



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المركز الجامعي تيسمسيلت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي وأثرها على أداء المؤسسات الجامعية

دراسة حالة المركز الجامعي تيسمسيلت

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأستاذ:

-عادل رضوان

إعداد الطالبين:

● مرزوق إيمان

● قراش ميمونة

لجنة المناقشة:

رئيسا

ممتحنا

مقررا

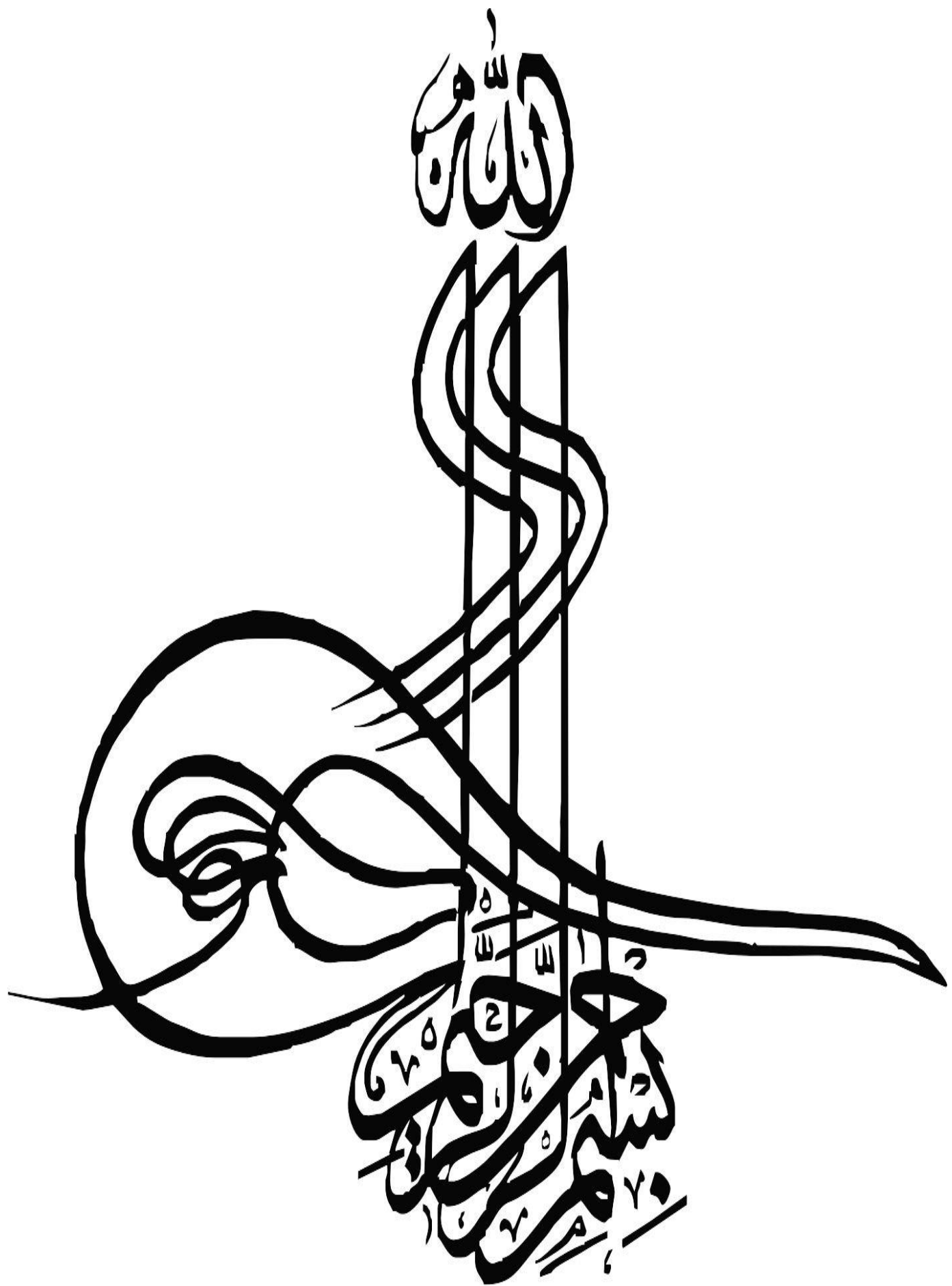
الأستاذ زيان موسى مسعود

الأستاذ زيان بروجة علي

الأستاذ عادل رضوان

السنة الجامعية: 2017/2016





شكر وتقدير

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستهديه ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلا نجيء له وليا مرشدا، أما بعد:

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين .

نحمد الله تعالى الذي جعلنا نوفق لإتمام هذا العمل المتواضع الذي أخلصناه لوجه الكريم والذي جاء بعد ثمرت جهد ونضال طويل راجين منه تعالى أن يجعله خيرا وسعادة لمن يسلك درب العلم وأن يجعله صدق جارية في ميزان حسناتنا.

إعترافا منا بالجميل والفضل لأهل الفضل فمن لم يشكر الناس لم يشكر الله وعليه نحاول أن نوجز ما عجز اللسان أن ينطقه وأبت الأنامل إلا أن تنشقه،

فأصدق عبارات الشكر الجزيل وأعرق آيات الإمتنان وأسمى صفات الإحترام والتقدير

إلى أستاذنا ومرشدنا

الأستاذ: عادل رضوان

كما نتقدم بالشكر إلى هؤلاء الذين نحسبهم شموعا تحترق لتتير لنا درب العلم والمعرفة: أساتذتنا الكرام

إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث بدون إستثناء شكر الله لهم جميعا.

"كن عالما، فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

إهداء

إنه ليعجز اللسان عن التعبير فمهما حاولت لن أفي حق هؤلاء.

إلى من قال الله فيهما "ووصينا الإنسان بوالديه إحسانا"

إلى التي أهدتني الوصل دون الخصام...إلى من ربتني وسقتني من حنينها شهد المنام .

التي أروضتني حنانا وحباً...إلى فيض العطف والمودة..إلى التي سهرت من أجل راحتي .

أمي العزيزة

إلى رمز النبل والأخلاق ..منبع الجودة والكرم.. إلى الذي رافقني بإرشاداته وتوجيهاته في حياتي.

أبي العزيز

إلى رمز المحبة والوفاء أخواتي :حنان، حياة، براءة، ولاء

إلى أخي بشير وزوجته شهيناز وابنته الكتكوتة دينا

إلى جدتي أطال الله عمرها

إلى قرة عيني وزوجي حفظه الله لي عبد الرحمان مركيدان.

إلى صديقتي ورفيقة دربي قراش ميمونة.

إلى صديقة الطفولة وأختي سولاف وعزيرتي سامية.

إلى كل أصدقاء وزملاء الدراسة دون استثناء وخاصة طلاب الماجستير إدارة أعمال لموسم 2016/2017

إيمان

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله النبي الأمين وعلى أله وصحبه أجمعين إلى يوم الدين.
قال تعالى: "وقل لهما قولاً كريماً واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني
صغيراً." صدق الله العظيم

*أهدي هذا الإنجاز إلى حبيبة روحي، ملكتي أُمي وأتمنى لها الشفاء لا يغادر سقما.

*إلى حبيبي وتاج رأسي أبي الغالي..

*والدي، قرّة عيني، حفظهما ربي وأطال عمرهما.

*إلى إخوتي وسندي في هذه الدنيا: رابح، عبد القادر، عزوز، محمد، حفظهم الله.

*إلى أخواتي الحبيبات وأخص بالذكر أختي خيرة، أُمي الثانية وحبيبي ونور عيني ورفيقة دربي، وإلى كل
عائلي وأهلي.

*إلى شريكي في هذا الإنجاز ورفيقي وأختي الثانية إيمان مرزوق.

*إلى أصدقائي وصديقاتي: سامية، وهيبّة، أخي لحسن، سليمان ومحمد وسولاف.

*إلى كل من كرس حياته في طلب العلم

مقدمة

ملخص

التسيير العمومي الوسيلة الأساسية للوصول للأهداف سواءً على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي ويرجع الاهتمام المتزايد لموضوع التسيير إلى حجم القوة بين الدول المتقدمة والمتخلفة والتي تنتج عنها سياسة الهيمنة والتبعية التي فرضتها الدول المتقدمة على حساب الدول المتخلفة مما جعل هذه الأخيرة تسعى إلى تطبيق نموذج جديد للتسيير من أجل الوصول إلى الأهداف المنتظرة والتي تتمثل في إجتاهين وهما التسيير العمومي الحديث وإتجاه هندرة .

قمنا بدراسة حول الإتجاهات الحديثة في التسيير العمومي التي تأثر على أداء المؤسسات الجامعية من خلال تطويرها وتحسين تسييرها الإداري كما تقوم بزيادة الكفاءة والفعالية، وذلك بالتعديل وإدخال إصلاحات إدارية مختلفة.

حيث توصلنا في دراستنا أن من الضروري تطبيق إتجاهات حديثة في التسيير العمومي في جميع الجامعات من أجل زيادة الكفاءة والفعالية وتطوير أدائها.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي، أداء المؤسسات الجامعية، الكفاءة، الفعالية، التعديل

Résumé

La gestion publique des moyens essentiels pour atteindre les objectifs, que ce soit économique, social ou politique parce que l'attention accrue à la question de la gouvernance à la taille de la force entre les par les pays développés des pays développés et sous-développés qui produisent la politique de domination et de subordination imposée aux dépens des pays sous-développés, ce qui rend cette dernière cherche à mettre en œuvre un nouveau modèle pour la conduite de afin d'atteindre les objectifs attendus, qui sont dans deux directions, à savoir la gestion publique moderne et la direction de la réingénierie.

Nous avons étudié sur les tendances récentes de la gestion publique qui ont affecté la performance des institutions universitaires à travers le développement et l'amélioration de la conduite administrative et augmentera l'efficacité et l'efficacité, et que la modification et la mise en place de diverses réformes administratives.

Où nous sommes arrivés dans notre étude qu'il est nécessaire d'appliquer les tendances récentes dans la gestion publique dans toutes les universités afin d'accroître l'efficacité et l'efficacité et d'améliorer ses performances.

الفهرس

الفهرس

إهداء

شكر

ملخص

I.....	فهرس المحتويات
II.....	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
V	قائمة الاختصارات
IV	قائمة الملاحق
أ	مقدمة:

الفصل الأول: مدخل نظري للتسيير العمومي وأداء المؤسسات الجامعية

2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي
3	المطلب الأول: تعريف التسيير العمومي
5	المطلب الثاني: وظائف التسيير العمومي
9	المطلب الثالث: مبادئ والتزامات التسيير العمومي
11	المطلب الرابع: المؤشرات التنظيمية في التسيير العمومي
12	المبحث الثاني: التسيير العمومي في المؤسسات الجامعية

12	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الجامعية
14	المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية
18	المطلب الثالث: التسيير المالي للجامعة
20	المطلب الرابع: التسيير البيداغوجي
25	المبحث الثالث : دوافع و مبررات تغيير أساليب التسيير العمومي
29	المطلب الأول: المشاكل الاساسية للتسيير العمومي الكلاسيكي
29	المطلب الثاني: نمط تغيير التسيير العمومي الكلاسيكي
31	المطلب الثالث: طرق تغيير الأساليب التسيير الكلاسيكي
33	المطلب الرابع: دوافع إصلاح التسيير العمومي
39	خلاصة الفصل الأول:
	الفصل الثاني: اثر الاتجاهات الحديثة للتسيير العمومي في تحسين أداء المؤسسات الجامعية.
41	تمهيد:
42	المبحث الأول: التسيير العمومي الحديث
42	المطلب الأول: نشأة التسيير العمومي الحديث
43	المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي الحديث
46	المطلب الثالث : مميزات التسيير العمومي الحديث ونماذجه
51	المطلب الرابع : المقارنة بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الحديث
54	المبحث الثاني : اتجاه هندرة
54	المطلب الأول : مفهوم الهندرة
55	المطلب الثاني : مبادئ الهندرة :
57	المطلب الثالث : مراحل تطبيق أسلوب الهندرة :

المبحث الثالث: انعكاسات الاتجاهات الحديثة على تحسين أداء المؤسسات الجامعية.	61
المطلب الأول: بعض التجارب الرائدة في التسيير العمومي الحديث.....	61
المطلب الثاني: تأثير التسيير العمومي الحديث على أداء المؤسسات الجامعية.	70
خلاصة الفصل الثاني:	75

الفصل الثالث: دراسة حالة المركز الجامعي تيسمسيلت

تمهيد:	78
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....	79
المطلب الأول: الجامعة الجزائرية وتطورها.....	79
المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.....	83
المطلب الرابع: الإصلاحات الشاملة في إدارة المركز الجامعي.....	90
المبحث الثاني: الطريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.....	93
المطلب الأول: الطريقة المتبعة.....	93
المطلب الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة.....	96
المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية.....	98
خلاصة الفصل:	115
خاتمة.....	118
قائمة المصادر والمراجع.....	122
قائمة الملاحق.....	122

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
17	نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر.	01
19	تطور الاعتمادات المالية المخصصة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ونسبتها من الميزانية العامة للدولة للفترة 2008 . 2011.	02
20-21	تطور عدد المسجلين في التدرج حسب التخصصات 1993 . 2000.	03
46	تعريفات التسيير العمومي الحديث.	04
53	الفرق بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الحديث.	05
81	يوضح نسبة الطلبة الجزائريين إلى الأوربيين بالكليات التي كانت موجودة بالجزائر سنة 1954.	06
93	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.	07
95	يوضح مقياس ليكارت الخماسي.	08
100	يوضح النوع.	09
101	يوضح السن.	10
102	يوضح سنوات الخدمة في المؤسسة.	11
103	يوضح المستوى التعليمي.	12

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
6	وظائف التسيير	01
90	الهيكل التنظيمي	02
97	متغيرات الدراسة الميدانية.	02
100	دائرة نسبية خاصة بدلالة النوع.	03
101	الأعمدة البيانية بدلالة السن.	04
102	أعمدة بيانية توضح سنوات الخدمة في المؤسسة.	05
103	دائرة نسبية بدلالة المستور التعليمي.	06

قائمة الاختصارات

المعنى	الإختصارات	الرقم
- Planning, Programming, and Budgeting, System. - التخطيط، البرمجة، والميزانية، النظام	P.P.B.S	01
- New Public Management. - التسيير العمومي الحديث.	NPM	02
- National Public Radio. - الإذاعة الوطنية العامة.	NPR	03

قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	إدخال 26 مستجوب للاستبانة في برنامج الإحصاء spss
02	حساب المتوسطات والانحراف المعياري للمجاميع الاجمالية والمتغيرات (الأسئلة).
03	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 39.
04	المركز الجامعي الونشريسي بتيسمسيلت.
05	الاستبيان.

مقدمة



مقدمة:

إن السعي إلى تفعيل التسيير العمومي أصبح أحد أولويات كل الدول المتقدمة منها والمتخلفة، فإذا كان التسيير في المنظمات الاقتصادية واضح المعالم أو القواعد التي تحكمه فإن للتسيير العمومي خصوصيات ترتبط بطبيعة المنظمات أو المرافق وما لها من مهام وأدوار مشتقة من مهام الدولة، إذ يستمد خصوصيته من ضرورة بلوغ أهداف المنظمات العمومية في ظل ما لها من مهام ذات طبيعة اجتماعية واقتصادية وغيرها

عند الاستقلال ورثت الدولة الجزائرية مهام جسيمة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي وبالنظر إلى الإمكانيات الضعيفة لرأس المال الخاص والتوجه السياسي والإيديولوجي الذي تبنته الدولة آنذاك، اضطلعت هذه الأخيرة بالمهام التقليدية لها إلى جانب المهام الاقتصادية (التنمية الاقتصادية) والعديد من المهام الاجتماعية (القضاء ولو جزئياً على البطالة والفقر) ولقد تجسدت هذه المهام في إستراتيجية التنمية التي بدأ تطبيقها منذ سنة 1966.

هذه الإستراتيجية وإن سمحت بتحقيق العديد من أهدافها إلا أنها لم تستطع معالجة العديد من المشاكل المرتبطة بتزايد الاحتياجات وتنوعها على كل المستويات ضف إلى ذلك تعقد مهمة تسيير المنظمات والمرافق التابعة للدولة مما انعكس على مردودية هذه المنظمات مقارنة بالموارد المخصصة لها.

كل هذا دفع إلى اعتماد التحول إلى اقتصاد السوق منذ بداية التسعينات ليضطلع رأس المال الخاص بمهام التنمية الاقتصادية وتتفرغ الدولة بمختلف هياكلها ومنظمتها إلى أداء دورها بأكثر فعالية في المجالات التي تعتبر تقليدية كمهام الإدارة المركزية والمحلية (الصحة والتعليم . الدفاع والنشاطات الثقافية ... الخ (إلا أن تخلي الدولة عن التدخل في النشاط الاقتصادي بصفقتها التجارية لا يفيد باقي المهام بل على العكس من ذلك بات من اللازم رفع مستوى الخدمات العمومية فيما هو متاح من الموارد، ومن أجل ذلك انصبت الجهود الإصلاحية على العملية التسييرية في القطاع العمومي.

في هذا السياق اهتمت النظرية الاقتصادية بكيفيات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق (تحليل التكلفة والمنفعة . ترشيد اختيارات الميزانية).

غير أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تطور الممارسة وتنوع أدوار الدولة، لهذا توسع الاهتمام منذ منتصف السبعينات إلى إسقاط ميكانيزمات السوق على مجالات النشاط العمومي والممارسات التسييرية انطلاقاً

من فعاليتها في المنظمات الاقتصادية حيث ظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيارات العمومية وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، وقد أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية.

وتتمثل هذه التغييرات في قيام الدولة بمنهجية تسيير معينة في سبيل تقديم الكفاية اللازمة من الخدمات، يعد نموذج التسيير علامة فارقة في تطور البلدان لذا تم إنتهاج إتجاهات حديثة في التسيير العمومي الذي يتمثل في إتجاهين.

اتجاه التسيير العمومي الحديث الذي عرف تنظيراً وتطبيقاً متبايناً لاسيما في الدول الأنجلوساكسونية التي اهتمت بإضفاء طابع الكفاءة والفعالية على تسيير المنظمات العمومية .

وإتجاه هندرة أي عملية شاملة تتضمن إعادة هيكلة جميع العناصر المكونة للإدارة في إطار رؤية جديدة للعمل والأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها في الإدارة العامة .

1. إشكالية البحث:

تقوم الإتجاهات الحديثة على نظرة ومنهجية جديدة لتحديد مدى فعالية عملية تسيير المنظمات العمومية من خلال ضرورة الاهتمام أكثر بعملية تقييم النتائج المحققة وطرق قياسها أي النظر إلى تسيير المنظمات العمومية بمنظور تسيير المنظمات الخاصة من حيث مبدأ معالجة المدخلات والمخرجات بإضافة الطابع الكمي على مختلف العمليات والمقارنة بينها بصورة تسمح بتفعيل أدائها وتحقيق أقصى مستوى ممكن من التنمية الاجتماعية والاقتصادية في مختلف القطاعات وتعتبر الجامعة من أهم القطاعات العمومية لما لها من أهمية في التأثير بصورة مباشرة وغير مباشرة على الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع وكذلك على اعتبار أن هذا القطاع يستحوذ على إمكانيات وموارد ضخمة من الجانبين المادي والبشري.

في هذا السياق تتميز الجامعة الجزائرية بعد ما يقارب خمسة وخمسون سنة من الاستقلال بمساهمتها في تكوين الآلاف من الإطارات إستجابة لاحتياجات الاقتصاد الوطني.

وعلى غرار الدول الأخرى فإن تسيير الجامعة الجزائرية يقترن بمجموعة من الإتجاهات الحديثة التي تسعى المؤسسات الجامعية بتطبيقها.

من خلال ما قدم يمكننا حصر الاشكالية الأساسية كالتالي :

ما هي الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي وما مدى تأثيرها على تحسين أداء المؤسسات الجامعية ؟

يشترك من صميم هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية أخرى تتمحور وتدور الدراسة شكلاً ومضموناً وتحليلاً في

الإجابة عليها ومنها:

1. ما مدى تأثير الاتجاهات الحديثة في المؤسسات الجامعية ؟

2 ما هي الأهداف المرجوة من تطبيق الاتجاهات الحديثة في المؤسسات الجامعية؟

3 فيما تتمثل العراقيل التي تقف حائلاً دون تطبيق الاتجاهات حديثة للتسيير العمومي في المؤسسات

الجامعية؟

4. هل التحديث في التسيير العمومي خطوة إيجابية في تحسين تسيير المؤسسات الجامعية ؟

2. فرضيات البحث:

- 1- تطبيق الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي تجعل نسبة اللامركزية عالية في المؤسسات الجامعية.
- 2- من الضروري تطبيق الاتجاهات الحديثة للتسيير العمومي من أجل تحسين أداء المؤسسات الجامعية.
- 3- تعتبر الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي خطوة إيجابية في تطوير أداء المؤسسات الجامعية.

3. حدود البحث :

. من حيث البعد العلمي :تدرج هذه الدراسة ضمن آليات التسيير للمؤسسات العمومية في إطار تقديم

خدماتها وفق نمط اتجاهات حديثة في التسيير العمومي.

. من حيث البعد المكاني :يسعى هذا البحث إلى دراسة الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي وأثرها على

الأداء في المؤسسات الجامعية، من خلال تحليل وتقييم كل المؤشرات الكمية والقياسية للموارد البشرية وما مدى

تطوير وتحسين هذا المنهج الجديد في المؤسسات الجامعية، لذا فإن حدود البحث المكانية ستنحصر في المركز

الجامعي احمد بن يحيى الونشريسي بتيسمسيلت.

-من حيث البعد الزمني :تمثلت مدة الدراسة الميدانية في المركز الجامعي احمد بن يحيى
الونشريسي بتيسمسيلت مدة شهر وهذا منذ بداية السداسي الثاني .

4. منهج البحث:

تحقيقاً لهدف البحث وفي ضوء طبيعته وأهميته ومفاهيمه وفروضه وحدوده وحتى نستطيع الإجابة على أسئلة
البحث والإلمام بكل جوانبه واختبار صحة الفرضيات المذكورة سابقاً في ضوء ما يترتب لنا من بيانات اعتمدنا في
معالجتنا لهذا البحث على المزيج بين المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن، فقد تم استعمال:

. **المنهج الوصفي** :يسرد مختلف المفاهيم المتعلقة بالتسيير العمومي .وكذا المقارنة بين التسيير العمومي القديم
والتسيير العمومي الحديث، وكذا إعطاء صورة للوضع الحالي لتسيير الجامعات في الجزائر.

. **المنهج التحليلي** :تم استعماله من خلال تحليل مختلف المعطيات والتقارير والنتائج المتعلقة بمدى نجاعة
التسيير في المؤسسات الجامعية في الجزائر

. **المنهج المقارن** : وذلك من خلال مقارنة نتائج الجزائر خلال السنوات المتوفرة فيها.

وتماشياً مع هذه المناهج اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأساليب الآتية:

. أسلوب البحث المعلوماتي عن طريق شبكة الأنترنت

. القوانين والتشريعات ذات الصلة بتسيير المؤسسات الجامعية في الجزائر

5. أهداف البحث:

. دراسة واقع الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي خاصة في المؤسسات الجامعية في الجزائر.

. التنويه بإتجاه التسيير العمومي الحديث وإتجاه هندرة وأهميتهم البالغة كونهم منهج جديد متبع.

. عرض نماذج بعض الدول الرائدة في مجال التسيير العمومي الحديث.

6. أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وموضوعية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والتي تتمثل فيما يلي:

. اقتران الموضوع بالإصلاحات المتعلقة بالمؤسسات الجامعية في الجزائر والتي من بينها اتباع نظام LMD.

. أهمية تطبيق إتجاهات حديثة في التسيير العمومي في المؤسسات الجامعية والرغبة في الاستفادة من تجارب

الدول المتقدمة التي كانت لها المبادرة في العمل على تحسين تسيير منظماتها العمومية.

. إن الاهتمام بدراسة الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي للمؤسسات الجامعية في الجزائر يعتبر مكسباً

معرفياً هاماً للطالب ومكسباً كبيراً للأفراد إذ يمكنهم معرفة الأساليب الجديدة في تقديم الخدمة العمومية.

. تزايد استخدام هذا النمط من التسيير في مختلف حكومات دول العالم.

. نقص البحوث والدراسات العربية في هذا المجال خاصة في الجزائر.

7. صعوبات البحث :

. نقص المراجع والكتب باللغة العربية حيث تمت ترجمة الكتب الأجنبية مما صعب من مهمة ضبط

المصطلحات نتيجة التشتت في المفاهيم

. ندرة البحوث في هذا الموضوع.

. صعوبة الحصول على الوثائق الإدارية المطلوبة مما يعيق ويعطل التقدم في البحث العلمي.

8. الدراسات السابقة :

بالنسبة للدراسات السابقة كانت هناك بعض الدراسات على مستوى الماجستير والدكتوراه التي تناولت إما الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي أو التسيير العمومي الحديث أو إتجاه هندرة أو التسيير في المؤسسات الجامعية الجزائرية.

غير أن هذه الدراسات لم تصب في عمق موضوعنا هذا الذي يربط بين الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي وأثرها في المؤسسات الجامعية ومن بين الدراسات التي استطعنا الوصول إليها ما يلي:

أ. أطروحة الماجستير بعنوان التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام من إعداد الطالبة عطار نادية تحت إشراف البروفسور بتركة محمد الزين، من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فرع علوم اقتصادية تخصص تسيير المالية العامة بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان نوقشت سنة 2009-2010

حيث قدمت في هذه الدراسة ثلاث فصول، تناولت في الفصل الأول أساسيات حول التسيير العمومي والقطاع العام أما الفصل الثاني كان بعنوان الإطار النظري للتسيير العمومي الجديد، وفي الفصل الثالث والأخير كان عن التجزئة الجزائرية في مجال تسيير المياه حيث قامت بدراسة ميدانية حول تفويض تسيير الخدمة العمومية لتوزيع المياه والتطهير كانت في شركة المياه والتطهير في وهران قدمت الإنجازات المحققة والعراقيل والانتقادات التي تعرض لها تفويض التسيير .

ب . أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية من إعداد الطالبة يسمينة خدنة تحت إشراف الدكتور رباح كعباش تاريخ المناقشة سنة 2007-2008 بجامعة منتوري بقسنطينة.

اعتمدت على إطارين، الأول الإطار النظري تمثل في أربعة فصول، الأول تناول موضوع الدراسة ورد فيه مفهوم الجامعة مفهوم الطالب . مفهوم التكوين . مفهوم الدراسات العليا أي كان عبارة عن المفاهيم الواردة في الدراسة، أما الفصل الثاني كان عن الجامعة أي نشأتها وأهدافها ومهامها وأنماطها، هذا كان في الجزء الأول أما الجزء الثاني تناول الجامعة الجزائرية وتطورها . استراتيجيات تسيير التعليم في الجامعة الجزائرية.

وفي الفصل الثالث تمثل في النظريات السوسولوجية للجامعة أي النظريات الماركسية . البنائية . الاستثمارية . الوظيفية.

أما الفصل الرابع كان فيه جزئين أولهما نماذج التكوين الجامعي أي النموذج التقليدي و النموذج الحديث وثانياً مكونات العملية التكوينية.

أما الإطار الثاني تمثل في الإطار الميداني شمل فصلين الفصل الخامس و السادس، الخامس عن منهجية البحث الميداني أي مجال الدراسة ومنهج الدراسة، أما السادس عن تحليل نتائج الدراسة كتحليل النتائج وتفسيرها.

ج . أطروحة الدكتوراه بعنوان الأساليب الحديثة للتنمية الادارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق من إعداد الطالب رفيق بن مرسلتي تحت إشراف الأستاذ الدكتور سرير عبد الله رابح نوقشت في ديسمبر 2011 بجامعة مولود معمري - تيزي وزو.

حيث تناول ثلاث فصول، الفصل الأول تحدث عن الإطار النظري للتنمية الإدارية أي الإطار المفاهيمي للتنمية.

وفي الفصل الثاني كان بعنوان إعادة هندسة العمليات الإدارية لتحسين جودة الخدمات الإدارة العامة تطرق إلى أسلوب إعادة هندرة العمليات الإدارية منهجية تطبيقه مثل أسلوب هندرة.

أما الفصل الثالث تمثل في أسلوب الإدارة الالكترونية دوافعه ومنهجية تطبيقه أي شرح هذا الأسلوب وكيفية تطبيقه وواقع تطبيقه في الإدارة العامة الجزائرية.

- تعتبر الإتجاهات الحديثة في التسيير العمومي من أبرز الإصلاحات المطبقة في المؤسسات الجامعية ,حيث تعمل على تحسين أدائها تماشياً مع التطور الحاصل.

9. أهمية الموضوع :

إن المجتمعات تسعى للتقدم والرفي ودفع عجلة تحسين التسيير غير أن هذا لا يمكن تحقيقه دون التعرف على مرتكزات البناء الاجتماعي والثقافي وما ينجز عن هذه المرتكزات من ظواهر اجتماعية قد تكون من الأسباب المعوقة لعملية تحسين التسيير من الأسباب التي تدفعها.

والجامعة إحدى هذه المرتكزات التي لها مساهمة كبيرة في تنمية وتطوير المجتمعات إذا ما أحسن استغلالها وتسييرها، لذا جاء هذا الموضوع لدراسة الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي وأثرها على أداء المؤسسات الجامعية من خلال دراسة واقع تكوين طلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية فهذه الدراسة تستمد أهميتها من ارتباطها الوثيق جدا بما يحدث في قطاع التعليم العالي، فهي تسعى إلى تقويم العملية التكوينية لطلبة الدراسات العليا في الجامعة الجزائرية وفق ما يروج عن ضرورة إعادة النظر في تحسين التسيير العمومي في المعاهد الجامعية المختلفة.

وبجانب المبررات السابقة نجد أخرى يمكن إيجازها في:

. أهمية المؤسسة الجامعية فالقول أن الجامعة كمؤسسة أو كمركز معرفة أي مكان لتجمع الباحثين والعلماء،

ترجع أهميتها لأهمية هذه المعرفة وسيطرتها المتزايدة على نشاطات المجتمع المختلفة.

. هذه الدراسة تفيد في التعرف على بعض مشكلات التسيير في الجامعة الجزائرية .

الفصل الأول

مدخل نظري للتسيير العمومي وأداء المؤسسات

الجامعية

تمهيد:

يعتبر التسيير العمومي الوسيلة الأساسية للوصول للأهداف سواءً على المستوى الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي محلية كانت أو مركزية.

للبحث في موضوع الاتجاهات الحديثة للتسيير العمومي بدا لنا من المنطقي الاهتمام أولاً بموضوع التسيير العمومي أو بصورة أوضح النشاطات التي تخضع لقواعد التسيير العمومي.

من هذا المنطلق سنقوم في هذا الفصل بمحاولة التعرف على ماهية التسيير العمومي، مبادئه والتزاماته، كما سنتطرق إلى صعوبات هذا التسيير وسنتطرق أيضاً إلى إحاطة نظرية المؤسسات الجامعية الذي يعد المحور الأساسي في تطبيق التسيير العمومي، وعليه سنقوم بعرض مفهوم الجامعة، وتسيير الموارد البشرية والتسيير المالي والبيداغوجي للمؤسسات الجامعية.

المبحث الأول: ماهية التسيير العمومي

يعتبر التسيير علم وفن إدارة كل الموارد المتاحة واستغلالها الأمثل بما يخدم الأهداف التنظيمية والأفراد من جهة وأهداف المجتمع من جهة أخرى وفق أسلوب علمي وعملي يضمن ذلك.

التسيير العمومي يعتبر أحد مبررات الخصوصية لموضوع التسيير في المنظمات ذات الطابع الاقتصادي والتجاري، بناءً عليه سنهتم في هذا المبحث بتقديم نظرة توضيحية مختصرة لمفهوم، وظائف، مبادئ والتزامات التسيير العمومي.

للمبحث في موضوع الاتجاهات الحديثة للتسيير العمومي بدا لنا من المنطقي الاهتمام أولاً بموضوع التسيير العمومي أو بصورة أوضح النشاطات التي تخضع لقواعد التسيير العمومي.

المطلب الأول : تعريف التسيير العمومي

إن التسيير العمومي هو الوظيفة الأساسية في كل مستوى من مستويات المنظمات سواء التجارية منها أو الحكومية (جامعات، مستشفيات، بنوك... إلخ) والجدير بالذكر هنا أن التسيير في المؤسسات العامة له خصوصيات ترتبط بطبيعة هذه الأخيرة وما لها من مهام وأدوار مشتقة من مهام الدولة لتحديد في الأخير الإطار الذي يسري عليه هذا النوع من التسيير وهي إدارات القطاع العام أو ما يعرف بالإدارة العامة.¹

إن مصطلح التسيير العمومي أو بالإنجليزية " Public Management " لم يظهر ببعده الحالي وكميديان يستحق الدراسة إلا في النصف الثاني من القرن التاسع عشر (19) مع أستاذ علم السياسة الأمريكية توماس وودرو ويلسون « *Thomas Woodrow Wilson* » ، أستاذ القانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي أصبح رئيساً لها سنة 1913، فقد نشر هذا الأخير بحثاً بتاريخ 1887 تحت عنوان " دراسة الإدارة العامة".²

¹ - رفاعة شريفة، أساسيات حول فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة - الجزائر.

² - مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام. العملية الإدارية، دبر الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص. 20.

كما يعرف **wilson** التسيير العمومي بأنه الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنجاز المشروعات العامة بأكثر قدر ممكن من الفعالية والإتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها.¹

كذلك هو الأمر بالنسبة لجيليني **Gélinier** الذي يرى أن التسيير العمومي هو " تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات العمومية".²

ويعرف فوزي حبيس التسيير العمومي على أنه: " مجموعة نشاطات وأعمال منظمة تقوم بأدائها القوي البشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها بأكثر كفاية إنتاجية وأقصر وقت وأقل تكلفة".³

كما نجد أن **Mc Namara** يعرف التسيير العمومي بأنه: " الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغييرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والسياسية، حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية".⁴

حسب **Batrol-A** فإن مفهوم التسيير العمومي مأخوذ أصلاً من المفهوم الأمريكي **P.P.B.S**⁵ والذي تم الأخذ به في إطار الجيش الأمريكي من أجل التحكم أكثر في الموارد وكذا تعويض مسلسل الخلل الوظيفي (**Le dysfonctionnement**) الذي عرفته القرارات الأكثر مركزية. من خلال هذا المنطق كان من الضروري أن تتبع هذه الخطوة بمنهجية للمراقبة لخلق تسيير إدارة بالأهداف، هذه الأخيرة التي تستند إلى مشاركة الأطر التي تقوم بعملية تحديد الأهداف.

إذ يمكن القول أن التسيير العمومي يمثل العمل الحكومي باعتباره أداة تنفيذ السياسات العامة للدولة، فهي تتعامل دائماً على أساس شخص عام وليس خاص، و يحكم التسيير العمومي القانون العام ويعمل الموظف

¹ عبد الرزاق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000. ص 119.

² عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، بجامعة أبي بكر بالقائيد، بتلمسان، ص 09.

³ حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص 43.

⁴ Abdekaziz Seghir، 'Le Management de Services' communication au colloque national sur : "Le Management Et La Formation En Gestion " institut Sup De Gestion Et De Planification , Alger, 27-29 / 06/99 .

⁵ P.P.B.S (Planning, Programing, and Budgeting, System).

العمومي بصفته الرسمية وليس بصفته الشخصية، و يخضع التسيير العمومي لسلطة الدولة ولمؤسساتها الرسمية، والعمل ضمن السياسة العامة للدولة التي يحددها القانون.¹

كما يعد التسيير العمومي أداة لتحقيق وظائف الدولة من خلال مؤسساتها التي تعكس السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومن هنا كان التلازم بين السلطة السياسية والتسيير العمومي أي بين سلطة الحكم وأداة التنفيذ²

وبالتالي يمكن القول بأن التسيير العمومي يعد الطريقة التي تتحول بها السياسات العامة للدولة إلى أهداف قابلة للتنفيذ ومن هنا كان التلازم بين السلطة السياسية (الدولة) والتسيير العمومي يعد الطريقة التي تتحول بها السياسات العامة للدولة إلى واقع يؤثر في حياة المواطنين.

المطلب الثاني: وظائف التسيير العمومي

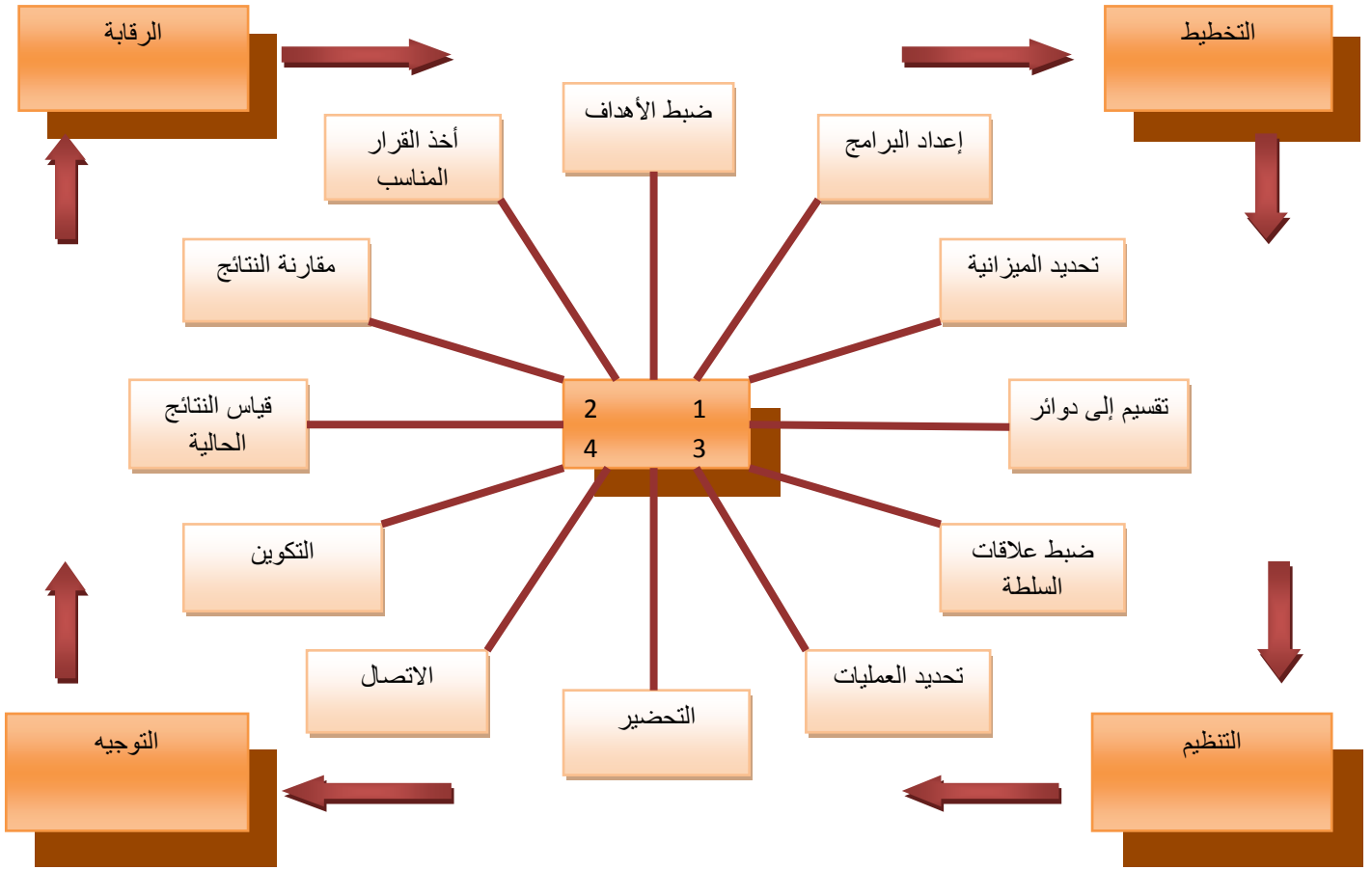
يقوم التسيير العمومي على مجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة (تتمثل في التخطيط ، التنظيم، التوجيه والرقابة) التي اختلف علماء الإدارة في تحديدها ويجدر بنا قبل تقديم موجز لوظائف التسيير أن نشير إلى أن التقسيم السائد لوظائف التسيير والمتمثل في (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) ما هو إلا حصيلة تراكم المعارف والممارسات العلمية وأن هذا التقييم وهذه التجربة وتناولها ضمن تسلسل معين يهدف إلى تسهيل دراستها لأنه كما سبق الذكر فإن هذه الوظائف متداخلة ومتزامنة³ .

¹ - عطار نادية، المرجع سبق ذكره، ص12

² - إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير الدراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، منتدى العالم الثالث، دار الشروق، القاهرة، 2003 ص 87.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 ص 18

الشكل رقم (1.1): وظائف التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, ص 10.

وسنحاول فيما يلي تقديم عرض موجز عن هذه الوظائف:

أولاً: وظيفة التخطيط:

هذه الوظيفة تحتل موقعاً ذا أهمية خاصة بين الوظائف الأخرى، وذلك لأن التسيير الفعال هو الذي يبدأ عمله عادة بالتخطيط والذي يعتبر وسيلة هادفة لتطبيق السياسات وبصفة خاصة التعرض للقرارات الاقتصادية التي يؤثر على المدى الطويل في واقع المجتمعات بالإضافة إلى أن التخطيط يساعد على عملية اتخاذ القرارات وذلك في حالة تقييم آثار السياسات التي تعترض الدولة للوقوف على البدائل والحلول.

. ويعرف جورج تيري التخطيط على أنه:

"الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة والتي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة".¹

. كما يعرف التخطيط بأنه:

"دراسة واختيار وسائل التنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمادية لتحقيق هدف معين في فترة زمنية محددة".²

من خلال التعريفين نستطيع أن نستنتج أهمية التخطيط في نجاح المنظمات عمومية كانت أو خاصة على اعتبار أن كل منظمة تنشأ لتحقيق غاية أو هدف معين، وإذا على المنظمة النجاح، فإنه لا بد من التعبير عن هذه الغاية بالإستراتيجيات والسياسات والخطط فنشاط أي منظمة عمومية وقيامها لينشأ من العدم وإنما هو نتيجة دراسات تضم في فحواها التخطيط.

ثانياً: وظيفة التنظيم

هذه الوظيفة لا تقل أهمية عن وظيفة التخطيط، فقد أطلق بعض علماء الإدارة العامة علم التنظيم على علم التسيير العمومي نظراً لأهمية التنظيم في إطار العملية الإدارية على اعتبار أن التنظيم هو حلقة الربط بين جميع مراحل التسيير من تخطيط، توجيه ورقابة.

يشير تعريف وظيفة التنظيم الإداري خلافاً بين علماء الإدارة العامة، وذلك لاختلاف المنطلق الفكري المستند عليه في تعريف التنظيم، فهناك من يعرف التنظيم إنطلاقاً التنظيم الرسمي* والجهاز الإداري (هيكله - تعميمه).

فيتم التعريف انطلاقاً من تحديد المهام الإدارية، الإجراءات والقواعد الرسمية إذ يعرف التنظيم وفقاً لهذا المنطلق على أنه: "عملية إدارية أساسية تقتضي دراسة هيكل الإدارة وأهدافها ومهامها ومسؤولياتها وأساليب وطرق العمل

¹ طارق المجدوب، القانون التجاري، قصر العدل، بيروت ص 226

² منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، دار المكتب الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 59.

*- التنظيم الرسمي هو تنظيم ذو الصفة الشرعية المستمدة من القوانين واللوائح، أما الغير الرسمي فهو تنظيم اجتماعي ينشأ بصورة تلقائية بين العاملين في الوحدة الإدارية.

فيها، وذلك بهدف تمكينها من تقديم الخدمات التي أوجدت من أجلها بأقل تكلفة ممكنة وأقصر وقت وأكبر فعالية.¹

و هناك من يعرفه انطلاقاً من مفهوم العلاقات الاجتماعية والإنسانية التي يجب أن تحكم هذه الوظيفة الإدارية، حيث يولي الاهتمام هنا بالتنظيم غير الرسمي وهو ما ذهب إليه هربرت سيمون حيث اعتبر التنظيم هو: " هيكل مركب من اتصالات وعلاقات بين مجموعة من الأفراد وهذه العلاقات وما تحتويه من معلومات وقيم واتجاهات هي التي تحكم عملية اتخاذ القرار".²

ثالثاً: وظيفة التوجيه

هناك من يعتبر التوجيه عنصر مكمل للعملية التسييرية، وهناك من يعتبره محورها، لأنه يمثل عملية اجتماعية سلوكية مستمرة نسبياً بينما يمارس التأثير القيادي ومن يتلقى هذا التأثير³، فهو الوظيفة التسييرية خاصة بالمستويات العليا المتمثلة في إصدار الأوامر وتحديد السلطات والمسؤوليات والقواعد وإجراءات العمل، وبمعنى آخر هي العمل على توفير بيئة عمل مناسبة على ضوء فهم طبيعة سلوك وتصرفات الأفراد داخل التنظيم.

" التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري ان ينمي هيكله".⁴

فمن خلال وظيفة التوجيه وإضافة إلى الهدف العام الذي ترمي الإدارة العمومية تحقيقه يندرج تحتها ثلاث عناصر تشكل القاعدة الأساسية في ممارسة هذه الوظيفة و العناصر هي⁵: الاتصال - التحفيز - القيادة.

رابعاً: وظيفة الرقابة:

تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات التسيير، تقوم على أدوات وأساليب كمية ووصفية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق الأهداف والسياسات العمومية وما هو مخطط وإذا كان هناك خطأ ما فيجب

¹ - منال طلعت، المرجع السابق، ص 281 . 280

² - سيد عبد المقصود، محاضرات غير منشورة لطلبة الماجستير في مقياس الخدمة العامة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2003 . 2004.

³ - منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 111 . 112

⁴ - ط. ارق المجذوب، مرجع سبق ذكره، ص 513

⁵ - H- KOONTZ et CODONNELL ، *essentials of management* ، 1992، P 423

تصحيحه في الوقت المناسب، لذا لا تعني الرقابة تصحيح الأخطاء وإنما تعني على وجه الدقة تصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية.

وقد عرفها هنري فايول بأنها " تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للموضوعات والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وان غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها¹

المطلب الثالث: مبادئ والتزامات التسيير العمومي

التسيير العمومي كأسلوب إدارة له مبادئ والتزامات يجب التطرق إليها والتعرف عليها.

الفرع الأول: مبادئ التسيير العمومي

يخضع التسيير العمومي إلى مجموعة مبادئ ينبغي الالتزام بها وهي:

1. المساواة بين مستعملي المرفق العام.
2. منع كل أشكال التمييز لا سيما تلك المبنية على الأصل والعرق والجنس والإعاقة والدين، والآراء السياسية والانتماء النقابي أو أي اعتبار آخر.
3. عدم التحيز في أداء خدمات المرفق العام.
4. العمل على ديمومة واستمرارية بقاء المرفق العام في كل الأحوال.
5. تكييف الخدمات العمومية مع تطور احتياجات المجتمع ومستعملي المرفق العام.

الفرع الثاني: إلتزامات التسيير العمومي.

إن عملية التسيير العمومي ينبغي أن تؤدي في إطار يلزم المرفق العام من مؤسسات وإدارات عمومية باحترام مجموعة الإلتزامات التالية²:

1. إحترام حقوق الإنسان ومبدأ الشرعية:
- . يجب أن تحترم الإدارة العمومية حقوق الإنسان لا سيما كرامة الأشخاص وسلامتهم.
- . تقدم خدمات المرفق العام طبقاً للقوانين والنظم الوطنية
- . تتخذ الإدارة العمومية قراراتها في إطار القانون.

¹- بشير عباس العلاق، الإدارة مبادئ وطائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا، 2004، ص 157.

²- بشير عباس العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 159.

2. الاستفادة من خدمات المرفق العام:

- . تنظم الإدارة العمومية المرفق العام بطريقة تضمن لمستعمليه الحصول على خدمات مناسبة وميسرة.
- . يجب تكريس مبدأ المساواة في الحصول على خدمات المرفق العام وعدم التمييز بين المستعملين في القوانين والنظم الوطنية للدولة.
- . تسهر الإدارة العمومية على توفير شروط إدارة عمومية جوارية تسمح بتوفير خدمات ملائمة وميسرة لمختلف الفئات السكنية.

3. الحصول على المعلومات:

- . تضع الإدارة العمومية في متناول مستعملي المرفق العام كل المعلومات الضرورية حول الإجراءات والشكليات المتصلة بخدمات المرفق العام.
- . تعلم الإدارة العمومية المواطن بكل قرار يعنيه وتبين أسباب وظروف الطعن المتاحة في حالة النزاع.
- . تصميم الوثائق الإدارية العمومية الموجهة لمستعملي المرفق العام في لغة سهلة ومفهومة.¹
- 4. خدمات فعالة وذات جودة عالية:

- . تتضمن الإدارة العمومية خدمات ذات جودة عالية مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- . تسهر الإدارة العمومية على إقامة آليات مناسبة تسمح بالقيام بتقييم دوري لمردودية المرفق العام ولنوعية الخدمات المقدمة للجمهور.

. يتعين على الإدارة العمومية تحديد آجال تنفيذ خدمات المرفق العام والسهر على احترامها.

5. عصنة المرفق العام من المؤسسات والإدارات العمومية:

- . تسهر الإدارة العمومية على إدخال تقنيات مبتكرة وملائمة في أداء خدماتها.
- . تشجع الإدارة العمومية على استعمال التقنيات الحديثة لاسيما تكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد تحسين خدماتها.

. تقوم الإدارة العمومية بإقامة شبك وحيد إذا كان ذلك يتماشى وطبيعة الخدمات التي توفرها.

. تعمل الإدارة العمومية على تبسيط الإجراءات وتخفيف الشكليات المتعلقة بالخدمات.

¹- عبد الله عبد السلام أحمد، التحديات والفرص أمام إدارة أحواض الأنهار العربية، مرجعية نهر النيل الإدارة المتكاملة للموارد المائية في الدول العربية للتنمية الإدارية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008 ص 12

المطلب الرابع: المؤشرات التنظيمية في التسيير العمومي

تسعى المؤشرات التنظيمية إلى تحديد واضح للمسؤوليات و السلطات، فإذا لم يكن المدير يعرف ما هي حدود سلطته و مسؤوليته. فمن غير المنطقي تصور أنه سيعرف كيف يفوض جزءا من سلطته لأنه لا يعرف حدودها، و لتصحيح هذا الموقف لا بد من التحديد الواضح للسلطات والمسؤوليات:

1 . التفويض: التفويض هو العمل الذي يقوم به المدير حيث يوكل اداء عمل معين لشخص آخر يجعله مسؤولا ويعطي له السلطة اللازمة لذلك، فالتفويض علاقة بين شخصين، وهي بهذا الشكل يمكن أن يتوقف مداها في أي نقطة أو مستوى من مستويات التنظيم ولكن لكي يكون التفويض فعالا لا بد وأن تبذل الجهود دائما نحو تفويض السلطة إلى مستويات التشغيل التي تقوم فعلا بأداء العمل.

2 . اللامركزية: أما فيما يخص اللامركزية يجب الإشارة إلى أن الحاجة إليها ليست محل شك أو تساؤل فالحاجة إليها حتمية، فإذا لم تتوحد الخطط العامة وإطار التنظيمي العام وأدوات الرقابة الشاملة بواسطة هيئة مركزية يقودها الرئيس الأعلى للمؤسسات والإدارات العمومية فكل وحدة من وحدات المشروع ستميل إلى السير في طريق مختلف بصرف النظر عن تأثير ذلك على المشروع ككل وهذا يؤدي بالتبعية إلى الفوضى وتفكك المشروع ومن ورائه تفكك المؤسسات والإدارات العمومية.*

3 . خريطة الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي بصورة عامة ماهية العلاقات بين تلك المراكز، وبما أن كل مركز يمثل وظيفة معينة مسندة إلى شخص معين هو شاغل ذلك المركز، فإن اسم الوظيفة أو المركز يجب أن يعكس طبيعة العمل الذي تتضمنه الوظيفة، كما أن اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي يعكسان إلى حد كبير سلطات ومسؤوليات تلك الوظيفة أي اختصاصات شاغل تلك الوظيفة.

* - تقرير الأمم المتحدة الدورة العشرين نيروبي. 4 . 8 نيسان/ أبريل 2005 البند 7 من جدول الأعمال المؤقت .

المبحث الثاني: التسيير العمومي في المؤسسات الجامعية

تحتل الجامعات مكانة هامة في اهتمام الدول على اختلاف مذاهبها وإيديولوجياتها وأنظمتها السياسية، كونها تمثل قمة الفكر في جميع المجالات وهي الملزمة بالوفاء بحاجات المجتمع وتحقيق آماله وتطلعاته خاصة في العصر الحاضر الذي يلعب فيه العلم والبحث العلمي الدور الأساسي في التقدم والرخاء.

سنحاول في هذا المبحث عرض ماهية الجامعة بصفة عامة وذلك بعرض إدارة الموارد البشرية والتسيير المالي والبيداغوجي للمؤسسات الجامعية.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الجامعية

الفرع الأول: مفهوم الجامعة

تعتبر الجامعة القطب الرئيسي في قطاع التعليم العالي من حيث حجمها وميزتها في تقديم خدمة عمومية في هذا القطاع، خاصة في الدول النامية.

سنحاول فيما يلي تقديم مفهوم الجامعة لغةً واصطلاحاً:

أ. لغة: إن اصطلاح الجامعة "university" مأخوذ من الكلمة اللاتينية "universitas" تعني الاتجاه والتجمع، وقد كان استعمال هذا المصطلح إبتداءً من القرن 14 للدلالة على الجامعة بمعناها الحالي واستخدمت كلمة الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب وهي تمثل ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية والمرادفة لها.

. أما كلمة كلية **collège** فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية "colegio" وتعني "القراءة معا" استخدام هذا المصطلح بمفهومه الحالي في أكسفورد منذ القرن 13 لتدل على المكان الذي تجدد فيه الطلاب، المسكن، المأوى، المعيشة والتعليم.

. ونجد في أدبيات التربية والتعليم مفهوماً آخر لمصطلح كلية بمعنى **Faculté** المأخوذة عن كلمة اللاتينية **Facultas** التي تعني القوة أو القدرة.¹

¹ - محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي، المعاصر وأساليب تدريسه، مطبعة النيل، القاهرة 2002، ص 9، 10.

ب . إصطلاحاً:

يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو مفهوم عالمي للجامعة، نظراً لارتباطهما بالأهداف التي أنشأت من أجلها. والتي بدورها تختلف من دولة لأخرى.

فالجامعة كمنظمة للتكوين والتعليم لا تحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد ومن داخل جهازها فحسب، بل تتلقى هذه الأهداف من الكيان الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي تقوم على أساسه.¹

ومن بين التعاريف التي قدمت للجامعة اعتبارها: " تلك المنظمة التي تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا وتقدم برنامجاً للدراسة العليا ولها قدرة منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة".²

ويعرف الدكتور مصطفى الأسعد الجامعة بأنها: " المصدر المؤهل لاستقاء المعرفة من مناهل متعددة المصادر".³

في تعريف ثالث للجامعة وفقاً لوظائفها يعرفها آلان توران بأنها: " مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم والحاجة إلى الخريجين".⁴

نلاحظ أن التعريف الأول قدم مفهوم الجامعة بالتركيز على هيكلها التنظيمي بينما قدم التعريف الثاني الوظيفة المباشرة للجامعة باعتبار أن الوظيفة الأولى لها هي الإعداد العلمي للإطارات وتبني الأبحاث العلمية، وتعتبر الجامعة الإطار الذي ينسب إليه عموماً آخر المراحل التعليمية والمعروفة بالتعليم العالي، أي تجاوز مرحلة ما بعد البكالوريا وامتداد إلى حدود المعرفة والآداب والفنون.

الفرع الثاني : أهداف الجامعة

إذا سلمنا بأن العملية التعليمية لا يمكن أن تتم في فراغ، ولا بد لها أن تعمل في مجتمع تتأثر به وتؤثر فيه، فمن الطبيعي أن تكون أهداف الجامعة نابعة من طبيعة المجتمع الذي أقيمت لخدمته، لذا فإنه من غير الممكن أن نضع أهدافاً محددة لكل الجامعات بغض النظر عن مكانها وزمان وجودها فالأهداف التي تخدم مجتمعا آخر، والأهداف

¹- رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 12 . 13 نوفمبر 2005، ص 397.

²- وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرق الفكري، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية، 2002 ص 290.

³- محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية، بيروت 2000 ص 50.

⁴- سامي سلطي عريفج، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، 2001. ص 51.

التي تستخدم في فترة زمنية معينة لا يمكن أن تطبق هي نفسها في فترة زمنية تالية. ويتفق الباحثون في الشرق وفي الغرب على أن للجامعة اليوم عدد من الأهداف العامة لعل من أبرزها ما يلي:

- أ. تطوير البحث العلمي وتشجيع إجراءه داخل الجامعة وخارجها.
- ب. الإسهام في تعديل وتطوير الاتجاهات في المجتمع المحيط نحو الأفضل.
- ج. نشر المعرفة والثقافة وإشاعتها.
- د. سد حاجة المجتمع من الكوادر المتخصصة والكفاءات الوطنية المدربة وإعدادها لمختلف مجالات الحياة.
- هـ. دراسة مشكلات المجتمع المحيط وفهمها وتحليلها، والبحث عن حلول مناسبة لها.
- و. مواكبة الانفجار المعرفي وثورة المعلوماتية الحادثة في العالم واستثمار معطياتها لصالح المواطن والمجتمع.
- ز. تدعيم القيم الروحية لدى الشباب حتى لا تنقطع صلاتهم بتراثهم الأصيل.
- ح. تدريب وإعادة تدريب أصحاب الكفاءات لمواكبة الجديد والمستحدث في مجالات تخصصاتهم.¹

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الجامعية

إدارة الموارد البشرية هي إدارة خاصة باستقطاب وتطوير ومكافأة وإدارة أفراد المنظمة أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية .

الفرع الأول : تعريف تسيير الموارد البشرية ووظائفها.

1- تعريف تسيير الموارد البشرية:

إن تسيير الموارد البشرية هو التسيير الذي يقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات المنظمة قصد تحقيق الأهداف المرجوة أي أن بقاء المنظمة يتطلب وجود مسيرين وأفراد متمكنين يقومون بتنسيق جهودهم و توجيههم لتحقيق غايات مشتركة.²

¹- الحميسي السيد سلامة، المعلم العربي، بعض قضايا التكوين مشكلات الممارسة المهنية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2003، ص ص 25 . 26.
²- كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص 48

2- وظائف تسيير الموارد البشرية

1- تصميم الهيكل التنظيمي وهيكل الأجور للمنظمة : حيث يمثل هيكل العمالة وصف الحالة الموجودة فعلا في المنظمة من حيث الصفات التي تميز هذه العمالة ومن خلال هيكل أجور يتم تحديد القيمة النسبية لكل وظيفة وتقدير الدرجات الأجرية للوظائف مما يضمن إدارة سليمة لنظام الأجور كذلك متابعة التوصيف الوظيفي والتعرف على الأنشطة الهامة المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات ومن ثم تصميم الوظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها .

1

2- تخطيط القوة العاملة : لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا التحديد طلب

المنظمة من العاملين وتحديد ما هو متاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة والتنسيق مع الإدارة

3- الاختيار والتعيين : حيث تهتم الإدارة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات

التوظيف والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد في المكان المناسب حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الإعداد لاختبار المتقدمين .

4- تقييم الأداء ونظام الحوافز : وذلك للتعرف على أوجه التطور في الأداء ومعرفة أسباب ضعف الأداء

والتطور المهني للموظف ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية وعلى أساسه تقرر المكافأة كما أنها تقلل من تدمير

العاملين و تعطيهم الإحساس بالعدالة كذلك الحافز و الذي يعني منح مقابل الأداء المتميز، ويمكن تحفيزهم على

الأداء الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية والجماعية وعلى أداء المنظمة كلها كما يمكن منح مزايا عينية مثل المعاشات

والتأمينات الخاصة بالمرض ويمكن تقديم خدمات مالية واجتماعية ورياضية .

5- صرف الرواتب والاستحقاقات : إعداد كشوف مرتبات العاملين وحوافز وغيرها وإمساك السجلات

الخاصة بها.

1- علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000، ص95

الفرع الثاني :خطوات تسيير الموارد البشرية .

يتبع المسيرون أربع خطوات متتالية من اجل تزويد المنظمة بالموارد البشرية لتعبئة الوظائف الشاغرة وهذه الخطوات هي ¹

(1) الاستقطاب، (2) الاختيار، (3) التكوين، (4) تقييم الأداء.

1- الاستقطاب: هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الحالية أو المتوقعة في المؤسسات الجامعية.

2- الاختيار: هو عملية تتكون من سلسلة من الخطوات المرتبة ترتيبا منطقيا لتنتهي بتعين أفضل المرشحين للمناصب الشاغرة.

3- التكوين: هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج والمحدد مسبقا.

4- تقييم الأداء: هو قياس أداء الفرد لوظيفة ما في المؤسسات الجامعية .

الفرع الثالث : نظام الأجور والتعويضات

● أسس تحديد الأجور : تعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل

المؤسسة الجامعية نظرا لأن تكاليف الأجور والرواتب تشكل نسبة كبيرة من إجمالي التكاليف التي تتحملها المؤسسة إضافة إلى أهميتها في الحفاظ على العمال الأكفاء وإستقرارهم في المنظمة وتعد الأجور والرواتب جزءا من نظام التعويضات الاجمالية التي يتسلمها العاملون، فالتعويضات المستلمة تتكون من ثلاثة أجزاء أو مكونات هي :

2

- المكون الأول : الراتب أو الأجر الذي يعتمد على عملية تقييم الوظائف.

- المكون الثاني : فهو الحوافز المدفوعة وفق مستوى أداء العامل.

- المكون الثالث : يتضمن الفوائد والخدمات (التعويضات غير المباشرة).

● طرق تحديد الأجور³: هناك عدة طرق تتبع عادة لتقرير الأجور هي :

1- طريقة ترتيب للوظائف : حسب صعوباتها ومن ثم تصنيف الوظائف المتشابهة في فئات متشابهة وتحديد

مستوى أجر كل فئة.

¹- ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993، ص 64.

²- مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، 1996، ص 112.

³- منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 86.

2- طريقة التصنيف : وهي وضع درجات حسب العوامل المهمة في الوظيفة وتختلف هذه الطريقة عن السابقة لأن أساس التصنيف هنا ليس شامل بل أساس النقاط المهمة في الوظيفة كونها تؤثر في نوعية وصعوبة العمل.

3- طريقة النقاط المختصرة :

وفقا لهذه الطريقة يتم تحليل الوظيفة إلى عدة نقاط تشمل مثلا المهارات والجهد المبذول، ودرجة المسؤولية.

4- طريقة النقاط المنفصلة : يتم هنا تقييم كل وظيفة على ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى : تتضمن تحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر.
- المرحلة الثانية : إعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر في العمل
- المرحلة الثالثة: يكون راتب كل وظيفة عدد النقاط مضروبا بالقيمة النقدية حسب النموذج التالي :

الجدول رقم (01-I) : نموذج لاستخدام طريقة النقاط كأساس لاحتساب الأجر

العنصر	درجة أولى	درجة ثانية	درجة ثالثة
المهارة			
المؤهل العلمي	25	20	15
القيام بالمبادرة	20	18	16
الاتصال و الاقناع			
أسلوب الاتصال	55	40	35
القدرة على التأمين	40	36	32
الوسائل المستخدمة في الاتصال	25	20	15
مجموع النقاط	165	134	113

المصدر : محمد قاسم القربوي، " إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام و الخاص " دار

الشرق ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 1990 ، ص 145.

- التبرص و التكوين في المؤسسة الجامعية

يتم إجراء بعض الترتيبات من طرف الطلبة : كجزء من الدراسات العلمية و هذا يمكن الجامعة من تقييم الأفراد و الاختيار من بينهم بعد تخرجهم و تتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة و جاهزة للعمل.¹

المطلب الثالث: التسيير المالي للجامعة

تشكل النفقات المتزايدة للجامعات ضغطا كبيرا على العديد من البلدان لاسيما في بلدان العالم الثالث كالجائز مثلا، وما يميز الجامعات في هذه الدول هو احتكار الدولة للتعليم العالي أي أن الجامعات باعتبارها من المرافق العامة تدار من قبل الدولة ولا وجود فيها للقطاع الخاص.²

إن إلقاء نظرة متفحصة عن أساليب ومصادر تمويل المؤسسات الجامعية بالجائز تبين أن هذه الأخيرة تسيير وتمول بواسطة المساعدات التي تقدمها لها الخزينة العامة، ضمن الاعتمادات المالية المخصصة لمرفق التعليم العالي ولعل السبب في ذلك يرجع بالأساس إلى الاختيار السياسي والايدولوجي الذي تبنته الجائز غداة الاستقلال.

وكذلك إلى التصنيف القانوني للجامعات الذي يضعها ضمن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، فالدولة لم تعد قادرة ومستعدة لتقديم مساعدتها للجامعة بنفس السخاء الذي أبدته في الماضي لا لكونها ترغب في التخلي عن تمويل الجامعة وإنما البحث عن بدائل أخرى تخفف العبء عن الخزينة العامة، فقد كان التوسع الجغرافي ديمقراطية التعليم، مجانية التعليم العالي وتزايد عدد الطلبة السبب الاساسي الذي تطلب التوسع في الهياكل والموظفين والوسائل المادية، كل هذه العوامل أضحت تشكل ميزانية ضخمة على عاتق الميزانية العامة، دفعت إلى إدخال تعديلات على كيفية إدارة وتمويل المؤسسة الجامعية الهدف منها هو فتح الجامعة على محيطها والبحث عن مواردها الذاتية وتأمين مجهودها العلمي والمعرفي قصد الوصول في نهاية الأمر إلى تخفيف بعض العبء على ميزانية الدولة وتكثيفها مع ميكانيزمات الاقتصاد الليبرالي، وسعيا إلى التفتح بالجامعة أكثر على محيطها من خلال ما يعرف بالشراكة الجديدة المبنية على التنافس واقتصاد السوق وفي إطار التوجه العام للبلاد قدم المرسوم 253 . 98 مؤرخ في 24 ربيع الثاني 1419 الموافق ل 17 أوت 1998 المادة 38 في الباب المتعلق بموارد الجامعة أن هذه الأخيرة تتمثل خصيصا فيما يلي:

1. مداخيل الخدمات والدراسات والبحث والخبرات التي تقوم بها الجامعة.

2. القروض والتخصصات الاستثنائية.

¹- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 1964، ص 8.

²- أحمد الخطيب، البحث العلمي والتعليم العالي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة، 2003، ص 90.

3. كل الموارد الأخرى الناتجة عن نشاطات الجامعة ذات الصلة بموضوعها¹، بالإضافة إلى تحصيلات لحقوق تسجيل الطلبة فإن الجامعة يمكنها تأدية خدمات وخبرات بمقابل، عن طريق عقود واتفاقيات كاستغلال براءات الاختراع والمتاجرة بمنتجات نشاطها المختلفة حسب المادة 36 من نفس المرسوم.

حسب الأرقام الواردة في الجرائد الرسمية الخاصة بتوزيع الاعتمادات المخصصة لميزانية التسيير نجد أن وزارة الجامعات قد خصص لها مبلغ 500.600.000.000 دج في سنة 1991 من الميزانية العامة للدولة التي قدرت آنذاك ب 800.250.000.000 دج.² أي ما يعادل 2.6٪ من المجموع ليرتفع هذا المبلغ المخصص إلى 804.630.000.000 دج سنة 92 بنسبة تقدر ب 4،4٪ من الميزانية العامة للدولة.

كما ارتفع هذا المبلغ بصورة ملحوظة في السنوات 2010 . 2014 وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم (02-I): تطور الاعتمادات المالية المخصصة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ونسبتها من الميزانية العامة للدولة للفترة 2008 . 2011.

2011	2010	2009	2008	
58743195	38580667	34857561	24306558	التعليم العالي و البحث العلمي
٪7.03	٪5.74	٪5.53	٪4.71	نسبة ميزانية التعليم العالي و البحث العلمي من الميزانية العامة

المصدر: الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية للسنوات 2008 . 2011.

على غرار فترات السابقة نسجل تطور فيها يخص ميزانية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في فترة 2012 . 2013 حيث بلغت نسبة الميزانية المخصصة لهذا القطاع 661.000.494.63 دج³ بمعدل 7،78٪ من ميزانية التسيير للدولة التي قدرت ب 1.097.385.9000.000 دج لترتفع هذه النسبة إلى 8٪ سنة 2013

¹- مرسوم تنفيذي رقم 98 . 253، العدد 60.

²- قانون رقم 90 . 60 : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 34.

³- القانون رقم 11 . 02 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 86 ص 49.

حيث قدرت قيمة الميزانية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ب 380.000.381.78 دج، وكانت ميزانية الدولة للتسيير في هذه الفترة تقدر ب 1.200.000.000.000 دج¹ وفي سنة 2014 خصص 9,11٪ من ميزانية الدولة للقطاع أي 802.483.173 ألف دينار من ميزانية الدولة المقدرة ب: 2.823.999.837 ألف دينار.

المطلب الرابع: التسيير البيداغوجي

الفرع الأول: تطور عدد الطلبة:

1. الفترة 1990 . 2000: شهد قطاع التعليم العالي ارتفاعا مذهلا في هذه الفترة فيما يخص أعداد الطلبة المسجلين حيث ارتفع هذا العدد بما يقارب ضعفين، فبعد أن كان عدد الطلبة المسجلين في السنة الدراسية 1990 . 1991 يبلغ 197650 طالب، ثم 243397 سنة 1992 . 1993 ليرتفع هذا العدد 466084 طالب لفترة 2000 . 2001، بعد أن كان يقدر ب 407959 طالب لسنة 1999 . 2000². موزعين على تخصصات مختلفة تنصدها علوم التكنولوجيا والعلوم الاقتصادية والتجارية وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

² القانون رقم 21 . 04 . الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 85 ص 26.

³ وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الحولية الإحصائية رقم 29، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999 . 2000 ص 13.

الجدول رقم (I-03) تطور عدد المسجلين في التدرج حسب التخصصات 1993 . 2000

الفترة								التخصصات
96 . 97	%	95 . 96	%	94 . 95	%	93 . 94	%	
20890	7	18792	7.4	17647	7.5	17870	7.3	العلوم الدقيقة
2169	0.7	1735	0.7	1728	0.9	2076	7	علوم تطبيقية
89448	34	86672	37.2	88677	39	92475	31.3	تكنولوجيا
24962	9.6	24298	9.4	22436	9	21499	8.8	علوم طبية
4497	2	4443	91	4410	2	4546	1.6	الطب البيطري
17553	6	15037	55	12993	35	12531	6.2	علوم طبيعية
5609	1.8	4786	2	5177	2	4857	2	علوم الأرض
36085	11	27385	10	23999	10	23797	12.6	علوم اقتصادية و تجارية
24221	7.6	19332	7.1	16896	7	16428	8.5	علوم قانونية
3953	1.4	3491	1.4	3306	1.3	3329	1.4	علوم سياسية و إعلامية
27292	10	22941	4.8	19977	8	19100	9.6	علوم اجتماعية و إسلامية
11615	3	8102	3	7255	3	6807	4	الآداب و اللغة العربية
17260	5.9	15063	6	13926	5	12773	6	اللغة الحية و الأجنبية
42855	100	252347	100	238427	100	238091	100	المجموع

تخصصات	الفترة					
	1997 . 98	%	98 . 99	%	99 2000	%
ج.م.ع. دقيقة التكنولوجيا	.	.	33549	9	20948	5

العلوم الدقيقة	21889	6.4	13511	3.6	12524	3
التكنولوجيا	99581	29.3	70449	19	85812	21
الطب	21798	6.4	20242	5.4	22136	5.4
جراحة الأسنان	2193	0.6	1992	0.5	2137	0.5
الصيدلة	2521	0.7	2081	0.5	2622	0.6
العلوم البيطرية	4531	1.3	3775	1	3515	0.9
جذع .م علوم طبيعية	.	.	20222	5.4	11517	3
علوم طبيعية	23206	7	17157	4.6	24536	6
ج.م لعلوم الأرض و الفلاحة	.	.	2174	0.6	1226	0.3
علوم الأرض	5496	1.6	3186	0.9	3878	1
علوم إقتصادية و تجارية	46731	13.7	59200	16	76193	18.7
العلوم القانونية	32610	9.6	40687	11	57514	1.4
علوم السياسة و علوم الاتصال	5308	1.6	5835	1.5	6005	1.5
العلوم الاجتماعية	33611	10	35064	9.4	32789	8
اللغة و الآداب	15230	4.5	17555	4.7	19542	5
اللغات اجنبية	22148	6.5	24293	6.5	23384	5.7
المجموع	339518	100	372647	100	407995	100

المصدر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي " الحولية الاحصائية رقم 29 ، 32 " د.م.ج الجزائر 2000 ص 12.13.

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل نمو الطلبة في الفترة 1994، 1995 منخفض ليرتفع بعد ذلك سنة 1996 من نسبة 85% إلى 13.16% سنة 1997 وهو ما أدى إلى تطور عدد الطلبة في معظم التخصصات لاسيما منها التكنولوجيا التي تصدر الترتيب تليها العلوم الاقتصادية والتجارية (طيلة الفترة 1994 ، 2000)
2. الفترة 2001 . 2007: لا تختلف هذه الفترة عن سابقها من حيث تعاضم عدد الطلبة المسجلون بالجامعات على مستوى الوطن ويظهر هذا التعاضم من خلال المعطيات التالية:

- في سنة 2001 . 2002 بلغ عدد الطلبة المسجلين 54389 طالبا.¹ وفي السنة الموالية 2002 . 2003 ارتفع هذا العدد إلى 589993 طالب منهم 59953 طالب في التكوين قصير المدى و 27010 طالب في ما بعد التدرج منهم 13998 في الماجستير و 5687 مقيم في العلوم الطبية و 7325 في الدكتوراه، ووصل عدد

¹ - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الحولية الاحصائية رقم 32، د.م.ج. الجزائر 2000 ص 12.13.

المتخرجين في عام 2002 إلى 69900 طالب في التكوين قصير المدى، ليرتفع في سنة 2003 إلى 75000 متخرج.

- اما بالنسبة لسنة 2003 . 2004 .¹

فقد بلغ عدد الطلبة 647371 طالب منهم 28276 في مرحلة ما بعد التدرج أي ما يعادل 4.36% من العدد الاجمالي للطلبة يتوزعون كما يلي:

- 14376 مسجل في الماجستير (بنظاميه القديم و الجديد).
- 5100 مسجل بنظام الإقامة بالعلوم الطبية.
- 8800 مسجل بالدكتوراه (بنظاميها القديم و الجديد).

- وفي فترة 2004 . 2005 :²

قدر عدد الطلبة ب 864122 طالب منهم 43458 طالب (5% من إجمالي الطلبة) مسجلين في مرحلة ما بعد التدرج.

إن هذا النمو المسجل في اعداد الطلبة عبر المراحل الثلاث السابق ذكرها يعود في اعتقادنا إلى اهتمام الدولة بهذا القطاع واتباعها سياسة ديمقراطية التعليم العالي، دون أن نغفل الجانب الطبيعي وهو النمو الديمغرافي الذي شهدته الجزائر، بالإضافة إلى الوعي المجتمعي بأهمية التعليم بصفة عامة التعليم العالي بصفة خاصة، فإذا ما نظرنا بصورة خلفية إلى طور التعليم الثانوي نلمس الارتفاع الهائل في أعداد التلاميذ مما سينتج عنه بالتبعية ارتفاع أعداد الطلبة المسجلين، كما نذكر هنا تبني الدولة لسياسة تعميم توزيع منظمات التعليم العالي من خلال مضاعفتها لعدد الجامعات والمراكز الجامعية عبر مختلف أرجاء الوطن، حيث تتوزع شبكة التعليم العالي والبحث العلمي إلى غاية السنة الجامعية 2013 . 2014 على 63 جامعة، 51 مركز جامعي 61 مدارس وطنية عليا، 05 مدارس عليا الأساتذة، 10 مدارس تحضيرية قسمان تحضيريان مدجان.

الفرع الثاني: تطور عدد الأساتذة:

¹- وزارة التعليم العالي و البحث العلمي : " التأطير البيداغوجي (الحصيله و الآفاق) الجزائر سبتمبر 2004.

² - MESRS ، programme D'actions Quinquennal du Secteur Dans le Cadre du Programme de Soutien à la croissance Economique 2005 – 2009 ، novembre 2004 P 23

- الفترة 2002 . 2003¹: ويتشكل التأطير من 21583 أستاذ موزعين حسب الرتب التالية:

- أستاذ 5.98٪ .
- أستاذ محاضر 9٪ .
- أستاذ مكلف بالدروس 39.39٪ .
- أستاذ مساعد 39.51٪ .
- منسقي تقني 6.14٪² .

وقد بلغ عدد أطروحات الدكتوراه التي تمت مناقشتها إلى غاية 2003، 294 أطروحة من درجة دكتوراه دولة، و24 أطروحة بالنظام الجديد في حين كان عدد أطروحات الدكتوراه يقدر ب 66 أطروحة في سنة 1998³

- أما بالنسبة للفترة 2003 . 2004 فقد بلغت نسبة التأطير للفترة 23205 أستاذ دائم بمعدل تأطير 1 أستاذ لكل 28 طالب⁴.

- وفي السنة الجامعية الموالية 2004 . 2005 بلغ العدد الإجمالي للأساتذة الدائمين في جميع التخصصات حوالي 25000 أستاذ يؤطرون 740000 طالب أي بمعدل تأطير 01 أستاذ لكل 30 طالب.

. بعد أن كان هذا المعدل يقارب 01 أستاذ لكل 18 طالب في الفترة 93 . 94 وهو ما يمثل عجز يقدر ب 24000 أستاذ، إذ ما قورن هذا المعدل بالنمط العالمي الذي يفترض أن يكون 01 أستاذ لكل 15 طالب.

- الفترة 2012 . 2013 فقد سجلت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 29062 أستاذ موزعين حسب الرتب التالية:

- أستاذ 2192 .
- أستاذ محاضر 3013 .
- أستاذ مكلف بالدروس و مساعد 23034 .
- منسق تقني 1.823¹ .

¹- وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الحولية الإحصائية رقم 32، مرجع سابق. ص 18.

²- التعليم العالي بالأرقام مستخرج من موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

³ - MESRS : OP. Ci. P14

⁴- وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، التأطير البيداغوجي الحصيلة والآفاق، مرجع سبق ذكره.

لقد حاولنا في عرضنا للتأطير البيداغوجي وفقا لما تسنى لنا من المعطيات إلى إبراز مدى تطور الأساتذة والتي كما تبينه المعطيات الرقمية، فقط استطاعت الدولة أن تحقق تطورا ملحوظا جدا للرفع من هذه النسبة التي وصلت إلى 99.75% في سنة 2013 وهو ما يبرز الجهد المبذول للنهوض بهذا الجانب ورغم ذلك وخلافا للتطور الملحوظ في نسبة الأساتذة وبالرغم من الجهود الميذولة من طرف الدولة لمحاولة تحسين معدل التأطير إلا أن هذا الأخير يبقى بعيدا عن المقاييس والأنماط العالمية.

المبحث الثالث: دوافع و مبررات تغيير أساليب التسيير العمومي

إن اعتماد الإدارة في معاملاتهما على أساليب وطرق تسييرية متجاوزة أصبح يشكل عائقا كبيرا أمامها لتحسين مردوديتها وجودة خدماتها المقدمة للمرتفقين خاصة وأن جل الإدارات في الدول النامية بشكل عام تعاني من الانغلاق اتجاه تجارب الدول الأخرى في ميدان الإدارة وبالتالي عدم الإستفادة من التكنولوجيا العالمية والبحث العلمي والمستجدات في مجال الإدارة الذي يمكنه أن يساهم في تقدم وازدهار هذه الأخيرة.

المطلب الأول : المشاكل الأساسية للتسيير العمومي الكلاسيكي.

تستحوذ النشاطات المالية للدولة على أهمية قصوى لما لها من تأثير على بقية أوجه نشاط الدولة غلا ان تضخم أعباء الدولة وما ترتب على ذلك من ديون عمومية أثر على فعالية وكفاءة سير مختلف المرافق والقطاعات الحكومية لهذا السبب صيغت العديد من النظريات التي تمس مختلف جوانب عملية التسيير في قطاع العمومي.

الفرع الثاني: ضعف الأداء والفعالية

تحت تأثير العديد من العوامل بات من الضروري رفع أداء كفاءة المرافق والقطاعات العمومية، لقد عرفت العديد من الدول المتقدمة وحتى النامية تغييرا جذريا في مستوى تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية

¹- التعليم العالي بالأرقام مستخرج من موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي. Dz. w . w . w . mes redtu.

باتجاه التقليل ولكن ذلك أصبح غير كاف بالنظر إلى عدم كفاءة القطاع العمومي من حيث مستوى الأداء وكفاءة استخدام الموارد المتاحة.¹

وقد لعبت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، العولمة، الأزمة المالية الدولية، الأنماط الجديدة في التسيير، وتجديد الفكر الليبرالي دورا أساسيا في حث القطاع العمومي إلى رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة له من خلال الإصلاحات التي أدخلت على تسيير هذا القطاع.

إن مسألة ضعف الكفاءة والفعالية في القطاع العمومي يمكن استنتاجها نظريا من مختلف المقاربات المهمة بالاقتصاد العمومي وتسيير المرافق العمومية، ويتعلق الأمر هنا بالمقاربات التالية:²

- حقوق الملكية: تؤكد على خصوصية المحيط العام للقطاع العمومي وبناءا عليه تتعرض لمسألة الرقابة الممارسة على الأنشطة وتنتهي إلى أن هذه الوظيفة لا تمارس بالشكل المطلوب بل إنها تمارس بالشكل السيئ في الكثير من الأحيان وبالتالي فإن الحل يكمن في إعادة النظر الجذرية في بنية القطاع العمومي بما يضمن النتائج المطلوبة في مجال التخصيص الأمثل للموارد المتاحة لمختلف منظمات القطاع.

- عدم تناظر المعلومات: انطلاقا من مواضيع الجودة وعدم تناظر المعلومات تؤكد هذه المقاربة على أن الأعراف المستخدمين يتبعون استراتيجيات قائمة على نوع من الانتهازية من شأنها تعطيل المنظمات والمرافق العمومية في أداء مهامها وفي مقدرتها وكفاءتها على بلوغ النتائج المنتظرة من أنشطتها وهذا الأمر يتطلب إيجاد الميكانيزمات المناسبة لإضفاء الفعالية على العمل الإداري ورفع مستوى كفاءتها.

- وضعية المنظمات: في هذه المقاربة يطرح التساؤل حول ما إذا كان من الضروري إعادة النظر في أنماط تنظيم وتسيير المنظمات والمرافق العمومية التي تواجه صعوبات جمة في مجال التحكم، التكيف، التنظيم بصورة عامة ما يحدث غالبا في كل التنظيمات.

- خصوصية التسيير العمومي: هذه المقاربة لا تعطي للتسيير العمومي أية خصوصية وبناءا عليه فهي تعتبر أنه لا جدوى من التفكير والعمل لإيجاد أنماط التسيير السائدة في القطاع الخاص وإسقاطها على المنظمات العمومية آخذين بعين الاعتبار كل التوصيات والمفاهيم التي صيغت في السنوات أو الفترة الأخيرة حول المنظمات أو المرافق العمومية وكيفية تسييرها.

¹ - Encyclopedia Universalis, ed Encuclopedia Universalis, France SA, 2002, Tome 7, P.816.

² - X – GREFFE ,GESTION PUBLIQUE44. ED Dalloz , Paris, 1999, PP, 32- 84.

إن كل هذه المقاربات تؤثر على أرض الواقع بنسب متفاوتة، غير أن هناك وجهة نظر أخرى تدمج بين مقارنة عدم تناظر المعلومات والمقاربة القائمة على نظرية حقوق الملكية والتي اعتبرت أن مستوى التسيير العمومي تأتي من أنماط اتخاذ القرارات التي تترك مجالات لعدم الدقة لتؤول إلى تشجيع وتعظيم المصالح الخاصة على حساب المصالح العامة في ظل عدم دقة ، تناظر ووفرة المعلومات وقد مثل هذا الاتجاه الأخير أكثر الاتجاهات والمقاربات انتقادا للتسيير العمومي في الفترة الأخيرة.

الفرع الثاني: تراجع دور الدولة

لقد كان دور الدولة لعقود كثيرة يقوم على تأمين خدمات الأمن والدفاع الخارجي والقضاء وهو ما يعرف بالدولة الحارسة، وأول استعمال لهذا المصطلح يعود إلى Olivier Emile سنة 1870 وابتداء من منتصف القرن 19 تزايد تدخل الدولة في المجالات الاقتصادية والاجتماعية وتعود بوادر هذا التحول إلى أزمة سنوات الثلاثينات التي أعطت دفعا جديدا لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية¹ و التي تمثل دورها الأساسي في:

1. توفير الخدمات الأساسية للمجتمع.

2. وضع القواعد العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي.

3. وضع نظام قضائي لحماية الحقوق واحترام التعاقدات.

4. فرض الضرائب.

5. السيطرة على النظام النقدي (إصدار العملة الوطنية).²

في منتصف السبعينات عرفت كثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادرها إلى نهاية الستينات ورغم كل محاولات الإصلاح هنا وهناك، إلا أن السياسات المطبقة لم تعطي النتائج المرتقبة. لقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي في تلك الفترة حيث كان هذا الفكر يقوم على اعتبار أن تعاضد دور الدولة وما لذلك من آثار على مختلف الأنشطة هو السبب في استمرار واستفحال أزمة الاقتصاديات الغربية.

¹- J ean YVES capul ET OLIVIER Garnier ، **dictionnaire d'economie et de sciences**، 1990 ، PP 181 – 182.

²- و صاف سعدي، الدور الاقتصادي الجديد للدولة في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة ودورة تدريبية حول أساليب الخصوصية وتقنياتها، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، من 03 إلى 07 أكتوبر، 2004.

وعليه وبناء على العديد من المساهمات الفكرية كانت أولى الإصلاحات تهدف إلى تقليص دور الدولة الاقتصادي والاجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط وكان لآلية السوق والمنافسة دورا متزايدا في ضبط الاقتصاديات وهكذا ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل وتحقيق الاستقرار في المؤشرات الاقتصادية¹ وهكذا تم التراجع على معظم مبررات تدخل الدولة التي أوجدها الفكر الاقتصادي انطلاقا من المدرسة الكيترية وحتى المساهمات التي قدمها العديد من الكتاب في مجال الاقتصاد والتسيير العمومي.²

الفرع الثالث: تأثير النظريات الحديثة.

هناك العديد من النظريات الحديثة التي واكبت تجدد الفكر الليبرالي والتي لها تأثير كبير على عمليات تسيير القطاع العمومي، سنحاول فيما يلي التعرف للبعض منها لما لها من أهمية في مجال موضوعنا بالمقارنة مع النظريات الأخرى التي تؤثر هي أيضا على هذا النوع من التسيير لكن قد تمس جوانب ليست موضوع اهتمامنا كما هو الحال بالنسبة لنظرية الانفاقات.

1- نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية la théorie des convention :

تعود هذه النظرية إلى سنة 1973 من خلال المساهمات النظرية ل R.Coase في مجال الاهتمام بالمنظمات وكيفية تسييرها فقد بين هذا الباحث مشروعية لجوء المنظمات في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكانيزمات السوق وذلك باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجرائها.

وقد قام ويليامسون E. O. Williamson ، ابتداءا من سنوات السبعينات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح نظرية تكاليف عقد الصفقات أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثين في مجال سلوك المنظمات ولاسيما في علاقتها بميكانيزم السوق.

وبصورة مختصرة يمكن تخلص هذه النظرية في كون اللجوء إلى آلية السوق تبقى هي أداة الضبط الأولى والمرجعية بالنسبة لكل المتعاملين، غير أن هذا لا يمنع من أن كثيرا من الحالات والتي تعود إلى تعقد وتشابك الحياة

¹ - X . GREFFE. « Economie Des politiques publiques » 2^{ème} ed, ed Dalloz Paris, 1997, P P 53 - 107

² - A – BEN BRAIKA ، **L'impact Des Reformes Economiques sur L'entreprise Publique Algerienne : Une contribution à L'orientation De le Gestion De L'industrie Du câble**, thèse de Doctorat D'Eta, Université De Annaba, juin 2005, P 42.

الاجتماعية والاقتصادية التي تلجأ فيها المنظمات إلى عقد صفقات عن طريق آلية السوق هي أقل كفاءة من طرق أخرى يمكن اللجوء إليها بسبب ما يترتب من تكاليف عقد الصفقات عن طريق آلية السوق إذ في هذه الحالة تبدو أكثر ارتفاعا مما لو أن المنظمة لجأت إلى أشكال أخرى.¹

2- نظرية الوكالة : la théorie de l'Agence

لقد جاءت هذه النظرية في إطار إثراء دراسة نظرية المنظمة، وحتى وإن كانت النظرية غير موجهة للمنظمات والمرافق العمومية فإن طبيعة علاقات الدولة مع ممتلكاتها وضرورة تفعيل هذه المرافق لرفع كفاءتها يتطلب حتما مراجعة هذه العلاقات على ضوء المساهمات الجديدة في مجال المنظمات عموما تفيد هذه النظرية أن المنظمة يمكن النظر إليها مجموعة علاقات بين مالك المنظمة ومسيرها الذي في أغلب الحالات تفوض له صلاحيات كبيرة في تسييره للمنظمة تسمح له بالتعامل مع العملاء والزبائن بصفة المالك لتلك المنظمة.²

إن تطبيق هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها.

المطلب الثاني: نمط تغيير التسيير العمومي الكلاسيكي.

إن تحسين مستوى كفاءة وفعالية الأداء العمومي لضمان نجاح المؤسسات والإدارات العمومية يحتم بالضرورة السيطرة على مختلف الأطراف الفاعلة في التسيير العمومي، والتي تشكل المؤثرات والعوامل المحددة لنجاح الخدمة العمومية التي تعكس مستوى الأداء العمومي، وتتمثل هذه المؤثرات أساسا في:³

1. تحديد الأدوات القانونية والسياسية: إن أي برنامج يوضع في إطار تسيير الإدارة العمومية يجب أن يكون مدعوما بأمر أو دعم رسمي يعكس طبيعة وأبعاد المشكلة أو المشاكل المراد معالجتها وحلها، إلى جانب سلطة أو سلطات قانونية مخولة لتنفيذ البرامج والسياسات المحددة لها، ويتطلب هذا الأمر امتلاك الموظفين العموميين لحقل واسع من المعرفة والخبرة التي تعكس طبيعة كل وظيفة على حدى، باختصار ينبغي على الدولة أو النظام السياسي أن يحدد برنامجا عاما مدعوما بقانون من أجل إضفاء الشرعية على نشاطات واختصاصات الموظفين العموميين.

2. تحديد الأهداف والمخططات: يجب على الأجهزة والمنظمات البيروقراطية العامة تحديد الأهداف المراد القيام بها ووضع برامج وخطط مستقبلية قابلة للتنفيذ، وإن عدم وجود أهداف واضحة ومحددة إلى جانب غياب

¹ - Jean Luc ARREGLE ، les Nouvelles Approches De la Gestion et Des organisation ، ed Economica, Paris 2000, PP 85 – 129.

² - PHILIPPE RAIMBOURG ، théorie de l'Algérie Asymétrie D'information et Gestion de L'ETAT ، Encyclopédie De Gestion, Tome 1, ed Economica , Paris 1989, PP 181 – 192.

³ -وصاف سعدي،مرجع سبق ذكره.

البرامج والخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف المنشودة، يعني بالضرورة وجود خلل واضح في الأجهزة الإدارية العمومية ولا يمكن تفاديه أو تداركه إلا عن طريق تحديد الأهداف وبرامج للتخطيط.

3. تحديد الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسات والإدارات العمومية: ضرورة وجود هيكل تنظيمي يمكن عن طريقه تحديد الأهداف العامة للنظام أو النظم السياسية.

4. تحديد الموارد المالية والمادية: ضرورة توفير موارد مادية كافية لتحقيق أهداف السياسة العامة للدولة، فتوفر الموارد المالية ذات الصلة بالميزانية العامة والمراجعة والقدرة الشرائية، تعتبر متطلبات رئيسية لتحقيق الأهداف السياسية، وإن فعالية نشاط المنظمات العمومية يتوقف إلى حد كبير على حجم الإمكانيات المالية والمادية المخصصة لها لمزاولة أوجه نشاطها، لأن نقص توفير الموارد وانخفاض القدرة على تمويل النفقات العامة يؤثر سلباً على مستوى العوائد المتاحة للموظفين والأعوان العاملين وبالتالي على كفاءة أدائهم خاصة وأدوات المنظمات العمومية عامة.

5. تحديد الموارد البشرية: ضرورة توفير موارد بشرية مؤهلة ومدربة ولديها القدرة على القيام بواجباتها ومهامها على أفضل وأحسن وجه فالموارد البشرية المؤهلة مثلها في ذلك مثل توفر الموارد المالية تساعد وتعمل على تحقيق الأهداف العامة للدولة، وبالتالي فإن عدم توفر هذه الأنواع من الموارد المالية والفنية والبشرية فإن ذلك قد يفشل أو يعرقل نسبياً من تنفيذ الخطط العامة للدولة، بل أن البعض يذهب إلى القول بأن وجود الموارد الكافية أو الزائدة عن الحاجة قد لا يحقق لوحده أهداف السياسة العامة ما لم تتوفر الكوادر الإدارية المؤهلة التي تحسن استخدام الموارد المالية المتاحة أفضل استخدام، فالكثير من دول العالم الثالث لم تتمكن من تضيق فجوة التخلف ليس بسبب افتقارها إلى الموارد المالية ولكن بسبب افتقارها إلى الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على ترشيد الموارد المادية لتحقيق الأهداف المنشودة للسياسة العامة.

6. تحديد القيادة الإدارية: ضرورة الحاجة الماسة إلى وجود عامل القيادة القادرة على رسم توجهات وخطط عمل واضحة تمكن المنظمات العمومية من تحقيق أهداف السياسة العامة في أفضل صورة ممكنة والتأكيد على أهمية وجود القيادة الكفؤة التي تملك القدرة العالية على معرفة التغيرات البيئية والتنبؤ بها وإمكانية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية والتي تنسجم مع المتطلبات البيئية فالقيادة في الإدارة العمومية عامل حاسم وحيوي في تمكين الأجهزة البيروقراطية من رفع مستوى كفاءتها وفعاليتها.¹

¹ - عاطف محمد عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 28.

7. تحديد أساليب الإشراف: حتمية العمل على إرساء وتدعيم أساليب إشراف واضحة المعالم في مستوى التسلسل البيروقراطي بقصد العمل على رفع مستوى كفاءة وفعالية منظمات الإدارة العمومية، كما تعتبر الحاجة ماسة جدا لخلق جو أو مناخ حماسي ملائم في المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا بقصد تحديد أفضل أنواع البرامج والخطط التي تحقق الأهداف المنشودة للسياسة العامة في ظل ترشيد الموارد المادية والفنية والبشرية المتاحة.

8. تعميم اللامركزية وتفويض السلطة: إن كفاءة وفعالية المنظمات العمومية يتوقف على مدى مرونة النظم السياسية اتجاه قضية اللامركزية وتفويض السلطات فلجوء النظم السياسية الى تدعيم قضية اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات وتنسيق الجهود بقصد تحقيق أكبر قدر ممكن من الانسجام والتعاون بين الأجهزة العامة يدعم في واقع الأمر من كفاءة وفعالية المنظمات العمومية التي قد يصبح بإمكانها في مثل هذه الحالة ترشيد استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف السياسة العامة.

9. توطين مبدأ التعاون: يجب العمل تحقيق وتأمين جانب التعاون بين أعضاء المنظمات العمومية من جهة وبينهم وبين المتعاملين مع المنظمات العمومية من جهة أخرى، كما أن التعاون يجب أن يمتد أيضا ليشمل العلاقات بين المركز والفروع وبين الإداريين والمتخصصين وبين جماعات المصالح والمشرعين، فالتعاون في إطار المنظمات العمومية يعتبر ركنا أساسيا وعاملا حاسما في دفع الأجهزة البيروقراطية إلى تحقيق أهداف السياسة العامة.

10. إبراز دور العلاقات العامة: ضرورة العمل على إبراز وتأكيد دور العلاقات العامة في تمكين منظمات الإدارة العمومية من القيام بواجباتها على أكمل وجه، إن تمكين منظمات الإدارة العمومية من بناء والاستمرار في علاقات متينة مع الأفراد المستفيدين من خدماتها يعتبر ركنا أساسيا وهاما في تقييم فعالية أجهزة الإدارة العمومية التي يتوقف نجاحها أو فشلها في الكثير من الأحيان على مدى وطبيعة علاقاتها مع المواطنين.

المطلب الثالث: طرق تغيير الأساليب التسيير الكلاسيكي

قد بدأت التقنيات الإدارية تتقدم خاصة بعد الثورة التكنولوجية التي شهدتها الدول المتقدمة، فكان لزاما على هذه الدول ومنها الجزائر أن تستبدل الطرق والأساليب المتبعة والتي أبانت عن قصورها واستبدالها بالتقنيات المتطورة كالحاسوب والأساليب التكنولوجية الأخرى التي من شأنها ترشيد عمليات اتخاذ القرارات داخل الإدارات وبالتالي الرقي بمستوى حسن تسيير هذه الإدارات.

وقصد بلوغ هذه الغاية، فقد عمل المسير بالأساس على تجاوز التقنيات التي كان يعتمد عليها وإنشاء بنى أخرى كفيلة باحتضان التكنولوجيا والأساليب المتقدمة بما يتماشى ومتطلبات الإصلاح.

فبدل اعتماد إدارة على تقنيات متقدمة قد تضيع الوقت والجهد وتزيد من التكاليف، فإن الهدف من التحسين هو توفير وسائل وتقنيات أخرى أبانت عن نجاعتها في تجارب أخرى وفي دول أخرى متقدمة بما يخدم صالح المؤسسات العمومية، فكان إدراج الحاسوب في جميع مستويات الهرم الإداري أبرز تقنية حديثة ومتطورة يتم العمل بها داخل الإدارة كبديل عن أي تقنية أخرى أو أسلوب في العمل أبان عن تقدمه.¹

هذا من جهة وسائل عمل الإدارة والتي كان من الضروري استبدالها بما يخدم أكثر، كما أن الأطر الإدارية التي تعمل داخل الإدارة أصبح ضروريا تزويدها بأطر ذات مستويات تعليمية عالية من خريجي معاهد وجامعات، كون الاقتصار فقط على الأطر ذات الخبرة والتمدرس الإداري وتكليفها بمهام المسؤولية أصبح أسلوبا متجاوزا في التسيير الإدارات العمومية، خاصة وأن هذه الشريحة من الموظفين تتميز بطابعها التقليدي المفرط في التسيير، و في إطار تحديث الإدارة وتجاوز الممارسات التي لا تخدم الإصلاح، فإن إعطاء الفرصة للشباب وخريجي الجامعات والمعاهد الحاصلين على شهادات ودبلومات متخصصة، تعتبر بمثابة خطوة جريئة لتجاوز اعتماد تسيير الإدارة على أطر تقليدية وبالمقابل تشجيع الأطر الشابة التي تتميز بمبادئ التسيير الحديثة إضافة على قدرتهم الكبرى على التأقلم والمرونة والإصلاحات التي تنصب على الإدارة.

أما بخصوص أساليب الإدارة في التواصل مع الجمهور فهي الأخرى تعاني من عدة نقائص أبادت فعاليتها ونجاعتها فكان اعتمادها يستدعي استبدالها بطرق وأساليب أخرى تتماشى مع دواعي الإصلاح الإداري فإذا كانت الإدارة من قبل تعرف حاجزا بينها وبين الجمهور الشيء الذي كان يحول دون تواصل حقيقي يجمع بيت الإدارة والمرتفق، خاصة وأن النمط التقليدي والعقلية السلطوية يتحول إلى تخوف ونفور من اللجوء إلى الإدارة والتعامل مع المسؤولين فيها.²

لذلك فإن اتباع الإدارة لأساليب قمعية وممارسات سلطوية اتجاه المواطنين أصبح يتطلب تغييرا جذريا لهذا الأسلوب.

⁻¹ مهنا محمد نصر، الإدارة العامة الحديثة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998، ص 125.

⁻¹ مهنا محمد نصر، مرجع سبق ذكره، ص 126.

فقد تم العمل على إعادة النظر في أسلوب ممارسة السلطة وتطوير إطار اللاتركيز الإداري باعتباره بديلا عن الأساليب الإدارية المتقدمة.

المطلب الرابع: دوافع إصلاح التسيير العمومي.

إن الإصلاح هو إحداث تغييرات مستمرة في هيكل تنظيم الدولة، والإدارة بذلك جزء من الدولة وجزء من عمليات التغيير التي تشمل كافة هيكل التنظيم إلى جانب مجالات أخرى يشملها التغيير كالاقتصادي، الاجتماعي والسياسي والفكري.

فالإصلاح الإداري يجب أن يبنى على مبدأ التجربة والخطأ وتغيير النظرة بين الصواب والخطأ نحو التنظيم الإداري من فترة لأخرى، فالإدارة بدورها، معرضة لنجاح بعض التجارب وفشل أخرى وتبني بعض الأساليب الحديثة مقابل تقادم أخرى، واعتماد ممارسة بعض الأساليب وتغييرها لعدم مسيرتها للطموحات والاستطلاعات، فإن مبررات ودوافع الإصلاح الإداري ليست مجرد مساندة للتحديث بل أصبحت ضرورة قصوى، قد تكون لها نتائج عكسية وسلبية إذا لم يتم اللجوء للإصلاح كلما أبانت الأساليب المتبعة عن قصورها.

ويمكن القول بأن دوافع الإصلاح تكون داخلية أو خارجية أي بفعل دوافع نابعة من الإدارة نفسها، أو لدوافع دولية مرتبطة أساسا بالعولمة أو بمؤسسات دولية.¹

دوافع ومبررات الإصلاح الداخلية والخارجية:

أ. الدوافع الداخلية.

إن الإصلاح الإداري جاء نتيجة لعدة تطورات ثقافية واجتماعية وسياسية عرفتها الدول، حيث أصبح المجتمع المدني واعيا بضرورة الإصلاح، بل الأكثر من ذلك أصبح يدافع عن مشروع إصلاح شامل، خاصة وأن الإدارة مطالبة هي الأخرى على جانب الفعاليات الاقتصادية والاجتماعية بالمساهمة في تسيير الشأن العام وتسخير أحدث التقنيات والوسائل الحديثة للتواصل مع جمهور المرتفقين.

إن مبادرة الإصلاح تكون إما من الداخل، أي أن تكون بمبادرة من العاملين داخل الإدارة قصد تغيير سلوك أو ممارسة أبانت عن عدم صلاحيتها وإما أن يكون الإصلاح من الخارج وهنا يكون الإصلاح عبارة عن عملية

¹- البرادعي ليلي مصطفى، الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري، نضمة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، جامعة القاهرة، العدد 20، 2004، ص 54.

فوقية تصدر من أعلى الهرم السياسي أي من القيادة العليا للمجتمع وبذلك يكون الإصلاح ذاتيا من خلال مبادرة الحكومة بذاتها بتصحيح أخطائها عن طريق التقييم والمتابعة ونهج الوسائل العملية لتحسين أساليب العمل وتنظيم الخطوات العملية للإدارة.¹

ومن تم فالإصلاح الإداري بمفهومه الذاتي يتخذ طابعا تلقائيا ومستمرًا وذلك راجع بالأساس لتفشي وتنامي وظهور أو تفاقم بعض الأوضاع التي تستدعي الشروع في مبادرة الإصلاح، وهذه المبررات والدوافع الداخلية الرامية للإصلاح الإداري يمكن إجمالها في بعض النقاط التالية :

1- الإحساس بضرورة التغيير والإصلاح:

يتم بعد ذلك نقل هذا الوعي والإحساس إلى عناصر التنفيذ في الجهاز الإداري للدولة ليتعود كل من يتقاطع مع هذه الإجراءات الإصلاحية على الوضع الجديد (الأطر - الإداريين وباقي شرائح المجتمع من مرتفقين). وبالتالي فإن مراحل الإصلاح شقين، مرحلة الإحساس بالحاجة إلى الإصلاح الإداري، و مرحلة تنفيذ التغيير.²

وبذلك فإن أول داعي ومبرر للإصلاح الإداري يرتبط بظهور عوارض واختلالات تؤدي إلى خلق الإحساس بالحاجة إلى الإصلاح، وبذلك فالإصلاح الإداري هو إحساس اجتماعي قبل أن يكون إحساس إداري، ففي مجتمع يتصف بالتبند الفكري فإن أفراده لا يشعرون بالأغراض المرضية التي تستدعي التدخل لعلاجها، وفي هذه الحالة قد تظهر مؤثرات خارجية تتدخل لتحرك الإحساس بهذه العوارض بل والمبادرة في تقديم العلاجات الجاهزة.

1. تضخم ظاهرة البيروقراطية داخل الإدارة:

باعتبار التعريف السائد للبيروقراطية وهو البطء والروتين وتعقد المساطر والإجراءات المتبعة داخل الإدارات، فإن هذه الظاهرة تتمثل في عدة مظاهر، تستدعي تجاوزها عن طريق سن إصلاحات جوهرية للتخلص من هذه الأسباب والتي هي كالتالي³:

- يتمسك الإداريين بحرفية القوانين واللوائح باعتبارها مصدر قوة في مواجهة المتعاملين مع الإدارة بدل تكريس هذه المساطر والقوانين لخدمة المواطن والسهر على مصلحته.

¹- البرادعي ليلي مصطفى ، نفس المرجع، ص 56.

²- زياتي إبراهيم، محاور الإصلاح الإداري بالمغرب نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، مجلة الشؤون الإدارية، العدد 04، 1985، ص 24.

³- نفس مرجع، ص 47.

. تعدد مستويات التنظيمات الإدارية، أي التدرج الإداري مما أفضى إلى خلق فجوة عميقة بين القمة والقاعدة وبالتالي فإن جل القرارات المتخذة غالباً ما تتخذ في إطار تواصلية غير ملائم.

. ضعف تفويض السلطة والمركزية الشرعية عند اتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إلى تأخر اتخاذ القرارات وكذا تكديس الأعمال نتيجة انتظار الموافقة من الجهات العليا، وما يسببه ذلك من ضياع للوقت لا مبرر له، الشيء الذي يكرس نوعاً ما من عدم الرضا في نفوس العاملين بالإدارة وكذا المتعاملين معها.

وبالتالي فإن هذه الممارسات تركز الإحساس بأن الإصلاح يعتبر الحل الوحيد للتخلص من الرتابة والجمود من خلال تبني نظام إصلاحي.

2. تعقد الإجراءات وتعدد المساطر الإدارية:

إن التسيير العمومي يعاني من عدة مشاكل وإكراهات تستدعي نهج سياسة الإصلاح تحترم فيها مجموعة من المبادئ التي من شأنها أن تدعم حسن تسيير الإدارات والمؤسسات العمومية،¹ لا أن انتشار بعض الممارسات الأخلاقية يزيد من الإحساس بأن إصلاح الإدارة لا يعتبر مجرد اختيار بل هو إجراء يجب اللجوء إليه.

ويمكن جرد هذه الممارسات فيما يلي¹:

- استغلال النفوذ ممارسة تستدعي إعادة النظر و سن عدة إصلاحات: إن القانون والدستور يضمن للمواطن أي كان المساواة في الاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة، إلا أن استغلال النفوذ واستفحال ظاهرة من الوساطة والمحسوبية والرتبونية به يجعلنا أمام تناقض صارخ لمبدأ العدالة الاجتماعية.

- الرشوة : والرشوة تعني الاتجاه بالخدمات التي تقدمها الإدارة العمومية مبدئياً بدون مقابل وبذلك المساس بمبدأي المجانية والمساواة، إلا أن المثير في الأمر هو أن هذه الممارسة أصبحت تجد مكانها بين فئة عريضة من أفراد المجتمع باعتبارها ممارسة تسهل التعامل مع الإدارة وكذا تجاوز الرتابة وتعقد المساطر الإدارية، لكن المبالغة من جهة وارتفاع الوعي من جهة أخرى وتناقض هذه الممارسة مع المبادئ الأساسية للقانون، كانت كلها عناصر تركز الإحساس والحاجة إلى إصلاح إداري يعمل على القضاء على هذا النوع من الممارسات التي من شأنها المساس بحسن التسيير والتدبير العمومي للإدارة.

ب. الدوافع الخارجية للإصلاح الإداري:

¹ - عزم أحمد جميل، عودة الدولة في السياسة الخارجية: اتجاه مستمر أم موجه مؤقتة، أفاق المستقبل، عدد 03، يناير 2010، ص 38 . 39

بعد الحرب العالمية الثانية بادرت الدول المتقدمة بتقديم مساعدات إلى الدول السائرة في طريق النمو في صيغة برامج ومشاريع، بقصد مساندها في تجاوز الأزمات التي كانت تواجه كافة الميادين إلا أن الهدف الحقيقي لهذه الدول كان هو بسط النفوذ.

وكانت مساعدات هذه الدول بغض النظر عن المالية، خطط وبرامج ومشاريع انطلقت منذ 1950 حيث عملت الدول المتقدمة على تقديم مساعدات في مختلف الميادين وذلك لدعم وتطوير إمكانيات الدول النامية في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، وبذلك فإن الإصلاح الإداري وإن كانت له دوافع داخلية نابعة من واقع الإدارة من واقع الإدارة الداعي لضرورة التغيير، فإن العوامل الخارجية هي الأخرى تعتبر مبررا قويا لنهج سياسة الإصلاح¹.

1. دور المنظمات الدولية في الإصلاح الإداري في سنة 1996:

برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في مجال التنمية الإدارية والذي جاء بعدة إصلاحات إدارية وتقنية على مستوى الكمي والكيفي، في إطار برنامج تحديث الإدارة والمتمثل في تعزيز اللامركزية بواسطة عدم التمرکز وتبسيط التسيير وعقلنة تدبير الوسائل البشرية، وقد تضاعفت أعداد المؤسسات الدولية الرامية للتعاون الدولي والتنمية المستدامة في المجال الإداري حيث تم تخصيص ما يعادل 58% من مصادر هذه المنظمة لخدمة هذا البرنامج التنموي.

وقد عملت منظمة الأمم المتحدة على الزيادة في الإمكانيات المرصدة للمساعدات التقنية للبرنامج الإنمائي وتم التركيز أكثر على الاهتمام بالمجال الإداري نظرا لأن هذه الفترة كانت لحظة الوعي بالزامية التنمية في هذا المجال. كما أن تزايد الاهتمام بالإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية على رأسها الإدارية أم لها من وضع محوري داخل منظومة التنمية باعتبار أن أي عجز إداري من شأنه تأخير تنفيذ المشاريع التنموية وعدم النجاعة في تقديم خطط تنموية ورسم السياسات الإنمائية وتنفيذها طبقا للأهداف الإصلاحية المبرمجة.

وبذلك ساهم البرنامج في دعم القدرات التسييرية ومواكبة عمليات الإصلاح وبذلك كان للبرنامج الإصلاحي هذا أن طور المؤهلات العملية والتدريبية من خلال الحلقات التكوينية للمنظمة، كل هذه المشاريع والإصلاحات كانت بفعل عوامل خارجية وردود فعل غير ذاتية، إلا أنها كانت المحفز والدافع لإقامة مشروع مجتمعي وإصلاحي للوضع القائم.

2. دور المؤسسات المالية الدولية في الإصلاح الإداري:

¹ - يحيى الدين أحمد، مشروع كوفي عنان لإصلاح الأمم المتحدة، مجلة السياسة الدولية، عدد 130، 1997، ص 44.

بعد التحولات التي طرأت على الأدوار والمهام المناطة بالإدارة، وحيث لم تعد تقتصر على تطبيق السياسات الحكومية وتنفيذ قراراتها، بل أصبح لها دور اتخاذ القرارات وتحديد المخططات والعمل على تنفيذها في إطار الخطط الإنمائية فالإصلاح الإداري والاهتمام بحسن التسيير العمومي لم يعد ينحصر فقط على حكومات الدول بل أصبح مسؤولية مشتركة بين باقي الدول المتقدمة لدعم الدول النامية، وهكذا فقط عمل البنك الدولي على منح عدة مساعدات لدعم تحسين نظام الإدارة، من خلال مشروع التنمية الشاملة الرامي لأحداث تغيير مجتمعي وشامل لجل القطاعات وللتركيز أكثر على ما جاء به تقرير البنك الدولي المنصب على تشخيص دقيق لوضع الإدارة في الدول النامية يمكن التعرض للملاحظات التالية¹:

- روتينية الإدارة من حيث التسيير المتبع في الوظيفة العمومية، إضافة إلى فائض العاملين في الإدارة من جهة وسوء توزيعهم حسب المناصب المناسبة من جهة أخرى، انعدام الشفافية في الرواتب + ضعف الحوافز.
- ضبابية وجمود ورتابة المساطر المالية من حيث عمليات الميزانية إضافة إلى تعدد المتدخلين وتجاوز الاختصاصات وما لذلك من تأخير وعرقلة تسيير المشاريع والمخططات.
- مركزية القرارات من خلال تجميع سلطات اتخاذ القرارات، أي مركزية داخلية بالوزارات.
- البيروقراطية كعامل يعرقل أي مبادرة استثمارية داخلية أو خارجية، وفي نفس الإطار فقد عمل صندوق النقد الدولي على تقديم تمويلات هامة للدول السائرة في طريق النمو، وكذا تأطيره لهذه الدول لتجاوز المعوقات والإكراهات والظواهر السلبية، التي قد تتعرض مسيرة النمو عند هذه البلدان، حيث يعمل الصندوق على :

- مساندة الدول في تطبيق سياساتها الماكرة والاقتصادية بما يخدم مصالحها التنموية.

- إصلاح أنظمتها الأساسية.

- توفير الصندوق للتمويلات المالية اللازمة في حالة مواجهة هذه الدول لأي ظروف مفاجئة.

- مساعدة الدول على تقييم الإصلاحات وتقويمها.

3. العولمة مبرر خارجي للإصلاح الإداري:

إن سياسة الإصلاح الإداري هي نتائج لعدة عوامل مترابطة ومتواصلة ومتراصة لا يمكن نهبها في معزل عنها، فدوافع الإصلاح سواء كانت داخلية أو خارجية لا يمكن تحريكها إلا من خلال محرك عالمي يحرك جل العالم وفي

¹- الفحطاني فيصل بن معيض آل سمير، استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، أطروحة دكتوراه في الفلسفة الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 154.

كافة الميادين وهذا المحرك أو هذه الظاهرة هي العولمة، حيث يتم الانتقال من الحديث عن الثنائية القطبية إلى النظام العالمي الجديد والذي أفرز ما يعرف بالعولمة أي الشفافية والديمقراطية وحقوق الإنسان ومجموعة من المبادئ والتي لا يمكن العمل بها دون إقرار إصلاحات جوهرية وجذرية تمس المجالات الحيوية لأي بلد، وبذلك فإن العولمة تسعى إلى تسيير آثارها عن طريق تشكيل وتغيير المشهد الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والإداري بصفة جذرية.

وكذا من خلال العلاقة الموجودة بين العولمة والتحديث أي متطلبات التحديث في ميدان التسيير خاصة (المستوى الإداري).

وبهذا فإن الدول مجبرة على الإنخراط في موجة العولمة، وذلك قصد احتلال مكانة داخل المنظومة الدولية وكذا التلائم مع التحولات الدولية الاجتماعية والاقتصادية وما تستدعيه المنافسة الدولية من توفر بيانات ديناميكية ذات مستوى وكفاءة عالية في التسيير الإداري قادرة على مواجهة التأثيرات الدولية واتخاذ القرارات المصيرية¹.

¹- ليتيم فتيحة، إصلاح الأمم المتحدة في ظل النظام الدولي الراهن، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة، 2009. 2010 ص 98 . 90.

خلاصة الفصل الأول:

لتحقيق نتائج وأهداف المنظمة العمومية يجب أن تسيير هذه الأخيرة بناءً على الأصول والقواعد الرئيسية لوظيفة التسيير التي تأخذ خصوصيات القطاع العام وهو ما يجعل المسير والموظفين العموميين يخضعون لمزيج من القوانين واللوائح التنظيمية وذلك في مختلف مستويات ووظائف التسيير (تخطيط . تنظيم . توجيه . الرقابة). ويمكن أن نلخص من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أساسيات حول التسيير العمومي والمؤسسات الجامعية التي تلعب دوراً بارزاً وفعالاً في إعداد القوى البشرية الكفؤة والمتخصصة بالإضافة إلى ما يمكن أن يحققه إطاراتها وخبريها من خلال بحوثهم العلمية التي تساهم في تنشيط المنظمات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، في إطار التعاون أو التعاقد الذي قد يتم في طريق توظيف خريجي الجامعات من طرف هذه المنظمات.

إن الاهتمام بالجامعة أصبح ضرورة يميلها التوجه للعولمة والانفتاح على الاقتصاد العالمي وذلك بمحاولة إتباع مناهج وطرق تسييرية مدروسة وفعالة تسمح بتحقيق أهداف القطاع في إطار التوجه وهو ما تسعى إليه الإصلاحات المنتظرة والمطبقة في هذا المجال.

الفصل الثاني

الاتجاهات الحديثة للتسيير العمومي

مقدمة الفصل:

يعد التحديث في التسيير هدفا أساسيا تسعى جميع الدول والحكومات إلى تحقيقها, وذلك لما يكتسبه من أهمية بالغة في التأثير على الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية منها بصفة خاصة, ووفقا لهذه الأهمية كان ولا يزال الشغل الشاغل للعديد من المفكرين من اقتصاديين واجتماعيين وكذلك رجال السياسة حول تبني الأساليب والمناهج اللائقة والمؤدية إلى التجسيد الفعلي لأهداف التسيير الحديث.

ويرجع الاهتمام المتزايد لموضوع التسيير إلى حجم القوة بين الدول المتقدمة والمتخلفة والتي تنتج عنها سياسة الهيمنة والتبعية التي فرضتها الدول المتقدمة على حساب الدول المتخلفة مما جعل هذه الأخيرة تسعى إلى تطبيق نموذج جديد للتسيير من أجل الوصول إلى الأهداف المنتظرة.

ورغم التوجه الليبرالي الذي عرفته الاقتصاديات المتطورة ثم الاقتصاديات النامية ورغم انحصار القطاع العمومي فان للدولة مهام لا يمكنها التخلي عنها وإنما وجب العمل على القيام بها بفعالية.

من هنا جاءت المساهمات العديدة النظرية منها والتجريبية لتكريس مبادئ وأنماط جديدة في مجال تسيير القطاع العمومي, وبالرغم من اختلاف هذه المساهمات وهذه التجارب فان بعضها من سماتها تمثل توجيهات جديدة, يطلق عليهما التسيير العمومي الحديث وأسلوب هندرة.

وسنحاول في هذا الفصل عرض أهم محاور التسيير العمومي الحديث من خلال إعطاء مفهومه ومميزاته ونماذجه كما نحدد الفرق بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الحديث وأهم المساهمات النظرية والتجريبية فيه من خلال عرضنا أهم وأبرز تجارب تكريس مبادئ هذا الاتجاه في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا وفرنسا، كما سنقدم تأثير التسيير العمومي الحديث في المؤسسات الجامعية لأنه محور موضوعنا وأسباب تبني المؤسسات الجامعية لهذا النموذج الجديد.

وكذلك أسلوب هندرة ومفهومه والمبادئ التي يتبناها مع شرح مراحلها، وتأثيره على المؤسسات الجامعية.

المبحث الأول: التسيير العمومي الحديث.

التسيير العمومي يقترح نظاما حديثا يقوم على خطاب الفعالية التي تؤسس عقلانية عمل الإدارة وتقوي رأس مال مشروعيتها، ويمكن ان نقول أن التسيير العمومي الحديث برز كحل لمواجهة أزمة المشروعية، فبعد أن أسست مشروعيتها على خطاب ومفهوم السلطة العامة ثم بعد ذلك المرفق العام فإن الادارة أصبحت تبحث عن خطاب حديث ألا وهو خطاب العقلانية الذي جاء به التسيير العمومي الحديث وفي ظل هذا المناخ ستجد الادارة نفسها وبصفة تلقائية متأثرة بالمفاهيم الجديدة للفعالية والمردودية.

المطلب الأول: نشأة التسيير العمومي الحديث.

ظهر التسيير العمومي الحديث NPM على غرار بروز النموذج التقليدي للإدارة العامة تحت تساؤلات وإستفهامات الباحثين، السياسيين والبيروقراطيين حول: ما الذي من شأنه أن يجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية؟ فلقد تميزت الفترة من 1960 الى 1970 بالعديد من الدراسات الاكاديمية التي تناولت تعزيز قدرات الحكومة من خلال سياسة المبادرات. في هذا الشأن برز تيارين رئيسيين واحد منهما قادة الاقتصاديون يوصف ب "الاقتصاد المؤسسي الجديد" **New institutional economic**.¹

والآخر كان أساسه المعرفة الإدارية التسييرية ممثلة في التسييرية **Managerialism** حيث قام الاقتصاديون بإدخال المنطق الاقتصادي في عمليات الحكومة، في حين أدخل المسيرون تقنيات الخبرة المهنية التسييرية للقطاع الخاص في القطاع العام، فظهرت العديد من مذاهب الإصلاح على أساس هذين الاتجاهين.²

في هذا الشأن جادل العقلانيون الاقتصاديون بأن "الحكومة كانت المشكل أو العقبة الاقتصادية التي قيدت نمو وحرية الاقتصاد" ودعوا إلى تقليص تدخل الحكومة، وأن وجود الأسواق والياتها من شأنه تحسين الكفاءة الاقتصادية، كما أشاروا الى أن النموذج التقليدي البيروقراطي لم يحدث توازنا هيكليا في الحوافز والمكافأة كذلك

¹-Charles Debash, **Science administrative**, ed, Dolloz, P58.

²-P.A Hall, **Governing the Economy**. The Politics of State Intervention in Britain and France, Cambridge, Polity press, 1986, P66.

الموجودة في السوق، ونادوا بأن الافراد يجب أن يكون لهم الحد الأقصى من الحرية الفردية مع توفير شروط وأسباب الكفاءة¹.

من جانب آخر ترى التسييرية ان تطبيقات ومبادئ تسيير القطاع الخاص من شأنه أن يحل الكثير من المشاكل والبيروقراطية للقطاع العام، فهم يعتقدون أن التسويق مثلا يؤدي إلى التغيير في ثقافة وقيم ومهارات المديرين وبالتالي تحسين في أداء الوكالات الحكومية ففلسفة الميسيرين تستمد قوتها من أعمال كل من بيتر ووترمان **Peters and Waterman** في منشورهما "البحث عن الامتياز" **Search of Excellence** والذي اظهر أن أفضل تسيير للشركات الأمريكية كان يعتمد على الهياكل العضوية للإدارة الإنسانية وأساليبها، وكذا إلى نيئة ثقافة داعمة² في نفس الإطار يرجع معظم طلاب الإصلاح الحكومي الفضل في بدء حركة " التسيير العمومي الحديث " إلى مارغريت تاتشر **Margaret Thatcher** التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979 بعدما أدارت حملة انتخابية، لانتخابها رونالد ريغان **Ronald Reagan** سنة 1980 في الولايات المتحدة وبرايا ميلروني **Brian Mulroney** في كندا سنة 1984، وكلاهما قادا حملات انتقادية شرسة ضد البيروقراطية³

المطلب الثاني: مفهوم التسيير العمومي الحديث.

يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية التسيير العمومي الحديث بأنه: "اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلسكسونية وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي القديم أي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الحديث مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية".

أما على حد تعبير بوليت **Pollitt** فلتسيير العمومي الحديث تعاريف مختلفة فهو عبارة عن إيديولوجية أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الإدارية الخاصة (الكثير منها تم استقدامها من القطاع الخاص والتي تستهدف

¹ - Francois Lacasse et Jean_Claude Thoenig, L'action publique, ed, Le Harmattan, 1969,P25.

² -Anne Amar et Ludovic Berthier, **Le nouveau management public : avantages et limites** (document de recherche présenter dans international RESER Conference Service Governance and Public policies. Hisbon, Septembre 28_30.2006), P14.

³ - Anne Amar et Ludovic Berthier ,op. cit .P04.

الربح) فينظر بالتالي للتسيير العمومي الحديث كوعاء فكر إداري أو كنظام فكر إيديولوجي أساسه الأفكار المتولدة في القطاع الخاص ، والتي تستهدف إصلاح القطاع العام¹.

فالمناجريالية **managerialists** تؤكد على الانتقال من النموذج البيروقراطي (التسلسل الهرمي والرقابة) إلى نموذج ما بعد البيروقراطية (الدعم والابتكار)² عن ذلك كلارك ونيومان (1997) في كتابهما الوضع الإداري.

فالنموذج التقليدي للتنظيم وتقديم الخدمات يقوم على المبادئ التسلسل الهرمي البيروقراطي والتخطيط ، المركزية ، الرقابة المباشرة والاعتماد على القدرة الذاتية دون اشتراك الفواعل الأخرى إضافة لاعتبار الإدارة فيه أداة في يد السلطة التنفيذية ، وهو تعبير عن نظام تقليدي تصح فيه القواعد أهدافا في حد ذاتها ، كما يتم فيه توحيد سلوك الموظفين من خلال احترام القواعد كطريقة لضمان الانضباط..... الخ هذه الخصائص للنظام البيروقراطي التقليدي سيتم استبدالها باليات السوق أو ثقافة مقابلة المؤسسة وتأسس لإدارة الخدمة العامة ، فالمرجون للتسيير العمومي الجديد يجادلون بفكرة إن الخط الفاصل بين إدارة القطاعين العام والخاص ستلاشى ، لان أفضل الممارسات التسييرية ستتخذ من طرف القطاع العام³.

قدم الكثير من الكتاب 14 حججا مختلفة فيما يتعلق بمفهوم و مكونات التسيير الجديد نذكر منهم :

الفصل بين التمويل والنتاج العمل بالإيصالات التركيز على مفهوم العميل المنافسة والمرونة في الفصل بين السياسة والإدارة المساءلة على أساس الأداء ، اللامركزية ، قياس الأداء ، تحسين المحاسبية ، تحسين الإدارة المالية ، مراجعة الأداء ، الإدارة الإستراتيجية ، تغيير نمط التسيير ، إدارة شؤون الموظفين⁴.

أما بورينس يرى بأنه المفهوم المعياري للإدارة العامة التي تتألق من مكونات مترابطة هي : توفير خدمات ذات جودة عالية للمواطنين زيادة استقلالية المسيرين العموميين ولاسيما من ضوابط رقابة الوكالة المركزية ، قياس ومكافأة الأفراد على أساس تلبية الأداء للأهداف ، إتاحة الموارد البشرية والتكنولوجية ، وكذا إدراك المزايا التي قد تنجز من عامل المنافسة (تشجيع المنافسة).

¹-Joost Monks , **la nouvelle gestion publique** «in la pensée comptable(sous-direction de marc hufty) éd puF , paris, 1998 p79

²- Paolo Urto. **La nouvelle gestion public** , la pensé comptable(sous direction de marc hufty)éd.ouf.1998. P67.

³-Anne Amar et Ludovic Berthier, Op.cit. P 06.

⁴-W.Bernath, **le nouvelle management public** , concept , Situation envallonie , quelque réflexions , vision et conclusions opérationnelles , gent , Belgique .1998 ; P8.

ويمكن تلخيص مجمل التعاريف في الجدول التالي :

الجدول رقم (II-01): تعريفات التسيير العمومي الحديث.

أزبورن وغابيلر Osborne et Gabler	بورينس Borins 1994	فارلي واخرون Farlie et al 1996	بوليت Pollit 1993 _ 1994	هود Hood دونلوفي 1991 Dunleavey
لا مركزية الحكومة: - تعزيز أكبر للمرونة. - الاعتماد على المستويات الأقل للتنظيم.	تعزيز الحكم الذاتي ولا سيما من الرقابة المركزية للكالات.	اللامركزية فك الترابط التنظيمي: أشكال جديدة لحكومة الشركات. الانتقال الى نمط محلي للإدارة.	لا مركزية السلطة الإدارية في الخدمات العامة.	التدريب العملي على التسيير المحترف.
تحفيز الحكومة على التوجه لا التنفيذ.	الفصل بين الإستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى.	تفكيك وحدة البيروقراطية التقليدية الى وكالات مستقلة.	التحول من تجزئة الوحدات الى نماذج شبه تعاقدية.	
المنافسة داخل القطاع العام: قد يكون فيما بين الجمهور او بين العديد من موفري الخدمات.	تقبل المنافسة هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص.	وضع وتطوير اليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام.	ادخال اليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة.	التحول الى زيادة المنافسة فالتموين المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العام، انفتاح وظيفة الممولين (الموفرين) على المنافسة.
التسيير والتحفيز على أساس المهمة	حلق التعاون بين القطاعات العام والخاص.	الفصل بين التمويل العام واستقلالية موفر	الفصل الواضح بين وظيفة	التأثير على نمط القطاع الخاص في الممارسات

لا القواعد.	الخدمة.	المشتري والموفر.	الادارية.
خدمة العملاء.	توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين خدمة العملاء والمستخدمين.	التأثير على استجابة مقدم الخدمة للعملاء اهتمام أكثر بجودة الخدمة.	التأكيد على النوعية الاستجابة للعملاء.
السوق موجهة الى الحكومة: التغيير من خلال الاستفادة من السوق.	التخفيض من العمالة.	تغيير علاقات العمل.	
العمل الاستقبائي للحكومة.	تحرير سوق العمل.	التأكيد على المزيد من الانضباط والتكشف في استخدام الموارد، اعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة.	
مقاولة الحكومة الكسب بدل الانفاق.	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرين لتحقيق أهداف الأداء	الاهتمام أكثر بالقيمة مقابل المال ومكاسب الكفاءة.	ميزانية ثابتة وفصلية.

المصدر: George A.larbi the new public management approache and crisis states

UNRISD discussion Paper No.112 , september 1999

المطلب الثالث : مميزات التسيير العمومي الحديث ونماذجه.

الفرع الأول: مميزات التسيير العمومي الحديث.

للتسيير العمومي الجديد مميزات تختلف عن مميزات التسيير العمومي القديم سنحاول التطرق اليها من خلال هذا

المطلب .يتعلق بالسمات الخاصة بالإدارة العمومية الحديثة، نذكر منها:

(1) دولة غير معقدة المهام التي تؤديها الدولة تنقل الى الحد الادنى¹ منها:

¹-Hope Kempe ronald , the nero public management . context and practice in Africa, interna-tional management journal , N 4 ,2001.P2.

- ❖ فصل مستويات اتخاذ القرار، فصل المستوى الاستراتيجي عن التنفيذي ، السياسة تقرر المحتوى بينما تتولى الادارة طريقة التنفيذ.
- ❖ الادارة غير المعقدة: توليفة من الادارة بأهداف ، وادارة المشروعات والمكافآت المالية وفقا للأداء والمنهجيات الحديثة للقيادة.
- ❖ توجه جديد للتعامل مع الخدمة: أخذ العميل بعين الاعتبار، وضع الرضا مركز الصدارة، تغيرات سلوكية.
- ❖ اللامركزية: المهمة والمسؤولية والكفاءة والموازنة في يد واحدة (مثل مدير الادرة).
- ❖ ادارة الجودة: ضمان جودة الخدمة من خلال المؤهلات والمنافسة والشفافية.
- ❖ أسلوب المنتج: وصف كافة الخدمات الادارية بكونها "منتجات" لها سمات وتكلفة وموارد ضرورية ووقت لتسليمها¹.

(2) وقد حدد Hood 1991 :

السمات المميزة للتسيير العمومي الحديث² ب:

- ❖ اطلاق حرية المديرين للادارة.
- ❖ وضع معايير واضحة لقياس الأداء.
- ❖ التركيز على رقابة الأداء.
- ❖ تجزئة فعالية القطاع العام وتحويلها الى هيئات عامة.
- ❖ تشجيع المنافسة.
- ❖ تبني اساليب القطاع الخاص في الادارة.
- ❖ التأكيد على مزيد من الانضباط في استغلال الموارد.

الفرع الثاني: نماذج التسيير العمومي الحديث.

انعكست مبادئ التسيير العمومي الحديث بصور مختلفة على معظم التجارب الإصلاحية في القطاعات الحكومية تبعا لاختلاف الدول والإصلاحات التي ترد لتجسيدها ، حيث عرفت تطبيقات متباينة لهذه المبادئ ،

¹-Schon- Quinlivan Emmanuelle, **The administrative reforms in the 2000 – 2005 EUROPEAN Commission** ،Origins, DYNAMICS AND EFFECTS OF INSTITUTIONAL CHANGE IN THE EUROPEAN BUREAUCRACY THESIS OF PHD , School of politics and International Relations College of Human Sciences, Submission, January 2008, P123.

²- EXAVIER MERRIAN Francois, **il faut battre l'état providence a l'européenne**, allez-savoir,N° 04, Mars 1996, université de lousanne, SUISSE, www.unil.chspulaalez-savoir/as4/osoumm.html.

ورغم ذلك في بداية التسعينات دافع البعض عن فكرة الإصلاح ولعل حماس هؤلاء الكتاب للتسيير العمومي الجديد ومحتواها من مبادئ وأفكار دفعها إلى التأكيد على ضرورة بروز نموذج جديد تماما في تسيير منظمات إدارة القطاع العام رغم أن قليل جدا من التجارب التي عرفتها الدول التي تبنت تسيير العمومي الحديث مبكرا يمكن اعتبارها متطابعا بنسبة وهو ما ذهبت إليه الكتابات الحديثة التي ضمت تقريرا للتجارب مطبقة في بعض الدول في فترة التسعينات والتي بينت أن نتائج هذه التجارب لا ينجو من التقارب بل على العكس من ذلك هناك الكثير من الاختلافات الجوهرية بدت واضحة تبعا للتجارب بعض الدول وتبعاً لمنظمتهم .

والإمكانيات ومدى استجابة الأطراف الفاعلة في التطبيق ومع محتوى وأبعاد النموذج المطبق.¹

كل هذه الأبحاث والتجارب على الإصلاحات وما ارتبط منها من نقاشات أفضت ببعض إلى اعتبار ان التسيير العمومي الحديث ضمن عدة نماذج قام بعض الكتاب بمحاولة صياغتها ، وفيما يلي سنعرض أهم التصنيفات لنماذج التسيير العمومي الحديث حسب ما وردت لدى بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال.²

أولا : تصنيف **ferlie et al** : ولها أربعة نماذج هي :

1- نموذج الكفاءة : قد تكون هذا النموذج هو الأصل من حيث الظهور إذ بداية الثمينات وكانت بعض الدول الأنجلوساكسونية قد بادرت إلى الإصلاح مرافقتها الإدارية لرفع كفاءتها انطلاقا من المقارنة مع نظام القطاع الخاص، في هذا النموذج تحتل المفاهيم ذات الطابع الاقتصادي مكانة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة وأداء الكفاء في الوظيفة الإنتاجية تماشيا مع ذلك ثم الاعتماد على أدوات التسيير مأخوذة من القطاع الخاص كما يدرج أصحاب هذا النموذج ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام عقود لتقويم الخدمات بين السلطات العمومية والمصالح الإدارية يتم بموجبها الاتفاق على ميزانية معينة لتمويل نشاط الإدارة المعنية مقابل مهام محددة تنجزها هذه الأخيرة وعادة ما تصاحب هذه العقود ومخططات تفصيلية تتضمن الأهداف والنتائج والواجب الواجب بلوغها مما يسمح بقياس مستوى الأداء في هذه الإدارات .

¹-W youg david and podovami e manuelle movng toward the new public ma,agemrnt pavadigm « university if blogne january 2009.

<http://sr.com/abstract .1389512>"

²-B.ocampo romeo .models of public admenistration reform .new public management (npm) asian review of public adminidtration .university of the philippines .

<http://unpan1.un.org/invttracdor/group/public/document/eropa/unpan00143pop.p69>

2- نموذج اللامركزية وتقليص الحجم: إن هذا النموذج يتميز بصعوبة المقارنة مع النماذج الأخرى من حيث الإجراءات التي يعتمدها أو يقوم عليها والتي قد تتواجد في غيره من النماذج وعلى العموم فإن الفكرة الأساسية في هذا النموذج هي اعتماد نسبة عالية من اللامركزية في هيكله وتسيير المنظمة العمومية بغرض تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لاسيما المالية منها.

3- نموذج البحث عن الإمتياز: في هذا النموذج درجة التأثير المنتظرة هي أكبر منها في النموذجين السابقين إذ يتعلق الأمر بتغيير ثقافة المنظمات العمومية بما يسمح لها من بناء مقدره على تطوير نظام التسيير والأداء فيها بصورة مستمرة فالنموذج يؤكد أكثر لا مركزية القرارات والمسؤوليات وتغيير هرم السلطة والاهتمام بالأداء وتطويره باعتماد تكوينه وتعليمية للعمال ودفعهم إلى تبني روح الانتماء ومسؤولية القيادة.

4- نموذج التوجه للخدمة العمومية :

يتمثل هذا النموذج في دمج مجموعة من الأفكار بعضها مشتق من القطاع العام وبعضها مأخوذ من القطاع الخاص إذ يتعلق الأمر بدعم القطاع العام في أداء مهامه باعتماد طرق التسيير المستعملة في القطاع الخاص وتتمثل في نقاط التركيز في هذا النموذج في إن نوعية الخدمة هي مبدأ النجاحة بغرض بلوغ الامتياز في القطاع العام مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء ويتم تحقيق كل ذلك في ظل المحافظة على القيم والمهام الخاصة بالقطاع العمومي.

ثانيا: تصنيف J.monks:

يقوم على أربعة نماذج هي :

- 1- نموذج الكفاءة: يهدف هذا النموذج إلى رفع الكفاءة المنظمات أو الإدارات العمومية وتقليص جميع أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع كالممكن للمنظمة في هذا النموذج أن تهتم بالسياسات التالية: ¹
 - محاولة الإفتتاح على المنافسة.
 - قياس الأدوات باستعمال قائمة مؤشرات تسمح بمراقبته.
 - إعتناء ميزانيات كلية بدلا من الميزانيات التفصيلية وذلك تحت مبدأ الأخذ بالنتائج بدلا من الإهتمام فقط بالموارد.
 - تقليص حجم الإدارة.....إلخ.

¹ - J.monk.ha **nouvelle gestion publique** « in hufty » m.la pendee comptable . Etat .neoliberalisme.nouvelle gestion publique .RUF .CLLECTION ENJEUX .PARIS 1998 P.P 39.46.

2- نموذج المرونة التنظيمية : يقوم هذا النموذج على أدوات وسياسات واقتراحات أخرى كالتالي:

- إبرام عقود أو اتفاقيات تقديم الخدمات بين الدول والأعوان والوكالات
- تقليص عدد درجات سلم السلطة
- تفويض السلطات بصورة مباشرة إلى المصالح المعنية والمتعاقد معها لتقديم الخدمة كل هذا يمنح المنظمات المرافق الإدارية واللامركزية العمليات التسييرية ويضفي عليها أكثر مرونة.

3- النموذج النوعي أو نموذج النوعية: يستهدف هذا النموذج تقريب الإدارة من المستعملين والعملاء من خلال الاهتمام برأيهم حول الخدمات الإدارية المقدمة وذلك عبر دراسة قياس درجات الإشباع ودراسات السوق أو عن طريق تطوير مقاربات نوعية باعتماد مقاييس الإيزو حيث ينصب الاهتمام على نوعيات مخرجات المنظمة التي يجب أن توضح في أولويات أهدافها.

4- النموذج التساهمي : يهدف إلى ديمقراطية الإدارة من خلال المشاركة الواسعة للمواطنين الذين لهم الحق في المشاركة حسب هذا النموذج في تحديد نوعية الخدمات المقدمة لهم وعليه فهم يساهمون بصورة أو بأخرى في عمليات اتخاذ القرار.

ثالثا: تصنيف (BOLGIAMI (2002): في هذا التصنيف الأخير الذي تقدمه قام الكاتب بصياغة ثلاثة نماذج انطلاقا من دراسته للمنظمات الصحية والإستشفائية .

1- نموذج السوق : هذا النموذج يأخذ من أدوات القطاع الخاص من اجل رفع الكفاءة التنظيمية للمنظمات والمرافق الإدارية حيث يكون الإلية للسوق الدور الأساسي في دراسة العمليات والمبادئ المتعلقة بتقديم الخدمة وتسييرها في المنظمات العمومية من خلال العمل على التخفيض التكاليف والرفع من المستوى تحقيق الأهداف ومحاوله العمل في إطار تنافسي .

2- النموذج اللامركزية : يهدف هذا النموذج إلى الفصل بين مراحل و أوجه التسيير الإستراتيجي عن تلك المتعلقة بالتسيير العملي أو التجاري، كما يقوم كذلك على توزيع إعادة الكفاءات والمهارات التي يجب أن تعطي لها صلاحيات اتخاذ القرارات في مختلف المصالح والمستويات الأقرب من العملاء أو المرفق الإداري .

3- نموذج النوعية: إن خصوصيات هذا النموذج يرتبط بالمجهودات التي يجب أن تبذل من أجل رفع مستوى إشباع العملاء عن طريق اعتماد أنماط أو الدراسات الهادفة إلى قياس وتحليل مستويات الإشباع للتمكن التعرف عليها وإدخال التعديلات الضرورية للرفع منها.¹

المطلب الرابع : المقارنة بين التسيير العمومي القديم والتسيير العمومي الحديث .

إن الغرض من (NPM) هو التعبير عنه بشكل أو بآخر من خلال انتقاداتهم لأهداف التدبير العام نظرا لكونهم يقاومون التغيير أو انهم في غالبيتهم عناصر مرتبطة بنظام عديم المردودية يعمل خصيص لإرضاء أهواء طبقة قليلة من البيروقراطية وأشخاص مستفيدين من تسهيلات الدولة المتدخلة أو الدولة الرعاية.²

إذن التدبير العمومي هو أيضا مقرب ممكن من خلال مناقشة التسيير العام الجديد (MPM) هذا المقرب يبقى من ضمن المقتربات المتعددة والمختلفة بل والمتناقضة والتي لم تستطع تجاوز تسيير الشأن العام المؤسس على المقرب الغيبي والكينزي، إذن هذا المنطلق يجب البحث عن المشترك الذي يعطي التماسك لهذا الاختلاف قصد إصلاح أنشطة الدولة باسم الفعالية لبلوغ الأهداف المحددة من طرف بالسياسة المبنية على آليات تشريعية، وباسم المنفعة كذلك لتحقيق الأهداف بأقل التكاليف وبدون تبذير الموارد المادية .

هي مجموعة من التساؤلات تطرح حول التسيير العمومي من هنا إذن يمكن القول بان سؤال الفعالية ونشاط الدولة كان يشمل مركز انشغال الحكام ومنير التسيير العمومي الحديث، فالمشاكل التي يطرحها تسيير الجماعات (دولة -تنظيم) هي مشاكل قديمة لكن الجديد فيها اليوم هو الجانب المتعلق بضعف وعجز الموارد هذه الجماعات العامة والنتائج أساسا عن انعدام التوازن بين الإيرادات والنفقات وسر هذا الخلل .

يرجع بشكل مباشر إلى الزيادة في النفقات الاجتماعية الناتج عن ظواهر مجتمعية كالزيادة في تكاليف الصحة، البطالة، زيادة على ارتفاع تكاليف الإصلاح والمحافظة على البيئة ثم عوامة الاقتصاد وإعادة تحديد الفكر الليبرالي بحيث أن الأمر لم يعد يقتصر فقط على كيفية التدبير بل إن المفهوم لا يخلو من مرجعية إيديولوجية في خضم هذا الحراك الفكري الذي تعرفه مناهج ومبادئ التدبير العام وهو ما يفيد ضرورة نقل مناهج ومبادئ التدبير في

¹-ED LHARMATTAN PARIS.NOUELLE GESTION PUBLIQUE ET REGULATION ORGANISATIONNELLE . 2003.PP.D.GIAUQUE .LA BUREUCRATIE.

²- بن عيسى ليلي ، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005.-2006. ص 98-99.

المؤسسات الخاصة إلى مستوى القطاع العام، فالمناهج في التدبير لا تخلو قط من التواجد الإنساني ذو الحمولة الفكرية لنظم وقيم ومعتقدات إيديولوجية إذن للبلوغ هذه الغاية على مستوى التدبير العمومي في مفهومه الاقتصادي لا بد من :

- استبدال مفهوم المواطن بمفهوم الزبون.
- اختزال دور الفرد بإعتباره عضو في جماعة عامة في مجرد مشتري للمنتجات المقدمة من أسواق متعددة منفصلة بعضها عن البعض .
- تحطيم الصورة الديمقراطية الحاملة لمجموعة من الحقوق والواجبات التي أسندت لها من طرف الجماعة عبر السيرة السياسية.¹

هذه السيرة تستدعي تغيير الفاعلين ليس الفاعل الدولي ولكن الفاعل المحلي نظرا أولا للتبعية المالية والاقتصادية وكذلك لضعفه وعدم قدرته على مواجهة الآخر من هذا المنطلق تتضمن أهمية الخبرات وأهمية تكوين شبكة من الخبرة لطرح الحلول لمجموعة من المشاكل على مستوى التسيير وذلك بمراعاة مدى التوافق ما بين الحلول المقدمة ومدى ملائمتها للوضع السياسي الراهن في بلد ما هذا من جهة أما الجهة ثانية يبقى المفهوم ذو حمولة سياسية لا يخص رؤية جديدة بل هو فقط تغيير على المستوى المفهوم يحيل فقط لكيفية فهم التسيير العام بشكل كامل كما يشير إلى ذلك **THOMAS KUHN**²

أما البعض الآخر من الباحثين فيشير إلى كون التغيير بشكل عام بل هو فقط يخص حالة بعينها في دولة ما نظرا لارتباط هذا التغيير بعدة مؤثرات إدارية سياسية واقتصادية على هذا الأساس يطرح التساؤل حول مدى توفره على حمولة إيديولوجية وذلك بحكم الإصلاحات الإدارية المرتبطة بالدولة فالحكم عادة ما يبني على سياسة التدريجية هي أيضا إلى جانب كونها تقنية ذات حمولة إيديولوجية لشرعنة الفعل العمومي في إدارة الموارد البشرية للدولة فرجل السياسة كرجل الإدارة تحكمها هواجس إنسانية ورغبة في التحكم بأساليب ومناهج تقنية مغلقة بدواعي سياسية تخدم مصلحة طبقة أو طبقات معينة إما نخب سياسة أو إدارية نافذة في مراكز القرار أو قادمة من مقاولات خاصة الشيء الذي يفسر دخول القطاع الخاص بأساليبه الليبرالية في تدبير المؤسسات العامة بدعوى الرفع من مردودية والحد من النفقات العمومية عبر سياسة إبرار العقود وهذا تعبير عن محدودية الدولة على

¹- الكايد زهير عبد الكريم، الخطمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص66.

²- C.thorhill public service reform.probability or improbability.university.of pretoria.pretoria.1994p54.

مستوى تدبير الشأن العام هذه العقود تراعي فيها فقط مصلحة الدولة من جهة ومصلحة المقاولات الخاصة من جهة على حساب الزيادة في الأعباء الاجتماعية للمواطن ضرباً لمبدأ المجانية في المرفق العمومي. أي بمعنى ان الدولة متدخلة تخلت عن دورها الأساسي في حماية المصلحة العامة.¹

العناصر	التسيير العمومي	التسيير العمومي الحديث
الأهداف	احترام القواعد والإجراءات التوجه نحو العمليات	تحقيق النتائج ورضا العملاء التوجه نحو النتائج والتغيير
التنظيم	المركزية (هيراركية،وظيفة، بنية هرمية) التركيز على اللوائح الهيمنة الاحتكارية	اللامركزية (تفويض الصلاحيات ، بنية ، شبكة ، حوكمة) - التركيز على الأشخاص - الهيمنة التنافسية
تفاسيم المسؤولية بين السياسين والإدارة	يشوبها الخلط وعدم الوضوح	واضحة
تنفيذ المهام	التقسيم، التجزئي، والتخصص	استقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	عن طريق الأقدمية ، دون محسوبية	التقدم على أساس الجدارة ، بحسب المسؤولية وبحسب الأداء
الرقابة	مؤشرات المتابعة	مؤشرات الأداء
نموذج الميزانية	تركز على الوسائل الشكل المتمركز على تقسيم الإيرادات التمسك بضوابط الميزانية	تركز على الأهداف الشكل المتمركز على عدم تقسيم الإيرادات التمسك بفعالية الإيرادات
تنظيم الحكومة	للخدمات المقدمة أساس موحد تعمل بوصفها وحدة واحدة مجتمعه	تفكيك الإدارة التقليدية إلى هياكل شبه مستقلة للوحدات.

¹ - جندلي عبد الناصر، التنظير في العلاقات الدولية بين الاتجاهات التفسيرية والنظريات التكوينية، الجزائر، دار الخلدونية، 2007 ص 87.

التدريب العملي على الإدارة المهنية مع بيان واضح الأهداف وقياس الأداء	التحكم في المقر الرئيسي من خلال تسلسل هرمي	مراقبة التنظيمات العامة
مرافقة الإنتاج بدلا من الإجراءات	السيطرة على المداخل والإجراءات	تدابير مراقبة الإنتاج
استعمال أسلوب إدارة القطاع الخاص	نموذج إجراءات قياسية في كامل أجزاء الإدارة	ممارسات الإدارة
التحقق من الموارد المطلوبة وإنجاز الكثير من بإمكانيات قليلة (تحقيق الكثير بالقليل)	عمليات متوقعة ومؤهلات سياسية	الإنضباط في استخدام الموارد

الجدول رقم (II-02) الفرق بين التسيير العمومي والتسيير العمومي الحديث

المصدر: mohamed ehsan farzana .naz.origin.ideas.practie of new public management .lessons for devolping. Contriens.C.D.R.B PUBLICATION.ASIAN AFFAIRS.VOL25.N03.

المبحث الثاني : اتجاه هندرة

لما كان التغيير السريع مطلبا من مطالب الإدارة في هذا القرن، فإن تبني أسلوب أو مدخل إعادة هندسة العمليات الإدارية يعتبر من الأساليب الحيوية لإدارة وإجراءات التغيير المطلوبة في الإدارات وتبدو كلمة الهندرة غريبة عن أسماع الكثير منا، ولا غرابة في ذلك فهي كلمة جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي ¹ « Reengineering busineu » ، وقد ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد سنة 1992، عندما أطلقت الكاتبان الأمريكيان "مايكل هامر" و " جيمس تشامبي " الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير " هندرة المنظمات "، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة والحديثة بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من الإدارات لحقبة زمنية طويلة.

المطلب الأول : مفهوم الهندرة

عرف كل من "هامر وجيمس تشامبي" الهندرة بأنها : " البدء من جديد أي من نقطة الصفر . وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو جراء تغييرات تجميلية تترك البنى الأساسية كما كانت عليه كما لا يعني ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات العملاء.²

¹ - السكارنة بلال خلق، التطور التنظيمي والإداري، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص148.

² - عبد الرحمان تشيوري، الهندرة : إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال، الحوار المتمدن، العدد 1474، 2006، ص1.

كما تعرف بأنها : إعادة النظر في العوامل الأساسية وإعادة تعريف جذري لسير العمليات الإدارية ، للحصول على أقصى قدر من النفع في أوقات حاسمة وقياسية في عالم اليوم المتميز بخصائص النوعية ، الخدمات، السرعة.¹

تعرف إعادة هندسة العمليات الإدارية بأنها : مجموعة من الأدوات والوسائل المتطورة بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج المتطور بالإضافة إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في إحداث الدمج الأمثل لهذه الوسائل وصولاً إلى التغيير الجذري في كل أرجاء المنظمة وفي الوفاء باحتياجات المستهلك.²

كما تعرف بأنها : إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإستراتيجية والتي لها قيمة مضافة ، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات وكل ذلك للوصول إلى إنسياب العمل وبأعلى مستوى وفق معايير الجودة العالمية.³

ونجد كذلك مجموعة من التعاريف المتعلقة بالهندرة هي كما يلي :⁴

- إعادة تصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية السائدة بهدف تحسين العمل وزيادة الكفاءة في العمل وبالإدارة بصور خارقة .
- إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية بالمنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء.

إن إعادة التشغيل العمودي للإدارة وفق المميزات الثلاث أي الخدمات النوعية ، والسرعة ، والتي تميز عالم اليوم تسمح للهندرة فعلاً بتحقيق نتائج للوصول إلى هذه النتائج لا يكفي القيام بهذه الإجراءات ، بل يجب التعرف ، وإعادة النظر في الطبيعة الأساسية للعمل وطرح الأسئلة حول القواعد الأساسية والنهائية حول قواعد العمل.

المطلب الثاني : مبادئ الهندرة :

إن الهندرة الإدارية ليست عملية عشوائية، بل هي أسلوب علمي منهجي مستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد الخطوط الأساسية لمسار عملية الهندرة، وتشكل حدود بداية تطبيق أو تفعيل العملية وصولاً إلى

¹ - virgine M.IG.N.O.T , **Le Reengineering** ، . http://www.decitre.fr/livers/le-reengineering-asp/9782100079919* Page web consultée le M 20-01-2011.

² - سلطان غالب الديجاني، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت ، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم ، جامعة الكويت، أبريل 2009 ، ص 09.

³ - عبد الرحمان تشوري ، إعادة هندسة العمليات الإدارة وأهميتها بالنسبة لسوريا ، موقع ويب . <http://www.hrdixussion.com/hr.5622hthm>

⁴ - محمد خير طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية : وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة ، جامعة حلب ، سوريا ، 2006، ص 03.

الأهداف التي سوف تتحقق بفضل تطبيق هذا الأسلوب مبادئ عامة يمكن ذكره أهمها على سبيل المثال تصحر كما يلي:

1- أن تتوافق أهداف وتواجهات وأسس الهندرة الإدارية مع الأهداف والتوجهات الإستراتيجية الوطنية للتنمية الشاملة ، وضرورة توافق العمليات الجديدة مع الدور الجديد لوحدة الإدارة العامة في عصر التقنية والمعرفة، وإلزامية أن تشمل عملية الهندرة لوحدة الإدارة العامة في عصر التقنية والمعرفة، وإلزامية أن تشمل عملية الهندرة الإدارية جميع قطاعات الإدارة ومستوياتها.

2- يجب أن تشمل عملية الهندرة الإدارية تغيير الأساس الفكري المتجذر فيها وتغيير المفاهيم الأساسية المبنية عليها، والتي إرتبطت بها لمدة طويلة كتحويلها من مفهوم المركزية نحو اللامركزية المناسبة والموافقة مع المتطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الغدارة ، وتحويلها من مفهوم السلطة إلى مفهوم الخدمة في علاقتها بعملائها أو تغييرها من منطق التركيز على الإجراءات او الروتين إلى منطق التركيز على النتائج، وإتخاذ الأهداف أساس في تقويم الأداء الإداري، وليس مجرد إستيفاء الإجراءات أو المتطلبات المرقية .

3- التنظيم على أساس النتائج وليس المهام، والتحول إلى مفهوم البرامج عوضاً عن الأجهزة¹ بمعنى أن تكون الجهود في مجالات التنمية والإدارية والمتمثلة في شكل برامج يتوجه كل برنامج إلى تحقيق نتائج معينة وينتهي البرنامج بإنتهاء العرض منه، وذلك عكس الأسلوب التقليدي الذي يقوم على إنشاء الكيانات الإدارية والأجهزة المتعددة والتي يستمر كثير كمها من دون أن يكون لها أداء مطلوب، وتظل عبئاً مالياً ويتضخم عدد العاملين فيها دون أي إضافة.

4- وضع نقطة القرار حيث ينجز العمل والسماح بالتمايز والتنوع في الهياكل الإدارية ونظم العمل والسياسات والمعايير إتخاذ القرار حسب اختلاف طبيعة وحدات الإدارة² وتحويلها من منطق التنميط الجامد إلى منطق التنوع الإيجابي، الذي يتيح لكل وحدة رئيسية من وحدات الإدارة تشكيل أوضاعها وأساليبها في الأداء وتحديد الأهداف، بما يتناسب وطبيعة النشاط الذي يقوم به والمناخ الذي تعمل في إطاره وخصائص العملاء الذين تقوم على خدمتهم.

¹ - عبد الرحمان، تيشوري، مرجع سبق ذكره ، ص 07.

² - يزيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها الحديثة : وظائف المدير ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان 2006، ص 248.

5- إعادة النظر في كل العناصر مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة إلى المواطن شمولية خطة الهندرة الإدارية لميع العناصر الشاملة كإعادة النظر في الفلسفة الأساسية لإدارة في إطار رؤية جديدة لدور الدولة وإدارتها في المجتمع، وإعادة البرامج والموازنات وآليات الربط وتنسيق والمتابعة والتقييم والتحديث والتطوير. إن الإدارة التي تسعى لتطبيق أسلوب الهندرة بشكل عام وسليم يمكنها تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بهذا الأسلوب، ولعلها تتمحور حول الأهداف التالية :

أ- تحقيق تغيير جذري في الأداء : فأسلوب الهندرة الإدارية يهدف إلى إحداث تغيير جذري في الأداء، والذي يتمثل في تغيير أسلوب وأدوات العمل ، ويتم ذلك من خلال تكمين كافة العاملين في الإدارة بأداء الأعمال الصحيحة والمفيدة ، أي يتم إستخدام أحد قواعد الفكر والإبداعي، وهي قاعدة الخروج من الصندوق¹، والتي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة ولدى كل عامل منهم.²

ب- التركيز على العملاء : فالهندرة الإدارية تهدف إلى توجيه الإدارة للتركيز على متطلبات العملاء من خلال تحديد إحتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم.

ت- السرعة في الاداء : فالهندرة الإدارية تهدف لتمكين الإدارة من أداء أعمالها بسرعة عالية، وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها.³

ث- تحقيق جودة الخدمات وتخفيض التكلفة : إن الهندرة تسعى إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع رغبات وإحتياجات العملاء وتخفيض التكلفة على العمليات ذات القيمة المضافة.⁴

المطلب الثالث : مراحل تطبيق أسلوب الهندرة :

يؤكد الباحثون أن عملية التغيير بصفة عامة يفترض أن تنجز من خلال عدة مراحل، من هنا تعد مهمة تحديد مراحل عملية التغيير من ثم ترتيب تعاقب هذه المراحل على النحو يحقق التناغم فيما بينها وصولاً إلى أهداف عملية التغيير من أكثر من المهام تعقيداً ، هذا التعقيد راجع إلى مجموعة أسباب، تأتي في مقدمتها طول فترة التغيير والمستلزمات الضرورية لإجراء عملية التغيير والمشاكل المترتبة على هذه العملية.

1 - عبد الرحمان ، تشينوري، " مرجع سبق ذكره، ص08.

2 - محمد خير طيفور، مرجع سبق ذكره ، ص07.

3 - بلال خلق السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص167.

4 - زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 249.

أما أهميتها فترتبط بأهمية الأحداث التي ينوي تحقيقها من خلال تطبيق أسلوب الهندرة في الإدارة العامة التي تفترض ان تكون أهدافه حاسمة ، خاصة في ظل الهندرة عن أسلوب الهندرة في إطار العناصر التي سبق الإشارة إليها.

يتضح من خلال الشكل أن المراحل الأساس لتطبيق الهندرة في الإدارة والعامة هي:¹

المرحلة الأولى : التحضير :

وتعني الإدارة والعاملين لما يسبذل من جهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين أو فريق الدراسة، وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة وهي تحتوي على المهام التالية :²

- الإحساس بالمشكلة : وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها كل العاملين والقدارة من يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم .
- الحصول على موافقة القدارة : إن دعم القدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزيد بالمعلومات والموارد.
- تدريب الفريق: إذ يجب تدريب المشاركين في فريق الدراسة على أسس وخطوات أسلوب الهندرة، ويفضل أن يكون الفريق من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين.
- إعداد خطة العمل : يجب أن يكون هناك خطوات ومهام واضحة ومرتبة زمنيا ومحددة بالتواريخ.

المرحلة الثانية : دراسة العملاء والعمليات:

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات وما ترتبط من عاملين وادوات ومعلومات لمعرفة الوضع الراهن لكل مشكلة ، تحتوي هذه المرحلة على مهام التالية:³

- دراسة العمليات : وهنا يتم التركيز على الدراسة والإجراءات الأساسية وعددها وتواليها، والزمن الذي تستغرقه كل واحد منها.
- دراسة العاملين والأدوات والمعلومات : كتفصيل لدراسة العمليات والأنشطة يتم دراسة ما يرتبط بها من العاملين القائمين بها، والنماذج المستخدمة والأدوات والأجهزة المستخدمة وعلاقات ومعلومات مرتبطة بها.

¹ - بلال خلق- السكارنة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 159-160.

² - أحمد ماهر، الإدارة:المبادئ والمهارات، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 ، ص 554.

³ - نفس المرجع السابق ، ص 555.

- تحليل الأنشطة التابعة للعمليات : وهو تفصيل لخطوة دراسة العمليات ويهدف لمعرفة العمليات والأنشطة الهامة أو ما يطلق عليها العمليات الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة.
- دراسة العوامل المؤثرة : يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات أو الأنشطة.
- تحديد التنظيم المناسب : وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم لها.

المرحلة الثالثة : إعادة التصميم :

تتم هذه المرحلة بالتوصل إلى التصور عن التصميم المثالي للعمليات والمهام، حيث يسم هذا التصميم بأنه مفاجئ وجذري ومؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية ، تضم هذه المرحلة المهام التالية :¹

- تحليل وفهم العمليات: وهنا يتم تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام، ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للعميل
- تحليل وفق التدفق : ويتم هنا تحليل خطوات سير العمليات والمهام المتابعة لها ووقت كل خطوة والتعطل في الخطوات وأثر كل خطوة على الناتج النهائي لتقديم الخدمة
- تحديد مشاكل العمليات : وهنا يجب الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل، والسلطات والمسؤوليات والتنسيق والتشابك أو بين الوحدات الإدارية بغرض تعديلها وتحسين الأداء.
- تحديد بدائل التحسين : تقدم المهام السابقة بداية إيجابية لتحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين ، وهي فرص طيبة للتحرك ويستمر التحليل هنا لمعرفة مزايا وعيوب وتكلفة وعائد كل بديل للتوصل إلى أفضلها.
- إعادة التصميم الفني والاجتماعي : حيث ترجمة الخطوات السابقة إلى تصور للتصميم المثالي وهو ينقسم إلى تصميم فني يهتم بالعمليات والمهام التابعة وتدققها إلى تصميم إجتماعي حينما تأخذ في الحسبان الأبعاد الإنسانية والنفسية والاجتماعية من خلال قبول الأناس وإدراكهم للتصميم الجيد، والمزايا الوظيفية التي يحصل عليها من التصميم المثالي .

¹ - أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره ، ص 555.

المرحلة الرابعة: مرحلة التحول :

وهي المرحلة الأخيرة التي تعني تنفيذ وتطبيق الأسلوب الذي تم التوصل إليه وتنقسم إلى عدة مهام هي:¹

- وضع الهندرة في شكل مصور: حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحديد العمليات والمهام والزمن المشترك وأوقات التعطل .
- تصميم النماذج : تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج وسجلات أو أوامر أو مستندات ، ويجب تصميمها بشكل مسبق ومتكامل مع عمليات التوقيع أو المراجعة أو الطابع أو الرسوم المطلوبة.
- تصميم الأدوات والتكنولوجيا : وهنا يتم تحديد دور الأدوات والمعدات والآلات مثل : الأدوات المكتبية والكمبيوتر أو أجهزة أخرى ذات علاقة بتسيير تدفق العمليات والمهام.
- وضع النظام على برامج: حيث تعتبر أنظمة المعلومات وشبكات الاتصال وبرامج أساليب جيدة لجعل أسلوب الهندرة ذو تأثير جذري .
- تدريب وتحفيز العاملين : ما لم يكن العاملون على دراية بما يحدث من عمليات ومهام مرتبطين بها وما لم يكن هؤلاء العاملون محفزين جيدا على إتباع النظام الحديث فيمكن أن تؤول الهندرة إلى فشل.
- تجربة النظام : بتطبيق البرامج والمهارات التي تدرب عليها العاملون يمكن تطبيق النظام الجديد بشكل تجريبي حتى يمكن معرفة جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها.
- التعديل النهائي للنظام : لمعرفة نقاط الضعف يتم تعديل النظام للتوصل للصورة النهائية له تمهيدا له لإقرار وتنفيذه بشكل واقعي.

¹ - نفس المرجع ، ص 557.

المبحث الثالث: انعكاسات الاتجاهات الحديثة على تحسين أداء المؤسسات الجامعية.

للإتجاهات الحديثة دور أساسي في تطوير وتحسين تسيير المؤسسات الجامعية باعتبارها محور أساسي في تطوير المجتمع وتعتبر الركيزة الأساسية في تطوير الفرد .

من خلال هذا المبحث سنتعرف على بعض التجارب الرائدة في التسيير العمومي الحديث، وستتطرق إلى أهم جزء في موضوعنا وهو تأثير الإتجاهات الحديثة(التسيير العمومي الحديث، إتجاه هندرة)

المطلب الأول: بعض التجارب الرائدة في التسيير العمومي الحديث

عرفت الكثير من الدول الغربية إصلاحات إدارية في مستويات مختلفة وفي قطاعات مختلفة، نسبت إلى ما يعرف بالتسيير العمومي الحديث، ما ميز هذه الإصلاحات هو تقاطعها في بعض الأوجه واختلافها في البعض الآخر واستعمالها للجزء السابق سوف نستعرض تجارب بعض الدول ليتسنى لنا فيما بعد استخراج السمات المشتركة بينها وهو ما قد يساعدنا على الكشف بصورة أوضح لمعالم التسيير العمومي الحديث.

لقد جاءت هذه على فترات و مراحل مختلفة لكن الأکید أنها إصلاحات طويلة المدى والدليل على ذلك أنها مستمرة لحد الآن في بعض من الدول الأنجلوساكسونية خاصة منها بريطانيا التي تعتبر الدولة السبّاقة في هذا النوع من الإصلاح في التسيير العمومي، وذلك منذ أكثر من 20 سنة، غير انه ليس هناك ما يشير إلى تقييم متفق عليه في مجال التسيير العمومي الحديثو ذلك لعدة أسباب وقد تعود إلى:

_ عدم تجانس الإصلاحات

_ اختلاف الأهداف المتبعة

_ طول فترة الإصلاحات والمقاربات المختلفة بالإصلاحات (قانونية ، إدارية ... الخ)¹

الفرع الأول : التجربة الأمريكية (الولايات المتحدة الأمريكية)

تعتبر الولايات المتحدة من بين الدول التي اتبعت سياسات عديدة في مجال إصلاح الإدارة العمومية، فخلال الخمسة عشر سنة الماضية قامت الولايات المتحدة الأمريكية بتنفيذ مشروع لصلاح في الإدارة خطيا بأهمية كبرى على اعتبار أنهما من الإصلاحات التي بادرت بها الحكومة الفيدرالية .

أولاً : **the national performance review NPR**

أو ما يعرف باللغة الفرنسية **la national performance de la revue**: تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الاكتشاف **la réinvention** لكل من **T - D. Osborne** و **GEABLER**. وتشمل كل الإدارات، والفرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية .

إن مبدأ الإبداع **la réinvention** يفهم على أنه إسقاط مبادئ وطرق التسيير السائدة في المنظمات الخاصة على القطاع العمومي والإدارة العامة، بصورة أخرى اعتماد مبدأ محاكاة القطاع الخاص في مجال التسيير ويرى البعض أن هذا المبدأ هو أفضل بكثير من تحويل الإدارة العامة إلى القطاع الخاص.

تم الإعلان عن هذا الإصلاح (NPR) من خلال نشر تقرير تحت عنوان إنشاء إدارة تعمل أحسن وتكلفة اقل **moins coute et mieux travaille qui administration une créer** هذه العنوان يعكس الثقافة الجديدة في التسيير التي ترغب الحكومة الفيدرالية في غرسها لدى أعوان الإدارة الأمريكية وقد اكتسب هذا التقرير شهرة واسعة فيما بعد.

كانت الصلاحيات في مجموعها تسعى الى بلوغ اربعة اهداف هي:²

1- القضاء على التشكيكة البيروقراطية.

¹ - Tony J.G NERHEIJEN، 'l'administration publique en Europe centrale apparition d'un nouveau modèle sui generis ou avatar des tradition Européennes, revue française d'administration publique, op. cite .pp 95-97.

²-Bureau de conceil des ministère، **transformer la fonction publique à l'aube du x x h e siècle une persepective ontarienne**, Ontario 18,12,2002,(www.onrariodelivers.gov.on.ca/french/virtuallibrary /trans-1.html).

- 2- جعل المستهلك (المستعمل) في مقدمة اهتمامات الإدارة.
- 3- دفع اعوان القطاع العمومي الى مستوى يجعلهم قادرين على بلوغ النتائج بمفردهم.
- 4- العودة إلى النشاطات الأساسية المحددة في القوانين المؤسسة للهيئات والمصالح الإدارية، ثم تنفيذ هذه الإصلاحات على مرحلتين:¹

أ) المرحلة الأولى/ بداية 1993 الى منتصف 1994:

هذه المرحلة خصصت لتهيئة الإدارة وأعوانها لتبني سلوكات جديدة بغرض تغيير طريقة عملها وذلك خمسة مواضيع مثلت اهتماما ذا أولوية خلال السنة والنصف هذه، وتتمثل هذه المواضيع في :

- التخفيضات في الميزانية :

لقد أدت الرغبة في تجسيد هذه التخفيضات إلى اجراءات من شأنها تبسيط المهام المختلفة حتى يتسنى الاقتصاد في الموارد البشرية والمواد الأخرى

- إعادة التنظيم أو الهيئة:

إن ما تم ذكره سابقا جعل من الضروري إعادة النظر في الهياكل الإداري وتنظيمها، غير أن هذه المهمة لم تكن لم سهلة ولم تتحقق إلا بنسبة ضئيلة .

- تدعيم موقف المسيرين:

في هذا السياق فان اللامركزية تمثل الأسلوب الأوحده في تفويض بعض من الصاحيات الفعلية طريقة لفتح أفق جديدة ومحفزة للمسيرين من شأنها أن تدعم وتجند أكثر الكفاءات التي يختص بها بعض الموظفين.

- تحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين:

يمثل هذا الاهتمام من وجهة نظر الإصلاحيين أفقا جديدة للموظفين وبالتالي وسيلة يجعلهم يولون أكثر اهتمام بنشاطهم، وبناء عليه تم التركيز على أساليب مسح وصبر الآراء.

- تغيير نظام اتخاذ القرار:

لأنه ينظر للإدارة على أن لها رد فعل بطيء وأحيانا لا يتناسب والطلب الموجه إليها أو المنتظر منها تلبية لذا بات من الضروري تغيير بعض سياساتها لتصبح في وضع يسمح لها بان ترصد الاحتياجات وتكون مستعدة للاستجابة بصورة متواصلة.

ب) المرحلة الثانية: ابتداء من منتصف 1995:

¹ - . X . GREFFE ، ' gestion publique ' Op.cit , pp 142-145.

خلال هذه المرحلة الثانية تم التركيز على مبررات النشاط الإداري بدلا من كفاءات أداء هذا النشاط وابتداء من سنة 1995 طلب من كل مسؤولي الإدارة من خلال مذكرة مخصصة لذلك، دراسة ومراجعة ما اذا كانت النشاطات التي تقوم بها ضرورية وذلك بالاستعانة بفرق من الخبراء والحكماء.

ثانيا: le gouvernement performance Résultats

1 الخطة الإستراتيجية: على كل وكالة أو مصلحة إدارية أن تعرف مهامها بصورة دقيقة وكاملة في هذا السياق المطلوب من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف آراء و توصيات كل الأطراف التي لها مصالح أو التي هي معينة بهذه المهمة

يتم إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال خمسة مواضيع:¹

- أ- الوصف الشامل للمهام.
- ب- وصف أهداف وغايات الوكالة من خلال صياغة أهداف ملموسة.
- ت- تحديد الطريقة التي تسمح بالاستجابة للعناصر المذكور وإشباعها فيما يتعلق بالعمليات والتكنولوجيات... الخ
- ث- التعرف على المتغيرات الأساسية لتنفيذ الخطة في محيط الوكالة
- ج- وصف ميكانيزمات التقييم المناسبة.

2- برنامج الاداءات السنوية:²

¹- GURY RETERS « reforme d'un état sans état» les changements au sein du gouvernement Américain " R . F . A. P . op . cit , pp 196-197.

² - société québécoise d'évaluation de programme« une gestion davantage axée sur les résultats d'impact et appuyée par l'évaluation de programmes» Québec septembre 1999, pp, 4-6.

هذا البرنامج يتعلق بكل الأنشطة التي لها صلة بالميزانية، وهو يفترض أن ينظر لهذه الأنشطة من حيث النتائج ومدى مساهمة هذه الأخيرة فيما يلي:

- أ- ترجمة الأهداف المنتظر بلوغها بشكل دقيق إلى نتائج.
- ب- وصف الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف .
- ج- إعداد مؤشرات الأعداد المناسبة
- ح- صياغة المقاييس التي تسمح بقياس هذه النتائج ومدى فعاليتها.
- خ- وصف الميكانيزمات التي تم وضعها لضمان فعلي للنتائج .

3- التقرير حول الأداءات السنوية:

هذا التقرير حول مستوى الأداء في الوكالات الإدارية يسند إلى نص القانون الذي يحدد طبيعة ونوع المهام التي يجب القيام بها في هذا المجال بحيث¹:

- أ- يكون التقرير دقيق لنتائج البرنامج مقارنة بالأهداف وقياس الآثار المترتبة عنها
- ب- حساب نتائج المشروع بصيغة كمية.
- ت- مؤشرات الأهداف يجب أن تؤكد على إبعاد الشروع خاصة الأساسية منها.

4- مرونة الحسابات التسييرية :

أنها العملية الأكثر تعقيدا الهدف هو أن لا تكون الإجراءات الواردة في المستويات الثلاثة السابقة معزولة عن بعضها البعض، بل يجب أن تكون مترابطة فيما بينها وتتصل كلها بالعملية الرابعة هذه التي تهتم بما تفترضه الميزانية من قيود.

إن تنفيذ هذه الإصلاحات قد تم التخطيط له على فترة متوسطة إلى طويلة المدى بحيث أن التطبيق في الواقع اجل إلى سنة 1997 وتم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999 وفقا لما جاء في نص القانون الصادر سنة

¹ -GURY RETERS، OP CIT، p7

1993 ولم يكن هذا التأجيل المبرمج بقصد تعطيل، بل كان القصد منه إعطاء الوقت الكافي للتغيير الفعلي للسلوكات والتحول من إطار عمل يومي خاضع لقيود الميزانية إلى مقاربات إستراتيجية .

الفرع الثاني: التجربة البريطانية:

لقد سبق إصلاح الإدارة في بريطانيا عدة محاولات لتشخيص مستوى الأداء بها وإمكانية النهوض بها وتغيير أنماط عملها، ويجمع الملاحظون على أن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا تعود بوادرها منذ وصول M . Teacher إلى السلطة سنة 1979، حيث شهد القطاع العام سياسات تسييرية وتحولات جديدة من أهمها مثلا الخوصصة، التي تمثل التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ومن خصائص هذه التجربة عدم اقتصرها على القطاع الصناعي، بل امتدت إلى قطاعات الخدمة كالبريد، الغاز، الكهرباء ، الصحة ،..... الخ ، حيث مثلت خوصصة الخدمات سمة تميز التجربة البريطانية في مجال النهوض بالقطاع العمومي.¹

لقد تمثلت الأهداف الشاملة والبعيدة المدى لمشروع إصلاح التسيير العمومي في المملكة المتحدة مايلي:²

- تقليص نفقات الدولة وحث الوزارات في هذا السياق على تحسين طرق التسيير الداخلي لهيئاتها ومصالحها.
- تطوير الأشكال التقاعدية والخوصصة.
- القضاء على سيطرة الموظفين السامين على السلطة واعتمادهم للتسيير البيروقراطي وتطوير ثقافة التسيير لدى موظفي الإدارة.
- تغيير البنية الإدارية.
- زيادة الاهتمام بمرفقي الإدارة .

أبعاد ومحتوى الإصلاحات: في سنة 1988 ، نشرت لجنة انشأت الاهتمام بفعالية المصالح الإدارية العمومية تقريرا

عنوانه: The steps next – government in management improving

¹-احمد ماهر، دليل المدير في الخوصصة، دار الجامعة ، الاسكندرية، 2003، ص 40.

² PHILIPPE KERAUDREN، **entre nouveau management public et gouvernement : les spécifités de la réforme de l'administration central en grande Bretagne** in revue politique et management public, volume17, n 01 I.M.P France, mars 1999, pp61 -67.

وقد عرفت هذه الإصلاحات بالعبارة الأخيرة من عنوان التقرير أي the steps next المراحل أو الخطوات القادمة، انصب موضوع هذا التقرير على كيفية إحلال وحدات مستقلة (الوكالات) كل منها مسؤول عن نشاطه أما الوزارة الوصية والبرلمان لتفعيل القطاع الإداري العمومي الذي يتسم بوحدة أنماط تسييره وتمثيل هياكله.¹

1- تحديد ماهية الوكالات وإنشائها:

في بداية كان يجب تحديد ماهية الوحدات المستقلة التي سميت بالوكالات انطلاقات من كون مختلف المصالح الإدارية العمومية غير متجانسة وغير متطابقة من جانب المهام والخصائص، لذا وجب التمييز بينها لتحديد طريقة إدماجها في الإصلاحات بغرض تحويلها الى وكالات وقد اوكلت هذه المهمة للخلية المكلفة بتطبيق الإصلاحات بمعية وزارة المالية والوزارة الوصية للمصلحة موضوع الإصلاح

2. ابعاد الاصلاح:²

كما سبق وان ذكرنا فان الهدف من الاصلاح هو اعتماد مبدأ والوكالات ففي 01-04-1998 وصل عدد الوكالات إلى حوالي 170 وكالة يشتغل بها اكثر من 80 % من موظفي القطاع العمومي، بعد أن كان تعداد الوكالات في سنة 1995 يقدر بحوالي 110 وكالات يشتغل بها أكثر من 370000 موظف وهو العدد الذي يمثل 2/3 الوظيف العمومي البريطاني في تلك الفترة، بعد عمليات الخوصصة التي أدت إلى العدد بثلاث الموظفين وذلك قبل إنشاء الوكالات وكانت اكبر وكالة هي تلك التي تسيير مركز المحاضرات لوزارة الخارجية والتي توظف حوالي 35 شخصا هذه الأخيرة (الوزارات) مستها الإصلاحات بشكل هامشي نظرا لطبيعة مهامها.

3-تقييم الإصلاحات المسماة next steps:

في تقييم منشور سنة 1995 لهذه الإصلاحات جاء أن أهم نتيجة لهذه الأخيرة تتعلق بتغيير سلوك المسيرين من السلوكات البيروقراطية إلى سلوكات أحسن وأكثر فعالية حتى في تلك المصالح التي لم تتحول إلى وكالات، إذ شيئا فشيئا تبنى موظفو هذا القطاع العمومي سلوكيات توحى بإحساسهم بالدور الواجب عليهم تأديته مهما كان مستوى أو الموظف وضرورة مبادرتهم بصورة مستمرة إلى تحسين مستوى أدائهم ، على العكس

¹-COLIN TALBOTE، la reforme de la gestion publique et ses paradoxes: l'expérience Britannique ، R.F.A.P.OP.CIT. pp15-16.

² Colin TALBOTE: op , cit p 15.

من ذلك بقيت إجراءات الرقابة على حالها ولم تتغير في نفس الاتجاه الذي أخذته الإصلاحات وعليه لم يكن من الممكن للوكالات أن تذهب بعيدا في التحولات المنتظرة منها واستقرت الأمور إلى نوع من التوازن بعكس موقف الإدارات المركزية التي تعتبر أن الوكالات هوامش استقلالية كبيرة في حين ترى الوكالات أنها لا تتمتع باستقلالية كافية للذهاب بعيدا في الإصلاحات بناء على ذلك فإن مجاء في الإصلاحات من مبادئ تخص فصل وظيفة صياغة السياسات العمومية (المستوى السياسي) عن وظيفة تنفيذ هذه السياسات (المستوى التسييري) لم تنعكس في الواقع تحت تأثير القيود المرتبطة بالتسيير المالي للميزانية¹.

4-ميثاق المواطنين:

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

وفي تقرير ثاني معنون "المنافسة بهدف النوعية" كانت الدعوة موجهة للمصالح الحكومية، الوكالات و لكل مصالح القطاع العمومي وذلك للاختبار المستمر لمستوى نوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا².

الفرع الثالث: التجربة الفرنسية.³

بعد إصلاحات 1983 التي انصبت بصورة أساسية على اللامركزية من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى إدارة المجموعات المحلية⁴ جاءت إصلاحات 1988-1989 لتعطي دفعا جديدا لصالح مختلف مصالح القطاع العمومي تقوم هذه الإصلاحات على مقارنة جديدة تعتبر أن الاستمرار في التأكيد على إصلاح الإجراءات لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداء المصالح الإدارية، وبدلا من ذلك يجب العمل

¹ -X. GREFFE ، **la gestion publique** ، op. cit. pp 150-151.

² -Colin TALBOTE : op.cit,pp22-23.

³ - A.M LE ROY ، **les réformes administration dans les pays de l'OCDE** ، Une tentative de synthèse » « in C.A.E » Etat et gestion publique « actes du colloque du 16 décembre 1999, et la documentation française paris 2000 , pp 28-31.

⁴ - B. ABATE :OP.CIT.PP 13-14.

على مقارنة جديدة تعتبر أن الاستمرار في التأكيد على إصلاح الإجراءات لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداء المصالح الإدارية، وبدلاً من ذلك يجب العمل على تطوير مسؤولية الأعوان الإداريين المشتغلين بالوظائف العمومي بما يزيد من مستوى وعيهم بهذه المسؤولية ويدفعهم إلى المبادرة بتحسين مستوى أدائهم الفردي أو الجماعي وهو ما يؤدي حتماً إلى تحسين مستوى نوعية الخدمات المقدمة في هذا الإطار توالى اللجان والنصوص التنظيمية للإصلاحات ، وكانت كلها تصب في خانة تحسين نوعية الخدمات ورفع مستوى مسؤولية الأعوان.

أ- مفهوم مركز المسؤولية :

المبادرة الفرنسية في مجال الإصلاحات هي أقرب ما يكون من مفهوم الوكالة في الإصلاحات البريطانية وصف وثيقة صادرة في سنة 1990 مراكز المسؤولية على أنها طريقة جديدة والاشتراك الموظفين في طريقة تسيير الإدارة والتكفل باحتياجات مرتفعيها من خلال إعداد أهداف وأنماط التسيير للتحويل إلى مركز المسؤولية يجب أولاً أن تقوم المصلحة بصياغة تقرير عن التي تصبو المصلحة إلى بلوغها وأخيراً يتم إبرام اتفاق في صيغة عقد مع الوزارة الوصية ووزارة المالية، هذا التحويل يسمح لمصلحة من أن تستفيد من استقلالية فعلية في مجال التنظيم من أجل بلوغ الأهداف المنوطة بها والتي قد تكون خارجية كالمقدرة على الاستجابة لحاجات المتعاملين في آجال معين وقد تكون داخلية كتخفيض نسبة الغيابات في العمل ويمكن عرضها بشكل كمي أو غير كمي¹.

ب- تقييم الإصلاح على أساس مركز المسؤولية :

مهما كانت أهمية هذا الإصلاح فإن تأثيره يبدو ضئيلاً في الإدارة الفرنسية نظراً للتقاليد الإدارية التي تتسم بالمركزية الشديدة في فرنسا والتطبيق الدقيق لنفس القواعد في كل أنحاء البلاد هذه التقاليد المركزية في الإدارة منعت من إنتشار آثار هذه الإصلاحات من جهة صنعت من انتشار المصالح التي تعتمد هذا الشكل التعاقدية في أداء مهامها من جهة أخرى وقد يعود ذلك الأسباب التالية² :

¹ - Besnard ABATE : OP.cit .p p111-121.

² - GREFFE ، **la Gestion publique** , op.cit .p 155.

- إن شروط التحول إلى مراكز المسؤولية تم تفسيرها بطريقة تعجيزية من قبل الإدارة المركزية التي لم تكن تشجع على انتشار هذه المراكز عما كان للموظفين السامون دوار بالرز في عرقلة هذه الإصلاحات لأنهم يعتبرون أنها مساس بالسلطات الواسعة التي يتمتعون بها وبالتالي كانت النتيجة أن عدد هذه المراكز بقي ضئيلا.
- انقسام داخلي في المصالح التي كانت ترغب تعمل على التحول إلى مراكز المسؤولية كانت إلى فئتان من المستخدمين فئة ترى في هذا التحول وجهة إيجابية لأنها سوف تكمن مجهوداتهم وتحرر مبادراتهم وفئة ثانية كانت تتخوف من هذا التحول لأنه لا يقوم على احترام التدرج السلمي بل على احترام الأداء والنتائج وبالتالي كانت الفئة الثانية تتخوف من تراجع أهميتها وسلطانها كلما زادت درجة استقلالية المصلحة.
- إن الوزارة المالية لم تلعب دورا فاعلا باتجاه تشجيع إنشاء هذه المراكز بل على العكس من ذلك أثرت في الحد من انتشار لان تأشيرة الوزارة كانت ضرورة ومن أهم شروط تحول المصالح لإدارية إلى مراكز مسؤولية.

المطلب الثاني: تأثير التسيير العمومي الحديث على أداء المؤسسات الجامعية.

الجامعة هي المكان الذي تتفاعل في مدخلات التعليم الجامعي بعملياته المختلفة وصلا إلى مخرجات إن تكون بمستويات ومعايير معدة مسبقا، والجامعة التي تحدد رسالتها وأهدافها وخططها الإستراتيجية وآلياتها التنفيذية ، وبالتالي وبحكم الواقع هي منطق لتسيير العمومي الحديث في المؤسسات الجامعية ومستوياته¹ فلم تعد مؤسسات التعليم الجامعي وإدارتها مجرد أجهزة ومؤسسات مسؤولة ومؤتمنة على التراث الثقافي ونقله للأجيال الصاعدة، بل أصبحت أجهزة فاعلة في تطوير المعرفة وتنمية المجتمع وتطويره ومساعدته في مواجهة التحديات والصعوبات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وهذا يفرض على مؤسسات التعليم الجامعي العمل على تغيير أساليبها الإدارية ووسائلها التعليمية ، إذ ما أرادت أن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

وبالتالي فان تحسين اداء مؤسسات التعليم الجامعي، يشكل اهتماما عالميا في جميع دول العالم.

إن من أهم الخصائص التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات ، هو قدرته على إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بالمنظومة الدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية ، فنجاح أية مؤسسة هو نجاح الإدارة فيها ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة مؤسسات التعليم الجامعي

¹ - المراغي عبد الرضا حسن ، تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2008.ص117.

بفلسفة شاملة لتحسين المتواصل من اجل الوصول وتطبيق التسيير العمومي الحديث في الجامعات والتي تحتاج مشاركة من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات¹.

إن الإدارة ليست نتاجا للتنمية لا يمكن أساسا في توافر الثروات وإنما في كيفية توظيفها واستغلالها واستخدام القوى البشرية وحملها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات مبدعة ، كل هذا يتم من خلال إدارة واعية تقوم على أسس علمية سليمة.²

كما يهدف تطبيق التسيير العمومي الحديث إلى تطوير العمل الإداري في الجامعات والكليات، وتطوير العمل الإداري سينعكس بشكل ايجابي وذلك اعتمادا على ضبط العمليات، إذ إن تطبيق نموذج التسيير العمومي الحديث سيؤدي إلى:³

1- إداريا :

- تحديد الأهداف ورسالة الجامعة والكليات بشكل واضح
- توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها
- تحليل وتطوير العمليات الإدارية
- توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة
- تحسين عملية الاتصال
- توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها

2- أكاديميا:

- توفير البيئة المناسبة للتعليم والتعلم
- الرقابة المحكمة للعمليات التعليمية
- زيادة خبرة أعضاء هيئة التدريس عن طريق القيام بعملية التدقيق المستمر.

¹-الملاح منتهى احمد علي، درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة والتسيير العمومي الجديد في الجامعات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح ، فلسطين، 2005. ص 03.

²- حسين سلامة عبد عظيم، الجودة والاعتماد التربوي ، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة ، 2008. ص 195.

³- ابو عامر امال محمود محمد، واقع الجودة الادارية في الجامعات الفلسفية من وجهة نظر الاداريين و سبل تطويره، رسالة ماجستير كلية التربية ، الجامعة الاسلامية بغزة ، فلسطين .ص 111.

كما يعد نظام التسيير العمومي الحديث أسلوباً شاملاً يهدف أساساً إلى التحسين المستمر للعملية الإدارية والتعليمية وذلك بدءاً بإرضاء المستفيد ومحاولة معالجة الأخطاء وتلافيها قبل حدوثها . إذ يتم التركيز على العمليات ، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بالنتائج وهذا يتطلب تحفيز العاملين بالمؤسسة وحثهم على العمل الجاد والمخلص من خلال الثناء عليهم وتعويضهم مادياً ومعنوياً ، وإن توافر لدى المؤسسة البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يتم اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت الصحيح المناسب هذا كله يؤدي بدوره إلى جودة عملية الاتصال بين عناصر المؤسسة ويؤدي إلى تحقق النتائج المطلوبة من خلال عملية تعزيز النتائج الإيجابية عبر التغذية المرتدة.

العوامل التي تحتم ضرورة تطبيق التسيير الجديد في الجامعة :

توجد عوامل وتحديات أدت إلى ضرورة الاهتمامات بتطبيق التسيير العمومي الحديث في الجامعة يجملها في الآتي:¹

1. الحاجة إلى نوعية جديدة من القوى العاملة المدربة لمواجهة متطلبات سوق العمل من مهارات تقنية وقدرة على اتخاذ القرار والمرونة في الأداء والقدرة على التكيف مع متغيرات المتسارعة .
2. تحول العديد من الشركات والمؤسسات الكبرى لتصبح الآن مركزاً للإبداع والابتكار وإنتاج المعرفة خارج حدود الجامعات.
3. زيادة وتنوع الطلب الاجتماعي على التعليم الجامعي ومن أهم مؤشرات: ارتفاع نسبة الفتيات الدراسة أثناء العمل، الدراسة عن بعد ، تباين أعمار المجتمع الطلابي ، التعليم الذاتي والتعلم من خلال العلم ، التعلم من خلال المشاركة ورفض التعليم والتلقين ، تعلم المهارات، تقليل المناهج الدراسية تجاوزت أساسيات المعرفة إلى تطبيقها، الإقبال على التخصصات المرتبطة بسوق العمل، رفض التقيد بالشروط التقليدية للتقدم إلى التعليم الجامعي.
4. التأثير المتعاظم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير نظم التعليم عن بعد من خلال بيئة تعليمية ذكية تعدد فيها الخيارات التعليمية مثل نظام البريد الإلكتروني، المحادثة من خلال الإنترنت، خدمة الشبكة العنكبوتية الفصول والمختبرات الافتراضية المكتبات الرقمية الواقع الافتراضي الأقراص المدجة أسطوانات الفيديو الرقمية ، تكنولوجيا المحاكاة ، الفيديو تحت الطلب التيليفونات المرئية مؤثرات الفيديو.

¹- فضل معايير الجودة و تحديات التعليم الجامعي المصري(دراسة حالة) ، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الخامس ، جودة التعليم الجامعي 13، 11 ابريل ، كلية التربية جامعة البحرين، 2005، ص 710-711.

5. دورة ثورة الاتصالات والمعرفة في تشكيل العقل الجمعي أو الكوني من خلال تجميع المعلومات وإعادة تنظيمها ونشرها لمختلف دول العالم وأصبحت الأدمغة البشرية مترابطة معا بواسطة بنية معلوماتية تحتية وضخمة وتتحكم فيها شركات كبرى للمعلومات احتلت مكانه الجامعات ودورها كموجة للفكر والعقل.

المطلب الثالث: تأثير أسلوب هندرة على أداء المؤسسات الجامعية.

يشكل أسلوب الهندرة أسلوبا إداريا جديدا فعلا لكل الإدارات على المستويين العام والخاص وقد ساهم هذا الأسلوب في تحقيق أهداف الإدارة حتى تصبح أسلوبا محط أنظار كثير من الإدارات التي ترغب في تحقيق أهدافها سواء كانت إدارات عامة أو خاصة ، لكن قد يصطدم هذا الأسلوب الإداري الحديث بالقيم والمفاهيم الإدارية السائدة والقديمة ونظم العمل التقليدية، وطرق التفكير المألوفة، لذلك يجب على الإدارات الراغبة في تبني هذا الأسلوب معرفة مدى توافق هذا الأسلوب وما يحمله من مبادئ وأسس مع قيم ومعتقدات وسلوكيات من سيطبق عليهم هذا الأسلوب ليصبح المشروع واقعا ملموسا.

إن تطبيق أسلوب الهندرة في المؤسسة الجامعية يختلف عنه في إدارة المؤسسات الأخرى، فمعالم الأسلوب تتضح أكثر في منظمات القطاع الخاص مع وجود صعوبة نسبية في تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة الجامعية وذلك راجع إلى عدد من الخصائص التي تميز الإدارة الجامعية والتي يمكن أن تؤثر في تطبيق أسلوب الهندرة ، خصائص تشمل كما حددها "أتون UTTON ما يلي:¹

- الهيكل التنظيمية الجامدة التي تميز الإدارة الجامعية.
- الثقافة التنظيمية السائدة.
- عدم إمكانية تخطي الحدود وتعدد الأفراد القائمين بتنفيذ العمليات.
- إن التغيير في اتجاه السياسات قد يكون فجائي.
- التضارب في أداء الأعمال والمبادرات.
- التوقعات الغير واقعية لتعدد الأنشطة.

هذه العناصر لها تأثيرها الخاص على الإدارة العامة، فمثلا الثقافة التنظيمية والموارد البشرية ستتأثر بشكل أساسي في الإدارة العامة نظرا لتركيز أسلوب الهندرة على مفاهيم كالإبداع والتمكين، وهي مفاهيم تعتبر حديثة نسبيا على

¹ - سعد مرزوق العتيبي و راشد محمد الجمالي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان 2006، ص08.

ثقافة الإدارة العامة، ولكنها ليست كذلك بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، من ذلك تبرز الحاجة لإحداث تغييرات جوهرية في ثقافة الإدارة وأسلوب إدارتها لموارد البشرية، وبناء على ذلك يقترح أتون الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنساني كمتطلب أساسي لتطبيق أسلوب الهندرة الإدارية العامة¹

إن تطبيق أسلوب الهندرة الإدارية في المؤسسات الجامعية تحتاج إلى عدد من المتطلبات الأساسية والتي يمكن اعتبارها العناصر الأساسية لنجاح وفعالية الأسلوب، ومن تلك المتطلبات نجد:

1- الإستراتيجية: فلا بد من إضفاء الطابع الإستراتيجي عند قيادة عملية الهندرة فهو برنامج يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية لإدارة المؤسسة الجامعية وقد رجح شان و شونغ نسبة الإخفاق العالية في برامج الهندرة في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية.²

2- التزام وقناعة الإدارة العليا، يتوقف نجاح أسلوب الهندرة الإدارية على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في الإدارة العامة بضرورة الحاجة لتبني أسلوب الهندرة من أجل تحسين الوضع القائم بالإدارة ، هذه القناعة يمكن أن تتجلى في ضرورة تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الأسلوب.

3- تكنولوجيا المعلومات إذ يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات الحديثة لدعم تطبيق أسلوب الهندرة³ يمكن ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال ، حيث تقوم الإدارة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات.

4- الاتصال : يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتطبيق أسلوب الهندرة وتبني التغييرات المصاحبة له، إذ تحتاج الإدارة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهندرة ولمختلف المستويات الإدارية وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولية لتنفيذ خطة الهندرة أساسا لتقبل الموظفين للتغييرات المترتبة على التنفيذ ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة وخارجها، فعملية الاتصال تعتبر عملية ضرورية لتحقيق الاستقرار الإداري عند الشروع في تطبيق خطوات أسلوب الهندرة.

¹ - سعد مرزوق ، العتيبي و راشد محمد الحمالي ، مرجع سبق ذكره ص 09.

² - محمد خير طيفور ، مرجع سبق ذكره ص 10.

³ - نفس المرجع، ص 12.

5- تمكين العاملين: لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة الموارد البشرية في نجاح تطبيق أسلوب الهندرة، فقد أظهرت الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح تنفيذ الهندرة¹ ووفقا لفلسفة أسلوب الهندرة يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ قرارات ذات علاقة بعملهم، ما يؤكد سعي هذا الأسلوب للقضاء على النمط البيروقراطي السائد في الإدارة كما أن الهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذو مهارات متعددة.

إن تطبيق أسلوب الهندرة لا يتوقف على مساهمة طرف واحد حتى وإن كان الإدارة العليا في شكل اتصال عمودي نازل بموجب مجموعة القرارات والأوامر الصادر عنها بل هو أسلوب يكتب فاعلية من خلال مساهمة كل أطراف الإدارة في تطبيقه

منسق الهندرة :

يتمثل دوره في العمل كمساعد رئيسي لقاد العملية فيما يتعلق بمشروعات الهندرة، ويجب أن يكون مرتبطا إداريا من حيث المبدأ بالقائد وهو الشخص المسؤول عن تطوير أساليب الهندرة بالإدارة والتنسيق بين المشروعات المنفصلة².

خلاصة الفصل الثاني:

على غرار البيروقراطية وسلبياتها شهد المورد العمومي ضعفا في الفعالية في جل الدول وهو ما يبرر تزايد الديون العمومية، سوء تقديم الخدمات العمومية وارتباطها بالممارسات الاحتكارية، كل هذه العوامل فعلت في بروز الاتجاهات الحديثة المقترنة بالفكر الليبرالي وتزايد مشاريع الإصلاح الإداري لاسيما في الدول الأنجلوساكسونية في سنوات التسعينات.

يعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، ويستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية من سياسات تسيير القطاع الخاص لاسيما اعتماد ميكانيزم السوق واهتمام برأي المواطن -"الزبون" وذلك بتحسين مستوى المنافسة بين القطاع الخاص والوكالات العمومية لضمان أكثر فعالية.

¹ - عبد الرحمان تيشوري ، تحسين أداء القطاع العام، موقع ويب <http://www.30.dz.justgoo.com/t1173-topic>

² - Vergine MIGNJNOT-OP-CIT ,P04

لقد كانت الدول الأنجلوساكسونية في محاولة تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، فجاء هذا التطبيق في تجارب ومراحل مختلفة وهو ما حولنا عرضه من خلال التطرق إلى التجربة الأمريكية البريطانية والفرنسية حيث مثلت هذه التجارب جزء من الكل تقابله أجزاء وتجارب أخرى في دول عديدة (نيوزيلندا - سويسرا-البرازيل- كندا...) ، ومهما اختلفت حيثيات تطبيق التسيير العمومي الجديد في مختلف الدول، إلا أنه تتفق في ضرورة إصلاح تسيير المنظمات العمومية بالأخذ من سياسات القطاع الخاص وإن دفعت بعض المشاريع الإصلاح بالدول إلى فتح المجال للقطاع الخاص للدخول في بعض القطاعات إلا أن هذا لا ينفي ضرورة احتفاظها بسيطرتها على أهم القطاعات والتي من بينها الجامعة التي بقدر ما تحتاج من ميزانية ضخمة إلا أنه مصدر هام في إمداد جميع القطاعات الأخرى برأس المال والكفاء ، كما يشير أسلوب الهندرة بكل بساطة إلى إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية وذلك بهدف تحقيق تحسين الأداء، إلا أنه لا يشير إلى إصلاح وترقيع الوصل الحالي للإدارة ، بل إنه يمثل ثورة على كل العمليات السابقة بإعادة تصميمها جذريا كما أن تبني هذا الأسلوب يترتب عنه فوائد عديدة فنية كانت أو تنظيمية، سلوكية كانت أو فوائد على مستوى بيئة ومناخ العمل.

إن المؤسسات الجامعية في أشد الحاجة لتبني وتطبيق أسلوب الهندرة، وذلك راجع للتغيرات الطارئة في البيئة الخارجية، وزيادة حدة وتهديد الخدمات التي تقدمها الإدارات العامة الأخرى أو القطاع الخاص فعلى المؤسسات الجامعية المبادرة لتبني هذا الأسلوب مراعية في ذلك إحرام التسلسل المرحلي لخطوات تطبيقه.

الفصل الثالث

دراسة حالة المركز الجامعي

تيسمبيلت

تمهيد:

الجامعة هي مؤسسة رسمية تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها، فهي من جهة من صنع المجتمع ومن جهة أخرى هي أداة لصنع قياداته الفكرية والفنية والمهنية والسياسية، والمتمثلة في إطاراتها الخريجة والتي تسعى الجامعة جاهدة إلى تكوينهم بما يتوافق لحاجات المجتمع، ومتطلبات التنمية، لذا تحرص كل الدول على رعاية وتطوير جامعاتها وتوفير كل ما يحتاجه المجتمع.

ومن منطلق هذه الأهمية، ونظرا للدور الفعال الذي تلعبه الجامعة باعتبارها مؤسسة علمية وتربوية وثقافية، سنحاول في هذا الفصل إلقاء نظرة عامة على مفهوم الجامعة الجزائرية ومراحل تطورها، وبمنظرة خاصة على محل الدراسة أي المركز الجامعي بتيسمسيلت وتقديم هيكلها التنظيمية، وفي الأخير نعرض الطريقة و الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

تم اختيار مركز الجامعي كدراسة حالة لخصائص باعتبار المركز الجامعي قطاع عمومي يجسد واقع الاتجاهات الحديثة للتسيير العمومي وقبل التعرف على المركز الجامعي بتيسمسيلت سنتطرق إلى الجامعة الجزائرية وتطورها.

المطلب الأول: الجامعة الجزائرية وتطورها

الفرع الأول: مفهوم الجامعة الجزائرية:

حسب المرسوم رقم 03 . 579 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي في الجامعة، تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية الوطنية و الاستقلال المالي.¹

والجامعة في الجزائر مؤسسة تعليمية تتكون من ثلاث أبنية وهي:

أ. البنية البشرية: وتتكون من :

1. العمال الإداريون: إذا كل مؤسسة تحتاج إلى تنظيم إداري يقوم على أساس الهرمي الذي يضبط الرئيس بالمرؤوسين داخل إطار التنظيم لتحقيق أهداف المؤسسة، ويختص العمال الإداريون بتسيير الناحيتين الإدارية والمالية، ولا علاقة لهم بالأمور التربوية.

2. العمال البسطاء: وهم الذين يزاولون الأعمال البسيطة الخدمية.

3. الأساتذة: يمثلون الفئة العاملة بالتدريس، يقومون بتنفيذ العملية التربوية وهم قسمان: قسم يباشر العملية التعليمية، والآخر يشرف على حسن سيرها مثل عمداء الكليات، رؤساء الأقسام... الخ. وتعتبر هذه الأخيرة جزء من العمال الإداريون من حيث ما يوكل إليها من أعمال لا من حيث كونها قانونيا رسميا، أما الفئة الأولى فتقوم بالعمل التعليمي، ولها إحتكاك أكبر من الطلبة من جهة ومع العمال من جهة أخرى لأن وظيفتهم تتطلب التنسيق بين عملهم كمدرسين وبين ما تتطلبه الإدارة من التعليمات.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المرسوم رقم 03 / 579 يتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة. 2004.

4. **الطلبة:** وتعتبر أهم فئة في البنية البشرية للجامعة إلى جانب المدرسين وتمثل أكبر فئة من حيث الكم، ولها علاقة دائمة مع العاملين الأساتذة.

ب. **البنية القانونية:** على اعتبار الجامعة مؤسسة رسمية تنشأ بموجب مرسوم صادر عن الحكومة كما هو مبين أعلاه، فالجامعة منظمة ومسيرة بمجموعة من القوانين والأنظمة التي تضبط أعمالها وعلاقات عملها وأساتذتها وكذا طلبتها ... الخ.

5- **البنية المادية:** وتتمثل في الهياكل والأبنية والمنشآت الموجودة للقيام بعدة وظائف أهمها: الوظيفة التعليمية الإدارية، البحثية، والثقافية فكون الجامعة مؤسسة ذات طبيعة إدارية وتعليمية، فهي تحتاج إلى قاعات المحاضرات وأقسام ومكتبات ومخابر كما هي بحاجة إلى مكاتب ومختلف اللوازم الضرورية لإجراء العملية الإدارية

الفرع الثاني: تطور الجامعات الجزائرية:

أ. الجامعة الجزائرية في العهد الإستعماري:

تعتبر الجامعة الجزائرية من أقدم الجامعات في الوطن العربي، فتاريخ تأسيسها يرجع إلى سنة 1909م. أما بدورها الأولى فترجع إلى سنة 1877 م، وقد تخرج منها أول طالب سنة 1920 م من معهد الحقوق كمحامي.¹ وكانت منذ تأسيسها تابعة لوزارة التربية الوطنية الفرنسية وخاضعة لقوانين التعليم العالي الفرنسي، أي أنها كانت فرنسية المنشأ والنمط.²

لقد كانت لهذه الجامعة هدفين رئيسيين انشأت لأجلهما، الأول هو تثقيف وتعليم أبناء الفرنسيين والمعمرين الأوربيين المتواجدين في الجزائر آنذاك، أما الهدف الثاني فمحاولة تكوين نخبة من المثقفين الجزائريين من أجل استخدامهم والاستعانة بهم في تنفيذ السياسة الاستعمارية، وهذا ما عبر عنه أحد المختصين في النظريات الخاصة بالتعليم الاستعماري بقوله: "إن أحسن وسيلة لتغيير الشعوب البدائية في مستعمراتها جعلهم أكثر ولاء وأخلص في خدمتهم لمشاريعنا، وهو أن نقوم بتنشئة أبناء الأهالي يتأثرون بعاداتنا تقاليدنا، فالمقصود باختصار هو أن نفتح لهم بعض المدارس لكي تتكيف فيها عقولهم حسب ما نريد."³

¹ - دليو فضيل آخرون، إشكالية المشاركة في الجامعة الجزائرية، قسنطينة، محبر تطبيقات النفسية والتربوية، 2006، ص 228.

² - مصلح أحمد منير، نظم التعليم العالي في المملكة العربية السعودية و الوطن العربي، ط 2، الرياض، دن، د ت ص، 466.

³ - الابراهيمى أحمد طالب، من تصفية الاستعمار إلى الثورة الثقافية، 62، 72، ت، حنفي بن عيسى، الجزائر، وزارة التعليم التربية، د ت ص 16.

إن السائد في الجزائر في مرحلة الاستعمار الفرنسي هو حرمان الجزائريين من التعليم إلا في أضيق الحدود، ففي سنة 1954 زار وفد فرنسي يتكون من عدة شخصيات سياسية وصحفية ورجال علم ودين بهدف الاطلاع على أحوالها، أعلن رئيس الوفد عند عودته إلى فرنسا على رجال الصحافة قائلا: " رأينا الجزائريين لا يشاركون في التعليم الإبتدائي إلا بنسبة 10٪ فقط، وليس لهم في التعليم العالي إلا نحو 300 طالب، ورأينا الأبواب موصدة في وجه الجزائريين، وخرجنا من كل ذلك بنتيجة عظيمة هي: إذا كنا في فرنسا نجهل معنى العنصرية، فإن العنصرية في القطر الجزائري هي القانون المعمول به".¹

وقد أورد رابح تركي في كتابه التعليم القومي والشخصية الجزائرية النقاط التي تميز السياسة التعليمية الفرنسية في الجزائر وهي:

- حصر تعليم الجزائريين في أضيق الحدود.
 - التقليل من إقامة المدارس الخاصة في مختلف مراحل التعليم.
 - خفض ميزانية تعليم الجزائريين إلى أقل حد ممكن.
 - الاهتمام بالتعليم النظري على حساب التعليم الفني والمهني.
 - تصعيب الإمتحانات أمام الطلبة الجزائريين ووضع شروط قاسية لهم.
 - فرض مصاريف تعليمية باهظة بعد المرحلة الابتدائية تفوق إمكانيات معظم الجزائريين.²
- ويمكن أن نوضح ذلك أكثر من خلال توضيح نسبة الطلبة الجزائريين إلى الأوربيين في كليات جامعة الجزائر سنة 1954 من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (III-01): يوضح نسبة الطلبة الجزائريين إلى الأوربيين بالكليات التي كانت موجودة بالجزائر سنة 1954.

الكلية	الطلبة الأوربيين	الطلبة الجزائريين	المجموع	النسبة المئوية
الحقوق	1534	179	1713	11.66٪

¹ - تركي رابح، التعليم القومي والشخصية الجزائرية، الجزائر، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1981، ص. 146.

² - رابح تركي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الطب	714	110	824	15.14%
الصيدلة	393	34	427	8.65%
الآداب	1175	172	1347	14.63%
العلوم	1375	62	835	4.50%
المجموع	4589	557	5146	100%

المصدر: رابح تركي، مشكلة الأمية في الجزائر، 1981، ص 146.

من خلال الجدول يتضح لنا أن الطلبة الجزائريين كانوا لا يمثلون إلا نسبة 10٪ بالنسبة للطلبة الأوروبيين، وهذا ما يؤكد سياسة الاستعمار الرامية إلى الحد من تعليم الجزائريين، ففي الحقبة الاستعمارية لم يتخرج من جامعة الجزائر إلا 03 جزائريين في التكنولوجيا و 0 آخرون في الزراعة.¹

ب. - الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال:

1. مرحلة 1962/ 1970: ورثت الجزائر عند فجر الاستقلال عن الاستعمار الفرنسي هياكل جامعية محدودة جدا وأغلبها غير صالح للدراسة، وكانت متركزة في الجزائر العاصمة كجامعة الجزائر والمعهد الفلاحي بالحراش، فلم تجد الجامعة الجزائرية بعد الاستقلال أي قاعدة متينة للانطلاق العلمي على مستوى هيئة التدريس والمرافق والإداريين المتخصصين في شؤون التسيير الجامعي.

واجهت هيئة التدريس هذه المعضلة وحملت على عاتقها مهمة التدريس والتسيير الإداري معا، لكنه كان بمثابة الحل الاضطراري المؤقت² ولقد استطاعت الجامعة الجزائرية الاستمرار رغم نقص الإمكانيات المادية والبشرية بفضل الالتحاق بعض الجزائريين المقيمين بالخارج وكذلك الاستعانة ببعض المدرسين من المدارس الثانوية بالإضافة إلى المتعاونين من البلدان الشقيقة والصديقة، حتى وصل عدد الأساتذة إلى 360 أستاذ جامعي بلغت نسبة الجزائريين منهم 40٪.³

بعد عدة سنوات من الاستقلال لم تتغير الجامعة الجزائرية يقول كولون "coulon" حول هذه الفترة: " الجامعة الجزائرية في 1970 لا تزال تدور على ساحة باريس، فالسنة الأولى في كليات العلوم والآداب بجاهي السنة التحضيرية في الجامعة الفرنسية المعروفة قبل 1966.

¹ - الجزائر، الدليل الاقتصادي والاجتماعي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار، 1989، ص 161.

² - ولد خليفة محمد العربي، المهام الحضارية للمدرسة والجامعة الجزائرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1989، ص 187.

³ - مجلة الدراسات العربية 1981 ص 112.

2. مرحلة 2000 إلى يومنا هذا:

وتتميزت بإدخال إصلاحات على نظام الدراسة الجامعية حيث استحدثت نظام **LMD** (ليسانس ماستر ، دكتوراه) الذي يمثل هيكلًا تعليميًا مستوحى مما هو سار في الدول الأنجلوسكسونية، وأخذ هذا النظام مكانته في بلادنا تدريجياً ابتداءً من السنة الجامعية 2004 . 2005 يعتمد نظام (**LMD**) في هيكلته على ثلاث مراحل تكوينية تتوج كل منها بشهادة جامعية وهي:

- ليسانس: شهادة البكالوريا + ثلاث سنوات.
- ماستر : شهادة البكالوريا + خمس سنوات.
- دكتوراه : شهادة الماستر + ثلاث سنوات.

في كل مرحلة من المراحل تنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليم تجمع في سداسيات لكل مرحلة، وتتميز وحدة التعليم بكونها قابلة للإحتفاظ والتحويل وهذا يعني أن الحصول عليها يكون نهائيًا ويمكن استعماله في مسار تكويني آخر،¹ وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة تتميز بإدخال نظام (**LMD**) في بعض التخصصات إضافة إلى الاحتفاظ بالتعليم الكلاسيكي في تخصصات أخرى.

المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة

الفرع الأول:تعريف بالمركز الجامعي

مع دخول العالم الألفية الثالثة ، ألفتية تفرض علينا تحديات طارئة ومتجددة تتسم هذه الألفية بتغيرات جذرية تمس الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وهي نتائج العولمة، وقد ولدت هذه الوضعية معطيات جديدة لا يمكن تجاهلها بأي حال من الأحوال تلزمننا التغيير في طرق التسيير والتعليم بالنظر إلى خصوصيات عصر المعلومات بات من الضروري تحسين نوعية وجودة التعليم والتكوين الذي يجب أن يراكب التطور العلمي والتكنولوجي المحصل حديثا المركز الجامعي تيسمسيلت وبالرغم من نشأته الحديثة إلا انه يسعى بخطى متواصلة ودون انقطاع لإيجاد تكنولوجيات حديثة، وقد أبدى حضورا مشرفا في الحقل الجامعي الوطني .

جاء إنشاء المركز الجامعي بتيسمسيلت تلبية لتطلعات أبناء المنطقة من جهة وتوجهات استراتيجية الدولة الجزائرية التي تسعى إلى توسيع دائرة المعرفة وترسيخها، حيث فتح المركز الجامعي بتيسمسيلت كملحق بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 جمادى الثانية عام 1426 الموافق لأول من عشت سنة 2005 المتضمن إنشاء ملحق

¹ - جامعة جيجل، مجلة الجامعة، مجلة دورية إخبارية تصدرها جامعة جيجل 2008.

جامعي بمدينة تيسمسيلت أهل الملحق الجامعي لمصاف المراكز الجامعية الوطنية بالمرسوم التنفيذي رقم 08-203.

المؤرخ في 6 رجب عام 1429 الموافق ل 9 يوليو من السنة الحالية تم إنشاء المركز الجامعي بتيسمسيلت بقرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 جمادى الثانية عام 1426 الموافق لأول من عشت سنة 2005 المتضمن إنشاء مركز جامعي بمدينة تيسمسيلت والذي أعطى ميلاد التعليم العالي في الولاية وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

الفرع الثاني: المعاهد والهيكل البيداغوجية بالملحق الجامعي

أولا: المعاهد

يضم المركز الجامعي خمسة معاهد وهي :

- 1- معهد العلوم والتكنولوجيا .
- 2- معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير .
- 3- معهد العلوم القانونية والادارية .
- 4- معهد الاداب واللغات .
- 5- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

المعاهد: تعتبر المعاهد هي المشرف الاول على تكوين الطلبة حسب تخصصاتهم وتسيير شؤونهم البيداغوجية وكذا ضمان التأطير والإشراف على نشاطات البيداغوجية وتمثيل مدير المساعد للدراسات كل في حدود اختصاصهم.

ثانيا: الهياكل البيداغوجية بالملحق الجامعي :

هيكل بيداغوجية لاستقبال الطلبة، ومنشآت قاعدية تتمثل في :

- الجناح أ: يضم:

- مدرجان (2) : يسع الاول 276 طالبا بكامل التجهيزات و يسع الثاني 196 طالبا بكامل التجهيزات

- مكتبة الجناح : تتوفر المكتبة على قاعتين للمطالعة، الطابق السفلي يتسع ل400 طالب و الطابق

العلوي يتسع ل200 طالبا و قاعتان بالطابق العلوي لاستعمالها من طرف الطلبة واحدة للانترنت

بسعة 30 طالبا والثانية للاعمال التطبيقية بسعة 50 طالبا .

- قاعات الدراسة : الطابق السفلي يضم 06 قاعات كل قاعة تتسع ل 44 طالبا. الطابق العلوي يضم 06 قاعات كل قاعة تتسع ل 44 طالبا .
- الجناح ب : يضم:
- مدرجان (02) : يسع الاول 276 طالبا بكامل التجهيزات ويسع الثاني 196 طالبا بكامل التجهيزات.
- قاعات الدراسة : عددها 12 قاعة مجهزة بالطاولات والكراسي مخصصة للدروس والاعمال الموجهة وقاعة للاساتذة
- المخابر : عددها 08 منها 04 مخصصة للاعمال التطبيقية مجهزة بالطاولات المخبرية
- الجناح ج: يضم:
- 2000 مقعد بيداغوجي: في الموسم الجامعي 2009-2012 استفاد المركز الجامعي من مشروع بيداغوجي جديد يتكون من 2000 مقعد ويضم المرافق البيداغوجية التالية : 04 مدرجات ، 24 قاعة للدراسة مكتبة مركزية بطابقين تضم قاعات متعددة الاستعمال .

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- يضم المركز الجامعي حوالي 400 موظف منهم 204 أستاذ يتوزعون على مختلف هياكل المركز والموظفون يسهرون على ضمان سير المصالح يتكون على ثلاث مديريات مساعدة والامانة العامة
- 1- مدير المركز الجامعي : يتولى مدير المركز الجامعي مهام مدير المركز والسهر على تطبيق القوانين التنفيذية وفق ما ينص عليه القانون الخاص بتسيير مراكز الجامعة ويخضع لسلطة وزير التعليم العالي من مهامه يتولى الرئاسة مختلف المجالس والمجالس البيداغوجية كما يتولى أيضا مهام تسيير المال العام (الأمر بالصرف الرئيسي) والسهر على تنفيذ الميزانية بشقيها التسيير والتجهيز .
- 2- المدراء المساعدون : يقوم كل مدير مساعد بحدود اختصاصه بمساعدة المدير في تنفيذ مهامه وهم :
- أ) المدير المساعد للدراسات والتكوين في التدرج والشهادات: تسند اليه مهام تكوين بالتدرج بمختلف المعاهد ويساعده في ذلك ثلاث مصالح أساسية تتمثل في :
- مصلحة التعليم والترقيات والتقييم.
 - مصلحة تكوين المتواصل .
 - مصلحة الشهادات والمعدلات

كما يعتبر المسؤول الأول للمسار الدراسي لمرحلة ليسانس والماستر والسهر على مرافقة النشاطات البيداغوجية سواء العلمية منها أو الثقافية كما يتولى على التنسيق بين مختلف المعاهد في اطار التكوين وتوحيد المعلومات الخاصة بشؤون الطلبة .

ب) المدير المساعد لما بعد التدرج والعلاقات الخارجية : يتكفل بمرحلة ما بعد التدرج والتطوير البيداغوجي وفتح مشاريع محابر البحث والعطل العلمية واتفاقيات البحث والشراكة مع الجامعات خارج الوطن يساعده بدوره مصالح :

● مصلحة العلاقات الخارجية .

● مصلحة النشاطات البحث وتقييم النتائج .

● مصلحة المناصب العليا وبرامج البحث المتخصصة

كما يتولى فتح التخصصات العلمية لمرحلي ليسانس والماستر

3- المدير المساعد للتنمية والاستشراف : يتولى مهام الاستشراف الإداري في إعداد برامج الاستشراف والتنمية على المدى الطويل وكذا مرافقة المشاريع التنموية ووضع السياسات الاستثمارية وتطوير أفاق البحث وانجاز الهياكل البيداغوجية وتسييرها يساعده :

● رئيس مصلحة متابعة البرامج والبناء والتجهيزات .

● مصلحة التوجيه والاعلام .

● مصلحة الإصلاح والاستشراف .

4- مدير المكتبة الجامعية : تسند له مهام البحث البيبلوغرافي وإعداد بطاقات التقنية للمكتبة في انتقاء المراجع التي تتماشى مع التخصصات الموجودة وكذا وضع الأرضية الخاصة بالبحث العلمي في اطار المكتسبات الالكترونية يساعده:

● رئيس مصلحة التوجيه .

● رئيس مصلحة البيبلوغرافي .

● رئيس مصلحة اقتناء الكتب .

● الأمانة العامة : يتولى الأمين العام مهام الإدارة الأساسية، والمتمثلة في التنسيق العام بين مختلف الهياكل المركزية بحيث يتولى تأطير تسيير مصالح الإدارة سواء كانت بيداغوجية أو إدارية يمثل مدير المركز على

مستوى الإدارة ويساعده نائب المدير مستخدمين والتكوين و النشاطات الثقافية والرياضية ويتولى هذا الأخير بالإشراف على تسيير أربعة مصالح تتمثل في:

- مصلحة المستخدمين الإداريين وأعاون المصالح .
- مصلحة مستخدمين الاساتذة .
- مصلحة النشاطات الثقافية والرياضية .
- مصلحة التكوين .

نائب مدير الميزانية والمحاسبة والوسائل العامة : يتولى هذا الأخير تسيير مهام الميزانية بشقيها التسيير والتجهيز وتمثيل الأمين العام في مجلس الإدارة ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة الميزانية والنشاطات البحث .
- رئيس مصلحة المحاسبة والصفقات .
- رئيس مصلحة الوسائل العامة .
- رئيس مصلحة الصيانة

يتولى الأمين العام المسؤولية المباشرة على مكتب الأمن الداخلي وكذا المصالح التقنية المشتركة و يمثل الإدارة في لجان الخارجية كالصفقات العمومية .

6- المجالس : يوجد في المركز الجامعي وفق نظامه الداخلي مجلسين هما :

أ- مجلس الادارة : وهو بمثابة المشرع على مستوى إدارة المركز ويستمد صلاحياته من تركيبته حيث يضم مختلف المدراء التنفيذيين على مستوى الولاية ومن صلاحياته مناقشة السياسة العامة المتبعة في تسيير شؤون المركز وكذا القانون الداخلي للمركز الجامعي .

يتشكل من عدة قطاعات ويتولى ممثل الوزير رئاسته ويجتمع دورتين عاديتين ودورات استثنائية حسب الحاجة، ويتم التصويت على قراراته بالتصويت العلني بثلاثي أعضائه الحاضرين .

ب- مجلس المديرية : يتولى مجلس المديرية مهام الاستشراف في وضع الأطر القانونية للقضايا المطروحة ومعالجة المشاكل التي تعيق تسيير مصالح المركز تحت رئاسة مدير المركز وتسيير برامج التظاهرات العلمية والبيداغوجية خلال الموسم الدراسي ويعالج القضايا ذات الشأن الداخلي والسهر على متابعة تنفيذ المشاريع القطاعية .

ج- المجالس العلمية : يتولى المجلس العلمي للمركز الجامعي معالجة القضايا ذات صلة بالبيداغوجيا كتحديد البرامج ومرافقة فتح التخصصات .

د- اللجان : حسب قانون الصفقات العمومية يوجد بالمركز لجنتين :

- لجنة فتح الاظرفة : واختصاصها فتح العروض المقدمة من طرف الممونين لتقديم الخدمات او اقتناء المستلزمات من التموينات وتدوين كل الوثائق المقدمة حتى تضفي المصدقية في التعاملات التجارية مع الممونين يقوم المدير بتنصيبها وتتجدد كل سنة ولا تشتترط نصاب معين لاجتماعها.
- لجنة تقييم العروض : حيث تختار أحسن عرض أو اقل عرض وفق ما بنص عليه دفتر الشروط المعروض للبيع آنفا وتحرر عرض المنع والأمر بالتنفيذ والأمر بالتنفيذ والاستلام المؤقت للتموينات .

الشكل (III - 01): الهيكل التنظيمي للمركز الجامعي بتيسمسيلت



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الرابع: الإصلاحات الشاملة في إدارة المركز الجامعي. الفرع الأول: الإصلاح الإداري.

وفقا لنظام الإصلاح الموازي ينظر إلى إدارة المركز الجامعي على أنها لايتجزأ من الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للجزائر إذ لا يمكن تصور أن يتم تحقيق نجاح جهود الإصلاح دون أن تكون هناك إستراتيجية شاملة للإدارة لا يمكن تجزئتها في معالجة اختلالات أثناء إصلاحات.

فالوزارة المكلفة بالإصلاح الإداري اقتصرت فقط على الوظيف العمومي إلا انه في وزارات أخرى تمت إضافة اصلاح (قطاع الصحة ،العدالة) إلا أن الإصلاح يبقى متواصل في الجانب الإداري على العموم من خلال :

- خلق جهود اصلاح تتماشى مع تنوع نفقات الهيئات والمنظمات .
- اعتماد أسلوب المشاركة في عملية الإشراف والتطوير (مجتمع المدني ، العدالة)
- الاهتمام بالجوانب السلوكية والبيئية للمنطقة وتطبيق أساليب منطقية في سن القوانين
- وضع استراتيجية مجتمعية لتنمية الخاصة المتعلقة بالحيط وتفتح الجامعة على المجتمع من أجل الافادة والاستفادة .
- تطبيق مبدأ (كفاءة ، فعالية الجودة) والربط بين الموارد والنتائج وتنفيذ الإصلاحات في الادارة .
- تامين الجهود وربطها بالجزاء ومستوى تقديم سياسة الأجور وانعكاسه على النتائج المحققة.
- تنوع البدائل وتقييم المستمر وتدارك النقائص في حينها يمكن من تنفيذ البرامج بأقل تكلفة.
- باعتبار قطاع الوظيف العمومي يعاني من التضخم الهيكلي والوظيفي بحيث لا بد من امتصاص فائض العاملين وتحديد التكلفة الاجتماعية والسياسية لاستبقائهم مقارنة مع التخلص منهم ومستوى العمالة له أثر كبير على الأداء وبالتالي لا بد من وضع مخططاته توجيهية نحو الاستقرار غي هذا الشأن .

الفرع الثاني : الإصلاح الاقتصادي.

- ينبغي أن يكون الإصلاح الاقتصادي شاملا وينطلق من فكر اقتصادي جديد من وجهة نظرة استراتيجية واحدة المعالم تأخذ بعين الاعتبار الموارد والإمكانيات الطبيعية والبشرية من جهة ومتطلبات الاقتصادية من جهة .
- يتطلب إعداد برامج إصلاح ذات الخلفية الفكرية التشاركية لكل الفاعلين والأكاديمين والقطاعات الفاعلة والمنظمات¹.

¹ - وثائق متحصل عليها من المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي، تيسمسيلت، مديرية الموارد البشرية، 2017/03/12.

- ينبغي ان يكون الإصلاح الاقتصادي هادف يتمتع بالسرعة والديناميكية اللازمة بالوقت نفسه لا يهدد الاستقرار الاجتماعي.
- يجب ان تدعم برنامج الإصلاح لكل القطاعات في عملية التنمية البشرية والتكنولوجية .
- وضع سياسة تشريعية وتنظيمية مرنة .
- يتضمن هدف البيئة التشريعية إعادة النظر في القوانين والأنظمة بتأسيس منظمات جوارية تشكل قاعدة حياة لإصلاح الاقتصاد .
- إن الإصلاحات الاقتصادية هي بمثابة إعادة توزيع المشكلات الاقتصادية التي بدورها لا بد من إعادة البحث عن حلولها في قالب خطة مسطرة للتنمية الاقتصادية الشاملة .
- إن الإصلاح الاقتصادي المترافق مع التنمية الشاملة يجب ان يتوافق أيضا مع التبادل وتكوين العلاقات حتى يوفر أفضل الفرص الممكنة في مجال الإصلاحات .

الفرع الثالث : الإصلاح الميزاني والمالي .

إن تحديث نظام الميزانية العامة لا يزال مشروع قيد التنفيذ ولا يمكن الحكم عليه إلا بعد تطبيقه ، ولكن ما يمكن الإشارة إليه بقوة أن نجاح النظام الميزاني مرهون بالعناصر الاقتصادية أساسية التي لا يمكن تجاهلها لمدى ارتباطها الوثيق بالنظام الميزاني وبالتالي لا بد من التركيز على :

- إصلاح الإدارة المكلفة بالميزانية العامة : باعتبار وزارة المالية المسؤول الأول والرئيسي على مختلف العمليات ومراحل إجراءات تنفيذ ومتابعة الميزانية لذلك يعتبر تحديث وظائف و مهام وزارة مالية مع العناصر الجديدة التي يتطلبها الإصلاح الميزاني محمدا أساسيا في الإصلاح، فالمركز الجامعي كذلك و أكد هذا الإصلاح من خلال توجيهات الوصاية وتنفيذ تعليمات المديرية العامة للميزانية بوزارة التعليم العالي فقد تم إنشاء في هذا الاطار لجان مختصة في عملية متابعة الإصلاح الميزاني .

- تحسين العلاقة بين الحكومة والبرلمان : لا بد من أن تواصل هذه العلاقة وتوطيدها مرهون بنجاح النظام الموازي .

- التأطير : يمثل العامل البشري شرطا جوهريا في نجاح الإصلاح فلا يمكن أن يكون نجاح الإصلاح بدون إطارات المؤهلة وتكوين العمال والموظفون

في هذا الشأن الإصلاح على ما يتعلق بمتطلبات الإصلاح والقيام بدورات تكوينية وتعريفهم بمحتوى بنود معايير وتنفيذ تطبيقها .

- استخدام الوسائل العلمية الحديثة : وتسند للتكنولوجيا دورا مهما في الإصلاح من خلال استخدام أحدث الوسائل والتقنيات والأجهزة المتطورة لتسهيل ونقل وتنسيق المعلومات لتسيير النفقات العمومية بأكثر كفاءة ممكنة تتماشى وما جاءت به المعايير الدولية للمحاسبة وما اعتمد فعلا في استخدام الأنظمة المعلوماتية من طرف جل مصالح المركز في ربط المعلومات وتداولها بين الهيئات قصد تحقيق المعلومة الصادقة في تحقيق النتائج المرجوة .
- الاستفادة من التجارب السابقة : قصد التكامل لابد من التواصل بالاحتكاك بالخبرات التي سبق بها الغير في مجال الإصلاح .

المبحث الثاني : الطريقة والاجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية .

سنحاول من خلال هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية لهذا الموضوع قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق والنتائج وسنتعرف على الأدوات المستعملة وسبب إختيارها وكذا مجال إجراء الدراسة .

كما سنقوم بتحديد المجتمع وعينة الدراسة وسنتعرف متغيرات الدراسة وفي الأخير نقوم بتحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول : الطريقة المتبعة .

يتناول هذا المطلب عرض لطريقة المتبعة في هذه الدراسة، من خلال التعرف على مجتمع المركز الجامعي بتسمييلت محل الدراسة وعينة الدراسة وأهم مصادر البيانات بإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات .

الفرع الأول : مجتمع الدراسة .

قد تصعب الدراسة عندما لا تتضمن جميع أفراد المجتمع لموضوع الدراسة وذلك لل صعوبات التي تواجه الباحثين خاصة في الوصول إلى مفردات مجتمع الدراسة، وقد شملت مجالات الدراسة التطبيقية لموضوع البحث على مجالين :

- المجال المكاني : تشمل إدارة المركز الجامعي أحمد الونشريسي بتسمييلت وذلك نظرا لموضوع بحثنا " الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي و أثرها على أداء المؤسسات الجامعية " .

المجال الزمني : يمتد المجال الزمني لهذه الدراسة من بداية السداسي الثاني للسنة الدراسية 2016/2017، وهو تاريخ مباشرة العمل بإعداد المذكرة إلى غاية استعمال جمع البيانات وإقامة الدراسة عليها، للوصول إلى نتائج وإيجابيات عن الفرضيات المطروحة للدراسة ، حيث استغرقت فترة الدراسة التطبيقية شهر تماما .

الفرع الثاني : اختيار عينة الدراسة .

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة مكونة من 40 موظف وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وذلك بسبب نقص الموظفين مثلا مصلحة الموارد البشرية يوجد فيها 4 موظفين وهذا ما جعلنا نختار بطريقة عشوائية وعدم تخصيص مصلحة معينة .

وتم توزيع 40 استبانة على مجتمع الدراسة والذي يتمثل في الموظفين إدارة المركز الجامعي بتيسمسيلت وشمل هذا الاستبيان 28 سؤال، وتم استرجاع 30 استبانته ، وكان عدد الاستبيانات الضائعة هو 10 استبيانات، وتم استبعاد 04 استبيانات وهذا لعدم قابليتها للتحليل لنقص في الإجابات، وبذلك يصبح العدد القابل للتحليل والاستخدام 26 استبانته وهي تمثل العينة النهائية للدراسة .

جدول رقم (III - 02): الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

البيانات		الاستبيان
النسبة	العدد	
100	40	- عدد الاستمارات الموزعة و المعلن عليها
%25	10	- عدد الاستمارات المفقودة و المهملة
%10	04	- عدد الاستمارات الملغاة
%65	26	- عدد الاستمارات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبين باعتماد على الاستبيان

الفرع الثالث : طرق وأدوات جمع البيانات الدراسية .

- 1- منهج الدراسة : إن منهج بحثنا المستخدم في هذه الدراسة هو منهج الاستقصائي .
- 2- أهداف الدراسة الميدانية : تسعى هذه الدراسة مثل باقي الدراسات العلمية إلى تحقيق بعض الأهداف التي يمكن تحديدها فيما يلي :
 - تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة .
 - التعرف على آراء واتجاهات الموظفين فيما يتعلق بمدى الكفاءة والفعالية المطبقة في المركز الجامعي بتيسمسيلت .

3- أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد في جمع البيانات على الاستبيان وهو عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع ومشكلات موقف ما.¹

وفي هذه المرحلة حاولنا قدر الإمكان تصميم أسئلة الاستبيان بصفة بسيطة وتكون سهلة وقابلة لفهم من قبل المستجوبين، وقد تم الاعتماد في توزيع الاستمارات على عدة طرق أهمها :

- الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات خاصة معهم لشرح أهمية ومضمون الاستبيان .
- إيداع الاستمارات على مستوى مكاتب موظفين إدارة المركز الجامعي بتيسمسيلت وبهذا ضمنا عددا مقبولا من الاجابات والبيانات.

4- محتوى الاستبيان :

احتوى الاستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة من خلال تقديم موضوع بحثنا وذلك بغرض التعاون وإفادتنا بالمعلومات اللازمة .

كما احتوى الاستبيان على ثلاثة أجزاء من الأسئلة .

الجزء الأول : خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تشمل 04 أسئلة .

الجزء الثاني : متعلق بالأسئلة الخاصة بمتغير المستقل حيث قسم هو الآخر إلى محورين :

المحور الأول: تضمن أسئلة متعلقة بتطبيق التسيير العمومي الحديث وقد تشمل 06 أسئلة

المحور الثاني : تضمن أسئلة متعلقة بتطبيق أسلوب هندرة وتشمل 05 أسئلة .

الجزء الثالث : يضم الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع والذي من خلال يتبين العلاقة بين الاتجاهات الحديثة

للتسيير العمومي والمؤسسات الجامعية، والذي يضم 13 سؤال .

وقد تم إعداد الأسئلة على أساس مقياس ليكارت الخماسي (Likert scale) والذي يتحمل خمس

إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان، ويسهل بالتالي ترميز وتنميط

الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (III- 03) : مقياس ليكارت الخماسي .

1- محمد علي محمد ، الشباب العربي و التغير الاجتماعي ، بيروت : دار النهضة العربية ، 1980 ، ص 39.

الرأي(التصنيف)	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة (الوزن)	1	2	3	4	5

المصدر : عز عبد الفتاح ، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS، ص 538.

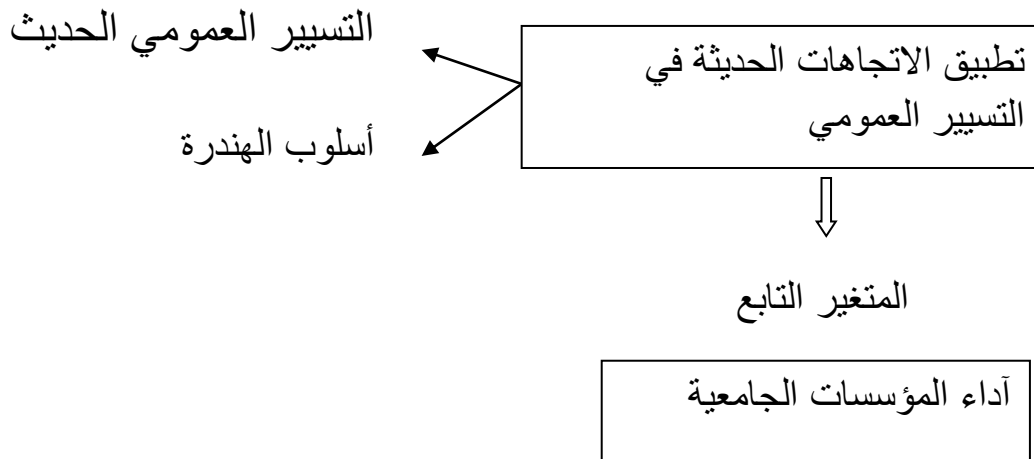
5- متغيرات الدراسة : تتمثل متغيرات الدراسة فيما يلي :

المتغير المستقل : ويتمثل في تطبيق الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي يتمثل في التسيير العمومي الحديث وأسلوب هندرة.

المتغير التابع : ويتمثل في أداء المؤسسات الجامعية .

حيث يمثل الشكل رقم (02) متغيرات الدراسة الميدانية كالاتي :

شكل رقم (III - 02): متغيرات الدراسة الميدانية .



المصدر : من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة .

تتمثل الإجراءات المتبعة والأدوات في فرعين هما :

الفرع الأول : الإجراءات المتبعة

نحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة بيانات المجموعة من الاستبيان.

1- تحكيم الاستبيان: خضع الاستبيان إلى عملية التحكيم قبل نشره ، من قبل مجموعة من الأساتذة من

المركز الجامعي بتيسمسيلت في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهم :

- أستاذ زيان بروجعة علي
- أستاذ إسماعيل عيسى
- أستاذ العيداني إلياس
- أستاذ غراس عبد القادر
- الأستاذة سوداني نادية
- الأستاذ زيان موسى مسعود
- الأستاذ بالغالبة فؤاد.

وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث :

- دقة صياغة الأسئلة و صحة العبارات .
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية.
- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية .

وفي الأخير بناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من الأساتذة المحكمين تمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

2- الأساليب الإحصائية : التحليل قمنا باستعمال نظام SPSS لتفريغ و ترميز الإجابات والتحليل

الإحصائي للبيانات ومن خلالها اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل كرونباخ ألفا (Alpha de cronbach) : لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات

الاستبيان، إذ أن هذا الأسلوب يعتمد على اتساق أداء الفرد من عبارة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك .

- النسب المئوية : لتوزيع خصائص العينة، تجميع و تبويب و جهات نظر عينة الدراسة وإعطاء مؤشرات لاتجاه الإجابة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: بهدف الكشف على اتجاه أفراد العينة حول أسئلة الدراسة .
- معامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط: للكشف العلاقة بين المتغير المستقل (الإتجاهات الحديثة في التسيير العمومي) والتابع (أداء المؤسسات الجامعية) .

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية

خطوات تحليل استمارة الاستبيان:

قمنا بإدخال 26 مستجوب للاستبانة في برنامج الإحصاء spss.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عين الدراسة:

1- عمل جداول تكرارية تشمل التكرارات و النسب المئوية و الرسومات البيانية لمتغيرات الاستبيان:

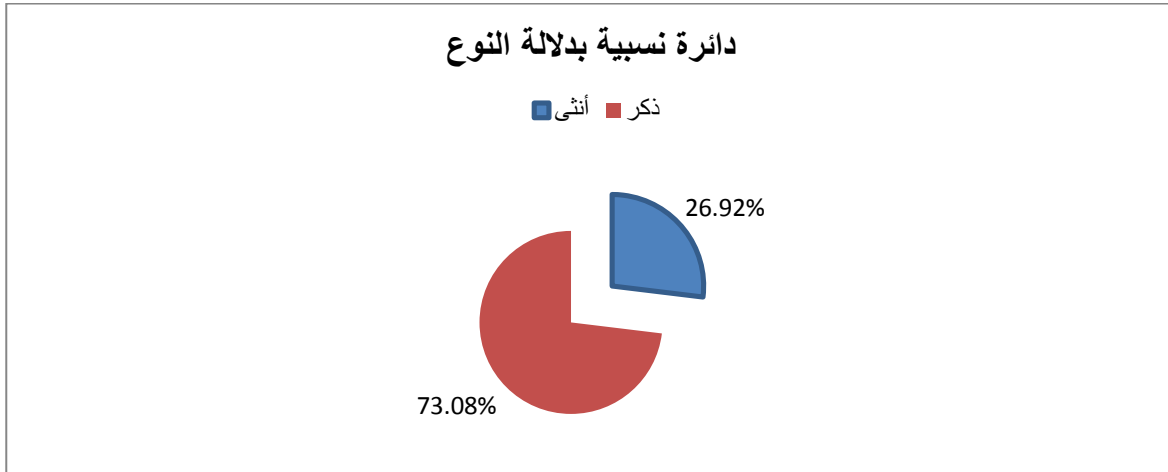
- الجداول التكرارية: analyse --> statistiques descriptives --> effectifs

وذلك باختيار النوع و السن و المستوى التعليمي و سنوات الخدمة في المؤسسة .

الجدول رقم (04-III): يمثل النوع

النوع	الأفراد	النسبة	النسبة الصالحة	النسبة المستحقة
ذكر	19	73,1	73,1	73,1
انثى	7	26,9	26,9	100,0
المجموع	26	100,0	100,0	

الشكل رقم (03- III): دائرة نسبية خاصة بدلالة النوع:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على نتائج الاستبيان في برنامج spss

توسع العينة حسب النوع: من خلال الشكل رقم 03 يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة حيث

نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانت معظمهم ذكور بتكرار بلغ 19 ذكر وهذا بنسبة 73.08%

أما الإناث فكانوا بتكرار 7 إناث بنسبة 26.92%، هذا ما يدل على أن اعتماد المؤسسة الجامعية على عنصر

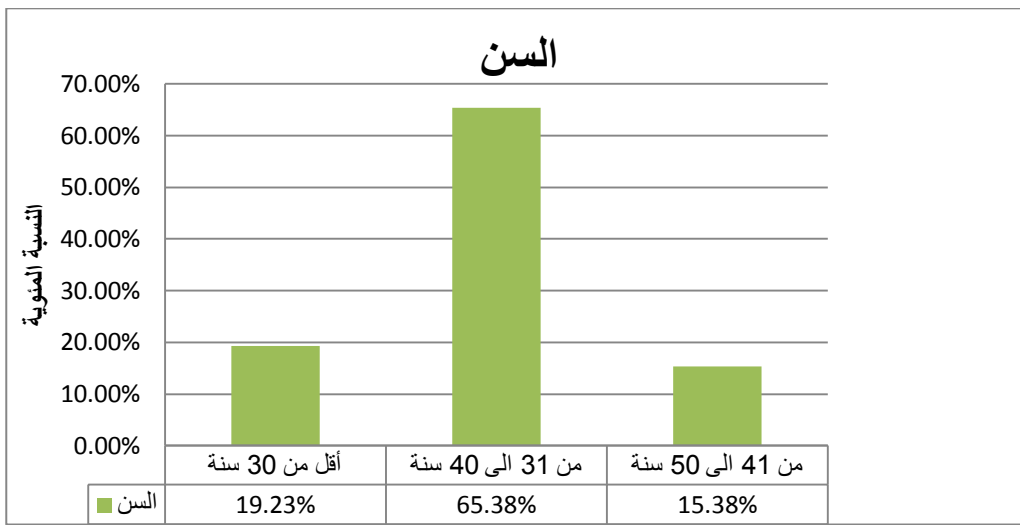
الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم (05- III): يمثل السن

السن	الأفراد	النسب	النسبة الصالحة	النسبة المستحقة
------	---------	-------	----------------	-----------------

أقل من 30 سنة	5	19,2	19,2	19,2
من 31 إلى 40 سنة	17	65,4	65,4	84,6
من 41 إلى 50 سنة	4	15,4	15,4	100,0
المجموع	26	100.0	100.0	

الشكل رقم (III - 04): الأعمدة البيانية بدلالة السن:



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على نتائج الإستبيان في برنامج SPSS

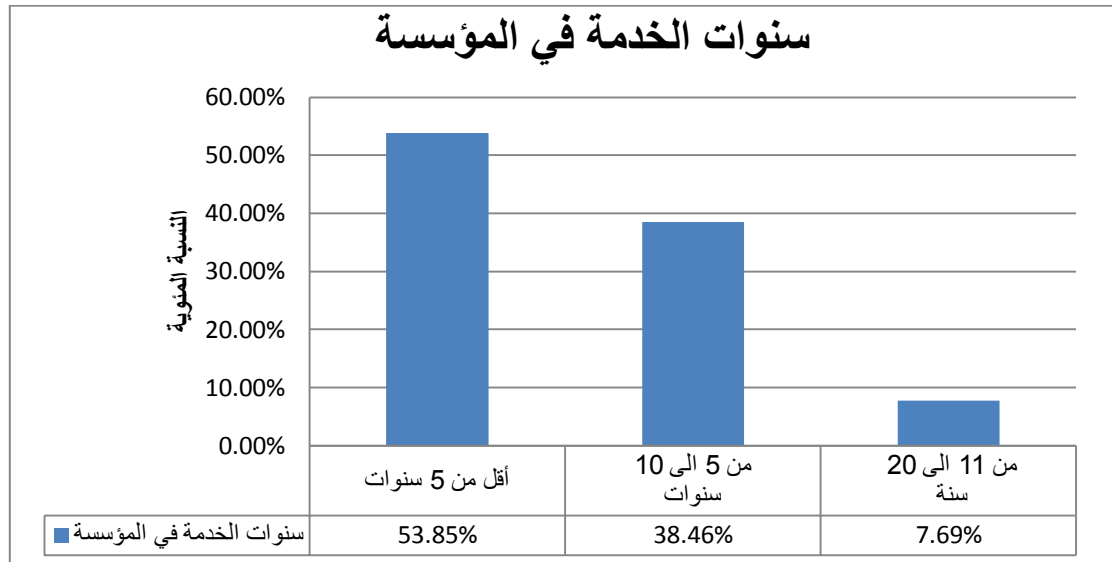
فيما يخص السن لأفراد الدراسة أظهرت النتائج المتحصل عليها من خلال الأعمدة البيانية أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة / من 31 إلى 40 سنة) غد بلغ مجموع تكرارهم 22 موظف بنسبة 84.61% ، أما أفراد العينة الأخرى تتراوح أعمارهم من (40 إلى 50 سنة) بلغ تكرارهم 4 موظفين بنسبة 15.38% و يعود سبب هذا الإعتماد المطلق على فئة الشباب كون المجتمع فتي.

جدول رقم (III - 06): يمثل سنوات_الخدمة_في_المؤسسة

سنوات الخدمة	الأفراد	النسب	النسبة الصالحة	النسبة المستحقة
أقل من 5 سنوات	14	53.8	53.8	53.8
من 5 إلى 10 سنوات	10	38.5	38.5	92.3

من 11 إلى 20 سنة	2	7.7	7.7	100.0
المجموع	26	100.0	100.0	

الشكل رقم: (III-05) : سنوات الخدمة في المؤسسة



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على نتائج الإستبيان في برنامج SPSS

من خلال الشكل رقم 05 ، نلاحظ أكبر عدد أفراد العينة التي تزيد مدة تواجدهم في المؤسسة أقل من 05 سنوات إذ بلغ مجموع تكرارهم 14 موظف و بنسبة مئوية بلغت 53.85%، ثم تأتي الفئة الأقل التي تتراوح مدة خدمتهم من 05 إلى 10 سنوات إذ بلغ مجموع تكرارهم 10 موظفين و بنسبة مئوية بلغت 38.46%، و في الأخير الفئة الأكثر أقدمية من 11 إلى 20 سنة، إذ بلغ مجموع تكرارهم 02 عمال و بنسبة مئوية بلغت 7.69% .

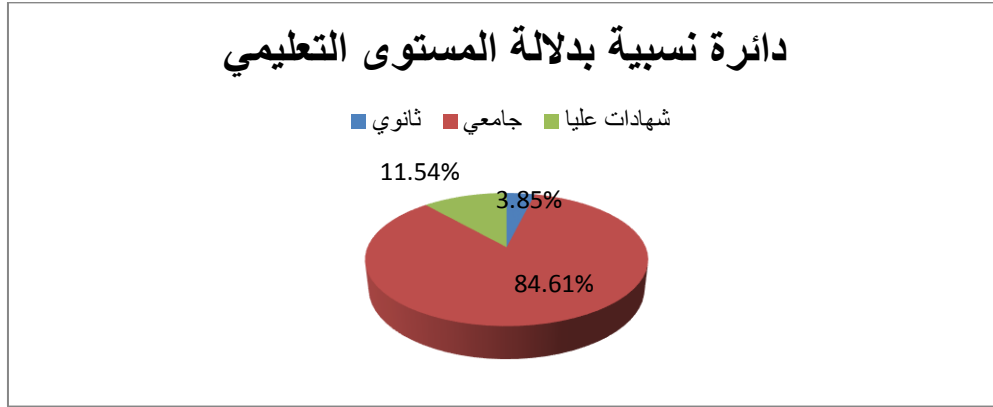
نلاحظ أن الفئة الأقل من 05 سنوات هي الأكثر نسبة بسبب إعتقاد المؤسسة على فئة الشباب و منه مدة خدمتهم في المؤسسة أقل من 05 سنوات.

الجدول رقم (III-07) : يمثل المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	الأفراد	النسب	النسبة الصالحة	النسبة المستحقة
ثانوي	1	3,8	3,8	3,8
جامعي	22	84,6	84,6	88,5
شهادات عليا	3	11,5	11,5	100,0

	100,0	100,0	26	المجموع
--	-------	-------	----	---------

الشكل رقم (III-06): دائرة نسبية بدلالة المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات excel بالاعتماد على نتائج الإستبيان في برنامج SPSS

من خلال الشكل رقم 06 نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نجد أن أغلبية العينة لديهم مستوى جامعي إذ بلغ تكرارهم 22 فرد (موظف) و بنسبة مئوية بلغت 84.68% أما الفئات الأخرى من العينة لديهم شهادات عليا بلغ تكرارهم 3 موظفين و بنسبة مئوية بلغت 11.54% ، أما الفئة القليلة مستواهم التعليمي هو مستوى ثانوي بلغ تكرارهم 1 موظف بنسبة مئوية بلغت 3.85% و عموما يمكن القول أن أغلب عينات الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهذا دليل على أن عينة الدراسة مؤهلة تأهيلا علميا.

الفرع الثاني: إجراء إخبار الثبات لأسئلة الاستبيان

- ثبات و صدق المفردات : و ذلك بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ وزيادة قيمته تعني زيادة مصداقية البيانات: **analyse-->echelle-->analyse de fiabilité** وذلك باختيار جميع المتغيرات (الأسئلة).

الإحصائيات الدقيقة

ألفا كرنباخ	عدد العناصر
0.808	25

نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفع تساوي 0.808 وهي موجبة الاشارة كما يمكن دراسة الثبات من خلال دراسة الثبات لكل محور من المحاور.

بالنسبة للمحور الأول: الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي

الإحصائيات الدقيقة	
ألفا كرنباخ	عدد العناصر
0.477	06

قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.477

بالنسبة للمحور الثاني: اتجاه الهندرة

الإحصائيات الدقيقة	
ألفا كرنباخ	عدد العناصر
0.605	06

قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.605

بالنسبة للمحور الثالث : أداء المؤسسات الجامعية

الإحصائيات الدقيقة	
ألفا كرنباخ	عدد العناصر

0.684	13
-------	----

قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة تساوي 0.684

و عليه يمكن تلخيص النتائج السابقة في الجدول الموالي :

الصدق	الثبات	عدد العبارات	الأجزاء	
0.690	0.477	06	التسيير العمومي الحديث	02
0.777	0.605	06	اتجاه هندرة	
0.824	0.684	13	أداء المؤسسات الجامعية	03
0.898	0.808	25	الإجمالي	

- حساب متوسط كل محور **Transformer-->calculer la variable**

- حساب متوسط المرجح للإجابات الواردة في الاستبيان في شكل مشابه لمقياس ليكارت الخماسي بغرض

معرفة اتجاه آراء المستجوبين:

- نبدأ بحساب الجداول التكرارية .

من خلال الجداول التي تحصلنا عليها سابقا و بالاستعانة بجدول ليكارت الخماسي نتحصل على جداول للجزئين

02 و 03 كالتالي:

مقياس ليكارت الخماسي :

المتوسط المرجح	الفئة
1.80 - 1	غير موافق تماما
2.60 - 1.81	غير موافق
3.40 - 2.61	محايد
4.20 - 3.41	موافق
5 - 4.21	موافق تماما

- لقياس درجة الموافقة حول مدى تأثير الإتجاهات الحديثة في التسيير العمومي على أداء المؤسسات الجامعية تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة الأجزاء الثلاثة وذلك حسب مقياس ليكارت الخماسي .

بالنسبة للمحور الأول :

المحور الأول	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد
									%	%	%	%	%
س 1	06	10	08	01	00	2.16	0.850	غير موافق	06	10	08	01	00
	24.0	40.0	32.0	4.0	0.0								
س 2	05	11	04	01	05	2.61	1.38	محايد	05	11	04	01	05
	19.2	42.3	15.4	3.8	19.2								
س 3	02	06	05	08	04	3.24	1.23	محايد	02	06	05	08	04
	8.0	24.0	20.0	32.0	16.0								
س 4	06	11	02	03	03	2.44	1.32	غير موافق	06	11	02	03	03
	24.0	44.0	08.0	12.0	12.0								
س 5	06	12	02	03	01	2.20	1.10	غير موافق	06	12	02	03	01
	25.0	50.0	8.3	12.5	4.2								
س 6	04	04	04	06	08	3.38	1.47	محايد	04	04	04	06	08
	15.4	15.4	15.4	23.1	30.8								
التسيير العمومي الحديث	29	54	25	22	21	2.65	0.967	محايد	29	54	25	22	21
	19.26	35.95	16.51	14.56	13.7								

• نتائج الاستبيان المبينة في الجدول توضح تطبيق الاتجاه الحديث ، و هو التسيير العمومي الحديث (المحور الأول)، فبعد دراسة تحليلية لأفراد العينة العاملة في إدارة المؤسسة الجامعية تيسمستيلت تبين أهم النتائج التي تتمثل في:

1- مهام الإدارة العمومية تعتمد على تفويض السلطة: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 10 موافق بنسبة 40%، و 08 محايد بنسبة 32%، بمتوسط حسابي 2.16، وانحراف معياري 0.85، ومنه درجة الموافقة درجة ضعيفة (غير موافق)

2- توجد نسبة المركزية عالية في إتخاذ القرارات داخل المؤسسات العمومية: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 11 موافق بنسبة 42.3% ، و 5 موافق تماما بنسبة 19.2%، وكذلك 5 غير موافق تماما 19.2%، بمتوسط حسابي 2.61، وانحراف معياري 1.38، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد)

3- هناك روح منافسة قوية بين المصالح الإدارية: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 8 غير موافق بنسبة 32% ، و 6 موافق بنسبة 24% ، بمتوسط حسابي 3.24 ، وانحراف معياري 1.23، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).

4- يساهم التسيير العمومي في ترشيد النفقات: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 11 موافق بنسبة 44% ، و 6 موافق تماما بنسبة 24% ، بمتوسط حسابي 2.44 وانحراف معياري 1.32، ومنه درجة الموافقة ضعيفة (غير موافق).

5- توجد عليك رقابة مستمرة في أداء عملك: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 12 موافق بنسبة 50% ، و 6 موافق تماما بنسبة 25%، بمتوسط حسابي 2.20 وانحراف معياري 1.10، ومنه دركة الموافقة ضعيفة (غير موافق).

6- لدى العمال مجال للمساهمة في الإبداع والابتكار: كانت درجة الإجابة عالية التي تتراوح بين 8 غير موافق تماما بنسبة 30.8%، و 6 غير موافق بنسبة 23.1%، بمتوسط حسابي 3.38 ، وانحراف معياري 1.47، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).

*- وبالتالي فإن تطبيق الاتجاه الحديث للتسيير العمومي: كانت درجة الإجابة العالية تتراوح بين 54 موافق بنسبة 35.95%، و 29 موافق تماما بنسبة 19.26%، بمتوسط حسابي 2.65 ، وانحراف معياري 0.967، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).

بالنسبة للمحور الثاني :

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الثاني
			العدد	العدد	العدد	العدد	العدد	
			%	%	%	%	%	
غير موافق	1.30	2.46	2	6	0	12	6	س 1
			7.7	23.1	0	46.2	23.1	
محايد	1.09	2.61	1	4	10	6	5	س 2
			3.8	15.4	38.5	23.1	19.2	
غير موافق تماما	1.48	1.65	0	0	0	17	9	س 3
			0	0	0	65.4	34.6	
محايد	1.46	3.07	6	6	2	8	4	س 4
			23.1	23.1	7.7	30.8	15.4	
موافق	1.08	2.84	2	6	5	12	1	س 5
			7.7	23.1	19.2	46.2	3.8	
غير موافق تماما	1.89	1.61	1	0	1	10	14	س 6
			3.8	0	3.8	38.5	53.8	
غير موافق	0.803	2.25	12	22	18	65	39	اتجاه الهندرة
			7.68	14.11	11.53	41.7	24.98	

- - أما بالنسبة للمحور الثاني الذي يتمثل في الاتجاه الحديث وهو اتجاه هندرة ، كانت أهم نتائج الاستبيان كالتالي:
- 1- يوجد تجديد وابتكار في أساليب العمل : كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 12 موافق بنسبة 46.2%، و 6 موافق تماما بنسبة 23.1% ، وكذلك 6 غير موافق بنسبة 23.1%، بمتوسط حسابي 2.46، وإخلاف معياري 1.30 ، ومنه درجة الموافقة ضعيفة (غير موافق).
- 2- يتم الاعتماد على تكنولوجيات الأعلام الآلي: كانت درجة الإجابة عالية التي تتراوح بين 17 موافق بنسبة 65.4%، و 9 موافق تماما بنسبة 34.6% بمتوسط حسابي 1.65، وإخلاف معياري 1.48، ومنه درجة الموافقة ضعيفة جدا (غير موافق تماما).
- 3- هناك تفكير في البحث عن فرص التطوير والتغيير: كانت دركة الإجابة العالية التي تتراوح بين 8 موافق بنسبة 30.8%، و 6 غير موافق تماما بنسبة 23.1% إضافة إلى 6 غير موافق بنسبة 23.1% ، بمتوسط حسابي 3.07 ، وإخلاف معياري 1.46، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).
- 4- يوجد تغيير جذري في أداء العمليات الإدارية: كانت درجة الإجابة العالية تتراوح بين 12 موافق بنسبة 46.2 بالمئة و 6 غير موافق بنسبة 23.1% بمتوسط حسابي 2.84، وإخلاف معياري 1.08، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).
- 5- الإدارة تعتمد على التنظيم من الأعلى إلى الأسفل: كانت درجة الإجابة العالية تتراوح بين 14 موافق تماما بنسبة 53.8%، و 10 موافق بنسبة 38.5%، بمتوسط حسابي 1.61، وإخلاف معياري 1.89، ومنه درجة الموافقة ضعيفة جدا (غير موافق تمام) .
- *- وبالتالي فإن تطبيق الإتجاه الحديث لأسلوب هندرة: كانت درجة الإجابة عالية تتراوح بين 65 موافق بنسبة 41.7%، و 39 موافق تماما بنسبة 24.98%، بمتوسط حسابي 2.25، وإخلاف معياري 0.803 ، ومنه رجة الموافق ضعيفة (غير موافق).

بالنسبة للجزء الثالث :

المحور الثالث	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه		
									العدد	العدد
									%	%
س 1	3	13	2	3	4	2.68	1.31	محايد		
	12	52	8	12	16					
س 2	1	12	9	1	1	2.54	0.83	غير موافق		
	4.2	50	37.5	4.2	4.2					
س 3	6	12	3	2	2	3.12	1.20	محايد		
	24	48	12	8	8					
س 4	0	15	2	5	2	2.28	1.17	غير موافق		
	0	57.7	7.7	19.2	7.7					
س 5	0	10	5	7	2	2.75	1.07	محايد		
	0	38.5	19.2	26.9	7.7					
س 6	4	16	1	1	2	3.04	1.04	محايد		
	16.7	66.7	4.2	4.2	7.7					
س 7	3	5	12	1	4	2.20	1.06	غير موافق		
	12	20	48	4	16					
س 8	2	9	1	7	6	2.92	1.18	محايد		
	8	36	4	28	24					
س 9	2	6	8	5	4	3.24	1.39	محايد		
	8	24	32	20	16					
س 10	2	8	4	3	8	3.28	1.42	محايد		
	8	32	16	12	32					
س 11	7	11	0	4	4	2.50	1.44	غير موافق		
	26.9	42.3	0	15.4	15.4					
س 12	0	7	0	5	14	4.00	1.29	موافق		
	0	26.9	0	19.2	53.8					
س 13	0	4	0	10	12	4.15	1.04	موافق		
	0	15.4	0	38.5	46.2					
أداء المؤسسات الجامعية	30	128	47	54	65	2.88	0.908	محايد		
	9.21	39.17	14.5	16.27	19.59					

- نتائج الاستبيان المبينة في الجدول توضح أداء المؤسسات الجامعية (المتغير التابع)، فبعد دراسة تحليلية لأفراد العينة العاملة في إدارة المؤسسة الجامعية بتسمييلت تبين أهم النتائج التالية:
 - 1- هناك سرعة في أداء العمليات الإدارية: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 13 موافق بنسبة 52%، و4 غير موافق تماما بنسبة 16%، بمتوسط حسابي 2.68، وانحراف معياري 1.31، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).
 - 2- في الجامعة يوجد تفويض في السلطة للمستويات اللامركزية: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 12 موافق بنسبة 50%، و9 محايد بنسبة 37.5%، بمتوسط حسابي 2.54، وانحراف معياري 0.83 ومنه درجة الموافقة ضعيفة (غير موافق).
 - 3- توجد نسبة عالية من اللامركزية في تسيير الجامعة : كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 12 موافق بنسبة 48%، و6 موافق تماما بنسبة 24%، بمتوسط حسابي 3.12، وانحراف معياري 1.20 ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).
 - 4- تتميز الجامعة بإستقلالية في اتخاذ القرارات: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 15 موافق بنسبة 57.7%، و5 غير موافق بنسبة 19.2%، بمتوسط حسابي 2.28، وانحراف معياري 1.17، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).
 - 5- توجد فعالية في إدارة الجامعة: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 10 موافق بنسبة 38.5%، و7 غير موافق تماما بنسبة 26.9%، بمتوسط حسابي 2.75، وانحراف معياري 1.07، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).
 - 6- مستوى الكفاءة عالية في تأدية العمليات الإدارية في الجامعة : كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 16 موافق بنسبة 66.7%، و4 موافق تماما بنسبة 16.7%، بمتوسط حسابي 3.04، وانحراف معياري 1.04، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد).
 - 7- فعالية نشاط إدارة الجامعة ترتبط بشكل كبير على حجم امكانيات المالية والمادية: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 12 محايد بنسبة 48%، و5 موافق بنسبة 20%، بمتوسط حسابي 2.20، وانحراف معياري 1.06، ومنه درجة الموافقة ضعيف (غير موافق).

8- توجد بيروقراطية في إدارة الجامعة: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 9 موافق بنسبة 36% ، و 7 غير موافق بنسبة 28%، بمتوسط حسابي 2.92، وإنحراف معياري 1.18 ومنه درجة الموافقة متوسط (محايد).

9- توجد أنتاج المعرفة على مختلف مستويات الجامعة: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 8 محايد بنسبة 32% ، و 6 موافق بنسبة 24%، بمتوسط حسابي 3.24، وإنحراف معياري 1.39 ومنه درجة الموافقة متوسط (محايد).

10- نسبة الرقابة في الجامعة جيدة: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 8 موافق بنسبة 32% ، و 8 غير موافق تماما بنسبة 32%، بمتوسط حسابي 3.28، وإنحراف معياري 1.42 ومنه درجة الموافقة متوسط (محايد).

11- أنت راضي عن منصبك: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 11 موافق بنسبة 42.3% ، و 7 موافق تماما بنسبة 26.9%، بمتوسط حسابي 2.50، وإنحراف معياري 1.44، ومنه درجة الموافقة ضعيفة (غير موافق).

12- الدخل الذي تتقاضاه ملائم مع جهدك المبذول: كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 14 غير موافق تماما بنسبة 53.8% ، و 7 موافق بنسبة 26.9%، بمتوسط حسابي 4، وإنحراف معياري 1.29، ومنه درجة الموافقة كبير (موافق).

13- أنت راضي عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتبك: : كانت درجة الإجابة العالية التي تتراوح بين 12 غير موافق بنسبة 46.2% ، و 10 غير موافق بنسبة 38.5%، بمتوسط حسابي 4.15، وإنحراف معياري 1.04، ومنه درجة الموافقة كبيرة (موافق).

وبالتالي فإن أداء المؤسسات الجامعية كانت درجة الإجابة العالية تتراوح بين 128 موافق بنسبة مئوية 39.17% و 65 غير موافق تماما بنسبة 19.59% بمتوسط حسابي 2.88 وإنحراف معياري 0.908، ومنه درجة الموافقة متوسطة (محايد)

- حساب معاملات الارتباط بين جميع المحاور و معرفة أي محورين أقوى ارتباطا:

Analyse-->corrélation -->bévariante

و ذلك بحساب معامل بيرسون (pearson):

هذا الجدول يوضح العلاقات الارتباطية بين جميع محاور الدراسة

الإرتباطات				
أداء المؤسسات الجامعية	اتجاه الهندرة	التسيير العمومي الحديث		
0,340	0.772	1	إرتباط بيرسون	التسيير العمومي الحديث
0,090	0,000		سيج الثنائي	
26	26	26	التكرار	
0,233	1	0.772	إرتباط بيرسون	اتجاه الهندرة
0,252		0.000	سيج الثنائي	
26	26	26	التكرار	
1	0,233	0,340	إرتباط بيرسون	أداء المؤسسات الجامعية
	0,252	0,090	سيج الثنائي	
26	26	26	التكرار	
العلاقة مهمة على مستوى 0.01 (ثنائي الطرف)				

يلاحظ من الجدول ان هناك علاقة طردية بين الجزئين الثاني والثالث و ذات دلالة إحصائية عالية أقل من او تساوي (0.090)

ويلاحظ ان المحاور مرتبطة.

- حساب الانحدار الخطي :

و هو العلاقة بين متغيرين على هيئة دالة خطية حيث Y المتغير التابع المحور الأول و X هو المتغير المستقل المحور الثاني

$$Y = a + Bx$$

Analyse-->régression-->régression linéaire

- بالنسبة للمحور الأول و الثالث :

ملخص النماذج				
خطأ معياري للتقدير	R-2 ajusté	R-2	الإرتباط	نموذج
0,87257	0,078	0,115	,340 ^a	1
القيم المتوقعة (ثوابت) : a:				

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط $r=0.340$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي جدا بين (المحور الأول و الجزء الثالث). ومنه هناك علاقة عالية جدا.

ANOVA ^a						
علامة	D	متوسط المربعات	دائرة المالية	مجموع المربعات	نموذج	
0,090 ^b	3,127	2,381	1	2,381	تراجع	1
		0,761	24	18,273	الباقي	
			25	20,654	مجموع	
المتغير التابع : a أداء المؤسسات الجامعية						
القيم المتغيرة (الثوابت) : b التسيير العمومي الحديث						

المعاملات						
علامة	المعدل	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		نموذج	
			Bêta	الخطأ المعياري	A	
0.001	4.007		,509	2,038	(ثابت)	1
0.090	1.768	,340	,180	,319	التسيير العمومي الحديث	
المتغير التابع: a أداء المؤسسات الجامعية						

- يمثل هذا الجدول معاملات الانحدار باعتبار المتغير المستقل هو المحور الاول (x) و المتغير التابع هو المحور الثالث (y)

$$y = 2.038 + 0.319 x$$

- إن الميل يشير إلى أن التغير في المحور اتجاه الأول يؤدي إلى التغير في المحور الثالث بمقدار 0.319

بالنسبة للمحور الثاني و الثالث

ملخص النماذج				
نموذج	الإرتباط	R-2	R-2 ajusté	خطأ معياري للتقدير
1	,233 ^a	0.054	0,015	0.79714
المتغير التابع (ثابت): a أداء المؤسسات الجامعية				

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط $r = 0.233$ وهذا يدل على وجود ارتباط وتأثير قوي جدا بين (المحور الثاني والجزء الثالث)، ومنه هناك علاقة عالية جدا

ANOVA ^a						
علامة	D	متوسط المربعات	دائرة المالية	مجموع المربعات	نموذج	
0.252 ^b	1.376	0.875	1	0,875	تراجع	1
		0.635	24	15,250	الباقي	
			25	16,125	مجموع	
متغير مستقل: a اتجاه الهندرة						
متغير تابع: b أداء المؤسسات الجامعية						

- يمثل هذا الجدول معاملات الانحدار باعتبار المتغير المستقل هو المحور الثاني (x) و المتغير التابع هو الجزء الثالث (y)

$$y = 1.656 + 0.206 x$$

معادلة خط الانحدار بالشكل

المعاملات						
علامة	المعدل	معاملات موحدة	معاملات غير موحدة		نموذج	
		Bêta	الخطأ المعياري	A	(ثابت)	1
0,005	3,128		0,530	1,656	(ثابت)	1
0,252	1,173	0,233	0,175	0,206	التسيير العمومي الحديث	
المتغير التابع: a أداء المؤسسات الجامعية						

- إن الميل يشير إلى إن التغير في المحور اتجاه الثالث يؤدي إلى التغير في المحور الثاني بمقدار 0.206

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: ما هي الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي وما مدى تأثيرها على تحسين أداء المؤسسات الجامعية، حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية، إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول قدمنا معلومات بسيطة حول الجامعة الجزائرية بصفة عامة والمركز الجامعي بتيسمسيلت بصفة خاصة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية، وتطرقنا في الأخير إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها .
ومن هنا يمكن القول أن:

- الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي تعتمد على الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات الجامعية
- المركز الجامعي بتيسمسيلت يسعى من أجل تحسين وتطوير التسيير داخل الإدارة من أجل الحفاظ على الاستقرار المادي والمعنوي لكافة الهياكل الموجودة داخلها.

خاتمة

الخاتمة العامة :

من خلال الانتقادات الموجهة بشكل عام للأساليب التقليدية المستخدمة في التسيير العمومي بإمكاننا الاستنتاج أن مشاكل التسيير العمومي يتمحور حول: العيوب التنظيمية للنظام البيروقراطي (التسيير العمومي القديم), التراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول بها منذ القدم على مستوى التسيير العمومي في المؤسسات العمومية, بسبب الأزمات المالية التي تتعرض لها, انعدام المنافسة وما سببه من انغلاق وعدم تأقلم الجهاز المعني مع الظروف المستجدة تدخل السياسي في التسيير, مثل عدم وجود معايير قياس وتقييم أداء الخدمات بشكل موضوعي .

وفي نهاية دراستنا هذه التي حاولنا من خلالها تسليط الضوء على أهم الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي وتأثيرها على أداء المؤسسات الجامعية, وتمثل هذه الاتجاهات في اتجاه التسيير العمومي الحديث واتجاه هندرة.

حيث اتجاه التسيير العمومي الحديث الذي مازال يتصف بخصوبة عالية, ذلك أنه لا يمثل بناء نظريا متفقا عليه ولم ينعكس في واقع الممارسة بأشكال موحدة, كما أنه لم يأخذ بعد كل الفترة الزمنية اللازمة للحكم عليه بصورة قطعية إلا أن مبادئه أخذت بعدا واسعا في التطبيق لاسيما في الدول الغربية.

كما أن اتجاه هندرة الذي يعتبر أسلوب أو مدخل لإعادة هندسة العمليات الإدارية أي يعمل على البدء من جديد, وذلك من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم في إدارة المؤسسات الجامعية.

وفي إطار مناقشتنا لموضوع الدراسة والتي تتمثل في الفرضيات التي انطلقنا منها كما يلي:

- أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى حيث تبين أن تطبيق الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي تجعل نسبة اللامركزية عالية في المؤسسات الجامعية.
- وأثبتت الدراسة صحة الفرضية الثانية حيث تبين أن من الضروري تطبيق الاتجاهات الحديثة للتسيير العمومي من أجل تحسين أداء المؤسسات الجامعية.
- وأما الفرضية الثالثة أثبتت الدراسة صحتها حيث أن الاتجاهات الحديثة في التسيير العمومي خطوة إيجابية في تطوير أداء المؤسسات الجامعية.

أولا: الاستنتاجات :

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها توصلنا للاستنتاجات التالية :

عرف التسيير العمومي تطورا كبيرا وبات من غير الممكن تجاهل تجارب إصلاحه المطبقة في العديد من الدول, حتى وإن كانت هذه التجارب غير قابلة للإسقاط على دول أخرى, إلا أن هناك توجهها عاما في تفعيل أساليب هذا التسيير من أجل فعالية أكثر في تقديم الخدمة العمومية وترشيد استخدام الموارد.

يعتبر التسيير العمومي الحديث من أبرز هذه الإصلاحات في الدول الغربية وبعض الدول العربية لاسيما في العشريتين السابقتين, حيث تعددت فيه المساهمات والنماذج المقترحة والمطبقة.

التسيير العمومي الحديث يتبنى بالأساس في حده الأدنى ميكانيزمات جديدة أقرب إلى ميكانيزم السوق, ويهم بالنتائج على عكس ما هو سائد من توجيه الاهتمام إلى احترام القواعد والإجراءات.

ليس هناك من الدراسات التقييمية الشاملة ما يكفي لصياغة أحكام موضوعية على تقييم التجارب التي قامت في الغرب حول إصلاح تسيير المنظمات العمومية, لكن المؤكد أن الإصلاحات متواصلة, وبالنظر إلى التغيرات التي يعرفها العالم فليس من الممكن الاستمرار في ظل النموذج البيروقراطي الذي ساد لما يقارب قرن من الزمن.

إن مدلول مصطلح إتجاه هندرة أي التنمية الإدارية لا يشمل فقط محاولة الإصلاح والتحسين المؤقت لخدمات الإدارة العامة, وإنما هي عملية شاملة ومتكاملة للتحسين المستمر لمخرجات الإدارة العامة, إعتقادا على تغيير الهياكل التنظيمية وتحسين أساليب العمل وتطوير الإجراءات الإدارية وتفصيلها.

شمولية اتجاه هندرة أي التنمية الإدارية نابعة من بيئتها ووفقا لاحتياجاتها وفي حدود إمكانياتها, فالتنمية الإدارية المنشودة يجب أن تكون ملمة بكل عناصر العملية الإدارية وتشمل كل مستوياتها, كما لا يمكن التطرق إلى اتجاه هندرة إلا في إطارها البيئي الداخلي والخارجي, فتحديد نقاط قوة وضعف كل إدارة يلعب دورا محوريا في تحديد إجراءات وتفعيل التنمية الإدارية المقصودة, كما لا يمكن إغفال عوامل البيئة الخارجية المتعددة الجوانب السياسية, الإقتصادية, الإجتماعية والتكنولوجية المستجدة بفعل تأثيرات العولمة المهيمنة على النظام العالمي .

وفيما يتعلق بالمؤسسات الجامعية فلا شك أن هذه الأخيرة تمثل قطاعا هاما في كل المجتمعات, غير أن أهميته إزدادت بالنظر إلى التطور التكنولوجي الحاصل بالعديد من المجالات (الإتصالات، البيوتكنولوجية، الخدمات الصحية والتعليمية.... الخ)

إن تسيير الجامعات اتسم تحت ضغط تسارع وتيرة التغيير وتكاثر عدد الطلبة والهياكل الإدارية والبيداغوجية بنوع من البيروقراطية الإدارية وأساليب تسيير تقليدية باتت غير مجدية لبلوغ أهداف الجامعة في الاستجابة لاحتياجات المجتمع ومسايرت توجه نحو العولة واعتماد أنماط قابلة للاندماج في الأنماط المعتمدة عالميا, وهو ما تحاول الجامعة الجزائرية بلوغه من خلال معطيات إصلاح التعليم العالي وتطبيق نظام التعليم الحديث.

ثانيا: التوصيات :

لقد بات من الأكيد أن الإدارة الفعالة تمثل عاملا أساسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية, فالعلاقة بين التنمية الإقتصادي والاجتماعية تحتاج إلى ترسيخ التقاليد المناسبة والعمل بنظام من شأنه تكريس النتائج الفعلية على أرض الواقع.

ولتصبح الإدارة الجزائرية والإدارة الجامعية على وجه الخصوص في مستوى التحديات الراهنة لا يكفي تطور الهياكل وسن التشريعات التقليدية واتخاذ الإجراءات من حين إلى آخر, بل إن التحول من إدارة بيروقراطية وغير فعالة إلى مستويات أداء عالية, يتطلب إحداث عدة تغييرات, حاولنا تحديد بعضها وعرضه في شكل توصيات كما يلي:

- اعتماد تشريعات حديثة تصب في أسلوب الإدارة بالنتائج أي تحول الاهتمام المنصب على المراحل الإجرائية إلى مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة.
- إن التحول أو الانتقال من أساليب التسيير العمومي القديم إلى التسيير العمومي الحديث يتطلب بالدرجة الأولى التزاما من الهيئات العليا في السلطة, ذلك أن مهمة التغيير لا يمكن أن تتحقق إلا إذا كانت بصورة شاملة وبدفع من الهيئات الحكومية المركزية.
- القيام بتحضير التغيير داخل الإدارات المركزية والمحلية من أجل تغيير الذهنيات نحو سلوكات جديدة من شأنها تقبل الميكانيزمات المحتملة إدخالها وتشجيع روح المبادرة في أعوان الإدارة نحو نتائج أحسن بصورة متواصلة وذلك بالقيام بحملات تحسيسية وأخرى تربصية لتعريف موظفي القطاع العمومي بأبعاد وضرورات هذا التغيير.

- في إطار الإنفتاح الذي تعرفه البلاد فإن الجامعة مدعوة للإهتمام بزبائنها(الطلبة) من حيث الإستجابة إلى إحتياجاتهم بشكل أفضل وذلك تحسبا للمنافسة المرتقبة على المستوى الدولي وحتى الوطني والمحلي مستقبلا.
- تحديد أهداف كمية أو بمعنى آخر قابلة للقياس وذلك للتمكين من متابعة مستويات الأداء وتعديلها مرحليا وتقييم مدى رشادة استعمال الموارد المتاحة, من خلال اعتماد مؤشرات منها مثلا (نسب, طالب/ حاسوب, طالب/ أستاذ, طالب/ إداري, طالب/ كتاب, طالب / مقعد في المكتبة, نمو عدد الطلبة... الخ).

ثالثا: آفاق الدراسة:

- إن موضوع الإتجاهات الحديثة في التسيير العمومي وأثرها على أداء المؤسسات الجامعية يبقى مفتوح لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه, وبذلك نقترح بعض المواضيع :
- الفرق بين تطبيق أسلوب هندرة والتسيير العمومي الحديث في المؤسسات العمومية.
 - أهمية تطبيق أسلوب هندرة في الإدارة العامة.
 - تأثير الإتجاهات الحديثة في التسيير العمومي في المؤسسات الإقتصادية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- قائمة المصادر والمراجع باللغة العربية:

أولا الكتب:

1. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير الدراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، منتدى العالم الثالث، دار الشروق، القاهرة، 2003.
2. أحمد الخطيب، البحث العلمي والتعليم العالي، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطباعة، 2003.
3. احمد ماهر، دليل المدير في الخوصصة، دار الجامعة ، الاسكندرية، 2003.
4. أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، ط3، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
5. بشير عباس العلاق، الإدارة مبادئ وظائف وتطبيقات، الدار الجماهيرية للنشر، ليبيا، 2004.
6. جندي عبد الناصر، التنظير في العلاقات الدولية بين الإتجاهات التفسيرية والنظريات التكوينية، الجزائر، دار الخلدونية، 2007.
7. حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
8. حسين سلامة عبد عظيم، الجودة والاعتماد التربوي ، الاسكندرية، دار الجامعة الجديدة ، 2008.
9. الخميسي السيد سلامة، المعلم العربي، بعض قضايا التكوين مشكلات الممارسة المهنية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2003.
10. رابح تركي، مشكلة الأمية في الجزائر، 1981.
11. سامي سلطي عريفج، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر، الأردن، 2001.
12. سعد مرزوق العتيبي وراشد محمد الحمالي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان 2006.

13. السكارنة بلال خلق، التطور التنظيمي والإداري، دار المسير للنشر والتوزيع ، عمان، 2005.
14. طارق المجذوب، القانون التجاري، قصر العدل ،بيروت.
15. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1964.
16. عبد الرزاق المجذوب، الإدارة العامة ، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
17. عبد الرزاق بن حبيب: " إقتصاد و تسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
18. عبد الله عبد السلام أحمد، التحديات والفرص أمام إدارة أحواض الأنهار العربية ، مرجعية نهر النيل الإدارة المتكاملة للموارد المائية في الدول العربية للتنمية الإدارية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 2008.
19. علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري المتميز، الأمل للتجهيزات الفنية، القاهرة، 2000.
20. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 1997.
21. ماهر اعليش، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1993.
22. محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
23. محمد قاسم القريوتي ،" إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون .
24. محمد منير مرسي،الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي، المعاصر وأساليب تدريسه، مطبعة النيل، القاهرة 2002.
25. المراغي عبد الرضا حسن ،تطبيق نظام ضمان الجودة التعليمية والاعتماد لتطوير التعليم الجامعي، القاهرة، دار الفكر العربي 2008.
26. مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان ،الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام . العملية الإدارية ، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، 2003.
27. مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، 1996.

28. منال طلعت محمود، اساسيات في علم الإدارة ، دار المكتب الحديث ، الإسكندرية، 2003.
29. منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
30. مهنا محمد نصر، الإدارة العامة الحديثة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998.
31. وفاء محمد البرعي، دور الجامعة في مواجهة التطرق الفكري، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية، 2002.
32. يزيد منير عبوي، الإدارة واتجاهاتها الحديثة : وظائف المدير ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان 2006.

ثانيا: البحوث الجامعية والمدخلات العلمية :

1. أبو عامر أمال محمود محمد، واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسفية من وجهة نظر الإداريين و سبل تطويره، رسالة ماجستير كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .
2. بن عيسى ليلي ، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي ، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2005-2006.
3. التعليم العالي بالأرقام مستخرج من موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي . W .W. W mes redu. Dz.
4. رفاع شريفة، أساسيات حول فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية، مخبر أداء المؤسسات والإقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة- الجزائر.
5. رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مداخلة في الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات بجامعة محمد خيضر، بسكرة، 12 . 13 نوفمبر 2005.
6. سلطان غالب الديحاني، الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت ، ورقة عمل مقدمة للمنتدى الثاني للمعلم ، جامعة الكويت، أبريل 2009 .

7. سيد عبد المقصود، محاضرات غير منشورة لطلبة الماجستير في مقياس الخدمة العامة، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، 2003. 2004.
8. عبد الرحمان تشوري ، إعادة هندسة العمليات الإدارية وأهميتها بالنسبة لسوريا ، موقع ويب <http://www.30.dz.justgoo.com/t1173-topic>
9. عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المالية العامة، بجامعة أبي بكر بالقائد، بتلمسان.
10. فضل معايير الجودة و تحديات التعليم الجامعي المصري(دراسة حالة) ، بحث مقدم للمؤتمر التربوي الخامس ، جودة التعليم الجامعي 13،11 ابريل ، كلية التربية جامعة البحرين، 2005.
11. القحطاني فيصل بن معيض آل سمير ، استراتيجيات التطوير والإصلاح الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني، أطروحة دكتوراه في الفلسفة الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2006.
12. الكايد زهير عبد الكريم، الحطمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003.
13. ليتيم فتيحة، إصلاح الأمم المتحدة في ظل النظام الدولي الراهن، أطروحة دكتوراه جامعة باتنة، 2009. 2010.
14. محمد خير طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية : وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة ، جامعة حلب ، سوريا ، 2006.
15. محمد مصطفى الأسعد، التنمية ورسالة الجامعة في الألف الثالث، المؤسسة الجامعية، بيروت 2000.
16. الملاح منتهى احمد علي، درجة تحقيق معايير ادارة الجودة الشاملة والتسيير العمومي الجديد في الجامعات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها اعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح ، فلسطين، 2005.
17. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي " الحولية الاحصائية رقم 29 ، 32 " د.م. ج الجزائر 2000.

18. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي : " التأطير البيداغوجي (الحصيلة و الآفاق) الجزائر سبتمبر 2004.

19. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، الحولية الإحصائية رقم 29، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999 . 2000.

20. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، الحولية الاحصائية رقم 32، د.م.ج. الجزائر 2000.

21. وصاف سعيدي، الدور الاقتصادي الجديد للدولة في ظل العولمة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول اقتصاديات الخصوصية والدور الجديد للدولة ودورة تدريبية حول أساليب الخصوصية وتقنياتها، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، من 03 إلى 07 أكتوبر، 2004.

ثالثا: المجلات والجرائد.

1. البرادعي ليلي مصطفى، الاتجاهات المعاصرة في دراسة الإصلاح الإداري، نخضة مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، جامعة القاهرة، العدد 20، 2004.

2. بهي الدين أحمد ، مشروع كوفي عنان لإصلاح الأمم المتحدة ، مجلة السياسة الدولية، عدد 130، 1997.

3. الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية للسنوات 2008 . 2011.

4. زياي إبراهيم، محاور الإصلاح الإداري بالمغرب نحو معالجة جديدة لقضايا الإدارة العامة، مجلة الشؤون الإدارية، العدد 04، 1985.

5. عبد الرحمان تشيوري، الهندرة : إعادة هندسة وتصميم نظم العمل وإدارة الأعمال ، الحوار المتمدن، العدد 1474.

6. عزم أحمد جميل، عودة الدولة في السياسة الخارجية: اتجاه مستمر أم موجه مؤقتة، آفاق المستقبل ، عدد 03، يناير 2010.

7. القانون رقم 11 . 02 الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 86.

8. القانون رقم 21 . 04 . الجريدة الرسمية الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية العدد 85 .
 9. قانون رقم 90 . 60 : الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 34 .
 10. مرسوم تنفيذي رقم 98 . 253 ، العدد 60 .

2- قائمة المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

1. A – BEN BRAIKA ، **L'impact Des Reformes Economiques sur L'entreprise Publique Algerienne : Une contribution à L'orientation De le Gestion De L'industrie Du câble**، thèse de Doctorat D'Eta, Université De Annaba, juin 2005.

2. A.M LE ROY ، **les réformes administration dans les pays de l'OCDE** ، Une tentative de synthèse » « in C.A.E » Etat et gestion publique « actes du colloque du 16 décembre 1999, et la documentation française paris 2000 .
<http://www.30.dz.justgoo.com/t1173-topic> موقع ويب

3. Abdekaziz Seghir ، **Le Management de Services**، communication au colloque national sur : "Le Management Et La Formation En Gestion " institut Sup De Gestion Et De Planification , Alger, 27-29 / 06/99

4. Anne Amar et Ludovic Berthier, **Le nouveau management public : avantages et limites** (document de recherche présenter dans international RESER Conference Service Governance and Public policies. Hisbon, Septembre 28_30.2006).

5. B.ocampo romeo .**models of public admenistration reform .new public management (npm)** asian review of public adminidtration .university of the philippines .

6. Bureau de conceil des ministère، **tranformer la fonction publique à l'aube du x x h e siècle une persepective ontarienne**, Ontario 18,12,2002,(
[www.onrariodelivers.gov.on.ca/french/viruallibrary /trans-1.html](http://www.onrariodelivers.gov.on.ca/french/viruallibrary/trans-1.html)).

7. C.thorhill **public service reform.probality or improbality**.university.of pretoria.pretoria.1994

8. Charles Debash,**Science administrative**, ed, Dolloz.

9. COLIN TALBOTE، **la reforme de la gestion publique et ses paradoxes: l'expérience Britannique**،R.F.A.P.OP.

10. ED LHARMATTAN PARIS.**NOUVELLE GESTION PUBLIQUE ET REGULATION ORGANISATIONNELLE** . 2003.PP.D.GIAUQUE .LA BUREUCRATIE
11. Encyclopedia Universalis, ed **Encuclopedia Universalis**, France SA, 2002, Tome 7.
12. EXAVIER MERRIAN Francois, **il faut batire l'état providence a l'europeenne**, allez-savoir,N° 04, Mars 1996, université de lousanne, SUISSE, www.unil.chspulaalez-savoir/as4/osoumm.html.
13. Francois Lacasse et Jean_**Claude Thoenig**, L'action publique, ed, Le Harmattan, 1969.
14. GREFFE ,**GESTION PUBLIQUE44** , ED Dalloz , Paris, 19995.
15. GURY RETERS , **reforme d'un état sans état**, les changements au sein du gouvernement Américain, " R.F.A. P.
16. H- KOONTZ et CODONNELL ,**esetials of management** ,1992.
17. Hope Kempe ronald , **the nero public management . context and practice in Africa**, interna-tional management journal , N 4 ,2001.
18. J ean YVES capul ET OLIVIER Garnier, **dictionnaire d'economie et de sciences**,1990
19. J.monk.ha **nouvelle gestion publique** « in hufty » m.la pendee comptable .Etat .neoliberalisme.nouvelle gestion publique .RUF .CLLECTION ENJEUX .PARIS 1998 .
20. Jean Luc ARREGLE , **les Nouvelles Approches De la Gestion et Des organisation** , ed Economica, Paris 2000.
21. Joost Monks , **la nouvelle gestion publique** ,in la pensée comptable(sous-direction de marc hufty) éd puF , paris, 1998.
22. MESRS , **programme D'actions Quniquennal du Secteur Dans le Cadre du Programme de Soutien à la croissance Economique**, 2005 – 2009 , novembre 2004.
23. P.A Hall, **Governing the Economy**. The Polities of State Intervention in Britain and France, Cambridge, Polity press, 1986.
24. Page web consultée le M 20-01-2011
25. Paolo Urio. **La nouvelle gestion public** , in la pensé comptable(sous direction de marc hufty)éd.ouf.1998.

26. PHILIPPE RAIMBOURG , **théorie de l'Algérie Asymétrie D'information et Gestion de L'ETAT** , Encyclopédie De Gestion, Tome 1, ed Economica , Paris 1989.

27. PHILIPPE KERAUDREN, **entre nouveau management public et gouvernement : les spécifités de la réform de l'administration central en grande Bretagne**, in revue politique et management public, volume17, n 01 I.M.P France, mars 1999.

28. Schon- Quinlivan Emmanuelle, **The administrative reforms in the 2000 – 2005 EUROPEAN ommission** ,Origins, DYNAMICS AND EFFECTS OF INSTITUTIONAL CHANGE IN THE EUROPEAN BUREAUCRACY THESIS OF PHD , School of politics and International Relations College of Human Sciences, Submission, January 2008.

29. société québécoise d'évaluation de programme, **une gestion davantage axée sur les résultats d'impact et appuyée par l'évaluation de programmes**, Québec septembre 1999.

30. Tony J.G NERHEIJEN, **l'administration publique en Europe centrale apparition d'un nouveau modèle sui generis ou avatar des tradition Européennes**, revue française d'administration publique.

31. virgine M.I.G.N.O.T , **Le Reengineering-** , <http://www.decitre.fr/livers/le-reengineering.aspx/9782100079919>

32. W – youg david and podovami e manuelle **movng toward the new public ma,agemrnt pavadigm** « university if blogne january 2009.

33. W.Bernath, **le nouvelle management public** , concept , Situation envallonie , quelque ré-flexions , vision et conclutions opérationnelles , gent , Belgique .1998

34. X . GREFFE, **Economie Des politiques publiques**, 2^{ème} ed, ed Dalloz Paris, 1997.

الملاحق

إدخال 26 مستجوب للاستبانة في برنامج الإحصاء spss

Visible : 30 variables sur 30

الرقم	النوع	السن	المستوى التعليمي	سنوات الخدمة في المؤسسة	مهام الإدارة العمومية	توجد نسبة المركزية عالية	هناك روح المنافسة قوية	يساهم التسيير العمومي في الترتيب	توجد حيلك رتيبة مستمرة	لمساهمة الإبداع
1	نكر	من 41 الى 50 سنة	جامعي	من 5 الى 10 سنوات	موافق	موافق	موافق	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما
2	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	من 5 الى 10 سنوات	موافق	موافق تماما	غير موافق	موافق تماما	موافق	موافق
3	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	.	موافق	موافق	محايد	موافق	موافق
4	اقتى	من 31 الى 40 سنة	تكتوي	من 5 الى 10 سنوات	محايد	موافق	محايد	.	موافق	موافق تماما
5	نكر	من 41 الى 50 سنة	جامعي	من 11 الى 20 سنة	محايد	غير موافق تماما	غير موافق تماما	غير موافق تماما	غير موافق تماما	موافق
6	نكر	من 31 الى 40 سنة	تهنئات طيبا	من 5 الى 10 سنوات	موافق	موافق تماما	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق
7	اقتى	من 31 الى 40 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	محايد	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق
8	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	محايد	غير موافق تماما	غير موافق تماما	غير موافق تماما	غير موافق تماما	موافق
9	نكر	اقل من 30 سنة	تهنئات طيبا	اقل من 5 سنوات	موافق تماما	موافق تماما	غير موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق
10	نكر	اقل من 30 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	محايد	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	غير موافق تماما	موافق
11	اقتى	اقل من 30 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	موافق تماما	موافق تماما	غير موافق تماما	موافق	غير موافق تماما	غير موافق تماما
12	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	موافق	محايد	محايد	محايد	محايد	موافق تماما
13	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	موافق	موافق	موافق	موافق تماما	موافق	موافق
14	اقتى	من 31 الى 40 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	موافق تماما	موافق	موافق تماما	موافق	.	.
15	نكر	من 41 الى 50 سنة	جامعي	من 11 الى 20 سنة	موافق	غير موافق	محايد	موافق تماما	موافق تماما	موافق تماما
16	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	من 5 الى 10 سنوات	موافق تماما	موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق	موافق
17	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	موافق	موافق	موافق
18	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	من 5 الى 10 سنوات	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق	موافق
19	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	من 5 الى 10 سنوات	محايد	موافق	محايد	موافق	موافق	موافق
20	اقتى	من 31 الى 40 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	موافق تماما	غير موافق تماما	موافق تماما	موافق	موافق	موافق تماما
21	نكر	من 31 الى 40 سنة	جامعي	من 5 الى 10 سنوات	موافق	موافق	غير موافق	موافق تماما	موافق	محايد
22	اقتى	اقل من 30 سنة	جامعي	اقل من 5 سنوات	محايد	غير موافق تماما	غير موافق تماما	موافق	.	.
23	نكر	من 31 الى 40 سنة	تهنئات طيبا	من 5 الى 10 سنوات	موافق	موافق	غير موافق	غير موافق	غير موافق	محايد

1

Affichage des données Affichage des variables

حساب المتوسطات والانحراف المعياري للمجاميع الاجمالية والمتغيرات (الأسئلة) :

الإحصائيات الوصفية			
	التكرار	المعدل	نوع ليكارت
مهام_الادارة_العمومية	25	2,160 0	,85049
توجد_نسبة_المركزية_عالية	26	2,615 4	1,38786
هناك_روح_المنافسة_قوية	25	3,240 0	1,23423
يساهم_التسيير_العمومي_في_التر شيد	25	2,440 0	1,32539
توجد_عليك_رقابة_مستمرة	24	2,208 3	1,10253
لدى_العمال_مجال_لمساهمة_الاب داع	26	3,384 6	1,47179
يوجد_تحديد_و_ابتكار_الاسالي ب	26	2,461 5	1,30325
هناك_تركيز_على_التحليل	26	2,615 4	1,09825
يتم_الاعتماد_على_التكنولوجيا ت	26	1,653 8	,48516
هناك_تفكير_في_البحث	26	3,076 9	1,46760
يوجد_تغيير_جذري_للعمليات_ا لادارية	26	2,846 2	1,08415
الادارة_تعتمد_على_التنظيم	26	1,615 4	,89786

هناك سرعة في اداء العمليات	25	2,680 0	1,31403
في الجامعة يوجد تفويض للس لطة	24	2,541 7	,83297
توجد نسبة عالية من اللامركز ية	25	3,120 0	1,20139
تميز الجامعة بالاستقلالية	25	2,280 0	1,17331
توجد فعالية في ادارة الجامعة	24	2,750 0	1,07339
مستوى الكفاءة عالي	24	3,041 7	1,04170
فعالية نشاط الادارة الجامعية	24	2,208 3	1,06237
توجد بيروقراطية في الادارة	25	2,920 0	1,18743
يوجد انتاج المعرفة	25	3,240 0	1,39284
نسبة الرقابة جيدة	25	3,280 0	1,42945
انت راض عن منصبك	26	2,500 0	1,44914
الدخل الذي تتلقاه ملائم	26	4,000 0	1,29615
انت راض على العلاوات و ال زيادات	26	4,153 8	1,04661
التسيير العمومي الحديث	26	2,653 8	,96715
الجزء 02			

	اتجاه الهندرة	26	2,250 0	,80312
الجزء 03	أداء المؤسسات الجامعية	26	2,884 6	,90893
	N valide (listwise)	18		