحاب هذه النظريات، ولقد ركز الباحث على توجّهين فكريين هما: نقل ممارسات المناجمنت من القطاع الخاص إلى القطاع العام، بالإضافة إلى تطوير ممارسات المناجمنت في الإدارة العمومية، وفيما يلي توضيح لهما بالتفصيل:

1.3.1.2. نقل ممارسات المناجمنت من القطاع الخاص إلى العام

لكي تحقق الإدارة العمومية سعيها المستمر لتحقيق الكفاءة والاستجابة للجمهور من خلال ممارسات تنافسية شبيهة بالسوق، دعا (Osborne and Gaebler) إلى تحول ثقافي بعيداً عن الحكومة البيروقراطية نحو حكومة ريادية، قادرة على المنافسة وعلى رضا العملاء، حيث يعتمد المناجمنت العمومي الحديث إلى حد

كبير على افتراض أن مؤسسات القطاع العام بحاجة إلى التعلم من القطاع الخاص والشركات الخاصة. ذلك أن القطاع الخاص يعتبر أكثر كفاءة، ومن خلال تقليد القطاع الخاص قد تصبح الإدارة العمومية أكثر كفاءة في تخصيص الموارد واستخدامها، ويعتبر هذا ممكنًا عندما لا يُنظر إلى الفرق بين المجال الخاص والعام على أنه عقبة في وجه الإصلاح.

إن المفهومين الرئيسيان للمناجمنت العمومي الحديث هما السوق والإدارة، حيث أن السوق يعني المنافسة وينظر إليه على أنه الطريق السريع إلى الربح، وتجبر المنافسة الشركات الخاصة على البحث المستمر عن منتجات وخدمات أفضل وإلا فستتولى شركات أخرى المسؤولية ولن تبقى على قيد الحياة في حين أن القطاع العمومي غير معرض للمنافسة، ووفقًا لمبادئ المناجمنت العمومي الحديث، فإن مؤسسات القطاع العام هي في وضع احتكاري وبالتالي ليس لديها دافع مماثل للتحسينات المستمرة، ونظرًا لعدم وجود ضغط تنافسي لتحقيق الفعالية من حيث التكلفة وتحسين الإنتاجية، فإن تخصيص الموارد في الإدارة العامة سيكون دون المستوى الأمثل، ولتصحيح هذا الوضع، يقترح المناجمنت العمومي الحديث عددًا من الطرق لجعل مؤسسات القطاع العام لتكون أكثر تنافسية، كما تشير إدارة المفاهيم الرئيسية الأخرى إلى نشاط منفصل ومتميز يجمع بين الخُطط والأفراد والتكنولوجيا لتحقيق النتائج المرجوة (Pollitt, C, 1998, p.54).

ومن بين أهم هذه الممارسات التي تطبقها مؤسسات القطاع الخاص والتي يمكن أن تحقق نجاحًا في المؤسسات العمومية نذكر ما يلي:

- الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وهي جملة التطبيقات الحديثة القائمة على مبدأ الجودة والتي تؤطرها الأبعاد التالية (الاتصالات، الاختيار والتعيين والترقية، تصميم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء، العوائد والحوافز، الصحة والسلامة).
- جودة حياة العمل وهي مقدار الأريحية التي تمنحها المؤسسات على عمالها والتي تؤطرها مجموعة من الأبعاد تتمثل في: ظروف العمل، خصائص الوظيفة، الأجور، جماعات العمل، أسلوب الإشراف، المشاركة في اتخاذ القرارات (ليسيس وخطاش، 2018، ص 137).
- إدراج وظيفة مراقبة التسيير ضمن الهيكل الوظيفي من أجل تحقيق جملة من المنافع؛ تبدأ بعملية رسم الخطة الإستراتيجية، تحديد الأهداف والتعرف على الإمكانيات اللازمة ومن ثمة متابعة مستوى

الإنجاز واستخراج الانحرافات وإتباع الإجراءات والتدابير التصحيحية(بن زكور العونية، 2019، ص 190).

ومن أجل مناجنت عمومي فعّال، من المستحسن على كل وحدة وكل مسؤول عمومي أن يضع طرق العمل محل التساؤل لأجل أن يتجه في نفس التوجهات التي ترغب السلطات العمومية الاتجاه إليها، وهي مقاربات جديدة وطرق عمل تتطور في المنظمات العمومية من أهمها:

- المناجنت المالي ومراقبة التسيير: في إطار التوازنات المحددة من قبل السلطات العمومية، فإن تتمثل رسالة المديرين العموميين في: تقوية وتمهين الإدارة وتسيير الأموال العمومية وهو ما يتطلب تطوير الطرق والأدوات مثل المراجعة المالية، لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية.
- تسيير الموارد البشرية: يعتبر محور مهم للمناجنت العمومي، تحريك العمالة والكفاءات هو شرط أساسي لنجاح المناجنت العمومي، وتوجد عدة أدوات وطرق منها: مخطط التدريب، المناجنت التشاركي، التقارير الاجتماعية، مناجنت الوظائف والمهارات.
- المراقبة والجودة: تعتبر العلاقة بين الإدارة ومستحقي خدماتها في قلب الإصلاحات، بداية من سياسات الاستقبال والتسهيلات الإدارية، ويفترض تقديم خدمات ومنتجات جديدة وأكثر استجابة لتطور احتياجات المواطنين.
- التقييم: تحليل كفاءة الأفعال العمومية يسمح بتقدير الآثار الحقيقية للقرارات العمومية في نظر المقاصد والأهداف، حيث يعتبر وضع مؤشرات للأداء ضرورة ملحة لمناجنت متقدم يستجيب للسياسات العمومية
- التخطيط والمشروع الاستراتيجي: يجب على المديرين العموميين أن يعزوا في فرق عملهم مبدأ العمل بالمشاريع، وهو ما يتطلب من هؤلاء معرفة كيفية تحديد الأهداف وتصميم استراتيجيات ومخطط عمل يتلاءم مع الرهانات المستهدفة من قبل السياسة العمومية(سارة موساوي، 2018، ص ص 28-29).

ومن خلال ما سبق فإنه المناجنت العمومي الحديث يعتبر بديلا ليس فقط للنموذج الخاص أو للنموذج العام، وإنما هو مقارنة متطورة لنموذج مختلط/هجين لم يكتمل بعد، والهدف منها هو تقديم أفضل

الخدمات العمومية وتحسينها وترقيتها، وليس بالإمكان مقارنة درجة تعقد المناجمنت العمومي بالخاص، فالمناجمنت العمومي مختلف وأكثر صعوبة من المناجمنت الخاص، فحتى لو كان يستعين بأدوات هذا الأخير، إلا أن المناجمنت العمومي يتطلب توافقها مع أسسه ومبادئه.

2.3.1.2. تطوير ممارسات المناجمنت في الإدارة العامة:

تواجه مؤسسات القطاع العام مجموعة من التحديات والظروف ومن أهمها التغيرات المتسارعة في مجال الإداري وتحقيق رضا مختلف متعاملي الإدارة العمومية، حيث أن التغيير الأساسي في الإدارة يتمثل في الحاجة إلى مواجهة تحديات العصر الحديث مع الحفاظ على النهج الكلاسيكي القائم على إجراءات موحدة وثابتة، كما تواجه المؤسسات العمومية تحديًا ناشئًا عن الحاجة إلى التفكير في "القدرة على البقاء والتطور والعمل بفعالية في ظروف عدم اليقين المعمم، أي عدم القدرة على التنبؤ بيئة الأعمال الداخلية والخارجية" (Dunleavy, et al. 2006, p.471)، وبالتالي كان من الضروري تطوير هذه الممارسات في الإدارات العمومية من خلال الاهتمام بالإصلاحات الإدارية ومواكبة للتغيرات والتطورات التي مست الفكر الإداري والمجال العملي لإدارة الأعمال، والتي أحدثت سمات وخصائص للمناجمنت جعلتها تتغير وتتميز عما كانت عليه في السابق، ويمكن إبراز أهم تلك الخصائص في ما يأتي :

- - المرونة: إذ أصبحت الإدارة العصرية أكثر مرونة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية أو عملية بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية نجد أن الإدارة اليوم أكثر سرعة من حيث التغيير والتأثر بما يولده الفكر الإداري من أفكار ونماذج وأساليب عمل وغيرها، أما من الناحية العملية فقد أصبحت ذات قدرة أكبر على الاستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وإحداث التغيرات والتحسينات المناسبة والضرورية.
- - زيادة الاعتماد على المعلومات والمعارف: حيث أصبحت المعارف والمعلومات تمثل الركيزة الأساسية للعمل الإداري، فنجاحه ومدى صلاحية الموقف والعمل الإداري تتوقف على حجم ونوعية المعلومات والمعارف المتوفرة لحظة الحاجة إليها.
- - زيادة دور وأهمية المورد البشري: أصبح العمل الإداري ينصب ويركز اهتمامه على المورد البشري باعتباره مورد هام للمنظمة، فالمورد البشري يعتبر وسيلة لانجاز العمل الإداري وكما يعتبر الركيزة الأساسية لتأثير العمل الإداري، كما تغيرت النظرة إلى المورد البشري نحو اعتباره مورد أساسي واستراتيجي للمنظمة قادر التجديد والتطوير.

- -التوجه الاستراتيجي: زاد التوجه الاستراتيجي للعمل الإداري في العصر الحالي من خلال الاهتمام أكثر بموقع المنظمة بين عناصر بيئتها ومصيرها ونموها وبقائها وغيرها من الأمور الإستراتيجية التي أصبحت تمحل اهتمام من طرف الإداريين.
- -الاعتماد على المشاركة (روح الفريق): أصبحت الإدارة الحالية تعتمد على التسيير الجماعي وتكاتف الجود من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط والتغيير واتخاذ القرارات وجميع الأمور الإستراتيجية الأخرى، كما أن التحول المعاصر في الفكر الإداري مبني على أن نجاح الإدارة يتم من خلال النجاح في تنسيق وتوحيد الجهود.
- - الاعتماد على الرقابة الذاتية: نظرا لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتغير نظرة الإدارة نحو موردها البشري، تلك النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى العمل الجماعي والمشاركة الأمر الذي قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة (قلش عبد الله، 2019).

2.2. طبيعة المناجنت العمومي الحديث

تم التعرض في المبحث السابق إلى المراحل التاريخية لظهور المناجنت العمومي الحديث، حيث مر بعدة مراحل مهمة سبقت شكله النهائي الموجود حاليا، وبالتالي فإن طبيعته هي أيضا متعددة من حيث توجهات الباحثين من خلال مفهومه وخصائصه والمبادئ التي يركز عليها، وقد تم التعرض بشكل مفصل في هذا المبحث إلى هذه الخصائص والمبادئ، وهنا يظهر جليا اختلاف الباحثين من حيث تناول هذين العنصرين بشكل خاص.

وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب رئيسية توضح طبيعة المناجنت العمومي الحديث من حيث المدخل التعريفي له الذي يبين مفهومه ومختلف آراء ومساهمات الباحثين المرجعيين له، وكذلك التعرض إلى خصائصه، وأخيرا توضيح المبادئ التي يعتمد عليها.

1.2.2. مدخل تعريفي للمناجنت العمومي الحديث

1.1.2.2. مفهوم المناجنت العمومي الحديث : تعرض الكثير من العلماء والباحثين لمصطلح المناجنت العمومي الحديث ولكن بألفاظ متعددة، منها التسيير العمومي الحديث، الإدارة العامة الجديدة، وكل منها

يعبر عن نفس المعنى، وقد أسهموا في تحديد مفهومه ومحتوياته كل حسب ما يراه، ابتداء من نهاية سبعينات القرن الماضي إلى غاية يومنا هذا، والجدول التالي يوضح آراء مختلف الباحثين في تحديد مفهومه ومكوناته.

الجدول رقم (1/02): تعريف الباحثين والمؤلفين للمناجنت العمومي الحديث

Hood 1991 هود Dunleavy دونليفي	Pollit بوليت 1993,1994	Farlie et al فارلي وآخرين 1996	Borins 1994 بورينس	Osborne et Gaebler أوزبورن و غايبيلر
التدريب العملي على التسيير المحترف	لامركزية السلطة الإدارية في الخدمات العامة	اللامركزية فك الترابط التنظيمي: أشكال جديدة لحوكمة الشركات، الانتقال إلى نمط محلي للإدارة	تعزيز الحكم الذاتي، ولاسيما من الرقابة المركزية للوكالات	لا مركزية الحكومة: تعزيز أكبر للمرونة والاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم
التحول من تجزئة الوحدات إلى نماذج شبه تعاقدية	فكك وحدة البيروقراطية التقليدية إلى وكالات مستقلة	الفصل بين الإستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى		تحفيز الحكومة على التوجيه لا التنفيذ
التحول إلى زيادة المنافسة والتمويل المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العام وانفتاح وظيفة الممولين على المنافسة	إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة	وضع وتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام	قبل المنافسة هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص	المنافسة داخل القطاع العام: قد يكون فيما بين الجمهور أو بين العديد من موفري الخدمات
التأكيد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية	الفصل الواضح بين وظيفة المشتري والموفر	الفصل بين التمويل العام واستقلالية موفر الخدمة	خلق التعاون بين القطاعين العام والخاص	التسيير والتحفيز على أساس المهمة لا القواعد
زيادة التركيز على رقابة المخرجات	التأكيد على النوعية والاستجابة للعملاء	التأكيد على استجابة مقدم الخدمة للعملاء، اهتمام أكثر بجودة الخدمة	توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، خدمة العملاء والمستخدمين	خدمة العملاء
معايير صريحة، ومقاييس للأداء	أهداف الأداء توضع من طرف المديرين/المدرسين	استخدام أساليب أكثر شفافية لمراجعة الأداء	تقييم/قياس المنظمات والأفراد ومكافأتهم على أهداف الأداء مجتمعة	توجيه نتائج الحكومة: التمويل على أساس المخرجات لا المدخلات.
التأكيد على المزيد من الانضباط والتشفيف في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة	ميزانيات ثابتة وفصلية.	الاهتمام أكثر بالقيمة value مقابل المال ومكاسب الكفاءة.	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لتحقيق أهداف الأداء	مقاولة الحكومة: الكسب بدلاً من الإنفاق
	تغيير علاقات العمل	التخفيض (التقليص) من العمالة		السوق موجه للحكومة: التغيير من خلال الاستفادة من السوق
		تحرير سوق العمل		العمل الاستباقي للحكومة: الوقاية خير من العلاج

المصدر: (عاشور، 2011، ص 115).

بالإضافة إلى ما سبق فقد وضعت الهيئات والمؤسسات الدولية مفاهيم متعددة للمناجنت العمومي الحديث فحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فإن المناجنت العمومي الحديث هو " نموذج جديد للإدارة العامة يهدف إلى تعزيز ثقافة موجهة نحو الأداء في قطاع عام أقل مركزية"، حيث يدعوا هذا النموذج إلى:

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة.
- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح بتحسين مردودية السياسات المعتمدة.
- زيادة الاهتمام بكفاءة الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية من خلال وضع أهداف خاصة بالإنتاجية وتبني مفهوم المنافسة.
- تعزيز القدرة الإستراتيجية للحكومة المركزية لتوجيه تطور الدولة بمختلف أجهزتها، وتمكينها من الاستجابة بصورة منهجية وسريعة وبأقل تكلفة للتغيرات التي قد تحدث على مختلف المستويات" (تيشات سلوى، 2017، ص 130).

وبالتالي من خلال ما تقدم فإن المناجنت العمومي الحديث يمثل أسلوب تسيير يعتمد على مجموعة من الممارسات الإدارية من خلال التركيز على مجموعة من العناصر أهمها؛ تبني نظرة الإستراتيجية (المستقبلية)، التغيير في أسلوب الإدارة المطبق والاعتماد على الأساليب الحديثة في الإدارة، وأساليب الإدارة الخاصة بقطاع الأعمال، وكذلك تفعيل مبادئ الإدارة التشاركية بالاعتماد على التسيير اللامركزي والمشاركة في اتخاذ القرار، إضافة إلى تبني مبادئ حوكمة الشركات من عدالة وشفافية ومحاسبة، كل ذلك من اجل تقديم خدمات ذات جودة عالية، وتحقيق رضا عام لكافة المتعاملين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، وبالتالي تلاشي الخط الفاصل بين القطاعين العام والخاص، وتقديم أفضل الممارسات التسييرية من طرف القطاع العمومي.

2.1.2.2. الخصائص العامة للمناجنت العمومي الحديث

خاض الباحثون في البحث عن خصائص المناجنت العمومي الحديث من خلال مفهومه للمصطلح المناجنت العمومي الحديث، حيث تم التعرض لها من عدة زوايا، فنجد أن الباحثين الأوائل ركزوا على ثلاث خصائص وهي (تغيير في آلية الحكومة، التغيير في أسلوب الإدارة، تقليص دور الدولة)، في حين نجد المؤلفين المُحدثين يلخصون خصائصه في عدة نقاط وهذا حسب ما يرى كل واحد منهم، وفيما يلي توضيح لكل ما سبق.

ولكن قبل التعرض لهذه الخصائص وجب توضيح الاختلافات الأساسية بين الإدارتين التقليدية والحديثة من خلال عدة عناصر والموضحة في الجدول أسفله.

الجدول رقم (3/02): الاختلافات الجوهرية بين الإدارة البيروقراطية التقليدية والمناجنت العمومي الحديث

العناصر	الإدارة البيروقراطية التقليدية	المناجنت العمومي الحديث
الأهداف	احترام القوانين والإجراءات	تحقيق النتائج وإرضاء الزبون
التنظيم	مركزية (هيكل هرمي، تسلسل وظيفي)	اللامركزية (تفويض الصلاحيات، هيكلية الشبكات)
المسؤوليات المشتركة للمسؤولين	غير مميز	واضح
تأدية المهام	التقسيم والتخصص	الاستقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	التقدم حسب الأقدمية، المحاباة	حسب الجدارة، المسؤولية والأداء
المراقبة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الفعالية
نموذج الميزانية	التركيز على الوسائل	التركيز على الأهداف والنتائج
المنظمة الحكومية	الخدمة المقدمة على أساس موحد التي تعمل كوحدة إجمالية واحد	تفكيك البنى التحتية إلى وحدات شبه مستقلة.
رقابة المنظمات الحكومية	الرقابة من خلال التسلسل الهرمي للإشراف دون انقطاع والضوابط والموازنات	ممارسات الإدارة المهنية الاحترافية مع بيان واضح للأهداف وقياس الأداء.
الممارسة الإدارية	استخدام أساليب إدارة القطاع العام	استخدام أساليب إدارة القطاع الخاص
الانضباط في استخدام الموارد	الإجراءات القانونية والاستحقاقات	تحقيق الأكثر مع استخدام الأقل

المصدر: (وحشي، 2018، ص)

وبصفة إجمالية فقد تم تحديد خمسة مجالات رئيسية لتنظيم وتحليل العناصر الأساسية للمناجنت العمومي الحديث على النحو التالي:

1- بيئة الأعمال والأهداف الإستراتيجية.

2- الهياكل والعمليات التنظيمية.

3- نظم إدارة وقياس الأداء.

4- الإدارة والمديرون.

5- ثقافة الموظفين والشركات (Li, Chung, 2020, p.398).

إن أغلب الباحثين في مجال المناجمنت العمومي الحديث وخاصة المرجعيين منهم وبعد الإطلاع على بعض مؤلفاتهم وخاصة الموجودة في الدراسات السابقة المرجعية، قد ركزوا على ثلاث خصائص مهمة له وهي: التغيير في آلية الحكومة، التغيير في أسلوب الإدارة، تقليص دور الدولة.

1. التغيير في آلية الحكومة:

يقوم المناجمنت العمومي الحديث أساسا على تغيير جذري في البناء الهيكلي للحكومة، ويضمن ذلك إعادة الهيكلة للأقسام والإدارة وإنشاء وحدات لتقديم الخدمات، بالإضافة إلى التأكيد على اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والأهم هو الفصل ما بين السياسة وتقديم الخدمات. وكذلك ينادى التسيير العمومي الجديد إلى تغيير في الثقافة التنظيمية، وتحسين الجودة، والاستجابة للزبائن والمشاركة الإدارية، والاتجاه نحو آليات السوق، واستخدام الموارد بأسلوب يتسم بالكفاءة والفعالية (جوّال، 2016، ص 71).

إن التغيير في آلية الحكومة ينبغي أن لا يتحرك منفصلا عن السياسات والبرامج التنموية، وإلا فلن يكون له أي توجه إستراتيجي في ظل برامج الإصلاح الاقتصادي التي تتضمن تفعيلًا وتنشيطًا لآليات السوق ولدور القطاع الخاص، وحينها يؤدي إصلاح الجهاز الحكومي دورًا هامًا في دعم التحوّل في السياسات الاقتصادية وفي تعزيز قدرة هذا الجهاز (بن نعوم، 2021، ص 84).

2. التغيير في أسلوب الإدارة:

يشمل التغيير في أساليب الإدارة مجموعة من العناصر تتمثل في ما يأتي:

- تبني القطاع العمومي لممارسات القطاع الخاص والتي تتضمن استخدام نموذج التميز، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، القيمة مقابل النقود، قياس الأداء والحوافز، خدمة العملاء، الربحية، تقليل العمالة.
 - التركيز على الكفاءة والفاعلية.
 - الانتقال من التحكم في المدخلات الإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.
 - تفضيل الملكية الخاصة، أسلوب التعاقد للخدمات العمومية وأتباع أسلوب المنافسة لتقديم الخدمات.
 - تفويض الصلاحيات والسلطات للمستويات الإدارية الدنيا (بن نعيم، 2021، ص 85).
3. تقليص دور الدولة:

يظهر تقليص دور الدولة من خلال قيام هذا النموذج على تدعيم الخصخصة والشراكة مع القطاع الخاص ورفع مستوى استقلالية المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية، ومن الجانب المالي يُفترض بالمنظمات العمومية الاهتمام أكثر بكيفيات تسيير الميزانية واعتماد نظام مراقبة التسيير (بلية، 2018، ص 10).

ولكي يؤدي هذا التقليص غايته يجب التركيز على مجموعة من المتطلبات التي من شأنها التخفيف من الأعباء العمومية أو صرفها في مجالات أفضل، وهذه المتطلبات تتمثل في:

- الاتجاه نحو تخصيص بعض الموارد والمهام الموكله للإدارات العمومية.
- تخفيض الموازنة العامة.
- تشغيل وتقديم الخدمات بأسلوب تجاري.
- تخفيف القيود الحكومية على القطاعات الاقتصادية (جوال، 2016، ص 71).

والجدول رقم (4/02) يوضح مختلف مساهمات الباحثين في فئات عناصر وخصائص المناجنت العمومي الحديث كما يلي:

الجدول رقم (4/02): فئات عناصر المناجمت العمومي الحديث وخصائصها

الرقم	الفئة	الأهداف والخصائص	الأمثلة
1	إعادة الهيكلة التنظيمية	تفويض المسؤولية - الحد من التسلسل الهرمي - الأدوار السياسية والإدارية	- مديري المدن - هيكل السندات المالية
2	أدوات التسيير	التوجه نحو الإنتاج زيادة الأعمال - الكفاءة.	- اتفاقيات الأداء - المنتجات - الأجر المرتبط بالأداء
3	إصلاحات الميزانية	أقرب إلى القطاع الخاص - السندات المالية	- حسابات التكلفة - بيانات الربح والخسارة
4	المشاركة	إشراك المواطنين والمسؤولين ومختلف المتعاملين	مجالس الحوار الديمقراطية الإلكترونية
5	التوجه نحو العميل	كسب الأهلية أو الشرعية في الخدمة	اتفاقيات مستوى الخدمة
6	إدارة الجودة	التوزيع أو التسليم	الحكومة الإلكترونية
7	اقتصاد السوق	الحد من القطاع العمومي	التعاقد الخارجي والشراكة مع القطاع الخاص
8	الخصوصية	مكاسب الكفاءة من خلال المنافسة	- الشراكات العامة - الشراكات الخاصة

المصدر: : (وحشي، 2018، ص 29)

2.2.2. مبادئ المناجمت العمومي الحديث

من الصعوبة بمكان إيجاد أو تقديم نموذج جاهز من أجل تطبيق المناجمت العمومي الحديث على مختلف الإدارات العمومية وتحقيق التغيير المنشود الذي تسعى هذه الأخيرة إليه، وبالتالي فقد تناول الباحثون مبادئ المناجمت العمومي الحديث من جوانب عدة ، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي.

الجدول أسفله يُبين مساهمة كل من الباحثين (Christensen, T., & Læg Reid, P.) على اعتبارهما من المؤلفين المرجعيين في منشورات المناجمت العمومي الحديث، ويوضح مختلف الأدوات والمبادئ التي يعتمد عليها المناجمت العمومي الحديث.

الجدول رقم (5/02) بين أدوات ومبادئ المناجنت العمومي الحديث

مبادئ المناجنت العمومي الحديث	أدوات المناجنت العمومي الحديث
فصل القرارات الإستراتيجية ، والتي تأتي في إطار السلطة السياسية، من الإدارة التنفيذية ، والتي بي من مسؤولية الإدارة.	التفاوض على عقد الخاص بالخدمات الذي يحدد مؤشرات الأداء التي يجب تحقيقها في إطار زمني محدد، بين السلطات السياسية (البرلمان والحكومة) ورؤساء الخدمات الإدارية.
توجيه الأنشطة الإدارية وفقا للمنتجات المقرر تسليمها (بدلا من القواعد الإجرائية الواجب إتباعها ، تخصيص الموارد ، على وجو الخصوص).	تخصيص الميزانيات العامة للمديرين العاميين الذين لديهم هامش واسع من المناورة لتحقيق معايير الأداء الخاصة بهم.
<ul style="list-style-type: none"> - تقليل التسلسل الهرمي. - تقليل من أثر البيروقراطيات. - لامركزية بعض المهام الإدارية. - التفويض إلى أدنى مستوى. 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء وكالات تنفيذية وهياكل تنظيمية أكثر مرونة. - إلغاء لوائح معينة من الخدمة العامة عن طريق إدخال المبادرات الفردية وأجرة الجدارة.
إنشاء آليات السوق نوعية في إنتاج السلع والخدمات ذات الانتماء العام.	<ul style="list-style-type: none"> - التنافس على توريد بعض الخدمات (الصفقات العامة). - إلغاء القيود على الاحتكارات العامة. - يختار المستخدمون مورديهم بحرية.
خلق الشفافية على جودة وتكاليف الخدمات الإدارية. -استخدام الموارد العامة بكفاءة.	<ul style="list-style-type: none"> - حساب ومقارنة التكاليف من خلال محاسبة التكاليف حسب مجموعة المنتجات الإدارية. - مقارنة بين مقدمي مختلف الخدمات (قياس الأداء).
توجيه الخدمات الإدارية نحو احتياجات المستخدمين أو العملاء) بإشراكهم في تعريف وتقييم الخدمات التي يجب تقديمها.	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة موجهة نحو الجودة (أو اعتماد العمليات). - موثيق الخدمة العامة. - استبيان رضا العملاء.

المصدر: (Christensen, & Lægreid, 2016.p 77)

في حين الجدول أسفله رقم (6/02)، يوضح مبادئ المناجنت العمومي الحديث كما يراها باقي المؤلفين المرجعين في مؤلفات المناجنت العمومي الحديث والذين لديهم عدد كبير من الاستشهاد.

الجدول رقم (6/02): مساهمات المؤلفين في توضيح مبادئ المناجنت العمومي الحديث

D.Osborne أوسبورن جيلبيرت T.Geabler and	S, Hays, هايز وكيرني R, kearney	C. Hood هود
<p>- إضفاء مبادئ التنافسية لى القطاع العام (التجديد، تأهيل الخدمة، رضا الزبائن).</p> <p>- ضرورة تغيير نظرة الإدارة للمرتفق، بحيث تكون شبيهة بفكرة الزبون أولاً، وهذا خلافاً لعملية التسيير البيروقراطي.</p> <p>- تدعيم رقابة التسيير.</p> <p>- تقييم كفاءة الهيئات والتركيز على النتائج.</p> <p>- أن تكون للحكومات استعدادات مسبقة لمواجهة المشاكل وحلولها وللصعوبات قبل حلولها.</p> <p>- يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية وبصورة فعّالة إلى تعظيم أرباحها والبحث عن موارد جديدة بدلا من الاكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد.</p> <p>- الاعتماد على مبدأ المشاركة في التسيير والتخلي عن المركزية.</p> <p>- الاعتماد على مكانزمات السوق بدل التسيير البيروقراطي.(وحشي عفاف، 2017، ص 26)</p>	<p>- تقليل حجم ونطاق الحكومة.</p> <p>- استخدام بروتوكولات الأعمال في الحكومة.</p> <p>- جعل اتخاذ القرار أقرب إلى متلقي الخدمة(اللامركزية).</p> <p>- إعادة هيكله الحكومة للتأكيد على النتائج بدلاً من العمليات.</p> <p>- توجيه تخصيص السلع والخدمات الحكومية لشركات خارجية (الخصوصية). (Vigoda,Eran, 2003,p.815)</p>	<p>- التأكيد على المهارات الإدارية للرقابة الفعالة والموضوعية والطوعية على المنظمات.</p> <p>-تحديد معايير ومعايير قياس الأداء من خلال تحديد أهداف ومؤشرات النجاح.</p> <p>-التأكيد على استخدام ضوابط المخرجات بدلاً من استخدام ضوابط المدخلات.</p> <p>-التوجه نحو فصل الوحدات و اللامركزية في القطاع العام.</p> <p>-التحرك نحو منافسة أكبر في القطاع العام تؤدي إلى انخفاض التكاليف وتحسين المعايير.</p> <p>-التركيز على أساليب إدارة القطاع الخاص.</p> <p>-التأكيد على الكفاءة والفاعلية والكفاءة الاقتصادية لاستخدام الموارد (Hood,1991,p.07)</p>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مجموعة من المراجع

انطلاقاً مما سبق وحسب وجهة نظر الباحث فينبغي على الأطراف القائمة والفاعلة في القطاع العمومي، إن أرادت التغيير من منظماتها وإعطائها صبغة جديدة أساسها تحقيق الأداء وتحسينه، تبني مجموعة من المبادئ والالتزامات الخاصة بالمناجنت العمومي الحديث، والتي لا مناص من الاستغناء عنها في كل المنظمات وخاصة في المنظمات العمومية والمتمثلة في ما يأتي:

➤ التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية الديناميكية والظروف المفاجئة من خلال تبني نظرة مستقبلية وإستراتيجية، بالإضافة إلى الابتعاد عن الطابع البيروقراطي المنغلق على الذات، والتوجه نحو الطابع المنفتح على الجمهور.

➤ التركيز على الأساليب الحديثة للإدارة والمطبقة في منظمات قطاع الأعمال من خلال:

• التركيز على كفاءات الموارد البشرية وهذا باعتماد التوجه نحو إدارة موارد بشرية قائمة على أساس الكفاءات، أين تصبح علاقة الموظف بالمنظمة أكثر مرونة وأقل استقرار، من أجل خلق أبعاد جديدة في ثقافة المنظمات العمومية مثل: الإبداع، الابتكار، التعلم المستمر... الخ.

1- تحسيس الموظفين العموميين بالمسؤولية، وإعطاء المسؤولين مساحة أكبر من الحرية لتحديد وتحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ القرارات المناسبة.

2- ضرورة اعتماد القطاع العمومي على قوى السوق، واتخاذ الخطوات الضرورية من أجل أن تكون منظماته منافسا قويا، وكذا خلق بيئة مناسبة لنمو المشاريع العمومية والخاصة.

3- وفق نظرة المناجمنت العمومي الحديث أصبحت المنظمات العمومية مطالبة بإيجاد موارد مالية إضافية ذاتية، وأن لا تكتفي بما ترصده الدولة لها سنويا، وتستطيع تحقيق ذلك بعدة آليات تختلف حسب المنظمة ونشاطها، زيادة الاعتماد على قطاع الأعمال والتوجه نحو الخصوصية والمقاولة من الخارج لتقديم الخدمات، كعلاج في حالة تفوق قطاع الأعمال مقابل عجز القطاع العمومي، وهذا لبلوغ مقاربة المستخدم /الزبون.

4- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، واعتماد الحكومة الإلكترونية من أجل تحقيق رضا الأطراف ذات المصلحة، بالإضافة إلى حتمية استحداث آليات تحقق السرعة في اتخاذ القرارات ورد الفعل من جهة والاستعجال في معالجة ملفات المرتفقين والمتعاملين معها وإزالة مختلف العراقيل والحواجز التي تحول دون ذلك من جهة أخرى(بوطويل، عبد الله، 2017، صص 175-176).

➤ ضرورة تبني واعتماد الإدارة التشاركية من خلال التركيز على عدة عناصر من بينها:

- التوجه نحو اللامركزية والاستقلالية الفعلية في مجال التنظيم، من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى الإدارات المحلية، بالإضافة إلى التركيز على الإدارة من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة تفاديها، بدلا من الإدارة من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.

- ضرورة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة من طرف الموظفين وأصحاب المصلحة من متعاملين، مواطنين، النقابات، جمعيات المجتمع المدني....، وهذا من أجل تحقيق رقابة مالية عامة، وكذلك مراقبة وتقييم أداء الإدارات العمومية، وهذا في حدود ما تسمح به القوانين السارية المفعول.

- اعتماد التسيير التشاركي من خلال الاهتمام بالمجالس الموجودة في مختلف الإدارات العمومية.

- التركيز على المشاركة العامة من خلال الانتقال من الاهتمام بالإجراءات إلى الاهتمام بالنتائج، ومن القرارات الأحادية إلى القرارات المشتركة. والتأكيد على الشراكة بين قطاع العمومي وقطاع الأعمال.

➤ اعتماد مبادئ الحوكمة المتمثلة في: المشاركة، الإفصاح، الشفافية، والمسائلة، من أجل تسيير الإدارة العمومية بشكل صحيح وتحقيق أهدافها، لما لها من آثار على البيئة الداخلية وتحسين أداء مؤسساتها، وعلى البيئة الخارجية التي تفرض عليها التكيف مع المتطلبات والمستجدات الحديثة، وتغيير ثقافة المواطن والموظفين على حد سواء.

"من خلال ما سبق فإن المناجمنت العمومي الحديث ليس فقط عملية نقل أو تحويل ميكانيكي لأدوات وأساليب الإدارة المستخدمة في القطاع الخاص إلى القطاع العام، ولكنه بدرجة أولى يُعنى بالرقابة أو المشاهدة الصارمة لسلوكيات وتصرفات الموظفين العموميين لتحديد متغيرات مشاركتهم ومحاولة تحفيزهم، كما أن مبادئ وأدوات المناجمنت العمومي الحديث ليست بالحديثة ذلك أن المؤسسات الخاصة قامت بتطبيقها مسبقاً لكنها تشكل تغيير جوهري ومهم بالمؤسسات العمومية" (وحثي عفاف، 2017، ص25).

3.2.2. الشروط المسبقة لنجاح نموذج المناجمنت العمومي الحديث

يرى بعض الباحثين على غرار (Nazmul , Cheng وآخرين) أنه يجب منح المديرين المباشرين حرية التصرف في تشغيل برامجهم والتحكم في مؤسساتهم من أجل تخفيف العبء على الحكومة والإدارة المركزية، وتبقى فقط لها مهمة المراقبة المستمرة على هذه الإدارات من أجل نجاح نموذج المناجمنت العمومي الحديث، ولكن حسب وجهة نظر هؤلاء الباحثين لا بد من توفر بعض الشروط المسبقة لنجاح تطبيق نهج المناجمنت العمومي الحديث حيث لا بد أن يكون هناك مستوى معقول من التنمية الاقتصادية والخبرة في عمليات الأسواق، حيث أن مبادئ المناجمنت العمومي الحديث هي أساساً موجهة نحو السوق. ومع ذلك، هناك مجموعة من العوامل المطلوبة قبل تفعيل الأسواق، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

- وجود نظام قضائي متطور لتوفير سيادة القانون حيث أن الأسواق تكون غير فعالة بدونه، فعلى سبيل المثال لضمان الامتثال للعقود يمكن للنظام القضائي السليم تقديم ضمانات لإدارة النزاعات من أجل العمل بكل موضوعية واستقلالية.
 - أن تكون العمليات الإدارية الأساسية مرتبة في النظام الإداري، من خلال العمل كأساس يمكن من خلاله تنفيذ نظام موجه نحو السوق من أجل تحقيق رغبات كل المتعاملين مع هذه الإدارات.
 - وجود نظام فعال وموجه نحو التحكم في مخرجات الإدارة العمومية، من خلال الضوابط والقوانين الملزمة لمختلف المسؤولين خاصة، على اعتبار أنهم المرآة العاكسة للإدارة المركزية (Cheng, 2019, p.209).
 - إن تبني مبادئ المناجنت العمومي الحديث يجعل الموظف العمومي يستوعب بعض المصطلحات الإدارية الجديدة مؤشرات الأداء ، ومجالات النتائج الرئيسية ، والإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية وما إلى ذلك - ولكن في كثير من الحالات لا يرتفع الفهم فوق هذا المستوى، (ليس من السهل تطبيق ما استوعبه الموظف على أرض الواقع).
 - إن الموجة التي عصفت بإدارة القطاع العام، هي في صالح بعض السياسيين والحكومات أو كبار المديرين، وهذا إذا تم تطبيق مبادئ المناجنت العمومي الحديث كما يراه هؤلاء المسؤولون، من خلال استفحال البيروقراطية والمؤدون لها.
 - الهدف الأساسي من تطبيق مبادئ المناجنت العمومي الحديث، هو تقليص صلاحيات الحكومة والاعتماد على معرفة الأشياء التي من الأفضل للحكومة القيام بها، كما أن تبني أفكار ومبادئ المناجنت العمومي الحديث يحتاج إلى أرضية خصبة وقدر من الوعي من أجل الوصول إلى مصاف الدول المتقدمة (Kalimullah, N. A. et al, 2012, p.17).
- بالإضافة إلى ما سبق لابد من توفر شرط مُسبق آخر وهو قدرة الدولة على التنفيذ الناجح لبرامج المناجنت العمومي الحديث، وتعني قدرة الدولة شرطاً تكون فيه هذه الأخيرة قادرة على اتخاذ أي إجراء إصلاحي بشكل حاسم. وبالتالي فإن هذه القدرة تتميز بعوامل مؤسسية وتقنية وإدارية وسياسية حيث أن:

- تتميز القدرة المؤسسية بقدرة هذه البلدان على دعم سلطة الحكومات، وتشريع وتنفيذ القوانين، ومساءلة الموظفين العموميين في ما يتعلق بهذه القوانين.
- تتضح القدرة التقنية عندما تكون هيئات صنع القرار الرئيسية التي يديرها أشخاص مؤهلون معزولة عن ضغوط المجموعات الزبائنية غير المنتجة.
- تشير القدرة السياسية إلى قدرة الدولة على التوسط في النزاع، والاستجابة لمطالب المواطنين، والسماح بتمثيل المصالح، وتوفير الفرص للمشاركة السياسية الفعالة على مختلف المستويات، كما أنه يعمل على تعزيز الاستقرار السياسي وتعزيز الشرعية الأساسية للدولة.
- تتميز القدرة الإدارية بقدرة الدولة على القيام بالوظائف الإدارية الأساسية وتقديم الخدمات البشرية الأساسية.

وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص في ما يتعلق بحزمة إصلاح المناجمنت العمومي الحديث، حيث يتم استخدام العجز الإداري كذريعة لبعض تدخلات المناجمنت العمومي الحديث مثل الخصخصة، والشراكة، والتعاقد الخارجي، ولكن في ظل غياب دور الدولة الفعّال في أداء الحد الأدنى من الوظائف مثل توفير السلع والخدمات العامة، والبنية التحتية الاقتصادية، والقانون والنظام، والقضاء، فإن الدولة تكون غير قادرة على تنفيذ برامج الخصخصة، والشراكة والتعاقد (Wallis and Dollery, 2001, P.255).

وحيث يفى العالم المتقدم بمعظم هذه المتطلبات، فإن العديد من البلدان النامية لا تستطيع القيام بذلك، ومع ذلك فإن عددًا قليلاً من البلدان النامية مثل سنغافورة استطاعت الوفاء ببعض هذه المتطلبات، وقد نجحت نسبيًا في تنفيذ هذه العناصر المختارة من نموذج NPM، (كما سوف نتعرض له في الفصل الثالث من خلال إبراز التجارب الرائدة في المناجمنت العمومي الحديث؛ حالة سنغافورة)، بينما فشل البعض الآخر في تنفيذ هذه العناصر التي تم اختيارها.

3.2. تطبيق المناجمنت العمومي الحديث

تسعى مختلف الدول خاصة النامية منها إلى تطبيق ممارسات المناجمنت العمومي الحديث لغرض إصلاح إدارتها العمومية وتحسين مخرجات عملها الإداري، ولكن بعضها يصطدم بجملة من المشاكل والعراقيل، ذلك

أن تطبيقه على أرض الواقع ليس بالأمر السهل، على اعتبار أن هذه الدول تواجه العديد من التحديات لغرض نجاح تلك الممارسات وتحقيق التحسين المنشود لأدائها العمومي، وجاء هذا المبحث لتوضيح التطبيق الصحيح للممارسات المناجنت العمومي الحديث حيث قُسم إلى ثلاث أجزاء أساسية؛ أما الجزء الأول يتم فيه توضيح العناصر المهمة لتطبيقه، في حين تم في الجزء الثاني التعرض إلى الافتراضات التي يقوم عليها، وفي الجزء الثالث تم فيه الإشارة إلى الصعوبات التي تواجه المؤسسات العمومية والتي تحول دون التطبيق السليم للممارسات المناجنت العمومي الحديث.

1.3.2. العناصر المهمة الواجب توفرها عند تطبيق ممارسات المناجنت العمومي الحديث:

قبل التطرق إلى كيفية تطبيق المناجنت العمومي الحديث في المؤسسات العمومية، وجب توضيح بعض العناصر المهمة عند تطبيق المناجنت العمومي الحديث من بينها:

- أن المفهوم الواسع للمناجنت العمومي التقليدي يهدف بشكل أساسي إلى تحقيق المصلحة العامة لمختلف المتعاملين، ويختلف عن القطاع الخاص من خلال التسلسل الهرمي الصارم والهيكل المركزي الذي تهيمن عليه القواعد والإجراءات الشكلية.
- يحدث التغيير في فهم المناجنت العمومي في اتجاه المرونة والتوظيف للهيكل الهرمي والبيروقراطي والمركزية القائمة على القواعد والشكلية، مع الحفاظ على الغرض من المصلحة العامة.
- صعوبة تسيير الهيئات العمومية والحكومية تبعاً لأسلوب تسيير منظمات القطاع الخاص باعتبار أنهما لا يقومان على نفس الأهداف، فبالنسبة للقطاع الخاص فهو يهدف إلى تحقيق الأرباح المالية بصفة أساسية حيث أن التمويل مصدره الصفقات المالية القائمة على الأرباح، أما بالنسبة للحكومات فمصدر التمويل هو الضرائب والرسوم على متلقي الخدمة، كما يعطي المناجنت العمومي الحديث منهجاً جديداً للحكومات أو هيئات القطاع العمومي وهو تقديم خدمات ذات جودة بنفس التكاليف (Larbi, G,A, 1999,p.19).

2.3.2. الافتراضات التي تقوم عليها ممارسات المناجنت العمومي الحديث:

على اعتبار أن الإدارات العمومية تسعى جاهدة إلى تطبيق ممارسات المناجنت العمومي الحديث على أرض الواقع، لأجل تحقيق الهدف الأسمى وهو الرضا لأصحاب المصلحة من مواطنين، متعاملين، متلقي الخدمة، وجب توضيح مختلف الافتراضات التي يقوم عليها والمتمثلة في يأتي:

- النظر إلى المنظمات العمومية كسلسلة من العلاقات بين المسؤول وأصحاب المصلحة.
- إطلاق مسابقة في مجال الخدمات العامة المقدمة بين الوكالات العامة والشركات والمنظمات الاجتماعية.
- استبدال الثقافة الإدارية والتنظيمية الهرمية والكتابية بثقافة الإدارة وريادة الأعمال والسوق.
- يجب أن تركز الإدارة العمومية على نتائج البحث أولاً، ثم على العمليات والأنشطة.
- إدخال آلية المنافسة، لأجل العمل من خلال خدمات التعاقد لإتاحة تحسين نتائج الإدارة العمومية بشكل صحيح.
- ينبغي تقديم الخدمات العامة من قبل الإدارات العمومية والخاصة، وينبغي أن يعتمد هذا الاختيار على الكفاءة والفعالية.
- يجب على الإدارات العمومية أن تسعى جاهدة لتحسين جودة الخدمات المقدمة ويجب أن تتكيف باستمرار مع احتياجات العميل.
- يجب على الإدارة العمومية أن تولي اهتماماً خاصاً لكيفية استخدام مواردها، وينبغي التركيز بشكل خاص على خفض تكلفة الخدمات المقدمة أو تحسين الجودة بنفس التكاليف.
- عند اختيار أهدافها يجب على الإدارة العمومية الاهتمام بأصحاب المصلحة.
- يجب أن تتسم الثقافة التنظيمية للإدارة العمومية بالمرونة. الابتكار وحل المشكلات وريادة الأعمال.
- تتطلب الإدارة الفعالة للإدارات العمومية تنفيذ أدوات الإدارة الحديثة.
- ركزت الرقابة على التعرف على فعالية وكفاءة الوظائف (hood, 2005.p423).

وتجدر الإشارة إلى أن ممارسات المناجنت العمومي الحديث تستخدم على نطاق واسع مفهوم الاختيار العام الذي يعتبر الفرد مستهلكاً للخدمات التي تقدمها الإدارات العمومية فمن المفترض أن يتم تعزيز كل من اختيار

المستهلك وكفاءة الإدارة في مختلف الخدمات، حيث يتعين على الهيئات الإدارية أو الوحدات التنظيمية أن تقدم خدماتها تمامًا مثل المنظمات الموجودة في السوق للفرد لشراء سلعها وخدماتها.

ومن خلال ما سبق وجب على الباحث البحث عن الصعوبات والعقبات التي تحُول دون تحسين أداء هذه المؤسسات والتي بالإمكان أن تُحقق انسيابية في تحقيق التحسين المنشود لأداء هذه المؤسسات، عند تذليل هذه المشاكل والصعوبات وتمثل في ما يأتي:

3.3.2. الصعوبات التي تواجه المنظمات العمومية من أجل التطبيق السليم للممارسات المناجنت العمومي الحديث

- تبني المنظمات العمومية لأهداف خارجية محددة يلزمها القانون في صورة الصالح العام، مثل: الأمن الوطني، والتعليم، والصحة... الخ، حيث لا يمكن مثلا لمستشفى عمومي أن ينتهج إستراتيجية الفندقية كما تنتهجها المستشفيات الخاصة.
- غياب مردودية رأس المال، حيث أن المنظمات العمومية لا تأخذ بعين الاعتبار القيمة المضافة للرأسمال المستثمر كمعيار لتحليل المشاريع المنجزة، لذلك نجد معظم المنظمات العمومية ذات أرصدة سالبة، مثلا: انجاز مشروع بناء مستشفى يُمول عن طريق الميزانية العامة للدولة ولا يحدد سعر تكلفته على أساس سعر السوق، وعليه فالخدمات العمومية أكثر كلفة مقارنة بمثيلاتها في القطاع الخاص، وهنا يجب أن نؤكد على أن المواطن يدفع فيها تكلفة مباشرة على أساس أنه مستفيد، وتكلفة غير مباشرة باعتباره مساهما.
- انعدام المنافسة بفعل القوانين واللوائح التي تنظم المنظمات العمومية، الأمر الذي يُضفي على مثل هذا النوع من الأنشطة الطابع الاحتكاري، وهو ما يجعلها غير قادرة على التأقلم مع معطيات ومستجدات البيئة، كذلك ساهمت هذه الظاهرة في استفحال التسيير البيروقراطي السلبي للمنظمات العمومية، وذلك انطلاقا من كونها مُحتركةً لبعض الخدمات، فهي إذن غير مجبرة على استخدام سياسات التسويق العام المرتكز على الحوار والتشاور والإقناع، بل يجب على المواطن أحيانا الذهاب إليها، وبذل الجهود لفهم لغتها والشبكات التي تستخدمها، أو يُمنع من الاستنفاع من تلك الخدمات، مع إمكانية تلبيتها بطرق بديلة، وبهذا الشكل أخذت المنظمات العمومية صفة

الديكتاتورية وعدم الإنسانية والبيروقراطية، بعكس المنظمات الخاصة التي ينظر فيها إلى المستفيد باعتباره ملكا يجب دوما الحرص والسعي على كسب وده ورضاه.

- تعقد وعدم تجانس المهام الموكلة إلى المنظمات العمومية، فمثلا: تقوم البلدية بتسيير النفايات، والأمن العمومي، وبناء المنشآت والمساحات الخضراء، وحماية البيئة، والتعليم...الخ.
- خضوع المنظمات العمومية التام لسيادة الدولة كنتيجة حتمية لدولة القانون، الأمر الذي يخضعها للقرارات السياسية، فمثلا في المناسبات الانتخابية كثيرا ما تستغل المنظمات العمومية كورقة لتحقيق قيمة انتخابية مُضافة (جوال، 2016، ص ص 58-59).

وبالنظر إلى ما تقدم فإن تطبيق ممارسات المناجمنت العمومي في الإدارات العمومية يجب أن يُنظر إليه على وسيلة لتقدم وتحسين نتائج هذه الأخيرة، وليس حتمية فرضتها التطورات الحديثة للإدارة، ومن خلال ما سبق فإن تطبيق هذه الممارسات يحتاج مجموعة من العناصر وأهمها هو تغيير ذهنيات المسؤولين والموظفين في المؤسسات العمومية وتهيئة الأرضية

خلاصة الفصل الثاني:

تعتبر ممارسات المناجنت العمومي الحديث من بين النُظم الحديثة في التسيير والإدارة التي تسعى كل الدول إلى تطبيقها على أرض الواقع من أجل الوصول إلى تحسين أدائها الإداري، وجاء هذا الفصل ليوضح الأصول المفاهيمية لهذه الممارسات وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- البدايات الأولى للمناجنت العمومي الحديث ابتداء من سبعينات القرن الماضي إلى غاية الوصول إلى شكله النهائي والذي أصبح ضرورة ملحة من أجل الرُقي بمخرجات الإدارة العمومية.
- التعرض إلى مبادئه وأدواته وخصائصه بعد توضيح مفهومه من طرف أغلب الباحثين المرجعيين وعرض مساهماتهم في ذلك، إضافة إلى مختلف الشروط المسبقة لنجاحه والتي من الواجب توفرها خاصة في الدول التي تعاني من بقايا البيروقراطية وإفرازاتها، حيث أن ممارسات المناجنت العمومي الحديث والتي يراها البعض ضرورة ملحة أكثر من أي وقت، خاصة مع التطور الذي نلحظه في الدول المتقدمة، فإن أثر هذه الممارسات يكون على المديين المتوسط والطويل الأجل.

ولكي يكون هذا الأثر جلي وواضح على أرض الواقع وجب على أصحاب القرار الاهتمام بالموارد البشري والمتمثل في العمال والموظفين، من خلال تطبيق مختلف هذه الممارسات عبر مراحل وكذلك معرفة الافتراضات التي تقوم عليها، بالإضافة إلى تدليل الصعوبات التي تعترض التطبيق السليم لهذه الممارسات.

الفصل 3

تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال ممارسات المناجمنت العمومي الحديث

تمهيد

1.3. مدخل نظري لأداء الإدارة العمومية.

2.3. أبعاد قياس أداء الإدارة العمومية.

3.3. التفسير النظري لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية.

خلاصة الفصل الثالث

تمهيد:

يشير أغلب الباحثين في مجال الإدارة إلى أن الأداء داخل المؤسسات العمومية أصبح شرطاً جوهرياً للبقاء والاستمرارية، ولم يعد أمراً اختياريًا، على اعتباره يستهدف ويركز أساساً على تكوين ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة، ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المسطرة، من هذا المنطلق تعرض الباحث له بالشرح والتحليل، من خلال التركيز عليه وعلى مداخل تحسينه، وخاصة الأداء العمومي والذي ينصب عليه معظم عناصر هذا الجزء، وبالتالي قسم هذا الفصل للعناصر التالية:

1. مدخل نظري لأداء الإدارة العمومية: وفيه تم توضيح المفاهيم النظرية للأداء والأداء العمومي وتحسينه،
2. أبعاد قياس أداء الإدارة العمومية: حيث تم توضيح الأبعاد الأربعة المعتمدة في نموذج الدراسة.
3. التفسير النظري لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية: حيث نتعرض فيه إلى مختلف النماذج النظرية المفسرة لذلك الدور، بالإضافة إلى التجارب الرائدة في تقييم ذلك الدور، وأخيراً تفسير الدور من خلال الدراسات السابقة.

1.3. مدخل نظري لأداء الإدارة العمومية

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت قسطا كبيرا من العناية والبحث في مجال الإدارة، وذلك لأهميته البالغة بالنسبة للفرد والمؤسسة، بالإضافة لتشعب العوامل والعناصر التي تؤثر عليه وتنوعها، حيث يعطي هذا الأخير للمؤسسة مكانتها وزيادة تنافسيتها بين المؤسسات من خلال ما يحققه من عوائد كبيرة للمؤسسة داخليا وخارجيا، بالإضافة إلى ما تقدمه هذه المؤسسات الرائدة من خدمات من شأنها أن تحقق الرضا لدى زبائنها وهذا كله لا يأتي إلا بتحقيق أقصى درجات الأداء.

1.1.3 مفهوم الأداء والأداء العمومي ومكوناته

يعتبر الأداء من العناصر التي لقيت اهتمام كبير من طرف الباحثين بسبب تعدد واختلاف مؤشرات قياسه وهذا تبعا لاختلاف طبيعة عمل المنظمات وأهدافها، على اعتباره المؤشر الذي تبني عليه الكثير من القرارات الهامة في المؤسسة.

1.1.3.1 مفهوم الأداء:

الأداء لغة : تعود كلمة أداء إلى اللغة اللاتينية التي عبرت عنها كلمة (Performar) والتي تعني إعطاء، والتي اشتقت اللغة الانجليزية لفظة (Performance) والتي أعطتها معناها الحالي الذي يعبر عنه بعض الباحثين بقولهم: أداء مركز ذو مسؤولية ما، ويعني الفاعلية والإنتاجية (بن تقات، 2011، ص 240)

وأما مفهوم الأداء اصطلاحا فيمكن توضيحه فيما يلي:

يشير الأداء إلى: " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية " (راوية محمد حسن، 2001، ص 201)، وعرفه كلا من Miller et Bromily على أنه: " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية واستغلالها بكفاءة وفعالية، وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " (عداي الحسين، فلاح حسين، 2000، ص 231)، ويمكن أن يكون الأداء بأنه قدرة المنظمة على استخدام مواردها بكفاءة وإنتاج مخرجات متناعمة مع أهدافها ومناسبة لمستخدميها (Baird, K et al, 2011,p.793)

يعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع منشآت الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية و الإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت

الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء، فلا يزال الباحثون منشغلون بمناقشة الأداء كمصطلح فني وبمناقشة المستويات التي يحلل عندها والقواعد الأساسية لقيامه، ويعتقد البعض أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون، مع ملاحظة أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم (الزبيدي، 2000، ص 50).

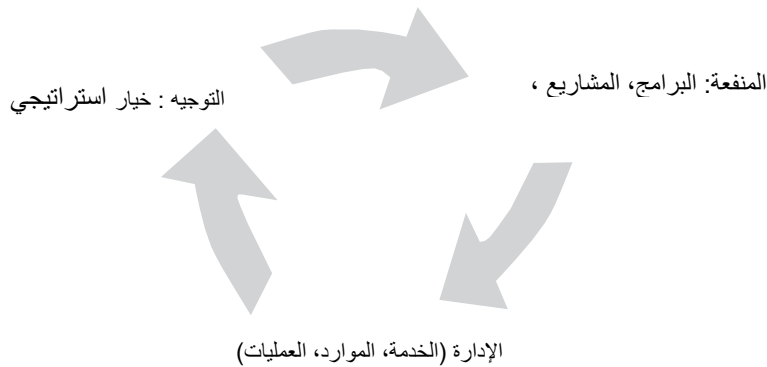
وعموماً من خلال التعاريف السابقة يرى الباحث بأن الأداء هو تفاعل عنصرين رئيسيين هما؛ الطريقة في كيفية استعمال الموارد والمعبر عنها بالكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام والتي تعني الفعالية، ويمكن أن نعبر عنه أيضاً عندما يرتبط بالقدرة على تحقيق الأهداف، بأنه المقارنة بين ما خطط لفعله وبين ما تم القيام به فعلاً.

2.1.1.3 مفهوم الأداء العمومي ومكوناته: وبما أننا نتكلم عن أداء الإدارة العمومية فيجب أن نوضح الأداء العمومي في ما يلي:

إن الأداء العمومي يتوافق مع تحقيق الأهداف أو النتائج المتوقعة، وعلى نطاق أوسع مع خلق القيمة، فإذا كان خلق القيمة في قطاع الأعمال مرتبطاً بشكل عام بزيادة الأرباح، فهي ترتبط في القطاع العمومي بتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين (Galdemar, Gilles, & Simon, 2012, p. 9).

وقد عرفه Mazouz في كتابه (la gestion Intégrée par résultat)، من خلال مكونات الشكل التالي:

الشكل رقم (1/03): مكونات الأداء



المصدر: (Mazouz et Leclerc ,2008,p 198)

حيث يتضمن الشكل السابق مكونات الأداء التي حصرها المؤلف في ثلاث عناصر مهمة؛ المنفعة والتي تحتوي على البرامج والمشاريع والخدمات، بالإضافة إلى التوجيه والتي يعتبر خيار استراتيجي عندما يكون للمؤسسات العمومية آفاق مستقبلية لتحسين أدائها، وهذا باعتماد الإدارة على العناصر الثلاثة (الخدمة العمومية، ترشيد استخدام الموارد، القيام بالعمليات الروتينية بأقل التكاليف).

وقد عرفه معهد الأداء العمومي بجامعة كامبريدج؛ بأنه أداء العمل العام، أو أداء جميع المنظمات التي تدير الخدمات العامة، فإذا احتاج المجتمع إلى خدمات ذات مصلحة جماعية لا تحكمها قوانين السوق فلا شيء يعني هذه الخدمات من كونها "فعالة"، فالأداء هو قدرة المؤسسات العمومية على تلبية مجموعة من المعايير هي: الشرعية، الخدمة، الفعالية، الجودة، الإنتاجية، مراقبة التكاليف، الكفاءة ... الخ (BABENETTE, A., & SARAOUI, 2022, p. 335).

كتعريف إجرائي يمكن القول أن الأداء العمومي هو استجابة المؤسسات العمومية لمتطلبات المواطنين والمستفيدين من خلال خلق القيمة، تحسين النتائج وتحسين جودة الخدمات العمومية بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة وفعالية كبيرتين.

2.1.3. مفهوم تحسين الأداء

لعل من بين المشاكل التي تعاني منها مختلف المنظمات الحكومية هو تحديد مفهوم وعناصر تحسين الأداء، من خلال ضبط عناصره والأنشطة المرتبطة به، وإيجاد مؤشرات موضوعية وحقيقية عن أداء الأجهزة الحكومية بما يساهم في دعم القرارات الحكومية المتعلقة بجهود التطوير الإداري، وكذلك في بناء برامج تدريبية من شأنها أن ترفع إنتاجية الموظف الحكومي، وعلى اعتبار أنه يحقق الرضا العام لجميع المتعاملين، وهذا حسب توجهاتهم ومشاربهم؛ فمنهم يراه جزءا من عميلة الإصلاح الإداري، ومنهم من يربطه بالأداء الوظيفي، وهذا ما سوف نتعرض له في يلي:

التعريف الأول: "تحسين الأداء: قدرة المعلومات على كشف الأداء، والتي يمكن قياسها من خلال استكمال الأنشطة وتحقيق التقدم وتجميع الموارد" (المغربي، 2002، 51).

التعريف الثاني: تحسين الأداء يعتبر من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها. يعتمد إلى التغيير أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر وذلك باعتماد نمط جديد ومناسب في

الأهداف والتنظيم والتكنولوجيا والسلوك، والاعتماد على التطوير التنظيمي بإحداث تغييرات ايجابية في المنظمة بما يجعلها أكثر قدرة على حل المشكلات وتقديم المنتجات والخدمات بكفاءة عالية، والوصول إلى تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة والضعف (محمد قدرى حسن، 2015، 346).

التعريف الثالث: تحسين الأداء هو قدرة المعلومات على اكتشاف الأداء، والتي يمكن قياسها من خلال استكمال الأنشطة وإحراز التقدم وتجميع الموارد (المغربي، 2002، ص 52).

التعريف الرابع: عبارة عن عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمنظمة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وبين ما هو عليه نحن الآن، وهي العمليات المستمرة والمنهجية المنتظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها (عبد الوهاب محمد جبين، 2009، ص 59).

التعريف الخامس: " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاج العمليات، وتحقيق التكامل بينالتكنولوجيا الصحيحة، التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"، ويتطلب تحسين أداء أي مؤسسة توازن العناصر الأربعة التالية: الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات وحاجات أصحاب المصلحة في المؤسسة (نهى عطايا، 2016، ص 125).

ومن خلال مما سبق يرى الباحث أن تحسين الأداء هي عملية معقدة وتشمل مختلف العناصر التي من خلالها يتم تحسين جودة القرارات وزيادة قيمتها، وتحقيق التطوير التنظيمي من أجل تلبية حاجات أصحاب المصلحة في المؤسسة، وهذه العناصر تتمثل في زيادة سرعة الإنجاز والدقة في المعاملات اليومية، وتقديم خدمات للعملاء وفقاً لاحتياجاتهم وورغباتهم لدعم عملية اتخاذ القرار، وترشيد استغلال الموارد المتاحة في المؤسسة.

3.1.3. خصائص الأداء العمومي: للأداء العمومي خصائص متعددة تتمثل في النقاط التالية:

- 1- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتُورثُ هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- 2- الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

3- المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.

4- استثمار جهود كافة العاملين الأفراد في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.

5- اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقا للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.

6- التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.

7- تعزيز ولاء انتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل لأجل تقدمها.

8- عدم الاتسام بصفة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء (غضبان، 2018، ص14).

2.3. أبعاد قياس أداء الإدارة العمومية

إن عملية قياس أداء الإدارة العمومية من أهم المرتكزات المعتمدة في نهضة الدول وتطوير مؤسساتها الحكومية، ويستند على نتائجها في وضع الخطط الإستراتيجية لتطوير ومواكبة التطلعات المتجددة والمستمرة، وتكمن أهمية قياس أداء الإدارة العمومية من أهمية الدور الذي تقوم به هذه الأجهزة في عملية التنمية بأبعادها المختلفة سواء الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبالتالي ففعالية هذه الأجهزة وكفاءتها في تأدية خدماتها يعني أنها تؤدي دورها في النمو والتطور الاقتصادي والاجتماعي والاستقرار المجتمعي.

كما تكمن أهمية دراسة قياس أداء الإدارة العمومية في إيجاد مؤشرات موضوعية وحقيقة عن أداء الأجهزة الحكومية بما يساهم في دعم القرارات الحكومية المتعلقة بجهود التطوير الإداري ويُمكن من اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية والتحفيزية في أوقاتها المناسبة، ويُسهّم كذلك في بناء برامج تدريبية ترفع من إنتاجية الموظف الحكومي، ويساعد أيضا في معرفة أسباب انخفاض أداء المؤسسات الحكومية وسبل رفع كفاءتها، كما يعتبر أداة فعالة في تحديد مؤشرات أداء واضحة ومحددة لمساعدة الأجهزة الحكومية في تطوير مستوى

خدماتها، واستخلاص التوصيات اللازمة لزيادة كفاءة أداء الإدارات التنفيذية وفعاليتها في تقديم الخدمات بما يحقق رضا المستفيدين ويلبي تطلعاتهم، وتفادي أوجه القصور، وتلبية الاحتياجات المتجددة لأفراد المجتمع. (القحطاني، 2012، ص 78)

بعد التعمق والإطلاع في العديد من الدراسات والأدبيات السابقة وخاصة في منشورات أداء الإدارة العمومية وإصلاحها، وجدنا العديد من الأبعاد التي تم الاعتماد عليها والتي تناولت أبعاد أداء الإدارة العمومية، ونحن بدورنا ركزنا على أربعة أبعاد والتي نراها مهمة على حدا كبير في تحديد وقياس كل أبعاد أداء الإدارة العمومية، وبالتالي تحقيق نجاح واستمرار المنظمات وتصديها للأزمات والتغيرات الطارئة والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة، وهذه الأبعاد موضحة في النموذج السابق للدراسة المذكور آنفا، والذي يخص المتغير التابع الخاص بالدراسة والممثل في أداء الإدارة العمومية و يشمل الأبعاد الأربعة التالية؛ ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج، تحسين جودة الخدمات العمومية، المرونة التنظيمية وقد تم معالجتها من خلال الرقمنة والحكومة الالكترونية، والرضا العام أي رضا الأطراف أصحاب المصلحة. وفي ما يلي شرح لكل هذه الأبعاد.

1.2.3 ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج

تعاني أغلب دول العالم من ندرة في الموارد بمختلف أشكالها وأنواعها سواء منها؛ المادية والبشرية والمالية، وعلى اعتبار أن المؤسسات العمومية تستهلك مبالغ كبيرة من النفقات العمومية بجانبها الرئيسيين (نفقات التسيير و نفقات التجهيز)، ومن أجل تقديم أفضل لمخرجات المرفق العمومي، كان من الضروري الاستغلال الأمثل للموارد، ويقصد باستغلال الموارد: استخدام الإنسان للموارد الموجودة في الطبيعة وفق حاجاته دون إحداث ضرر فيها والحفاظ عليها للأجيال القادمة، ولقد حث الدين الإسلامي لترشيد استغلال والاستهلاك الموارد المختلفة، حيث يُعدّ هذا الأخير في الإسلام عملاً تعبدياً، فغالبا ما يمتازُ استهلاك المسلم بالوسطية والاعتدال والثبات النسبي، دون تقتيرٍ أو بُخل، فهو يُحقّق مفهوم الاستغلال الأفضل للسِّلَع والموارد والخدمات ضمن أسس وسطية، وتوجد الكثير من التّصوص الشرعية التي تحثُّ على حسن استغلال الموارد والحفاظ عليها، وتُلزم المسلم بالاعتدال في استهلاكه و نفقاته، وتناه عن التّبذير والإفراط، لقوله تعالى : (وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا) (سورة الفرقان، آية: 67).

بالإضافة إلى كل ما سبق فإن الهدف الأساسي من ترشيد استغلال هذه الموارد، والذي يجب على الإدارات العمومية أن تسعى جاهدة إلى تحقيقه هو تقديم أفضل النتائج الإدارية وتحسينها وهذا من خلال؛ الالتزام بقوانين وتعليمات الوزارة الوصية، وتنمية الحس الوطني المثالي بالامتثال بأخلاقيات المهنة.

2.2.3 تحسين جودة الخدمات العمومية:

يتسم مصطلح الخدمة العمومية بالمرونة التي تجعله يحتمل أكثر من معنى، وبالتالي فإن المفهوم الواسع للخدمة العمومية هو: "الحاجات الضرورية لحفظ الإنسان وتأمين رفاهيته، والتي يجب توفيرها لغالبية المواطنين والالتزام في منهج توفيرها، على أن تكون مصلحة الغالبية من المجتمع هي المحرك الأساسي لكل سياسة في شؤون الخدمات تهدف رفع مستوى المعيشة للمواطنين.(رحاوي، وقاسمي، 2017، ص 110)، أما المفهوم الضيق لها هو: "الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة.(بوضياف، 2013، ص 414). كما تعرف على أنها تحقيق رغبات العميل أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودة الخدمة عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع توقع مع تلك الخدمة.(محمد توفيق ماضي، 2005، 17)، ومن أجل الوصول إلى الجودة في الخدمة العمومية المقدمة لجمهور المواطنين في المجتمع، تستوجب من الإدارة العمومية مراعاة الجوانب المهمة الآتية:(بوحوش، 2006، ص 189)

1. الاهتمام بتوقعات قطاعات جماهير المواطنين في المجتمع نحو الخدمة العمومية، والعمل على تقديم الخدمة التي تقابل على الأقل هذه التوقعات.
2. إجراء البحوث والدراسات المستمرة على الخدمة العمومية لقياس مستوى جودة ورصد التغير في توقعات المواطنين.
3. التطوير والابتكار في الخدمة الرئيسية، وإضافة وتحسين الخدمات الإضافية المدعمة لتحقيق التميز في الأداء.
4. بناء وتطبيق معايير موضوعية وعملية للجودة لا تقتصر على المعايير القانونية والمهنية فقط، بل وتأخذ في الاعتبار المعيار المقبول من جانب المستفيدين من الخدمة.
5. إيجاد ثقافة تنظيمية في المنظمات العمومية موجهة بالجودة ونشر الوعي بين جميع العاملين بمفهوم وأهمية الجودة في الخدمة.

6. الحرص على إرضاء العاملين المسؤولين عن إنتاج وتقديم الخدمة للمواطنين، من خلال التدريب والتحفيز، ونظم الإشراف والترقيات، وظروف العمل المادية.
7. التغيير والتطوير التنظيمي للتغلب على المعوقات التنظيمية، والتعقيدات في إجراءات ولوائح الخدمة، والعلاقات التنظيمية المتشابكة بين الوحدات المشتركة في أداء الخدمة.
8. تحديد وتطوير الأجهزة والمعدات والتسهيلات المادية الأخرى المستخدمة في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة العمومية، والحرص على استخدام التكنولوجيا المتطورة.
9. توفير نظم المعلومات على مستوى الوزارات والأجهزة التابعة لها، وكذلك على مستوى منظمات الخدمة العمومية من خلال الاستخدام الموسع لتكنولوجيا المعلومات لتحقيق السرعة والدقة في أداء الخدمة.
10. الاهتمام بتطبيق مفاهيم العناية بمستقبل الخدمة وتوفير الاهتمام الشخصي لكل فرد أثناء عمليات تقديم الخدمة.
11. ترشيد الإنفاق على عمليات إنتاج وتقديم الخدمات العمومية من خلال التغلب على العوامل المسببة لإهدار المال مثل الإهمال والاختلاسات والسرقات.
12. إحكام الرقابة على الفساد والانحراف المتفشي في منظمات الخدمة والذي يتصدره الرشوة والمحسوبية والواسطة.

3.2.3. المرونة التنظيمية

إن الحديث عن المرونة التنظيمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمصطلحين رئيسيين هما الرقمنة والحكومة الالكترونية، فكما يشير أغلب الباحثين إلى أن المرونة التنظيمية هي درجة استجابة المؤسسة للمتغيرات المستمرة التي تحدث خلال مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة، وبالتالي فإنه " يُنظر للمرونة أنها بناء متعدد الأبعاد، ولها قدرة التوجه نحو التغيير البيئي والانخراط السريع بالتحول الجديد بأهداف مغايرة لسابقتها، لفرض السيطرة على المتطلبات المستحدثة وتوفيرها" (بوشعالة، وبراق، 2022، ص 444)، إن أهمية المرونة التنظيمية تبدأ من خلال اعتبارها عاملاً رئيساً في تفسير كيفية أداء المنظمات العمومية لأعمالها، فهي الشيء الأكثر أهمية في حياة الإدارات لتأثيرها في فاعلية المنظمة واستراتيجياتها وقراراتها، فبالتالي أحد السمات المميزة لمنظمات الأعمال المعاصرة، ويتجلى هذا من الدراسات النظرية والتطبيقية في توضيح المفاهيم المتنوعة؛ حيث يعرفها (Lim et al, 2012, p369)، المرونة التنظيمية هي القدرة على الاستجابة للتغير مع

الظروف البيئية، كما يرى (Dunfor et al, 2013, p91) أن المرونة التنظيمية هي القدرة على التكيف والأساس المنطقي للتغيير التنظيمي، في حين أشار (Madhani, 2013, p46) أنها القدرة الرئيسية التي تمكن من مواجهة التغيرات البيئية لأنها تجعل المنظمة أكثر استجابة للتغيير، وحسب (Shalender, 2015, p266) فإن المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف مع المتطلبات البيئية المحيطة، فهي ذات قدرة وتأثير على تطوير قدرات الإدارة واستيعاب المتغيرات الطارئة.

ومن خلال ما تم عرضه، يرى الباحث بأنه يمكن تعريف المرونة التنظيمية؛ على أنها قدرة المنظمة على التعامل مع كل الحالات والمتغيرات، وتوجيه كل ما تقوم به المنظمة من عمليات بالشكل الذي يمكنها من تكييف مواردها المتاحة للاستجابة لتطلعات المؤسسة وأهدافها، وذلك لمواجهة التغيرات والتقلبات غير المتوقعة والمفاجئة التي تواجهها والعودة إلى المسار الصحيح لها.

وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأدبيات السابقة، وجد الباحث أن معظم الدراسات التي تناولت موضوع المرونة التنظيمية قد ركزت في دراستها على أبعاد معينة، إلا أن الباحث سوف يتبنى فيها فقط عنصرين هامين، والذي يرى أن لهما تأثير ودور كبيرين في تحسين أداء الإدارات العمومية، وهو ما يحقق نجاح واستمرار هذه المنظمات وتصديها للأزمات والتغيرات الطارئة والأحداث المفاجئة وغير المتوقعة، والمتمثلة فيما يلي:

1. الرقمنة: حيث يرى أغلب الباحثين أن هذا المصطلح كان له الفضل في تذليل الصعوبات التي كانت تواجه الإدارات العمومية قبل تبنيها بشكل رسمي، والتي أثبتت نجاحها في التسيير الإداري، فكثيرا ما يتم الربط بين الرقمنة الإدارية والإدارة الالكترونية حيث يوضح معظم الباحثين إلى نفس المعنى لكل من الرقمنة الإدارية والإدارة الالكترونية، بأنها " إستراتيجية إدارية لعصره المعلومات، والتي تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة، من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار الكتروني حديث، من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد، وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة" (خيرة بن يمينه وأخريين، 2019، ص 71).

ويمكن تعريف الإدارة الالكترونية أنها " عملية تحويل كافة الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة ودقة متناهية وبدون استخدام الورق ومن هنا نقول أن الإدارة الالكترونية Paperless Management تتمثل في "استغلال الوسائل الالكترونية الحديثة في

تقديم الخدمات الإدارية من أجل تسهيل المعاملات الإدارية وتوفير الوقت و الجهد، كما يعرف بعض المختصين الإدارة الإلكترونية أنها إدارة بلا ورق ووسيلة، لرفع أداء وكفاءة السلطة وتعتمد أساساً على الوسائل التكنولوجية." (عبد السلام، 2017، ص 62).

2. الحكومة الإلكترونية: تعتبر الحكومة الإلكترونية من العناصر التي تعتمد عليها أغلب الدول التي تبنت ممارسات المناجمنت، من خلال الحركة الانسيابية للعمليات الإدارية الروتينية للمنظمات، ولقد عرفها الهوش "بأنها عملية تغيير وتحويل العلاقات من المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيداً من الشفافية وتحجيم الفساد وتعظيم العائد وتخفيض النفقات" (الهوش ، 27، 2006). كما قدم البنك الدولي عام 2005 مفهوماً للحكومة الإلكترونية : هو بأنها عملية استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات (مثل شبكات الانترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها)، والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين بالوصول للمعلومات، مما يوفر مزيداً من الشفافية وإدارة أكثر كفاءةً للمؤسسات (إيمان زكي. 2009، ص 19).

وتشير الحكومة الإلكترونية من وجهه نظر الأمم المتحدة إلى استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، مثل: شبكات ربط الاتصالات الخارجية، مواقع الانترنت، ونظم الحاسب الآلي بواسطة الجهات الحكومية، ومن ثم فإن تبني الحكومة الإلكترونية يؤثر على العلاقة الأساسية بين الجهات الحكومية من جانب، والمواطنين وأعمالهم من جانب آخر. (مريم خالص حسين، 2013، ص 443).

4.2.3. الرضا العام: ويقصد به رضا الأطراف أصحاب المصلحة، فالمؤسسات خلال تعاملها مع عدد من الأطراف تكون مجموعة من العلاقات سواء أكانت المباشرة أو غير المباشرة، حيث تظهر فاعلية أداء أي مؤسسة من خلال قدرتها على التعامل مع أطراف مختلفة، والذي يعبر عنها اصطلاحاً بأصحاب المصالح، فمن خلال العلاقة التي تسعى المؤسسات بمختلف أنواعها إلى تكوينها، والتي تعبر عن كل من يؤثر ويتأثر بأدائها، إلا أن ما يجدر ذكره أن هذا المصطلح نال أهميته بعد أن أدرك مسؤولو هذه المنظمات أن نجاح منظماتهم لا يعتمد على رضا زبائنهم فحسب، وإنما على فئات أخرى؛ (العاملين، المجتمع المحلي، الموردين، الملاك، الحكومة والسلطة المحلية، المؤسسات المالية، البيئة الطبيعية ونحوها)، وتجدر الإشارة إلى أن معهد ستانفورد للبحث أخذ على عاتقه إحياء مصطلح أصحاب المصلحة، فحسب المذكرة البحثية للمعهد سنة 1963م فإن أصحاب المصلحة (Stakeholders) هم: " تلك الجماعات التي من دون دعمها تتوقف المنظمة عن

الوجود"(الجبوري وشهاب، 2012، ص 239)، مع ملاحظة أن لأصحاب المصلحة في المؤسسات العمومية أهمية بالغة تتمثل في النقاط التالية:

➤ إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الأعمال، يُعتبرون موارد حيوية لها، حيث أن هذه المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المُقدّرات التنظيمية لها، كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد مورداً مهماً يُمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية، ولعل من الجدير بالذكر، إن بُروز مثل تلك الأهمية في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة، التي تصب في تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد، هذا فضلاً عن أن تلك المنظمات صارت مُسطحة وتتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند صناعتها.

➤ تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الأعمال أدركت أن سمعتها تعتمد على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، والمقيمين بجوارها، وهذا يعد أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد كماً غفيراً من المنافع، وخصوصاً تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.

➤ إن نوعية علاقات منظمات الأعمال مع أصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها. ومما يُؤسف له أن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح، وخصوصاً حملة الأسهم وأصحاب الشركات الخاصة. (العنزي، 2007، ص 8).

3.3. التفسير النظري لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية

من أجل توضيح وتفسير دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء مختلف الإدارات العمومية فقد تم تقسيم هذا الجزء إلى ثلاث عناصر، حيث أن العنصر الأول يمثل النماذج النظرية المفسرة لهذا الدور وتم توضيحه من خلال مجموعة من أشكال رسومات معتمدة من عدة باحثين ومؤلفين، والذين أسهموا في توضيح وتفسير ممارسات المناجمنت العمومي الحديث، وكذلك على الإدارة العمومية والإصلاحات التي مستها، وأما العنصر الثاني فهو يمثل النماذج العالمية الرائدة في تقييم دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء

الإدارة العمومية وقد تم التركيز على دولة قطر وسنغافورة والمملكة المتحدة، وأما العنصر الثالث يشمل تفسير الدور الذي يلعبه المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية وهذا من خلال الدراسات السابقة.

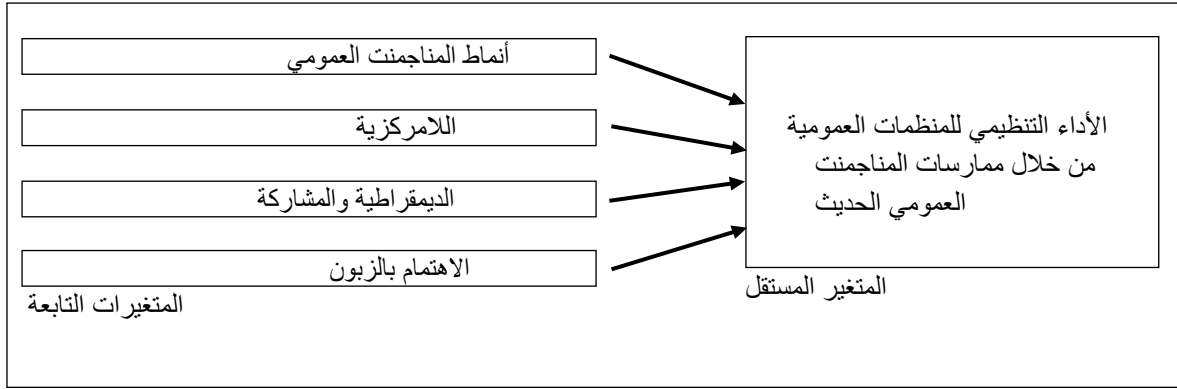
1.3.3. النماذج النظرية المفسرة لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية

يعد تبني ممارسات المناجمنت العمومي الحديث من طرف المنظمات والمؤسسات المالية والدولية، على غرار البنك العالمي وصندوق النقد الدولي وبلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ضرورة لا مناص منها لإصلاح الإدارة العمومية ودحض بقايا البيروقراطية، وللوصول إلى التحسين اللازم والمطلوب، وبالتالي تقديم أفضل الخدمات العمومية، والتي من شأنها أن تحقق الرضا التي تسعى أغلب المؤسسات العمومية إلى تحقيقه، وهذا ما فرض وحتمّ على المؤلفين الخوض في النظريات التي توضح دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارات العمومية. ولتوضيح مختلف هذه النظريات ركّز الباحث على مجموعة من الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية.

ارتأينا في هذا العنصر أن يكون مختصراً بعض الشيء من خلال توضيح هذه النظريات المفسرة للدور الأساسي للمناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية، بالاعتماد على رسومات وأشكال معتمدة من عدة باحثين ومؤلفين، كان لهم الفضل في توضيح وتفسير ممارسات ومبادئ المناجمنت العمومي الحديث، وكذلك على الإدارة العمومية والإصلاحات التي مستها، حيث أن العلاقة الوطيدة والموجودة بين المتغيرين - حسب أغلب الباحثين- هي علاقة تكاملية، من خلال إصلاحات الإدارات العمومية التي مست معظم دول العالم المتقدم.

الشكل الأول يوضح العناصر التي تؤثر على الأداء التنظيمي للمنظمات العمومية انطلاقاً من ممارسات المناجمنت العمومي الحديث، من خلال المتغيرين المستقل والمتمثل في الأداء التنظيمي للمؤسسات القطاع العام من خلال ممارسات (NPM)، والمتغير التابع والذي يشمل عدة عناصر والموضحة في الشكل أسفله.

الشكل رقم (2/03): عناصر الأداء التنظيمي للمنظمات العمومية



المصدر: (Asif, Rehman et al,2015,p 23)

وهذه العناصر كما هي مبينة في الشكل أعلاه تتمثل في:

1- المناجمنت العمومي:

يُعرف المناجمنت العمومي على أنه تنفيذ السياسة العامة من خلال سلسلة من العمليات المتكاملة والمتربطة والتي تبدأ بتحديد أهداف السياسة العامة أو أهداف الدولة، وإدارة السياسة، والمصلحة العامة والإطار التشريعي ويتكون المناجمنت العمومي من مفهومين، الأول شكلي ويشير إلى مجموع الأجهزة والهيكل القائمة في إطار السلطة التنفيذية عبر مختلف مستوياتها (مركزية أو محلية)، والثاني مادي ويشير إلى كل الأنشطة التي تقوم بها هذه الأجهزة بهدف تحقيق المصلحة العامة والاستجابة لمتطلبات المواطنين (تيشات سلوى، 2014، ص13).

2- تفعيل مرتكزات الإدارة التشاركية:

وخاصة ما تعلق منها بتطبيق نهج لامركزية القرارات من خلال مشاركة الموظفين والمديرين في كل ما يخص المنظمة ليس فقط في القرارات الروتينية اليومية، وإنما في القرارات الإستراتيجية التي من شأنها أن تساعد في تقديم أفضل الخدمات، وقد تم توضيح هذا المصطلح بأنه " توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وهيئات منتخبة أو محلية مباشر اختصاصها تحت إشراف الحكومة ورقابتها" (خالد الزغبى، 1985، ص25)، وبالتالي يستوجب العمل بمبدأ الإدارة بالمشاركة ضرورة الالتزام بإقامة العدل بين جميع العمال، دون أي تمييز لتفادي الدخول في بعض المشاكل التي من شأنها الإخلال باستقرار المؤسسة، إذ ينبغي على المسؤولين

التأكيد على ضرورة الأخذ بمبدأ الإنصاف والنزاهة في إعطاء الكلمة لكل طرف مشارك بصفة مباشرة أو غير مباشرة في النشاطات أو القرارات المتعلقة بالمؤسسة، على اعتباره جزءاً لا يتجزأ منها مهما كان منصبه أو مكانته فيها، وبذلك تكون مشاركة العامل فعلية وجادة، وليست مجرد مشاركة شكلية أو حضورية خالية من أي مداخلات أو تعقيبات مفيدة (خلفوني، 2021، ص 251).

3- تفعيل كلاً من الديمقراطية والمشاركة:

إضافة إلى ما سبق ركز الباحثان على عنصر الديمقراطية والتي تعتبر كبديل هام للبيروقراطية التي كانت سائدة في معظم الأعمال في الإدارة التقليدية، ومن أجل إضفاء وتفعيل ذلك يجب التركيز كذلك على المشاركة لكل عناصر المجتمع المدني على اعتباره:

➤ الإطار الأنسب لتمثيل شرائح كبيرة من المواطنين يتقاسمون نفس الانشغالات المتعلقة بحياتهم اليومية، ويستطيعون من خلاله المشاركة في صياغة القرارات المتعلقة بتسيير الشأن المحلي وتنفيذها.

➤ يستطيع المجتمع المدني ممارسة الضغط على الجهات الرسمية بالنقد والرقابة لضمان شفافية تسييرها للشأن العمومي على المستوى المحلي، يقول "الكسيس توكفيل": "لابد من عين فاحصة ومستقلة، هذه العين الفاحصة ليست سوى مجموعة متعددة من الجمعيات المدنية الدائمة اليقظة والقائمة على التنظيم الذاتي، وهي الضرورة اللازمة لدعم الديمقراطية وتحقيق غاياتها في إشراك النسبة الأكبر من المجتمع في مؤسسات الدولة أو مراقبتها".

➤ إن تفعيل دور المجتمع المدني يتيح للسلطات المحلية إطاراً ملائماً للحوار وحل المشاكل اليومية للمواطن بشكل يساهم في دعم الثقة بينها وبين المواطنين.

➤ إن مشاركة المواطنين في تدبير الشأن العام من خلال الجمعيات يؤدي إلى تجميع الطاقات وتبادل الآراء للوصول إلى الآليات المناسبة للتكفل بالانشغالاتهم، وتضمينها في مطالب تتكفل هذه التنظيمات بتبليغها للجهات الرسمية، لتجسيدها في مشاريعها ومخططاتها التنموية، مما يجعل هذه المخططات انعكاساً لمقترحات المواطنين ورغباتهم وتحظى بقبولهم (الأمين سويقات، 2017، ص 245).

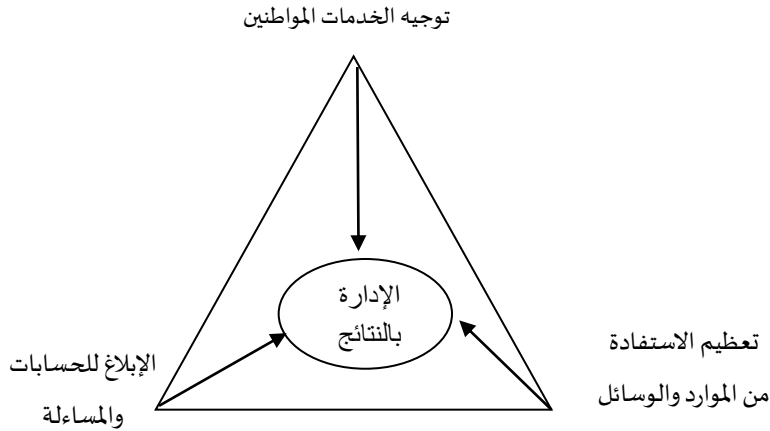
4- الاهتمام بالزبون:

تسعى مختلف المؤسسات العمومية لتقديم أفضل الخدمات من خلال الأخذ بعين الاعتبار مختلف شرائح المجتمع، وكل ذلك من أجل الاهتمام بالزبون أو متلقي الخدمة العمومية، حيث يتفق العديد الباحثين في إعطاء تعريف واضح لرضا الزبون فهو "عبارة عن مشاعر تُعبر عن السعادة والسرور الناتجين عن مقارنة الزبائن بين الخدمات المقدمة وتوقعاتهم عنها، والزبون يكون في حالة استياء وخيبة أمل عندما يعجز الأداء عن تخطي التوقعات، أما في حالة التطابق بين الأداء والتوقعات فإن الزبون يشعر بالرضاء، ويكون في حالة رضا عالٍ عندما يتجاوز الأداء التوقعات، كما يعرف أيضا على انه: " انطباع إيجابي أو سلبي مُدرك من طرف الزبون الذي ينتج عنه مقارنة الأداء الفعلي للخدمة مع توقعاتهم" (أوبختي، عيسي، 2020، ص. 584)، وعموماً يكون هذا الرضا نسبي نظراً لاختلاف توجهات وذهنيات مختلف متلقي الخدمة العمومية بالإضافة إلى كل ما سبق فإنه من الضروري وجود كفاءة لمقدمي الخدمة والقدرة على الوصول إلى تحقيق هذه الكفاءة، من خلال الاتصال بين الأفراد العاملين من جهة، وبين المواطنين والمتعاملين الخارجيين من جهة أخرى.

وبالإضافة إلى كل ما سبق لا بد من معرفة الكيفيات التي من خلالها تحقق كل تلك المظاهر والمؤشرات والتي هي مطبقة في منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العمومي، وبداية تغيير أسلوب التسيير التقليدي والتأقلم مع أسلوب المناجمنت العمومي الحديث من أجل تحقيق جودة المنتجات والخدمات، للوصول إلى تحسين الأداء من خلال الأعمال اليومية في مختلف المؤسسات العمومية.

الشكل الثاني يمكن أن نوضح مكونات الأداء من خلال مقارنة الإدارة بالنتائج والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (3/03): عناصر الأداء من خلال الإدارة بالنتائج في المؤسسات العمومية



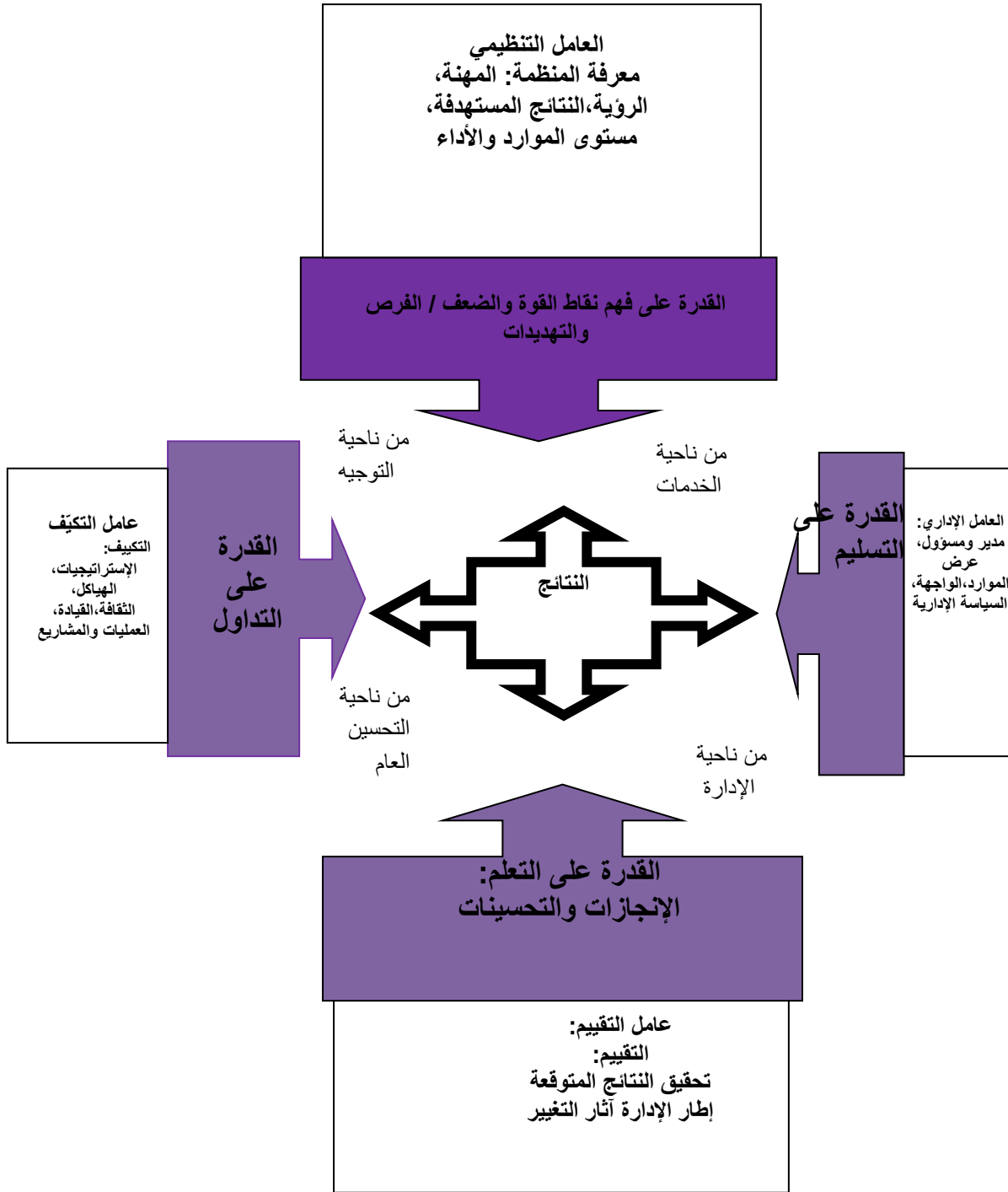
المصدر: (Mazouz et Leclerc, 2008, p 142)

الشكل أعلاه يوضح مميزات وعناصر الإدارة العمومية من خلال مقارنة الإدارة بالنتائج وكيفية إدخال التحسينات والإصلاحات التي مستها، حيث أن المؤسسات العمومية المعتمدة على مبادئ المناجمنت العمومي الحديث بإمكانها الوصول إلى التميّز في تقديم الخدمات لمختلف شرائح المجتمع والتفوق على المؤسسات القطاع الخاص، من خلال الاستفادة من الموارد والوسائل المتاحة وهذا بالتعاون مع منظمات ومؤسسات القطاع الخاص، خاصة في ما يخص الخدمات الإبداعية، وبالتالي يمكن للمؤسسات العمومية أن تقدم حزمة خدمات مبتكرة ورائدة، وهذا يكون بعدم الاعتماد على النظام الهرمي التقليدي، وإحداث تغييرات هيكلية في النظام المعمول به، ووجود أرضية خصبة ومناسبة لتطبيق كل المبادئ السابقة، وكذلك بإقامة علاقات وطرق جديدة للتمويل، إضافة إلى التحسين المستمر في أداء الأجهزة والمنظمات الحكومية وهذا بالاعتماد كذلك على مبادئ الأداء العالي الذي يحقق رضا متلقي الخدمات العمومية المختلفة.

الشكل الثالث: يمثل الشكل (4/3)، مكونات نموذج معزز للإدارة المتكاملة بالنتائج الذي ينبغي على المؤسسات العمومية تطبيقه على اعتباره متضمن مختلف العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية التي لا يمكن لهذه المؤسسات الاستغناء عنها.

وحسب الشكل أسفله فإن إصلاح وتحسين الإدارة يتم من خلال أربعة نواحي وهي (ناحية الإدارة، ناحية التحسين العام، ناحية الخدمات، ناحية التوجيه)، في حين أن مجموعات فئات النتائج تمنح المؤسسة العمومية أربع قدرات تنظيمية مترابطة وهذه القدرات هي على النحو التالي:

الشكل رقم (4/03): نموذج معزز للإدارة المتكاملة بالنتائج



المصدر: (Mazouz et Leclerc ,2008,p 167)

وحسب الشكل أعلاه فإن هذه القدرات هي على النحو التالي:

1. القدرة على الفهم:

يتم تقييمها من خلال درجة المعرفة بواقع المنظمة، وهي في حد ذاتها وظيفة لفهم أن المديرين والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين في المنظمة يهتمون بخمسة متغيرات تنظيمية (مهمة، رؤية، نتائج وأهداف، موارد متاحة، الأداء السابق)، وهذه المعرفة يجب أن تترجم الواقع التنظيمي إلى نتائج قابلة للقياس من حيث الأداء، ومن حيث القرارات التي تنطوي على مستقبل المنظمة كاعتماد رؤية إستراتيجية تبرر ملاءمتها بالأهداف والنتائج الملموسة.

2. القدرة على التسليم:

يتم تقييمه من خلال النتائج المتعلقة بجهود الإدارة والمكاسب اللتان تم تحقيقهما على مستوى الواجهة السياسية- الإدارية مثل: (القدرة التفاوضية للمديرين التنفيذيين في المنظمة مع المسؤولين المنتخبين والإدارة المركزية)، والاستغلال الأمثل للموارد مثل: (التنظيم الشبكي للأنظمة، واقتصاد العمليات، وتقليل العجز، والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين، وتنفيذ قواعد البيانات المسطرة، وتكييف المعدات)، وأخيراً تطوير العرض (استجابة مناسبة للتوقعات والاحتياجات التي عبر عنها المواطنون).

3. القدرة على التكيف:

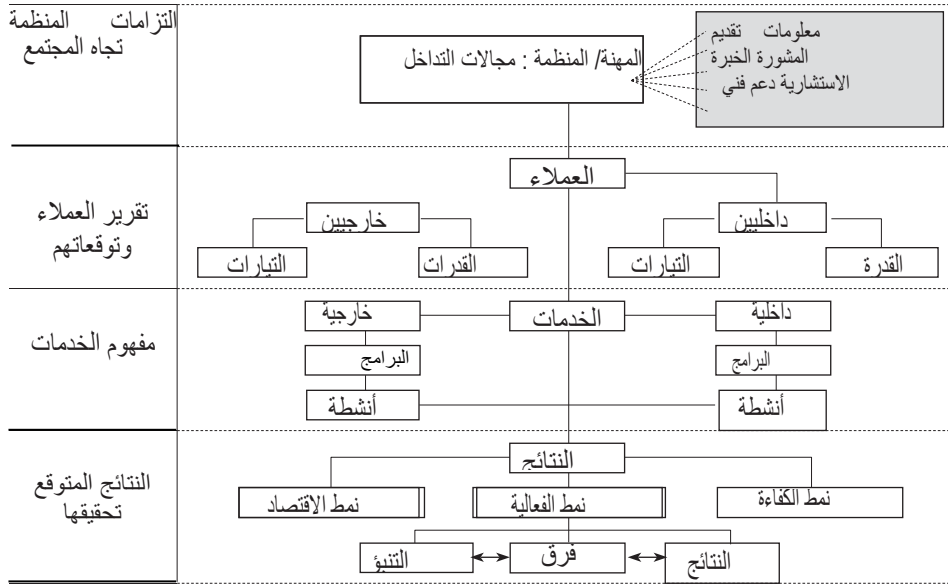
يتم تقييمه من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من حيث التنفيذ الاستراتيجي، وإعادة الهيكلة، ومراجعات العمليات التشغيلية، وتصميم وتنفيذ المشروع، وتجديد القيادة والتحويلات الثقافية الرئيسية، مع الأخذ في الاعتبار كلا من (مهمتها، رؤيتها، أهدافها، نتائجها، أدائها، ومستوى مواردها)، بالإضافة إلى قدرتها على التطور أو بالاستعانة بمصادر خارجية، أو الاختفاء.

4. القدرة على التعلم:

يتم تقييمه من خلال نظام التقييم الفرعي للمنظمة، يجب استخدام النتائج التي تم الحصول عليها، وكذلك الانحرافات عن النتائج المستهدفة، من حيث الإدارة اليومية للعمليات، وجودة الخدمات المقدمة، والتوجه الاستراتيجي، وأخيراً التحسين الشامل، لتحقيق كل من التعلم الفردي والتنظيمي (Bachir Mazouz et al., 2006, p.166).

الشكل الرابع: يمثل هذا الشكل مختلف الالتزامات التي تقوم بها المنظمة من جانب المجتمع أو العملاء وكذلك توضيح مفهوم الخدمات والنتائج التي من المتوقع الوصول إليها من خلال مختلف الأعمال اليومية التي تقوم بها.

الشكل رقم (5/03) مكونات الغرض من المنظمة في الإدارة العمومية



المصدر: (Mazouz et Leclerc ,2008,p 263)

يوضح الشكل أعلاه المكونات الأربعة للغرض التي وجدت من أجلها المنظمة والتي من الضروري الالتزام بها، والمتمثلة في ما يأتي :

- التزامات المنظمة تجاه المجتمع والتي من بينها تقديم المعلومات التي يحتاجها المواطنون، بالإضافة إلى تقديم المشورة عند الحاجة، وكذلك الدعم الفني في كل الجوانب المهنية.
- الاهتمام بالعملاء وتوقعاتهم وآمالهم من خلال المصلحة المتبادلة بينهما.
- ولكي تتحقق توقعات العملاء يجب تقديم أفضل الخدمات بالاعتماد على برامج مبتكرة وحديثة ومراعاة التجديد في الأنشطة اليومية التي تقوم بها المؤسسات العمومية.
- بالإضافة إلى القيام بالعناصر السالفة الذكر ولكي تتحقق النتائج المتوقعة يجب مراعاة الأنماط الثلاثة التالية:

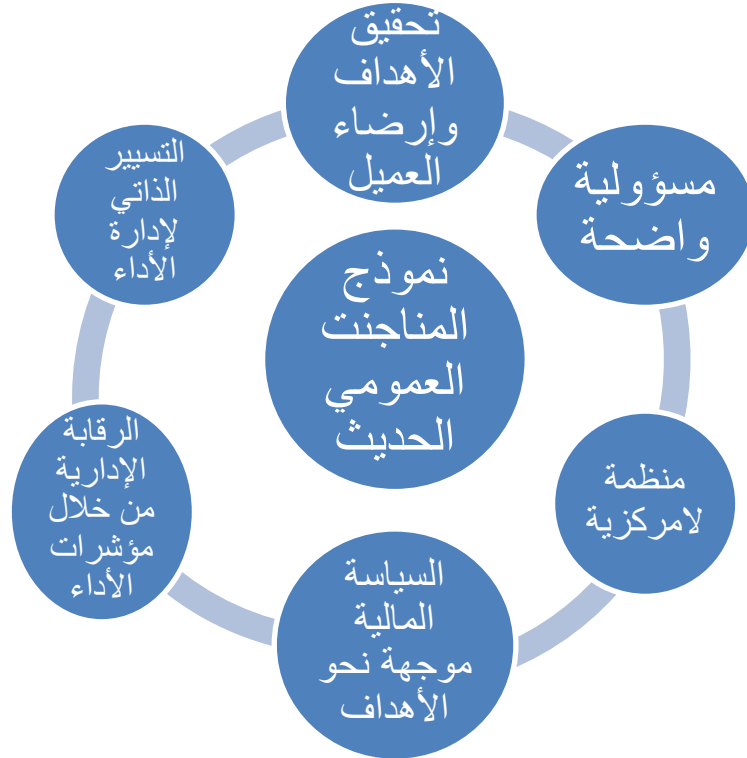
➤ نمط الاقتصاد : العمل يكون بتكاليف منخفضة.

➤ نمط فعالية نتائج المنظمة: من خلال إرضاء نسب إضافية من المواطنين.

➤ نمط كفاءة نتائج المنظمة: من خلال تجنب التأخير، الأخطاء، السهو والنسيان.

الشكل الخامس: يوضح الشكل التالي العناصر الهامة التي من خلالها تحقق الإدارة العمومية التحسين في أدائها اعتماداً على الإدارة بالأهداف،

الشكل رقم (6/03): نموذج المناجنت العمومي الحديث وفقاً لمقاربة الإدارة بالأهداف



المصدر: (Youssef, E. R., et al, 2022, p 1037)

ومن خلال الشكل أعلاه فإن الإدارة العمومية مضطرة لإتباع هذه العناصر من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في خدماتها والمتمثلة فيما يلي:

- تحقيق رضا الزبائن والاهتمام بهم، وذلك باستخدام أساليب ومناهج علمية مدروسة بعيداً عن العشوائية والتفضيل بينهم؛ على غرار (التلبية الفورية، الدقة في التعامل، إبداء المودة...).
- توضيح المسؤولية الملقاة على عاتق الموظفين والعاملين في تحقيق رضا الزبون من جهة، وتطبيق قوانين الوزارة الوصية من جهة أخرى.

- على الإدارات العمومية تطبيق مبدأ لامركزية القرار، خاصة ما تعلق منها بالقرارات التي تستدعي مشاركة وإبداء الرأي فيها من طرف المديرين ومسؤولي المصالح في مختلف هذه الإدارات.
- لا بد أيضا على الإدارات العمومية إذا أرادت تطبيق ممارسات المناجمنت العمومي الحديث أن تهتم بإدارة أداء هذه المنظمات من خلال التركيز على مجموعة من " العناصر وهي:
 - تخفيض الانحرافات بين المعايير والإنجازات.
 - تثبيت المؤسسة على المسار المحدد لها.
 - رسم مسارات مستقبلية في شكل خطط وفق واقع المؤسسة ومحيطها.
 - تحديد المسؤوليات عن هذه الانحرافات الناجمة إما عن النظام التنفيذي أو التسييري للمؤسسة.
 - توفير وسائل للقياس في شكل مؤشرات الأداء لاتخاذ قرارات واقعية.
- وللإشارة، فإن المؤسسة تحتاج إلى إعداد نظام لتقييم أدائها حتى تكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف بهدف قياس حالة التقدم أو التأخر فيها" (يحياوي، 2006، ص 21).
- من أجل تفعيل مبادئ وممارسات المناجمنت العمومي الحديث، لا بد من الاهتمام بالسياسة المالية لمختلف الإدارات العمومية وتحقيق كل الأهداف المسطرة لهذه السياسة، على اعتباره الشريان الذي من خلاله تستطيع هذه الإدارات تفعيل تلك مبادئ على أرض الواقع.
- تعتبر الرقابة الإدارية من بين أهم المرتكزات التي يجب على الإدارات العمومية تفعيلها وخاصة من خلال مؤشرات الأداء وتقويمه وذلك:
 - " مقارنة النتائج المحصلة بتلك التي تم الاتفاق عليها في برامج العمل.
 - استخدام المعايير المحددة في قياس درجة فعالية هذه النتائج.
 - تحديد الأخطاء أو الفروق إن وجدت.
 - بحث وتحليل الأسباب التي أدت إلى هذه الأخطاء.
 - وضع العلاج المناسب لهذه الأخطاء، وبحث طرق تحاشيها في الخطة القادمة.
 - دراسة نواحي التطوير المحتملة، وذلك من زاويتين: الفنية بالنسبة للعمل وطرقه وأدواته وسرعته ودورته، والإنسانية وهي مجموعة من المهارات أو المعلومات التي قد يكون المدير أو الأفراد الذين

يعملون معه في حاجة إليها، وطرق اكتساب هذه المهارات والمعلومات(عبد الوهاب،2009 ص 101).

➤ التسيير الذاتي لإدارة الأداء حيث يجب على المؤسسات التي تتبنى ممارسات ومبادئ المناجمنتالعمومي الحديث أن تسيّر الأداء تسييرًا ذاتيًا والذي هو عبارة عن " مقارنة إستراتيجية متكاملة من أجل الحصول على نجاح مستمر للمؤسسة، عن طريق تحسين أداء الأفراد والفرق وتطوير قدراتهم" (Michael Armstrong, 2006,p.142)، وهذا من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها (زيادة أداء المنظمة، زيادة كفاءة العاملين والتزامهم، تطوير ثقافة الأداء...)، وهذا بالاعتماد على المبادئ التالية:

- يتم العمل كعملية تطويرية تشاركية.
- يتعلق بما يمارسه الرؤساء لتسيير أداء مرؤوسهم، فهو يشكل عملية طبيعية للإدارة.
- خلق فهم مشترك حول ما يتطلب عمله لتحسين الأداء وتطوير المهارات.
- يترجم أهداف المؤسسة إلى أهداف فردية.
- يعتمد على الإجماع والتعاون بدلا من الإجبار.
- يركز حول الاتفاق، التغذية العكسية، والحوار.
- يركز على تقييم الأداء مقابل الأهداف المتفق عليها.
- يهتم أيضا بتقييم السلوك الذي يدعم القيم الرئيسية للمؤسسة.
- يتطلب أسلوب إدارة مفتوح، وصريح لتسهيل الاتصال المزدوج.
- يركز على التطوير وليس على المكافأة.
- يركز على الأشياء المهمة في العمل، والتي بإمكانها تحقيق تحسن ملموس للمؤسسة.
- تشجيع التسيير الذاتي للأداء والتطوير الذاتي للموظفين (Michael Armstrong,2006, p.358).

2.3.3. التجارب الرائدة في تقييم دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية

عند التعمق في مختلف الدول التي طبقت ممارسات المناجمنت العمومي الحديث، والتي نجحت في تحسين أداء إداراتها من خلالها، وجد الباحث أن هذه الدول قد هيأت الأرضية اللازمة لذلك، من بينها؛ (قطر، سنغافورة والمملكة المتحدة).

1.2.3.3. تجربة قطر في الإصلاح الإداري وتبني مبادئ المناجمنت العمومي الحديث

أتاح ظهور عائدات البترول الوفيرة في عام 1949 في دولة قطر لعبد الله بن قاسم آل ثاني دور "الأب" في المجتمع القطري، وفي غياب المؤسسات الرسمية "منح الامتيازات النفطية لنفسه، وتلقى شخصياً دخل النفط، وقرر بنفسه توزيع الثروة، لإضفاء الشرعية على تفوقه السياسي وتعزيزه ومنع الانقلابات المحتملة من قبل أفراد عائلته، قام بتوزيع المساعدات النقدية على جميع أعضاء آل ثاني وأيضاً على زعماء القبائل الآخرين، كما أدى استقلال قطر عن كونها محمية بريطانية في عام 1971 إلى بداية عملية تطوير إدارة مركزية من قبله، وهذا بالرغم من سيطرة الشيوخ على السلطة في دولة قطر، فقد انتهجت عائلة آل ثاني مبدأ وإستراتيجية محلية للإصلاح الإداري، مفادها "مقاس واحد يناسب الجميع" (Rathmell & Schulze, 2000, p.56).

وحسب وزارة التخطيط التنموي والإحصاء القطرية فإن الإصلاح الإداري للإدارة العامة فيها قد مر بمجموعة من السياسات وفقاً لرؤية قطر الوطنية (Qatar National Vision) والتي كان لها الفضل في لأن تكون أرضية مناسبة لتطبيق كل ما تراه مناسباً لجعل قطر وجهة وبقية لتطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث وتكون رائدة مقارنة مع دول الخليج، وتتمثل هذه السياسات التنموية في ما يلي:

1- إضفاء الطابع المؤسسي على تقديم الخدمة المدنية

ومن أجل تقديم خدمات مميزة في القطاع العام سعت الحكومة القطرية إلى تحقيق مزيد من التحسين في العمليات المؤسسية وتقديم الخدمات من خلال توسيع وتطوير مجتمعات الخدمات لتقديم جميع الخدمات من خلال النافذة الواحدة (الانترنت)، مما يتيح للجمهور الحصول على خدمات مميزة وفي الوقت المناسب في مكان واحد من خلال موظفين مؤهلين وتقنيات متقدمة. بالإضافة إلى ذلك، تم تطوير مراكز الخدمة الذاتية في الأماكن العامة لتمكين المستخدمين من الوصول إلى الخدمات الحكومية بشكل مستقل على مدار الساعة، دون حتى الذهاب إلى مجتمعات الخدمات. وهذا بالتركيز على بناء نظام متكامل للعمليات المؤسسية لتحقيق التميز في تقديم الخدمات، من خلال تبسيط الإجراءات وإصدار الوثائق الضرورية مرة واحدة على مدى 10 سنوات كوثائق الهوية مثلاً، وكذلك تطوير وإضفاء الطابع المؤسسي حول الخدمات الحكومية كأداة رئيسية لتقييم كفاءة وفعالية الخدمات الحكومية مع مراعاة كافة فئات المستفيدين وهذا من أجل تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- تمكين جميع المواطنين والعملاء من الوصول إلى مختلف الخدمات العامة عبر الإنترنت باستخدام تعريف مستخدم واحد بحلول عام 2020.
 - توفير قنوات تقديم خدمات منسقة ومؤتمتة لتسهيل التعاون والتنسيق بين الجهات الحكومية بحلول عام 2020.
 - بناء نظام متكامل للعمليات المؤسسية لتحقيق التميز في تقديم الخدمات بحلول عام 2019.
 - تحسين كفاءة تقديم الخدمات في مناخ تنافسي.
 - إضفاء الطابع المؤسسي على عمليات قياس كفاءة الخدمات العامة بحلول عام 2019.
- 2- تحسين العمليات المؤسسية التي تمكن الجهات الحكومية

يزيد التطور السريع من الضغط على هيئات الخدمة العامة بسبب المتطلبات المتزايدة لمشاريع التنمية والزيادة المطردة في المستفيدين من الخدمة العامة. في قطر ، يتطلب تنفيذ العديد من مشاريع NDS-1 التي تم تمديدها إلى NDS-2 ، والمشاريع الكبرى المتعلقة بلعبة FIFA 2022 ، بالإضافة إلى الزيادات السكانية الكبيرة ، توفير خدمات عامة فعالة ومتجاوبة. وهذا يولد حاجة متزايدة لتطوير وتنظيم وكالات الخدمة العامة لتكون فعالة وقادرة على تلبية الطلبات المتزايدة على الخدمات وضمان أداء متسق من خلال إدخال أحدث تقنيات تقديم الخدمات، وهذا بمشاركة القطاع الخاص في دعم التنمية وتقديم الخدمات، وكذلك الحاجة إلى جذب الاستثمار الأجنبي وخلق بيئة تجارية واستثمارية جاذبة، ولأجل تحقيق ذلك حتم على الحكومة القطرية؛ ترشيد الإنفاق الحكومي وتقليص الوظائف الإدارية، وزيادة التركيز على الوحدات التنظيمية الأمامية في تقديم الخدمات الرئيسية، إضافة إلى بناء قاعدة بيانات مركزية لهيئات ومؤسسات القطاع العام لزيادة التنسيق والتعاون فيما بينها، وتعزيز مبادئ الرقابة والمسؤولية والمساءلة عن الأداء.

3- الإدارة الفعالة للمشتريات الحكومية

تم الانتهاء من تطوير بوابة المشتريات الحكومية وتفعيل خدماتها المختلفة، والتي ستشمل استلام التنبهات عبر البريد الإلكتروني بشأن المناقصات الجديدة، وكذلك الحصول على وثائق المناقصة وتقديم العروض عبر الإنترنت. تم فيها أيضا النظر في الخدمات التي ستضاف في ضوء قانون المشتريات الحكومية الجديد، وتطوير آليات استخدام بوابة المشتريات الحكومية من خلال توفير تطبيقات الهاتف المحمول، حيث تم تحديث برنامج تقييم أداء المقاولين ليشمل كلا من الموردين ومقدمي الخدمات لضمان قدرة الشركات على الوفاء

بالتزاماتها التعاقدية بكفاءة. كما تم تطوير نماذج موحدة لعقود الخدمات الحكومية للتغلب على المشاكل الناتجة عن العقود الحالية وضمان كفاءة وفاعلية هذه العقود وتحقيق المزيد من المدخرات للدولة. كذلك تم تقديم بطاقة الشراء الإلكتروني لتسهيل شراء متطلبات التشغيل اليومية في الجهات الحكومية، والتركيز على تنفيذ قانون المناقصات والمزايدات ولائحته التنفيذية، ومن أجل تنفيذ سياسات مالية سليمة تحافظ على الاستقرار والازدهار الاقتصاديين.

فقد قامت بإصلاحات معمقة في المالية العامة تتضمن برامج هيكلية في جميع المستويات الحكومية، وشملت هذه البرامج عمليات إصلاح الموازنة وبشكل تدريجي ودقيق وفقاً للظروف المتغيرة والدروس المستفادة ووتيرة بناء القدرات وتنميتها، وتم الانتهاء من نظام التصنيف المالي الحكومي، الذي تم تطويره خلال NDS-1، وتم إطلاق النظام المالي الحكومي "Maliyah" في عام 2017. وهو نظام الكتروني يجعل نظام إدارة الضرائب (TAS) ساري المفعول بمجرد إطلاقه، وأخيراً أُؤلّت الحكومة القطرية اهتمام أكبر لوظائف إدارة الدين العام ووضعت إستراتيجية متوسطة الأجل للدين العام، وبالتالي تطوير أدوات إدارة السيولة المحلية، حيث يهدف مصرف قطر المركزي إلى تحسين إطار إدارة السيولة من خلال عدة إجراءات من بينها؛ تحسين مراقبة وتقييم تدفق رأس المال، بالإضافة إلى تحسين إدارة السيولة من قبل البنوك التجارية مع مراعاة التطورات في الأسواق المالية المحلية والعالمية وتحسين إدارة الخزنة، وكذلك الإعلان المبكر عن جدول إصدار أذونات الخزنة والسندات، والذي سيكون له تأثير إيجابي على التداول وتوقعات الأسعار، أخيراً ولغرض الانتقال الكامل إلى إدارة السيولة من خلال السوق، تم استخدام معدل إعادة الشراء كأداة لإدارة السيولة، الأمر الذي يتطلب تنسيقاً عالياً بين السياسة المالية والسياسة النقدية. كما أجرى مصرف قطر المركزي التعديلات المناسبة على الإجراءات التشغيلية لسياساته النقدية لتسهيل إدارة السيولة. فيما يتعلق بتطوير سوق رأس المال المحلي، ستواصل هيئة قطر للأسواق المالية تحسين كفاءة وجودة أداء شركات الخدمات المالية وتطوير وتحسين الخدمات والمنتجات المالية المقدمة للمستثمرين من خلال الاعتماد المتزايد على التقنيات الحديثة، وتقليل المخاطر مع الاستمرار في دعم مبادرات التعاون مع المنظمات والمؤسسات الدولية وتطوير رأس المال البشري.

. أما بالنسبة لمشاركة القطاع الخاص، فتم إنشاء إطار سياسات لتنظيم الشراكة بين القطاعين العام والخاص، بما في ذلك الترتيبات المؤسسية اللازمة لتمكين القطاع الخاص من المشاركة في الاستثمارات العامة، مع مراعاة تنفيذ إطار الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وبالتالي فلهذه السياسة هدفين رئيسيين هما:

➤ استكمال تنفيذ مشاريع التنمية الكبرى في البنية التحتية والرعاية الصحية والتعليم وكذلك المشاريع المتعلقة بالفيفا بحلول عام 2021.

➤ تمكين القطاع الخاص من المشاركة في مشاريع الاستثمار العام ضمن إطار متين يضمن تحقيق نتائج التنمية للدولة، بما في ذلك نقل المعرفة والمهارات بحلول عام 2020.

4- الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة

مع استمرار الأولوية المتمثلة في تحسين وزيادة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تقديم الخدمات العامة، بدأ التركيز على تنفيذ حكومة إلكترونية رقمية بالكامل في قطر بحلول عام 2020، وبدايات المرحلة الثانية من المشروع بالفعل كانت في أوائل عام 2017، واستمرت لمدة عامين لتطوير منصة مشاركة البيانات لتلبية الاحتياجات الأكثر تعقيداً، ووضع معايير عالمية لأفضل الممارسات لتعريف البيانات وحوكمة مشاركة البيانات، وإطلاق 10 حزم بيانات جديدة وربط 20 كياناً مستفيداً، كما تم الانتهاء من تطوير البنية التحتية التقنية الحكومية المشتركة وربطها بجميع الجهات الحكومية بحلول نهاية عام 2018، علاوة على ذلك، تم تطوير الخدمات المشتركة مثل الإصدار الثاني من بوابة الدفع الإلكتروني، وخطة تطوير الاتصال الحكومي المركز والشبكة الحكومية، لضمان تقديم خدمة مستدامة غير معطلة، ورفع جاهزية الشبكة الحكومية لمواجهة التهديدات السيبرانية. من أجل تحقيق هدفين هما:

➤ التفعيل الكامل لنظام إدارة البيانات الإلكترونية وتنفيذ خدمات إلكترونية متكاملة بنهاية عام 2020.

➤ اعتماد بنية تحتية حكومية مشتركة من قبل جميع الجهات الحكومية وربطها تحت مظلة برنامج حكومة قطر الرقمية بحلول نهاية عام 2018.

5- التخطيط الاستراتيجي للوزارات والأجهزة الحكومية الذي يركز على النتائج والمخرجات

كان التركيز على خلق بيئة تشريعية مناسبة لتطوير إستراتيجية نظام التخطيط من خلال تقنين مكوناته، وعلى وجه الخصوص سن قانون يحدد خطوات تطوير واعتماد وتنفيذ NDS والخطط التشغيلية وآليات

إعداد التقارير، وكذلك تعديل المسار وإزالة حواجز التنفيذ. المتابعة هي المفتاح لضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجيات التنمية. وبالتالي ، سينصب التركيز على تعزيز منهجية الرصد والمتابعة المنفذة خلال (NDS-1 2011-2016) وعلى إنشاء نظام رصد متكامل لتحقيق الاستقرار في التقدم نحو تحقيق نتائج إنمائية رفيعة المستوى، بالإضافة إلى ذلك ، سيتم إنشاء خدمات فنية واستشارية متكاملة لدعم عملية التخطيط في الأجهزة الحكومية وسد فجوات التخطيط تدريجياً. وهذا يتطلب دراسات وتقييمات لحزمة خدمات الدعم الفني الحالية ونطاقها وفعاليتها. وهذا لأجل تحقيق أهداف هي:

- إنشاء وإضفاء الطابع المؤسسي على نظام خدمات الدعم الفني الاستشاري والتخطيطي لتمكين الجهات الحكومية من وضع خطط إستراتيجية لتنفيذ استراتيجيات التنمية الوطنية بما يتماشى مع رؤية قطر الوطنية 2030 بحلول عام 2020.
- سن تشريع يحدد خطوات تطوير NDS والموافقة عليها وتنفيذها ، جنباً إلى جنب الخطط التشغيلية وآليات الإبلاغ ؛ تعديل المسار وإزالة حواجز التنفيذ بحلول نهاية عام 2018.
- تطوير نظام لرصد ومتابعة تحقيق استراتيجيات التنمية بحلول نهاية عام 2019. يغطي التنفيذ الفترة 2018-2022 وستتم مراجعة معظم الأهداف المحددة وتكييفها مع المستقبل ومتطلبات التنمية.

6- كفاءة الإدارة والأداء المتميز للموارد البشرية الحكومية

بالنظر إلى حقيقة أن قاعدة بيانات الموارد البشرية تغطي 38 جهة حكومية و 41504 من أصل 216000 موظف حكومي) ، فإن التركيز في هذه المرحلة سيكون على استكمال تطوير قاعدة البيانات هذه وتوسيعها لتشمل جميع الجهات والموظفين الحكوميين، وكذلك على تطوير عملية وإدارة آلية لقاعدة بيانات الباحثين عن العمل لتحديد ومعالجة أي ثغرات في العرض والطلب على المهارات ومعالجة التكرار، كما تم وضع إستراتيجية وطنية شاملة للموارد البشرية لتغطية جميع العاملين في القطاعين العام والخاص، ضمن هذا السياق، وتم صياغة إستراتيجية أخرى لتوظيف الكفاءات ومعالجة حواجز التوظيف الخاصة بهم، بالإضافة إلى ذلك، وبعد إنشاء نظام التدريب الحكومي وتحقيق تقدم ملحوظ خلال السنوات الماضية والربط بين المسارين التدريبي والوظيفي، سيتم استكمال هذه العملية بصياغة إستراتيجية وطنية شاملة للتدريب والتأهيل تستند إلى التقييم الموضوعي والعلمي للاحتياجات التدريبية الفعلية للدولة والمتعلق بمهام الموظف وعمله، كما تم تكييف البرنامج مع متطلبات قانون الموارد البشرية المدنية رقم 15 لعام 2016، بالتركيز بشكل خاص على

تنمية القدرات في إدارات الموارد البشرية في الوزارات والهيئات الحكومية، بالنظر إلى الدور الرئيسي لهذه الإدارات في اختيار وبناء قدرات الكادر الحكومي وتطوير أنظمة إدارة الأداء لتعزيز إبداعهم وإنتاجيتهم وهذا كله من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد ومعالجة الفجوات الحالية بين العرض والطلب على المواهب وإدارة العمالة سواء الفائض أو العجز بحلول عام 2019.
 - زيادة توظيف المواهب لبناء إدارة عامة حديثة بحلول عام 2019.
 - وضع وتنفيذ خطة إستراتيجية للموارد البشرية الحكومية لضمان تطويرها القدرات البشرية في القطاع العام بنهاية عام 2019.
 - مراجعة الارتباط بين التدريب والمسارات الوظيفية في ضوء نتائج برنامج التدريب الحكومي والتقييم وقانون الموارد البشرية المدنية رقم 15 لعام 2016 بحلول عام 2019.
- 7- إيرادات مستقرة للدولة

سيتم تطبيق نهج أكثر شمولاً وتماسكاً للنظر في خيارات تحقيق الاستقرار في تدفقات الإيرادات والنفقات خلال الفترة 2018-2022، والحد من تأثير تقلبات سوق الطاقة العالمية على إيرادات الدولة لذلك ، سينصب التركيز في الفترة المقبلة على زيادة إيرادات التحويلات الحكومية (الرسوم والضرائب) ورفع كفاءة الإدارة الضريبية من خلال تفعيل استخدام نظام إدارة الضرائب الإلكتروني المنشأ حديثاً (TAS)، وقد وصل معدل تشغيله إلى 60٪ في عام 2017 وسيكون يعمل بالكامل بحلول نهاية 2022، ومن المخطط أيضاً تطبيق ضريبة القيمة المضافة بعد أن تمت دراستها من قبل دول مجلس التعاون الخليجي، وسيتم إدارتها وتحصيلها من خلال نظام إلكتروني متكامل، وهذا من شأنه أن يعزز الإيرادات الحكومية ويسهم في الاستقرار الاقتصادي، وبالتالي فإن أهداف هذه المرحلة هي؛ تنويع الإيرادات غير النفطية، والتخفيف من تأثير تقلبات أسعار النفط على إيرادات الدولة في نهاية عام 2018.

8- الاستخدام الأمثل للموارد المالية والنفقات العامة

تماشياً مع الخطط الإستراتيجية للدولة وبعد معالجة قضايا الميزانية على مدى السنوات الست الماضية، سيكون التركيز في المرحلة القادمة على إدارة الميزانية وتنفيذها، والتي بدأت بالفعل في مارس 2017، في خمس جهات: وزارة المالية ، وزارة الشؤون الإدارية والعمل والشؤون الاجتماعية ، وزارة المواصلات والاتصالات ، وزارة

العدل ، وزارة الأشغال العامة، ستطبق وزارة المالية نظام الميزانية القطاعية، مع تخصيص ميزانية لكل قطاع، بدءًا بقطاع الرياضة والثقافة، على اعتبار أنها ستستضيف كأس العالم (FIFA 2022)، وسينصب التركيز أيضًا على تطوير التقارير المالية وتوفير الإحصاءات المالية وفقًا للإصدار الخاص لمعيار نشر البيانات (SDDS)، وبالتنسيق مع وزارة التخطيط والتنمية الإدارية. وسيتم التركيز أيضًا على تنفيذ نظام لإدارة المشاريع العامة ، وكذلك نظام إدارة الأداء لربطه بالأنظمة ذات الصلة، مثل النظام الضريبي، وعموما فإن الهدف من كل هذه الإجراءات هو؛ وضع نظام لإعداد وتنفيذ ومراقبة ميزانية الدولة وإدارة الموارد المالية بحلول عام 2020، وإنشاء نظام لتخفيض حصة النفقات الإدارية الجارية من إجمالي نفقات الوزارات والهيئات الحكومية بحلول عام 2018.

ومن خلال ما تم عرضه من استراتيجيات نلاحظ أن قطر قد نجحت في تحسين أداء إدارتها العمومية، والذي نلاحظه في مختلف المنشآت والبنية التحتية لكل القطاعات (الصحية، الإدارية، السياحية، الرياضية...)، إضافة على الريادة في تقديم مختلف الخدمات اليومية، وأخيرًا النجاح الباهر في تقديم النسخة الاستثنائية لكأس العالم "FIFA قطر 2022".

2.2.3.3. تجربة سنغافورة في تبني مبادئ المناجمنت العمومي الحديث:

تعتبر سنغافورة من الدول التي حققت أشواطًا كبيرة في تبني برامج الإصلاح الإداري منذ نهاية خمسينات القرن الماضي، حيث مرت التجربة السنغافورية على برنامجين أساسيين؛ إحداهما بعد الاستقلال مباشرة سنة 1959، وآخر في تم وضعه في عام 1995، " حيث بدأت الحكومة في عام 1959 عملية إصلاح إداري يهدف إلى ترشيد هيكل الإجراءات البيروقراطية العامة وتعزيز الفعالية التنظيمية، بهدف تحقيق أهداف التنمية الوطنية، وقد شهدت الفترة من عام 1959 حتى أواخر الستينات إعادة تنظيم للإدارة العامة السنغافورية، والتخلص من الممارسات الإدارية التي تم وضعها خلال الفترة الاستعمارية، حيث تم تشكيل المجالس القانونية واستحداث مؤسسات وطنية جديدة ووضع قانون إداري يتماشى مع التطلعات التنموية، بالإضافة إلى إنشاء مركز لدراسة السياسات بهدف العمل على بناء قدرات العاملين في القطاع العام(ابتسام محمد العامري، ص 298، دون سنة نشر).

وتجدر الإشارة أنه لا يوجد مكان في العالم النامي تم فيه تنفيذ الحزمة الكاملة لنموذج المناجمنت العمومي الحديث، وهذه كلها جهود جزئية قامت بها حكومات مختلفة في أجزاء مختلفة من العالم النامي، وسنغافورة هي إحدى الدول التي لم تقبل بشكل قاطع جميع بنود نموذج NPM (Turner, M. 2002,p.1499).

سنغافورة، الدولة المدينة التي يزيد عدد سكانها قليلاً عن أربعة ملايين نسمة، هي مثال كل أسبكي على النمو الاقتصادي المستدام مع العدالة، والذي يعتمد نظام الحكم على نموذج "وستمنستر" (The Westminster system) (يتألف هذا النظام من: رئيس الدولة - صاحب السيادة أو ممثلهم. برلمان منتخب يتكون من مجلس واحد أو مجلسين. حكومة يشكلها الحزب السياسي أو الائتلاف الذي يحظى بدعم الأغلبية في مجلس النواب). هو النظام الذي جعل سنغافورة تتمتع بالاستقرار السياسي والحكم الفعال الأهداف الأساسية للدولة على حساب التعددية السياسية والاجتماعية، ومن السمات المميزة الأخرى لسنغافورة الدور المتفشي للدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية (Hughes, O. E. 2017, p.301).

منذ استقلالها في عام 1965 ، سعت سنغافورة إلى إصلاح نظامها الإداري. في الماضي ، كان الميل الرئيسي الكامن وراء هذه الإصلاحات هو النهج المتمحور حول الدولة الذي يؤكد على الدور المهيمن للدولة والبيروقراطية العامة في تسريع التنمية دون تقييد أنشطة القطاع الخاص (Haque,1999, p.49)، بمجرد تولي رئيس سنغافورة الجديد السلطة، ركز على إرساء المبادئ الأساسية لهذه الإصلاحات من هذه المبادئ نجد؛ تطور نظام إدارة عامة يتميز بالجدارة، والمكانة، ونخبة إدارية عامة قوية، ونظام واضح للأداء والمساءلة المالية، والتزام لا هوادة فيه لمكافحة أشكال الفساد المختلفة. (Quah, 2003,p.102).

ومنذ أوائل الثمانينيات ، حدثت تغييرات كبيرة في نظام الإدارة العامة متأثرًا بالإدارة الموجهة نحو السوق. على وجه الخصوص، بعد إطلاق مبادرة PS21 (الخدمة العامة للقرن الحادي والعشرين) ، أصبح مبدأ الإدارة المستخدم في القطاع الخاص "كلمة رنانة بسرعة في الخدمة العامة. عدد من الإدارات الحكومية التي تتعامل مع الجمهور مباشرة لديها الآن نهج خدمة شبيه بماكدونالدز" (Ibrahim, 1995,p.125).

لاحظ ليم سينغ جوان ، الأمين الدائم لشعبة الخدمة العامة في سنغافورة: أنه يبدأ الكثير مما يمارس في PS21 من الأفكار والدروس المقروءة والمكتسبة من شركات القطاع الخاص الناجحة. نشعر بقدر كبير من

التقارب معهم - مناهج إدارتهم ، وتوجههم نحو العملاء ، ومعايير إنتاجيتهم ، ودوافعهم للتفوق (مقتبس في Haque، 1999 ، ص 48).

بدأت الإصلاحات المنهجية على طول نموذج المناجمنت العمومي الحديث في عام 1989. وكانت هناك إصلاحات في الميزانية والمؤسسات العمومية، وقد تم تقديم نظام "الكتلة التصويتية لتخصيص الميزانية" في عام 1989. ومن خلاله تم السماح للوزارات بإدارة مخصصات ميزانياتها وتحويل الأموال والقوى العاملة من برنامج إلى آخر، وتبع ذلك إصلاح آخر للميزانية يعرف باسم نظام المحاسبة الإدارية لحكومة سنغافورة (SIGMA). يوفر هذا الأخير معلومات للإدارة المالية المحاسبية يمكن من خلالها للمديرين تتبع وتحليل تكلفة خدماتهم أو منتجاتهم أو أنشطتهم، وقياس فعالية التكلفة (Cheung,2003,p.159)، وتم استكمال نظام تخصيص ميزانية التصويت الجماعي بمبادرة "الموازنة من أجل النتائج" ، التي تم تقديمها في عام 1994، والمطلوب فيها من الوزارات والمجالس التشريعية تحديد أهداف دقيقة ومحددة فيما يتعلق بكل من التكاليف والمخرجات لبرامجها وأنشطتها، ويتعين على الوزارات أيضاً وضع مؤشرات الأداء (Turner,2002,p.1501)، كما أدخلت حكومة سنغافورة مراجعات صفرية للوزارات يقوم بها مكتب المراجع العام للحسابات، والتي تعمل كأداة قوية أخرى لتحديد الأنشطة غير الفعالة أو غير المنتجة (Jones,2002, p.84).

أنشأت الحكومة عددًا كبيرًا من "الوكالات المستقلة" (AAs) في عامي 1996 و 1997. وتغطي المبادرة الآن بشكل أو بآخر الخدمة العامة بأكملها باستثناء وزارة الدفاع وإدارة الأمن الداخلي، تتمتع هذه الوكالات بسلطة تقديرية كبيرة في تحديد أولويات برامجها ، وتخصيص الموارد المالية وغيرها من الموارد ، وتقديم الخدمات (Cheung,2003,p.161).

كما احتضنت إصلاحات سنغافورة أيضاً الشركات، وإلغاء القيود وسحب الاستثمارات، قامت الحكومة بتشكيل مجالس تشريعية رئيسية ، وهي شركة Singapore Telecom و Singapore Broadcasting Corporation، وخمس شركات تابعة لمجلس المرافق العامة، ومن المهم ملاحظة أن الحكومة تحتفظ بحصة مهيمنة، مع احتفاظ استثمار حكومي أو شركة قابضة بملكية كاملة أو أغلبية من حقوق ملكية الكيانات المؤسسة حديثاً، ومع ذلك وقبل التحول إلى الشركات على نطاق واسع، تم نقل بعض الخدمات الطرفية

للمجالس التشريعية إلى الشركات المرتبطة بالحكومة، والتي تم إنشاؤها حديثًا كشركات تابعة لتلك المجالس التي نشأت منها (Lim, et al, 2012,367).

كما تم توسيع نظام الشراكة ليشمل خدمة الصحة العامة من خلال دمج المستشفيات الحكومية، كما تبنت الحكومة سحب الاستثمارات من بعض الشركات المرتبطة بالحكومة والتي تمتلك فيها حصة مسيطرة من خلال ملكية كل أو غالبية رأس المال، إن الإصلاحات الموجهة نحو المناجمنت العمومي الحديث في أنظمة إدارة الموارد البشرية العامة، في عام 1995 تم تفويض وظائف الموظفين الرئيسية مثل التوظيف والترقية من قبل لجنة الخدمة العامة (PSC) إلى الوزارات، واتخذت الحكومة خطوة مهمة نحو هيكل أكثر انفتاحًا لإدارة شؤون الموظفين، وهي على استعداد لتوظيف موظفي القطاع الخاص طالما أنهم يتناسبون مع الخدمة، كما اتخذت الحكومة مبادرة يتم بموجبها نشر الخدمات الإدارية على أساس منتظم لكل من مؤسسات الأعمال العامة والخاصة لمدة سنتين إلى ثلاث سنوات. والسبب هو تعرض مسؤولي الخدمة الإدارية لبيئة الأعمال، (-85 pp Jones, 2002, 86)، كما تتجسد المبادرة الموجهة نحو NPM من خلال تأسيس التوجه نحو العملاء في القطاع العام، ويعد تطوير خدمات العداد والمعالجة في المكاتب العامة مبادرة مهمة، وتم الاهتمام بإزالة القواعد والإجراءات غير الضرورية والروتينية ووضع التقنيات التنظيمية والإدارية المناسبة، بما في ذلك فريق تحسين العمل (WITS)، ومركز جودة الخدمة وخطط اقتراح الموظفين ووحدة تحسين الخدمة، والتي تم استعارتها من القطاع الخاص من أجل تحسين الجودة والإنتاجية وتحسين الخدمة العامة (Turner, 2002, P 1503).

وتم دمج العديد من برامج الإصلاح الموصوفة أعلاه في مبادرة خدمة عامة أكثر تنسيقًا تُعرف باسم (PS21) الخدمة العامة للقرن الحادي والعشرين، والتي تهدف إلى "رعاية موقف من التميز في الخدمة في تلبية احتياجات الجمهور بمعايير عالية للجودة والنوعية" (Quah, 2003, p.177)، وعمومًا تشمل PS21 والتي تطبق إلى غاية الآن على أربعة عناصر أساسية:

➤ رفاهية الموظفين.

➤ التميز من خلال المؤسسة والتعلم المستمر.

➤ المراجعة التنظيمية.

➤ جودة الخدمة العمومية.

إضافة إلى ما سبق وضعت فقد تم تفعيل (CPIB) مكتب التحقيقات في ممارسات الفساد والذي يعتبر الوكالة الوحيدة المستقلة والمسؤولة عن التحقيق والوقاية من الفساد في سنغافورة والتي أسستها الحكومة الاستعمارية البريطانية عام 1952، وبالتالي فهو يسعى باستمرار إلى إبقاء سنغافورة خالية من الفساد وضمان تقديم المجرمين إلى العدالة ، كما يعمل للمضي قدما لمواجهة التحديات المعقدة حيث تندرج رؤيته في النقاط التالية :

1. مكافحة الفساد من خلال العمل السريع والواثق والحازم والعاقل.
2. هو وكالة رائدة لمكافحة الفساد تدعم النزاهة والحكم الرشيد من أجل تحقيق دولة خالية من الفساد.
3. النزاهة والعمل الجماعي والتفاني بالواجب (Yu, T. F., 1997, p.55).

لقد عالجت الحكومة السنغافورية الفساد من خلال اعتماد إستراتيجية ذات شقين :

- الشق الأول: الحد من فرص الفساد من خلال تعزيز التشريعات القائمة لمكافحة الكسب غير المشروع،
- الشق الثاني: تقليص حوافز التعسف الرسمي من خلال تحسين الرواتب وظروف العمل في الخدمة المدنية (Lim, 2012, p.371).

وبالتالي فإن التجربة السنغافورية تُعتبر مثالا يُحتذى به من أجل الرقي بالإدارة العمومية، وبالإضافة إلى ذلك فإننا نلاحظ أن تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث، كان عبر مراحل وعلى مدى سنوات من أجل تحقيق ما تم الوصول إليه في مختلف المجالات خاصة الإدارية منها.

3.2.3.3. تجربة المملكة المتحدة في تبني ممارسات المناجمنت العمومي الحديث وإصلاح الأداء العمومي

عند تتبع برامج الإصلاح العمومي وتبني ممارسات المناجمنت العمومي الحديث للمملكة المتحدة وجد الباحث أنها خضعت لتغييرات جذرية في مجال تحديث سلطة الدولة، والتي تعتبر منذ فترة الخمسينات دولة محافظة في مجال إصلاح الإدارة العمومية، ويمكن تقسيم فترة التغيير الجذري هذه إلى ثلاث مراحل:

- إصلاحات المحافظين الجدد (M. Thatcher 1979-1990، Dj. Major 1990-1997).
- إصلاحات العمل (T. Blair 1997-2007، J. Brown 2007-2010).
- الموجة الثانية من إصلاحات المحافظين الجدد (D. Cameron 2010 - 2016).

خلال فترة حكم مارغريت تاتشر (M. Thatcher)، التي نجحت في انتخاب 1979 كرئيسة للوزراء في تاريخ المملكة المتحدة، وفور نجاحها بدأت بأحداث تغييرات جذرية في كل المجالات وخاصة في الجانب الإداري، حيث تم إدخال مبادئ اقتصاد السوق في نظام الإدارة العامة في أوائل الثمانينيات، والتي تنافست مع حوكمة القطاع الخاص، وتم إعطاء الأولوية في المقام الأول لتقليص الجهاز البيروقراطي مع تطوير الميول الريادية للبيروقراطية والقدرة على التحكم في التنمية الاجتماعية في الوقت نفسه (Stoker G, 2006, p.49).

وقد كانت تجربة المملكة المتحدة في تحديث الحكومة بمثابة نموذج للدول الأخرى، حيث برزت ثقافة المجتمع المدني وتمثيل المصالح المحلية في الهيئات الإدارية إلى الواجهة في مجال التنظيم والإصلاح الإداري، وقد ظهر نموذجان: "الشراكة" و"الوكالة"، حيث يمنح نموذج الشراكة الحكومات المحلية استقلالية أكبر في تحديد وتنفيذ سياساتها الخاصة، فعلى الرغم من أنهم تحت السيطرة البرلمانية إلا أنهم اكتسبوا مكانة "متساوية" مع الهيئات المركزية الأخرى، أما في نموذج "الوكالة" فقد تم تمكين الحكومات المحلية التي حصلت على استقلالية كبيرة من تنفيذ السياسات الوطنية، وأصبح نقل سلطات الحكومة المركزية إلى المستويات الأدنى (تفويض السلطة) أحد الأحداث الرئيسية في النظام السياسي البريطاني (Ferlie, Fitzgerald, 2005, p.362).

وبالرجوع قليلا إلى الوراء، فقد كان لرئيسة الوزراء مارغريت تاتشر (M. Thatcher) النصيب الكبير في تلاشي الأساليب التقليدية لإدارة البيروقراطية المركزية وظهر ذلك جلياً في عام 1987، حيث تم تطوير برنامج إصلاح جديد - "الخطوات التالية" (Next Steps)، فعنوان هذا الإصلاح مأخوذ من تقرير إدارة الكفاءة بوزارة المالية والذي يخص تحسين الحوكمة، ويشمل العناصر التالية:

- غالبية موظفي الخدمة المدنية يهتمون بالخدمات العامة.
- غالبية المسؤولين الحكوميين رفيعي المستوى لديهم المعرفة والمهارات اللازمة لممارسة الحكم السياسي على مستوى الدولة، ولديهم خبرة فعّالة في تقديم الخدمات الإدارية للسكان.
- صعوبة تطبيق الحوكمة الفعّالة بشكل عام بسبب ضخامة حجم الخدمات العامة التي تختلف في تكوينها.
- إنشاء هيئات تنفيذية خاصة مستقلة عن الإدارة المركزية لتقديم خدمات محددة للسكان.

- الفصل بين السلطات السياسية للمستشارين الوزاريين وواجبات المسؤولين.
- الحصول على الحرية الإدارية والمالية للمديرين للقيام بعملهم على نحو فعّال.

أصبحت إصلاحات "الخطوات التالية" منتشرة على نطاق واسع في البلاد، وتوسعت شبكة الوكالات التنفيذية المختلفة: وصل عددها إلى 400 ألف شخص يعملون في هذه الوكالات (Valizhonovna, 2021,p.05).

وخلال حكم جون ميجور (Dj. Major) أصبح استقلالية الحكومة المحلية أكثر محدودية، وزادت مساءلتها أمام الحكومة المركزية وتولى نموذج الوكالة نموذج الشراكة، إلى جانب زيادة سيطرة الحكومة المركزية، وبذلك فإن نتائج الإصلاحات في هذا المجال في المملكة المتحدة مع تلك الموجودة في الدول الأوروبية، توضح إلى أن نظامها الإداري كان مركزياً نسبياً من جراء هذه المساءلات.ومن بين الإصلاحات التي قامت بها حكومة "ميجور" ما يلي:

1- برنامج الميثاق المدني: الذي تبنته الحكومة في عام 1991 ، إلى تغيير جذري في العلاقة بين الوكالات الحكومية والسكان. كان الهدف الرئيسي من هذه الإصلاحات السياسية هو تحسين كفاءة الحكم بين السكان من خلال توفير الخدمات المجتمعية والخدمات الاجتماعية الأخرى للسكان، كانت المبادئ الرئيسية للميثاق هي:

- وضع معايير خدمة بشكل واضح وواضح ومراقبتها ونشرها التي يتوقعها مستخدمو الخدمات العامة.
- الكشف العلني عن المؤشرات العملية التي تم الحصول عليها بالمقارنة مع المعايير.
- الشفافية: من خلال تزويد الجمهور بمعلومات كاملة ودقيقة بسرعة وسهولة، في الوقت نفسه يجب أن يكون عمل الخدمات المجتمعية والاجتماعية وأسعارها ورؤساء هذه الخدمات في متناول الجميع.
- الاستشارة: وذلك بالقيام بدراسة منتظمة لاحتياجات مستهلكي الخدمات الاجتماعية، وبالتالي يجب أن يُؤخذ رأي السكان حول الخدمة في الاعتبار عند إجراء إضافات على المعايير السابقة.
- الأدب: شرط أن تكون مهذباً مع السكان، حيث يجب تقديم الخدمات بنفس الطريقة وعلى قدم المساواة لجميع الأشخاص المؤهلين ؛ يجب تقديم الخدمات بطريقة تناسب المستهلك، كما يجب

- أن يرتدي الموظفون المدنيون شارات تحمل أسمائهم على صدورهم.
- الشكاوى: في حالة حدوث سوء سلوك في الخدمة؛ يجب الاعتذار الفوري للمستهلك، والإبلاغ عن الحادث والعتور بسرعة على وسائل فعّالة لتصحيح أوجه القصور.
- الإنتاجية: من خلال الرغبة في إيجاد طرق فعّالة وغير مكلفة لخدمة السكان، وتأكيد الاختلافات بين الخدمات التي تقدمها المعايير والتحقق الصادق منها (Morris, J., Farrel, C., 2007, p.1577).

2- نظام الخوصصة:

في البداية الأمر طبقت نظام الخوصصة لزيادة تنافسية بعض الإدارات، وفي عام 1992 تمت خصخصة ممتلكات الدولة وتم التنازل عنها إلى الأفراد، حيث أُلغيت وزارة الطاقة وبيعت شركات الطاقة المؤممة للأفراد، ومع كل هذه الإصلاحات لم تحقق النتائج المرجوة والمتوقعة للمستهلكين من الخدمات العامة. بالإضافة إلى ذلك حدّت الحكومة البريطانية بشكل كبير من الحكم الذاتي للأقاليم المحلية في وقت تعمل فيه الدول الأوروبية الأخرى على تعميق لامركزية الحكومة، ومن خلال هذه المبادئ كان من الضروري زيادة الكفاءة والأهمية الاجتماعية للنظام الإداري بشكل كبير (Thomas, R., Davies, A., 2005, p.694).

بوصول توني بليز (T. Blair) في شهر ماي 1997، زادت كفاءة نظام الحكم المحلي، بدأت الإصلاحات في الهياكل التشريعية والقضائية للحكومة، وإصلاح البرلمان بإلغاء مبدأ النقل من جيل إلى جيل، والخاص بالعضوية في مجلس اللوردات، وتم فصل السلطة القضائية عن السلطتين التشريعية والتنفيذية والذي مكّن من كفاءة وتحسين الإدارات المحلية في بريطانيا، والذي تميز بالخصائص التالية:

- تشكيل قدرة السلطات المحلية على تنسيق العديد من الوظائف الإدارية، وكذلك القدرة على اختيار إستراتيجية لرفاهية وتنمية المناطق المحلية.
- أصبحت هيئات الحكم المحلي الهيئة الوحيدة التي تمثل مصالح الهياكل الإقليمية المحلية على المستوى الوطني.

ثم قيّمت الحكومة قطاع الخدمات العامة للدولة على أساس مؤشرات معينة وطرحت مناقصات لنقله إلى القطاع الخاص، وقد وقّرت السلطات المركزية والمحلية لتنفيذ مختلف الخدمات من مثل هذه المناقصات التجارية، عدد من الخدمات، مثل الأمن، وتحسين مباني المكاتب، وتنظيف شوارع المدن والقرى من القمامة (Dent, 2005, p.632).

نتيجة لذلك حدثت تغييرات في أنشطة الهيئات الحكومية في هيكل معظم الإدارات، وتم إنشاء شركات تخدم السكان بشكل مباشر والتي بدأت العمل على أساس تعاقد مع الإدارات، بالإضافة إلى ذلك تم إدخال علاقات السوق في نظام مؤسسات الدولة باستخدام التحويلات والقوائم، من خلال إدراج القسيمة في نظام التعليم، فقد حُرمت إدارات التعليم المحلية من الحق في تحديد المدرسة التي يذهب إليها الطفل، فهذه الطريقة يمكن للأطفال وأولياء أمورهم أن يقرروا بأنفسهم الجامعة أو المدرسة التي ينفقون فيها قسائمهم، وبالتالي يمكن لموظفي الخدمة المدنية استخدام ميزانية الدولة وتخصيص الموارد بشكل مستقل، ومن أجل تحسين كفاءة الإدارة العامة البريطانية تم تطوير برنامج "اختبار الكفاءة"، وقد أدى هذا البرنامج إلى تحول جذري في تنفيذ عمليات تدقيق تكلفة الإدارات، حيث سعى إلى تحقيق عدة أهداف منها: (القضاء على الازدواجية في عمل الإدارات، زيادة كفاءة الخدمات الإدارية، خفض تكاليفها، ووضع توصيات لإصلاح الخدمة المدنية)، كما شمل تقرير التدقيق العام فرصًا للتحسين وتوصيات للتغيير، على غرار مسح موظفي الخدمة المدنية لمجموعة واسعة من الأنشطة، ومن المزايا الاجتماعية أيضا حققت يقظة أمنية للمعلومات، وقد درّت إيرادات كبيرة في ميزانية الدولة تصل إلى 2 مليار جنيه إسترليني (Leicht, et. al, 2009, p.592).

" ومن الإصلاحات الهامة الأخرى للمناجمنت العمومي في المملكة هو إدخال نظام معلومات الإدارة الوزارية (MINIS)، حيث يهدف هذا البرنامج إلى التعرف على العديد من المشكلات الإدارية وهي: ماذا حدث؟، من المسؤول عنه؟، ما هي الأهداف؟، هل تم الإشراف على هذا العمل؟... الخ، ويسعى هذا النظام إلى إحداث تغيير جذري في الحكومة المركزية هدفه الرئيسي هو معرفة تفصيلية للمهمة التي يحددها المدير على أي مستوى من خلال تشكيل أنظمة جديدة في كل وزارة وكيفية تقييم وتوقع نتائج عمله، ومسؤوليته الشخصية عن الاستخدام الفعال للموارد، وهل تلقى المعلومات والنصائح اللازمة والتدريب اللازم لأداء مهامه بفعالية؟ وتم كذلك في نهاية القرن العشرين تشكيل نموذج للحكومة المحلية البريطانية، وتم تجسيده في أشكال جديدة يصفها عالم السياسة (M. Laughlin) بأنها:

(1) تعددية الوظائف هي مسؤولية عن مجموعة واسعة من الخدمات، وهو أمر مهم للرفاهية العامة للدولة.

(2) الجمع بين العديد من المشاركين في الإدارة، لإنشاء مجموعة واسعة من قدرات الفريق لحل المشكلات

بشكل فعال، وهي تجربة مؤسسات الإدارة الفردية التي تعمل على أساس شبكة اتصال واسعة. ومن خلال ما سبق فالهدف الرئيسي للبرنامج هو تحقيق اللامركزية في الإدارة العامة، ونقل المسؤولية عن الاستخدام الصحيح لأموال الميزانية إلى الهيئات التابعة لها، وإنشاء مراكز خاصة حيث يتلقى المديرون تقارير عن نفقات الميزانية نتيجة لأنشطة هذه المراكز (Valizhonovna, 2021,p.11).

في عهد رئيس الوزراء جوردين براون (J. Brown)، خلال توليه السلطة لم يقدم هذا الأخير شيئاً للمملكة مما اضطر إلى تقديم استقالته في سنة 2010 باستثناء اقتراحه لاعتماد دستور رسمي للمملكة، والذي بقي مجرد فكرة ولم يتم تفعيلها، لكنه تمكن من إنشاء سلطة جديدة - مجلس الأمن القومي- وتهدف هذه الهيئة الحكومية إلى حل المشاكل الأمنية في البلاد في حالة الأزمات .

خلال عهدة "ديفيد كاميرون" (D.Cameron)، الذي وصل إلى السلطة في عام 2010، بدأت موجة جديدة من تحديث الهيئات الحكومية. خلال هذه الفترة، حيث خفضت الحكومة الإنفاق، وزادت الضرائب، ونفذت إصلاحات رئيسية في الرعاية الاجتماعية والرعاية الصحية والتعليم العام وخدمة الشرطة، وفي جوهرها كان يُنظر إلى هذه الإصلاحات على أنها إعادة بناء لدولة الرفاهية. وبالتالي فقد ركزت الإصلاحات على توزيع الثروة المادية على أساس مبادئ العدالة الاجتماعية، وتسوية المستوى المعيشي لمختلف الفئات الاجتماعية (Kirkpatrick, I et al, 2018, P.43).

ومن خلال عرض مختلف الحكومات المتتالية على المملكة المتحدة، من 1979 إلى غاية 2016 فإن نجاح إصلاحات الإدارة العمومية يرجع على الابتكارات السابقة بإصلاح خدمة التدقيق بالكامل، وتوسيع خدمات التفتيش والمراجعة وغيرها من خدمات الرقابة من خلال اعتماد النشر المنتظم لأنشطة التدقيق ونتائجها. بشكل عام خاصة في حكومتي المحافظين الجدد (Dj. Major، M. Thatcher) وحكومة العمل (T. Blair)، والذي أدى إلى تغيير صورة نظام الحكومة البريطانية بشكل كبير (Kalimullah, 2012, p.17).

بالتالي قامت المملكة المتحدة التي تطورت في القرن العشرين بتنفيذ جوهر تحديث سلطة الدولة لمختلف الإصلاحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتائجها الآن إلى مستوى يمكن أن يكون بمثابة نموذج لأي بلد في العالم، ويتجلى هذا أيضاً في زيادة إمكاناتها الاقتصادية وتحسين أدائها الإداري، خاصة في شقه المتعلق بتحقيق الرضا العام لكافة متلقي الخدمة العمومية.

3.3.3. تفسير دور المناجمنت العمومية الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة المرجعية سواء العربية منها أو الأجنبية والتي تم عرضها آنفا وجد الباحث اختلاف في محتواها، لأجل تفسير دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية، ابتداءً بمنهجية الدراسة ووصولاً على النتائج المتوقعة، فهل تم إثبات وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة أم كان العكس؟

1.3.3.3. تحليل دور الدراسات السابقة الأجنبية لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية:

1. دراسة Eran Vigoda ,Marcel Dekker: حاول الباحثان التعرض إلى أغلب المفاهيم النظرية والجوانب التي تعنى بالإدارة والأداء الإداري العمومي، بالإضافة إلى متطلبات المناجمنت العمومي الحديث من أجل تحسين الأداء الإداري العمومي، وبالتالي فمن خلال التحليل النظري للمفاهيم والأدبيات في هذا المجال، فقد توصل الباحثان إلى وجود علاقة قوية بين عناصر المناجمنت العمومي كالمتميز المستقل ومحددات تحسين الأداء العمومي كمتغير تابع.

2. دراسة ABDELFATAH IBRAHIM: حاول الباحث جعل المناجمنت العمومي الحديث بديلاً فعالاً لنموذج الإدارة التقليدي، حيث قارن في تطبيقه على دولتي سنغافورة وبنغلاديش، وحيث توصل إلى نتيجة مفادها أن مبادئه ليست بالضرورة مناسبة حيث حقق النجاح في الأولى والفشل في الثانية، وبالتالي لا بد من توفر بعض الشروط في الدول النامية من أجل الحصول على نتائج جيدة وفعالة، ومنه فمن الضروري النظر إلى نموذج المناجمنت العمومي الحديث على أنه عدد من التقنيات المنفصلة وليس كحزمة، وهذا لأجل مساعدة هذه البلدان على اعتماد التقنيات التي تناسب احتياجاتها وظروفها المحلية، وهذا يمكننا من وجود علاقة إيجابية بين مبادئ المناجمنت العمومي الحديث وخطوات تطبيقه عبر مراحل في الدول النامية.

3. دراسة Antoni Verger and Marta Curran: حاول الباحثان ربط مبادئ المناجمنت العمومي الحديث بفعالية أنشطة التربية والتعليم من خلال الاستفادة من مبادئه، وجعله كسياسة تعليم عالمية، بإتباع المقاربة الكيفية بإجراء ثلاثة عشر مقابلة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين (مسؤولي وزارة التربية والتعليم، نقابات المعلمين، وبعض مديري أكبر المدارس)، وكذلك تحليل الوثائق لموجزات

السياسات والبيانات الصحفية ومجموعات المواد الإعلامية والوثائق القانونية، بالإضافة للملاحظة التجريبية، فقد خلّص الباحثان في الأخير إلى أن الممارسة العكسية لجودة التعليم (محدودية السلطة والصلاحيات، الآفاق والواقع العملي، الثقافة التنظيمية) والتي تؤثر سلبا على تبني مبادئ المناجمنت العمومي الحديث، فمن الضروري تبني بُعد التغيير في أسلوب الإدارة من خلال التخلي على النظام الهرمي والبيروقراطي السائد، بالإضافة إلى تبني النظرة الإستراتيجية من خلال اعتماد رؤية واضحة وإشرافية للإدارة الوصية، وأخيراً التنفيذ الانتقائي لإصلاحات المناجمنت العمومي الحديث الذي يزيد الفجوة بين التطلعات التنظيمية والواقع العملي والتي يجب استبدالها تدريجياً بأشكال أكثر ترابطية للإدارة من خلال الاعتماد على بُعد الإدارة التشاركية، وبالتالي يجب التزام بالأبعاد التي اعتمدها في نموذج الدراسة.

4. دراسة **Carolina Santos et al.**: في محاولة للربط بين مبادئ المناجمنت العمومي الحديث (متغير مستقل) وتحسين أداء المؤسسات الصحية (متغير تابع)، استطاعت الباحثة وزملاؤها وباستخدام أسلوب تحليل المحتوى، التوصل إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات المناجمنت العمومي الحديث وخصوصا الإدارة التشاركية والحوكمة من جهة، والتركيز على رضا أصحاب المصلحة ومساعدة مديري المشاريع والمنظمات في إدارة وتحسين أداء مؤسسات الرعاية الصحية من جهة أخرى.

5. دراسة **Ewa Stroińska**: حاولت الباحثة الربط بين المناجمنت العمومي الحديث والتغيرات جذرية التي يحدثها في الإدارة العامة، والذي يساعد المؤسسات العمومية على الاستجابة للتحديات التي يطرحها أصحاب المصلحة، من خلال تطبيق ممارسات المؤسسات الخاصة في مختلف المؤسسات العمومية، وبالتالي تم التوصل إلى وجود علاقة قوية وتأثير إيجابي لممارسات المناجمنت العمومي الحديث وخصوصاً التغيير في أسلوب الإدارة مثل (مكافحة البيروقراطية)، على أداء الإدارة العمومية وخصوصاً (تحسين جودة الخدمة العمومية، ترشيد الموارد المتاحة، وتقليل من النفقات العامة ...)، وبالتالي يمكن اعتبار المناجمنت العمومي الحديث (NPM) كأداة للتغيرات في الإدارات العمومية.

6. دراسة **CHRISTOPHER HOOD and RUTH DIXON**: في محاولتهما للربط بين تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث والاقتصاد في التكاليف في المجال القضائي، حاول الباحثان البحث بعناية في مختلف الأدلة المتوفرة على مدار 30 عاماً حول تكاليف تشغيل الحكومة المركزية والمحلية في المملكة المتحدة والتحديات التي تواجه عدالة واتساق الإدارة العامة عبر أمناء المظالم

والمحاكم، فقد توصل الباحثان إلى أن الممارسات المثلى لتلك المبادئ، لديها تأثير إيجابي على ترشيد النفقات وحسن استغلالها، وتقديم أفضل الخدمات التي تحقق الرضا العام لكافة المتعاملين.

7. دراسة Johabed G. Olvera and Claudia N. Avellaneda:

تتمحور إشكالية هذه الورقة كيفية إدارة الأداء وتحسينه في الإدارات الحكومية، باعتباره عنصر من عناصر التسيير العمومي الحديث، حيث اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد ركزا على أنظمة إدارة الأداء في المنظمات العامة، وكيفية قياس مؤشراتهما، وتوضيح كل مكونات هذه الأنظمة من أجل الوصول إلى قرارات إستراتيجية تهدف إلى تحسين أداء هذه المنظمات، وقد خلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تقييم دور أنظمة إدارة الأداء في الإدارة العامة يحتاج إلى العديد من العناصر والمكونات، على غرار التخطيط الاستراتيجي، جمع البيانات وتحليلها (قياس الأداء)، واستخدام البيانات لصنع القرار (إدارة الأداء)، وبالتالي تحسين الأداء الحكومي والذي يمكن تقييمه عبر عدة أبعاد، وبالتالي فالعلاقة بين أنظمة إدارة الأداء، والأداء التنظيمي متوقفة على عوامل أخرى.

8. دراسة Khic-Houy Prang et al.: حاول الباحثون تحقيق العلاقة بين تحسين جودة الخدمة

والرعاية الصحية في المستشفيات وتحقيق الرضا لمتلقي الخدمات الصحية في أستراليا، وهذا باستخدام تقارير الأداء العام (PPR) من بيانات المستشفى من قبل الممارسين العاميين للصحة وهذا بإجراء دليل مقابلة مع أربعين (40) طبيبا عاما، الذين تم تجنيدهم عبر شبكة البحوث القائمة على ممارسة الرعاية الصحية الأولية في مقاطعة فكتوريا بأستراليا، وبعد تسجيل المقابلات وتحليلها موضوعيا، توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج أهمها أن غالبية الممارسين العاميين للصحة لم تستخدم تقارير الأداء العام عند إحالة المرضى إلى المستشفيات، بدلا من ذلك اعتمد معظمهم على مصادر معلومات غير رسمية مثل التجارب السابقة سواء الخاصة بهم أو الخاصة بالمرضى، كما أن معظم الحواجز التي جعلت الممارسين العاميين من ممارسة تقارير الأداء العام هي: عدم وجود مصداقية للبيانات، محدودية الخيارات للمستشفيات العامة في المناطق الإقليمية و الريفية، كما لا توجد تقارير إلزامية للأداء العام في المستشفيات الخاصة، كما أن هذه التقارير والمؤشرات تتطلب مزيدا من التطوير قبل أن يدركها الأطباء على أنها صالحة وذات مصداقية وفائدة.

9. دراسة RăzvanBăieşiu ، Ani Matei: حول الباحثان تتمثل إشكالية هذه الورقة في توضيح كلا من الإدارة والأداء الجيدين بالنسبة للإدارة العامة المحلية لبلدية براشوف برومانيا وقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تهدف هذه الورقة إلى تحليل الجوانب الثلاثة التي تخص الإدارة الجيدة والمتمثلة في (المفهوم، المبادئ، والحقوق)، حيث استخدم تجربة البلدان الأوروبية -السويد وبريطانيا ورومانيا- وقدمنا نتائج دراسة تم تطويرها في مدينة براشوف حول الطريقة التي ينظر بها مواطنو المدينة إلى الإدارة المناسبة لمجتمعهم. وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها؛ وجود بعض الخلل الوظيفي في العلاقة بين المواطنين والإدارة العامة المحلية، ويجب أن تكون الإدارة هي المبادرة في إقامة علاقة مبنية على الثقة مع المواطنين.

10. دراسة Tom Christensen • Per Læg Reid

إشكالية هذه الورقة في كيفية فهم الآليات الرئيسية والاتجاهات المتزايدة نحو الإدارة الهجينة والمختلطة لإصلاح إدارات القطاع العام النرويجي، من خلال تفسير محاولات تحقيق التوازن بين المناجمنت العمومي الحديث وما بعده، والتي يراها الباحثان وسيلة لتحقيق إصلاح شامل في الإدارة العام في النرويج، وبالتالي فإن الإصلاحات الجديدة تكمل الإصلاحات القديمة بدلاً من استبدالها، وتتعايش المؤسسات القديمة والجديدة وتتطوران معاً، فنتيجة هذه العملية هي زيادة التعقيد والتهجين في تنظيم القطاع العام ولكن أيضاً زيادة عمليات التحسين الإداري، لأن المفاضلة والتوازن بين المبادئ المختلفة يميل إلى التغيير بمرور الوقت، وقد توصل الباحثان إلى نتيجة مفادها، أنه يجب أن يُنظر إلى أي تحول في التوازن بين الاستقلالية والرقابة وللطبيعة المتعددة الوظائف لمنظمات القطاع العام تؤدي إلى زيادة وترسيخ قيم ومبادئ المناجمنت العمومي الحديث، وبالتالي تحقيق التنافس بين المصالح المؤسسية، وكما يجب التكيّف مع مبادئ وأهداف المناجمنت العمومي الحديث وجعلها قيم ثقافية متضاربة جزئياً في سياق بيئي وثقافي وهيكل متغير، بدلاً من النظر إلى الأشكال الهجينة على أنها نوع من المرض الذي يحتاج إلى العلاج، بل يجب أن نعتبره سمة منهجية قد يكون لها مزايا المرونة.

وبناء على عرض ما توصلت إليه الأعمال البحثية السابقة والمرجعية الأجنبية، يمكن القول أن أغلب الدراسات أكّدت على الدور الإيجابي والمعنوي لمبادئ المناجمنت العمومي الحديث في تحسين بعض مؤشرات الأداء العمومي سواء بالنسبة للتحليل النظري، أو الإحصائي، فهل تمتد هذه النتائج في الدراسات العربية أم العكس؟

2.3.3.3.. تحليل دور الدراسات السابقة العربية لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية:

في هذا التحليل أو التقدير لأثر ودور أبعاد المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية فقد توصلت معظم الدراسات السابقة العربية المرجعية إلى وجود أثر إيجابي بين هذين المتغيرين، وذلك كما يلي:

11. دراسة طارق عاشور: من خلال التحليل النظري الذي قام الباحث باستعراض الأدبيات الأولى لظهور التسيير العمومي الجديد وتقديم جل عناصره وتطبيقاته ضمن السياق العالمي وتوضيح كيفية تطبيق مبادئه في مختلف الدول مع مراعاة الاختلافات في ممارسة وتطوير هذه المبادئ، وكذلك توضيح تأثير مبادئه و ممارساته على الدول النامية والتي يجب إعادة النظر في هذه الممارسات قبل تنفيذها وهذا لاختلاف البيئة الاجتماعية والثقافية والإدارية فيها، وقد خلصت الدراسة إلى أن هذه المبادئ والممارسات لها أثر كبير في تقليص دور البيروقراطية العامة والاعتماد على التسيير اللامركزي في تقديم أفضل الخدمات من خلال الاعتماد على القطاع الخاص.

12. دراسة مشبب بن عايض القحطاني: حاول الباحث قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي، بإجراء مسح المكتبي لدراسة الأدبيات السابقة المتخصصة في مجال قياس الأداء الحكومي، وذلك من خلال تصميم استبيان وتعبئته باستخدام أسلوب المقابلات المقننة، والذي وزع على 29 جهاز حكوميا، وقد تصميم الاستبيان، بحيث تكون الإجابة عن فقراتها باستخدام المتغيرات الصوري (Dummy variable)، ويأخذ المتغير القيمة (1) في حالة تحقق الإجابة عن الفقرة لدى الجهاز الحكومي والقيمة (0) في حالة عدم التحقق، ليخلص في الأخير إلى نتيجة تبين وجود أثر كبير بين جزء من بُعد الحوكمة والمتعلق بالشفافية والإفصاح، وبين عملي قياس وإدارة الأداء الحكومي يجب أن يعتمد قياس الأداء في القطاع الحكومي على بيانات واضحة ودقيقة وتحدد المصادر داخل الجهاز الحكومي لكي تحدد وتبين جوانب التحسين فيه.

13. دراسة تيشات سلوى: حاولت الباحثة إثبات أهمية ممارسات المناجمنت العمومي الحديث في تحقيق الأداء الناجع للوظيفة العمومية في الدول التي انتهجت هذا الأسلوب على غرار نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بتحليل ما جاء في الدراسات والتقارير حول تجارب هذه الدول ومحاولة إسقاطها على حالة الجزائر وسبل الاستفادة منها، لتخلص الدراسة في الأخير إلى أن تطبيق هذا الأسلوب في الوظيفة العمومية سوف يؤدي إلى عصنة الإدارة العمومية، لأنه يعتمد على

التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية العمومية الذي طالما كان غائبا في ظل الإدارة البيروقراطية، وبالتالي وجود علاقة وطيدة وأثر كبير بين ممارسات المناجمنت العمومي الحديث وبين تحسين وعصرنة الوظيفة العمومية.

14. دراسة شريفة رفاع: تحاول الباحثة هنا توضيح التغيير الحاصل في إدارة الخدمات وفق نظرية المناجمنت العمومي الحديث، من خلال توضيح مجالات التغيير الذي يمس إدارة الخدمات العامة وفقا (NPM)، من خلال اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين يتم التعامل معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية، إضافة إلى توضيح أهم الانتقادات الموجهة إلى الأساليب التقليدية المستخدمة في تسيير الخدمات العامة، لتخلص في الأخير إلى نتيجة مفادها أن إدارة الخدمات العامة الحديثة تتطلب تغيير على مستوى مؤسساتي، بإمكان جلب الأنظمة المعلوماتية والرقابية من القطاع الخاص وجعلها ملائمة للقطاع العام، وبالتالي وجود أثر كبير بين أبعاد المتغير المستقل (التغيير في أسلوب الإدارة، والحوكمة)، وبين أبعاد المتغير التابع (تحسين نتائج الإدارة العمومية، والمرونة التنظيمية).

15. دراسة لحبيب بلية: حاول الباحث من خلال إشكاليته كيفية مساهمة مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين حكامه مؤسسات القطاع العام، من خلال التعرض إلى الأدبيات والمفاهيم النظرية حيث تم توضيح مبادئ الحكامة والتسيير العمومي الحديث في التعليم العالي، ليخلص في الأخير إلى العلاقة الوطيدة التي تربط بينهما وأنه لا يمكن تحسين الحكامة دون أنظمة إدارة وتسيير ذات كفاءة وفعالية.

16. دراسة حسن السيد حجير: حاول الباحث من خلال إشكاليته تقييم صلاحية المقاييس المالية للأداء الحكومي في ظل بيئة الإدارة العامة الجديدة، بالتعرض إلى بيئة الإدارة العامة الجديدة، بالإضافة إلى تصميم قائمتين استقصاء إحداهما، موجهة لمشغلي النظام في المؤسسة الحكومية، والأخرى موجهة للمواطنين باعتبارهم أصحاب المصلحة من أداء المؤسسة الحكومية محل الدراسة، حيث قام الباحث بتوزيع قوائم الاستقصاء على عينة مكونة من (30) قائمة موزعة على (4) إدارات فرعية مختلفة، وباستخدام التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات (مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت)، حيث خلص في الأخير إلى جملة من النتائج منها؛ يجب التركيز على الجوانب المالية للأداء الحكومي وعلى القيمة الناتجة من تقييمه، عدم الاهتمام بجودة المعلومات التي ينتجها النظام في المؤسسة

الحكومية، القيمة من تكنولوجيا المعلومات المطبقة في المؤسسة محل الدراسة ضعيفة ولا تحقق تلاؤماً مع البيئة التكنولوجية الجديدة.

وعليه فالدراسات العربية تؤكد على أهمية اعتماد ممارسات المناجمنت العمومي الحديث من أجل تحسين أداء الإدارة العمومية، من خلال الأبعاد المعتمدة، ولكن تقدير هذه الأهمية في تحقيق التحسين المنشود يبقى منقوصاً خاصة من ناحية تركيز التحليل النظري لأجل إثبات هذا الدور.

من جانب آخر، إذا تكلمتُ عن تقدير الدراسات السابقة المرجعية ككل لدور ومساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية وخاصة في الأبعاد التي اعتمدها في نموذج الدراسة، فيمكن القول بأن جميعها قد أثبتت وأكّدت وجود أثر ودور ايجابي ومهم للمتغير المستقل على المتغير التابع، مع ملاحظة أن دوره يبقى منقوصاً من ناحية أن هذه الدراسات خاصة بقطاعات مختلفة من الإدارات العمومية، وكذلك تركيزها على بعض القيم، وعلى بعد واحد من أبعاد الأداء، في حين أن دراستنا تهتم بكل قطاعات الإدارة العمومية مع اختلاف البيئة التي تُعالج فيها قيم وأبعاد كل دراسة مقارنة مع دراستنا، وعلى أبعاد عدة بالنسبة للمتغيرين المستقل والتابع، وكذلك وجود متغيرات أخرى موقفية، والتي لديها تأثير مباشر على المتغيرين وهذا ما يزيد من أهمية دراستنا مقارنة مع الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال تعدد أبعاد وقيم المناجنت العمومي الحديث باعتباره متغير مستقل، وكذلك تعدد أبعاد أداء الإدارة العمومية كمتغير تابع، إضافة إلى الدور الهام الذي تلعبه أبعاد المتغيرات الموقفية في توضيح العلاقة المباشرة والتأثير الإيجابي للمتغير المستقل في تحسين المتغير التابع، فقد أثبتت مختلف التوجهات النظرية والفكرية التي عرضت في هذا الفصل بأن تحسين أداء الإدارة العمومية مرتبط بعدة أبعاد على مختلف المتغيرات، وهذا ما توضحه النتائج التالية:

- بينت النماذج المفسرة لعلاقة المناجنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية، وجود دور مهم لأبعاد المناجنت العمومي الحديث المعتمدة في المساهمة تحسين الأداء، إلا أن تحقيق كل ما سبق على أرض الواقع يتطلب مدة زمنية طويلة نسبياً على اعتبار أن الالتزام بالأبعاد السابقة يتطلب تغيير الذهنيات والثقافة السائدة، وبالتالي وجب تطبيقه بواسطة مراحل، وبصفة انتقائية لتلك النماذج كونها غير شاملة لكل الأبعاد والقيم الخاصة بالأداء والمناجنت العمومي الحديث.
- أكدت مختلف الدراسات السابقة المرجعية الأجنبية أو العربية والتي اعتمدت على التحليل الإحصائي والكمي، على الدور المعنوي لقيم وممارسات المناجنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية، وعلى وجود علاقات ارتباط قوية بين المتغيرين السابقين والتي تثبتها النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسات، مع ملاحظة أن كل ما سبق يبقى منقوصاً على اعتبار أن هذه الدراسات ركزت على جوانب معينة وأهملت جوانب أخرى حيث قامت بالتفصيل في قيم وممارسات الممارسات المناجنت العمومي الحديث دون التفصيل في أبعاد أداء الإدارة العمومية أو العكس.
- من خلال هذه النتائج يمكن أن نستنتج أن هذه النماذج والتجارب وكذلك الدراسات أكدت وجود علاقة ارتباط وطيدة بين المتغيرين المستقل والتابع، ولكن هل بالإمكان تأكيد ذلك في الإدارات العمومية لولاية الوادي أم العكس؟ وهذا ما سوف نتعرف عليه في الفصل الأخير الذي يتعلق بالدراسة الميدانية لنموذج الدراسة.

الفصل 4. الإطار الميداني لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارات العمومية بولاية الوادي

تمهيد

- 1.4. تشخيص الإدارات العمومية محل الدراسة.
- 2.4. إختبار صدق وثبات الدراسة.
- 3.4. اختبار فرضيات ونموذج الدراسة.
- 4.4. نموذج تحليل المسارين متغيرات الدراسة.
- 5.4. اختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الرابع.

تمهيد:

بعد التعرض إلى مفاهيم وممارسات المناجمنت العمومي الحديث في الإدارة العمومية والإصلاحات التي مست هذه الأخيرة، وكذلك إلى مختلف التجارب العالمية والعربية الرائدة في مجال تطبيق المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارات العمومية، ومن أجل معرفة أبعاد ومتطلبات تطبيق المناجمنت العمومي الحديث في تحسين الأداء الإداري العمومي في الإدارات العمومية لولاية الوادي، لابد من البحث في معرفة وتطبيق الجانب النظري للدراسة على الجانب الميداني، وهذا من أجل تأكيد أو نفي طبيعة العلاقة بين كلا من المتغيرين المناجمنت العمومي الحديث والأداء العمومي والمتغيرات المعدلة. هذا وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وتتمثل في: أولاً تشخيص الإدارات العمومية محل الدراسة والتعرض أدوات الدراسة، اختبار صدق وثبات الدراسة من خلال الاختبارات الإحصائية (Alpha de Cronbach)، معامل الاتساق الداخلي، معامل التجزئة النصفية)، ثانياً عرض وتحليل نتائج الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال حساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف، وأخيراً اختبار فرضيات نموذج الدراسة من خلال استخدام برنامج النمذجة البنائية (AMOS)، وعرضها في مجموعة من الجداول والأشكال والتعليق عليها، ثم اختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة المرجعية سواء العربية أو الأجنبية.

1.4 تشخيص الإدارات العمومية محل الدراسة

يتضمن هذا الجزء التعريف بمختلف الإدارات العمومية من خلال الخدمات التي تقدمها على مستوى محلي والتي من شأنها أن تحقق الرضا لكافة أفراد المجتمع، أي التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وعلى عدد الموظفين فيها وخصائصه، وكذلك على أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان ومختلف المحاور الذي يشملها، بالإضافة إلى التعرف على توازن الاستبيان من خلال معامل الثبات، الاتساق الداخلي والتجزئة النصفية، وبالتالي فهذا الجزء يتم فيه تحليل البيانات المُجمعة بواسطة الاستبيان.

1.1.4. التعريف بالإدارات محل الدراسة

يضم مجمع الدراسة جميع الإطارات الموظفين بكل الإدارات العمومية بولاية الوادي، حيث تضم هذه الإدارات: الجماعات المحلية لولاية الوادي (الولاية، 12 دائرة، 30 بلدية) وهذا قبل التقسيم الإداري الجديد، حيث تم ضم 8 بلديات و دائرتين إلى ولاية المغير رقم 57، المديرية التنفيذية (مديرية التجارة، مديرية السكن والتجهيزات العمرانية، مديرية النقل، مديرية الصحة والسكان، مديرية التربية... الخ).

تُقدم الإدارات محل الدراسة خدمات ضرورية للمجتمع وأفراده مثل الخدمات التعليمية والصحية وهي خدمات تُقدمها وتوفرها الدولة مهما ارتفعت تكلفتها، مثل: التموين بالماء، الكهرباء، الغاز، والنقل... إلخ.

لإجراء الدراسة الميدانية تم اختيار 6 مديريات تنفيذية وهي: مديرية الضرائب، مديرية التجارة، مديرية السكن والتجهيزات العمرانية، مديرية النقل، مديرية الصحة، مديرية التربية، بالإضافة إلى الولاية. وهذا للأسباب التالية:

- تعتبر الإدارات المختارة من بين القطاعات التي يعول عليها لتحقيق التنمية بكل مجالاتها ومستوياتها خاصة المحلية منها، وهذا من خلال المساهمة في نمو الناتج المحلي الإجمالي بالنظر إلى العوائد المالية التي توفرها هذه القطاعات.
- تعتبر المديرية المختارة من بين المديرية التي تهتم بممارسات المناجمنت العمومي الحديث وتحقيق جودة الخدمة العمومية التي تقدمها هذه الإدارات.

- الدور الكبير الذي تلعبه هذه الإدارات في حياة المجتمع وتسيير شؤونه، والإمكانيات المادية والبشرية الضرورية للقيام بذلك، كلها تهدف إلى محاولة تحقيق الرضا العام والذي تسعى جميع الإدارات العمومية لتحقيقه.
- استحالة تغطية جميع الإدارات العمومية بولاية الوادي بالدراسة لكثرتها، وهذا كأحد حدود الدراسة الميدانية.

2.1.4. مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها

بناء على ما تقدم ووفقا لما تم إجراؤه في الدراسة الميدانية يمكن القول أن عينة ومجتمع الدراسة تتصف بالخصائص التالية:

1.2.1.4 مجتمع الدراسة:

تضمن مجتمع الدراسة جميع الإطارات والمسيرين الموظفين بهذه الإدارات الستة بالإضافة للولاية، وقد تم اختيار الإطارات لسببين: أولهما درايتهم ومستواهم المطلوب للإجابة على الاستبيان، وثانها التحكم في عينة الدراسة، لسحب عينة الدراسة من المجتمع المدروس تم الاعتماد على العينة الحصصية (Quota sample)، وهي " التي يقطنها الباحث من مجتمع الدراسة عن طريق تقسيم المجتمع إلى مجموعات متميزة، حسب فئات المتغير محل البحث ولا يكون باستطاعته أن يختار عشوائياً من كل فئة، بل يختار ما هو متيسر أو ما يصادفه من أفراد أو عناصر، وهي مهمة في استطلاع الرأي العام لأنها تتم بسرعة أكبر وبتكاليف أقل ويتم اختيار العينات من الفئات ذات الخصائص المعينة حسب الحجم العددي للجماعات، والباحث ملزم بتعليمات معطاة مسبقاً، ويُترك الاختيار للباحث في العينة الحصصية كي يحصل على الحصص المطلوبة من كل طبقة أو فئة، ونظراً لأن كل طبقة أكثر تجانساً من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة، فالباحث قادر على الحصول على تقديرات أكثر دقة لكل طبقة ومن خلال تقدير أكثر دقة لكل جزء من الأجزاء المكونة للعينة (محمد در، 2016، ص 315).

وقد بلغ العدد الإجمالي لموظفي للإدارات محل الدراسة؛ 16869 موظفًا، وهذا بمختلف درجات السلم الوظيفي ابتداء من الصنف 10 فما فوق، وهذا حسب المعطيات المستمدة من مصلحة الموارد البشرية لهذه الإدارات، والتي هي موضحة مع عينة الدراسة (عدد الإطارات حسب الحصص) في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1/04): العدد الإجمالي للإطارات وعينة الدراسة في الإدارات المعنية

الإدارات	حجم العينة الكلي	عينة الدراسة (عدد الإطارات حسب الحصة)
الولاية	971	$17 = 300 \times (16869/971)$
مديرية الضرائب	225	$04 = 300 \times (16869/225)$
مديرية التجارة	124	$02 = 300 \times (16869/124)$
مديرية السكن والتجهيزات العمرانية	126	$02 = 300 \times (16869/126)$
مديرية النقل	87	$02 = 300 \times (16869/87)$
مديرية الصحة	3413	$61 = 300 \times (16869/3413)$
مديرية التربية	11923	$212 = 300 \times (16869/11923)$
المجموع	16869	300

المصدر: إعداد الباحث

تم توزيع الاستبيان على 300 إطارا، وزع عليهم يدا بيد وذلك للتأكد من الإجابة الموضوعية والدقيقة لأسئلة الاستبيان، حيث تم جمع 270 استبيان مقبول وجاهز للتحليل، أي بنسبة استجابة مقدرة بـ 90% وهي نسبة مقبولة ومعتمدة في الدراسات العلمية في العلوم الإدارية، حسب ما أكدته أوما سيكاران. (أوما سيكاران، 2006).

2.2.1.4. خصائص العينة:

أما عن خصائص العينة والمتمثلة في مختلف البيانات الوصفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة) وكذلك التكرارات والنسب المئوية فيمكن توضيحها انطلاقاً من مخرجات الحزمة الإحصائية (SPSS)، في الجدول أسفله:

الجدول رقم (2/04):.خصائص عينة الدراسة

النسب المئوية	التكرارات	البيانات الوصفية العامة	
		الجنس	العمر
64,8	175	ذكر	أقل من 30
35,2	95	أنثى	
5,9	16	أقل من 30	
53,0	143	من سنة 30- إلى أقل من 40	من سنة 40-50
31,1	64	من 40-50 سنة	
10,0	27	أكبر من 50 سنة	
3,3	9	أقل من ثانوي	المستوى
18,9	51	ثانوي	
69,6	188	جامعي	
7,8	21	شهادات أخرى	الخبرة
4,81	40	أقل من 5 سنوات	
28,1	76	من 5-10 سنوات	
55,2	149	أكثر من 10 سنوات	المجموع
100,0	270		

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين في عينة الدراسة كانوا ذكورا بنسبة 64.8 %، في الفئة العمرية من 30-40 بنسبة 53 %، جامعيين بنسبة 69.6 %، لديهم خبرة أكثر من سنوات بنسبة 55.2 %، وهذا إنما يعزى لسببين أساسيين، أولهما طبيعة العمل في الإدارات العمومية لولاية الوادي والتي تستدعي وجود كفاءات من الشباب الجامعي التي تتوفر لديهم الخبرة والدراية الواسعة بالقانون، لتسيير كل الملفات التي تساعد هذه الإدارات على أداء مهامها بكفاءة وفعالية، أما السبب الثاني فهو يتعلق بتعاون هذه الفئات مع الباحثين الجامعيين واستجابتهم في تعبئة استبيان الدراسة والإدلاء بأرائهم بكل موضوعية.

3.1.4. أداة الدراسة

بعد التطرق لأدبيات الدراسة وتوضيح مختلف العناصر بالشرح والتحليل، ومختلف الدراسات السابقة المرجعية والتجارب التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع متغيرات الموضوع، قمنا بتصميم استبيان موجهة لإطارات الإدارات العمومية لولاية الوادي للتعرف على آرائهم حول المناجمنت العمومي الحديث وتطبيق ممارساته في تحسين أداء الإدارة العمومية. من خلال هذا الاستبيان تم جمع المعلومات الأولية لعينة من إطارات الإدارات العمومية لولاية الوادي، حيث تضم المحاور التالية:

- البيانات الوصفية العامة: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، التصنيف الوظيفي، القطاع، الإدارة.
 - المحور الأول: المناجمنت العمومي الحديث: ويشمل أربعة أبعاد أساسية التي من خلالها يتم استطلاع موظفي إدارات القطاع العمومي لولاية الوادي، وهذه الأبعاد هي: النظرة الإستراتيجية، التغيير في أسلوب الإدارة، الإدارة التشاركية، الحوكمة، وكل بُعد يشمل خمس عبارات أي بمجموع (20) عبارة.
 - المحور الثاني: أداء الإدارة العمومية والذي بدوره يشمل هو أيضًا أربعة أبعاد وهي: ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج، تحسين جودة الخدمات العمومية، المرونة التنظيمية، الرضا العام. وكل بُعد يضم خمس عبارات أي بمجموع (20) عبارة.
 - المحور الثالث: المتغيرات المعدلة، والتي لها أثر غير مباشر على كل من المحورين السابقين، وهي تشمل بدورها على أربعة أبعاد وهي: سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، العوامل الخارجية، ويضم كل بُعد أربع عبارات أي ما مجموعه ست عشرة (16) عبارة.
- واستخدم الباحث في المحاور الثلاثة الأخيرة مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي (عالي جدا، عالي، متوسط، منخفض، منخفض جدا). ولقد قمت بحساب المتوسط الحسابي للأوزان كما يلي:
- تم حساب المدى : $4 = 1 - 5$
 - حساب طول الفئة : من خلال تقسيم المدى على عدة فئات : $0,8 = 4/5$ ونقوم بإضافة القيمة المتحصل عليها إلى العدد (1) فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي: من 1 إلى 1,8 تمثل الإجابة منخفض جدا وهكذا دواليك.. والجدول التالي يوضح دور هذه القيمة على مقياس ليكرت (LIKERT) الخماسي.

الجدول رقم (3/04): المتوسط الحسابي للأوزان والاتجاه الموافق لها

الدرجة	المتوسط الحسابي للأوزان	التفسير (الاتجاه)
1	من 1 إلى 1,80	منخفض جدا
2	من 1,81 إلى 2,60	منخفض
3	من 2,61 إلى 3,40	متوسط
4	من 3,41 إلى 4,20	عالي
5	من 4,21 إلى 5	عالي جدا

المصدر: إعداد الباحث

4.1.4 اختبار صدق وثبات الدراسة:

يعتبر صدق وثبات الدراسة ذو أهمية كبيرة على اعتبار تأثيره البالغ على نتائج الدراسة والقدرة على تعميمها، حيث يجب توضيح الفرق بين كل من الصدق والثبات ونزع اللبس الموجود بينهما، وبالتالي فإن ثبات الاستبيان هو أنه في ما إذا أعيد تطبيقه مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف فإنه يعطي نفس النتائج، في حين أن صدق الاستبيان هو أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، فبالإضافة إلى العناصر الواجب استعمالها في كلا من الصدق والثبات فإننا نستعمل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبيان، وأما في حالة معرفة صدقه فهناك العديد من العناصر، وسوف نعتمد في دراستنا هذه على معامل التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient). كما سوف نستخدم معامل الاتساق الداخلي لمعرفة هل بإمكان وجود ارتباط بين المتغيرات الثلاثة (المناجمنت العمومي الحديث، وأداء الإدارة العمومية، والمتغيرات الموقفية) من جهة، وبين كل متغير من المتغيرات السابقة وأبعاده من جهة أخرى، وسوف نوضح كل ذلك في الجداول أسفله.

1.4.1.4 معاملات الاتساق الداخلي وثبات محاور وأبعاد المناجمنت العمومي الحديث

الجدول التالي يوضح ومعاملات الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الاتساق الداخلي، ومعرفة الارتباط والعلاقة الموجودة بين المناجمنت العمومي الحديث وأبعاده (النظرة الاستراتيجية، التغيير في

أسلوب الإدارة، الإدارة التشاركية، الحوكمة)، بالإضافة إلى معامل التجزئة النصفية لتلك الأبعاد.

الجدول رقم (4/04): معاملات الاتساق الداخلي وثبات محاور وأبعاد المناجمنت العمومي الحديث

أبعاد المتغير المستقل	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي	Sig	معامل التجزئة النصفية
النظرة الإستراتيجية	0,880	.782**	.000	الجزء الأول
	0,806	.794**	.000	
التغيير في أسلوب الإدارة	0,828	.804**	.000	الجزء الثاني
	0,856	.802**	.000	
المناجمنت العمومي الحديث	0,858	///		0,829

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسب أبعاد المناجمنت العمومي الحديث كانت أعلى من النسب المعتمدة إحصائيا والتي تبلغ 60% وقد بلغت بالنسبة لبعد النظرة الاستراتيجية (0,880)، بعد التغيير في أسلوب الإدارة (0,806)، بعد الإدارة التشاركية (0,828)، الحوكمة (0,856)، كانت أبعاد المناجمنت العمومي الحديث في مجملها تقدر بنسبة (0,858)، وهذه النتائج تدل على ثبات الدراسة وقدرتها على قياس أبعاد المناجمنت العمومي الحديث وفي جميع مختلفة.

ومن خلال تحليل الاتساق الداخلي يظهر وجود اتساق وعلاقة معنوية وطردية قوية جدا، وهي واضحة من خلال وجود نجمتين بعد كل معامل، وبالتالي فإن أبعاد المناجمنت العمومي الحديث مَثَلت المتغير المستقل أحسن تمثيل وهذا من خلال قدرتها على قياسه.

وأما فيما يخص معامل التجزئة النصفية فهو يقدر ب (0,829) أي مقبول جدا، بمعنى أن الصديق البنائي للمناجمنت العمومي الحديث قد تحقق، وهو ما يعكس توازن الاستبيان.

2.4.1.4 معاملات الاتساق الداخلي وثبات لمحاوَر وأبعاد أداء الإدارة العمومية:

الجدول التالي يوضح ومعاملات الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الاتساق الداخلي، ومعرفة الارتباط والعلاقة الموجودة بين أداء الإدارة العمومية وأبعادها (ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج، تحسين جودة الخدمات العمومية، المرونة التنظيمية، الرضا العام)، بالإضافة إلى معامل التجزئة النصفية لتلك الأبعاد.

الجدول رقم (5/04): معاملات الاتساق الداخلي وثبات لمحاوَر وأبعاد أداء الإدارة العمومية

أبعاد المتغير التابع	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي	Sig	معامل التجزئة النصفية
ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج	0,851	.804**	.000	الجزء الأول
تحسين جودة الخدمات العمومية	0,871	.846**	.000	
المرونة التنظيمية	0,894	.860**	.000	الجزء الثاني
الرضا العام	0,853	.774**	.000	
أداء الإدارة العمومية	0,880	///	////	0.820

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن معامل ألفا كرونباخ لأبعاد أداء الإدارة العمومية كانت على النحو التالي؛ بالنسبة لبُعد ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج (0,851)، أما بُعد تحسين جودة الخدمات العمومية فقدّر ب(0,871)، وبُعد المرونة التنظيمية كان يساوي (0,894)، في حين كان للرضا العام ما قيمته (0,853)، وكان للمتغير أداء الإدارة العمومية (0,880)، وهي نسب ثبات وجيدة تدل على الاستقرار الثابت والمصدقية في النتائج وهي أعلى من النسب المعتمدة إحصائيا والتي تبلغ 70%، فإذا تم إعادة توزيع الاستبيان على نفس الأفراد وفي ظروف مختلفة فإننا نحصل على نفس النتائج تقريبا.

ومن خلال تحليل الاتساق الداخلي يظهر وجود ارتباط وعلاقة طردية قوية جدا، وهي واضحة من خلال وجود نجمتين بعد كل معامل، وبالتالي فإن أبعاد أداء الإدارة العمومية مثّلت المتغير التابع أحسن تمثيل وهذا من خلال قدرتها على قياسه.

وأما فيما يخص معامل التجزئة النصفية فهو يقدر ب (0,820) وهذا مقبول جدا، وبالتالي فإن الصديق البنائي لأداء الإدارة العمومية قد تحقق، وهو ما يعكس توازن الاستبيان.

3.4.1.4 معاملات الاتساق الداخلي وثبات لأبعاد المتغيرات المعدلة

الجدول التالي يوضح معاملات الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الاتساق الداخلي، ومعرفة الارتباط والعلاقة الموجودة بين المتغيرات المعدلة وأبعادها (سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، العوامل الخارجية)، بالإضافة إلى معامل التجزئة النصفية لتلك الأبعاد.

الجدول رقم (6/04): معاملات الاتساق الداخلي وثبات لأبعاد المتغيرات المعدلة

المتغيرات المعدلة	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الاتساق الداخلي	Sig	معامل التجزئة النصفية
سمات الوظيفة	0,800	.722**	.000	الجزء الأول
العوامل التنظيمية	0,812	.761**	.000	
الضوابط والقوانين	0,826	.741**	.000	الجزء الثاني
العوامل الخارجية	0,799	.726**	.000	
المتغيرات المعدلة	0,749	///	-	0,818

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لأسئلة الاستبيان بالنسبة للمتغيرات المعدلة قد بلغ في مجملها ما قيمته 0,749، وقد بلغت بالنسبة لبُعد سمات الوظيفة (0,800)، أما لبُعد العوامل التنظيمية (0,812)، وبُعد الضوابط والقوانين (0,826)، والعوامل الخارجية (0,799)، وبالتالي فإن الأبعاد السالفة الذكر لها قدرة على التعبير عن متغيرات الدراسة وقياسها أحسن قياس، وقدرتها كذلك على تحقيق نتائج مماثلة في ظروف مختلفة، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة.

ومن خلال تحليل الاتساق الداخلي يظهر وجود ارتباط وعلاقة طردية قوية جدا، وهي واضحة من خلال وجود نجمتين بعد كل معامل، وبالتالي فإن أبعاد المتغيرات المعدلة مَثَلتته أحسن تمثيل وهذا من خلال قدرتها على قياسه.

وأما فيما يخص معامل التجزئة النصفية فهو يقدر ب (0,818) وهذا مقبول جدا، وبالتالي فإن الصديق البنائي للمتغيرات المُعدّلة قد تحقق، وهو ما يعكس توازن الاستبيان.

2.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة

نهدف من خلال هذا الجزء إلى عرض نتائج الاستبيان المتحصل عليه من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات الاختلاف) لمعرفة اتجاه المستجوبين نحو تطبيق مبادئ المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية لولاية الوادي، وهو ما يمكننا من تحليل المحاور الثلاثة للدراسة والمتمثلة في (المناجمنت العمومي الحديث، أداء الإدارة العمومية، والمتغيرات المُعدّلة)، بالإضافة إلى اختبار نموذج وفرضيات الدراسة من خلال استخدام برنامج النمذجة البنائية (AMOS)، بعد عرضها في مجموعة من الجداول والأشكال والتعليق عليها.

1.2.4. عرض وتحليل نتائج المحور الأول (المناجمنت العمومي الحديث)

يوضح الجدول الموالي أهم نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير المناجمنت العمومي الحديث بأبعاده الأربعة وجميع فقراته والذي يشمل أربعة أبعاد والمتمثلة في (النظرة الاستراتيجية، التغيير في أسلوب الإدارة، الإدارة التشاركية، الحوكمة).

1.1.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد النظرة الاستراتيجية

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البُعد الأول والخاص بالنظرة الاستراتيجية والذي يشمل خمسة أسئلة تتضمن مختلف الآفاق الاستراتيجية لإدارات محل الدراسة.

الجدول رقم (04/7): التحليل الإحصائي لأسئلة لبُعد النظرة الاستراتيجية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	دنيا	البُعد الأول: النظرة الاستراتيجية
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
41.46	1.14527	2.7630	270	57	27	127	41	18	لدى إدارتكم رؤية مستقبلية واضحة لتطوير قطاع نشاطها
				21.1	10	47	15.2	6.7	
41.87	1.24791	2.9815	270	52	27	94	68	29	لدى إدارتكم رؤية مستقبلية واضحة لتطوير ممارسات المناجمت فيها
				19.3	10	34.8	25.2	10.7	
40.35	1.17010	2.9000	270	52	21	121	54	22	لدى إدارتكم خطة استراتيجية محددة للاستجابة لتطلعات كل المستفيدين منها
				19.3	7.8	44.8	20	8.1	
46.67	1.27872	2.7407	270	73	21	103	49	24	لدى إدارتكم خطة إستراتيجية مرنة تمكنها من التعامل من الموقف مهما كانت الظروف (مشكلات،....)
				27	7.8	38.1	19.1	8.9	
42.69	1.20001	2.8111	270	59	27	110	54	20	لدى إدارتكم أهداف محددة بدقة تحدد الأداء المطلوب منها مستقبلا
				21.9	10	40.7	20	7.4	
34.71	.99609	2.8707	270	///	///	///	///	///	البُعد الأول: النظرة الاستراتيجية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معلومات الجدول السابق والذي يخص أسئلة البُعد الأول والمتعلق بالنظرة الإستراتيجية يظهر جليا معظم المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط في كل أسئلة هذا البُعد، حيث أن السؤال الأول جاء بمتوسط حسابي 2.7630 وانحراف معياري قدر ب 1.14527 في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه أكبر متوسط حسابي بقيمة 2.9815 وانحراف معياري قيمته 1.24791 وباتجاه متوسط بنسبة 34.8%. وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.9000 وانحراف معياري قدره 1.17010 ، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.7407 وانحرافه المعياري بقيمة 1.27872 في حين كان السؤال الأخير في هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره 2.8111 وانحراف معياري قيمته 1.20001 وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن أغلبية المستجوبين كانت نحو اتجاه متوسط وهو ما يدل على أن النظرة الإستراتيجية لتبني أفكار المناجمنت العمومي الحديث مازالت مجرد توجه ويجب الاهتمام به أكثر من الوزارة الوصية، وأما بالنسبة لمعاملات الاختلاف لكل أسئلة هذا البُعد فلا تظهر تشتتا وتباينا واضح بين الإجابات.

2.1.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد التغيير في أسلوب الإدارة

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البُعد الثاني والخاص بالتغيير في أسلوب الإدارة والذي يشمل خمسة أسئلة تتضمن مختلف الأساليب والممارسات - خاصة أسلوب إدارات قطاع الأعمال - التي من شأنها أن تغير أسلوب الإدارات محل الدراسة.

الجدول رقم (04 / 8): التحليل الإحصائي لأسئلة لبُعد التغيير في أسلوب الإدارة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	البعد الثاني: التغيير في أسلوب الإدارة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
40.72	1.35789	3.3333	270	41	25	77	57	70	يتم تنظيم دورات تدريبية لموظفي إدارتكم في المناجمنت العمومي الحديث
				15.2	9.3	28.5	21.1	25.9	
42.86	1.23301	2.8778	270	57	23	115	46	29	تعتمد إدارتكم أساليب

				21.1	8.5	42.6	17.0	10.7	إدارية حديثة لتقديم خدماتها
41.76	1.20056	2.8741	270	54	23	124	41	28	تعتمد إدارتكم أساليب الإدارة الناجحة المطبقة في القطاعات العمومية الأخرى
				20	8.5	45.9	15.2	10.4	
43.24	1.33169	3.0852	270	53	24	85	63	45	تعتمد إدارتكم أساليب الإدارة الناجحة المطبقة في القطاع الخاص
				19.6	8.9	31.5	23.3	16.7	
45.66	1.28182	2.8074	270	65	28	100	48	29	تقوم إدارتكم بتغيير وتجديد كل الممارسات التي تعيق العمل الإداري فيها
				24.1	10.4	37.0	17.8	10.7	
44.48	1.39946	3.1463	270	///	///	///	///	///	التغيير في أسلوب الإدارة

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معلومات الجدول السابق والذي يخص أسئلة البُعد الثاني والمتعلق بالتغيير أسلوب الإدارة يظهر جليا معظم المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط في كل أسئلة هذا البُعد، حيث أن السؤال الأول جاء بمتوسط حسابي 3.3333 وانحراف معياري قدر ب 1.35789 في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.8778 وانحراف معياري قيمته 1.23301 وبتجاه متوسط بنسبة 34.8%. وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.8741 وانحراف معياري قدره 1.20056، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 3.0852 وانحرافه المعياري بقيمة 1.33169 في حين كان السؤال الأخير في هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره 2.8074 وانحراف معياري قيمته 1.28182 وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن أغلبية المستجوبين كان لديهم متوسط حسابي قدره 3.1463 وانحراف معياري قيمته 1.39946 ومعامل اختلاف بقيمة 44.48 والذي يدل على عدم وجود تشتت وتباين بين الإجابات، وبالتالي فهذه النتائج تدل على أن معظم إدارات ولاية الوادي ترى أن التغيير في أسلوب الإدارة يحتاج العديد من التحديات من أجل تغيير وتجديد معظم الممارسات اليومية ومحاولة محاكاة مؤسسات القطاع الخاص.

3.1.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد الإدارة التشاركية

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول بُعد الإدارة التشاركية والذي يشمل خمسة أسئلة تتضمن مختلف الأساليب والممارسات التي تحقق مشاركة الأطراف أصحاب المصلحة للإدارات محل الدراسة.

الجدول رقم (04/9): التحليل الإحصائي لأسئلة لبُعد الإدارة التشاركية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	أدنى	البعد الثالث: الإدارة التشاركية
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
42.68	1.36417	3.1963	270	49	21	89	50	61	تتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات في إدارتكم بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين
				18.1	7.8	33	18.5	22.6	
43.51	1.26879	2.9148	270	54	34	96	53	33	يتاح للعاملين في إدارتكم الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم
				20	12.6	35.6	19.6	12.2	
38.48	1.20480	3.1296	270	39	24	109	59	39	تعتمد إدارتكم إلى مشاركة المستفيدين من خدماتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها
				14.4	8.9	40.4	21.9	14.4	
36.98	1.20911	3.4704	270	33	25	94	72	46	يتم تحديد أهداف إدارتكم بمشاركة الأطراف أصحاب المصلحة....
				12.2	9.3	34.8	26.7	17.0	
42.94	1.26128	2.9370	270	53	30	102	51	34	يعتمد المسؤولون في إدارتكم إلى تفويض جزء من صلاحياتهم
				19.6	11.1	37.8	18.9	12.6	

لتمكين الموظفين									
46.41	1.51049	3.2548	270	///	///	///	///	///	البعد الثالث: الإدارة التشاركية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معلومات الجدول السابق والذي يخص أسئلة البُعد الثاني والمتعلق بالإدارة التشاركية يظهر أن معظم المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط في كل أسئلة هذا البُعد، حيث أن السؤال الأول جاء بمتوسط حسابي 3.1963 وانحراف معياري قدر ب 1.36417 في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.9148 وانحراف معياري قيمته 1.26879 وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 3.1296 وانحراف معياري قدره 1.20480، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 3.4704 وانحرافه المعياري بقيمة 1.20911 والذي كان باتجاه متوسط بنسبة 40.4%. في حين كان السؤال الأخير في هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره 2.9370 وانحراف معياري قيمته 1.26128 وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن أغلبية المستجوبين كان لديهم متوسط حسابي قدره 3.2548 وانحراف معياري بقيمة 1.51049 وكانت كل إجاباتهم نحو اتجاه متوسط ونسبة وبالتالي فإن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص معظم الإدارات لولاية الوادي هي مشاركة قليلة باستثناء بعض الإدارات على غرار مديرية التربية خاصة ما تعلق منها بالمجال البيداغوجي وبصفة أدق الاجتماعات الخاصة بالتلاميذ أو مختلف المجالس خلال بداية ونهاية السنة ، وأما بالنسبة لمعاملات الاختلاف لكل أسئلة هذا البُعد فلا تظهر تشتتا وتباينا واضح بين الإجابات.

4.1.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد الحوكمة

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البُعد الرابع والخاص ببُعد الحوكمة والذي يشمل خمسة أسئلة تتضمن مختلف الأساليب والممارسات الخاصة بالحوكمة؛(الإفصاح، المساءلة، الشفافية، المحاسبة...)، والتي من شأنها تُحدث قفزة نوعية للإدارات محل الدراسة.

الجدول رقم (10 /04): التحليل الإحصائي لأسئلة لبُعد الحوكمة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	البُعد الرابع: الحوكمة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
42.81	1.30792	3.0556	270	48	33	91	52	46	مصادر المعلومات الرقمية (الالكترونية) الحديثة التي يوفرها الموقع الالكتروني لإدارتكم كافية ومحدثة باستمرار
				17.8	12.2	33.7	19.3	17.0	
45.47	1.30119	2.8852	270	61	29	93	54	33	هناك سهولة وحرية في الحصول على المعلومات المتعلقة بإدارتكم وقطاعكم على أساس منتظم وفي الوقت المناسب
				22.6	10.7	34.4	20	12.2	
40.25	1.24089	3.0815	270	41	35	94	61	39	يتم الإفصاح عن التقارير الخاصة بنشاط إدارتكم بكل شفافية
				15.2	13	34.8	22.6	14.4	
45.60	1.31189	2.8778	270	60	31	100	40	39	الأجهزة الرقابية ملتزمة بتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة
				22.2	11.5	37.0	14.8	14.4	
41.54	1.24049	2.9852	270	46	33	108	45	38	يتم مساءلة المسؤولين في إدارتكم عن كل قصور في أداء الأنشطة
				17.0	12.2	40.0	16.7	14.1	
41.48	1.27344	3.0704	270	///	///	///	///	///	البُعد الرابع: الحوكمة
32.45	1.00131	3.0856	270	////	////	////	////	////	المحور الأول: المناجمت العمومي الحديث

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معلومات الجدول السابق والذي يخص أسئلة البُعد الرابع لمحور المناجمت العمومي الحديث والمتعلق بالالتزام بمبادئ الحوكمة من (شفافية وإفصاح ومساءلة ومصداقية...) يظهر أن معظم المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط في كل أسئلة هذا البُعد، حيث أن السؤال الأول جاء بمتوسط حسابي 3.0556 وانحراف معياري قدر ب 1.30792 في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.8852 وبانحراف معياري قيمته 1.30119 وباتجاه متوسط بنسبة 34.8%. وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 3.0815 وبانحراف معياري قدره 1.24089، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.8778 وانحرافه المعياري بقيمة 1.31189 في حين كان السؤال الأخير في هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره 2.9852 وانحراف معياري قيمته 1.24049 وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن أغلبية المستجوبين كانت نحو اتجاه متوسط وهذه تدل على أن معظم عمال الإدارات العمومية لولاية الوادي يرون أن الالتزام بمبادئ الحوكمة يمكن تفعيله من خلال الإفصاح والشفافية في كل التقارير التي تعد دوريا في مختلف الإدارات وكذلك مساءلة المسؤولين عن كل قصور في مختلف الأنشطة التي يقومون بها، وبالتالي يمكن للحوكمة أن تكون عنصراً هاماً لتفعيل مبادئ المناجمت العمومي الحديث في الإدارات العمومية لولاية الوادي، وأما بالنسبة لمعاملات الاختلاف لكل أسئلة هذا البُعد فلا تظهر تشتتاً وتبايناً واضح بين الإجابات.

ومن خلال تحليل نتائج الأبعاد السالفة الذكر والتي نراها مهمة لتفعيل مبادئ المناجمت العمومي الحديث حيث ظهر من خلالها أن المحور الأول لديه متوسط حسابي قيمته 3.0856 وانحراف معياري قدره 1.00131 وأما معامل الاختلاف له فكان يساوي 32.45، وبالتالي فإن الأبعاد السابقة يمكن لها أن توضح كيفية تطبيق مبادئ المناجمت العمومي الحديث على الإدارات العمومية لولاية الوادي واعتبارها أمر ضروري في العمل من أجل مساهمتها في تفعيل مبادئه على أرض الواقع.

2.2.4. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني (أداء الإدارة العمومية)

يشمل هذا الجزء عرض أبعاد المتغير التابع والمتمثل في أداء الإدارة العمومية، والتي يمكن من خلالها تفسير إجابات العينة، حيث يتضمن هذا المحور أربعة أبعاد تتمثل في (استغلال الموارد وتحسين النتائج، تحسين جودة الخدمات العمومية، المرونة التنظيمية، الرضا العام)، بالإضافة إلى معرفة هل بإمكان هذه الأبعاد تفسير وتوضيح ما يتضمنه أداء الإدارة العمومية.

1.2.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بعد ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البعد الأول والخاص ببُعد ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج والذي يشمل خمسة أسئلة، تتضمن مختلف العناصر التي تحقق ضبط الموارد وترشيدها، وكيفية تحسين مخرجات الإدارة التي من شأنها أن تغيّر أسلوب الإدارات محل الدراسة.

الجدول رقم (11/04): التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	دوني	البُعد الأول ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
47.82	1.25207	2.6185	270	75	35	100	38	22	تستخدم إدارتكم كل مواردها لتقديم خدمات متميزة
				27.8	13	37	14.1	8.1	
43.85	1.19675	2.7296	270	65	28	108	53	16	يتم الاستفادة من كفاءات الموارد البشرية لإدارتكم لتقديم خدمات متميزة
				24.1	10.4	40	19.6	5.9	
43.07	1.21555	2.8222	270	57	33	104	53	23	تطبق إدارتكم مبدأ ترشيد النفقات عندما يكون بإمكان المسؤول التحكم في قيمة كل صفقة
				21.1	12.2	38.5	19.6	8.5	
47.95	1.28562	2.6815	270	72	37	92	43	26	يتم في إدارتكم تحسين نتائج الأداء سنة بعد الأخرى
				26.7	13.7	34.1	15.9	9.6	
43.03	1.23642	2.8736	270	50	44	101	42	33	يتم في مؤسستكم الاستناد إلى مبدأ الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف وترشيد استخدام الموارد
				18.5	16.3	37.4	15.6	12.2	
41.12	1.15284	2.8037	270	///	///	///	///	///	البُعد الأول: ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معلومات الجدول السابق والذي يخص أسئلة البُعد الأول لمحور أداء الإدارة العمومية، والمتعلق بالالتزام بترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج يظهر أن معظم المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط في كل أسئلة هذا البُعد، حيث أن السؤال الأول جاء بمتوسط حسابي 2.6185 وانحراف معياري قدر ب 1.25207 في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.729 وانحراف معياري قيمته 1.19675 وباتجاه متوسط بنسبة 34.8%. وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.8222 وانحراف معياري قدره 1.21555، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.6815 وانحرافه المعياري بقيمة 1.28562 في حين كان السؤال الأخير في هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره 2.8736 وانحراف معياري قيمته 1.23642 وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن معظم عمال الإدارات العمومية لولاية الوادي يرون أن الالتزام بترشيد استغلال الموارد في مختلف الأنشطة التي تقوم الإدارات العمومية محل الدراسة هي عنصرًا هامًا لتفعيل مبادئ المناجمنت العمومي الحديث في الإدارات العمومية لولاية الوادي، بالإضافة إلى تحسين النتائج والتي تعتبر كمخرجات لعملية ترشيد استغلال الموارد المتاحة، وأما بالنسبة لمعاملات الاختلاف لكل أسئلة هذا البُعد فلا تظهر تشتتًا وتباينًا واضحًا بين الإجابات.

6.1.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بعد تحسين جودة الخدمات العمومية

يمثل الجدول رقم (13/04) مختلف إجابات أفراد العينة حول البُعد الثاني والخاص ببعده تحسين جودة الخدمات العمومية والذي يشمل خمسة أسئلة، تتضمن مختلف برامج تحسين الجودة في تقديم الخدمات للإدارات العمومية محل الدراسة.

الجدول رقم (04 /12): التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد تحسين جودة الخدمات العمومية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	البُعد الثاني: تحسين جودة الخدمات العمومية
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
45.77	1.20516	2.6333	270	68	37	113	30	22	تعتمد إدارتكم على برامج معينة لتبسيط إجراءات تقديم الخدمات
				25.2	13.7	41.9	11.1	8.1	
44.71	1.23359	2.7593	270	56	51	91	46	26	يحرص المسؤولون في إدارتكم على تحسين الخدمات ويدعمون برامج تحسين الجودة
				20.7	18.9	33.7	17	9.6	
46.33	1.25933	2.7185	270	64	42	98	38	28	هناك نظام لإدارة الجودة يعتمد في إدارتكم بتحسين جودة الخدمات
				23.7	15.6	36.3	14.1	10.4	
45.09	1.25813	2.7963	270	61	37	94	52	26	يتم في إدارتكم الاستناد إلى شكاوى المستفيدين لتحسين جودة الخدمات
				22.6	13.7	34.8	19.3	9.6	
43.34	1.22778	2.8333	270	54	41	97	52	26	يتم في إدارتكم مراعاة مبدئي السرعة والمرونة في تقديم الخدمات
				20.0	15.2	35.9	19.3	9.6	
33.52	1.07651	2.7954	270	///	///	///	///	///	البُعد الثاني: تحسين جودة الخدمات العمومية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معلومات الجدول السابق والذي يخص أسئلة البُعد الثاني لمحور أداء الإدارة العمومية، والمتعلق بالالتزام بتحسين جودة الخدمات العمومية يظهر أن معظم المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط في كل أسئلة هذا البُعد، حيث جاء السؤال الأول بمتوسط حسابي 2.6333 وانحراف معياري قدر ب 1.20516 في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.7593 وانحراف معياري قيمته 1.23359

وباتجاه متوسط بنسبة 34.8%. وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.7185 وانحراف معياري قدره 1.25933، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.7963 وانحرافه المعياري بقيمة 1.25813 في حين كان السؤال الأخير في هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره 2.8333 وانحراف معياري قيمته 1.22778، فمن خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن معظم عمال الإدارات العمومية لولاية الوادي يرون أن تحسين جودة الخدمة العمومية حلم صعب المنال نظرًا لعدة عوامل منها (تنامي ظاهرة التصلب البيروقراطي، ظهور تيارات مقاومة للتغيير...) في أغلب الأنشطة التي تقوم الإدارات العمومية محل الدراسة، وبالتالي فإن بُعد تحسين جودة الخدمة العمومية يمكن أن تكون عنصرًا هامًا لتفعيل مبادئ المناجمت العمومي الحديث في الإدارات العمومية لولاية الوادي، شريطة توفر عناصر أخرى مهمة وأهمها الرغبة السياسية لارتقاء العمل الإداري، وأما بالنسبة لمعاملات الاختلاف لكل أسئلة هذا البُعد فلا تظهر تشتتًا وتباينًا واضحًا بين الإجابات.

3.2.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بعد المرونة التنظيمية

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البُعد الثالث والخاص ببُعد المرونة التنظيمية والذي يشمل أيضًا خمسة أسئلة، تتضمن مختلف الممارسات الإدارية كالرقمنة والإدارة الإلكترونية، ومدى استجابة الإدارات محل الدراسة لهذه الممارسات.

الجدول رقم (04/13): التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد المرونة التنظيمية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	د.د	البُعد الثالث: المرونة التنظيمية
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
44.7 0	1.19167	2.6667	270	60	53	92	47	18	تبنى مؤسساتكم نظام الرقمنة في العمليات الإدارية المختلفة
				22.2	19.6	34.1	17.4	6.7	
45.5 7	1.20651	2.6481	270	59	62	85	43	21	ساهم نظام الرقمنة في تبسيط إجراءات عملكم الإداري اليومي
				21.9	23	31.5	15.9	7.8	
43.3	1.26802	2.9259	270	56	30	91	64	29	يتم في إدارتكم تفويض الصلاحيات

3				20.7	11.1	33.7	23.7	10.7	للقضاء على البيروقراطية
40.9	1.22548	2.9926	270	46	32	103	56	33	يتم في إدارتكم تفويض الصلاحيات
5				17.0	11.9	38.1	20.7	12.2	للقضاء على المركزية
44.6	1.25042	2.8037	270	57	41	100	42	30	الهيكل التنظيمي (التقسيم الإداري) في
0				21.1	15.2	37.0	15.6	11.1	إدارتكم يساعد على تدفق المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب
43.5	1.25255	2.8733	270	///	///	///	///	///	البُعد الثالث: المرونة التنظيمية
9									

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معلومات الجدول السابق والذي يخص أسئلة البُعد الثالث محور أداء الإدارة العمومية، والمتعلق بالمرونة التنظيمية يظهر أن معظم المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط في كل أسئلة هذا البُعد، حيث جاء السؤال الأول بمتوسط حسابي 2.6667 وانحراف معياري قدر ب 1.19167 في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.6481 وانحراف معياري قيمته 1.20651، وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.9259 وانحراف معياري قدره 1.26802، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.9926 وانحرافه المعياري بقيمة 1.22548، وكان السؤال الأخير في هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره 2.8037 وانحراف معياري قيمته 1.25042، وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد تبين أنه كان بمتوسط حسابي قيمته 2.8733 وانحراف معياري قدره 1.25255، وبالتالي فإن أغلبية المستجوبين كانت نحو اتجاه متوسط وهذا ما يبين أن إطارات الإدارات العمومية لولاية الوادي يرون أن كلا من الرقمنة والهيكل التنظيمي قد ساهما في تبسيط إجراءات العمل الإداري وكذلك في تقليص المهام المركزية أو القضاء على جزء من المركزية من خلال تفويض الصلاحيات، وأما بالنسبة لمعاملات الاختلاف لكل أسئلة هذا البُعد فلا تظهر تشتتا وتباينا واضح بين الإجابات.

4.2.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بعد الرضا العام

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع والخاص ببعد رضا أطراف أصحاب المصلحة والذي يشمل خمسة أسئلة، تتضمن مختلف العناصر التي من شأنها أن تحقق رغبات المواطنين ومختلف المتعاملين للإدارات محل الدراسة.

الجدول رقم (14/04): التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد الرضا العام

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	التوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	دنيا	البعد الرابع: الرضا العام
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
47.41	1.21683	2.5667	270	72	48	94	37	19	يتعامل الموظفون في مختلف مصالح إدارتكم بمهنية واحترافية ويحترمون رغبات المواطنين
				26.7	17.8	34.8	13.7	7.0	
43.21	1.14091	2.6407	270	59	48	110	37	16	رضا الأطراف أصحاب المصلحة والمواطنين من أولويات المسؤولين في إدارتكم
				21.9	17.8	40.7	13.7	5.9	
43.77	1.23983	2.8333	270	55	37	107	40	31	يتم في إدارتكم تقييم رضا الأطراف أصحاب المصلحة بالخصوص المواطنين من خلال الاستقصاءات
				20.4	13.7	39.6	14.8	11.5	
41.41	1.17097	2.8284	270	52	38	110	48	22	يأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوى لتحقيق رضا الأطراف أصحاب المصلحة
				19.3	14.1	40.7	17.8	8.1	
46.58	1.23856	2.6593	270	60	59	93	29	29	الإدارة الوصية راضية على أداء إدارتكم
				22.2	21.9	34.4	10.7	10.7	
32.32	.87442	2.7056	270	///	///	///	///	///	البعد الرابع: الرضا العام
31.08	.86839	2.7945	270	////	////	////	////	////	المحور الثاني: أداء الإدارة العمومية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال معلومات الجدول السابق والذي يخص أسئلة البُعد الرابع والأخير لمحور أداء الإدارة العمومية، والمتعلق بالرضا العام لأصحاب المصلحة والمواطنين حيث يظهر أن معظم المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط مع ملاحظة أن الاتجاهين عالي وعالي جدا لهما نسب متقاربة مع الاتجاه الغالب في كل أسئلة هذا البُعد، حيث جاء السؤال الأول بمتوسط حسابي 2.5667 وانحراف معياري قدر ب 1.21683 وباتجاه عالي 26.7%، وعالي جدا بنسبة 17.8%، وباتجاه متوسط بنسبة 34.8%، في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.6407 وانحراف معياري قيمته 1.14091 وباتجاه متوسط بنسبة 40.7% واتجاه عالي بنسبة 17.8% واتجاه عالي جدا بنسبة 21.9%، وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.8333 وانحراف معياري قدره 1.23983، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.8284 وانحرافه المعياري بقيمة 1.17097 في حين كان السؤال الأخير في هذا البُعد بمتوسط حسابي قدره 2.6593 وانحراف معياري قيمته 1.23856 وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن أغلبية المستجوبين كانت بمتوسط حسابي قدره 2.7056، وانحراف معياري يقدر ب 0.87442 وبمعامل اختلاف يقدر ب 32.32 ونحو اتجاه متوسط غالب مقارنة مع باقي الاتجاهات، وبالتالي فإن أغلب عمال الإدارات العمومية لولاية الوادي يرون أن بُعد الرضا العام قد تحقق بشكل كبير مقارنة مع باقي أبعاد المتغير من خلال التعامل بمهنية واحترافية في معالجة رغبات المواطنين وأصحاب المصلحة على غرار الشكاوى ومختلف الوثائق والمعلومات الإدارية.

ومنه يمكن أن يكون بُعد الرضا العام عنصرًا هامًا لتفعيل مبادئ المناجمنت العمومي الحديث في الإدارات العمومية لولاية الوادي، وأما بالنسبة لمعاملات الاختلاف لكل أسئلة هذا البُعد فلا تظهر تشتتًا وتباينًا واضح بين الإجابات. وكذلك الحال بالنسبة لباقي الأسئلة.

من خلال تحليل نتائج الأبعاد السابقة والخاصة بأداء الإدارة العمومية، فيمكن أن تكون مفسرة للأداء العمومي ومهمة لتفعيل مبادئ وعناصره حيث ظهر من خلالها أن محور أداء الإدارة العمومية لديه متوسط حسابي قيمته 2.7945 وانحراف معياري قدره 0.86839 وأما معامل الاختلاف له فكان يساوي 31.08، وبالتالي فإن الأبعاد السابقة يمكن لها أن توضح كيفية أداء الإدارة العمومية والعمل على تقليص دور البيروقراطية والقضاء تدريجيا على المركزية وتحسين الخدمة العمومية وترشيد استخدام الموارد الموجودة، وبالتالي تحقيق رضا عام لأصحاب المصلحة والمواطنين على حدٍ سواء، واعتبار كل أبعاد هذا المحور ضرورة جدا لتحسين أداء الإدارات العمومية لولاية الوادي.

3.2.4. عرض وتحليل نتائج المحور الثالث (المتغيرات المعدلة)

يظهر الجدول الموالي أهم نتائج الإحصاء الوصفي للمتغيرات المعدلة ولأبعاده الأربعة (سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، العوامل الخارجية) والتي لها أثر غير مباشر على كل من المناجمت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية.

3.2.4.1. إجابات أفراد الدراسة حول بعد سمات الوظيفة

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البعد الأول والخاص ببعد سمات الوظيفة والذي يشمل أربعة أسئلة، تتضمن مختلف الأساليب والممارسات الخاصة بالمهام الموكلة لموظفي الإدارات محل الدراسة، من خلال الوضوح، التجديد، والتنوع.

الجدول رقم (04 / 15): التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد سمات الوظيفة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	دنيا	البعد سمات الوظيفة
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
39.27	1.0889	2.7732	270	69	36	90	60	15	قطاع النشاط الخاص بإدارتكم في تغيير وتجديد مستمر
				25.6	13.3	33.3	22.2	5.6	
78.66	1.99990	2.5423	270	64	47	115	36	8	المهام الموكلة لكم في إدارتكم تتسم بالتنوع
				23.7	17.4	42.6	13.3	3.0	
41.20	1.09862	2.6667	270	49	42	100	53	26	المهام الموكلة لكم في إدارتكم تتغير باستمرار
				18.1	15.6	37.0	19.6	9.6	
42.43	1.21809	2.8709	270	81	43	89	39	18	نطاق المهام الموكلة لكم في إدارتكم واضحة ومحددة
				30.0	15.9	33.0	14.4	6.7	
47.25	1.19230	2.5237	270	///	///	///	///	///	البعد الأول: سمات الوظيفة

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه والتي تخص البُعد الأول من المحور الثالث (المتغيرات المُعدّلة) والمتمثل في بُعد سمات الوظيفة، بمتوسط حسابي يقدر ب 2.5237، حيث جاء السؤال الأول بمتوسط حسابي 2.7732 وانحراف معياري قدر ب 1.0889، في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.5423 وانحراف معياري قيمته 1.99990 وباتجاه متوسط بنسبة 34.8%. وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.6667 وانحراف معياري قدره 1.09862، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.8709 وانحرافه المعياري بقيمة 1.21809 وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن أغلبية المستجوبين لديهم متوسط حسابي قيمته 2.5237، وانحراف معياري بقيمة 1.19230 ومعامل اختلاف يقدر ب 47.25، وكذلك كان لهم اتجاه متوسط لمعظم إجاباتهم، وهذا يدل على اختلاف وتشتت متوسط في وجهات نظر المستجوبين حول وضوح المهام الموكلة لهم في إدارتهم، وعدم وجود تداخل مع المصالح الأخرى، وكذلك تقارب وجهات نظرهم حول التنوع والتجديد في المهام الخاصة بمعظم الإدارات محل الدراسة، بحكم تشعب وتعدد مختلف مهامها.

2.3.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بعد العوامل التنظيمية

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البُعد الثاني والخاص ببُعد العوامل التنظيمية والذي يشمل أربعة أسئلة، تتضمن مختلف القيم السائدة في الإدارات محل الدراسة على غرار (الدعم، التحفيز، الحقوق، الواجبات، الهيكل التنظيمي...).

من الجدول أعلاه يُظهر أسئلة البُعد الثاني من المتغيرات المُعدّلة أن أغلب المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط بالنسبة لكل أسئلة هذا البُعد، بمتوسط حسابي يقدر ب 2.8787 وانحراف معياري قيمته 1.28342، وأما معامل الاختلاف فقد ب 44.59، وأما الأسئلة الخاصة بهذا البُعد فقد جاءت كما يلي:

الجدول رقم (04 /16): التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد العوامل التنظيمية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	منخفض جدا	العوامل التنظيمية الثاني: العوامل
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
45.45	1.18321	2.6037	270	70	37	109	38	16	القيم السائدة في إدارتكم تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة
				25.9	13.7	40.4	14.1	5.9	
41.13	1.21555	2.9556	270	47	32	109	50	32	يعتقد مسؤولو إدارتكم أنكم الأساس في نجاحهم ويدعمونكم ويحفزونكم
				17.4	11.9	40.4	18.5	11.9	
42.18	1.16692	2.7667	270	57	36	105	57	15	القيم السائدة في إدارتكم تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين سواء على أساس الحقوق أو الواجبات
				21.1	13.3	38.9	21.1	5.6	
41.60	1.18344	2.8148	270	54	34	112	48	22	تتمتع إدارتكم بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز مختلف المهام بكل سهولة
				20.0	12.6	41.5	17.8	8.1	
44.59	1.28342	2.8787	270	///	///	///	///	///	العوامل التنظيمية

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

حيث جاء السؤال الأول بمتوسط حسابي 2.6037 وانحراف معياري قدر ب 1.18321، في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.9556 وانحراف معياري قيمته 1.21555 وباتجاه متوسط بنسبة 34.8%. وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.7667 وانحراف معياري قدره 1.16692، وأما آخر سؤال كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.8148 وانحرافه المعياري بقيمة 1.18344.

وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإنه لا يظهر اختلاف وتشتت في وجهات نظر المستجوبين حول عناصر هذا البُعد، وأن الإدارات المعنية تنظر إلى الأفراد كمورد هام تسعى إلى إرضاءه من خلال الهياكل التنظيمية الملائمة والمسخرة لإنجاز مختلف تلك المهام، وبالتالي وجود مستوى مرتفع نسبياً من التخصص في الهيكل التنظيمي للإدارات محل الدراسة.

3.3.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد الضوابط والقوانين

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البُعد الثالث والخاص ببعُد الضوابط والقوانين والذي يشمل أربعة أسئلة، تتضمن مختلف العناصر الخاصة بالوظيفة العمومية في الإدارات محل الدراسة على غرار (أخلاقيات الأعمال، قوانين الوزارة الوصية، الترقيات...).

الجدول رقم (04/17): التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد الضوابط والقوانين

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جدا	عالي	متوسط	منخفض	أدنى	البُعد الثالث: الضوابط والقوانين
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
48.78	1.19614	2.4519	270	79	53	92	29	17	تلتزم إدارتكم بأحكام القانون وتعمل على تجسيد أخلاقيات الأعمال
				29.3	19.6	34.1	10.7	6.3	
48.92	1.19582	2.4444	270	79	53	96	23	19	تلتزم إدارتكم بالقوانين المحددة من قبل الوزارة الوصية
				29.3	19.9	35.6	8.5	7.0	
50.20	1.23627	2.4630	270	80	56	84	29	21	لدى إدارتكم علم بمستجدات قانون المالية الحالي
				29.6	20.7	31.1	10.7	7.8	
45.86	1.16493	2.5407	270	65	60	97	30	18	تلتزم إدارتكم بكل قوانين الوظيف العمومي
				24.1	22.2	35.9	11.1	6.7	
50.85	1.31829	2.5926	270	///	///	///	///	///	البُعد الثالث: الضوابط والقوانين

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط بالنسبة لكل أسئلة بُعد الضوابط والقوانين، مع ملاحظة أن ما نسبته 22% و30% من المستجوبين اتجهوا إلى خياري عالي وعالي جدا على التوالي،

وإجمالاً فقد كان هذا البُعد بمتوسط حسابي يقدر ب 2.5926، وبانحراف معياري يقدر ب 1.31829، وبمعامل اختلاف قيمته 50.85 وكانت أسئلة هذا البُعد كما يلي:

جاء السؤال الأول بمتوسط حسابي 2.4519 وانحراف معياري قدر ب 1.19614، في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.4444 وانحراف معياري قيمته 1.19582. وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.4630 وانحراف معياري قدره 1.23627، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.5407 وانحرافه المعياري بقيمة 1.16493 وبالتالي من خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن أغلبية توجهات المستجوبين كانت متقاربة جداً ولا تُظهر تشتتاً واختلافاً في بيانات هذا البعد، على اعتبار أن تجسيد أخلاقيات الأعمال في التوظيف ومختلف الترفيات وتطبيق القانون هي عناصر تحمها الإجراءات والضوابط القانونية المُلزِمة من طرف الوزارة الوصية.

4.3.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بعد العوامل الخارجية

يمثل الجدول التالي إجابات أفراد العينة حول البُعد الرابع والخاص ببُعد العوامل الخارجية والذي يشمل أربعة أسئلة، تتضمن مختلف العناصر الخارجية التي تؤثر بصفة غير مباشرة في العمل الإداري مثل (المجتمع المدني، النقابات، المواطنين، وسائل الإعلام...) في الإدارات محل الدراسة.

الجدول رقم (04/18): التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد العوامل الخارجية

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	دنياً	البُعد الرابع: العوامل الخارجية
				العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
				%	%	%	%	%	
44.23	1.15136	2.6037	270	66	40	114	35	15	إدارتكم ملتزمة بأحقية المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام بمراقبة أداؤها
				24.4	14.8	42.2	13.0	5.6	
46.85	1.14858	2.4519	270	73	57	101	23	16	تأخذ إدارتكم بعين الاعتبار الأسس الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي عند أداء
				27.0	21.1	37.4	8.5	5.9	

					أنشطتها				
45.89	1.17086	2.5519	270	62	66	93	29	20	تعالج إدارتكم انشغالات
				23.0	24.4	34.4	10.7	7.4	موظفيها بناء على الاجتماعات الدورية المنظمة مع النقابات
47.58	1.23334	2.5926	270	68	54	92	32	24	تعالج إدارتكم انشغالات
				25.2	20.0	34.1	11.9	8.9	المواطنين بناء على الاجتماعات الدورية المنظمة مع الجمعيات
51.54	1.36875	2.6556	270	///	///	///	///	///	البعد الرابع: العوامل الخارجية
30.78	0.83222	2.7045	270	////	////	////	////	////	المتغيرات المعدلة

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب المستجوبين اتجهوا إلى خيار متوسط بالنسبة لكل أسئلة بُعد العوامل الخارجية ، ومع ملاحظة أن ما يفوق نسبة 40 % من إجابات المستجوبين محصورة بين الاتجاه عالي وعالي جدا، وإجمالا فقد جاء هذا البعد بمتوسط حسابي يقدر ب 2.6556، وانحراف معياري قيمته 1.36875 ومعامل اختلاف قُدر ب 51.54، وأما أسئلة وبيانات هذا البُعد فقد جاءت على النحو التالي:

حيث جاء السؤال الأول بمتوسط حسابي 2.6037 وانحراف معياري قدر ب 1.15136، في حيث نجد السؤال الثاني كان لديه متوسط حسابي بقيمة 2.4519 وبانحراف معياري قيمته 1.14858 وباتجاه متوسط بنسبة 34.8%. وأما السؤال الثالث كان بمتوسط حسابي 2.5519 وبانحراف معياري قدره 1.17086، وأما السؤال الرابع كان متوسطه الحسابي بقيمة 2.5926 وانحرافه المعياري بقيمة 1.23334، فمن خلال تحليل نتائج هذا البُعد فإن معظم توجهات المستجوبين كانت متقاربة إلى حدٍ كبير، ولا تبين اختلافاً وتشتتاً في كل بيانات هذا البُعد على اعتبار أن هذه العوامل لها علاقة مباشرة مع كافة شرائح المجتمع كالنقابات وجمعيات المجتمع المدني ووسائل الإعلام، وعموما بإمكان هذه العوامل المشاركة في تفعيل وتحسين الأداء العمومي لمختلف إدارات ولاية الوادي.

من خلال من خلال تحليل نتائج الأبعاد السابقة والخاصة بالمتغيرات المعدلة ، والتي هي مفسرة للأداء العمومي ومهمة لتفعيل مبادئ وعناصره حيث ظهر من خلالها أن محور المتغيرات المعدلة لديه متوسط حسابي قيمته 2.7045، وانحراف معياري قدره 0.83222، وأما معامل الاختلاف له فكان يساوي 30.78، فلا

وجود لتشتت بيانات هذا المحور وبالتالي فإن الأبعاد السابقة يمكن لها أن توضح العلاقة الوطيدة بين هذه المتغيرات وبين المحورين السابقين (المناجمنت العمومي الحديث، وأداء الإدارة العمومية) وبالتالي فإن للمتغيرات المعدلة السابقة تأثير بليغ على تفعيل مبادئ المناجمنت العمومي والتي من شأنها تحسين أداء الإدارة العمومية لولاية الوادي.

1.4. اختبار فرضيات ونموذج الدراسة

يعتبر هذا المبحث ضروري جدا في الدراسة الميدانية على اعتبار أنه يوضح العلاقة المباشرة بين المتغيرات من جهة، إضافة إلى اختبار النموذج ومعرفة مدى تطابق الأبعاد مع المتغيرات الخاصة بها، وتطابق متغيرات النموذج مع البيانات الواقعية من جهة أخرى، حيث " طور هذا البرنامج من قبل الدكتور James L. Arbuckle من قسم علوم النفس بجامعة تمبل بولاية فيلاديلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية، يقوم بتوزيعه شركة Small Watters التي توزع برنامج SPSS، لذلك يعرف بالنسخة التكميلية لهذا الأخير. يسمح برنامج Amos بتحديد، تقدير، تقييم وتمثيل النماذج لتوضيح العلاقات السببية المباشرة بين متغيرات الدراسة أكثر دقة مقارنة مع التقنيات المعروفة في الإحصاء المتعدد، وهو يساعد على بناء نماذج للمعادلات البنائية، إذ يقدم توليفة مختلفة من البيانات والنتائج بطريقة سهلة والتي تفسر العلاقات المعقدة (الظاهرة والضمنية) في النموذج الافتراضي للدراسة، وفي دراستنا تم استخدام النسخة الثانية والعشرين من هذا البرنامج لاختبار نموذج الدراسة الذي يفترض وجود علاقات ارتباط بين ممارسات المناجمنت العمومي الحديث ومؤشرات أداء الإدارة العمومية (شوقي، 2016، ص 195)، وسوف نعالج فيه كذلك التحليل العاملي التوكيدي لمختلف المتغيرات، وهذا بعد أن يتم التعرف على شروط استخدام النمذجة (CB-SEM)، وتحليل المسار بين متغيرات الدراسة.

1.3.4. شروط استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية (CB-SEM)

قبل استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية لابد من معرفة شروط استخدامها، على اعتبار أنها مهمة جدا في اختبار نموذج الدراسة في شكلها الكامل، والجدول التالي يوضح مختلف هذه الشروط.

جدول رقم (19/04): يوضح شروط استخدام النمذجة (CB-SEM)

المقاربة	CB-SEM	PLS-SEM	GSCA & Other approach
----------	--------	---------	-----------------------

			التحديات
<p>تستخدم بدلا من الطريقة الثانية في حالة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - إذا كانت تتطلب مقاييس كلية لملائمة النموذج - يجب أن يدرج في النموذج بعض المتغيرات الكامنة غير الخطية 	<ul style="list-style-type: none"> - تتناسب البحوث الاستكشافية أين تتوفر معلومات قليلة عن العلاقات بين المتغيرات - تعتبر بدلا عن الطريقة الأولى في الحالات التالية: <ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم تحقق شروط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات. ▪ حجم العينة صغير (أقل من 100). ▪ الدقة التنبؤية أمر مهم جدًا. ▪ عدم التأكد من تعيين النموذج بدقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تستخدم بشكل واسع في الدراسات والبحوث الاجتماعية - طريقة مفضلة في إثبات ونفي النظريات من خلال الفرضيات الموضوعة 	التحديات
<p>لا تستخدم بشكل واسع وذلك من الصعب الحكم على تطبيقاتها ونتائجها.</p>	<p>من بين نقاط ضعف هذه الطريقة:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تتطلب قيم عالية لمتغيرات المسارات حين ما يكون حجم العينة صغيرًا. ▪ مشكل التعدد الخطي إذا لم يتم معالجته بشكل جيد. ▪ نقص متوقع للاتساق الكامل في النتائج على المتغيرات الكامنة قد يؤدي إلى تقدير متحيز التحميلات ومعاملات المسار. ▪ ربما تنتج قيمة عالية لمربع متوسط الخطأ في تقدير معاملات المسار 	<ul style="list-style-type: none"> - تستخدم في حجم العينة الكبير ويجب تحقق شروط عديدة خاصة ما تعلق بالتوزيع الطبيعي المتعدد المتغيرات. - يجب أن يكون النموذج محددًا بدقة بين المتغيرات. - لا تناسب البحوث الاستكشافية أين تتوفر معلومات قليلة عن العلاقات. 	التحديات

المصدر: (عيشوش، 2016، ص 111)

بناءً على هذا الجدول ووفقا لدراستنا نلاحظ أن:

- الشرط الأول والمتمثل في حجم عينة الدراسة: محقق بالنسبة لعينة الدراسة فقد فاقت عينة الدراسة 200 وهي بالضبط 270 استبيان وبالتالي فالشرط الأول محقق.
- الشرط الثاني التوزيع الطبيعي: يُركز على معاملات الالتواء والتفرطح عندما تكون محصورة بين (-2 و +2) أي أن التوزيع طبيعي يمكن تحقيقه انطلاقاً من مخرجات SPSS.

- الشرط الثالث: هو أن النموذج لن يكون معقد وعلى اعتبار أن النموذج بسيط ومبني على نظريات مبررة ويربط بين متغير مستقل من جهة وآخر تابع من جهة أخرى وبين المتغيرات المُعدّلة وبالتالي فالشرط الثالث محقق.

وبعد عرض شروط استخدام النمذجة (CB-SEM)، يمكننا شرح وتحليل نموذج الدراسة بالأشكال والجداول وتوضيح مختلف عناصر النموذج قبل وبعد التعديل .

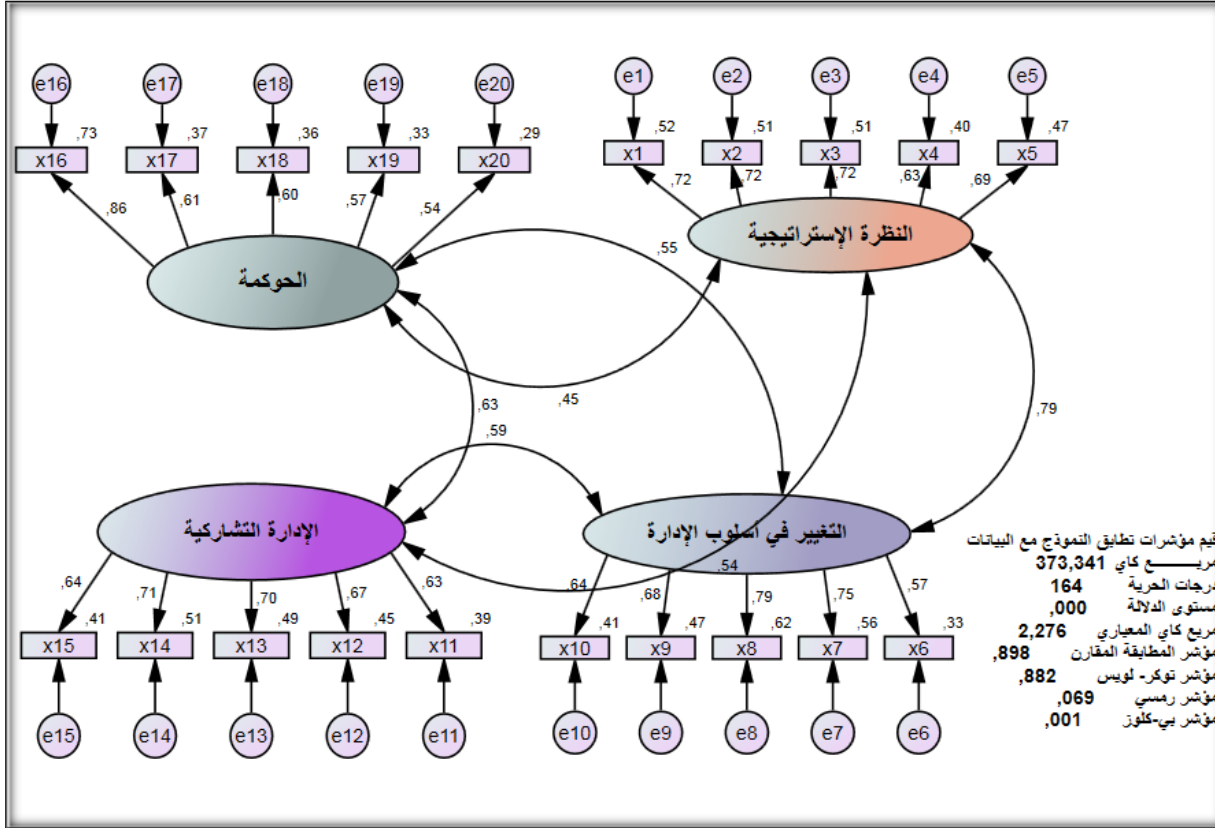
2.3.4. التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس

تعتبر عملية النمذجة البنائية أهم مرحلة في اختبار فرضيات الدراسة، لما لها من دور في التعرف على جودة المطابقة بين المتغيرات الكلية والجزئية المكونة لمتغيرات الدراسة مع إجابات وآراء عينة الدراسة.

1.2.3.4. النمذجة البنائية لمتغير المناجمنت العمومي الحديث

لقد بينا فيما سبق من خلال النموذج المقترح أن متغير المناجمنت العمومي الحديث يتكون من أربعة أبعاد تتمثل في بعد النظرة الاستراتيجية، التغيير في أسلوب الإدارة، الإدارة التشاركية، الحوكمة، وسوف نعرض نموذج القياس لأبعاد متغير المناجمنت العمومي الحديث والفقرات المكونة لكل بعد من خلال النتائج المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (1/04): نموذج القياس لمتغير المناجمنت العمومي الحديث قبل التعديل



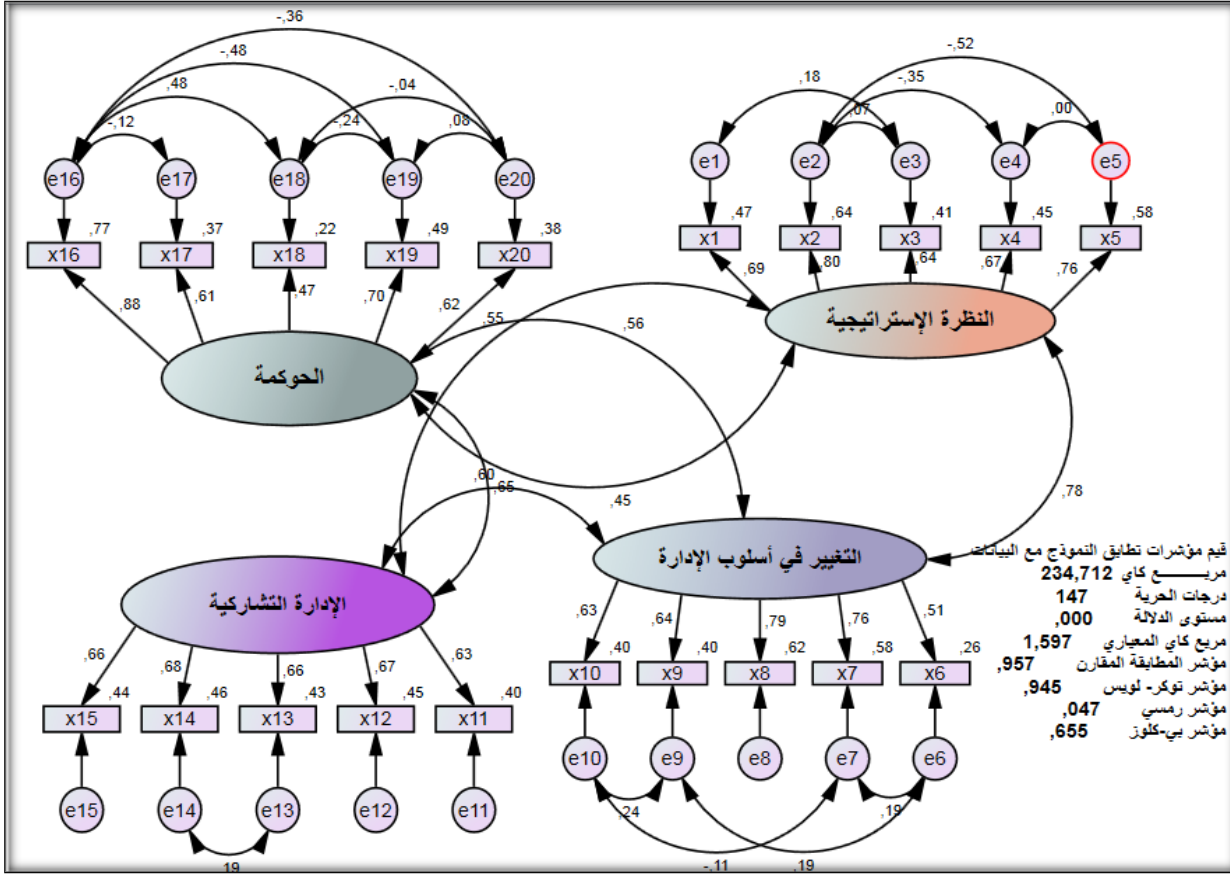
المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يبين الشكل أعلاه مختلف العلاقات الارتباطية ما بين أبعاد وفقرات متغير المناجمت العمومي الحديث، حيث يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة e_n قد حققت قيم أقل من 0.99 في كل العبارات بالنسبة لكل الأبعاد ، كما نلاحظ أنها متقاربة فيما بينها داخل البعد الواحد.

كما نلاحظ من الشكل أن العلاقات الارتباطية المعيارية بين كل فقرة من فقرات البعد والبعد الخاص بها قد حققت قيم لمعاملات الارتباط المعيارية تراوحت ما بين 0.54- 0.86، حيث أنها كلها أكبر من 0.5 ما يبين علاقة الارتباط بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه وبذلك فهي تمثله أحسن تمثيل.

كما يوضح الشكل أعلاه أن مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية لنموذج القياس الخاصة بمؤشرات المطابقة لم تحقق مستويات القطع الخاصة بها ما يقودنا إلى تعديل النموذج أي المرور بمرحلة إعادة التعيين من خلال التعليمات المقترحة من طرف النظام، وبعد تطبيق ذلك تمكنا من الحصول على النتائج التالية:

الشكل رقم (2/04): نموذج القياس لمتغير المناجمت العمومي الحديث بعد التعديل



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يبين الشكل أعلاه بعد تعديل النموذج أن مؤشرات المطابقة قد تحسنت من خلال إتباع عدد من تعليمات البرنامج المرتبطة بالارتباطات، كما يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة e_n عن كل بعد أقل من 0.99 ومرتفعة فيما بينها داخل العامل الواحد، بالإضافة إلى ذلك فإننا نلاحظ بقاء مختلف العلاقات الارتباطية بين العبارات والبعد أكبر من 0.5 في كل العبارات وبالنسبة لكل الأبعاد، كذلك نلاحظ أن مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج قد حققت قيم جيدة في نموذج القياس ويمكن إعادة عرضها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20/04): نتائج جودة المطابقة لنموذج القياس لمتغير المناجمت العمومي الحديث

معايير جودة النموذج	cmin	df	p	Cmin/df	cfi	Tli	RMSEA
مستوى القطع	-	-	>0.05	<3	>0.9	>0.9	0.05<
نتائج النموذج	234.712	147	0.00	1.597	0.957	0.945	0.047
التقييم	-	محقق	-	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يمثل الجدول أعلاه مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالمتغير المناجمت العمومي الحديث، يمكن تفسير كل مؤشر على حدٍ من خلال ما يلي:

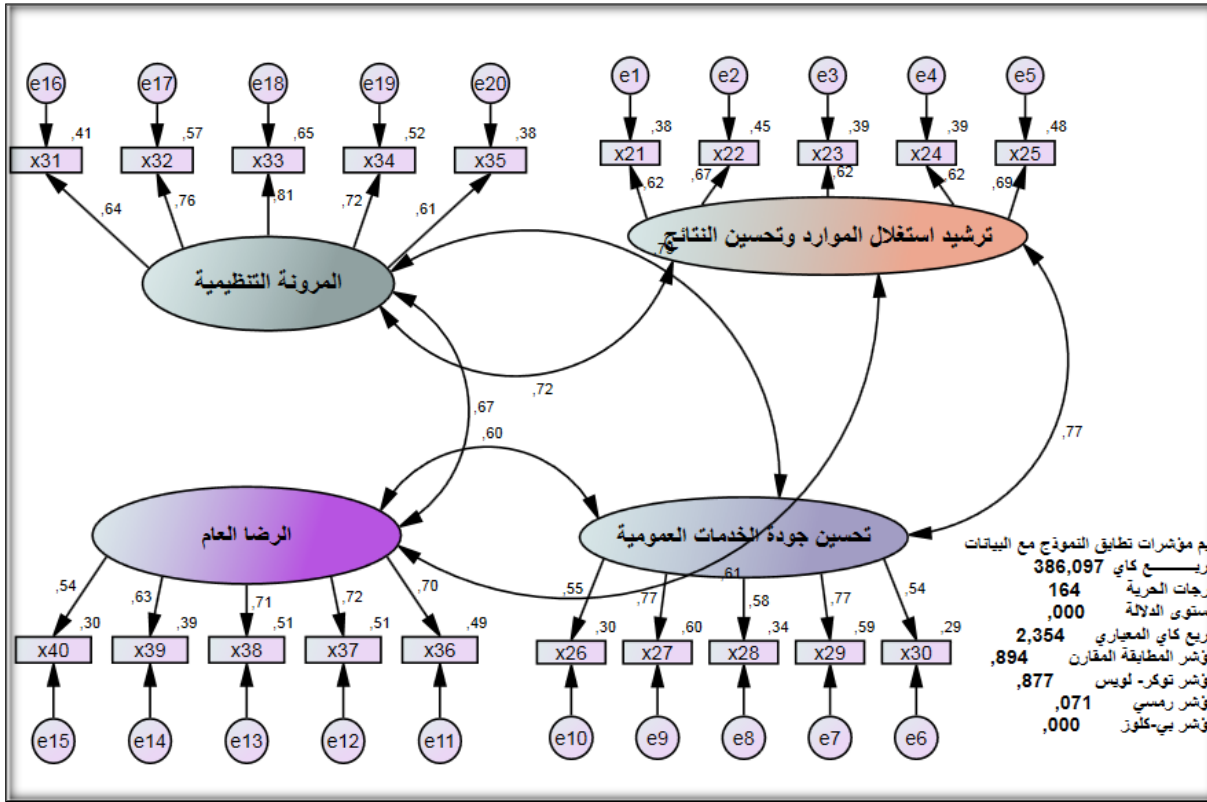
- يبين الجدول أن قيمة كاف تربيع المعيارى (Cmin) قدرت بـ 234.712، حيث نلاحظ أنها غير محققة، نتيجة لكون هذا المؤشر لا يتحقق مع درجات الحرية الكبيرة، لذا سنعمد مؤشرات أخرى للحكم على جودة النموذج.
- كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة درجة الحرية البالغة 147، وهذه القيمة تدل على أن النموذج لا يواجه مشكلة عدم تعيين النموذج.
- كما يبين الجدول أن قيمة كاف تربيع المعيارى (Cmin/df) التي بلغت 1.597، محققة عند مستوى القطع ما يؤكد على تطابق نموذج المقترح مع الواقع حسب إجابات عينة الدراسة.
- كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (cfi) قد بلغت 0.957 حيث نلاحظ أنها محققة لمستوى القطع، ما يؤكد على تطابق النموذج مع البيانات الواقعية وهو تطابق ممتاز لاقتراب قيمته من الواحد، وهذا ما يجعلنا نستنتج أنه توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر TLI البالغة 0.945 التطابق الممتاز لنموذج مع الإجابات الخاصة بالعينة.
- كما بينة قيمة مؤشر (RMSEA) البالغة 0.047 والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بعبارات كل بعد من أبعاد المناجمت

العمومي الحديث وعبارته ومن ثم نؤكد على صدق مؤشرات بناء المتغير، إذن كل بعد من أبعاد المناجمت العمومي الحديث المقترح تمثله تمثيل جيد.

2.2.3.4. النمذجة البنائية لمتغير أداء الإدارة العمومية

لقد بينا فيما سبق من خلال النموذج المقترح أن متغير أداء الإدارة العمومية، يتكون من أربعة أبعاد والمتمثلة في: (ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج، تحسين جودة الخدمات العمومية، المرونة التنظيمية، الرضا العام). والشكل التالي يوضح ويعرض نموذج القياس لأبعاد متغير أداء الإدارة العمومية والفقرات المكونة لكل بعد حسب النموذج المعتمد.

الشكل رقم (3/04): نموذج القياس لمتغير أداء الإدارة العمومية قبل التعديل



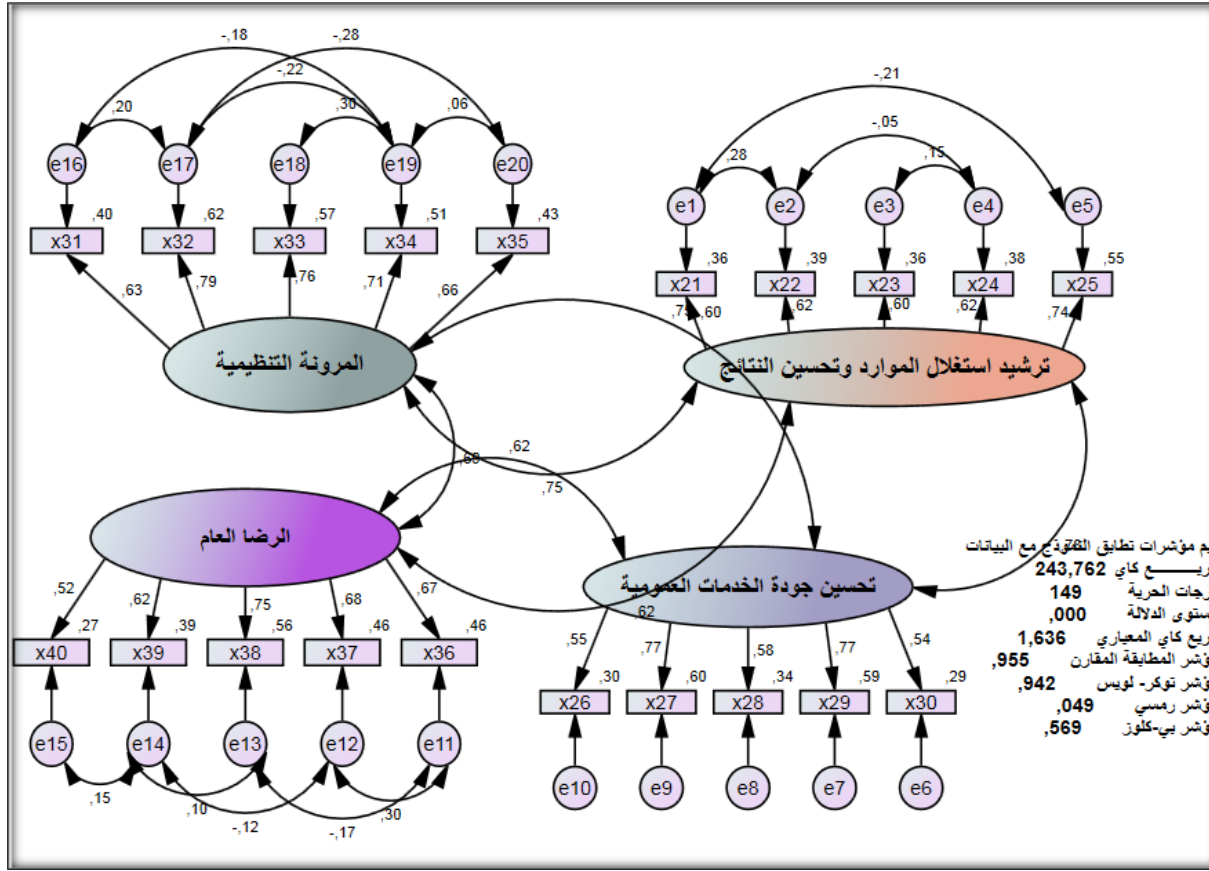
المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يبين الشكل أعلاه مختلف العلاقات الارتباطية ما بين أبعاد وفقرات متغير أداء الإدارة العمومية، حيث يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة e_n قد حققت قيم أقل من 0.99 في كل العبارات بالنسبة لكل الأبعاد، كما نلاحظ أنها متقاربة فيما بينها داخل البعد الواحد.

كما نلاحظ من الشكل أن العلاقات الارتباطية المعيارية بين كل فقرة من فقرات البعد والبعد الخاص بها قد حققت قيم لمعاملات الارتباط المعيارية تراوحت ما بين 0.54- 0.81، حيث أنها كلها أكبر من 0.5 ما يبين علاقة الارتباط بينها وبين البعد الذي تنتمي إليه وبذلك في تمثله أحسن تمثيل.

كما يوضح الشكل أعلاه أن مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية لنموذج القياس الخاصة بمؤشرات المطابقة لم تحقق مستويات القطع الخاصة بها ما يقودنا إلى تعديل النموذج أي المرور بمرحلة إعادة التعيين من خلال التعليمات المقترحة من طرف النظام، وبعد تطبيق ذلك تمكنا من الحصول على النتائج التالية:

الشكل رقم (4/04): نموذج القياس لمتغير أداء الإدارة العمومية بعد التعديل



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يبين الشكل أعلاه بعد تعديل النموذج أن مؤشرات المطابقة قد تحسنت من خلال إتباع عدد من تعليمات البرنامج المرتبطة بالارتباطات، كما يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة e_n عن كل بعد أقل من 0.99 ومتقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد، بالإضافة إلى أننا نلاحظ بقاء مختلف العلاقات الارتباطية بين

العبارات والبعد أكبر من 0.5 في كل العبارات وبالنسبة لكل الأبعاد، كذلك نلاحظ أن مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج قد حققت قيم جيدة في النموذج البنائي ويمكن إعادة عرضها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21/04): نتائج جودة المطابقة لنموذج القياس لمتغير أداء الإدارة العمومية

معايير جودة النموذج	cmin	Df	p	Cmin/df	cfi	Tli	RMSEA
مستوى القطع	-	-	>0.05	<3	>0.9	>0.9	0.05<
نتائج النموذج	243.762	149	0.00	1.636	0.955	0.942	0.049
التقييم	-	محقق	-	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يمثل الجدول أعلاه مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالمتغير أداء الإدارة العمومية، يمكن تفسير كل مؤشر على حدى من خلال ما يلي:

- يبين الجدول أن قيمة كاف تربيع المعياري (Cmin) قدرت ب 243.762، حيث نلاحظ أنها غير محققة، نتيجة لكون هذا المؤشر لا يتحقق مع درجات الحرية الكبيرة، لذا سنعتمد مؤشرات أخرى للحكم على جودة النموذج.
- كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة درجة الحرية البالغة 149، وهذه القيمة تدل على أن النموذج لا يواجه مشكلة عدم تعيين نموذج أداء الإدارة العمومية.
- كما يبين الجدول أن قيمة كاف تربيع المعياري (Cmin/df) التي بلغت 1.636، محققة عند مستوى القطع ما يؤكد على تطابق نموذج المقترح مع الواقع حسب إجابات عينة الدراسة.
- كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (cfi) قد بلغت 0.955 حيث نلاحظ أنها محققة لمستوى القطع، ما يؤكد على تطابق النموذج مع البيانات الواقعية هو تطابق ممتاز لاقتراب قيمته من الواحد، وهذا ما يجعلنا نستنتج أنه توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي

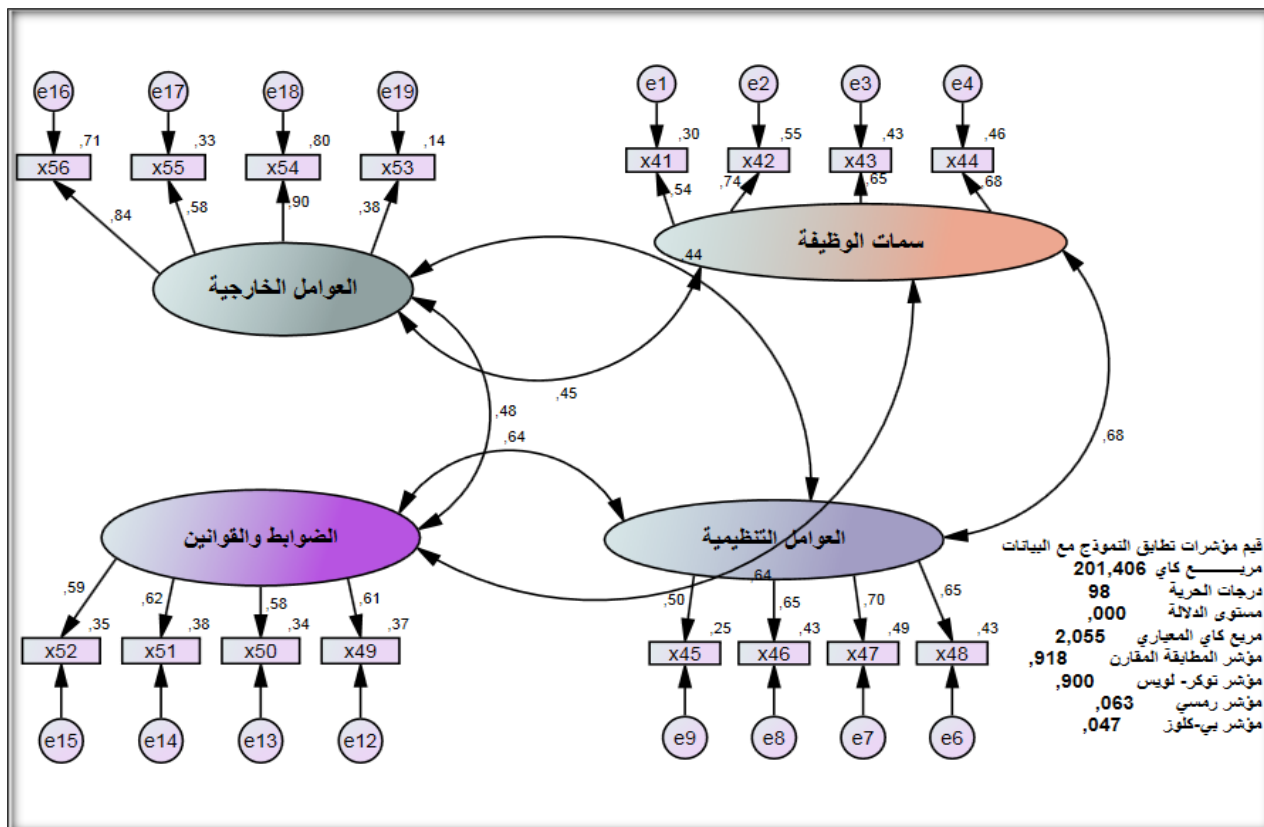
للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر TLI البالغة 0.942 التطابق الممتاز لنموذج أداء الإدارة العمومية مع الإجابات الخاصة بالعينة.

- كما بينة قيمة مؤشر (RMSEA) البالغة 0.049 والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بعبارات كل بعد من أبعاد أداء الإدارة العمومية، وعبارته ومن ثم نؤكد على صدق مؤشرات بناء المتغير، إذن كل بعد من أبعاد أداء الإدارة العمومية، المقترح تمثله تمثيل جيد.

3.2.3.4. النمذجة البنائية لمحور المتغيرات المعدلة

لقد بينا فيما سبق من خلال النموذج المقترح أن محور المتغيرات المعدلة يتكون من أربعة أبعاد هي: سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، العوامل الخارجية. سنعرض نموذج القياس لأبعاد متغير المتغيرات المعدلة والفقرات المكونة لكل بعد من خلال النتائج المبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (5/04): نموذج القياس لمحور المتغيرات المعدلة قبل التعديل



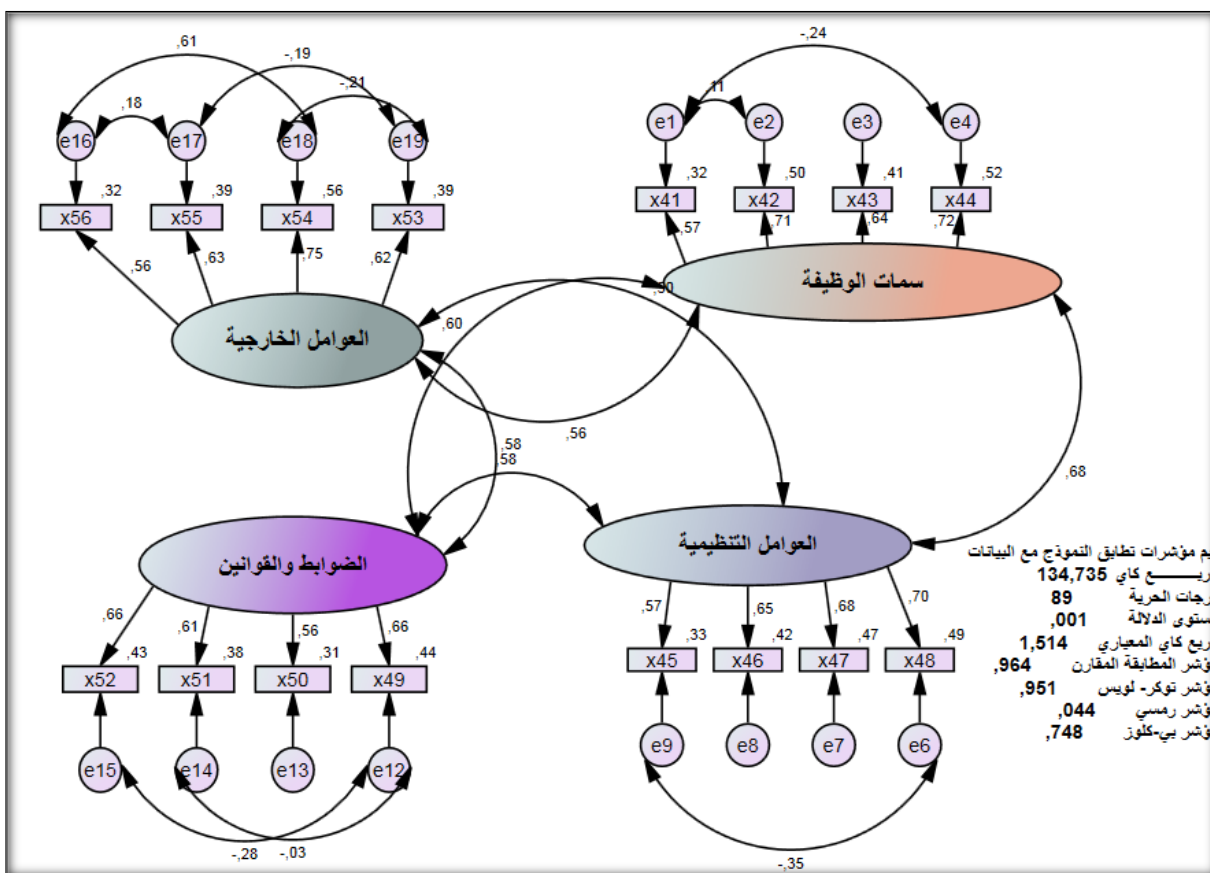
المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يبين الشكل أعلاه مختلف العلاقات الارتباطية ما بين أبعاد وفقرات متغير المتغيرات المُعدّلة ، حيث يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة e_n قد حققت قيم أقل من 0.99 في كل العبارات بالنسبة لكل الأبعاد ، كما نلاحظ أنها متقاربة فيما بينها داخل البُعد الواحد.

كما نلاحظ من الشكل أن العلاقات الارتباطية المعيارية بين كل فقرة من فقرات البعد والبعد الخاص بها قد حققت قيم لمعاملات الارتباط المعيارية تراوحت ما بين 0.50- 0.90 حيث أنها كلها أكبر من 0.5 ما يبين علاقة الارتباط بينها وبين البعد الذي تنتهي إليه وبذلك في تمثله أحسن تمثيل.

كما يوضح الشكل أعلاه أن مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية لنموذج القياس الخاصة بمؤشرات المطابقة، لم تحقق مستويات القطع الخاصة بها ما يقودنا إلى تعديل النموذج أي المرور بمرحلة إعادة التعيين من خلال التعليمات المقترحة من طرف النظام، وبعد تطبيق ذلك تمكنا من الحصول على النتائج التالية:

الشكل رقم (6/04): نموذج القياس لمحور المتغيرات المُعدّلة بعد التعديل



المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يبين الشكل أعلاه بعد تعديل النموذج أن مؤشرات المطابقة قد تحسنت من خلال إتباع عدد من تعليمات البرنامج المرتبطة بالارتباطات، كما يبين الشكل أن نسبة الخطأ في الإجابة e_n عن كل بعد أقل من 0.99 ومتقاربة فيما بينها داخل العامل الواحد، بالإضافة الى أننا نلاحظ بقاء مختلف العلاقات الارتباطية بين العبارات والبعد أكبر من 0.5 في كل العبارات وبالنسبة لكل الأبعاد، كذلك نلاحظ أن مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج قد حققت قيم جيدة في النموذج البنائي ويمكن إعادة عرضها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (22/04): نتائج جودة المطابقة لنموذج القياس لمحور المتغيرات المعدلة

RMSEA	Tli	Cfi	Cmin/df	p	df	cmin	معايير جودة النموذج
0.05<	>0.9	>0.9	<3	>0.05	-	-	مستوى القطع
0.044	0.951	0.964	1.514	0.001	89	134.735	نتائج النموذج
محقق	محقق	محقق	محقق	-	محقق	-	التقييم

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يمثل الجدول أعلاه مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالمحور المتغيرات المعدلة ، يمكن تفسير كل مؤشر على حدى من خلال ما يلي:

- بين الجدول أن قيمة كاف تربيع المعياري (Cmin) قدرت ب 134.735 حيث نلاحظ أنها غير محققة، نتيجة لكون هذا المؤشر لا يتحقق مع درجات الحرية الكبيرة، لذا سنعتمد مؤشرات أخرى للحكم على جودة النموذج.
- كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة درجة الحرية البالغة 89، وهذه القيمة تدل على أن النموذج لا يواجه مشكلة عدم تعيين نموذج المتغيرات المعدلة.
- كما يبين الجدول أن قيمة كاف تربيع المعياري (Cmin/df) التي بلغت 1.514، محققة عند مستوى القطع ما يؤكد على تطابق نموذج المقترح مع الواقع حسب إجابات عينة الدراسة.

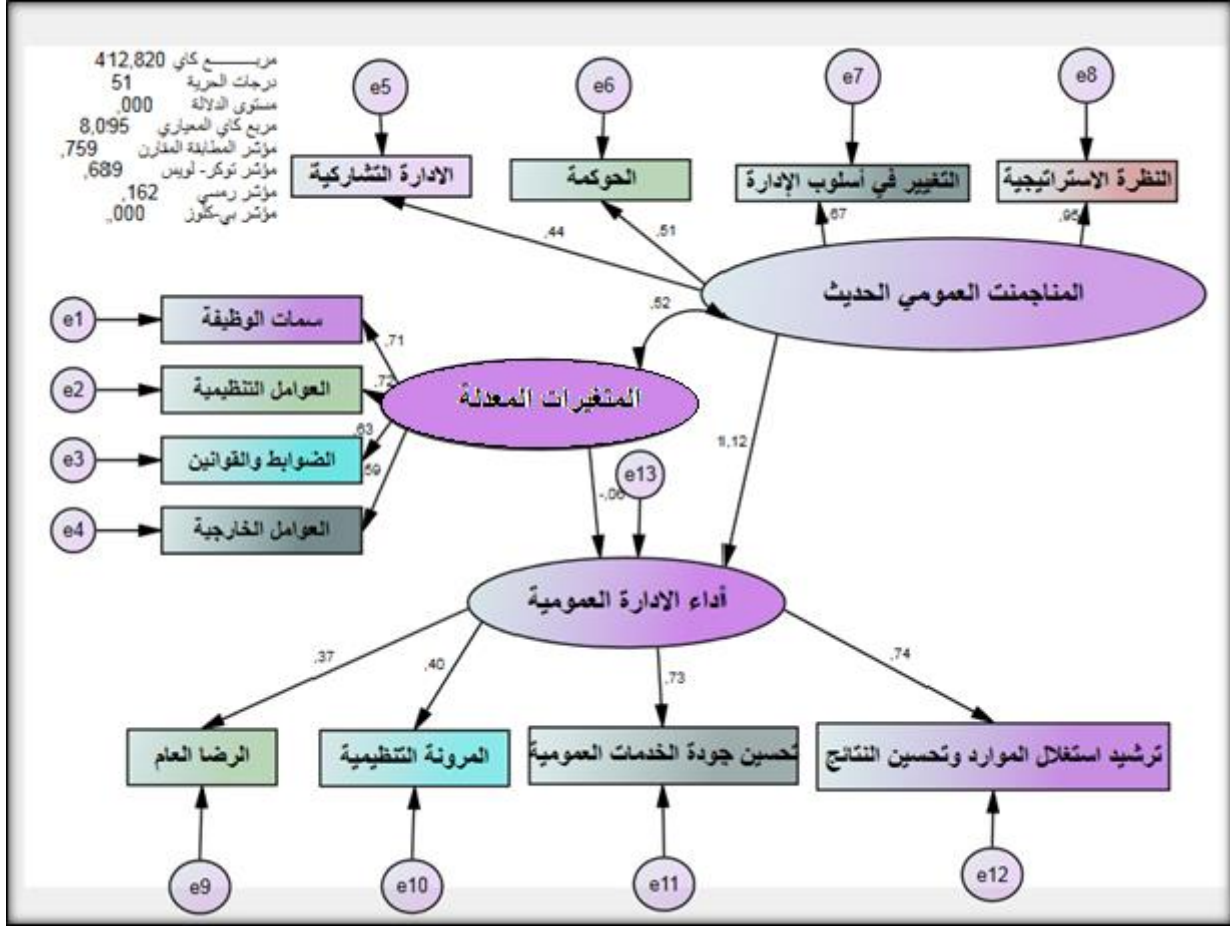
- كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (cfi) قد بلغت 0.964 حيث نلاحظ أنها محققة لمستوى القطع، ما يؤكد على تطابق النموذج مع البيانات الواقعية هو تطابق ممتاز لاقترب قيمته من الواحد، وهذا ما يجعلنا نستنتج أنه توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر TLI البالغة 0.951 التطابق الممتاز لنموذج المتغيرات المعدلة مع الإجابات الخاصة بالعيينة.
- كما بينة قيمة مؤشر (RMSEA) البالغة 0.044 والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بعبارات كل بعد من أبعاد المتغيرات المعدلة، وعبارته ومن ثم نؤكد على صدق مؤشرات بناء المتغير، إذن كل بعد من أبعاد المتغيرات المعدلة، المقترح تمثله تمثيل جيد.

3.3.4. النمذجة البنائية للنموذج الهيكلية للدراسة

لقد بينا فيما سبق من خلال النموذج المقترح أن متغيرات الدراسة ثلاثة متغيرات أساسية كما يلي:

- المتغير المستقل: المناجمنت العمومي الحديث بأبعاده الأربعة المعتمدة.
 - المتغيرات المعدلة: سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، العوامل الخارجية.
 - المتغير التابع: أداء الإدارة العمومية بأبعاده الأربعة المعتمدة.
- يعرض الشكل التالي ويوضح النموذج البنائي الكلي من خلال نتائج النموذج المعتمد للدراسة والعلاقة الموجودة بين مختلف الأبعاد والمتغيرات.

الشكل رقم (7/04): النموذج الهيكلي للدراسة قبل التعديل

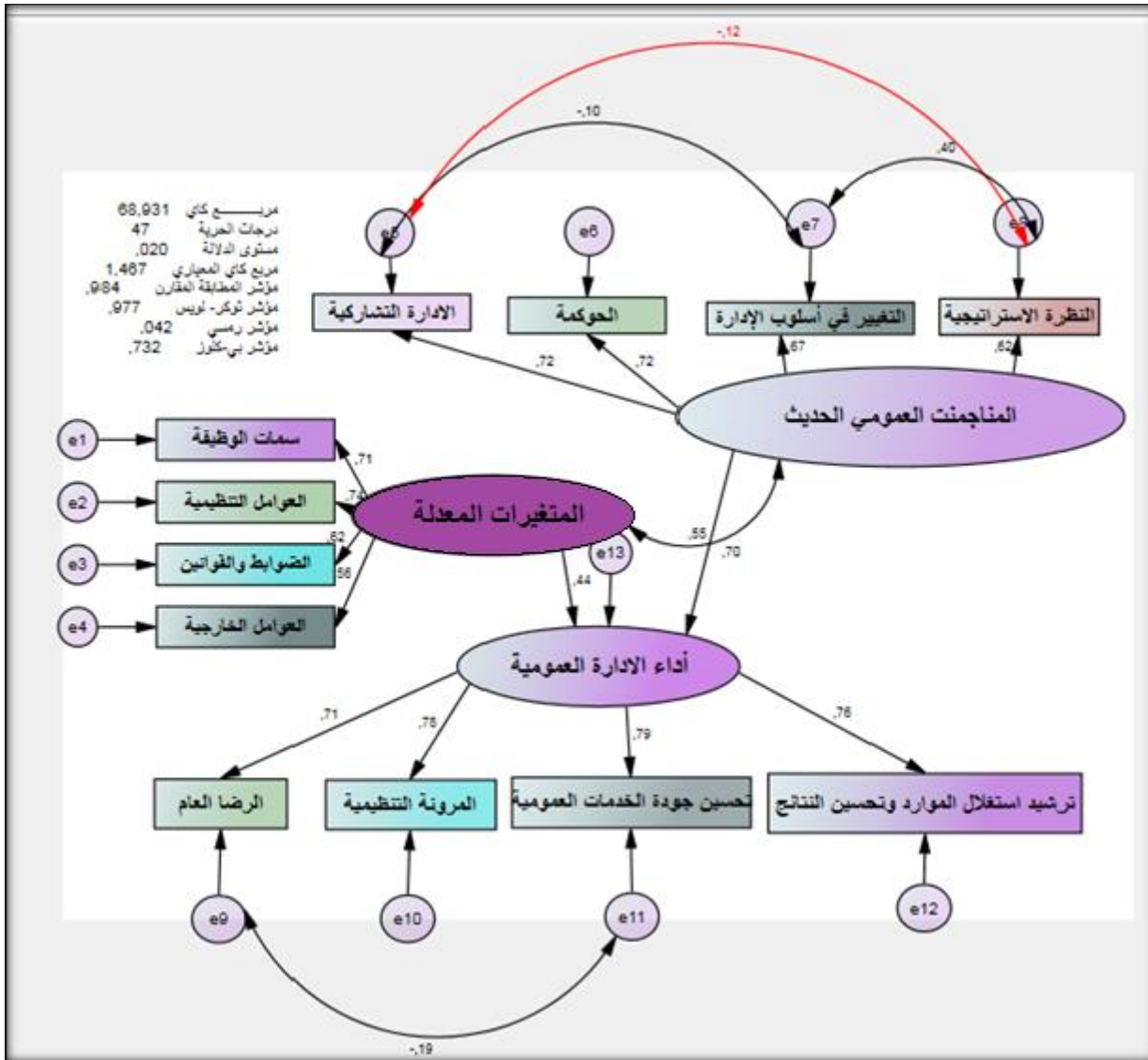


المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يبين الشكل أعلاه مختلف العلاقات الارتباطية ما بين أبعاد والمتغيرات الأساسية للدراسة، حيث من الشكل أن العلاقات الارتباطية المعيارية بين كل بعد والمتغير قد حققت قيم لمعاملات الارتباط المعيارية تراوحت ما بين 0.37-0.95، ما يبين علاقة الارتباط بينها وبين المتغيرات التي تندرج ضمنها.

كما يوضح الشكل أعلاه مختلف نتائج الاختبارات الإحصائية لنموذج البنائي الخاصة بمؤشرات المطابقة، حيث نلاحظ من الشكل أنها لم تحقق مستويات القطع الخاصة بها ما يقودنا إلى تعديل النموذج أي المرور بمرحلة إعادة التعيين من خلال التعليمات المقترحة من طرف النظام، وبعد تطبيق ذلك تمكنا من الحصول على النتائج التالية:

الشكل رقم (8/04):النموذج الهيكلي للدراسة بعد التعديل



يبين الشكل أعلاه بعد تعديل النموذج أن مؤشرات المطابقة قد تحسنت من خلال إتباع عدد من تعليمات البرنامج المرتبطة بالارتباطات، حيث نلاحظ بقاء مختلف العلاقات الارتباطية بين الأبعاد والمتغيرات أكبر من 0.5 في كل العبارات وبالنسبة لكل الأبعاد، كذلك نلاحظ أن مؤشرات المطابقة الخاصة بالنموذج قد حققت قيم جيدة في النموذج البنائي ويمكن إعادة عرضها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(23/04): نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي لمتغيرات النموذج الهيكلي للدراسة

معايير جودة النموذج	Cmin	Df	p	Cmin/df	Cfi	Tli	RMSEA
مستوى القطع	-	-	>0.05	<3	>0.9	>0.9	0.05<
نتائج النموذج	68.931	47	0.02	1.467	0.984	0.977	0.042
التقييم	-	محقق	-	محقق	محقق	محقق	محقق

المصدر: إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS

يمثل الجدول أعلاه مؤشرات جودة المطابقة الخاصة بالمتغير المتغيرات المعدلة ، يمكن تفسير كل مؤشر على حدى من خلال ما يلي:

- يبين الجدول أن قيمة كاف تربيع المعياري (Cmin) قدرت ب68.931 حيث نلاحظ أنها غير محققة، نتيجة لكون هذا المؤشر لا يتحقق مع درجات الحرية الكبيرة، لذا سنعتمد مؤشرات أخرى للحكم على جودة النموذج.
- كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة درجة الحرية البالغة 47، وهذه القيمة تدل على أن النموذج لا يواجه مشكلة عدم تعيين نموذج المتغيرات المعدلة
- كما يبين الجدول أن قيمة كاف تربيع المعياري (Cmin/df) التي بلغت 1.467، محققة عند مستوى القطع ما يؤكد على تطابق نموذج المقترح مع الواقع حسب إجابات عينة الدراسة.
- كما نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (cfi) قد بلغت 0.984 حيث نلاحظ أنها محققة لمستوى القطع، ما يؤكد على تطابق النموذج مع البيانات الواقعية هو تطابق ممتاز لاقتراب قيمته من الواحد، وهذا ما يجعلنا نستنتج أنه توجد ارتباطات بين متغيرات النموذج الافتراضي للدراسة مع البيانات الواقعية، كما تؤكد قيمة مؤشر TLI البالغة 0.977التطابق الممتاز لنموذج الكلي مع الإجابات الخاصة بالعينة.

- كما بينة قيمة مؤشر (RMSEA) البالغة 0.042 والقريبة من الصفر على التطابق التام بين البيانات والمشاهدات الواقعية والنموذج الافتراضي للدراسة الخاص بكل متغير من متغيرات الدراسة، وأبعاده ومن ثم نؤكد على صدق مؤشرات بناء المتغير إذن كل بعد يمثل المتغير الذي ينتهي إليه تمثيلا جيدا. وانطلاقا مما سبق يمكن لنا أن نلاحظ ما يلي:
- هناك تأثير معنوي من متغير المناجمت العمومي الحديث على المتغيرات المُعدّلة بمعامل انحدار قدر ب 0.506 حيث نلاحظ أنه كلما تغيرت متغير المناجمت العمومي الحديث بوحدة واحدة أدى لتغير المتغيرات المُعدّلة ب 0.506 وهذا ما يفسر وجود علاقة تأثير إيجابية بين المناجمت العمومي الحديث والمتغيرات المُعدّلة التي تميز طبيعة الإدارة العمومية بولاية الوادي.
- هناك تأثير معنوي من متغير المتغيرات المُعدّلة على أداء الإدارة العمومية بمعامل انحدار قدر ب 0.447 حيث نلاحظ أنه كلما تغيرت متغير المتغيرات المُعدّلة بوحدة واحدة أدى لتغير متغير أداء الإدارة العمومية ب 0.447 وهذا بوجود متغير المناجمت العمومي الحديث وهذا ما يفسر صحة الفرضية الثانية بأن المتغيرات المُعدّلة تساهم بشكل مباشر وإيجابي في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي.
- هناك تأثير معنوي من متغير المناجمت العمومي الحديث على أداء الإدارة العمومية بمعامل انحدار قدر ب 0.499 حيث نلاحظ أنه كلما تغيرت متغير المناجمت العمومي الحديث وحدة واحدة أدى لتغير متغير أداء الإدارة العمومية ب 0.447 وهذا بوجود متغير المتغيرات المُعدّلة وهذا ما يفسر صحة الفرضية الثالثة والرابعة والمتعلقة بوجود علاقة تأثير إيجابية بين أساليب المناجمت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي، وبالتالي فإن لأساليب المناجمت العمومي الحديث مساهمة كبيرة في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي من خلال المتغيرات المُعدّلة. وعلى هذا الأساس يتم تأكيد ما تم التوصل إليه كمياً، بخصوص الفرضيات الفرعية لا سيما تلك الموجهة لاختبار الدور (الثانية، الثالثة والرابعة)، وتحقق كمياً من خلال نمذجة المعادلة البنائية صحة الفرضية الرئيسية والصدق العاملي لنموذج الدراسة وهذا للوصول إلى نتيجة مفادها أن : "لممارسات المناجمت العمومي الحديث دور في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي من خلال المتغيرات المُعدّلة".

1.5.3.4 اختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة

الهدف من هذا المبحث هو توضيح أهمية النتائج الكيفية والكمية التي توصلت إليها الدراسة، خصوصا ما تعلق منها باختبار الفرضيات بهدف إبراز مكانة هذه الدراسة وقيمتها مقابل ما تم توضيحه في الدراسات السابقة، فما الذي سوف يتم توضيحه من خلال هذه المقارنة؟

1.5.3.4 اختبار الفرضية الأولى مقارنة بالدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة بالنسبة لصحة الفرضية الأولى أو عدم صحتها فقد تم التوصل في دراستنا إلى أن هناك علاقة تأثير إيجابية بين المناجمنت العمومي الحديث والمتغيرات المعدلة، وهذا ما يثبته دراسة (IBRAHIM ABDEL FATAH)، خاصة ما تعلق منها اعتماد عناصر العوامل التنظيمية (والتي تعبر كقيمة إضافية في الدراسة) في حين ينعكس مع دراسة (Răzvan Băieșiu , Ani Matei)، خاصة ما تعلق منها بالعوامل الخارجية التي أتمدت في دراستنا، وكذلك دراسة (Antoni Verger and Marta Curran) حيث أن هذه الدراسة لم تتفق مع دراستنا في صحة الفرضية الأولى خاصة ما تعلق ببُعدي سمات الوظيفة والعوامل التنظيمية، واللذان لها أثر مباشر وإيجابي في تبني ممارسات المناجمنت العمومي الحديث.

من خلال النتائج السابقة تتأكد صحة الفرضية الأولى والمتمثلة في وجود علاقة تأثير إيجابية بين المناجمنت العمومي الحديث ومختلف أبعاد المتغيرات المعدلة.

2.5.3.4 اختبار الفرضية الثانية مقارنة بالدراسات السابقة

اعتمادا على تحليل الدراسات السابقة ومن خلال توضيح العلاقة بين أبعاد المتغيرات المُعدّلة وأبعاد تحسين أداء الإدارة العمومية فقد أظهرت الدراسة وجود دور للمتغيرات المُعدّلة (سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، والعوامل الخارجية) في تحسين أداء الإدارة العمومية، وهذا ما يتفق بالتحليل مع ما توصلت إليه دراسة (Tom Christensen et Per Læg Reid)، حيث أن هذه الدراسة تناقش أجزاء من متغيرات المُعدّلة وتحسين أداء الإدارة العمومية، حيث يرى الباحثان أن التوجه نحو الإدارة الهجينة والمختلطة لإصلاح إدارات القطاع العمومي، من خلال تبني بعض المتغيرات المُعدّلة مثل (الهيكل التنظيمي، القيم الثقافية، الالتزام بالقوانين...) والتي تؤدي إلى تحسين وإصلاح إدارات القطاع العمومي، ومن هذه الأبعاد نجد المرونة التنظيمية والحوكمة، فحسب رأي الباحثان فإن الإصلاحات الجديدة تكمل القديمة وأن المفاضلة بين المبادئ يميل إلى التغيير بمرور الوقت، وأن الشكل الهجين في الإدارة هو سمة منهجية لها مزايا المرونة، وبالتالي فإن الدراسة حققت إلى قدر كبير صحة الفرضية الثانية.

لم تتفق دراسة (Johabed G. Olvera and Claudia N. Avellaneda) مع صحة هذه الفرضية، حيث أن الباحثان قد اعتمدا معايير وقيم أخرى لأجل تحسين الأداء الحكومي واعتبارا هذا الأخير عنصر من عناصر المناجمنت العمومي الحديث، كما أن تحسين الأداء يحتاج إلى عدة مكونات مثل (التخطيط الاستراتيجي، جمع البيانات وتحليلها (قياس الأداء)، واستخدام البيانات لصنع القرار...).

بالإضافة إلى ما سبق نجد أن دراسة مشبب بن عايض القحطاني لا تتفق مع صحة الفرضية الثانية، لأن الباحث يرى أن تحسين وقياس الأداء في القطاع الحكومي يعتمد على بيانات واضحة ودقيقة داخل الجهاز الحكومي. ويلزم هذه البيانات مزيد من الشفافية لكي تحقق التحسين المطلوب.

من خلال النتائج السابقة تتأكد صحة الفرضية الثانية والمتمثلة في وجود علاقة تأثير إيجابية لتحسين أداء الإدارة العمومية من خلال مختلف أبعاد المتغيرات المُعدّلة

3.5.3.4 اختبار الفرضية الثالثة مقارنة بالدراسات السابقة

إن هذه الفرضية هي إحدى الفرضيات الفرعية لاختبار تأثير أساليب المناجمت العمومي الحديث بكل أبعاده أو جزء منها على تحسين أداء الإدارة العمومية، حيث أنه من خلال الدراسات السابقة المرجعية وجود اتفاق مع دراسة طارق عاشور بخصوص وجود اثر لبُعدي التغيير في أسلوب الإدارة وكذلك بُعد الحوكمة)، في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال الأبعاد تحسين جودة الخدمات العمومية وُبعد الرضا العام، وحسب قول طارق عاشور فإن: التسيير العمومي الجديد يعمل على تقليص دور البيروقراطية العامة في تقديم الخدمات.

ويتفق أيضا مع توصلت إليه دراسة شريفة رفاع بخصوص وجود تأثير لممارسات المناجمت العمومي الحديث (حيث ركزت الباحثة على بُعد التغيير في أسلوب الإدارة)، على تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال التركيز على بُعد المرونة التنظيمية والعبارة التالية تفسر ذلك؛ (بإمكان جلب الأنظمة المعلوماتية والرقابية من القطاع الخاص وجعلها ملائمة للقطاع العام).

ويتفق أيضا مع توصلت إليه دراسة (Ewa Stroińska) حيث ركزت الباحثة في تأثير ممارسات المناجمت العمومي الحديث على عدة عناصر، في حين عند التعرض إلى تحسين أداء الإدارة العمومية فقد ركزت عدة أبعاد منها (ترشيد استغلال الموارد، تحسين جودة الخدمات العمومية)، وهذا ما يحقق الإضافة في دراستنا من خلال التركيز على نفس الأبعاد. كذلك الحال بالنسبة لدراسة (Carolina Santos et al.) مع ملاحظة أن المجال الذي نوقشت فيه هذه الممارسات هي أرض خصبة وبإمكان تطبيقها وتحقيق أقصى درجات الرضا، حيث توصل الباحث وزملاؤه إلى أن ممارسات المناجمت العمومي الحديث تساهم في تحسين ممارسات الصحة العمومية، باعتباره الجانب الذي يمس جميع أفراد المجتمع.

ولا تتفق دراسة (Fernanda Treinta et al.) مع ما توصلت إليه دراستنا على اعتبار أن هؤلاء الباحثين قد ركزوا على قيم أخرى (التأثير الاجتماعي للمنظمة، إنشاء أطر ونماذج مفاهيمية خاصة...).

من خلال النتائج السابقة تتأكد صحة الفرضية الثالثة والمتمثلة في وجود علاقة تأثير إيجابية بين المناجمت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية.

4.5.3.4 اختبار الفرضية الرابعة مقارنة بالدراسات السابقة

إن هذه الفرضية مفصلية على اعتبار أنها توضح مساهمة أساليب المناجمت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال المتغيرات المُعدّلة، ولاختبار هذه الفرضية فإن معظم الدراسات السابقة الأجنبية والعربية على حدٍ سواء قد تعرضت لمتغيرات هذه الفرضية ولكن بصفة جزئية لكل المتغيرات، حيث نجد دراسة حسن السيد حجير تحقق عناصر الفرضية من خلال أن الباحث قد ركّز على عنصر الإفصاح وهو يتعلق ببُعد الحوكمة، واللامركزية والذي يتعلق ببُعد الإدارة التشاركية بالنسبة لمتغير المناجمت العمومي الحديث، وعلى (جودة النظام وجودة الخدمة، الاستخدام من خلال قوائم الاستقصاء، رضا المستخدم وتقديم الخدمات) وتعلق بالأبعاد الثلاثة (تحسين نتائج الإدارة العمومية، تحسين جودة الخدمات العمومية، الرضا العام) على التوالي، وهذا بالنسبة لمتغير أداء الإدارة العمومية.

وعلى (الكفاءة التنظيمية، وضع أطر السياسة العامة وعرض ميثاق المواطن، ثقة المواطنين في الحكومة وتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين ...) وهي أبعاد خاصة بالنسبة للمتغيرات المُعدّلة.

وبالتالي تعتبر هذه الدراسة هي الوحيدة من بين الأبحاث المعتمدة التي تحقق الفرضية الرابعة.

من خلال النتائج السابقة تتأكد صحة الفرضية الرابعة والمتمثلة في وجود علاقة تأثير إيجابية بين المناجمت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال مختلف أبعاد المتغيرات المُعدّلة.

5.5.3.4 اختبار الفرضية الرئيسة مقارنة بالدراسات السابقة

بالنسبة للفرضية الرئيسة هناك العديد من النتائج التي تم إثباتها ، والتي أظهرت على العموم المساهمة المباشرة وغير المباشرة للمناجمت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية، من خلال التركيز على مختلف الأبعاد التي اعتمدها في دراستنا، إلا أن الذي يبقى مختلفًا مع الأبحاث المعتمدة كدراسات سابقة بخصوص هذه النتائج يمكن حصره في النقاط التالية:

- تعتبر الدراسة مُجمّلة لكل أبعاد المناجمت العمومي الحديث ولأبعاد أداء الإدارة العمومية، وهذا ما يختلف تماما عن ما تم التعرض له في الدراسات السابقة المعتمدة التي ركزت على قياس الدور أو المساهمة بين بعض القيم وبعض أبعاد الأداء دون جميعها، واعتماد جانب واحد في المساهمة أو العلاقة أي (علاقة مباشرة).

- أثبتت الدراسة وجود علاقة وتأثير مباشر بين مختلف الأبعاد لكلا المتغيرين من خلال:

- تبني مبادئ وممارسات المناجمنت العمومي الحديث؛ أما البُعد الأول المتعلق بالنظرة الاستراتيجية فإن للإدارات العمومية خطط وأهداف محددة من شأنها أن تساهم في تحسين جودة الخدمة العمومية وتحقيق الرضا العام، أما في ما يخص بُعد التغيير في أسلوب الإدارة فإن الإدارات العمومية تطبق أساليب الإدارة الحديثة من أجل ترشيد استغلال الموارد وتحسين نتائج الوزارة الوصية كنتيجة مستقبلية، وكذلك الحال بالنسبة لبُعد الإدارة التشاركية وعملية اتخاذ القرارات تكون بمشاركة أطراف أصحاب المصلحة، وأما بُعد الحوكمة (فتسعى مختلف الإدارات إلى تفعيل عناصرها كالإفصاح، الشفافية، الرقابة، العدالة..).

- ومن أجل تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال؛ ترشيد استغلال الموارد وتحسين نتائج ومخرجات الإدارة العمومية وتقديم خدمات متميزة من جهة، والترشيد والتحكم في استغلال الموارد من جهة أخرى، وكذلك تحسين جودة الخدمة العمومية وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات الإدارية اليومية، مع مراعاة السرعة والمرونة في كل هذه الخدمات، بالإضافة إلى تحقيق بُعد المرونة التنظيمية من خلال تفعيل نظام الرقمنة وتفويض الصلاحيات ووجود هيكل تنظيمي مناسب، من أجل تحقيق الرضا العام لأصحاب المصلحة.

- بالإضافة إلى الأبعاد السالفة الذكر، فإن دراستنا تتميز عن باقي الدراسات بوجود مختلف أبعاد المتغيرات المُعدّلة (سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، العوامل الخارجية) والتأثير المباشر وغير المباشر لهذه الأخيرة على أبعاد المتغيرين المناجمنت العمومي الحديث وأداء الإدارة العمومية، وهذا يختلف تمامًا مع أغلب الدراسات المعتمدة والتي توصلت إلى نتائج جزئية أي بتحقيق بعض الأبعاد بالنسبة لكلا المتغيرين.

واعتمادا على ما سبق فقد تم إثبات صحة الفرضية الرئيسية بان ممارسات المناجمنت العمومي الحديث تساهم بشكل مباشر في الرفع من تحسين أداء الإدارة العمومية لولاية الوادي.

خلاصة الفصل الرابع:

تطرق هذا الفصل إلى العلاقة التطبيقية بين متغيرات الدراسة من خلال التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج الاستبيان، وكذلك الاعتماد على التحليل التركيبي للدراسة باستخدام برنامجي SPSS و Amos، وتم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- تبين من خلال دراسة اتجاهات عينة الدراسة نحو الأبعاد المختلفة لمتغيرات النموذج أن هناك موافقة جيدة على معظم فقرات الاستبيان والذي انعكس على مؤشرات درجة الثبات والصدق من خلال التحليل الإحصائي الوصفي (التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف).
- ساعد التحليل العاملي الاستكشافي في معرفة بعض مواضع الخلل وتم تصحيحها بالاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي، وكذا دراسة بعض المؤشرات المتعلقة به، إذ بينت مؤشرات التطابق ملاءمة مقبولة لنموذج الدراسة، بالإضافة إلى النموذج الهيكلي والذي سهّل للانتقال لنموذج تحليل المسار ودراسة الفرضيات، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة تأثير معنوية بين أبعاد المناجمنت العمومي الحديث وأداء الإدارة العمومية من خلال المتغيرات المعدلة، كما تم إظهار التأثير المباشر وغير المباشر لمختلف أبعاد كل متغير، وأيضا وافقت توجهات هذه الدراسة نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.

في ختام هذا الفصل يتأكد تحقيق الدراسة لأهدافها من خلال توصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمكن الباحث من الإجابة على الإشكالية المطروحة والسؤال الرئيسي والمتمثل في "ما مدى مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي؟"، وتوضيح العلاقة الوطيدة بين المناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية.

الخاتمة

1. تلخيص الدراسة
2. نتائج الدراسة
3. تطبيقات نتائج الدراسة
4. اقتراحات الدراسة
5. آفاق الدراسة

1. تلخيص الدراسة

من خلال التحليل النظري والميداني لمعظم المفاهيم المتعلقة بالمناجمنت العمومي الحديث وعناصره الجوهرية والمتعلقة بأداء الإدارة العمومية، يمكن الإشارة إلى أن المناجمنت العمومي الحديث لا يمكن اعتباره مفهومًا إجرائيًا يشمل مجموعة من المبادئ وبالإمكان تطبيقه على المؤسسات العمومية بكل سهولة ويسر، وإنما هو مفهوم ثقافي يجب أن يتأصل في التزام كل الأفراد (انطلاقاً من المدير ووصولاً إلى مختلف الموظفين والعمال والمهنيين)، وعلى كل المستويات التنظيمية (الوزارة الوصية، المديرات الجهوية والمحلية، ومختلف الفروع والأقسام) بالتحسين المستمر في أدائها، من خلال تبني منظومة من القيم الجوهرية للمناجمنت العمومي الحديث تمثل مصدر يسترشده الأفراد والمتمثلة في :

- بالنسبة للبعد الأول والمتمثل في النظرة الإستراتيجية حيث أن المؤسسات العمومية لولاية الوادي تسعى جاهدة إلى تبني رؤية مستقبلية واضحة من أجل تطوير ممارسات المناجمنت فيها.
- بالنسبة للبعد الثاني والذي يخص التغيير في أسلوب الإدارة، من خلال محاولة الاعتماد على الأساليب الحديثة والناجحة المطبقة في القطاع الخاص أو التي أثبتت نجاحها في القطاعات العمومية الأخرى.
- أما بالنسبة للبعد الثالث والمتعلق بالإدارة التشاركية، وهذا بتبني مبدأ اللامركزية والتسيير التشاركي حيث وجد الباحث أن معظم الإدارات محل الدراسة تعتمد على هذا الأخير.
- وبالنسبة للبعد الأخير والمتمثل في تبني مبادئ الحوكمة، من الضروري التركيز على مجموعة من المبادئ منها الإفصاح، الشفافية، العدالة والمحاسبة والمساءلة...

ولهذا السبب، من المفيد مراعاة الوضع الحالي للإدارة العمومية باعتبارها القناة الرئيسية التي من خلالها يمكن تفعيل تلك الممارسات، لتكون قادرة على رفع رسالتها وأهميتها في تكريس استراتيجيات جديدة لتحديث الخدمة العمومية خاصة في عصر التقدم والرقمنة، يتطلب هذا الأخير أسلوبًا جديدًا للإدارة مدعومًا بحوكمة موجهة نحو النتيجة، وتأسيس روح المبادرة من خلال تأهيل جميع موظفي الإدارة العمومية بحكم ما يقتضيه هذا الأسلوب.

تتمثل أهمية الالتزام بمختلف القيم السالفة الذكر كما أثبتتها التوجهات النظرية الموضحة في الفصل الثالث في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال وجود أربعة أبعاد أساسية وهي: ترشيد استغلال الموارد

وتحسين النتائج، تحسين جودة الخدمات العمومية، المرونة التنظيمية، الرضا العام؛ فبالنسبة للبعد الأول (ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج) فهو يمثل الركيزة الأساسية من أجل الحفاظ على الموارد من جهة وتحسين مخرجات الإدارة العمومية من جهة أخرى، أما بالنسبة للبعد الثاني (تحسين جودة الخدمات العمومية) فهو يعكس مدى التزام موظفي هذه الإدارات بتقديم أفضل الخدمات بأقل تكلفة ممكنة وفي وقت وجيز، أما البعد الثالث (المرونة التنظيمية) فهو يمثل تفعيل كلا من الرقمنة والحكومة الالكترونية في مختلف العمليات التي تقوم بها هذه الإدارات، أما بالنسبة للبعد الرابع (الرضا العام)، فهو يركز على الاهتمام بالزبون ومتلقي الخدمة العمومية أي رضا أصحاب المصلحة، فكل ما سبق يمكن تطبيقه بكل سهولة ويسر عند تبني مبادئ المناجمنت العمومي الحديث. ومن أجل تبني هذا الأخير يجب الاعتماد على المبادئ الموضحة في نموذج الدراسة المقترح وهي: (النظرة الإستراتيجية، التغيير في أسلوب الإدارة، الإدارة التشاركية، الحوكمة)، ولغرض توضيح العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تم الاعتماد على المتغيرات المعدلة والتي تتضمن أربعة أبعاد رئيسية وهي: سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، العوامل الخارجية؛ فالنسبة للبعد الأول سمات الوظيفة فهو يمثل طبيعة المهام الموكلة للموظفين وسماتها من خلال التنوع، التجديد، الوضوح وعلاقتها بمخرجات العمل الإداري، أما البعد الثاني والمتمثل في العوامل التنظيمية فهو يعكس القيم السائدة والتي تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين، من خلال الهيكل التنظيمي، الحقوق والواجبات، التحفيز والدعم، في حين كان البعد الثالث متعلق بالضوابط والقوانين الخاصة بالإدارة العمومية والتي تنظم العلاقة بين الوزارة والعاملين من خلال التوظيف والترقيات وأخلاقيات الأعمال، بالإضافة للالتزام بالقوانين المحددة من قبل الوزارة الوصية، وأما البعد الرابع والمتضمن مختلف العوامل الخارجية والتي تؤثر بصفة غير مباشرة على العمل الإداري، والتي توضح العلاقة بين مختلف الإدارات من المجتمع المدني، وسائل الإعلام، الجمعيات النقابات واهتمامهم بانشغالات المواطنين من خلال الاجتماعات الدورية بينهم وبين المنظمة.

من خلال ما سبق فإن العلاقة بين الأبعاد المختلفة لهذين المتغيرين تقودنا إلى التساؤل عن مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية، والذي يمثل جوهر إشكالية الدراسة، فعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الدولة لتحسين مخرجات العمل الإداري وتحسين أداء الإدارة العمومية إلا أن هذا التحسين بقي متواضعاً مقارنة بما هو موجود في منظمات قطاع الأعمال من تنظيم وجودة كبيرتين في مخرجاتها بصفة عامة، وبالتالي فالتحسين في أداء الإدارات العمومية الجزائرية يجب أن يُصحح على عدة

قواعد متينة أو قيم ثقافية تأخذ من الجودة والتميز كأساس للتحسين المتواصل للأداء، ويُعالج من أوجه متعددة، كما يحتاج إلى تغير كبير يبدأ بتغيير الذهنيات وبتهيئة المناخ والأرضية اللازمة لتطبيقه، وأخيراً يجب أن يُنظر إلى التغيير على أنه وسيلة للتطور والحدثة، وليس مجرد حتمية فرضتها التغيرات التكنولوجية العالمية الراهنة، وهذا ما تم إثباته نظرياً وميدانياً؛ (هناك دور إيجابي ومعنوي لمبادئ وممارسات المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية)، بالإضافة إلى مجموعة من النتائج تعكس حقيقة ذلك نظرياً وميدانياً من أجل تحقيق الإبداع والتميز عند تطبيق كل هذه الممارسات.

2. نتائج الدراسة

من خلال التحليل النظري والفكري للمناجمنت العمومي الحديث وتحسين أداء الإدارة العمومية، ومن خلال التحليل النظري والميداني للعلاقة بينهما لاختبار الفرضيات ومن ثم النموذج الافتراضي للدراسة، فقد تم التوصل لمجموعة من النتائج نوجزها في ما يأتي:

1.2. النتائج النظرية: أظهرت هذه الدراسة أن على المنظمات والمؤسسات العمومية التي تسعى تحقيق الاستمرارية والتميز في تقديم الخدمة، أن تعتمد على مجموعة من ممارسات المناجمنت العمومي الحديث لتحسين أدائها، ووفقاً للتحليل النظري يمكن تقديم النتائج التالية:

- يعتبر المناجمنت العمومي الحديث من بين الخصائص التي تعكس قدرة الإدارات والمؤسسات العمومية على تلبية حاجيات ورغبات المواطنين والأفراد وأصحاب المصلحة في شقه الخاص بالنظرة الإستراتيجية؛
- يمثل المناجمنت العمومي الحديث عنصر هام في تحقيق الرضا العام لأصحاب المصلحة عمومًا، ووسيلة جيدة لجعل الإدارة الجزائرية في مصاف الإدارات الرائدة في العالم إذا تبنته.
- يرتكز مفهوم المناجمنت العمومي الحديث على بُعد التغيير في أسلوب الإدارة من خلال محاكاة النجاحات الباهرة التي حققها القطاع الخاص، والتي يمكن تطبيقها في الإدارات العمومية وذلك عن طريق محاولة فهمها وتكييفها في مختلف الإدارات العمومية.
- يجب على الوزارة الوصية ترك الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أغلب الأعمال الإدارية، عندما يتعلق الأمر بانجاز العمل الإداري بغض النظر عن الأسلوب المعتمد، بالإضافة إلى تفعيل مبدأ المشاركة واللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة.

- عند تفعيل وتبني الحوكمة في العمل الإداري والتي هي جزء من الأبعاد المعتمدة في المناجمنت العمومي الحديث، تكون هناك سهولة وحرية في الحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بالإدارة والقطاع على أساس منتظم وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى مساءلة المسؤولين في الإدارات العمومية عن كل قصور في أداء الأنشطة وبكل شفافية.
 - على الرغم من اهتمام الدول المرجعية في تحسين أداء الإدارة العمومية بعنصر الأداء العمومي، إلا أنه يبقى منقوصا من معالجة العديد من الجوانب على غرار الكفاءة، معالجة رضا الزبون من بعض الجوانب فقط.
 - لكي تحقق تلك المبادئ والممارسات فعاليتها في تحسين أداء الإدارة العمومية يجب التدرج في تطبيقها على اعتبار أنها تُكسّر النظام البيروقراطي الهرمي السائد في هذه المؤسسات وجزءا من التغيير الثقافي.
 - أثبتت التجارب الرائدة والدراسات المرجعية وجود دور مركزي ومساهمة فعّالة لممارسات المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية.
- 2.2. النتائج الميدانية: والمتعلقة بالفصل الرابع والذي يخص إستراتيجية تحسين أداء الإدارة العمومية بمقاربة المناجمنت العمومي الحديث، وكذلك باختبار الفرضيات ومن خلالها خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي:
- تتمثل المجهودات المبذولة لإصلاح الإدارة ومكافحة الفساد الإداري والمالي في الجزائر على غرار: مجلس المحاسبة، الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته (20 فبراير 2006)، الديوان المركزي لمكافحة الفساد (08 ديسمبر 2011)، التزام الموظفين والمنتخبين بالتصريح بالممتلكات... بالإضافة إلى الترسنة الهائلة من المراسيم والقوانين، كلها غير كافية لكونها غير مُفعّلة، وكذلك غياب الضمير المني، ولا تمس جوهر النظام السائد أو الثقافة السائدة في الإدارة الجزائرية.
 - هناك وعي وإدراك من قبل موظفي وإطارات الإدارات العمومية الجزائرية عموما، وبصفة أخص لولاية الوادي لأهمية تطبيق ممارسات المناجمنت العمومي الحديث من خلال الأبعاد المعتمدة، وضرورة الالتزام بقيّمها ومبادئها.

- هناك وعي وإدراك من قبل موظفي وإطارات الإدارات العمومية الجزائرية عموماً، وبصفة أخص لولاية الوادي بحتمية وضرورة تحسين الأداء العمومي للإدارة الجزائرية من خلال الأبعاد المعتمدة، وعلى كل المستويات وضرورة الالتزام بمبادئها.
- مازال التزام الإدارات العمومية بقيم وممارسات الأبعاد المعتمدة (الحوكمة، الرقمنة، المشاركة...)، وكذلك بمؤشرات تحسين الأداء منخفضاً، بالرغم ما تتحمل بلادنا من أموال ضخمة من أجل تقديم أفضل الخدمات للمواطنين.
- هناك دور إيجابي ومعنوي لمبادئ وممارسات المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية.
- هناك دور وتأثير إيجابي بين المناجمنت العمومي الحديث ولأبعاد المتغيرات المُعدّلة التي تميز طبيعة الإدارة العمومية.
- هناك دور وتأثير إيجابي للمتغيرات المُعدّلة (سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، والعوامل الخارجية) في تحسين أداء الإدارة العمومية.
- لأساليب المناجمنت العمومي الحديث مساهمة فعّالة في تحسين أداء الإدارة العمومية بولاية الوادي من خلال المتغيرات المُعدّلة.

3. تطبيقات نتائج الدراسة

- يمكن لهذه النتائج التي تحققت على المستويين النظري والميداني أن تستفيد منها الإدارات العمومية وتطبيقها على أرض الواقع في جوانب عدة وجعلها نموذجية بامتياز. يمكن تطبيق نتائج الدراسة في مجموعة من الجوانب التي تستفيد منها الإدارة العمومية من أجل تحسين أدائها، والمتمثلة في ما يأتي:
- يمكن للمؤسسات العمومية الجزائرية الاستفادة من خبرة وتجربة موظفيها لاستغلالهم في نشر ثقافة وممارسة التغيير الهادئ لممارسات الإدارة التقليدية الهرمية، واستبدالها بممارسات المناجمنت العمومي الحديث والتركيز على الأبعاد المعتمدة، من أجل ضمان تحسين الأداء في مختلف هذه المؤسسات.

- يمكن للمؤسسات العمومية الاستفادة من الجهود المبذولة على مدى عدة سنوات من طرف الوزارة الوصية، وذلك بالانتقال العملي وتفعيل كل ممارسات المناجمنت العمومي الحديث على أرض الواقع، ولا تبقى مجرد مؤلفات وأبحاث نظرية فقط.
- يمكن للمؤسسات العمومية الاستفادة من الأطر المختلفة الخاصة بمختلف الهيئات الأجنبية والوطنية لضمان جودة الخدمات الإدارية، وتطوير مؤشرات الأداء لكي تتناسب مع خصوصية الإدارة الجزائرية، وبالتالي تحسين الأداء العمومي، وتحقيق التميز في كل المستويات المهنية.
- بإمكان المؤسسات العمومية تطبيق ممارسات المناجمنت العمومي الحديث حسب النموذج الفرضي، والذي ثبتت نجاعته وفعالته، بتحسيس موظفي وإطارات مؤسسات القطاع العمومي بأهمية هذه الممارسات والعوائد الهائلة التي تجنّبها هذه المؤسسات من ذلك، سواء أكانت عوائد مالية أو تنظيمية أو مهنية.

4. اقتراحات الدراسة

بناء على النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تبني ممارسات المناجمنت العمومي الحديث والاهتمام بمؤشرات الأداء على نحو واضح من قبل الوزارة الوصية أولاً، ثم من قبل الإدارات العمومية.
- زيادة عملية التفاعل بين الموظفين والمستفيدين من الخدمة العمومية أثناء تقديم مختلف هذه الخدمات لهم، وإحساس الموظفين لأهمية الدور الذي يقومون به في ذلك.
- ضرورة إعادة النظر في الأحكام والنصوص القانونية المنظمة لأعمال الإدارة العمومية، ومنح المزيد من الصلاحيات للمنتخبين المحليين ومسؤولي الإدارات العمومية المنتشرة عبر ربوع الوطن.
- تهيئة المناخ الملائم بأبعاده المختلفة (البشرية، المالية، التنظيمية)، لتطبيق مختلف الممارسات لأجل تنمية الإدارة العمومية وتطويرها.
- عدم الخلط بين المحددات السياسية والمتطلبات الإدارية؛ حيث أن السياسة الجزائرية تعمل ولا تزال على فرض توجهاتها على الإدارة العمومية، وهو ما يجعلها موجهة لخدمة الأغراض السياسية، في حين أن هدفها الأساسي هو خدمة الصالح العام.

- تشجيع الموظفين على التقدم للإدارة بمقترحات لتطوير برامج العمل الإداري، وطرح جوائز وطنية قيّمة لأفضل المقترحات والمخرجات، وكذلك لأفضل إدارة عمومية من أجل تشجيع الابتكار والتميّز.
- الابتعاد عن السياسة الترقيعية والحلول الظرفية والمؤقتة لمشكلات دائمة، وضرورة الابتعاد عن جلب مقاربات أجنبية في ذلك، على اعتبار أنه ما يصلح لحل مشكلة في دولة أجنبية قد يكون سببًا في خلق مشاكل في بلادنا.

5. آفاق الدراسة:

في الختام نشير إلى أن موضوع المناجمنت العمومي الحديث وعلاقته بأداء الإدارة العمومية وكيفية تحسين هذا الأداء هو موضوع متشعب يحمل أبعاد متنوعة معقدة ومتشابكة، فمن خلال معالجة إشكالية البحث صادف الباحث العديد من العناصر التي يمكن للمهتمين التعرف لها ومن بينها:

- الإدارة بالنتائج كمدخل للمناجمنت العمومي الحديث.
- المساءلة كمدخل لتحسين الأداء العمومي.
- الحوكمة في الإدارة العمومية وعلاقتها بالالتزام العالي للأداء.
- الحكومة الالكترونية كتوجه لعصرنة الإدارة العمومية.
- الديمقراطية التشاركية كمدخل لتحسين الأداء العمومي.

والحمد لله رب العالمين

قائمة المراجع

1. قائمة المراجع باللغة العربية

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

1. قائمة المراجع باللغة العربية

1. أبو بكر محمود الهوش، (2006)، الحكومة الالكترونية الواقع والآفاق، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة.
2. ابتسام محمد العامري، (2018)، التجربة التنموية في سنغافورة، مجلة بحوث الشرق الأوسط، جامعة بغداد، العدد 45، المجلد 06، (269-314).
3. الأمين سويقات، (2017)، دور المجتمع المدني في تكريس الديمقراطية التشاركية، دراسة حالي الجزائر والمغرب، مجلة دفاتر السياسة والاقتصاد، جامعة ورقلة العدد 17، (243-257).
4. المغربي عبد الحميد، (2006)، الإدارة: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، ط1، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، المنصورة مصر.
5. إسلام بابكر الشافعي، أميمة كمال الدين" (2018)، الاتجاهات البحثية للرسائل الجامعية وفق الأولويات البحثية – دراسة بيبليومترية" مجلة كلية الآداب النيلين، جامعة الإمام عبد الرحمان بن فيصل، السودان، مجلد 03، العدد 03، (147 – 175).
6. إيمان عبد المحسن زكي، (2009)، الحكومة الالكترونية مدخل إداري متكامل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، مصر.
7. أوبختي نصيرة، عيسى نبوية، (2020)، أثر جودة الخدمات الصحية في تحقيق رضا الزبون، دراسة حالة المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، EPSP- باب العسة، مجلة مجاميع المعرفة، المركز الجامعي مغنية، الجزائر المجلد 06، العدد 02، (579-594).
8. بن تقات عبد الحق، (2011)، مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، ط2، جامعة ورقلة.

9. بن يمينة خيرة، ناشد داوود، أحمد زادي، (2019)، دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تثمين إدارة الموارد البشرية، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، مجلد 7، العدد 12، (67-100).
10. بن زكور العونية، (2019)، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية – بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية- دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر Ade، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، المجلد 4، العدد 2، 25 (185-202).
11. بن نعوم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الحديث في ترقية التنمية المحلية، دراسة حالة القطاع العام بالجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، 2020/2021.
12. بوشعالة رقيق جمال، براق عيسى، (2022)، أثر نموذج المرونة التنظيمية في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات، دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد السايح بالشلف، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى، العدد 01، المجلد 13، (441-460).
13. بوطويل رقية، علي عبد الله، (2017)، إدارة الموارد البشرية في ظل تحديات قطاع الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، العدد 7، المجلد 7، (260-276).
14. تيشات سلوى، (2015)، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس 1، الجزائر،
15. حمزة محمود الزبيدي، (2000)، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط 1 مؤسسة الوراق، عمان،.

16. خالد الزغبى، (1998)، القانون الإداري وتطبيقاته في المملكة الأردنية الهاشمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
17. راوية محمد حسن، (2001)، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
18. رحاوي عبد الرحيم، قاسمي خديجة، (2017)، دور الإدارة الالكترونية في تحسين جودة الخدمة العمومية، مجلة المؤتمر للمؤشرات الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 01، العدد 03، (106-118).
19. سعد العنزي، (2007)، محاولة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في قرارات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 48، (1-15).
20. سيكران أوما، (2006)، طرق البحث في الإدارة "مدخل لبناء المهارات البحثية"، ترجمة إسماعيل علي بسيوني، درا المريخ للنشر، الرياض.
21. طارق عاشور، (2011)، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة سعيدة، العدد 01/، 109-126.
22. عبد السلام عبد اللاوي، (2017)، أهمية الرقمنة الإدارية في عصرنة وتفعيل الخدمة العمومية بالجزائر. مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، عين الدفلى العدد 7، الجزء الأول، (61-74).
23. عبد الوهاب محمد جبين، (2009)، تقييم الأداء في المؤسسات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس، ST CELEMENTS العالمية.
24. عداي الحسين، فلاح حسين، (2000)، الإدارة الإستراتيجية الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.

25. عماد سعادي، (2018)، كيفية تحديد التموّج الإيستمولوجي للدراسات في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 01، (13-26).
26. عمار بوحوش، (2006)، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، دار الغرب الإسلامي، بيروت .
27. عمار بوضياف، (2013)، "الوجيز في القانون الإداري"، ط3، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، .
28. علاء أحمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، (2012)، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل، العدد 109، مجلد 34، (233-256).
29. عماد ليسييس، خطاش ربيعة، (2018)، واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية – دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة - تقرت-الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، العدد 34، (135-152).
30. غضبان ليلي، (2019)، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر.
31. فايزة خلفوني، (2021)، الإدارة بالمشاركة ومبدأ الانضباط الوظيفي، قراءة في نموذج الإدارة اليابانية، مجلة البحوث القانونية والسياسية، جامعة سعيدة، العدد 16، مجلد 03، (245-271)
32. قلش عبد الله، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري،، مسترجع بتاريخ 2019/08/26، أنظر الرابط: <http://thabethejazi.com/article-29>، تم الاطلاع على الموقع بتاريخ 2022/11/12.

33. ليلي بن عيسى، (2013)، "الحكم الراشد أحد مقومات التسيير العمومي الجديد"،
أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 14، (189-209).
34. محمد السعيد جوال، (2016)، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير
العمومي الجديد (NPM): دراسة نظرية تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،
جامعة الشلف، العدد الرابع عشر، السداسي الأول، (53-84).
35. محمد توفيق ماضي، (2005)، تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في المنظمات الخدمية في
مجال الصحة والتعليم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
36. محمد در، (2016)، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة الحكمة
للدراستات التربوية والنفسية مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع الجزائر، العدد 04،
(309-325) ،
37. محمد علي عبد الوهاب، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق، دار غريب للطباعة،
القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
38. محمد قذري حسن، (2015)، إدارة الأداء المتميز، ط1، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية.
39. مريم خالص حسين، (2013)، الحكومة الالكترونية وزارة المالية - الدائرة
الاقتصادية - قسم السياسة الضريبية-مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية
الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، المجلد 2013، العدد4، (439-460).
40. مشبب القحطاني، قياس وإدارة الأداء في القطاع الحكومي في المملكة العربية
السعودية، ملتقى دولي لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون
لدول الخليج العربية، (10 إلى 12 ديسمبر 2012) بمعهد الإدارة، جامعة الرياض،
المملكة العربية السعودية، (1-15).
41. موساوي سارة، التوافق بين ثقافة المؤسسة واستراتيجياتها بمؤسسات القطاع
الصحي العمومي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2019.

42. نهى عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني (دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق)، أطروحة دكتوراه، كلية علوم التربية، قسم علم النفس، جامعة دمشق، سوريا، 2016/2015.
43. هافارد، بوب، (2001)، نحو النجاح- كيف تقيم أداء موظفيك، (ط1) ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع.
44. وحشي عفاف، أثر التسيير العمومي الحديث على كفاءة الإدارة العدلية، دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2018/2017.
45. يحيى إلهام، دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر، 2006/2005.

2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

46. Asif, R., & Dawood, M. (2017). **Does new public management practices lead to effective public welfare responses in Pakistan.** ,Online at <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/83307/>
47. Armstrong, M. (2006). **A handbook of human resource management practice.** Kogan Page Publishers.
48. Babajani, J. (2010). **Challenges of public sector financial reporting.** *Hesabras*, 48, 96-97.
49. BABENETTE, A., &SARAOUI,(2022) A. **Nouvelle gestion budgétaire axée sur les résultats et performance; perception de la LOLF par les hauts cadres en Algérie,** Volume 09 Numéro 01 ,331- 346.
50. Baird, K., Jia Hu, K. and Reeve, R. (2011), "**The relationships between organizational culture, total quality management practices and operational performance**", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31 No. 7, pp. 789-814
51. Boubnad, M. A., El Hila, R., Hajbi, R., &Saadi, M. (2021). **Le New Public Management: Emergence et portée.***International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(5), 720-735.
52. Cheng, Y. (2019). **Exploring the role of nonprofits in public service provision: Moving from coproduction to cogovernance.** *Public Administration Review*, 79(2), 203-214.
53. Cheung, A. B. (2005). **The politics of new public management: Some experience from reforms in East Asia.** In *New Public Management* (pp. 255-285). Routledge.
54. Cheung, B. L. A. (2003). **Public service reform in Singapore: Reinventing government in a global age.** In *Governance and public sector reform in Asia: Paradigm shifts or business as usual?* (pp. 138-162). RoutledgeCurzon.
55. Christensen, T., &Lægreid, P. (2016). *The Ashgate research companion to new public management.* Routledge.
56. Dent, M. (2005). **Post-new public management in public sector hospitals? The UK, Germany and Italy.** *Policy & Politics*, 33(4), 623-636.
57. Dickinson, H. (2016). **From new public management to new public governance: The implications for a 'new public service'.** *The Three Sector Solution: Delivering public policy in collaboration with not-for-profits and business*, 41.
58. Dunford, R., Cuganesan, S., Grant, D., Palmer, I., Beaumont, R., & Steele, C. (2013). **"Flexibility" as the rationale for organizational change: A discourse perspective.** *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 26 No. 1, pp. 83-97

59. Dunleavy, P. (1994). **The globalization of public services production: can government be 'best in world'?**. *Public policy and administration*, 9(2), 36-64.
60. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). **New public management is dead—long live digital-era governance**. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
61. Ferlie, E., & Fitzgerald, L. (2005). **The sustainability of the New Public Management in the UK**. In *New Public Management* (pp. 353-365). Routledge.
62. Haque, M. S. (1999). **The changing nature of administrative reform: cases in Malaysia and Singapore**. *Public administration and Public Policy*, 73, 47-68.
63. Hood, C. (1991). **A public management for all seasons?**. *Public administration*, 69(1), 3-19.
64. Hughes, O. E. (2017). **Public management and administration**. Bloomsbury Publishing.
65. Hodges, C. B., Lindsey, H. M., Johnson, P., & Stone, B. M. (2020). **Researcher degrees of freedom and a lack of transparency contribute to unreliable results of nonparametric statistical analyses across SPSS, SAS, Stata, and R.**(1- 55).
66. Ibrahim, Z. (1995). **Public service embarks on mission of excellence**. *The Straits Times*, 6, 1.
67. Jones, D. S. (2002). **Recent reforms in Singapore's administrative elite: Responding to the challenges of a rapidly changing economy and society**. *Asian Journal of Political Science*, 10(2), 70-93.
68. Kaboolian, L. (1998). **The new public management: Challenging the boundaries of the management vs. administration debate**. *Public Administration Review*, 58(3), 189-193.
69. Kalimullah, N. A., Alam, K. M. A., & Nour, M. A. (2012). **New public management: Emergence and principles**. *Bup Journal*, 1(1), 1-22.
70. Kirkpatrick, I., Ackroyd, S., & Walker, R. (2005). **The new managerialism and public service professions**. Hampshire: Palgrave Macmillan, 43-44.
71. Kristiansen, M. B., Dahler-Larsen, P., & Ghin, E. M. (2019). **On the dynamic nature of performance management regimes**. *Administration & Society*, 51(6), 991-1013.
72. Larbi, G. A. **The new public management approach and crisis states**. UNRISD Discussion Paper No. 112, September 1999
73. Leicht, K. T., Walter, T., Sainsaulieu, I., & Davies, S. (2009). **New public management and new professionalism across nations and contexts**. *Current Sociology*, 57(4), 581-605.

74. Li, J., & Chung, K. (2020). **Decomposing isomorphism: What drives similarity in the adoption of New Public Management?**. *Administration & Society*, 52(3), 375-404.
75. Lim, B. T., Ling, F. Y., Ibbs, C. W., Raphael, B., & Ofori, G. (2012). **Mathematical models for predicting organizational flexibility of construction firms in Singapore**. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(3), 361-375.
76. Loftus, S., & Smith, M. (2008). **A history of clinical reasoning research**. *Clinical reasoning in the health professions*, 205-212.
77. Madhani, P. M. (2013). **Organizational flexibility: real option approach**. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(3), 43-54.
78. McLaughlin, K., Osborne, S. P., Ferlie, E., & Osborne, S. (Eds.). (2002). *New public management: Current trends and future prospects*. Psychology Press.
79. Marozzi, M., & Bolzan, M. (2016). **Skills and training requirements of municipal directors: A statistical assessment**. *Quality & Quantity*, 50(3), 1093-1115.
80. Matei, A., & Enescu, E. B. (2013). **Good local public administration and performance. An empirical study**. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 449-453.
81. Mazouz, B., & Leclerc, J. (2008). **Gestion intégrée par résultats: concevoir et gérer autrement la performance dans l'Administration publique**. PUQ.
82. Mkansi, M., & Acheampong, E. A. (2012). **Research philosophy debates and classifications: students' dilemma**. *Electronic journal of business research methods*, 10(2), pp132-140.
83. Mohamed, B. H., Disli, M., Al-Sada, M. B. S., & Koç, M. (2022). **Investigation on Human Development Needs, Challenges, and Drivers for Transition to Sustainable Development: The Case of Qatar**. *Sustainability*, 14(6), 3705.
84. Mongkol, K. (2011). **The critical review of new public management model and its criticisms**. *Research Journal of Business Management*, 5(1), 35-43.
85. Mönks, J. G. (1998). **La nouvelle gestion publique: boîte à outils ou changement paradigmatique?**
86. Morales, J., Gendron, Y., & Guénin-Paracini, H. (2014). **State privatization and the unrelenting expansion of neoliberalism: The case of the Greek financial crisis**. *Critical Perspectives on Accounting*, 25(6), 423-445.
87. Morisson, A., & Doussineau, M. (2019). **Regional innovation governance and place-based policies: design, implementation and implications**. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 101-116.

88. Morris, J., & Farrell, C. (2007). **The ‘post-bureaucratic’ public sector organization. New organizational forms and HRM in ten UK public sector organizations.** *The international journal of human resource management*, 18(9), 1575-1588.
89. Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector** (New York, PLUME, Penguin Books USA Inc.).
90. Okitasari, M., & Katramiz, T. (2022). **The national development plans after the SDGs: Steering implications of the global goals towards national development planning.** *Earth System Governance*, 12, 100136.
91. Osborne, S. P. (2010). **Introduction The (New) Public Governance: a suitable case for treatment?.** In *The new public governance?* (pp. 17-32). Routledge.
92. Peters, B. G., & Savoie, D. J. (Eds.). (1998). **Taking stock: Assessing public sector reforms** (Vol. 2). McGill-Queen's Press-MQUP.
93. Pollitt, C. (1998). **Managerialism revisited. Taking stock: Assessing public sector reforms**, 45-77.
94. Quah, J. (2003). **Public administration in Singapore: the role of the public bureaucracy in a one-party dominant system. Comparative bureaucratic systems.** Lexington MA: Lexington Books, 165-83.
95. Quah, J. S. (1999). **Corruption in Asian countries: Can it be minimized?.** *Public Administration Review*, 483-494.
96. **Qatar Second National Development Strategy 2018~2022** ,Printed: Gulf Publishing and Printing Company, Doha. Ministry of Development planning and statistics,
97. Rathmell, A., & Schulze, K. (2000). **Political reform in the Gulf: The case of Qatar.** *Middle Eastern Studies*, 36(4), 47-62.
98. Robinson, M. (2015). **From old public administration to the new public service: Implications for public sector reform in developing countries.** UNDP Global Centre for Public Service Excellence.
99. Sarker, A. E. (2006). **New public management in developing countries: An analysis of success and failure with particular reference to Singapore and Bangladesh.** *International Journal of Public Sector Management*.
100. Sehested, K. (2002). **How new public management reforms challenge the roles of professionals.** *International Journal of Public Administration*, 25(12), 1513-1537.
101. Shalender, K. (2015). **Organizational Flexibility for Superior Value Proposition: Implications for Service Industry.** *Int J Econ Manag Sci*, 4(256), 2.

102. Sprenger, J. (2011). **Hypothetico-deductive confirmation.** *Philosophy Compass*, 6(7), 497-508.
103. Sun, R., & Van Ryzin, G. G. (2014). **Are performance management practices associated with better outcomes? Empirical evidence from New York public schools.** *The American Review of Public Administration*, 44(3), 324-338.
104. Stoker, G. (2006). **Public value management: A new narrative for networked governance?.***The American review of public administration*, 36(1), 41-57.
105. Thomas, R., & Davies, A. (2005). **Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services.** *Organization studies*, 26(5), 683-706.
106. Turner, M. (2002). **Choosing items from the menu: New public management in Southeast Asia.** *International Journal of Public Administration*, 25(12), 1493-1512.
107. Vigoda, E. (2003). **New public management.** *Encyclopedia of public administration and public policy*, 2, 812-816.
108. Valizhonovna, R. G. (2021). **Experience in modernization of Great Britain Government.** *Middle European Scientific Bulletin*, 10.
109. Wallis, J., & Dollery, B. (2001). **Government failure, social capital and the appropriateness of the New Zealand model for public sector reform in developing countries.** *World development*, 29(2), 245-263.
110. Yamamoto, H. (2003). **New Public Management-Japan's Practice.** *Institute for international policy studies*, 3.
111. Youssef, E. R., LEMQEDDEM, H. A., & EZZAHIRI, M. (2022). **Le New Management Public l'ère de Covid 19 et ses variantes: quelle performance au Maroc?.***Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1).
112. Yu, T. F. (1997). **Entrepreneurial state: The role of government in the economic development of the Asian newly industrialising economies.** *Development Policy Review*, 15(1), 47-64.

الفهارس

1. فهرس المحتويات
2. قائمة الجداول
3. قائمة الأشكال
4. الملاحق

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
V	الملخصات
IX	قائمة المختصرات
XII	خطة الدراسة
	المقدمة
2	1. تقديم الإشكالية
5	2. المعالجة المنهجية للدراسة
11	3. هيكل الدراسة وخطتها البحثية
الفصل 1: عرض وتحليل الدراسات والجهود المعرفية السابقة	
17	تمهيد
18	1.1 التحليل البيبليومتري لدراسات المناجمنت العمومي الحديث
18	1.1.1 عرض بيانات التحليل البيبليومتري لدراسات المناجمنت العمومي الحديث
20	2.1.1 عرض وتحليل نتائج بيانات التحليل البيبليومتري لدراسات المناجمنت العمومي الحديث
32	3.1.1 عرض الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية في المناجمنت العمومي الحديث
34	2.1. التحليل البيبليومتري لدراسات أداء الإدارة العمومية
34	1.2.1 عرض بيانات التحليل البيبليومتري لدراسات أداء الإدارة العمومية

36	2.2.1 عرض وتحليل نتائج بيانات التحليل البيبليومتري لدراسات أداء الإدارة العمومية
48	3.2.1 عرض الفجوات البحثية والتوجهات المستقبلية في أداء الإدارة العمومية
49	3.1. عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية وأهمية الدراسة مقارنة معها
50	1.3.1 عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية الأجنبية
59	2.3.1 عرض وتحليل الدراسات السابقة المرجعية العربية
63	3.3.1 أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة
66	خلاصة الفصل الأول
الفصل 2: المقاربات النظرية والفكرية للمناجمنت العمومي الحديث	
68	تمهيد
69	1.2. الأصول التاريخية للمناجمنت العمومي الحديث
69	1.1.2 التطور التاريخي للمناجمنت العمومي الحديث
70	2.1.2 أسباب ظهور المناجمنت العمومي الحديث
71	3.1.2 نظريات المناجمنت العمومي الحديث
75	2.2. طبيعة المناجمنت العمومي الحديث
75	1.2.2 مدخل تعريفي للمناجمنت العمومي الحديث وخصائصه
76	1.1.2.2 مفهوم المناجمنت العمومي الحديث
77	2.1.2.2 الخصائص العامة للمناجمنت العمومي الحديث
82	2.2. 2 مبادئ المناجمنت العمومي الحديث
85	3.2.2 الشروط المسبقة لنجاح نموذج المناجمنت العمومي الحديث
88	3.2. تطبيق المناجمنت العمومي الحديث
88	1.3.2 العناصر المهمة الواجب توفرها عند تطبيق ممارسات المناجمنت

	العمومي الحديث
89	2.3.2 الافتراضات التي يقوم عليها المناجمنت العمومي الحديث
90	3.3.2 الصعوبات التي تواجه الإدارات العمومية من أجل التطبيق السليم لممارسات المناجمنت العمومي الحديث
92	خلاصة الفصل الثاني
الفصل 3: تطور أداء الإدارة العمومية من خلال تطبيق ممارسات المناجمنت العمومي الحديث	
94	تمهيد
95	1.3. مدخل نظري لأداء الإدارة العمومية
95	1.1.3 مفهوم الأداء والأداء العمومي ومكوناته
95	1.1.3.1 مفهوم الأداء
96	2.1.1.3 مفهوم الأداء العمومي ومكوناته
97	2.1.3 مفهوم تحسين الأداء
98	3.1.3 خصائص الأداء العمومي
99	2.3. أبعاد قياس أداء الإدارة العمومية
100	1.2.3 ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج
101	2.2.3 تحسين جودة الخدمات العمومية

102	3.3.3 المرونة التنظيمية
104	4.2.3. الرضا العام
105	3.3. التفسير النظري لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية.
106	1.3.3 النماذج النظرية المفسرة لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية.
116	2.3.3 التجارب الرائدة في تقييم دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية.
117	1.2.3.3 تجربة قطر في الإصلاح الإداري وتبني مبادئ المناجمنت العمومي الحديث
123	2.2.3.3 تجربة سنغافورة في تبني مبادئ المناجمنت العمومي الحديث
127	3.2.3.3 . تجربة المملكة المتحدة في تبني ممارسات المناجمنت العمومي الحديث وإصلاح الأداء العمومي
133	3.3.3 تفسير دور المناجمنت العمومية الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية من خلال الدراسات السابقة.

133	1.3.3.3. تحليل دور الدراسات السابقة الأجنبية لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية:
137	2.3.3.3. تحليل دور الدراسات السابقة العربية لدور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية:
140	خلاصة الفصل الثالث.

الفصل 4: الدراسة الميدانية

142	تمهيد
143	1.4. تشخيص الإدارات العمومية محل الدراسة
143	1.1.4 التعريف بالإدارات محل الدراسة
144	2.1.4 مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها
144	1.2.1.4 مجتمع الدراسة
145	2.2.1.4 خصائص العينة
147	3.1.4 أداة الدراسة
152	2.4. عرض وتحليل نتائج الدراسة
152	1.2.4 عرض وتحليل نتائج المحور الأول المناجمنت العمومي الحديث
152	1.1.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد النظرة الإستراتيجية

154	2.1.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد التغيير في أسلوب الإدارة
156	3.1.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد الإدارة التشاركية
157	4.1.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد الحوكمة
159	2.2.4 عرض وتحليل نتائج المحور الثاني أداء الإدارة العمومية
160	1.2.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج
161	2.2.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد تحسين جودة الخدمات العمومية
163	3.2.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد المرونة التنظيمية
165	4.2.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد الرضا العام
167	3.2.4 عرض وتحليل نتائج محور المتغيرات المعدلة
167	1.3.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد سمات الوظيفة
168	2.3.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد العوامل التنظيمية
169	3.3.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد الضوابط والقوانين
171	4.3.2.4. إجابات أفراد الدراسة حول بُعد العوامل الخارجية
173	3.4. اختبار فرضيات ونموذج الدراسة
173	1.3.4 شروط استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية

175	2.3.4 التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس
175	1.2.3.4. النمذجة البنائية لنموذج المناجمنت العمومي الحديث
179	2.2.3.4. النمذجة البنائية لنموذج أداء الإدارة العمومية
182	3.2.3.4. النمذجة البنائية لنموذج المتغيرات المعدلة
185	3.3.4. النمذجة البنائية للنموذج الهيكلي للدراسة
189	4.3.4. نموذج تحليل المسارين متغيرات الدارسة
191	5.3.4. اختبار فرضيات الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة
191	1.5.3.4. اختبار الفرضية الأولى في ضوء نتائج الدراسات السابقة
192	2.5.3.4. اختبار الفرضية الثانية في ضوء نتائج الدراسات السابقة
192	3.5.3.4. اختبار الفرضية الثالثة في ضوء نتائج الدراسات السابقة
193	4.5.3.4. اختبار الفرضية الرابعة في ضوء نتائج الدراسات السابقة
194	5.5.3.4. اختبار الفرضية الرئيسية في ضوء نتائج الدراسات السابقة
196	خلاصة الفصل الرابع
الخاتمة	
198	1- تلخيص الدراسة
200	2- نتائج الدراسة

202	3- تطبيقات نتائج الدراسة
203	4- اقتراحات الدراسة
204	5- آفاق الدراسة:
205	قائمة المراجع
217	الفهارس
229	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1/01)	تردد (تكرار) الكلمات المفتاحية في المناجمنت العمومي الحديث	20
(2/01)	الدول الأكثر نشرًا واستشهادًا في المناجمنت العمومي الحديث	30
(3/01)	تردد (تكرار) الكلمات المفتاحية في أداء الإدارة العمومية	38
(4/01)	الدول الأكثر نشرًا واستشهادًا في أداء الإدارة العمومية	47
(1/02)	تعريف الباحثين والمؤلفين للمناجمنت العمومي الحديث	76
(1/02)	الاختلاف الجوهرية بين الإدارتين العمومية التقليدية والمناجمنت العمومي الحديث	78
(3/02)	فئات عناصر المناجمنت العمومي الحديث وخصائصها	81
(4/02)	أدوات ومبادئ المناجمنت العمومي الحديث	82
(5/02)	مساهمات المؤلفين في توضيح مبادئ المناجمنت العمومي الحديث	83
(1/04)	العدد الإجمالي للإطارات وعينة الدراسة في الإدارات المعنية	145
(2/04)	خصائص عينة الدراسة	146

148	المتوسط الحسابي للأوزان والاتجاه الموافق لها	(3/04)
149	معاملات الاتساق الداخلي والثبات لمحاور وأبعاد المناجمنت العمومي الحديث	(4/04)
150	معاملات الاتساق الداخلي والثبات لمحاور وأبعاد أداء الإدارة العمومية	(5/04)
151	معاملات الاتساق الداخلي والثبات لأبعاد المتغيرات المُعدّلة	(6/04)
153	التحليل الإحصائي لأسئلة لُبُعد النظرية الإستراتيجية	(7/04)
154	التحليل الإحصائي لأسئلة لُبُعد التغيير في أسلوب الإدارة	(8/04)
156	التحليل الإحصائي لأسئلة لُبُعد الإدارة التشاركية	(9/04)
158	التحليل الإحصائي لأسئلة لُبُعد الحوكمة	(10/04)
160	التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج	(11/04)
162	التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد تحسين جودة الخدمات العمومية	(12/04)
163	التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد المرونة التنظيمية	(13/04)
165	التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد الرضا العام	(14/04)
167	التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد سمات الوظيفة	(15/04)
169	التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد العوامل التنظيمية	(16/04)
170	التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد الضوابط والقوانين	(17/04)
172	التحليل الإحصائي لأسئلة بُعد العوامل الخارجية	(18/04)
174	شروط استخدام النمذجة (CB-SEM)	(19/4)
178	نتائج جودة المطابقة لنموذج القياس لمتغير المناجمنت العمومي الحديث	(20/04)
181	نتائج جودة المطابقة لنموذج القياس لمتغير أداء الإدارة العمومية	(21/04)
184	نتائج جودة المطابقة لنموذج القياس لمحور المتغيرات المُعدّلة	(22/04)
188	نتائج جودة المطابقة للنموذج البنائي لمتغيرات النموذج الهيكلي للدراسة	(23/04)

قائمة الأشكال:

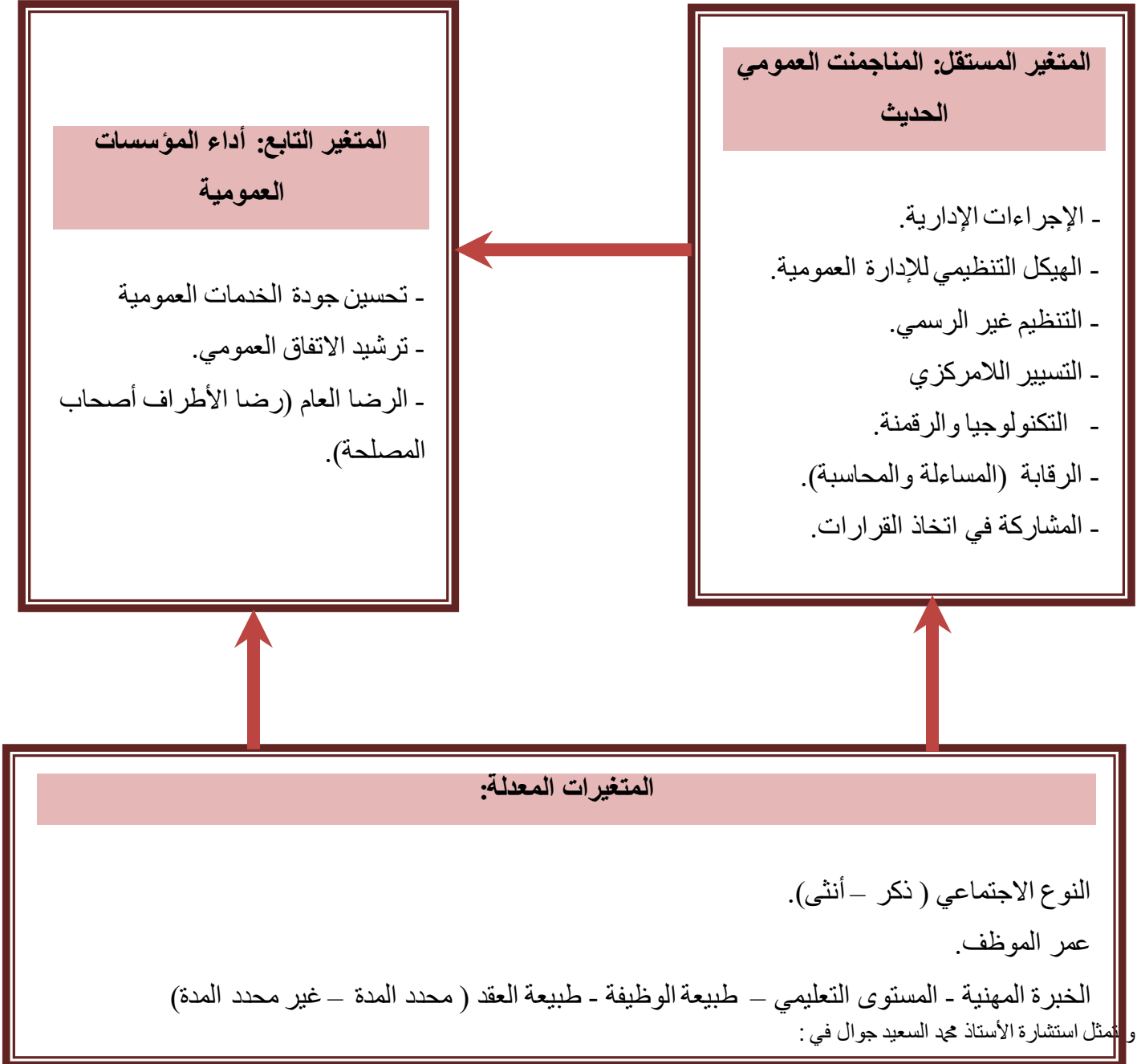
رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1/01)	توزيع بيانات التحليل الببليومتري "المناجنت العمومي الحديث"	18
(2/01)	شبكة الكلمات المفتاحية (المصطلحات) في المناجنت العمومي الحديث	23
(3/01)	شبكة الباحثين المرجعيين في المناجنت العمومي الحديث	24
(4/01)	الباحثين الأكثر نشرًا في المناجنت العمومي الحديث	25
(5/01)	الباحثين الأكثر استشهادًا في المناجنت العمومي الحديث	26
(6/01)	شبكة المؤسسات البحثية في المناجنت العمومي الحديث	27
(7/01)	المؤسسات البحثية الأكثر نشرًا في المناجنت العمومي الحديث	28
(8/01)	المؤسسات البحثية الأكثر استشهادًا في المناجنت العمومي الحديث	28
(9/01)	شبكة الدول المرجعية في المناجنت العمومي الحديث	31
(10/01)	توزيع بيانات التحليل الببليومتري لمتغير "أداء الإدارة العمومية"	35
(11/01)	شبكة الكلمات المفتاحية (المصطلحات) في أداء الإدارة العمومية	37
(12/01)	شبكة الباحثين المرجعيين في أداء الإدارة العمومية	41
(13/01)	الباحثين الأكثر نشرًا في أداء الإدارة العمومية	42
(14/01)	الباحثين الأكثر استشهادًا في أداء الإدارة العمومية	43
(15/01)	شبكة المؤسسات البحثية المرجعية في أداء الإدارة العمومية	44
(16/01)	المؤسسات البحثية الأكثر نشرًا في أداء الإدارة العمومية	45
(17/01)	المؤسسات البحثية الأكثر استشهادًا في أداء الإدارة العمومية	45
(18/01)	شبكة الدول المرجعية في أداء الإدارة العمومية	47
(1/03)	مكونات الأداء	96
(2/03)	العناصر الأداء التنظيمي للمنظمات العمومية	107
(3/03)	عناصر الأداء من خلال الإدارة بالنتائج في المؤسسات العمومية	109
(4/03)	نموذج معزوز للإدارة المتكاملة بالنتائج	111
(5/03)	مكونات الغرض من المنظمة في الإدارة العمومية	113

114	نموذج المناجمنت العمومي الحديث وفقا لمقاربة الإدارة بالأهداف	(6/03)
176	نموذج القياس لمتغير المناجمنت العمومي الحديث قبل التعديل	(1/04)
177	نموذج القياس لمتغير المناجمنت العمومي الحديث بعد التعديل	(2/04)
179	نموذج القياس لمتغير أداء الإدارة العمومية قبل التعديل	(3/04)
180	نموذج القياس لمتغير أداء الإدارة العمومية بعد التعديل	(4/04)
182	نموذج القياس لمحور المتغيرات المُعدّلة قبل التعديل	(5/04)
183	نموذج القياس لمحور المتغيرات المُعدّلة بعد التعديل	(6/04)
186	النموذج الهيكلي للدراسة قبل التعديل	(7/04)
187	النموذج الهيكلي للدراسة بعد التعديل	(8/04)

الملاحق

1- نموذج الدراسة قبل التحكيم:

تتمثل ملاحظات واستشارة الأستاذ بن عودة مصطفى في : كثرة أبعاد المتغيرات والتي يصعب عليك تحديدها وهناك أيضا تداخل كبير بين كثير من الأبعاد وخاصة بين الأبعاد الوسيطة والتابعة. وبالتالي فإن أبعاد كل المتغيرات تصبح كما يلي:



عدم وجود متغير وسيطي أو ضابط من خلال عنوان الأطروحة أي هناك علاقة مباشرة بين المناجمت العمومي الحديث، وتحسين أداء الإدارة العمومية، وبالتالي تكون أبعاد المتغيرين كما يلي:

المتغير المستقل: المناجمت العمومي الحديث

- المعتقدات الفردية (الحافز، الترقية...).
- التغيير في أسلوب الإدارة.
- التسيير التشاركي.
- التسيير اللامركزي.
- العوامل التنظيمية (الثقافة، الهيكل...).
- الضوابط والقوانين المنظمة ل NPM .
- تفعيل المساءلة والمحاسبة.

المتغير التابع: أداء المؤسسات العمومية

- تحسين النتائج والاستغلال الأمثل للموارد.
- تحسين جودة الخدمات العمومية
- المرونة التنظيمية (الرقمنة والحكومة الالكترونية)
- الرضا العام (رضا الأطراف أصحاب المصلحة)

هذه استشارة الأستاذتين (بن يحي نجاة ، بلقرع فطيمة) من جامعة الجلفة.

بعض الملاحظات:

- بالنسبة للعنوان فصياغته سليمة مئة بالمائة ولا وجود لمتغير وسيط فالمتغير الوسيط يجب أن يظهر ضمن الكلمات المفتاحية.
- لديك في العنوان متغيرين فقط وهما:

المتغير المستقل: المناجمت العمومي الحديث

المتغير التابع: أداء الإدارة العمومية

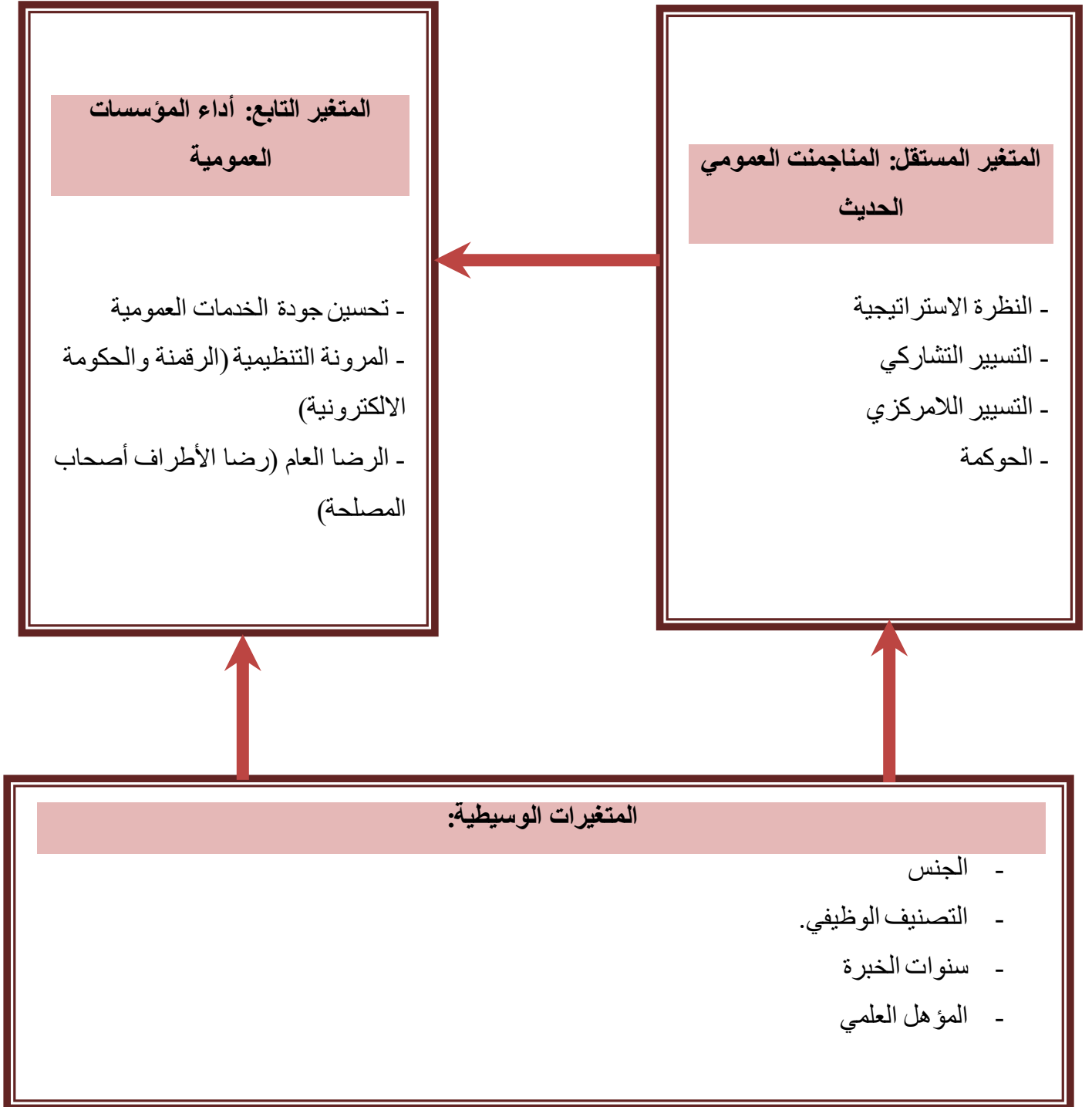
(ملاحظ حافظ على تسميات المتغيرين بدون التعديل في كلمة واحدة)

- عليك أن تستعين بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وأرجح لك المتغيرات التالية:

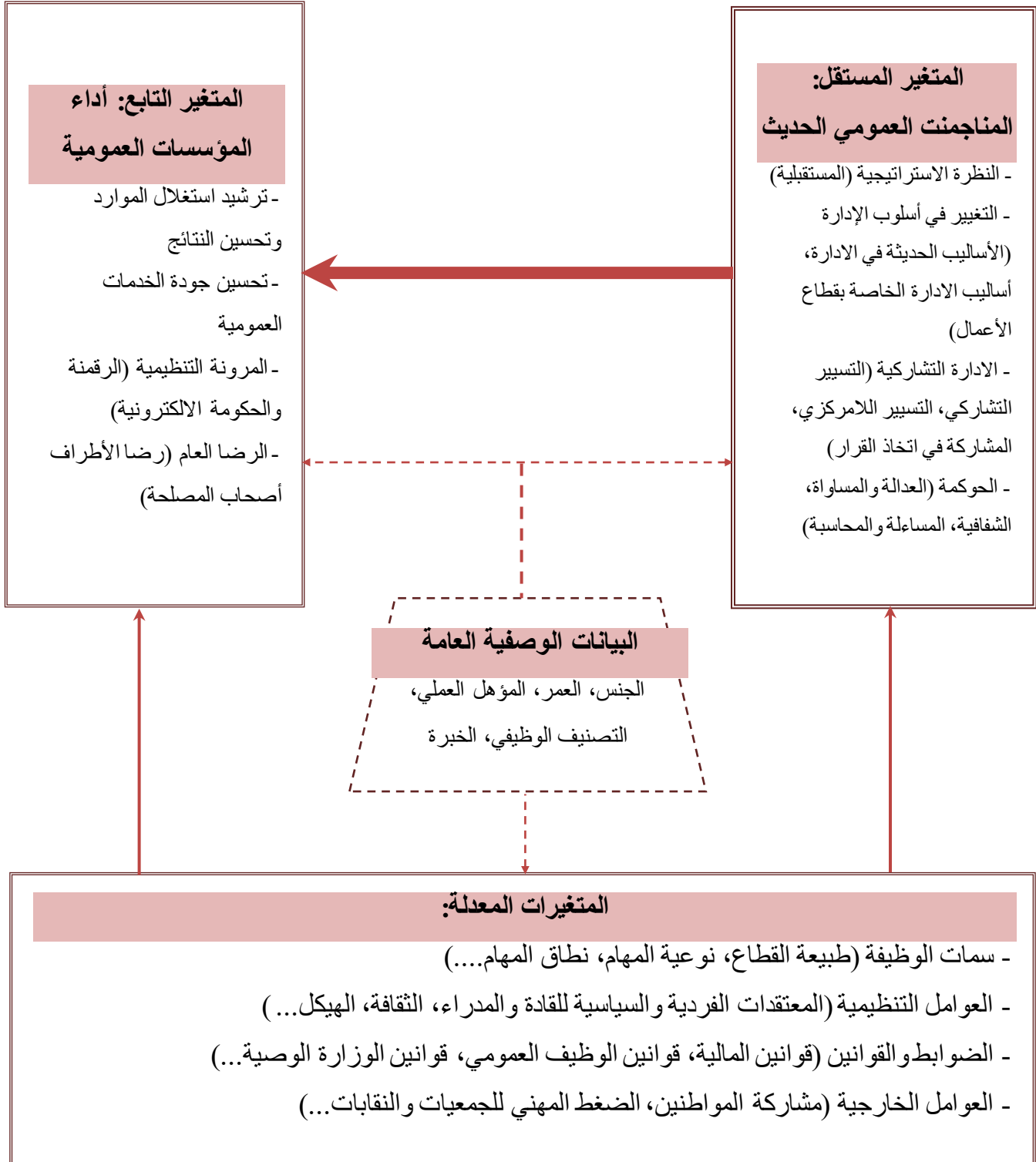
* الجنس؛ * لتصنيف الوظيفي (على حسب المؤسسة تعطيك التصنيف مثلا: عون تنفيذ، عون تحكم، إطار، إطار سامي)

* الخبرة المهنية والمستوى التعليمي

- بالنسبة للمتغير المستقل فقط بالنسبة للأبعاد: البعد 2 والبعد3 أنصحك تجمعهم تحت بعد الإدارة التشاركية، أيضا بالنسبة للعدالة والمساواة والمساءلة تحت بعد الحوكمة
- بالنسبة للمتغير التابع يا حبذا لو تم تحديد الأبعاد بدقة واختصارها كي لا تعيقك فيما بعد في الدراسة والتحليل.
- ويصبح النموذج لديك كالاتي:



2- نموذج الدراسة بعد التحكيم:



3- نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية قبل التحكيم:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان خاص باستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

بعنوان :

مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارات العمومية-دراسة لعينة من إطارات الإدارات العمومية لولاية الوادي-

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د شرقي خليل

من إعداد الطالب :

زبيدي مكي

سيدي /سيدي

في إطار التحضير لإكمال أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان : " دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية – دراسة عينة من الإدارات العمومية لولاية الوادي." نرجوا من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان، حيث يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة آراء كافة عمال المؤسسة حول أهمية ودور المناجمنت العمومي الحديث في زيادة تحسين أداء إدارتكم، ومدى تأثيرها على أداء إدارتكم، ولأنكم انتم الذين تستطيعون إعطاءنا صورة صحيحة عما سبق فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصراحة.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

❖ بيانات عن المستجوب:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: اقل من 30 من 31-40 سنة من 41-50 سنة اكبر من 50 سنة

المؤهل العلمي: اقل من ثانوي ثانوي جامعي شهادات أخرى

الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

التصنيف الوظيفي:

طبيعة القطاع: نوعية المهام: معقدة غير معقدة

الرقم	العبارات	البعد			
		عالي	عالي جدا	متوسط	منخفض جدا
1	القيم السائدة في إدارتكم تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة.				
	تجد تقدير امن قبل رئيس مصلحتك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي.				
	القيم السائد في إدارتكم تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين سواء على أساس الحقوق أو الواجبات.				
	تتمتع إدارتكم بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز مختلف المهام بكل سهولة. يسهل الهيكل				
2	تلتزم إدارتكم بأحكام القانون و تعمل على تجسيد أخلاقيات الأعمال. السؤال يتضمن فكرتين مختلفتين اختر واحدة فقط				
	لدى عمال إدارتكم علم بمستجدات قانون المالية الحالي. العاملين				
	تطبق إدارتكم المساواة في الترقيات المهنية. الوظيفية				
3	أفكارك وأرائك تؤخذ بعين الاعتبار من قبل رئيس مصلحتك عند اتخاذه للقرارات.				
	إدارتكم ملتزمة بأحقية المراقبة الخارجية على أداؤها من قبل المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام بمراقبة				

					أدائها.	
					إدارتكم تسمح بدخول المواطنين ووسائل الإعلام ومؤسسات المجتمع المدني موقعه المتابعة أدائها. سؤال غير واقعي ومكرر لسابقه 9	10
					يشارك الموظفون في صياغة الرؤية المستقبلية للإدارة. ليست لدينا هذه الثقافة الاستبتيان منسجم مع ثقافة العينة	11
					لديكم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب المناجمنت العمومي الحديث.	12
					يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقه و المبدعة.	13
					تحرص إدارتكم على دمج المعرفة في كافة الأنشطة الإدارية.	14
					علاقتك بالمسؤول علاقة رسمية فقط.	15
					العمل الذي تمارسه غير روتيني.	16
					يتم تقديم الخدمة في كل الأوقات المحددة لعمل مصالح إدارتكم.	17
					يمكن تفعيل العمل عن بعد في أغلب العمليات التي تقوم بها إدارتكم، خاصة في هذه الظروف.	18
					يمكن إشراك القطاع الخاص في إنتاج وتقديم الخدمات العمومية. غير واضح	19
					تدعم إدارتكم سياسة المشاركة الفاعلة بين الموظفين.	20
					تتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات في إدارتكم بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين. عاملين	21
					يتاح للعاملين في إدارتكم الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم.	22
					يشجع العاملون في إدارتكم على الأخذ بالمبادرات خارج التعليمات الرسمية.	23
					هناك سهولة وحرية في الحصول على المعلومات على أساس منتظم وفي الوقت المناسب.	24
					رئيس مصلحتك يتعامل معك بعدالة وشفافية كافية. السؤال يتضمن فكرتين مختلفتين إخترا واحدة فقط	25
					الأجهزة الرقابية ملتزمة بتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة.	26
					مصادر المعلومات الرقمية(الالكترونية)الحديثة التي يوفرها الموقع الالكتروني للمؤسسة كافية .	27

					تستخدم مؤسستكم مواردها استخدامًا فعالاً.	28	ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج
					العمل ضمن فريق من الزملاء يزيد من عطاء الفرد وكفاءته، وبالتالي تحقيق النتائج المرجوة.	29	
					تطبق مؤسستكم مبدأ ترشيد النفقات عندما يكون بإمكان المسؤول التحكم في قيمة كل صفقة.	30	
					تحظى إدارتكم بثقة المستفيدين من خدماتكم.	31	
					تعتمد إدارتكم على برامج معينة لتبسيط إجراءات تقديم الخدمات. مساعدة.	32	تحسين جودة الخدمات العمومية
					لدى العاملين في إدارتكم القدرة على تقديم حلول جديدة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	33	
					يتم التعامل والعناية بشكل شخصي مع العميل.	34	
					هناك سرعة في إتمام الخدمة.	35	
					تتبنى مؤسستكم نظام الرقمنة في العمليات الإدارية المختلفة.	36	
					مدى مساعدة نظام الرقمنة في مكافحة البيروقراطية في إدارتكم. صياغة البند غير واضحة	37	المرونة التنظيمية
					درجة مساهمة الإدارة الالكترونية في أداء عملكم.	38	
					ساهم نظام الرقمنة في تبسيط إجراءات عملك الإداري اليومي. مكرر 37	39	
					يتعامل الموظفون في مختلف مصالح إدارتكم بمهنية واحترافية ويحترمون رغبات المواطنين. السؤال يتضمن فكرتين مختلفتين إخترا واحدة فقط	40	الرضا العام
					حسن معاملة من طرف أعوان الخدمة للزبائن.	41	
					يوجد في عملي حوافز متنوعة ومناسبة.	42	
					جودة الخدمة المقدمة.	43	

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

4- نموذج الاستبيان المستخدم في الدراسة الميدانية قبل التحكيم:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان خاص باستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية

بعنوان :

مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارات العمومية -
دراسة لعينة من إطارات الإدارات العمومية لولاية الوادي -

من إعداد الطالب : تحت إشراف الأستاذ الدكتور :

*شريقي خليل

*زبيدي المكي

سيدي /سيدي

في إطار التحضير لإكمال أطروحة الدكتوراه الموسومة بعنوان : " دور المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية – دراسة عينة من الإدارات العمومية لولاية الوادي." نرجوا من سيادتكم المساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال الإجابة على أسئلة الاستبيان، حيث يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة آراء كافة عمال المؤسسة حول أهمية ودور المناجمنت العمومي الحديث في زيادة تحسين أداء إدارتكم، ومدى تأثيرها على أداء إدارتكم، ولأنكم انتم الذين تستطيعون إعطاءنا صورة صحيحة عما سبق فإننا نلتمس منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل دقة وصرحة.

نشكر لكم حسن تعاونكم معنا

1. البيانات الوصفية العامة:

الجنس : ذكر أنثى

العمر: اقل من 30 من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: اقل من ثانوي ثانوي جامعي شهادات أخرى

الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

التصنيف الوظيفي:

القطاع:

الإدارة:

2. المحور الأول: المناجمنت العمومي الحديث:

حدد مدى التزام إدارتكم بممارسات المناجمنت العمومي الحديث فيما يتعلق بالنظرة الإستراتيجية، التغيير في أسلوب الإدارة، الإدارة التشاركية، الحوكمة.

الرقم	العبارات	الدرجة			
		عالي	عالي جدا	متوسط	منخفض جدا
01	لدى إدارتكم رؤية مستقبلية واضحة لتطوير قطاع نشاطها				
02	لدى إدارتكم رؤية مستقبلية واضحة لتطوير ممارسات المناجمنت فيها				
03	لدى إدارتكم خطة إستراتيجية محددة للاستجابة لتطلعات كل المستفيدين منها (المتعاملين معها)				
04	لدى إدارتكم خطة إستراتيجية مرنة تمكنها من التعامل من الموقف مهما كانت الظروف (مشكلات، أزمات، ضغط بيئي... الخ)				
05	لدى إدارتكم أهداف محددة بدقة تحدد الأداء المطلوب منها مستقبلا				
06	يتم تنظيم دورات تدريبية لموظفي إدارتكم في المناجمنت				

					العمومي الحديث	
					تعتمد إدارتكم أساليب إدارية حديثة لتقديم خدماتها	07
					تعتمد إدارتكم أساليب الإدارة الناجحة المطبقة في القطاعات العمومية الأخرى	08
					تعتمد إدارتكم أساليب الإدارة الناجحة المطبقة في القطاع الخاص	09
					تقوم إدارتكم بتغيير وتجديد كل الممارسات التي تعيق العمل الإداري فيها	10
					تتم مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات في إدارتكم بشكل جماعي وبمساهمة الموظفين	11
					يتاح للعاملين في إدارتكم الحرية في تحديد الأسلوب المناسب لإنجاز أعمالهم	12
					تعتمد إدارتكم إلى مشاركة المستفيدين من خدماتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطتها	13
					يتم تحديد أهداف إدارتكم بمشاركة الأطراف أصحاب المصلحة (المتعاملين أفرادا أو مؤسسات، الموظفين، النقابات والجمعيات	14
					يعتمد المسؤولون في إدارتكم إلى تفويض جزء من صلاحياتهم لتمكين الموظفين	15
					مصادر المعلومات الرقمية (الالكترونية) الحديثة التي يوفرها الموقع الالكتروني لإدارتكم كافية ومحدثة باستمرار	16
					هناك سهولة وحرية في الحصول على المعلومات المتعلقة بإدارتكم وقطاعكم على أساس منتظم في الوقت المناسب	17
					يتم الإفصاح عن التقارير الخاصة بنشاط إدارتكم بكل شفافية	18
					الأجهزة الرقابية ملتزمة بتقديم تقارير أداء دورية للجهات العليا بكل وضوح ودقة	19
					يتم مساءلة المسؤولين في إدارتكم عن كل قصور في أداء الأنشطة	20

3. المحور الثاني: أداء الإدارة العمومية

حدد مدى التزام إدارتكم بمؤشرات الأداء العمومي فيما يتعلق بترشيد استغلال الموارد وتحسين

النتائج، تحسين جودة الخدمات العمومية، المرونة التنظيمية، الرضا العام.

الرقم	العبارات	عالي	عالي جدا	متوسط	منخفض	منخفض جدا	البعد
21	تستخدم إدارتكم كل مواردها لتقديم خدمات متميزة						ترشيد استغلال الموارد وتحسين النتائج
22	يتم الاستفادة من كفاءات الموارد البشرية لإدارتكم لتقديم خدمات متميزة						
23	تطبق إدارتكم مبدأ ترشيد النفقات عندما يكون بإمكان المسؤول التحكم في قيمة كل صفقة						
24	يتم في إدارتكم تحسين نتائج الأداء سنة بعد الأخرى						
25	يتم في مؤسستكم الاستناد إلى مبدأ الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف وترشيد استخدام الموارد						
26	تعتمد إدارتكم على برامج معينة لتبسيط إجراءات تقديم الخدمات						تحسين جودة الخدمات العمومية
27	يحرص المسؤولون في إدارتكم على تحسين الخدمات ويدعمون برامج تحسين الجودة						
28	هناك نظام لإدارة الجودة يعتمد في إدارتكم بتحسين جودة الخدمات						
29	يتم في إدارتكم الاستناد إلى شكاوى المستفيدين لتحسين جودة الخدمات						
30	يتم في إدارتكم مراعاة مبدئي السرعة والمرونة في تقديم الخدمات						
31	تبنى مؤسستكم نظام الرقمنة في العمليات الإدارية المختلفة						المرونة التنظيمية
32	ساهم نظام الرقمنة في تبسيط إجراءات عملكم الإداري اليومي						
33	يتم في إدارتكم تفويض الصلاحيات للقضاء على البيروقراطية						
34	يتم في إدارتكم تفويض الصلاحيات للقضاء على المركزية						
35	الهيكل التنظيمي (التقسيم الإداري) في إدارتكم يساعد على تدفق المعلومات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب						
36	يتعامل الموظفون في مختلف مصالح إدارتكم بمهنية						٢ -

					واحترافية ويحترمون رغبات المواطنين	
					رضا الأطراف أصحاب المصلحة والمواطنين من أولويات المسؤولين في إدارتكم	37
					يتم في إدارتكم تقييم رضا الأطراف أصحاب المصلحة بالخصوص المواطنين من خلال الاستقصاءات	38
					يأخذ بعين الاعتبار كل الشكاوى لتحقيق رضا الأطراف أصحاب المصلحة	39
					الإدارة الوصية راضية على أداء إدارتكم	40

4. المحور الثالث: المتغيرات المعدلة

حدد مدى التزام إدارتكم بمؤشرات المتغيرات المعدلة التي تؤثر على تبني المناجمنت العمومي الحديث وعلى أداء الإدارة العمومية، ومنها: سمات الوظيفة، العوامل التنظيمية، الضوابط والقوانين، العوامل الخارجية.

الرقم	العبارات	البعد			
		عالي	عالي جدا	متوسط	منخفض جدا
سمات الوظيفة	41				قطاع النشاط الخاص بإدارتكم في تغيير وتجديد مستمر
	42				المهام الموكلة لكم في إدارتكم تنسم بالتنوع
	43				المهام الموكلة لكم في إدارتكم تتغير باستمرار
	44				نطاق المهام الموكلة لكم في إدارتكم واضح ومحدد
العوامل التنظيمية	45				القيم السائدة في إدارتكم تنظر إلى الأفراد كمورد هام له قيمة
	46				يعتقد مسؤولو إدارتكم أنكم الأساس في نجاحهم ويدعمونكم ويحفزونكم
	47				القيم السائدة في إدارتكم تنظم العلاقة بين الإدارة والعاملين سواء على أساس الحقوق أو الواجبات
	48				تتمتع إدارتكم بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز مختلف المهام بكل سهولة

					49	تلتزم إدارتكم بأحكام القانون وتعمل على تجسيد أخلاقيات الأعمال	الضوابط والقوانين
					50	تلتزم إدارتكم بالقوانين المحددة من قبل الوزارة الوصية	
					51	لدى إدارتكم علم بمستجدات قانون المالية الحالي	
					52	تلتزم إدارتكم بكل قوانين التوظيف العمومي في التوظيف والترقيات.... وغيرها	
					53	إدارتكم ملتزمة بأحقية المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني ووسائل الإعلام بمراقبة أداؤها	العوامل الخارجية
					54	تأخذ إدارتكم بعين الاعتبار الأسس الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي عند أداء أنشطتها	
					55	تعالج إدارتكم انشغالات موظفيها بناء على الاجتماعات الدورية المنظمة مع النقابات	
					56	تعالج إدارتكم انشغالات المواطنين بناء على الاجتماعات الدورية المنظمة مع الجمعيات	

في الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير وشكرا.

5- قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتساب
01	كمال منصورى	أستاذ التعليم العالى	كلية العلوم الاقتصادية جامعة بسكرة
02	مصطفى عوادى	أستاذ التعليم العالى	كلية العلوم الاقتصادية جامعة الوادى
03	بن عودة مصطفى	أستاذ التعليم العالى	كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة
04	محمد السعيد جوال	أستاذ التعليم العالى	كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة
05	فطيمة بلقرع	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة
06	نجاه بن يحي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجلفة