



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة
باعتتماد التسيير العمومي الجديد والحكم الرشيد:
دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر
للفترة 2008-2013.

رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه علوم

تخصص تسيير عمومي

الأستاذ المشرف:

أ.د / بن بريكة عبد الوهاب

إعداد الطالبة:

ليلى بن عيسى

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ.د/عبد الحميد غوفي
جامعة بسكرة	مقرر	أ.د/ عبد الوهاب بن بريكة
جامعة باتنة	مناقشا	أ.د/علي رحال
جامعة المسيلة	مناقشا	أ.د/ عبد الحميد برحومة
جامعة باتنة	مناقشا	أ.د/ عثمان مشنن
جامعة بسكرة	مناقشا	د/ إسماعيل حجازي

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْمَوْتَىٰ
وَيُدْخِلُهُمْ فِي الْأَرْوَاحِ

إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد...

إلى من لا ترقى لوصف عطفهما وعطائهما قواميس الفكر وزخرفة
الكلمات "الوالدين الكريمين" حفظهما الله و أطال في عمرهما.
إلى "الزوج الكريم" الذي قاسمني متاعب وصعوبات هذا العمل
فكان نعم السند.

إلى أبنائي الأعمام "مرام- أيهم".

إلى عائلتي الثانية (عائلة زوجي).

كلمة شكر

الحمد والشكر أولا و أخيرا لله الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه. وإنني لأرجوه سبحانه أن يجعل في هذا العمل المتواضع الصورة المقبولة والإفادة المأمولة.

وبعده سبحانه، لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر للأستاذ المشرف أ/د" عبد الوهاب بن بريكة" الذي أفادني من خبرته وتفضل علي بالنصائح والتوجيهات التي ساهمت في تجاوز العقبات وتذليل الصعوبات -فجزاه الله عني خير جزاء-

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل من كانت له بصمة مساعدة في إثراء وإتمام هذا العمل وأخص بالذكر: الخال الكريم، أ/د عبد السلام ضيف، أ/د علي رحال، أ/د بلقاسم ماضي، د/إسماعيل حجازي، د/اليمين فالتة، د/محمد شنشونة، د/جوهرة أقطي د/الحاج لعرابة، أ/يزيد صالح، أ/محمد رزيق بشير حساني ورزيقة التي كانت نعم الأخت.

وإلى كل الزميلات والزملاء اللذين لا يسع المقام لذكرهم واللذين لم يدّخروا جهدا في مساعدتي ولو بالكلمة الطيبة.

المخلص باللغة العربية:

استهدفت هذه الدراسة أحد أهم التوجهات الحديثة في مجال تسيير القطاع العمومي، ويتعلق الأمر بمفهوم التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد حيث يحمل كل مفهوم في طياته سياسة إصلاح التسيير في القطاع العام لرفع من كفاءته وفعاليتها، وعرفت التطبيقات الأولى للتسيير العمومي الجديد في الدول الإنجلوساكسونية، وفي سياق مماثل يستقطب موضوع الحكم الراشد اهتمام العديد من الخبراء الباحثين والمنظمات الدولية، نظرا لتوفره على إطار فكري من شأنه تحقيق الإصلاح الإداري والنهوض بمستوى الأداء بقطاع الخدمات العامة .

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتوضيح المبادئ التي يقوم عليها كلا المفهومين في مجال تحسين أداء قطاع الخدمة العامة، آخذين قطاع التعليم العالي كنموذج، حيث حاولنا الوقوف على واقع هذا القطاع في الجزائر من منظور كلي، ثم حاولنا تشخيص واقع التسيير في عينة من مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال أخذ أهم بعدين وفقا لمفهوم التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد ويتعلق الأمر بالجانب المالي، وجانب القوانين التنظيمية والتشريعية، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على تقنيات تحليل المضمون، المقابلة والاستبيان الذي كنا نهدف من خلاله إلى معرفة الآراء الاستطلاعية للأستاذة والإداريين حول مساهمة مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين أداء المؤسسات الجامعية .

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج أهمها خضوع التسيير في الكليات والجامعات التابعة لها إلى نظام تقليدي لا يتماشى ومتطلبات تطوير الأداء الواردة في مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد خاصة في مجال ترشيد الميزانية وتحقيق استغلال أمثل للموارد وكذا فيما يخص القوانين التشريعية والتنظيمية المتعلقة بسير نشاط مؤسسات التعليم العالي التي بالرغم من أنها تعكس نوع من اهتمام الهيئات الوصية بتطبيق بعض مبادئ الحكم الراشد، إلا أن هذا الاهتمام والتطبيق يحتاج إلى تدعيم وتكريس أفضل.

بناء على النتائج المتوصل إليها تم تقديم مجموعة من التوصيات التي نهدف من خلالها إلى تسليط الضوء على بعض المعالم التي نرى أن لها من الأهمية بمكان في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ملخص هذه التوصيات يتمثل في ضرورة إلزام الهيئات الحكومية في اعتماد تشريعات تصب في أسلوب التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، في مختلف أبعاد الأداء سواء المالية منها أو التشريعية والتنظيمية.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الجديد، الحكم الراشد، الخدمة العامة، تحسين الأداء، قطاع التعليم العالي.

Résumé :

L'objet de cette thèse porte sur la nouvelle gestion publique (NGP ou NPM) et la bonne gouvernance (BG), en tant que nouvelles approches qui sous-tendent les réformes que connaît le secteur public et qui visent l'amélioration de son efficacité et ses performances.

Si la NGP a émergé dans les pays anglo-saxons, la BG a été beaucoup plus une approche développée par les instances internationales et notamment la Banque Mondiale.

Partant de ces nouvelles tendances, nous avons entrepris un travail de recherche pour mieux cerner ces nouveaux concepts et leurs impacts sur la gestion du secteur public. Pour étayer ces concepts nous avons pris le secteur de l'enseignement supérieur en Algérie comme étude de cas .

Ainsi, nous avons tenté de présenter la réalité de ce secteur de manière globale et établir un diagnostic d'un échantillon d'établissements de l'enseignement supérieur .Ce diagnostic porte sur les deux dimensions les plus importantes pour la NGP et la BG, à savoir l'aspect financier et la législation .

Pour ce faire, nous avons fait appel à plusieurs outils à savoir l'analyse du contenu, l'entretien, et le questionnaire .Ce dernier a pour objet une exploration des opinions de la communauté universitaire sur l'éventualité d'appliquer ces nouvelles tendances et leurs incidences sur la gestion du secteur .

Après l'exposé de l'état de l'art et étude de cas, nous avons pu formuler des résultats dont voici un bref aperçu :

La gestion en vigueur dans les établissements de l'enseignement supérieur reste archaïque et n'évolue vers les concepts de la NGP et la BG, que de manière très marginale. Ceci consacre la gestion procédurale du secteur depuis fort longtemps. Cela n'empêche que certaines pratiques introduites timidement et certaines dispositions de la législation témoignent d'une volonté d'aller vers une gestion publique efficace avec l'introduction de nouveaux concepts sus- cités.

Ce diagnostic et les résultats qu'il a induit nous ont permis de formuler des recommandations pour une meilleure prise en charge des missions du secteur ,ce qui permet d'optimiser l'utilisation des moyens et améliorer les performances du secteur et cela par la mise en application des nouvelles approches de la gestion publique et la bonne gouvernance.

Mots Clé : la nouvelle gestion publique, la bonne gouvernance, le service public la performance, le secteur de l'enseignement supérieur.

خطة العمل

مقدمة عامة
الفصل الأول: التسيير و الأداء في قطاع الخدمات العامة : مدخل نظري.
تمهيد الفصل:
المبحث الأول : الخلفية التاريخية للتسيير العمومي
المطلب الأول : مفهوم التسيير العمومي.
المطلب الثاني :عوامل ظهور وتطور علم التسيير العمومي.
المطلب الثالث :علاقة التسيير العمومي بالعلوم الأخرى.
المطلب الرابع :الفرق بين التسيير العمومي وإدارة الأعمال.
المبحث الثاني :الخدمة العامة.
المطلب الأول : مفهوم الخدمة وخصائصها.
المطلب الثاني : أهم النظريات المفسرة لقطاع الخدمات.
المطلب الثالث : ماهية الخدمة العامة.
المطلب الرابع : المنظمات العامة: تعريفها تصنيفها وأسباب وجودها.
المبحث الثالث : الأداء في القطاع العام.
المطلب الأول : تطور مفهوم الأداء .
المطلب الثاني : مفهوم الأداء.
المطلب الثالث : مكونات الأداء .
المطلب الرابع : أبعاد الأداء .
المبحث الرابع : تقييم وتحسين الأداء في منظمات القطاع العام.
المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء .
المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء .
المطلب الثالث : صعوبات تقييم الأداء في منظمات القطاع العام.
المطلب الرابع : مفهوم تحسين الأداء في منظمات القطاع العام.
المطلب الخامس : أسباب تحسين الأداء في منظمات القطاع العام.
المبحث الخامس : مداخل تحسين الأداء في منظمات القطاع العام.
المطلب الأول : مدخل إدارة الجودة الشاملة.
المطلب الثاني :مدخل إعادة الهندسة .
المطلب الثالث : مدخل القياس المقران .
المطلب الرابع : مدخل هوشين (التخطيط الإستراتيجي).

خلاصة الفصل :
الفصل الثاني : التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد: مدخل نظري.
تمهيد الفصل:
المبحث الأول : أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد
المطلب الأول : تغير دور الدولة.
المطلب الثاني : تأثير النظريات الحديثة.
المطلب الثالث : ضعف أداء الحكومة و المنظمات العمومية
المبحث الثاني : ماهية التسيير العمومي الجديد
المطلب الأول : نشأة ومفهوم التسيير العمومي الجديد .
المطلب الثاني : مبادئ التسيير العمومي الجديد.
المطلب الثالث : نماذج التسيير العمومي الجديد .
المبحث الثالث : تجارب بعض الدول الرائدة في تطبيق التسيير العمومي الجديد.
المطلب الأول : التجربة البريطانية.
المطلب الثاني : التجربة الأمريكية.
المطلب الثالث : التجربة الفرنسية .
المبحث الرابع : ماهية الحكم الراشد.
المطلب الأول : التأصيل النظري للحكم الراشد.
المطلب الثاني : التعاريف المؤسساتية للحكم الراشد.
المطلب الثالث : التعاريف الأكاديمية للحكم الراشد.
المطلب الرابع : أسباب ظهور الحكم الراشد
المبحث الخامس : الأسس النظرية للحكم الراشد.
المطلب الأول : مقومات الحكم الراشد
المطلب الثاني : فواعل الحكم الراشد
المطلب الثالث : أبعاد الحكم الراشد
خلاصة الفصل

الفصل الثالث : التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد كمدخل لتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي
تمهيد الفصل :
المبحث الأول : ماهية التعليم العالي.
المطلب الأول : مفهوم التعليم العالي.
المطلب الثاني : أهمية مؤسسات التعليم العالي .
المطلب الثالث : وظائف مؤسسات التعليم العالي .
المبحث الثاني : الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي.
المطلب الأول : مفهوم الحكم الراشد في القطاع التعليم العالي.
المطلب الثاني : أسباب ظهور الحكم الراشد في المؤسسات التعليم العالي ومبادئه.
المطلب الثالث : تحديات تطبيق الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي.
المبحث الثالث : التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي .
المطلب الأول : متطلبات تحسين أداء قطاع التعليم العالي وفقا للتسيير العمومي الجديد.
المطلب الثاني : أهمية الجانب المالي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وفقا للتسيير العمومي الجديد .
المطلب الثالث :العلاقة بين التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد في تحسين أداء المنظمات العامة
خلاصة الفصل :
الفصل الرابع : الحكم الراشد و قطاع التعليم العالي بالجزائر: عرض وتحليل.
تمهيد الفصل:
المبحث الأول : الحكم الراشد في الجزائر:قراءة تحليلية
المطلب الأول : إهتمام الجزائر بالحكم الراشد
المطلب الثاني : قراءة تحليلية لمؤشر إبداء الرأي و المسائلة العامة
المطلب الثالث : قراءة تحليلية لمؤشر سيادة القانون
المطلب الرابع : قراءة تحليلية لمؤشر نوعية الأطر التنظيمية
المطلب الخامس : قراءة تحليلية لمؤشري الإستقرار السياسي و فعالية الحكومة.
المطلب السادس : قراءة تحليلية لمؤشر محاربة الفساد
المبحث الثاني : قطاع التعليم العالي بالجزائر
المطلب الأول : مسار تطور القطاع
المطلب الثاني : مؤشرات كمية عن القطاع
المطلب الثالث : البحث العلمي
المطلب الرابع : تمويل القطاع
المبحث الثالث : إصلاح قطاع التعليم العالي وتبني نظام L.M.D

المطلب الأول : أسباب الإصلاح
المطلب الثاني : عرض مشروع نظام L.M.D
المطلب الثالث : تقييم مشروع الإصلاح
خلاصة الفصل :
الفصل الخامس :الدراسة الميدانية.
تمهيد الفصل:
المبحث الأول :الإطار المنهجي للدراسة
المطلب الأول :المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة
المطلب الثاني : مؤسسات التعليم العالي المختارة كعينة للدراسة الميدانية
المبحث الثاني : عرض و مناقشة واقع تسيير الموارد المالية بالمؤسسات محل الدراسة وفقا للتسيير العمومي الجديد
المطلب الأول : عرض الإطار العام لميزانية مؤسسات التعليم العالي
المطلب الثاني:عرض وتحليل ميزانيات التسيير للكليات محل الدراسة للفترة 2008-2013.
المطلب الثالث : تحليل ومناقشة واقع تسيير الموارد المالية
المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الإطار التشريعي والتنظيمي للتسيير بالمؤسسات محل الدراسة وفقا لمبادئ الحكم الراشد
المطلب الأول :عرض أسئلة و أجوبة المقابلة.
المطلب الثاني : تحليل و مناقشة أجوبة المقابلة
المطلب الثالث : مناقشة واقع الإطار التشريعي والتنظيمي للتسيير بالكليات المختارة وفقا لمبادئ الحكم الراشد.
المبحث الرابع : عرض و تحليل نتائج الإستبيان .
المطلب الأول : مجتمع و عينة الإستبيان.
المطلب الثاني : تصميم ،تقنين ، تطبيق الإستبيان.
المطلب الثالث : عرض و تفسير نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان .
المطلب الرابع: تلخيص نتائج الاستبيان والإجابة عن فرضياته.
خلاصة الفصل :
خاتمة

مقدمة عامة

تعتبر الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الدول الصناعية في منتصف السبعينات وما ترتب عنها من ديون عمومية وتضخم لأعباء الدولة من أبرز العوامل التي ساهمت بصورة مباشرة في تجديد الفكر الليبرالي الذي كان يقوم على اعتبار أن تعاضد دور الدولة وما لذلك من آثار على مختلف الأنشطة هو السبب في استفحال أزمة الإقتصاديات الغربية وضعف فعالية و كفاءة سير مختلف المرافق والقطاعات الحكومية التي تضطلع بتقديم الخدمة العمومية، فالحديث عن فعالية القطاع العمومي من عدمها ليس حكرا على الدول النامية فحسب، بل يمثل الشغل الشاغل للدول المتقدمة كذلك، فمنذ أكثر من ربع قرن بات التغيير هو السمة الغالبة للمجتمع بكل مؤسساته (الإقتصادية ، الإجتماعية و السياسية... إلخ) وقد أدى هذا التغيير المتواصل للمنظومة المجتمعية إلى اتسامها بخصائص معينة تدور في مجملها حول التعقيد حيث أصبحت المجتمعات أكثر ديناميكية في جميع المجالات وعلى كل المستويات وقد أفرزت هذه الخصائص أنماطا جديدة في حياة المجتمعات اضطرت بالدولة إلى اعتماد أنماط جديدة في التسيير العمومي الذي أصبح يقيم انطلاقا من عدة معايير ترتبط بخصائص وقيم المجتمع بكل ما تتصف به من ديناميكية و تعقيد.

انطلاقا من هذه المعايينات للواقع أصبحت الدولة لا تمثل تلك الهيئة المسيطرة ذات الأهداف المستقلة عن ما يحدث في المجتمع، بل إن التسيير العمومي لشؤون الدولة صار نتاج تفاعل هذه الأخيرة مع باقي المؤسسات المكونة له، وأصبحت الدولة تعمل من أجل التأثير على العمليات والإجراءات التي من شأنها توجيه المسار نحو تحقيق الأهداف دون أن تكون لها الإستقلالية و السيطرة في تحديد هذه الأهداف طرق بلوغها ومعايير تقسيمها وهو ما يعني بالضرورة الانتقال بفكرة الإدارة العمومية من أدوارها التقليدية إلى وضع جديد أكثر تفاعلا وتكاملا.

بناء على هذا وتحت تأثير العديد من العوامل أصبح الإهتمام بالخدمة العمومية ومستوى أداء المنظمات التي تقدمها يمثل أحد أهم المحاور في الإقتصاديات المعاصرة، وأحد رهانات التنمية المستدامة والإستقرار الإجتماعي والسياسي، حيث عالجت الأدبيات الإقتصادية والإدارية وحتى القانونية المداخل التي تسمح بتحسين مستوى أداء قطاع الخدمات العامة في ظل التوجه نحو تحديث الإدارة العمومية وهو التوجه الذي فرض نفسه منذ سنوات الثمانينات ، والذي يعرف **بالتسيير العمومي الجديد** الذي تعود بداياته النظرية إلى الأفكار الليبرالية التي طورت خلال السبعينات .

هذا التغيير الذي يحمله هذا الإتجاه في طياته يقوم على محاكاة قواعد تسيير منظمات قطاع الأعمال وتوظيفها على مستوى قطاع المنظمات العمومية بما يسمح بترشيد إستغلال الموارد العمومية، وهو ما يتماشى

ومفهوم تحسين إدارة شؤون الدولة والمجتمع و الذي يعرف **بالحكم الراشد** ، فهذا المفهوم الحديث نسبيا يتداخل مع مفهوم **التسيير العمومي الجديد** من حيث أن الحكم هو كيفية تسيير الشؤون العمومية من خلال تكريس مجموعة من المبادئ التي كانت محل دراسة و تحليل من قبل الهيئات الدولية الداعية لتبني الحكم الراشد وكذا من قبل المنظرين في هذا السياق، أما من حيث الرشادة فالتسيير العمومي الجديد يهدف إلى تحقيق ذلك انطلاقا من تجاوز إفرزات الأنماط التقليدية لتحسين الطرق الإجرائية و بناء السياسات وكيفية تنفيذها وتقسيمها بما يتناسب ومستوى من الرشادة في الإستجابة لحاجيات المجتمع من خدمات عمومية عن طريق الإستغلال الكفاء والفعال للإمكانيات.

1. إشكالية الدراسة :

مهما اختلفت حيثيات تطبيق التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في مختلف الدول إلا أنها تتفق في ضرورة إصلاح تسيير المنظمات التابعة لقطاع الخدمات العمومية، وهو ما تهدف الجزائر إلى تحقيقه بصورة مباشرة أو غير مباشرة محاولة منها لتخطي واقع سوء التسيير وضعف الفعالية والكفاءة في أداء المنظمات التابعة للقطاع الحكومي حيث تشير تقارير المنظمات الدولية في هذا الصدد إلى ضعف المستوى العام لتسيير الإدارة العامة بالجزائر بالرغم من المجهودات المبذولة من طرف الدولة لتكريس الإصلاح وتحسين المستوى العام لأداء المنظمات التابعة للقطاع الحكومي، وإن دفعت بعض مشاريع الإصلاح بالدولة إلى فتح المجال للقطاع الخاص للدخول في بعض القطاعات إلا أن هذا لا ينفي ضرورة احتفاظها بسيطرتها على أهمها، ولعل من بين أبرز هذه القطاعات نجد **قطاع التعليم العالي** الذي يعتبر من أهم القطاعات العمومية، لما له من أهمية في التأثير بصورة مباشرة وغير مباشرة على الأداء الإقتصادي و الإجتماعي للمجتمع وكذلك على اعتبار أن هذا القطاع يستحوذ على إمكانيات موارد ضخمة من الجانبين المادي والبشري.

على غرار الوضع العام لقطاع الخدمات العامة بالجزائر بصورة كلية وبالنظر إلى واقع الجامعة الجزائرية بصورة جزئية، نجد أن وضعها ينحو نحو التأزم بالرغم من الإصلاحات المتعددة والمستمرة التي عرفها القطاع، ورغم المخصصات المالية والمادية، نجد أن الإصلاحات المعتمدة في كل مرة لا تعطي ثمارها ، وهو ما يشير إلى أن الأزمة تتعدى كونها أزمة مادية أو مالية إلى كونها أزمة سوء التسيير وعدم الإلتزام بمبادئ الرشادة وحسن توظيف الموارد .

لهذا يمكننا القول أن واقع الجامعة الجزائرية يرهن كل مسعى للإصلاحات كما هو الحال على المستوى الكلي لواقع تسيير شؤون الدولة، في إطار هذا الواقع والتحديات التي يواجهها هذا القطاع أصبح تبني مفهوم الحكم الراشد وتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد يمثل أكثر من ضرورة لمؤسسات التعليم العالي بصورة خاصة وإلى قطاع الخدمات العامة بصورة عامة ، بهدف تحسين مستوى الأداء .

وهو ما سنحاول عرضه في هذه الدراسة محددين بذلك إشكالية البحث الرئيسية في التساؤل التالي :

كيف يساهم التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟

يندرج تحت هذا التساؤل الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالتسيير العمومي الجديد؟ وكيف يساهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي؟.
- ما المقصود بالحكم الراشد؟ و كيف يساهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هو واقع الحكم الراشد في الجزائر من المنظور الكلي؟
- ما هو واقع قطاع التعليم العالي بالجزائر؟ وما هي أسباب مظاهر القصور في أداء مؤسساته؟
- ما هي وجهة نظر الأساتذة و الإداريين العاملين بمؤسسات التعليم العالي حول مساهمة التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد في تحسين أداء هذه الأخيرة؟

2. فرضيات الدراسة :

محاولة منا للإجابة على إشكالية الدراسة و أسئلتها الفرعية حاولنا وضع مجموعة من الفرضيات التي رأيناها أكثر احتمالا للإجابة على التساؤلات المطروحة وتظهر هذه الفرضيات فيما يلي :

- الفرضية الرئيسية الأولى :

يساهم التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحقيق أهداف إصلاح منظومة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

يندرج عن هذه الفرضية فرضيات فرعية يمكن عرضها على النحو التالي:

- إن واقع تقديم الخدمات العمومية في المؤسسة الجامعية الجزائرية في مستوى أدنى مما يجب أن تكون عليه لأسباب تتصل بنقاط ضعف في مستوى التسيير التقليدي.
- اعتماد التسيير العمومي الجديد يساهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جانبه المالي.

➤ اعتماد الحكم الراشد يساهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جوانبه التنظيمية والتشريعية.

- الفرضية الرئيسية الثانية :

تساهم مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر الأساتذة والعاملين الإداريين فيها ؟

يتفرع عن هذه الفرضية مجموعة الفرضيات الفرعية التالية :

- H1: يساهم مبدأ حكم و سلطة القانون في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- H2: يساهم مبدأ حكم المشاركة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- H3: يساهم مبدأ حكم المسائلة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- H4: يساهم مبدأ حكم الشفافية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- H5: يساهم مبدأ حكم العدالة و المساواة و تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- H6: يساهم مبدأ حكم الكفاءة و الفعالية و تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- H7: يساهم مبدأ حكم الرؤية الإستراتيجية و تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.
- H8 : يساهم مبدأ حكم بناء توافق الآراء و تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

3. أهداف الدراسة : تتمثل أهداف هذه الدراسة في التّعرف على:

- تطور سياسات التسيير العمومي و نظرياته و من ثم الوقوف على ماهية التسيير العمومي الجديد من مفهوم وأسباب ظهور وإبراز أهميته في تحسين أداء المنظمات العامة بصورة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصورة خاصة.
- ماهية الحكم الراشد وأهم المساهمات النظرية فيه، وإبراز أهميته في تحسين أداء منظمات القطاع العام بما فيها مؤسسات التعليم العالي.

- واقع الحكم الراشد في الجزائر من منظور كلي من خلال قراءة تحليلية لمؤشراته وفق ما ورد في دراسة البنك الدولي .
- واقع قطاع التعليم العالي بالجزائر باعتباره من أهم قطاعات الخدمات العامة، وتشخيص أسباب ومظاهر القصور في أداء المؤسسات التابعة له.
- مدى إمكانية إسقاط مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد بما يتوافق وخصوصيات هذا القطاع.

4. أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول موضوع التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في قطاع الخدمات العامة مع التركيز على قطاع التعليم العالي، وهو موضوع حديث نسبيا ولم يأخذ نصيبا وافرا في مساهمات الباحثين، خاصة فيما يتعلق بالدمج بين التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد إذ تفتقر المكتبات الجامعية لمثل هذه الدراسات، حيث يُقدّم هذا البحث إطارا فكريا جديدا لتحليل عملية تسيير المنظمات العمومية بمختلف أبعادها الإدارية الإجتماعية ، السياسية ... إلخ، بالإضافة إلى ذلك فإن الحديث عن قطاع التعليم العالي يمثل أحد أهم التوجهات المهمة فيما يتعلق بإقتصاديات التعليم، وتأتي هذه الدراسة كمحاولة لدراسة مبررات وأهمية تطبيق التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد لتحسين أداء المنظمات العامة بصورة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصورة خاصة.
- **الأهمية الميدانية :** تستمد هذه الدراسة أهميتها الميدانية من خلال تشخيص واقع قطاع التعليم العالي والوقوف على مجالات التحسين ، بالمؤسسات محل الدراسة والتي تعتبرها الباحثة تعكس أوضاعا مماثلة لباقي مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، فمن خلال الدراسة الميدانية وبعد تحليل النتائج المتوصل إليها سيتم عرض مجموعة من التوصيات التي نعتقد أنها ستساعد المؤسسات محل الدراسة في حالة إقبالها على تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد على إلقاء الأهمية للمؤشرات ذات العلاقة بالمتطلبات الحقيقية واللازمة لتحسين الأداء على مستواها.

5. مبررات إختيار الموضوع :

- يعود اختيار الباحثة لهذا الموضوع لمجموعة من المبررات نذكر من أهمها :
- الإهتمام البالغ الذي يحظى به التسيير العمومي الجديد لا سيما في الدول الأنجلوساكسونية ومساهمة هذه المقاربة في تحسين أداء القطاع الحكومي من خلال القضاء على مظاهر البيروقراطية السلبيّة بهذه الدول، وتشترك مقاربة التسيير العمومي الجديد مع مقاربة الحكم الراشد في العديد من

المبادئ التي بدورها جعلت الحكم الراشد يحظى باهتمام بالغ من طرف الهيئات الدولية و المنظرين وهو ما حفزنا للبحث في حيثيات هاتين المقاربتين ومحاولة اسقاطهما على إحدى قطاعات الخدمات العامة والتمثّل في قطاع التعليم العالي.

➤ أهمية قطاع التعليم العالي باعتباره أحد أهم الركائز في تحقيق التنمية من خلال الإستثمار في الرأسمال البشري .

➤ الوضع المتدهور واللامستقر لقطاع التعليم العالي بالجزائر، من حيث تدني مستوى الأداء وغلبة الجانب الكمي على الكيفي فيما يتعلق بمخرجات القطاع .

➤ التعرف على آلية إصلاح قطاع التعليم العالي بالجزائر المتمثلة في تبني نظام ل.م.د الذي يعتبر محل نقاش وجدل.

مبررات ذاتية :

➤ ميول الباحثة لمواضيع التسيير العمومي الذي يمثل مجال التخصص.

➤ اهتمام الباحثة بتشخيص و دراسة واقع قطاع التعليم العالي نظرا لإنتسابها الوظيفي له .

6. الدراسات السابقة :

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة في عملية البحث العلمي ذلك أنها تفيد الباحث في تحديد وتوجيه وتدعيم مسارات بحثه العلمي ،كما أنها تعطيه زوايا جديدة يمكن له معالجة الموضوع منها ، كما تساعده في تحديد منهج الدراسة بصورة تجعل منها دراسة جديدة و بناءة ،وبالتالي فهي تُزوّد الباحث بالمعايير،المقاييس والمفاهيم الإجرائية والاصطلاحية التي يحتاجها ،وهكذا يستفيد من إيجابيات مناهجها ويتجنب سلبياتها والدراسة السابقة إما أن تكون مطابقة ويشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة أو أن تكون دراسة مشابهة وفيها يدرس الباحث الجانب الذي لم يتناول بالدراسة ، وبناء على كل هذا فقد اعتمدنا على بعض الدراسات السابقة التي أعطت الدراسة الحالية تصورا منهجيا عاما حيث تُعدُّ عليها الحصول على دراسات مطابقة تماما لعنوان دراستنا بمختلف أبعادها، لاسيما ما تعلق منها ببعده التسيير العمومي الجديد، غير أن الأمر ليس مماثلا بالنسبة لبُعد الحكم الراشد حيث يشهد هذا الموضوع خصوبة علمية من حيث المساهمات البحثية فيه ،كذلك هو الأمر بالنسبة لقطاع التعليم العالي بالجزائر ومن أبرز الدراسات التي اطلعنا عليها لرسم التصور المنهجي العام وساعدتنا في بلورة ورسم مسار هذا البحث هي:

أ. الدراسات باللغة العربية :

- دراسة سليم عماد الدين: "مراقبة التسيير في الجماعات المحلية: محاولة لعرض سيرورة مراقبة التسيير في بلدية الجزائر الوسطى"، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، الجزائر ، 2007: حيث تناول الباحث في هذه الدراسة فكرة إنتقال الإدارة العمومية من أدوارها التقليدية إلى أدوارها الحديثة لتكون في وضع أكثر تفاعلا وتكاملا بين مكونات المجتمع الأساسية من منطلق أن القطاع العمومي يعد وحده هو الذي يخطط و ينفذ الأنشطة الإقتصادية والخدمية، وإنما أصبح شريكا لقوى مجتمعية أخرى ذات مصالح متعددة، متشابكة ومتعارضة أحيانا، حيث قدمت الدراسة أهم معالم وظيفة مراقبة التسيير بأخذ تسيير الجماعات المحلية كدراسة حالة، حيث حاول الباحث توضيح كيفية إدراج مراقبة التسيير في الجماعات المحلية وبالبلدية بصورة خاصة منطلقا من إشكالية تتمحور حول كيفية إدماج مراقبة التسيير في تسيير الجماعات المحلية خاصة فيما يتعلق بالبلديات، وقد خلصت دراسته إلى مجموعة نتائج أهمها:

- واقع بناء وإعداد الميزانية في البلدية الجزائرية يعتمد على أدوات تقليدية ويمارس في بيئة مغلقة وللوصول به إلى اعتبار التغيرات في البيئة يجب المرور بعدة مراحل واستعمال عدة أدوات مراقبة التسيير الحديثة و من أبرزها لوحة القيادة ؛

- بناء نموذج عملي لسيرورة مراقبة التسيير في واقع الجماعات المحلية يواجه عدة صعوبات ثقافية و تقنية ويحتاج إلى توفر الإرادة السياسية اللازمة لنجاحه.

- دراسة أزروال يوسف :الحكم الراشد بين الأسس النظرية و آليات التطبيق :دراسة في واقع التجربة الجزائرية ، مذكرة ماجستير ،كلية الحقوق ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة، 2009.

قدم الباحث من خلال هذه الدراسة إطارا نظريا وتحليليا للحكم الراشد و مدى تكريس هذا المفهوم في الدولة الجزائرية التي شرعت بالإهتمام بهذا المفهوم ،وقد اعتمد الباحث في تقديمه لهذه الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج المقارن ،لتوضيح الأسس النظرية لهذا المفهوم وتداخله مع مفاهيم أخرى كتحديث الإدارة العمومية ،الحكومة الإلكترونية ... وغيرها من المفاهيم التي تقوم على الإصلاح الإداري للإدارة العامة، ومحاولة دراسة واقع تطبيقه بالجزائر بالإعتماد على إحصائيات و دراسات الهيئات الدولية كالبنك الدولي ،وقد خلص الباحث بعد تحليل ومناقشة إلى مجموعة من النتائج أهمها عدم التطابق الفعلي بين الأسس النظرية للحكم الراشد والمتابعة الناجعة للدولة الجزائرية لآليات تطبيقه ،حيث كان

لعدم الإلتزام الصارم من جانب السلطة بالمفهوم الصحيح للحكم الراشد وما يتضمنه من معايير أثره الواضح على الدولة والمجتمع.

- دراسة مقيدش نزيهة : **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية : دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر لآراء جامعة عباس فرحات سطيف** ،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس ،سطيف ،2010.

حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة استخدام أسلوب المعاينة عبر الحصص في دراسة واقع الحوكمة في جامعة فرحات عباس من خلال سبر لآراء الطلبة مع التركيز على بعض المبادئ التي لها ارتباط بمفهوم الحوكمة من جانب الطالب الجامعي ،وقد اعتمدت الباحثة على تقنية الإستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات ،وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمدى تطبيق أهم مبادئ الحوكمة حسب الباحثة والمتمثلة في رضا الطالب عن محيطه البيداغوجي ،تفاعل الطالب داخل محيطه الجامعي ،ثقة الطالب في أهم الهيئات المكونة للجامعة وغيرها من المبادئ التي سمحت الدراسة الميدانية بتأكيد توفر بعضها و عدم توفر البعض الآخر.

ب. الدراسات باللغة الأجنبية :

لقد ركزنا على الدراسات الأجنبية التي تناولت بصورة خاصة التسيير العمومي الجديد ، وذلك نظرا لقلّة الدراسات العربية لاسيما الميدانية منها، ومن بين أهم الدراسات التي ساعدت على تشكيل أرضية البحث نذكر :

- L'Etude de Damien CATTEAU : **»LA LOLF ET LA MODERNISATION DE LA GESTION PUBLIQUE :la performance ,fondement d'un droit public financier rénové**»,Thèse de Doctorat en droit et santé ,Ecole Doctorale N°74, Université de LILLE 2, France,2005.

حاول الباحث في هذه الدراسة تحليل كفاءات تحديث التسيير في القطاع العمومي ،من خلال تعرضه لتشخيص ومناقشة تطبيق قانون "La lolf" الذي كان له أثره البالغ على تغيير معالم قانون المالية الفرنسي بصورة خاصة وعلى تسيير المنظمات العمومية بصورة عامة ، وقد قدم الباحث هذه الدراسة معتمدا على محور رئيس وهو أهمية تسيير الجانب المالي "الميزانية" في تفعيل أداء المؤسسات العمومية، حيث تناول الإطار الجديد لتسيير الميزانية من منطلق التحديث الذي جاء به التسيير العمومي الجديد والمتمثل في الإهتمام و التركيز على النتائج (la budgétisation orienté par la performance)و قدم في دراسته الفرق بين تحديد الميزانية المبني على الأهداف وتحديد الميزانية المبني على البرامج المحددة من المركزية

*LA LOLF : La Loi Organique Relative Aux Lois De Finances

و يرى الباحث أن أفضل أسلوب لوضع الميزانية هو ذلك الذي جاء به منهج التسيير العمومي الجديد والذي استنبط منه قانون "La Iolf" أبرز معالمه، وقد تعرضت الدراسة إلى نظام قياس الأداء وفقا للقانون المذكور مع تقييم هذا النظام و التأكيد في نتائج هذه الدراسة على أهمية التسيير المالي وفقا للنتائج بالرغم من إقرار الباحث بصعوبة هذه العملية التي تعترضها بعض الصعوبات كتحديد الأهداف الإستراتيجية من منظور مالي، صعوبة احترام معايير تحقيق هذه الأهداف والتي قد يصعب غالبا فصلها عن بعضها البعض، ومن ثم يصعب وضع معايير مستقلة، ليصل في آخر النتائج المتوصل إليها للتأكيد على أهمية تحديث الإدارة العامة وإصلاح شؤون الدولة التي يمثل تجديد قانون المالية في فرنسا أولى الخطوات لتحقيقه.

- L'Etude de Stefania MORESI-IZZO : « *NOUVELLE GESTION PUBLIQUE ET CONCURRENCE DANS LE SYSTEME SANITAIRE SUISSE : réseaux de négociation et planification dans un environnement en mutation* » ,Thèse de Doctorat en Sciences Sociales ,Département Sciences Sociales, Université de FRIBOURG,SUISSE,2011.

تناولت هذه الدراسة تحليل ومناقشة أهمية تطبيق التسيير العمومي الجديد في سويسرا على أحد أهم القطاعات العمومية وهو قطاع الصحة ، حيث خضع هذا الأخير لعدة تعديلات على مدى السنوات السابقة منذ 1960 ، بهدف الوصول إلى تقديم أفضل خدمة للمواطنين (زبائن هذا القطاع)، وذلك من خلال تطرقها إلى الجانب النظري و التطبيقي للقانون الفيدرالي المتعلق بالتأمين الصحي أو ما يعرف بـ *LA LAmal، والذي بدأ العمل به في تسعينات القرن الماضي، حيث قدم هذا الأخير تغييرا جذريا في تسيير و إدارة السياسات العمومية للصحة في سويسرا ، والمستمدة من مبادئه من التوجه الجديد الذي عرفته بعض دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية آنذاك والمتمثل في التسيير العمومي الجديد وقد كانت إشكالية البحث تتمحور حول الآثار المترتبة على اعتماد المنافسة والتسيير العمومي الجديد على استقرار الإدارة الحكومية في قطاع الصحة، ومن بين أبرز النتائج المتوصل إليها هي أهمية شبكات التفاوض داخل القطاع، التسيير العمومي الجديد والمنافسة بين القطاعين العام والخاص في رسم المعالم الجديدة لإرساء حوكمة جديدة وفعالة فيما يتعلق بنظام الصحة بسويسرا.

* LA LAMAL :La Loi Fédérale Sur L'Assurance – Maladie.

- L'Etude de Stephen ACKROYD, Ian KIRKPATRICK and Richard M Walker : “ **PUBLIC MANAGEMENT REFORME IN THE UK AND ITS CONSEQUENCES FOR PROFESSIONAL ORGANISATIONS: a comparative analysis** “,article published in public Administration Review ,Lancaster University ,ENGLAND, UK, March 2007.

لقد تم تقديم هذه الدراسة كذلك كمؤلف تحت عنوان :

“The New Managerialism And Public Service Professions :Developments In Health Social Services and Housing “.

وقد حاول أصحاب هذه الدراسة إلقاء الضوء على واقع إصلاحات الإدارة العامة في المملكة المتحدة التي تعتبر أولى الدول التي تبنت هذا الإصلاح، قدم الباحث دراسة مقارنة بين ثلاث قطاعات هي الرعاية الصحية الإسكان و الخدمات الإجتماعية ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي :

- تركيز الحكومات المتعاقبة في المملكة على إدخال ممارسات الإدارة العامة الحديثة يعتبر فعالا في بعض القطاعات وغير فعال في أخرى، إذ أن نجاح الإصلاحات المعتمدة لا يمكن النظر لها بصورة متطابقة في كل القطاعات، فمثلا قطاع الإسكان كان من بين أكبر القطاعات التي عرفت تغييرات هيكلية في نمطية التسيير والتمويل، إلا أن هذه التغييرات لم ترق لبلوغ النتائج المرجوة، كذلك هو الأمر بالنسبة لقطاعي الرعاية الصحية و الخدمات الإجتماعية، ولكن بصورة أقل حدة ؛
- أكد أصحاب هذه الدراسة على أهمية وجود منظومة قيمية فعالة لإنجاح هذا التوجه الذي تعود بعض من سلبياته إلى صعوبة التوفيق بين سياسات الخصوصية وكيفيات إنشاء وتمويل المؤسسات والعمل بمبدأ عمومية تقديم الخدمة.

- L'étude de Binod ATREYA : « **The Applicability Of Public Management To Developing Countries :A Case From Nepal** »,Thesis Of Doctorate In Philosophy ,School Of Management ,Faculty Of Business and Law ,Victoria University of Technology Melbourne ,Australia,2002

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل ممارسات التسيير العمومي الجديد المعتمدة في الدول المتقدمة ودراسة مدى امكانية تطبيقها في النيبال من خلال إشكالية رئيسية مفادها: "هل يمكن تطبيق التسيير العمومي الجديد في جمهورية النيبال؟"، وذلك من خلال تحليل واقع الممارسات التسييرية في النيبال وتحليل عوامل نجاح أو فشل تطبيق هذا النوع من التسيير، وقد اعتمد الباحث في جمعه للبيانات على تقنية الإستبيان الذي تم توزيعه على 238 منظمة حكومية وغير حكومية، توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن معالم التسيير العمومي الجديد المتمثلة في تخفيض التكاليف، تقليص الحجم، إدخال آلية السوق، اللامركزية وتقديم خدمات أفضل للعملاء قابلة للتطبيق في جمهورية النيبال.

- تطبيق التسيير العمومي الجديد يسمح بإضعاف البيروقراطية ويحسن النظم السياسية في النيبال، من خلال نتائج الدراسة الإحصائية التي أثبتت وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مبادئ التسيير العمومي الجديد وتحسين كفاءة المنظمات العمومية .

7. منهج الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وطبيعة تساؤلاتها اعتمدنا على مجموعة من الأدوات والمناهج حسبما رأيناه يخدم هذا البحث، حيث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد في جانبه الأول على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعتمد في جانبه الثاني على التعبير عن الظاهرة تعبيراً كمياً أو تعبيراً كيفياً، حيث أن هذا المنهج يعتمد على وصف ما هو كائن وتفسيره ولا يقتصر على جميع البيانات وتبويبها بل يمضي إلى أكثر من ذلك حيث يتضمن قدرًا من التفسير لهذه البيانات والتعبير عن نتائج الدراسة بالأساليب الإحصائية¹.

كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة، الذي استُخدمت فيه مجموعة من الأدوات التحليلية ، معتمدين في جمع المعلومات على أدوات المقابلة ، الملاحظة والإستبيان، إذ أن إسقاط المفاهيم التي تكون قد وُضّحت وصيغت في الجزء الأول يمكن أن تعتمد تحليلاً معيارياً في بعض أوجه النشاط وقد يكون تحليلاً إستقرائياً في أوجهه التي يتعذر فيها تطبيق التحليل المعياري.

8. هيكل الدراسة:

تنقسم الدراسة إلى جزئين جزء نظري يضم ثلاثة فصول وجزء تطبيقي يضم فصلين، حيث يتناول الفصل الأول محاولة لعرض الخلفية النظرية للأداء والتسيير بمنظمات القطاع العام مع محاولة التطرق إلى تحسين الأداء كجانب رئيسي في عملية التسيير العمومي من خلال التطرق إلى مفاهيمه ومداخله. ويمثل الفصل الثاني والثالث محاولة لعرض المعالم الرئيسية للتسيير العمومي الجديد والحكم الراشد كمقاربتين لتحسين الأداء في قطاع الخدمات العامة من خلال تقديم خلفية نظرية عن المقاربتين بصورة عامة في الفصل الثاني والتطرق إلى خصائص هذين المفهومين في قطاع التعليم العالي بصورة خاصة في الفصل الثالث .

بالنسبة للجانب التطبيقي ، فقد تم تقسيمه إلى فصلين، حيث سنتطرق في الفصل الأول منه إلى عرض واقع الحكم الراشد والتعليم العالي بالجزائر على المستوى الكلي، ثم محاولة إجراء دراسة ميدانية في الفصل الموالي نحاول من خلالها تشخيص واقع التسيير بصورة جزئية في قطاع التعليم العالي من خلال دراسة الحالة التي ستتم بمجموعة من الكليات بجامعة بسكرة ،باتنة ،عنابة ، ورقلة إذ سنحاول في هذه الدراسة الميدانية

¹ عبيدات ذوقان وآخرون : " البحث العلمي : مفهومه وأدواته وأساليبه "، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الرياض ، 2002، ص 247 .

الإجابة على الفرضيات الموضوعية من خلال دراسة وتحليل واقع المؤسسات فيما يتعلق بالحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد، وفي هذا السياق جزأنا الدراسة الميدانية حسب ما رأيناه مناسبة في هذا الجانب، حيث اختارت الباحثة أدوات تحليل مختلفة محاولة منها الإلمام بجزء كبير من أبعاد الموضوع وهو ما سيعرض في المباحث المعتمدة في هذا الفصل.

لنصل في الأخير إلى خاتمة نعرض من خلالها ما تم التوصل إليه من استنتاجات سواء ما تعلق منها بالجانب النظري أو التطبيقي، كما سنحاول تقديم آفاق البحث باعتبار أن الموضوع محل الدراسة يعتبر خصبا من ناحية الدراسات النظرية والتطبيقية، خاصة فيما يتعلق بمقاربة التسيير العمومي الجديد وإسقاطها على القطاع العام بالجزائر.

الجزء النظري

الفصل الأول:

التسيير والأداء في
قطاع الخدمات العامة
"مدخل نظري"

تمهيد:

إن الحديث عن تطور مستوى التنمية و تقديم الخدمات للمواطنين يفرض الإقرار بأهمية القطاع العام على اختلاف التوجه السياسي والإيديولوجي للدول، إذ لا يمكن إغفال أهمية القطاع العام في ضمان سيرورة المجتمعات وتنميتها، وقد أخذت دراسة الإدارة العامة قدرا واسعا من الدراسات والبحوث النظرية منها والميدانية سعيا للكشف عن أساسيات التسيير وخصوصيتها في القطاع العام وكذا العمل على دراسة سبل تحسين أداء منظمات القطاع العام، ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على أهم محاور التسيير والأداء في القطاع العام بدءا بمحاولة عرض الخلفية التاريخية للإدارة العامة، ثم عرض مفهوم الخدمات العامة وخصوصياتها، لنتطرق في المبحث الثالث لمفهوم الأداء والذي بدوره يعتبر مفهوما واسعا خضع للكثير من الجدل والتنظير، حيث سيتم التطرق لمختلف أبعاد هذا المفهوم في المنظمات العامة، لنصل في المبحث الأخير إلى عرض تقييم وتحسين الأداء في هذه الأخيرة باعتبار أن الحديث عن ترشيد وتحسين الأداء فيها له من الأهمية بمكان في جل الدراسات التي تناولت الأداء في القطاع الحكومي.

المبحث الأول: الخلفية التاريخية للتسيير العمومي

يعتبر الحديث عن أهمية تسيير منظمات القطاع العام موضوعا له جذوره التاريخية ، حيث أن التطور الملحوظ في زيادة الدور الذي تلعبه المنظمات الحكومية لم يأت من فراغ ، بل هو نتيجة للعديد من العوامل التي جعلت من التسيير العمومي حقلًا خاصًا للدراسة والتحليل ، وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم التسيير العمومي و خصوصياته وعوامل تطوره ، كما سنتطرق إلى الفرق بين إدارة منظمات الأعمال وإدارة منظمات القطاع العام والتي يعبر عنها في الأدبيات بالإدارة العامة.

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي (الإدارة العامة)

يعود وجود الإدارة العامة كنشاط عام، أو كجزء من النشاط الحكومي إلى وجود النظم السياسية كونها تعمل على تنفيذ البرامج والأهداف المحددة من القادة السياسيين، إلا أن ظهورها كميدان للدراسة والبحث يعتبر حديثا نوعا ما، إذ أنّ الدراسة المنظمة لشؤون الحكومة لم تبدأ إلا في حوالي القرن 18 مع ظهور الميركانتيلية أين أصبحت مجالا للاختصاص في ألمانيا وأوروبا الغربية عموماً¹.

فالإدارة العامة لم تظهر كعلم مستقل إلا في نهاية القرن 19م، و بصورة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية حيث كان توماس وودرو ويلسن، أستاذ علم السياسة والقانون الدستوري بالولايات المتحدة الأمريكية والذي أصبح رئيسا لها سنة 1913م، حيث كان أول من كتب في هذا السياق إذ نشر هذا الأخير بحثا بتاريخ 1887م تحت عنوان "دراسة الإدارة العامة"²، و لهذا يعتبره الكثير من المنظرين الأب الروحي لعلم الإدارة .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل عديدة ساهمت في ظهور وتطور علم الإدارة العامة، سنحاول عرضها بعد إعطاء مفهوم هذا المصطلح .

إن الأصل اللاتيني في كلمة إدارة هو Administration وهو ما يرادف الفعل To serve أي خدمة الآخرين، إذ نصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة وهو المدلول اللفظي لأصل الكلمة³.

والإدارة بمعناها العام تعني «النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية الكفاءة»¹.

¹- فيريل هيدي: "الإدارة العامة: منظور مقارن"، ترجمة: محمد قاسم القريوتي، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1979 ص 11.

²- مصطفى أبوزيد فهمي، حسن عثمان: "الإدارة العامة - الإطار العام لدراسة الإدارة العامة - فن التحكم و الإدارة في السياسة والإسلام - العملية الإدارية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 20.

³- عبد العزيز صالح بن حبتور: "أصول و مبادئ الإدارة العامة"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان، 2000، ص32.

فالإدارة أو التسيير تعتبر وظيفة أساسية في كل مستوى من مستويات المنظمات، سواء الخاصة منها أو الحكومية².

ونذكر هنا أنّ التسيير في المنظمات العمومية له خصوصيات ترتبط بطبيعة هذه الأخيرة وما لها ممن مهام وأدوار مشتقة من مهام الدولة لتحديد في الأخير الإطار الذي يسري عليه هذا النوع من التسيير وهي إدارات القطاع العام .

ففي هذا الإطار يشير مفهوم الإدارة العامة إلى مجموعة تنظيمات الدولة والإجراءات، الآليات، الأجهزة الممارسات والمناهج التي تتم بواسطتها عملية إدارة الشؤون العامة، إلا أنّ عبارة "الإدارة العامة" -بالمعنى المذكور سلفاً- بدأت تفقد معناها منذ ما يقارب ثلاثون سنة (منذ السبعينات تقريبا)، إذ عوضت بمصطلح التسيير العمومي "La Gestion Publique" أو ما يعرف باللغة الإنجليزية بـ: Public Management والذي يوافق إدارة أعمال القطاع العمومي والحكومي³.

ويعرّف توماس ويلسون التسيير العمومي بأنه: «العمليات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة بأكبر قدر من الكفاءة، وبما يحقق الرخاء لأفراد الشعب»⁴.

وفي نفس السياق نجد التعاريف التالية للتسيير العمومي :

- تعريف جليني GELINIER : الذي يرى التسيير العمومي هو «تنفيذ السياسة العامة للدولة عن طريق الإدارات و المنظمات العمومية»⁵.

وهو تعريف يتطابق مع تعريف ليونارد وايت Leonard .D.WHITE الذي يعرف الإدارة العامة على أنها: «تتكون من جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة». فالإدارة العامة إذاً هي نشاط يتعلق بتنفيذ السياسة العامة للدولة⁶.

¹- عبد العزيز صالح حبتور :مرجع سابق ، ص 37.

²- H KOONTZ et C . O'DONNELL : "Management : Principes Et Méthodes De Gestion ", Edition MC Grow-Hill, Canada, 1980.p19

³- Comité d'Experts de l'Administration Publique, rapport de secrétariat : « La Revitalisation de l'administration publique en tant qu'élément stratégique d'un développement humain durable ;vue d'ensemble », New York, Conseil Economique et Soscial (UN),du 29Mars au 2 Avril 2004,p1.voir le site : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan015110.pdf> (consulté le 07/09/2007)

⁴- عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق، ص 36 .

⁵- T.HAFSI : "La Gestion De L'entreprise Publique En Algérie" Vol 2 .OPU. Alger , 1988 , p294.

⁶-محمد عبد الفتاح ياغي: "مبادئ الإدارة العامة"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010، ص 5.

- تعريف MC.NAMARA "ماك نامارا": «التسيير العمومي هو الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية»¹.
- تعريف فوزي حبيش: «التسيير العمومي هو مجموعة النشاطات والأعمال المنظمة التي يقوم بأدائها قوى بشرية تعنيها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة، بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقصر وقت وأقل تكلفة»².

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن ممارسة التسيير في السياق العمومي يتطلب مراعاة عنصرين أساسيين يتمثلان في :

- العنصر البشري باعتباره محور العملية الإدارية .
- المورد المالي باعتباره الركيزة الأساسية لتنفيذ المشاريع والسياسات، كما أن التسيير العمومي يتطلب العمل بمجموعة القوانين واللوائح التنظيمية، والتي تساعد وتوضح كيفية تنفيذ السياسة العامة للدولة.

المطلب الثاني: عوامل ظهور وتطور علم التسيير العمومي

هناك العديد من العوامل التي ساعدت في ظهور علم الإدارة العامة أو التسيير العمومي أهمها :

- 1- اتساع دور الحكومة: كان دور الدولة في عصور سابقة محصورا بمهمة المحافظة على الأمن الداخلي والممتلكات الوطنية، حيث كان يطلق عليها "الدولة الحارسة" إلا أن هذا الدور بدأ في الزوال إثر التطورات المتتالية التي اجتاحت العالم منذ القرن 19، فقد كان للحريين العالميتين وبصفة خاصة الحرب العالمية الثانية أثر واضح على اتساع نشاط الدولة ونطاق العمل الحكومي لكي يشمل مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية، وهو ما نتج عنه زيادة واتساع نطاق الجهاز الحكومي والأجهزة التنفيذية³.

¹- Abdelaziz SEGHIR: "Le Management De Service Publics" , Communication Au Colloque National Sur : Le Management En Gestion , Institut Sup De Gestion Et De Planification , Alger 06/1999,pp 26.27.

²- فوزي حبيش: " الإدارة العامة و التنظيم الإداري "، دار النهضة العربية ، بيروت، 1991، ص 15 .

³- زيد منير عيوي، سامي محمد هشام حريز: "مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق " دار الشروق للنشر والتوزيع الأردن، 2006، ص 16 .

2- التطورات التكنولوجية: يؤثر التطور التكنولوجي على كافة المنظمات باختلاف أنواعها، ويمكن توضيح

أثر التقدم التكنولوجي على نشاط الإدارة العامة وعمل المنظمات الحكومية من خلال الجوانب التالية:

- أهمية البحث العلمي المنظم في مختلف المجالات، وما يتبعه من نتائج وتأثيرات إيجابية على المجتمع، وهو ما أدى بالكثير من الدول إلى إنشاء إدارات حكومية وحتى وزارات تهتم بالبحث العلمي وهو ما يعني في الأخير مسايرة التقدم التكنولوجي على النطاق الذي يغطيه عمل المنظمات الحكومية، التي تعتبر ذلك مسؤولية مباشرة لها لتحقيق رفاهية المجتمع مما يزيد درجة مشاركتها في هذه المجالات .

- يصاحب التقدم التكنولوجي إصدار الكثير من القرارات والتعليمات التي تسهل من عمل المنظمات، إذ يتم ترجمة الاختراعات العلمية في شكل سياسات يتم تنفيذها من قبل الإدارات العامة، فاختراع السيارة على سبيل المثال يتطلب إنشاء إدارة للمرور وإصدار لوائح للمرور إصدار تراخيص للقيادة إنشاء الطرق، تعبيدها... إلخ، فالكثير من الهيئات الحكومية -إن لم نقل كلها - إنما استحدثت وفقا لما يفرضه التقدم التكنولوجي من توسع وتطوير واستحداث للهياكل الإدارية و التنفيذية أو إعادة تنظيمها.
- يؤثر التقدم التكنولوجي بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الأداء الحكومي، وهو ما نلمسه من تطبيق للأتمتة واستخدام الحاسبات الإلكترونية في المجال الحكومي، إذ أدى ذلك إلى ظهور العديد من المشاكل أمام القادة الإداريين مما استدعى ضرورة إعادة تجديد المعارف والمهارات وكذا إعادة توزيع العمل وتغيير حجم العمالة¹.

3- زيادة التعقيدات الإدارية: تتسم الإجراءات الإدارية في المنظمات العامة بالتعقيد والروتين في أغلب دول

العالم، نتيجة الالتزام الحرفي باللوائح والقوانين والتعليمات وتعقد الإجراءات، مما أدى إلى عدم فعالية هذه الأجهزة والمنظمات، إذ أدت هذه التعقيدات إلى تأخير المصالح العامة للمواطنين، وهو ما استدعى إعادة دراسة منهج التسيير في الإدارة العامة بصورة تجعلها أكثر بساطة و فعالية².

كما تؤثر المتغيرات والبيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية على عمل المنظمات العمومية فالبيئة السياسية سواء من حيث نوع الدولة أو نظام الحكم أو المشاركة السياسية لها تأثير على نمط إدارة المنظمات الحكومية و النطاق الذي تغطيه عملياتها .

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: "الإدارة العامة المبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص15-16 .

² - زيد منير عيوي، سامي، محمد هشام حريز: مرجع سابق، ص 16 .

وينفس المنطق، فإن المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية لها تأثيرها الملحوظ على مدى تنوع المهام التي تقوم بها المنظمات العمومية، لاسيما في مجالات: الإسكان، الصحة، التعليم، المواصلات وغيرها من الخدمات التي تتأثر بالعوامل سابقة الذكر.

هذه المعطيات السابق ذكرها دعت بالكثير من الباحثين إلى الاهتمام بدراسة الإدارة العامة من زوايا مختلفة لاسيما الدراسة المقارنة ودراسة المتغيرات وتأثيرها على الأداء¹.

ويغض النظر عن تحديد بداية وظهور الإدارة العامة كمجال منفصل للدراسة، فإنها اليوم كميدان للبحث اكتسبت الشرعية والاهتمام من قبل الباحثين والدارسين ولم يعد الاعتراف بها كمجال بحث علامة استفهام وإنما أضحت المشكلة الحقيقية في تحديد مجالات وأبعاد وطرق تطوير هذا المنهج. وكما هو الحال في دراسة إدارة الأعمال، فإن دراسة الإدارة العامة كمجال متخصص قد حظي بالعديد من المحاولات لتنمية هيكل معرفي لهذا المجال.

المطلب الثالث: علاقة التسيير العمومي بالعلوم الأخرى

لعل ما يميز التسيير العمومي أو الإدارة العامة هو تداخلها مع مختلف العلوم لاسيما منها: القانون، علم الاجتماع علم السياسة، الاقتصاد، وكذا إدارة الأعمال، وسنحاول فيما يلي إعطاء نظرة عن هذا التداخل.

1- علاقة التسيير العمومي بالقانون الإداري :

يتمثل القانون الإداري في «مجموعة المبادئ والقواعد القانونية الخاصة بالنشاط والرقابة عليه، سواء كان مصدرها التشريع أو بالعرف أو القضاء، وسواء تعلقت بالجانب العضوي أو الهيكلي والذي نعني به الإدارة العامة، أو ارتبطت بالجانب الموضوعي أو الوظيفي، والذي نقصد به الفعاليات الإدارية التي تمارس حتى تتحقق الأهداف»².

من خلال هذا التعريف نستطيع أن نستنتج أنّ القانون الإداري هو مجموعة قواعد قانونية تحكم نشاط منظمات الإدارة العامة، وتحدد حقوق وواجبات كلا من الهيئات الإدارية والأفراد، أما علم الإدارة فيتضمن القواعد المتعلقة بالبناء التنظيمي والممارسات الإدارية.

¹ - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص ص 17-18 .

² - محمد حافظ حجازي: " المنظمات العامة " ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 38 .

2- علاقة التسيير العمومي بعلم السياسة :

يرى البعض أن ظهور الإدارة العامة كمذهب نظري كان مصدره العلوم السياسية، مستنديين في ذلك على كون الرواد الأوائل الذين كتبوا في الإدارة العامة هم رواد سياسيون ، مثال " وودرو ويلسون - وليونارد هوابت " وكانت بداية الدراسات الأكاديمية لعلم الإدارة العامة في مختلف الدول الأوروبية كفرنسا مثلا تنتمي لمعهد العلوم السياسية في أوائل الستينات من هذا القرن .

فقد خلصت معظم الدراسات التي تناولت العلاقة بين الإدارة العامة والسياسة إلى الارتباط المتين بين العلمين، فإذا ما حللنا نشاط الجهاز الحكومي نجده يتكون من جزأين هما اتخاذ القرار وتنفيذه؛ فاتخاذ القرار يمثل بصورة أو بأخرى في التفكير بما يجب عمله وهو ما يعبر عنه بالسياسة، أما المقصود بالتنفيذ فهو تحديد الأسلوب الواجب استخدامه، وهو ما يعبر عنه بالإدارة. بصيغة أخرى نستطيع أن نقول أن السياسة تحدد الاتجاه العام والأهداف العامة التي تسعى الإدارة العامة إلى تحقيقها على أساس أن هذه الأخيرة تهتم بدراسة النشاط الإداري بمراحله المختلفة تنفيذاً للأهداف المسطرة على المستوى القومي¹.

3- علاقة التسيير العمومي بعلم الاقتصاد و علم الإجتماع :

لا يمكن الحديث عن تسيير أي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة دون الوقوف على أهمية الجانب الإقتصادي و الإجتماعي في هذا السياق ، والمؤسسات العمومية بصورة أكثر خصوصية تحتاج إلى توظيف المعطيات الإقتصادية و الإجتماعية لرسم معالم تسييرها باعتبارها تخضع للسياسة العامة للدولة التي بدورها وبحكم وظيفتها يجب عليها مراعاة المعطيات الإقتصادية والإجتماعية التي ترسم في ظلها هذه السياسة وتتولى الأجهزة الحكومية بمختلف هيئاتها بتنفيذها .

وفقا لعرضنا لعلاقة الإدارة العامة بمختلف العلوم نخلص إلى أنّ علم الإدارة العامة هو علم متعدد الجوانب، كثير الارتباطات ومتداخل القنوات، فهو يرتبط بعلم القانون لما يتطلبه نشاط الأجهزة الحكومية من متابعة وتطبيق الأحكام والقوانين، والخضوع للمساءلة، وهو مرتبط أيضا بعلم السياسة لاتصاله المباشر بالأهداف العامة للدولة، كما يشترك علم الاقتصاد في دراسة المالية العامة للدولة وتحليل ميزانيتها. كما يتأثر بعلم الاجتماع؛ في تنفيذ السياسة العامة للدولة التي تتأثر بصورة كبيرة بالظروف الاجتماعية كارتفاع وانخفاض المستوى المعيشي والثقافي والصحي... وغيرها من المجالات والقطاعات التي لها تأثير مباشر على أسلوب وتوقيت تنفيذ السياسة العامة أو تعديلها إن لزم الأمر .

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور : مرجع سابق، ص ص 54-59 .

المطلب الرابع: الفرق بين التسيير العمومي و إدارة الأعمال

من خلال تطرقنا لتعريف التسيير العمومي تبين أن هذا الأخير يعنى بتنفيذ السياسة العامة للدولة بإتباع أساليب علمية يطبقها المديرون في نطاق معين، أما إدارة الأعمال فهي تعنى بإدارة أوجه النشاط الاقتصادي الخاص الهادف إلى تحقيق ربح (إدارة المشروعات الخاصة)، وعليه فإن إدارة الأعمال وثيقة الصلة بالدراسات الاقتصادية، في حين، فإن الإدارة العامة وثيقة الصلة بالعلوم السياسية والقانونية، إلا أنه بالرغم من هذا الاختلاف على المستوى العام إلا أنه وعلى مستوى التسيير فإن النوعين يتشابهان في عدة نقاط، لاسيما من حيث المفاهيم والعمليات والوظائف،¹

إن هذا الاختلاف والتوافق يفسره الجدال القائم بين الباحثين و الممارسين للإدارة العامة، حيث هناك من يدعو لعدم وجود فروق فاصلة بين النوعين ، و هناك من يرى العكس .

1- بالنسبة للاتجاه الأول: " تشابه الإدارة العامة مع إدارة الأعمال "

يرى أنصار هذا الاتجاه أن هناك تأثير متبادل بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، فالفرق بينهما ليس مرجعها الاختلاف في الجوهر بل الاختلاف في المحيط الذي يعمل فيه كل منهما فتحقيق كل منظمة لأهدافها يستلزم عليها تسيير أنشطتها وفقا لسيرورة الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة) فهذه الوظائف تعتبر قاسما مشتركا لأي نوع من أنشطة المنظمات سواء كانت حكومية أو خاصة.² فبالرغم من ظهور هذه الوظائف في المشروعات الخاصة من خلال دراسات وتجارب تايلور وفايول ق18، ثم تم تطبيقها على مجال الإدارة العامة، إلا أن هذه المشروعات أثناء نموها وجدت أمامها أجهزة حكومية راسخة القدم، وبالرغم من نشاطها المحدود آنذاك إلا أنها اعتبرت مرجعا أخذت منه المشروعات الخاصة بعض الأنماط والأساليب لاسيما فيما يتعلق باقتباس منظمات إدارة الأعمال بعض النظم التقدمية المتعلقة بشؤون العاملين (التأمينات، المعاشات، صرف المرتبات الإجازات المرضية.... إلخ). كذلك هو الأمر بالنسبة للإدارة العامة، حيث استلهمت العديد من المبادئ والنظم التي جاءت بها إدارة الأعمال لاسيما فيما يتعلق بالكفاءة والفعالية التنافسية... إلخ.³

وقد قدّم أصحاب هذا الاتجاه مجموعة من الإستدلالات التي تؤكد التشابه بين الإدارتين:

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور مرجع سابق: ص 51 .

² - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن : مرجع سابق، ص 39 .

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور: مرجع سابق ص 52 .

- إن الغرض الأساسي لبقاء ونمو منظمات الأعمال هو في الأساس قدرتها على إشباع رغبات معينة لزيائنها أو لفئات معينة من الجمهور، وذلك من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات، وعليه فإن هدف الربح وهو الناتج من عمليات المنظمة كنتيجة مباشرة لمدى النجاح أو الفشل في تقديم هذه السلع والخدمات غير مضمون التحقق، وبالمقابل فإن السعي إلى تحقيق إيرادات أو ربحية معينة قد أصبح من ضمن الأهداف التي تسعى إليها بعض المنظمات الحكومية والكثير من المشروعات العامة حتى تضمن استمرارية تقديمها لهذه الخدمات، واستخدام الأرباح في تمويل مشاريع أخرى¹.
- تلتزم كل من منظمات الأعمال والمنظمات العامة بمراعاة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء الذين تعمل المنظمة على تحقيق أقصى إشباع لاحتياجاتهم، وبالنسبة للمنظمات العامة والحكومية فإن لها دور مهم في تفعيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية من خلال عدة أنشطة وإجراءات تضطلع بها هذه الأخيرة من ضمنها: تعزيز الإشراف من القمة للقاعدة، التأهيل المهني للموظفين وتمكين المديرين من خلال إصلاح الوظيفة العامة، وإنشاء وكالات مستقلة للرقابة الإدارية و المالية².
- أخذا بهذا العنصر فقد أصبحت إدارة الأعمال والإدارة العامة يشتركان في الأخلاقيات المهنية التي يجب أن يتحلى بها الممارس في إطار القيم المجتمعية وثقافة المجتمع³.
- بالنسبة للحجم، لم يصبح الحجم الكبير حكرا على المنظمات العامة بل إن الكثير من منظمات الأعمال أصبحت تعمل في ظل الحجم الكبير، وتتمتع بهيكل إداري ووظيفي ضخم، إلا أن هذا لا يمنع من ضرورة التزامها بالبناء السياسي والاجتماعي المؤثر على سياسات الحكومة.
- إن بعض منظمات الأعمال وخاصة كبيرة الحجم منها أصبحت تعمل في ظروف احتكارية بفضل تفوقها في المجال التنافسي نظرا لميزة منتجاتها، وهو ما يلغي المبدأ التقليدي القائل بأن الاحتكار هو صفة المميّزة للمنظمات العامة (مشاريع الدولة ، ومن جانب آخر أصبحت المنظمات العامة تأخذ بمبدأ المنافسة و تسعى في كثير من الأحيان إلى منافسة المنظمات الخاصة⁴ .
- إن التقارب بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال يميزه الأخذ بأسس التنظيم الإداري وبتطبيق قواعد ووظائف العملية الإدارية ومراعاة الاتصال الجيد بين الوحدات الإدارية والسلطة العليا للمنظمة سواء العامة أو

¹ -محمد سعيد عبد الفتاح ، محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 40 .

²-John M.ACKERMAN : **Responsabilisation Sociale Dans Le Secteur Public** ,Réflexion Conceptuelle, publication élaborée par le Département : Développement Social de la Banque Mondiale, N° 82,Mars 2005,p10.

³- محمد أبو بكر : المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص ص 95 – 96.

⁴- محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص ص 39-41.

الخاصة فالمشكلات لا تقتصر على مجال دون غيره، فلما تظهر صعوبات أو مشكل في إدارة الأعمال فإنها تحدث كذلك في مجال الإدارة العامة، ومن هذا المنطلق فإن الحلول الناجحة لمشكلات إدارة الأعمال صالحة التطبيق لمعالجة وحل مشكلات الإدارة العامة¹.

2- بالنسبة للاتجاه الثاني " المفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال :

يرى أصحاب هذا الاتجاه بأن هناك ملامح رئيسية تصنع الفارق بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال وهذه الملامح تمثل في الأخير أوجه اختلاف تميز إحداهما عن الأخرى.

أ- من حيث الربح : يمثل الربح الهدف الرئيسي لوحدات الأعمال كما تعد توزيعات الأرباح المتوقعة أو المحققة دليلاً يوجه الاستثمار في هذه الوحدات وعنصر محفز على مباشرة وتنظيم النشاط الاقتصادي. إن هذا لا يعني أن أنشطة الإدارة العامة غير هادفة، وإنما نطاق أهدافها يرتبط أساساً بخدمة الجمهور والمجتمع ككل، فالإدارة العامة تقدم خدماتها للجمهور دون البحث عن الربح، فغالباً ما لا تهدف أن يكون العائد المتوقع من تحديدها ثمن الخدمات هو تغطية تكلفتها دون النظر فيما إذا كان متلقي الخدمة أو المنتفع بها هم الذين يتحملون أعبائها².

ب- من حيث المسؤولية والإطار القانوني: تخضع الإدارة العامة لرقابة ومسؤولية قانونية متعددة الأشكال منها: المسؤولية الإدارية، السياسية، القضائية، وقد أشار GLADDEN إلى ضرورة التزام الإدارة العامة بتزويد المواطنين بالمعلومات التي تمكنهم من استخدام حق الرقابة، بينما لا تخضع إدارة الأعمال تمثل هذه المسؤولية المشددة بصورها المتنوعة³.

بالنسبة للأطر القانونية فإن العاملين في مجال الإدارة العامة تحكمهم العديد من التشريعات والقوانين التي تجعلهم لا يتصرفون بحرية ولكن بما يتفق والقوانين واللوائح، وهو ما يجعل التطوير في مجال الإدارة العامة لا يتصف بالمرونة، وذلك لطول قنوات الاتصال التي تتدفق من خلالها القوانين والتشريعات مما يؤدي إلى بطء عملية التغيير أو التطوير .

¹- أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: "إدارة المنظمات الاجتماعية: تقويم مشروعات الرعاية"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1999، ص 35 .

²- محمد رشيد، عبده جمال: "المحاسبة الحكومية"، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1991، ص 12 .

³- أحمد مصطفى خاطر ،محمد بهجت كشك: مرجع سابق، ص 38 .

وعلى العكس من ذلك، فإن إدارة الأعمال محكومة بقرارات مجلس الإدارة و تعليمات المديرين فصفة المرونة والتغيير هما أمران ضروريان لممارسة النشاط في إدارة الأعمال وذلك في إطار تحقيق الأهداف المسطرة للمشروع.¹

ت- **المنافسة:** إن نشاط الإدارة العامة والأجهزة الحكومية يقوم على التنسيق الفعال بين مختلف القطاعات بالدولة، لذلك يصعب تصور وجود تنافس بين مختلف القطاعات والأنشطة الحكومية فالعامل بالإدارة العامة محكوم بأنواع مختلفة من الرقابة، كما أن عدم المرونة في التغيير لا يترك مجالاً لحرية التصرف واعتماد مبدأ المنافسة الفعلية²، وذلك على عكس إدارة الأعمال التي تحكمها المنافسة التي تتطلب المرونة واقتناص الفرص واعتماد مبدأ المخاطرة في بعض الحالات عند رسم إستراتيجية المنظمة التي تتطلب في معظم الأحيان تحديد وضع المنظمة التنافسي في السوق، ومن ثم اختيار السياسات أو البدائل التي تسمح لها بالحفاظ على وضعيتها إن كانت جيدة، أو تحسينها لبلوغ وضعية تنافسية قوية تحقق أرباح ومستوى أفضل³. وهو ما لا تعتمد المنظمات العمومية على اعتبار أنها - كما سبق الذكر - بعيدة عن مجال التنافس.

ث- **من حيث قياس الأداء والتقييم:** إن قياس الربح في منظمات الأعمال يعبر عنه عادة بالفرق بين الإيرادات و التكاليف أو استخدام معايير، مثل معدل العائد على الاستثمار*، نصيب الشركة من السوق من خلال اعتماد مداخل إستراتيجية (كطرق تسيير حافظة الأنشطة الإستراتيجية)، أو التقييم على أساس تحديد الانحراف والعمل على تصحيحه بعد مقارنة المخطط بالمنجز وهو ما يعرف بدورة الرقابة التي يعتمد عليها كثيراً في منظمات الأعمال لإضفاء تحسينات على العملية التسييرية⁴. وبالنظر إلى معطيات القطاع العام فإن ممارسة عملية التقييم والرقابة تعتبر أمراً صعباً نوعاً ما من حيث تحديد الانحراف وقياس الكفاءة والفعالية "Efficacité، Efficience" حيث تمثل الأولى العلاقة أو النسبة بين النتائج (الأهداف) والوسائل المتاحة لبلوغها، في حين تمثل الثانية درجة بلوغ الأهداف المسطرة، حيث يصعب على الإدارات العامة تحديد مدخلاتها بدقة لأنها تستخدم مدخلات مختلفة (موارد بشرية، مالية، مادية، معارف ومهارات.... الخ)

¹ - محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص ص 97-99.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 99-100.

³ -Equipe de Recherches : « **Strategor , (Politique Générale De L'Entreprise) »**, 3eme Edition , Ed Dunod, Paris, 1997,pp 113- 114.

* معدل العائد على الاستثمار = صافي الربح / قيمة الأموال المستثمرة

⁴ - محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: مرجع سابق، ص 32.

لتحولها إلى مخرجات تأخذ الطابع الخدمي والاجتماعي عموماً لبلوغ أهداف عامة صعبة التكميم في غالب الأحيان.

ومن جانب آخر فإن الإدارة الحكومية (العامة) لا تتوفر في غالب الأحيان على نفس الفرص المباشرة لتقييم كفاءة العمل ومردوديته، كما هو الحال في منظمات الأعمال، على اعتبار أنها تقدم خدمات للمواطنين قد لا يعطي إيرادها في أغلب الأحيان تكاليف تقييمها.¹

ج- من حيث الحجم وصفة الاحتكار : يرى الباحث الأمريكي GLADDEN أنّ من بين الفروق التي تميز الإدارة العامة عن الخاصة هو حجم المشاريع والاستثمارات، فحسب رأيه، فإن الإدارات الخاصة مهما كبرت لا يمكن أن تبلغ مستوى ضخامة وكبر مشاريع الإدارة العامة، وهو ما يضيف صفة الاحتكار في عمل المنظمات الحكومية.²

من وجهة نظرنا الخاصة، فإننا نرى أنه ومع التقدم والتوسع والتغير الذي مس دور الدولة وانفتاح جل المجالات أمام القطاع الخاص فإن أغلب الصفات المذكورة آنفاً فيما يخص أوجه التفريق بين القطاعين قد تم تجاوزها، فمثلاً من حيث الربح، وإن كان هو الهدف الأسمى للنشاط الاقتصادي الخاص إلا أنه لم يمنع الخواص من دخول مشاريع غير مربحة في مجال تقديم الخدمات العامة منها مثلاً مجال النقل، وبالنسبة للمسؤولية فمع ظهور مفاهيم جديدة في التسيير، منها مثلاً حوكمة الشركات فقد أصبحت الشركات الخاصة بدورها تخضع لنوع من الرقابة والمسؤوليات القانونية، كما أصبح من حق الزبون -المواطن- أن يستخدم حق الرقابة على نشاط ومنتج هذه الشركات بالإضافة إلى العديد من المزايا التي كانت في قرون خلت خاصة بالسياق العمومي، إلا أنّ التطور الواقع العلمي في شتى المجالات بتغيير دور الدولة - كما سبق الذكر - جعل الفصل التام بين القطاعين تضائل ماعداً في القطاعات الحساسة كالأمن و الدفاع الوطنيين .

1 -T. HAFSI : Op.cit., p 291.

2- محمد عبد الفتاح باغي: "مبادئ الإدارة العامة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2010، ص 18 .

المبحث الثاني: الخدمة العامة

تعتبر الخدمة العامة من بين أهم المحاور التي تلاقي اهتمام الباحثين في المجال العمومي الذي يشهد تغيرات مختلفة مست آليات التسيير، لاسيما بعد اضطلاع الدولة بمهام جديدة، بهدف منها تفعيل قطاع الخدمات العامة، وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الأبعاد النظرية للخدمة العمومية من خلال عرض الخدمة وخصائصها ثم التطرق إلى الخدمة العمومية.

المطلب الأول : مفهوم الخدمة و خصائصها

1- / مفهوم الخدمة :

إن مفهوم المنتج يندرج تحته السلعة - الفكرة - والخدمة وتعتبر هذه الأخيرة أحد أهم المحاور التي حظيت باهتمام الباحثين، الذين نلمس في تعاريفهم تباين في وجهات النظر لاسيما من حيث منطلق التعريف إلا أن هذا لا يمنع من اتفاقهم في بعض - إن لم نقل - جل المبادئ التي تميز الخدمة كمنتج وسنحاول فيما يلي تقديم بعض التعاريف التي تم اختيارها :

➤ تعريف ستانتون STANTON: «الخدمة هي النشاطات غير الملموسة والتي تحقق منفعة للزبون أو العميل، وهي بالضرورة ليست مرتبطة ببيع سلعة خدمة أخرى. أي أن إنتاج أو تقديم خدمة معينة لا يتطلب استخدام سلعة مادية»¹.

➤ تعريف كوتلر KOTLER: «الخدمة هي نشاط أو منفعة يقدمها طرف لآخر وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية، فتقديم الخدمة قد يكون مرتبطا بمنتج مادي وقد لا يكون مرتبطا به»².

➤ أما الباحث GRONOOS فعرفها عام 2000 كما يلي: « هي أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن يحدث ذلك عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة فقد تنوب عن ذلك الموارد المادية أو السلع أو الأنظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل»³.

¹-حميد الطائي، بشير العلاق : "إدارة عمليات الخدمة" ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 16.

²-PH.KOTLER : «Marketing Management», 10th ed, Prentic Hall International editions, USA, 2000, p428.

³-هاني حامد الضمور: " تسويق الخدمات" ط 2 ، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 18.

➤ تعريف Eric VOGLER الذي يرى أن الخدمة هي أكثر من عملية إنتاج أشياء غير ملموسة وإنما هي ذلك التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين المنتج والزبون الذي يتم إشباع حاجاته أثناء عملية الإنتاج.¹

من خلال التعاريف المعروضة، نلاحظ اشتراك هذه الأخيرة في معيار التفرقة بين الخدمة والسلعة وفي كون عملية تقديم الخدمة تتم تحت إطار عملية التفاعل الاجتماعي بين الزبون ومقدم الخدمة بصيغة يكون الهدف منها إشباع الحاجات، وفي هذا السياق فإن الحديث عن الخدمة يجعلنا نفكر بالتعليم الصحة، الرعاية الاجتماعية، الحماية، النقل، الاتصال، وهي خدمات قد تقدمها منظمات حكومية أو منظمات هادفة للربح وفي أي نوع من هذه الخدمات يبقى الهدف الرئيس هو تقديم خدمات ذات نوعية ممتازة ، وخلق قيمة للعميل تجعله راض عن مستوى تقديم الخدمة.

2- خصائص الخدمة:

من خلال عرضنا لمفهوم الخدمة يمكن أن نستنتج أن معظم التعاريف المعروضة مبنية على عرض الفرق بين السلعة والخدمة، بالرغم من اشتراكهما في الهدف وهو تلبية حاجات المستهلك، فحسب العديد من المختصين في هذا المجال فإن الحديث عن مفهوم الخدمة يعود إلى مجموعة من الخصائص التي تميزها عن السلعة، و التي اللاملموسية - التلازمية - التباين في تقديم الخدمة - عدم القابلية للتخزين و عدم الملكية². و سنحاول التطرق لهذه الخصائص فيما يلي :

➤ اللاملموسية (عدم القابلية للمس):

تتصف الخدمات بكونها غير ملموسة، حيث أن المستهلك لا يمكن أن يلمسها أو يتذوقها أو يراها، وتعتبر اللاملموسية من أهم الصفات التي تميز الخدمات عن السلع ، لذا نجد المستهلك أثناء عملية الاستفادة من الخدمات ،يعتمد على إشارات (des signes) تدل على نوعية الخدمات، جودتها.

¹- Eric VOGLER : «Management Stratégique des Services», Ed Dunod, Paris, 2004, p10.

²- Stéphane MAISONNAS, Jean-Claude DUFOUR : «Marketing Et Services Du Transactionnel Au Relationnel», Les Editions De La Chenelière Inc ,Canada,2006,P8.

فمهمة المنظمة المقدمة للخدمة هي مساعدة المستهلك في عملية الاختيار من خلال تطوير ملموسية الخدمات وتطوير أهميتها من خلال إظهار المنافع التي ستعود على المستفيدين نتيجة طلبهم لها¹.

وينتج عن هذه الخاصية صعوبة التمييز بين الخدمات المتنافسة قبل الحصول عليها كالخدمات الفندقية وبالتالي يصبح سعرها عند الرغبة في الحصول عليها هو معيار جودتها مثل الفنادق المصنفة والفنادق غير المصنفة².

في هذا الإطار يقترح WILSON " ويلسون " إمكانية تقسيم مفهوم اللاملموسية إلى أبعد من ذلك كما هو موضح في الجدول الموالي :

جدول رقم 01: تقسيم الملموسية حسب ويلسون

خدمات المستهلك	خدمات المنتج	درجة الملموسية
المتحف ، وكلاء التوظيف ، أماكن الترفيه، التعليم وخدمات النقل والسفر ،المزادات العلنية	الأمن والحماية، أنظمة الاتصالات، التمويل اندماج المؤسسات والاكتساب	الخدمات التي تتصف بعد الملموسية بشكل كامل و أساسي
خدمات التنظيف التصليح، التامين، العناية الشخصية	التامين، عقود الصيانة، الاستشارات الهندسية والإعلانات ، وتصميم العبوات والأغلفة	الخدمات التي تعطي قيمة مضافة للسلع الملموسة
متجر التجزئة، البيع الآلي ،الخدمات البريدية، العقارات، التبرعات الخيرية	متاجر الجملة ، وكلاء النقل، المستودعات، البنوك	الخدمات التي توفر منتجات مادية ملموسة

المصدر: هاني حامد الضمور: "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 25.

¹ - PH. KOTLER , and Others," **Marketing Management**",12eme Edition, Edition Spéciale, Publie Par Pearson Education ,Paris ,2006,P462.

² - Jacques LENDREVIE ,Denis LINDON: " **Mercator-Théorie et Pratique du Marketing** ", 5éme editon ,ed DALLOZ , Paris,1997,p p 699-700.

➤ التلازمية:

نعني بالتلازم ذلك الارتباط الموجود بين الخدمة وبين مقدمها، حيث يصعب في بعض الأحيان الفصل بينهما، إذ هناك تزامن لحظي لعملية تقديم الخدمة واستهلاكها، وهذا الأمر لا ينطبق على السلع التي يتم إنتاجها بعيدا عن السوق والمستهلكين، كما أنّ تواجد مقدم وطالب الخدمة معا يؤثر على النتائج المتوقعة من الخدمة (مثل الحلاقة-الطب) وهذا ما جعل منظمات الخدمات تسخر إمكانياتها لتطوير مهارات مقدمي الخدمة لتنعكس إيجابا على عملية تقديمها ولتحقيق ميزة تنافسية لخدمته.

و يترتب عن خاصية التلازم ما يلي¹:

- يكون تقديم الخدمة في الوقت الذي تطلب فيه.
- التوزيع المباشر هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن استخدامه لتوصيل الخدمة لطالبيها.
- تكون العلاقة بين طالب الخدمة ومتلقيها وطيدة غالبا، وهو ما ينتج عنه صيغة الولاء .
- ومن النتائج التلازمية أصبحت الأجواء البيئية المادية مثل المكان ، نظافته ، سعته، تنظيمه ،الأثاث ،المعدات ، والعاملين وغيرها من العوامل التي تخلق الصورة الذهنية التي تتولد لدى الزبون ذات أهمية كبيرة في حث المستهلكين على طلب تلك الخدمات من جهة دون أخرى.
- عرض بعض الخدمات غالبا غير مرن، كما هو الحال بالنسبة للطبيب مثلا، فهو لا يستطيع زيادة كمية خدماته كلما زاد الطلب عليها.

غير أننا نستثني في هذه الخاصية بعض الخدمات التي أصبحت تقدم دون أن يكون للطرف الإنساني أي أثر أو دخل في تقديمها ونذكر كمثال على ذلك بطاقات الائتمان، ويعود هذا بطبيعة الحال إلى التطورات التكنولوجية وما أحدثته من تغيير في الواقع التعملي للأفراد.

➤ التباين في تقديم الخدمة:

إن خاصية التباين موجودة مادامت الخدمات تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءة مقدميها ومكان وزمان تقديمها، وهذا ما يعطيها ميزة عدم الثبات وأحيانا يكون التباين في تقديم الخدمة من قبل نفس الشخص ويرجع توفر هذه الخاصية إلى:

- اشتراك العميل في إنتاج الخدمة باحتياجاته الخاصة والمميزة.

¹ - محمد صالح المؤذن: "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للطباعة والنشر، عمان، 2008، ص 223.

- اختلاف مهارات و قدرات المنتج في إنتاج ذات الخدمة من عميل إلى آخر.
 - إن عنصر الخطأ في إنتاج الخدمات يكون بدرجة أكبر من حالة إنتاج السلع المادية¹.
- **عدم قابلية الخدمة للتخزين (سرعة الاستهلاك):**

تمتاز الخدمات بكونها غير قابلة للتخزين وهي مربوطة بدرجة اللاملموسية، فكلما توفرت هذه الأخيرة في الخدمة كلما انخفضت فرصة تخزينها وبهذا تقل تكلفة التخزين وهي نتيجة ايجابية لهذه الخاصية. من الشائع أن الخدمات تنتهي منفعتها بتقديمها في كل مرة حيث يصعب الاحتفاظ بها وتخزينها، وقد تتعرض بعض المنشآت الخدمائية إلى الخسارة لعدم الاستفادة الكاملة من تقديمها للخدمات.

فالخدمات لا يمكن تخزينها أو إكسابها منفعة زمنية فإن لم تكن مشتراة في الوقت التي عرضت فيه فإن الخدمة تختفي تماما، فالمقاعد التي لا يمكن حجزها على طائرة مجدولة زمنيا لا يمكن تحويلها أو تخزينها إلى رحلة أخرى يترتب على هذه الخاصية، ضرورة العناية الفائقة بإدارة الطلب على الخدمة بمعنى جدول التقلبات في الطلب على الخدمة بحيث يتحقق التوازن بين الارتفاعات والانخفاضات وتنظيم دالة الطلب، وذلك بتحويل فائض الطلب لفترات الشدة باتجاه فترات الفراغ وهذا بخلق استعمالات جديدة أو منح أسعار مشجعة².

➤ **عدم الملكية :**

إن عدم ملكية الخدمة تمثل خاصية أساسية ومميزة للخدمات مقارنة بالسلع، فهذه الأخيرة يمكن لمستخدميها حق التصرف بها، امتلاكها واستخدامها، أو بيعها في وقت لاحق، إلا أن المستفيد من الخدمة لا تتوفر له هذه الخاصية فهذا الأخير يحق له استعمال الخدمة لفترة زمنية معينة (كاستئجار غرفة في فندق أو استعمال مقعد في طائرة)، أما ما يقابله في حالة شراء سلعة ما فإن المستهلك له الحق في استعمالها و امتلاكها و التصرف فيها.³

¹ - هاني حامد الضمور: مرجع سابق، ص ص 28-30.

² - سعيد محمد المصري: "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 21.

³ - Jacques LENDREVIE, Denis LINDON :Op.cit., pp699-700.

المطلب الثاني: أهم النظريات المفسرة لقطاع الخدمات.

لقد مثل قطاع الخدمات موضع اهتمام الباحثين في الفترة الحديثة، إلا أنه وبالرغم من الدراسات التي تناولته إلا أنه يبقى من المحاور التي لاقت تباينا كبيرا في مجال تعريفه وتصنيفه، نظرا لصعوبة التحديد الدقيق للمعالم الفاصلة بينه وبين القطاع الإنتاجي، فحسب جيمس تيبول James TEBOUL فإن الحديث عن قطاع الخدمات يقوم على فهم النظريات المعرفة والمصنفة لهذا القطاع، والتي تتمثل في¹:

1- نظرية القطاع الثالث (Théorie du Secteur Tertiaire):

تعود هذه النظرية التي نجد لها تسميات أخرى كنظرية القطاعات الثلاث إلى الباحثين Colin CLARK و Jean FOURASITIE، حيث قسم الباحثان القطاعات الاقتصادية إلى ثلاث آخرها هو قطاع الخدمات².

تعتمد منهجية هذه الطريقة في مرحلة أولى على استبعاد كل الوظائف والنشاطات التي لا يمكن أن تكون خدمات، ثم في مرحلة ثانية تحليل وملاحظة وفحص النشاطات المتبقية لغرض استنتاج النقاط المشتركة. وفي هذا المفهوم التقليدي اعتبر القطاع الفلاحي القطاع الأول (Secteur Primaire)، يليه القطاع المنجمي والصناعي قطاعا ثاني (Secteur Secondaire)، وفي الأخير يأتي قطاع الخدمات (Secteur Tertiaire)، وبهذا التصنيف أصبح قطاع الخدمات يضم كل النشاطات التي لا يعتبر إنتاجها منتوجا ماديا ولا منشآت ولا فلاحا.

وحسب هذا النموذج الثلاثي للقطاعات، فإن التنمية الاقتصادية تستجيب إلى القانون التالي³:

- في البداية القطاع الفلاحي هو الذي يسيطر على الإنتاج وعلى التبادل، وبسبب ضعف إنتاجيته فإنه يشغل أغلب السكان في المجتمع.
- ثم في مرحلة ثانية يتقوى القطاع الصناعي بسرعة كبيرة ويحسن إنتاجيته مستفيدا كثيرا من اقتصاديات الحجم.

¹ -James TIBOUL : « Le Temps Des Services (Une Nouvelle Approche Du Management) », 4ème Ed ,Editions D'Organisation, Paris,2002,pp 7-23.

² -Lassina KONATE :« Transformations Structurelles Et Quelques Lois D'Evolution», Cours d'Economie du Développement , dans (Formations Ouvertes et A Distances FOAD) p2. voir le site : www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/chapitre2.pdf (consulté 04/04/2008).

³ -عبد القادر برينيس: "التسويق في قطاع الخدمات العامة. دراسة على قطاع البريد والاتصالات بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 25.

- تطور القطاع الصناعي يؤدي بالتوازي إلى تطوير القطاع الخدمي الذي يستخدم بكثرة اليد العاملة. إذ يتوسع هذا القطاع بسرعة كبيرة إلى أن أصبح أهم قطاع من بين الثلاثة.

تظهر أهمية القطاع الخدمي في الدول الصناعية من خلال تقارير الهيئات الدولية لاسيما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE، التي تبين مختلف تقاريرها أهمية وحجم قطاع الخدمات بالنسبة لاقتصاديات الدول الصناعية الكبرى. وقد تم اعتماد نسبة مساهمة قطاع الخدمات في الناتج الداخلي الخام لهذه الدول كأساس لهذه الأهمية وهذا الحجم.

وتشير الإحصائيات إلى أن أكبر مساهمة للخدمات في الناتج الداخلي الخام حصلت في الولايات المتحدة الأمريكية بنسبة تفوق 72%، ثم بريطانيا وسويسرا أو فرنسا بنسب متقاربة تصل إلى 70%، أما الدول الأوروبية الأخرى كإيطاليا، ألمانيا وإسبانيا فإن نسبها تفوق 60%، وحصلت دول روسيا، الهند والصين على نسب تقل عن 50%¹.

2- تصنيف براونينغ-سانقلمان (Classification Browning-Singlemann):

صنف الباحثان القطاعات الاقتصادية إلى ستة، كما يلي :

- الصناعات الإستخراجية (الفلحة ، المناجم) ؛
- الصناعات التحويلية :البناء، الصناعات اليدوية، السلع الضرورية، الصناعات الغذائية ...إلخ؛
- التوزيع (تجارة الجملة والتجزئة، الاتصالات، التموين والنقل)؛
- الخدمات الموجهة للمنتجين (البنك، التأمين، العقار، الخدمات الموجهة للمؤسسات)؛
- الخدمات الاجتماعية المستهلكين (الصحة، الاحتياط، الإدارة، ...إلخ؛
- خدمات شخصية للأفراد (فندق، تصليح، صباغة، ترفيه، إلخ...)

إضافة إلى هذا التقسيم للقطاعات الاقتصادية قسم الباحثان قطاع الخدمات إلى تصنيف داخلي :

- خدمات موجهة للمنتج؛
- خدمات موجهة للمستهلك ؛
- خدمات بصورة ذاتية؛

¹-عبد القادر برينيس :مرجع سابق ، ص 29.

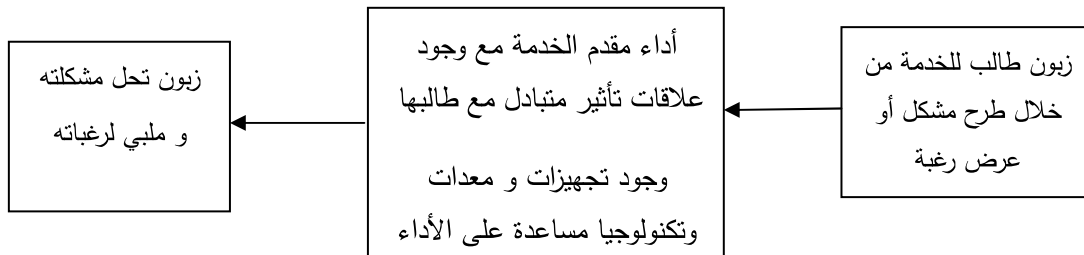
وهو التصنيف الذي يرد في بعض المراجع تحت مسميات مختلفة من بينها تصنيف الخدمات حسب الزبون حيث نجد خدمات استهلاكية شخصية وخدمات المنشآت¹.

لقد لاقى تصنيف براونينغ-سانقلمان لقطاع الخدمات العديد من الإنتقادات، باعتبار أن الحدود التي حددها الباحثان لدراسة قطاع الخدمات غير واضحة وغير دقيقة تتسم بالغموض والسطحية، إذ لا يمكن الفصل بين قطاع الخدمات والقطاع الصناعي بهذه البساطة، فالقطاعين يكملان بعضهما البعض، ويعتمد كل منهما على التطور الحاصل في الآخر، فقد أصبح عالم الصناعة اليوم ينشط في محيط تنافسي جد معقد، ولأجل امتلاك مزايا تنافسية لكسب السوق أصبحت الصناعة تعتمد أكثر فأكثر على الخدمات².

3- النظرية الإستنباطية للخدمات الصافية :

إن الأساس الذي بنى عليه صاحب هذه النظرية التفريق بين القطاعين لتحديد كون النشاط خدمي أم إنتاجي يعتمد على تحديد واجهة الإنتاج فيما إذا كانت أمامية أم خلفية،، حيث تكون واجهة الإنتاج أمامية في الخدمة كما يوضحه الشكل التالي:

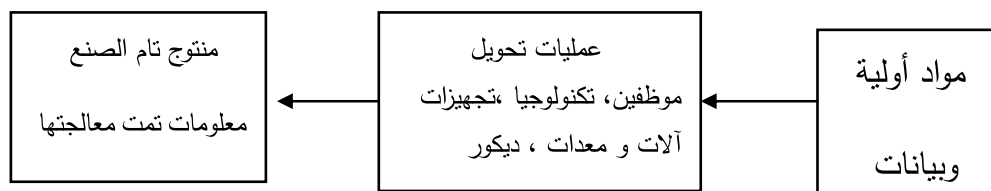
الشكل رقم 01: واجهة الإنتاج في الخدمات:



Source : James TIBOUL : «Le Temps Des Services (Une Nouvelle Approche Du Management) », 4éme Ed, Editions D'Organisation, Paris,2002,p22.

وتكون واجهة الإنتاج في الصناعة خلفية كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 02: واجهة الإنتاج في الصناعة:



Source : James TIBOUL: «Le Temps Des Services (Une Nouvelle Approche Du Management) », 4éme Ed, Editions D'Organisation, Paris,2002,

¹- حميد الطائي، بشير العلاق: "إدارة عمليات الخدمة"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 28.

²- James TIBOUL :Op.Cit,P19.

ونذكر هنا أن التسمية خلفية وأمامية تعود إلى طبيعة طريقة حصول الزبون على طلبه، ففي الخدمات لا بد من وجوده الشخصي لتلقي الخدمة، بينما في الصناعة يتم إنتاج المنتج دون حضور الزبون، حتى يتم تسويقه في شكله النهائي .

إن التصنيف الذي جاءت به النظرية للخدمة الخالصة والمنتج الخالص يعد صحيحا ومنطقيا من الناحية النظرية فقط، لكن من الناحية الواقعية يمكن مواجهة العديد من التداخلات، فالأساس المرتكز عليه في التفريق بين القطاعين لتحديد كون النشاط خدمي أم إنتاجي يعتمد على كون واجهة الإنتاج أمامية أم خلفية، ولم تتعرض النظرية للنشاطات التي يتطلب تأديتها لإنجاز مهام تنقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية معا، هذه الفكرة طورت من طرف صاحب نظرية تعميم الخدمة Theodore LEVITT.¹

4- نظرية تعميم الخدمة لـ تييدور ليفيت Theodore LEVITT

حسب هذه النظرية كل أسلوب إنتاج صناعي أو خدمي يتطلب نشاطات ومهام تنقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية، فلا يوجد دائما صناعة صافية وتامة للخدمة ولا صناعة صافية وتامة للمنتج.

طورت هذه الفكرة حسب T.LEVITT سنة 1972، حيث يرى الباحث أننا نعيش في مجتمع خدمي يتطور في محيط يتسم بالتعقيد والمنافسة القوية، والزيادة المستمرة لمتطلبات وشروط المستهلكين مع ارتفاع مستوى الحياة، ولذلك سيحتاج كل شيء للخدمات هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنّ هذه النظرية لا تعترف بالخدمة الصافية المطلقة، وترفض وجهة نظر النظرية السابقة بخصوص الواجهة الأمامية للخدمة والواجهة الخلفية للصناعة. إذ تؤكد على أن كل نشاط أو إنتاج خدمي يتطلب مهام تنقسم بين الواجهة الأمامية والخلفية.²

¹ - عبد القادر برينيس : مرجع سابق ، ص 38.

² - نفس المرجع : ص 39.

المطلب الثالث: ماهية الخدمة العامة

تمثل الخدمة العمومية محصلة لنشاطات المنظمات العمومية المرتبطة غالبا بالدولة. ومن هذا المنطلق يرتبط تعريف وتنوع الخدمة العمومية بالنظام والسياسات الحكومية التي تحدد نطاق ومجال هذه الأخيرة وسنحاول في هذا المطلب عرض بعض تعاريف وأنواع الخدمة العمومية .

1- تعريف الخدمة العامة:

يوحي مصطلح الخدمة العامة أو الخدمة المدنية بتلك الرابطة التي تجمع بين الإدارة العامة الحكومية والمواطنين على مستوى تلبية الرغبات، وإشباع الحاجات المختلفة للأفراد من طرف الجهات الإدارية والمنظمات العامة، وقد تم تطوير نظرية الخدمة العامة في القرن 19 من خلال المؤلف الشهير لمستشار الدولة الفرنسي تيسيبي G. TESSIER تحت عنوان "مسؤولية الدولة" « La Responsabilité de La Puissance Publique » سنة 1906، إذ استرشد الباحث بالمبادئ الواردة في حكم بلانكو BLANCO سنة 1873، فقد وجد TESSIER في مصطلح الخدمة العمومية المفاهيم و الأبعاد الرئيسية لتوفير قاعدة تبنى عليها الأحكام الإدارية.¹

يعتبر مفهوم الخدمة العامة من المفاهيم التي لا نجد لها تعريفا موحدا في الأدبيات القانونية والإدارية، إلا أن معظمها يتفق في كونها تلك الأنشطة المتاحة لجميع أفراد المجتمع، والخاضعة لرقابة الهيئات الحكومية (القطاع العام)².

فوفقا للقانون الإداري الفرنسي «الخدمة هي تلك التي تعد تقليديا خدمة فنية، تزود بصورة عامة بواسطة منظمة عامة كاستجابة لحاجة عامة و يتطلب توفيرها أن يحترم القائمين على إدارتها مبادئ المساواة والإستمرارية والتكيف لتحقيق الصالح العام»³.

وفي تعريف آخر: «الخدمة العمومية هي أقصى حدود السلطة العمومية وتهدف إلى ضمان الصالح العام للمجتمع عن طريق الاستجابة لحاجاته العامة»¹.

¹- Jacques CHEVALLIER :« Essai Sur La Notion Juridique De Service Public», Publications de la faculté de droit d'Amiens, numéro 7,1976, pp. 140-142.

²- Jean HORGUES-DEBAT :« Service public et au public : de quoi parle-t-on ?Définition et classement des termes et des concepts», Association pour le Développement en Réseau des Territoires et des Services(ADRETS), France, Novembre, 2007,p3. Voir le site : http://www.adrets-asso.fr/nouveausite/IMG/pdf/Dossier_def_service_public_et_au_public-ADRETS-07111

(consulté le 21/10/2010).

³ - المرسي السيد حجازي: "اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)", دار الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 29.

من خلال التعاريف المعروضة نلاحظ أنها تتفق في كون الخدمة العامة هي نشاط تضطلع به المنظمات التابعة للقطاع العام الحكومي، الهدف الأساسي التي تقوم من أجله هو تحقيق المصلحة العامة وتلبية رغبات وحاجات أفراد المجتمع باستمرارية واحترام مبادئ العدالة والمساواة.

في الواقع، وبحكم مجموعة من العوامل التي ساعدت في توسيع محيط الخدمات، لم تعد بعض الخدمات العامة حكرا على الدولة و إنما قد يتولى القطاع الخاص تقديم مثل هذه الخدمات مع بقاء رقابة و إشراف السلطة العامة عليه، وفي هذا الإطار ترى الباحثة Annie BARTOLI أنه: «يمكن أن يُنظر للخدمة العامة من وجهة نظر التنفيذ على أنها نشاطات واختيارات عمومية (أو سياسية) بينما ينظر لها بأبعادها الأخرى من خلال ما يتعلق بالغايات التي تستهدفها»².

2- أنواع الخدمة العامة :

استنادا للتقسيم الفرنسي للخدمات العامة فإنه يقسم هذه الأخيرة كما يلي :

أ- خدمات ذات طابع حكومي ترتبط أساسا بسيادة الدولة ضمن مفهوم الدولة الحارسة ودورها التقليدي المتمثل في ضمان العدالة و الأمن، و الدفاع الوطني... إلخ.

ب- خدمات اجتماعية وثقافية: والتي تطورت بصورة ملحوظة منذ منتصف القرن التاسع عشر، والتي تشمل عموما التعليم، الصحة، المساعدات الاجتماعية. إلخ، وقد أصبح للقطاع الخاص إمكانية تقديم مثل هذه الخدمات، بعد الحصول على عقود و تراخيص من طرف الدولة وهي تخضع للقانون الإداري.³

ت- الخدمات ذات الطابع الاقتصادي: والتي يطلق عليها عموما خدمات عامة صناعية أو تجارية ظهرت هذه الخدمات بشكلها المذكور في القرن العشرين مع التطور الملحوظ لدور الدولة في الحياة الاقتصادية و في تحقيق رفاهية المواطن في مجال احتياجاته الأساسية في مجال النقل والاتصالات الطاقة... إلخ.⁴

¹ - Didier LINOTTE et Raphaël ROMI :« Service public et Droit Administratif et Economique», 5ème, Edition, Juris -Classeur, Paris, 2003,p 43.

²-Annie BARTOLI: « Le Management Dans Les Organisations Publique» ,2ème ed, ed Dunod, Paris, 2005, pp55-54

³-Jean HORGUES-DEBAT : Op Cit,p4.

⁴-A. BARTOLI: Op.Cit .p 54.

3- خصائص الخدمة العامة:

لقد قدمت العديد من التعاريف للخدمة العامة ومست معظمها الزوايا القانونية، الإدارية، المالية الاقتصادية، ويجمع معظم هذه التعاريف على وجود خصائص مشتركة تتسم بها الخدمة العمومية عن غيرها من الخدمات¹.

حسب A.BARTOLI، فإن الخصائص التي تميز الخدمة العامة قد ينظر لها من جانبين: الجانب القانوني والإداري لتقديم الخدمة العامة، ومنها ما يتعلق بطبيعة المشاريع الهادفة إلى تقديمها، حيث تعتبر هذه الخصائص بمثابة مبادئ أساسية لا يمكن تغييرها أو إعادة النظر فيها على مستوى نشاط أي منظمة تقدم خدمة عامة، كما أن هذه الخصائص تعطي صورة كذلك عن طبيعة المنظمات المقدمة الخدمة العمومية²، و تتمثل هذه الخصائص التي يطلق عليها البعض بالمبادئ حسب ما جاء به Louis ROLLAND، في نظريته "الخدمة العامة" التي أتمها سنة 1930، حيث حدد المبادئ الثلاث التالية³:

- مبدأ المساواة: L'Egalité

- مبدأ الإستمرارية. La Continuité.

- مبدأ الموائمة. La Mutabilité.

و سنحاول تقديم مضمون كل مبدأ كما يلي :

أ- مبدأ المساواة: «إن مبدأ المساواة أمام المصالح العمومية هو وجه آخر لمبدأ المساواة أمام القانون والتشريعات النابع عن إعلان حقوق الإنسان لسنة 1789⁴.

مضمون هذا المبدأ أنه ينبغي أن يحصل جميع أفراد المجتمع على الخدمة العامة، وأن تتشابه الضريبة أو الرسم في المواقع المتشابهة، وأن يدفع الجميع بنفس الطريقة ويحصلوا على جميع الضمانات، هذا المبدأ يتضمن ضرورة توفير الخدمة العامة بدون عوائق وإتاحتها لجميع المواطنين دون استثناء وبصورة عادلة، إذ يمثل هذا المبدأ حسب A.BARTOLI مظهرا من مظاهر غياب الديمقراطية الإدارية ويجب أن يمس مبدأ المساواة سير الخدمات العمومية و كل من لهم صلة بالخدمة العمومية، أي كل

¹- Serge ALECIAN et Dominique FOUCHER : «Le Management Dans le Service Public » , 2éme Editions Ed d'Organisation, PARIS 2007,P4.

²-A. BARTOLI: Op.Cit .p 45.

³ - Anne GIRAUDON :« La Notion De Service Public», Mémoire d'étude, École nationale supérieure des Sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010,p19.

⁴ -Ibid :P2

الأشخاص الذين يجدون أنفسهم في اتصال مع المصالح العمومية بهذه الخدمات دون أن يكون لهم صفة المستعمل، وأيضاً كل من يتعاونون مع المصلحة العمومية لأجل حمايتهم من أي تحيز إداري¹.

ب- مبدأ الاستمرارية: وفي الحقيقة مبدأ الاستمرارية هو مسؤولية مرتبطة بتواجد الدولة في حد ذاتها، فالسلطات الإدارية يجب أن تأخذ الإجراءات اللازمة لضمان الاشتغال المستمر للخدمات العمومية². إذ يجب أن يتسم تقديم الخدمة العمومية بالاستمرارية والانتظام وذلك بإتاحة الخدمة لأي فرد يحتاجها في ظل ظروف محددة، إلا في حالات يتعذر على هيئات تقديم الخدمة أن تستمر في تقديمها³.

ت- مبدأ الموائمة: يجب أن تؤدي الخدمة العمومية في إطار التلاؤم والانسجام مع رغبات الجمهور وحاجاته المتغيرة عبر الزمن، وعليه فإن الخدمة يجب أن تتلاءم والمصلحة العمومية وتتسجم بتحسين نوعية وكمية أدائها، وأن تساير تطور المجتمع الذي يتأثر بتحولات محيطه بجميع مجالاته، هذا الأخير يتميز بالتغير وعدم الثبات ولذلك اعتبر "مبدأ الملائمة" كأساس "لمبدأ الاستمرارية"⁴.

لقد أدى بروز آليات حديثة في التسيير العمومي إلى ظهور مبادئ جديدة لتقديم الخدمة العمومية من بينها: الشفافية، المحاسبة، المشاركة، الإستشراف... إلخ، على غرار هذه المبادئ نجد أن الخدمة العامة تجمع بين عنصرين أساسيين هما الطابع الخدمي والعمومي واللذان تحكهما الميزات التالية:

➤ علاقة عدم البيع: تتميز الخدمات العامة المقدمة من طرف الهيئات العمومية بالمجانبة عموماً أو بسعر يؤول الربح فيه إلى الصفر فقد يدفع المرتفق مبلغ رمزي في صورة رسم أو ضريبة في أغلب الأحيان، حيث يتم الحصول على الخدمة دون توفر خاصية التبادل المباشر الذي تتميز به النشاطات الاقتصادية الأخرى (كبيع السلع، أو الخدمات المقدمة من طرف القطاع الخاص) أين يتم دفع الثمن بشكل مباشر.

➤ المنفعة العامة كهدف أساسي للخدمة العامة: إن الهدف الأساسي للنشاط الحكومي ومن ثم المنظمات المقدمة للخدمة العمومية هو المنفعة العامة.

¹ -A. BARTOLI: Op.Cit .p.77

² -Jacques CHEVALLIER :Op.Cit ,p2

³ -René CHAPUS: «Droit Administratif Général», Tome I, 15ème Edition, Ed Montchrestien, Paris, 2001, p608.

⁴ -Maris CHristone ROUANT : «Droit Administratif», Gualino Edition, Paris, 2001, pp 234-235.

➤ الرقابة العامة: تخضع أنشطة الهيئات العمومية ومن ثم الخدمة العامة إلى رقابة متعددة الأطراف منها الوصايا المباشرة، هيئات الدولة فضلا عن المجتمع المدني على أساس أنه الممول الأساسي والفعلي لنشاط هذه المرافق، ومع تعدد هذه الأطراف التي تتميز أهدافها أحيانا بالتعارض فإنه كثيرا ما تكون هذه الرقابة فعالة أحيانا وفاشلة أحيانا أخرى حسب الهدف منها وحسب مصلحة كل طرف.¹

المطلب الرابع : المنظمات العامة : تعريفها، تصنيفها و أسباب وجودها

من خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى تعريف و تصنيف المنظمات العامة التي على خلاف منظمات الأعمال يختلف تعريف هذه الأخيرة ، و خاصة في جانبها القانوني من دولة لأخرى كذلك هو الأمر بالنسبة للتصنيفات المقدمة لهذه المنظمات ، حيث نستطيع القول أنه لا توجد معايير موحدة في هذا الجانب .

1- تعريف وتصنيف المنظمات العامة.

أ- تعريف المنظمات العامة.

سنحاول فيما يلي عرض بعض التعاريف التي قدمت للمنظمات العامة أو كما يصطلح عليها في بعض المراجع بمنظمات تقديم الخدمة العامة. حيث يعبر مفهوم المنظمات العامة عموما عن ذلك النمط المستحدث في التنظيم الإداري العام الذي يقوم بالعبء الأكبر في العملية التنموية للدولة اقتصاديا واجتماعيا ، وقد تبلور مفهوم المنظمات العامة بشكل أكثر دقة بعد الحرب العالمية الثانية ، ورغم ذلك فقد تأثر هذا المفهوم باختلاف التيارات الفكرية والأيدولوجيات السائدة .

➤ تعرّف اندريا بوم " Andria BOOM " المنظمات العامة بأنها: منظمة تملكها السلطات العامة المركزية أو المحلية بنسبة 50% أو أكثر².

➤ و في تعريف آخر المنظمة العامة هي وحدة اقتصادية (صناعية، تجارية...) تملكها الدولة إما كليا أو جزئيا تتولى إنتاج السلع و الخدمات التي قد تكون خاصة و يتم نشاط المؤسسة العمومية في نطاق السياسة العامة للدولة.³

¹ - عبد الرزاق بن حبيب و صحراوي بن شبيحة : " توجيه التنمية المحلية إلى إطار الأسلوب الجديد للتنظيم والتسيير والمهام والموارد في الجماعات المحلية (إدخال لتسويق في الجماعات المحلية) ، الملتقى الدولي حول الحكم المحلي والتنمية الإقليمية - حالة الدول المغاربية - جامعة قسنطينة ، أفريل 2003 ، ص ص 381-383.

² - أمل الفرخان وآخرون : "إدارة المؤسسات العامة" ، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان ،الأردن ،2001، ص 29.

³ -René CHAPUS : Op.Cit ,p 588.

➤ و يرى فريدمان Fridman، أن المنظمة العامة هي: «مؤسسة ذات شخصية مستقلة تنشئها الدولة وتمتلكها من غير مساهمين وهي مسؤولة أمام السلطة التشريعية ممثلة بالوزير المختص أو بمجلس إدارة تعيينها السلطة التنفيذية ولها حسابات مستقلة وتسير وفقا لأساليب المشروعات الخاصة غير أنها تخضع للمحاسبة العامة»¹.

➤ هي كل هيئة أو جهاز يقوم بإنتاج، أو توفير خدمة عامة، بغرض إشباع حاجة عامة من حاجات المجتمع أو هي كل مشروع يعجز أو يحجم الأفراد، والجماعات الخاصة عن القيام به، إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانيات، أو لقلّة أو انعدام الربح المتوقع تحقيقه في الأجل القصير.²

➤ كما يصطلح على المنظمات العامة بالمشروع العام و الذي يعرف على أنه: «مجموع المنشآت التي تمتلكها وتديرها الدولة بطريقة مباشرة لإنتاج سلع وخدمات تشبع حاجات خاصة للأفراد»، كما قد يطلق على بعض المنظمات العمومية بالمرفق العام الذي يتمثل في "كل نشاط اقتصادي تباشره الدولة بغرض تحقيق النفع العام، سواء كانت هذه الأنشطة مملوكة للدولة وتديرها بصفة مباشرة أو كانت في يد القطاع الخاص وتخضع لإشرافها ورقابتها وسواء أطلق على هذه الأنشطة إدارة عامة هيئة عمومية، أو مؤسسة عامة."³

ب- تصنيف المنظمات العامة.

كما نجد في الأدبيات القانونية والإدارية لا سيما الفرنسية منها تعريف وتقسيم آخر للمنظمات العامة حيث ينظر للمنظمات العمومية بأنها تعرف وتصنف وفقا للمعيارين القانوني والاقتصادي إلى مرافق إدارية (إدارات) Les Administrations، والمؤسسات العمومية Publiques Les Entreprises.⁴

➤ وفقا للمعيار القانوني : نجد وفقا لهذا المعيار التقسيمات التالية:

- المرافق الإدارية: يستند تصنيف المنظمات العمومية وفقا لهذا المعيار إلى أسس عامة تتمثل أساسا في طبيعة الملكية وطبيعة التسيير الذي يكون خاصا في أغلب الحالات من حيث الميزانية الرقابة

¹ - أمل الفرحان و آخرون : مرجع سابق ، ص 29

² - عبد الرحمان إدريس ثابت : "المدخل الحديث في الإدارة العامة" ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2001 ، ص 29.

³ - المرسي السيد حجازي : مرجع سابق ، ص ص25-28.

⁴ Dominique ROUX, Daniel SOULIER : "Gestion", Edition presse Universitaires de France, Paris, 1992, pp 469-470.

التوظيف... إلخ، والإدارات. وفقا لهذا المعيار هي «منظمات ممثلة للسلطة العمومية ويوكل لها تقديم خدمات عامة، من خلال تطبيق قوانين و مراسيم و لوائح تنظيمية»¹.

كما تعرف الإدارة بأنها «شخص معنوي يخضع للقانون العام، يقوم بتقديم خدمة عامة ذات طابع إداري»².

من خلال التعريفين نستطيع أن نقول أن ملكية الإدارات العمومية يجب أن تكون تابعة للدولة أو هيئاتها العمومية أو إلى أحد أشخاص القانون العام، كما يفترض أن يرتبط تقديم الخدمة العامة باحتياجات المجتمع و أن يراعى تطبيق لوائح ومراسيم القانون العام الذي يسري على هذا النوع من المنظمات.

- **المؤسسات العمومية** : تعرف المؤسسة العمومية -وفقا للقانون الفرنسي - بأنها «شخص معنوي يتمتع بالاستقلال المالي ويخضع للقانون العام أو الخاص»، كما أن تمويل وتسيير هذه المنظمات لا يتم وفقا لرقم أعمال محدد وإنما يتم بطرق أخرى كالاقتطاع الضريبي والإعانات الممنوحة من طرف الدولة أو الهيئات المحلية³.

➤ وفقا للمعيار الاقتصادي :

وفقا لهذا المعيار لا تراعى طبيعة الملكية و إنما تراعى طبيعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة العمومية، فبالنسبة للاقتصاديين فإن كل المنظمات العمومية تنتج خدمات و سلع، إلا أن الفرق بين الإدارات والمؤسسات العمومية هي أن هذه الأخيرة تباع منتجاتها في حين الإدارة لا تباع، وبتعبير آخر فإن المؤسسات العامة سلعية (marchandes) بينما الإدارات غير سلعية (Non marchandes).

- فبالنسبة للإدارات أو المرافق الإدارية: فإن عدم توجه هذه المنظمات للسوق يعود لطبيعة الخدمات التي تقدمها والتي يصعب طرحها في السوق لأنها (الخدمات) ذات منفعة عامة، تقدم مجانا لمختلف الطبقات الاجتماعية وذلك وفقا لخصائص المنظمات والخدمات العمومية المذكورة آنفا.

- **المؤسسات العمومية**: بالنسبة للاقتصاديين، المؤسسة هي كل منظمة تنتج وتبيع سلع يتم تسعيرها وفقا لتكلفة إنتاجها، فالمؤسسة العامة وفقا لهذا المعيار هي وحدة اقتصادية (صناعية، تجارية...) تملكها

¹ - Ibid: p 468.

² -Didier LINOTTE et Raphaël ROMI : Op. Cit p206.

³ -Dominique ROUX, Daniel SOULIER: Op. Cit, p 471.

الدولة إما كلياً أو جزئياً وتتولى إنتاج السلع والخدمات التي قد تكون خاصة ويتم نشاط المؤسسة العمومية في نطاق السياسة العامة للدولة.¹

وهو التقسيم المعمول به في الجزائر ، حيث حدد المشرع قطاعات المرفق العام في² :

- المرافق الإدارية :وهي المرافق التي تسيّر الخدمة العمومية التي يؤدي وظيفتها أعوان عموميين وتضمن مصلحة عامة كالدفاع -الصحة - التعليم ...وكل نشاط يرمز لسيادة الدولة كالوزارات والإدارات العامة المركزية و المحلية .
- المؤسسات العمومية الاقتصادية و التجارية .
- المرافق الإجتماعية : التي تستهدف تقديم خدمة اجتماعية بحتة مثال ذلك المرافق التي تقدم مساعدات اجتماعية للمعوزين ممثلة في مديريات النشاط الإجتماعي وفروعها كالضمان الإجتماعي -مراكز الطفولة المسعفة ...إلخ.

كما نجد في مؤلف المنظمات العامة لمحمد حافظ حجازي التقسيم التالي للمنظمات العامة³:

- أ- **المنظمات العامة التنفيذية** وتتمثل في الوحدات الإدارية العامة الرئيسية أو الأصلية، التي لها صلاحيات التصرف واتخاذ القرار في الموضوعات التي تختص بها، وتأتي هذه المنظمات على أشكال مختلفة منها:
- الوزارة .
 - الهيئة العامة (منظمة عامة ذات شخصية معنوية تقدم خدمات فقط كالإذاعة والتلفزيون) .
 - المؤسسة العامة: هي منظمة ذات شخصية معنوية واستقلال مالي تباشر نشاطات اقتصادية (لها أرباح و خسائر)، تمارس نشاطا كان يدخل في نطاق القطاع الخاص.
 - المحافظة: منظمة عامة تنفيذية في شكل وحدة إقليمية مستقلة تعمل على إدارة جزء من إقليم الدولة وهي صورة من اللامركزية المحلية.
- ب- **المنظمات العامة الفنية**: هي المنظمات التي تتعامل مع المنظمات التنفيذية ولا علاقة لها مع الجمهور، كالمطابع التي تتولى كافة مطبوعات المنظمات العامة التنفيذية.

¹ -René CHAPUS : Op.Cit,p 588.

² - زين الدين بومرزوق : "الخدمة العمومية : بين تطبيقات النصوص القانونية و الواقع - الجماعات المحلية نموذجاً-"، دار الكتاب العربي الجزائر ، 2014، ص ص 36-37.

³ - المرسي السيد حجازي: مرجع سابق ، ص ص 100-102.

ج- المنظمات العامة الاستشارية: هي تلك المنظمات التي تتولى مهمة تقديم الاقتراحات والتوضيحات في مختلف القضايا التي تمس الصالح العام.

من خلال التعاريف المعروضة وانطلاقاً من تصفحنا لمختلف الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم لاحظنا وجود تباين في إعطاء تعريف دقيق للمنظمات العمومية وتصنيفها، غير أن هذا الاختلاف كان في الاصطلاح أو المعيار المتبع في التعريف (قانوني أو اقتصادي)، بينما تشترك معظم التعاريف في المضمون وذلك من حيث طبيعة ملكية هذه المنظمات، طبيعة الرقابة عليها والهدف من وجودها، كون هذه الأخيرة يجب أن تعود كلياً أو جزئياً للدولة وأن هدفها الأساسي هو تقديم خدمة عامة، باعتبار أنّ المنظمات العامة تعمل في إطار تطبيق السياسات المرسومة من قبل الدولة لتحقيق الأهداف المسطرة على المدى القصير، المتوسط أو الطويل.

2- أسباب وجود المنظمات العمومية:

يعتبر وجود المنظمات العمومية ظاهرة تسود كافة الدول على اختلاف إيديولوجياتها وتوجهاتها بما فيها الدول التي تنتم بنظامها الليبرالي وتدعو للملكية الفردية إذ لا يمكن أن تتخلى هذه الأخيرة عن وجود وإنشاء المنظمات العمومية بغض النظر فيما كانت مملوكة كلياً أو جزئياً للدولة وتكون يعود ذلك لعدة مبررات منها¹:

- أ- مبررات تتعلق بعدم إقبال رأس المال الخاص على المشاريع التي أنشأت لأجلها المنظمات العامة بسبب ضخامة رؤوس الأموال اللازمة لإنشاء هذه المنظمات مثل: حالة النقل الجوي، والسكك الحديدية، أو سعي الدولة لتوفير السلع والخدمات الضرورية لأفراد المجتمع التي يتعذر على ذوي الدخل الضعيفة عادة الحصول عليها، وفي هذه الحالة فهي تقوم بتوفيرها مجاناً أو بأسعار تقل عن تكلفة إنتاجها لتكون في متناول جميع طبقات المجتمع وهو ما قد لا يستطيع القطاع الخاص القيام به، إما لارتفاع تكاليف تشغيلها، وأحياناً بسبب انخفاض أو انعدام معدلات العائد وكذلك صافي الأرباح المتوقعة.
- ب- دواعي تتعلق بتزايد المخاطر التجارية، فتتولى الدولة إقامة المشروعات التي تكون عرضة لأخطار تجارية عالية، مما يجعل أصحاب رأس المال من الأفراد والجماعات لا يرغبون فيها، ويترددون في قبولها.

¹- تم الاعتماد على المرجعين:

عبد الرحمان إدريس ثابت: مرجع سابق، ص ص 96-97.

و:

Ha-Joon CHANG : «La Reforme Des Entreprises Publiques» , Département des Affaires Economiques et Sociales, Nations Unis ,New York ,Juin 2007 pp 13-14.

ت-أسباب مرتبطة بالأمن القومي، مثل إنفراد الدولة بإنشاء مشاريع الأسلحة، الطاقة النووية، في هذا السياق يمكن أن نذكر سيطرة الدولة التامة على الصناعات الضرورية اللازمة لسلامة الأمن القومي (كصناعة الأسلحة)، كما يمكن أن ندرج هنا تقديم الحكومات لخدمات معينة لا ترغب الدولة في تركها للقطاع الخاص خوفاً من استغلال أفراد المجتمع (كبعض البنوك، شركات التأمين).

ث-أسباب تتعلق بالتأميم نتيجة اعتبارات قومية، حيث تنقل الدولة ملكية بعض المنظمات إليها من أجل وضع حد للسياسات الانتهازية لأصحابها، والتي يمكن أن تستغل طبقات المجتمع، وتهدر ثرواته.

ج-مبررات تتعلق بحماية الموارد، والتي ترتبط بحماية مظاهر الحياة في المجتمع، وحماية الممتلكات والموارد.

المبحث الثالث: الأداء في القطاع العام

إن الإهتمام بالأداء، تحسينه وتفعيله بالمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة لم يعد أمراً اختيارياً ولكنه أصبح ضرورة وشرطاً إلزامياً لا بد من السعي لتحقيقه، وهو ما جعل الحديث عن الأداء في القطاع العمومي يأخذ أهمية لا يستهان بها خاصة مع ظهور سياسات التسيير الحديثة التي تدعو لإرضاء المواطن/الزبون، وهو ما فرض الإهتمام بمفهوم الأداء ومعالجته من منظور كلي وشامل.

وسنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم معالم الأداء في القطاع العام، حيث سنحاول التطرق لتطور مفهوم الأداء في السياق العمومي، مكوناته وأبعاده.

المطلب الأول: تطور مفهوم الأداء

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في مجال التسيير، وكغيره من المفاهيم الإدارية عرف هذا المفهوم تطورات واضحة منذ بداية استعماله الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل تطور الأبحاث الاقتصادية والاجتماعية في مجال دراسة هذا المفهوم.

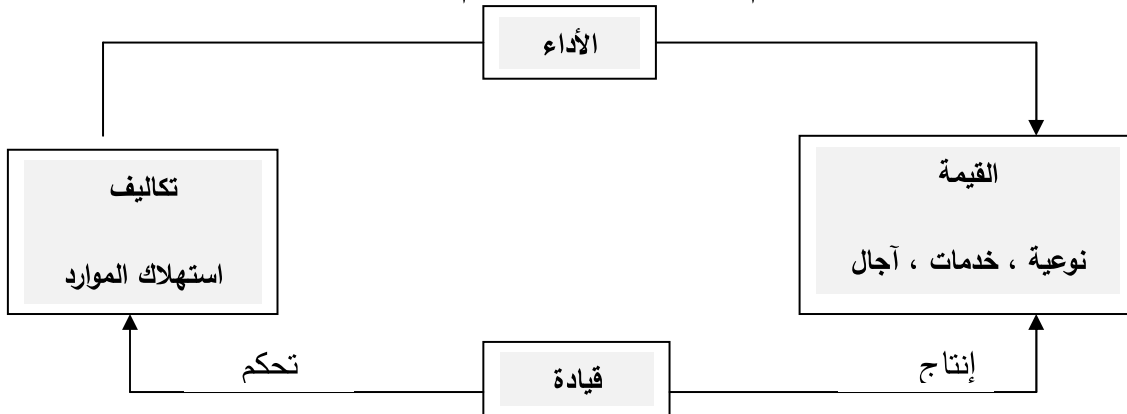
وتظهر دراسة لـ Martie MAADANI et Karim SAID، أن أول استخدام لمصطلح الأداء كان في مجال الرياضة، ثم انتقل إلى مجال الميكانيك، قبل أن يتم تبني هذا المفهوم في المنظمات، وقد نتج عن محاولة المقارنة بين مفهوم الأداء في المجال الرياضي ومفهومه في المجال الاقتصادي ما يلي¹:

¹- Martine MADANI et Karim SAÏD :«Management et Pilotage de la Performance», éd Hachette ,Paris , 2009 ,pp27-28.

- الأداء مفهوم ديناميكي، يتغير بشكل مستمر، فالأداء الرياضي يرتبط بالقدرة على تحقيق أهداف التنافس، والأداء المؤسسي هو دالة لأهداف المنظمة تضم مؤهلاتها الداخلية والخارجية ، إذ تتغير هذه الأهداف بتغير معطيات المحيط .
- يعتمد كل من الأداء في المنظمة والأداء الرياضي على طاقة ومجهود الفرد، ويتحسن الأداء كلما تضاعفت الجهود.
- كلا النوعين من الأداء يقومان على فكرة العدالة والمساواة من خلال فتح باب المشاركة أمام الجميع في المجال الرياضي والعدالة في المعاملة في المجال المؤسسي فيما يتعلق بالأجور الحوافز، نظام المكافآت والترقيات إلخ. كما يؤدي العمل الجماعي إلى تفعيل الأداء في جانبه الرياضي أو المؤسسي.

يرى فرانسوا فيرود " François GIROUD " أن مفهوم الأداء تطور في محتواه فبدلاً من الاعتماد فقط على الزمن المستغرق للأفراد و الآلات و المعدات لتحديد معدلات الأداء ،انتقل المفهوم إلى التحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهومه و طرق قياسه لينتقل بعد ذلك الإهتمام ببيئة المنظمة ببعديها الداخلي والخارجي، حيث أصبحت هذه الأخيرة تواجه تحديات جديدة ، بدأت بتطور علم التسويق و ظهور الفكر الإستراتيجي في الإدارة لا سيما الإستراتيجيات المختلفة لبورتر وأثرها الواضح على طرق التسيير والإدارة من أجل النجاح في السوق وتوسيع الحصة السوقية للمنظمات، التي لم يعد أداؤها مرهون بنخفيض التكاليف فقط ، وإنما أصبح أصبح يبحث عن إرضاء الزبون من خلال ما يعرف بخلق القيمة لهذا الأخير عند تعامله مع المنظمة الخدمية أو الإنتاجية¹ ، والشكل الموالي يوضح حلقة تطور مفهوم الأداء :

الشكل رقم 03: حلقة تطور مفهوم الأداء



Source : François Giroud et Autres :«**Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**», 3^{ème} Ed Gualino Editeur, PARIS,2008, p65.

¹- François GIROUD et AUTRES : «**Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**» ,3^{ème} Ed ed , Gualino Editeur, PARIS,2008,p72.

وإذا ما حاولنا دراسة تطور مفهوم الأداء عبر المدارس الإدارية ، فإننا نجد أن النظرة التقليدية للأداء تتجسد في دراسات المهندس فريديريك تايلور رائد مدرسة الإدارة العلمية الذي اهتم بمفهوم الأداء البشري و قياسه من خلال دراسته الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بهدف تحديد الوقت اللازم لإدارة الآلة وإيقافها في إطار ما يعرف بدراسة الحركة و الزمن، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أولت أهمية العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية وأثرها على أداء العامل.

في أوائل القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، حيث أصبح ينظر للأداء حينها على أنه فعالية التحكم في أسعار المنتجات من خلال التحكم في التكاليف الداخلية و أثرها على الوظيفة التجارية بصورة خاصة ومردودية المنظمة بصورة عامة، كما اعتبر الجانب التمويلي أحد أهم المعايير المحددة لأداء المنظمات، في صيغة ما يعرف بالأداء المالي دون إغفال الجانب البشري.

فقد شهدت فترة الثمانينات تحولا ملموسا في مجال إدارة المنظمات بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بصورة خاصة، ففي هذه الفترة أصبح اهتمام الدراسات بالموارد البشري وأثره على الأداء الكلي لا يقل أهمية عن باقي العوامل الأخرى، حيث اهتمت الدراسات بمناقشة كيفية تسييره كمورد من موارد المنظمة¹.

إنّ الحديث عن تطور الأداء وإدارته في منظمات الدولة انصب على المجال التطبيقي بمؤشرات المالية، ففي إطار الممارسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم في الدول الأوروبية ، كانت الإدارة الحكومية تعالج الأداء من خلال دراسة الإجراءات والآليات المساهمة في تكوين الموازنات الحكومية من خلال ممارسات حكومية تقوم على ربط الأنشطة الحكومية بتكاليفها ،وعلى العموم فإن البدايات الأولى لدراسة الأداء في السياق العمومي تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها²:

أ- الاتجاه الاجتماعي و السياسي :

في هذه المرحلة انصب الاهتمام على الجوانب السياسية والاجتماعية وتأثيرها على أداء المنظمات الحكومية، وقد مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وتخطيط طريقة استخدامها بصورة تسمح للمنظمات الحكومية بأن توجد علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلباتهم فقد تميزت هذه المرحلة بظهور

¹ -Michel BOYE et Gérard ROPERT :Gérer Les Compétences dans Les Services Publics, les Editions D'Organisation , Paris,1994,p11.

² -وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي : "أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ،2009، ص ص 22-33.

قيادات حكومية تعمل على استخدام الموارد بكفاءة أكثر وترسيخ هذا المنهج في المنظمات الحكومية وكان الطابع الغالب على تفكير القادة والمديرين هو الاعتقاد بإمكانية جعل أداء المنظمات العمومية وتحسينه مشابها لمنظمات القطاع الخاص بحدود كبيرة ، من خلال فكرة اختيار أعضاء هذه الإدارة ممن تتوفر فيهم القدرة على تحمل المسؤولية و التجربة والرغبة في التجديد والتغيير المستمر لجعل الأداء في أعلى مستوياته في الأجهزة الحكومية سواء من حيث الكم أو الكيف .

ب-الاتجاه الفكري التطوري :

لقد مثل تطور الظروف والمعطيات الاجتماعية والسياسية قاعدة أساس لتطوير الممارسات الإدارية في المنظمات الحكومية والإدارة العامة، وذلك من خلال بعدين أساسيين هما: البعد الفكري والبعد الفني وهو الاتجاه الذي ميز هذه المرحلة من خلال الاعتماد على محاور أساسية من ضمنها :

➤ المعرفة Epistemology: لقد حاول المفكرون في العلوم الاجتماعية الكشف عن تصورات نظرية جديدة تجعل من هذه الأخيرة مرنة نوعا ما في الإطار التطبيقي بصورة تسمح من التحقق من صدق الفرضيات ومن بين رواد هذه الأطروحات M. PORTER الذي يرى أن تجميع البيانات في العلوم الاجتماعية كان لا يتبع منهجية علمية واضحة وإنما كان يقوم على الصدفة، وهكذا مثلت هذه الطروحات مرجعا لترشيد استخدام المفاهيم من خلال تطبيقات ميدانية ، بداية لبروز دور مهم للتطبيقات الإحصائية و الرياضية والمحاسبية المساعدة على القياس ، ومع أن البدايات في هذه المرحلة كانت منصبة على تطوير نماذج عملية في إطار معياري مثالي، إلا أن التطبيقات اللاحقة كانت أكثر عملية وميدانية من خلال ظهور منهج التفكير الإحصائي .

➤ التفكير الإحصائي: لقد ركزت البحوث الإحصائية على تطوير أساليب مساعدة في دراسة وتحليل الأداء (كالاحتمالات، الإحصاء الوصفي...)، حيث طورت هذه الأساليب من إمكانية القياس والتحليل وانعكست ايجابيا على البحوث و الدراسات في مجال الأداء.

ت-اتجاه الأساليب الفنية و التطبيقات :

إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية نتج عنه اكتشاف آليات جديدة في مجال الأداء في السياق العمومي من أهمها :

➤ المسوحات الاجتماعية والاستقصاء: حيث كانت بعض بلديات المدن الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا تتبع منهج الاستقصاء لمعرفة الوضع الاجتماعي في مناطق معينة، وتعتمد نتائج هذه

المسوحات لإجراء تعديلات في الظروف الاجتماعية، وكذا معرفة مدى رضا المجتمع عن عمل المنظمات الحكومية وكذا آليات الحكم المعتمدة ونتائج الأداء الحكومي. إن هذه الإجراءات تقع في إطار ملاحظة الأداء الحكومي وجعل القياس يرتبط بالمستفيدين من الخدمات المقدمة من طرف المنظمات الحكومية.

➤ وحدات الإحصائيات: على غرار الإستقصاء والمسوحات أنشأت إدارات أغلب المدن الكبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا وحدات للإحصائيات تتابع مختلف الجوانب خاصة المالية منها وكذا القيام بإحصائيات خاصة ببعض جوانب السياسة الضريبية أو الإيرادات الضريبية والأداء الحكومي بصفة عامة، من أجل الارتقاء بالخدمة العمومية، وقد تعاضم دور هذه الوحدات خاصة بعد اتساع رقعة الجوانب التي تغطيها سياسات الأجهزة الحكومية مثل الاستثمار التعليم الصحة.. إلخ، وقد كانت هذه الإحصائيات في بدايتها ملخصات لإحصاءات عامة لتتطور فيما بعد وتصبح ما يعرف بتقارير الأداء التي مثلت وسيلة فعالة لإجراء مقارنات موضوعية حول العديد من الظواهر وكيفية معالجتها في المنظمات الحكومية وفي أوروبا تم تحديد منظمة خاصة أوكلت لها مهمة متابعة مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء الحكومي في مختلف القطاعات، وقد عملت هذه المنظمة على إجراء العديد من المؤتمرات واللقاءات قدمت فيها بالتحليل ما ورد في التقارير من خلال تقديم مطبوعات لمختلف الجهات المعنية بالشأن الحكومي.

➤ المحاسبة ومحاسبة التكاليف: إن تطور الإحصاءات وتقارير المنظمات الحكومية ارتبط بشكل كبير مع محاسبة التكاليف بعد أن تطورت مبادئها بشكل كبير من خلال تنظيم جوانب الإنفاق المختلفة في المنظمات الحكومية، وذلك ما تبرره العلاقة القوية بين محاسبة التكاليف والأداء، حيث أصبح الاهتمام بوضع الموازنات الخاصة بالأنشطة يقوم على تحديد منهج معين يقود إلى تحقيق النتائج والأهداف المرغوبة وهو ما يعرف بفعالية نشاط المنظمات الحكومية، وقدرتها على استخدام الموارد بشكل صحيح لتحقيق نتائج جيدة وهنا ظهر مفهوم الأداء القائم على الكفاءة و الفعالية .

➤ الكشوفات والعروض الإيضاحية: إن الكشوفات والعروض الإيضاحية تحاكي اليوم إلى حد كبير تقارير الأداء الكلي والجزئي في الإدارة المعاصرة، فقد كانت الأجهزة الحكومية في الولايات المتحدة وأوروبا تمارس هذا الإجراء من خلال إجراء جلسات عروض يتم المشاركة فيها من قبل العديد من الجهات الوصية بتقديم خدمات للمواطنين في إطار السياسة العامة، حيث يتم استعراض العديد من الكشوفات والمعلومات المتعلقة بالتوسع في التوظيف والاستثمار وكذلك الصحة والتعليم والمالية العامة.

- تحليل السياسة: لقد كانت الإحصائيات والعروض التي تهتم بالأداء والإنجاز في الأجهزة الحكومية أولى خطوات الاهتمام بتحليل السياسة المعتمدة من قبل الحكومات المحلية والفرالية في الولايات المتحدة الأمريكية والعديد من الدول الأوروبية، ويقوم تحليل السياسة على مشاهدات وملاحظات ميدانية تقدم للمعنيين من خلال استطلاعات الرأي، ويقوم تحليل السياسة على تحليل الجانب الكمي من خلال معطيات ومؤشرات إحصائية رقمية ونوعية، وهو ما مثل القاعدة الأساسية لما عرف فيما بعد بالاهتمام بالنوعية الشاملة في مجال صناعة القرار بالاعتماد على مؤشرات الأداء في القطاعات الحكومية .
- معدلات التوظيف: إن تطور الأداء في الأجهزة الحكومية والمنظمات العامة ينعكس على نسب التوظيف وتحسين الوضع الاقتصادي والاجتماعي، حيث تمثل مؤشرات التوظيف الفردي إحدى أهم المؤشرات العامة للأداء الحكومي، ويلاحظ إن التطور وتحسين الأداء الفردي يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات و تحقيق أحسن النتائج، لقد أخذت مؤشرات الأداء الفردي اهتماما واسعا خلال ق20 فبعد أن كان التأكيد على الجانب الكمي للأداء، تطور الأمر ليشمل العديد من جوانب الأداء الأخرى كالقدرة على التجديد و الإبداع و مؤشرات نوعية للأداء.
- بطاقة الأهداف: تتمثل بطاقة الأهداف في ذلك الإطار النموذجي الذي يضم قائمة بأسئلة وفراغات مناسبة للإجابة عليها، بحيث تظهر العدد الإجمالي للنقاط لجميع العناصر، ومن هذه البطاقات ما يكون لها دليل إرشادي يتضمن الإجابة كما ونوعا، ويعطيها القياس المناسب وقد انصب الاهتمام بهذه البطاقة وربطها بقياس الأداء في المنظمات الحكومية في الثلاثينات من القرن الماضي.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء

تكتسب دراسة مفهوم الأداء والعوامل المؤثرة أهمية بالغة في الدراسات الإدارية، إذ يصنف من بين المفاهيم الواسعة والدينامكية حيث وبالرغم من كثرة الدراسات المقدمة فيه إلا أنه لم يتم التوصل إلى مفهوم محدد له وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها هذا المصطلح. من خلال هذا المطلب سنحاول عرض بعض التعاريف التي أعطيت لهذا المفهوم كما سنحاول ترسيم حدود هذا المفهوم في السياق العمومي تبعا لما ورد في أغلب المراجع المعتمد عليها في الإطار.

يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال، وكغيره من المفاهيم الإدارية، عرف هذا المفهوم تطورات واضحة منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي، وهذا بفعل التطورات الاجتماعيةالاقتصادية، الإدارية... وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي نتج عنها العديد من

الإسهامات والأبحاث في مجال دراسة هذا المفهوم، ففي دراسة لويليامس ودانيال Williams & Daniel، فإنه ما بين عامي 1994-1996، تم نشر أكثر من 3600 بحث ومقالة علمية حول الأداء في العالم الغربي، إضافة للمؤتمرات والأيام العلمية التي نظمت لضبط حدود هذا المفهوم وإبراز معايير ومكوناته، وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات، إلا أن المجال - كما يرى الباحثان - لا يزال واسعاً ومتشعباً لمزيد من الدراسات والأبحاث لاسيما فيما يتعلق بعملية تقييم الأداء¹.

سنحاول فيما يلي تقديم بعض التعاريف التي قدمت للأداء.

1- **الأداء من الناحية اللغوية:** إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية To Perform، والتي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني تنفيذ المهام وتأدية الأعمال².

2- **الأداء من الناحية العملية:** يعبر الأداء في مضمونه على ثلاث مفاهيم عامة تتمثل في العمل، نتيجة العمل ومدى النجاح في تأدية العمل، وفي مجال التسيير فإن الحديث عن الأداء ومعايير يختلف من مجال لآخر، إذ أنه يعبر عنه بمعايير مختلفة من قسم لآخر في المنظمة فللجانِب المالي معايير وللجانِب الإنتاجي معايير والتسويقي كذلك³، وعلى العموم يتم التعبير عن الأداء بمجموعة من المؤشرات المعقدة نوعاً ما كما أنّ الحديث عن النجاح في تأدية العمل يقوم على رضا الأطراف الداخلية والخارجية للمنظمة فلا نجاح دون رضا فواعل السوق⁴.

وهو ما يذهب إليه فيريسلي FERICELLI في تعريفه للأداء حيث يرى أن هذا الأخير يعبر عنه من خلال علاقته بمؤشرات النجاح في تأدية المهام فهو نشاط يؤدي إلى النمو كسيرورة وليس كنتيجة تظهر في زمن معين بصورة وقتية⁵.

¹ - Williams, Daniel W :« Before Performance Measurements», Administration theory and praxis ,vol 24, N3 ,2002 pp 39-40.

² - ECOSIP (Economie des Systèmes Intégrés de Production): « Dialogue Autour de la Performance en Entreprise: Les Enjeux », Ed L'Harmattan, PARIS, 2000, p 15 .

³ - Ibid,p16.

⁴ - Sana Safa: « l'Etude de l'Influence de Choix Stratégiques sur la Performance des Entreprises Impliqués dans une Offre Publiques et Administratifs », Université Rohe el kods , Elkaslik LIBAN N°2,P 165.

⁵ - نبيل مرسي خليل: " الميزة التنافسية في مجال الأعمال " ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 87 .

وينقسم الأداء في المنظمات عامة كانت أو خاصة إلى:¹

- الأداء الفردي: ويتعلق بأداء الأفراد العاملين ومستوى كفاءتهم في العمل وسلوكياتهم؛
- أداء الوحدات التنظيمية: وهو الأداء الخاص بكل قسم من أقسام الإدارة، حيث يتم تحديد أهداف كل إدارة أو قسم على حدى، ومن خلال الأداء يتم التعرف على مدى بلوغ الأهداف المطلوبة؛
- الأداء المؤسسي: ويقصد به أداء المؤسسة (المنظمة) ككل وهو المفهوم الذي سنتناوله في هذه الدراسة.

هناك من الباحثين من يعتمد في تعريفه للأداء المؤسسي على أبعاد وجوانب كمية، بينما هناك من يعتبر أن مصطلح الأداء يتضمن أبعاد تنظيمية وأخرى اجتماعية، فضلا عن الجوانب الاقتصادية وهو ما ينطبق على مفهوم الأداء في المؤسسات العامة، فهذه الأخيرة غالبا ما تكون الصيغة الاجتماعية هي الطاغية على أهدافها بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية والسياسية، وهذا ما يدفعنا للقول بأن أداء المؤسسة العامة يتم تقييمه بصورة عامة من طرف الزبون/ المواطن الذي يقيم أداء المنظمات على أسس مختلفة يتصدرها نوع ومستوى الخدمة والمزايا التي يتم الحصول عليها².

وفيما يلي بعض التعاريف والأفكار المقدمة للأداء المؤسسي في مختلف أنواعه وخاصة الأداء في المنظمات العامة:

- **تعريف P. DRUKER:** الأداء هو القدرة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال ويتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wiersemen حيث يعتبران الأداء يتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل والتي بلورها معظم الباحثين في الاستمرارية والنمو³.
- **تعريف MILLER et RONILY:** ينظر هذان الكاتبان للأداء على أنه انعكاس الكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، كما نجد في الأدبيات الاقتصادية تعاريف تركز على الصيغة الاجتماعية للأداء بما فيها المسؤولية الاجتماعية ومشروعية النشاط في جانبه الاجتماعي⁴.

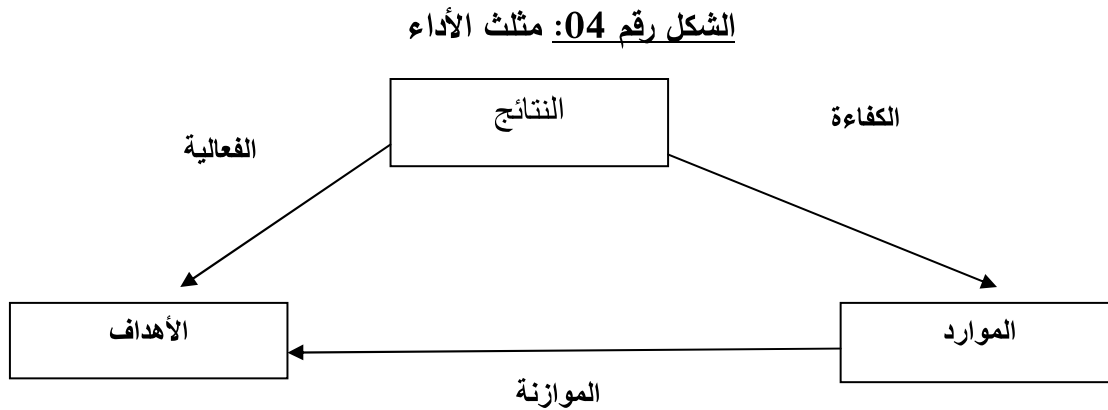
¹ - علي عباس: "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال"، دار إتراء، الأردن، 2008، ص ص 27، 28.

² - Synthèses de l'OCDE: «La Modernisation du Secteur Public»: Axer la Gouvernance Sur la Performances, décembre, 2004 p1

³ - عبد الوهاب شمام، بوكرة كميلية: "دور المؤشرات المالية و الإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009، جامعة المسيلة ج1، ص 257.

⁴ - عداي الحسين، فلاح حسن: "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 231.

- تعريف J.HANDRUIAN et D.KAISERGRUBER حيث يرى هذان الكاتبان أن الأداء هو « إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين إلى جانب الشرعية الاقتصادية»¹.
- تعريف Philippe LORTINO : «الأداء هو الفرق بين القيمة المقدمة للسوق ومجموع "القيم المستهلكة" وهي تكاليف تختلف باختلاف الأنشطة فبعض الوحدات (مراكز الأنشطة تعتبر مستهلكة للموارد وتساهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها والأخرى مراكز ربح وهي في نفس الوقت مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتساهم بهامش في الأداء الكلي للمنظمة، أي أن الأداء يعني مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة»².
- وترى Annie BARTOLI في كتابها حول التسيير في المنظمات العمومية أنه لا يمكن الحديث عن الأداء دون التوفيق بين الثلاثية (الموارد-النتائج-الأهداف)، من خلال مثلث الأداء المعروف والموضح في الشكل الموالي:



Source: Annie BARTOLI «Le Management Dans Les Organisations Publique », 2ème ed, Ed Dunod, Paris, 2005, p79.

¹- الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 07، 2009-2010، ص 218.

²-Philippe LORINO : « Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences », Editions d'Organisation, Paris, 2003p 152.

فالأداء حسب Bartoli هو عملية أساسها الكفاءة والفعالية للوصول لمستوى معين من النتائج المسطرة لمدة زمنية معينة، شرط توفر الرغبة والقدرة والإمكانات الضرورية لتحقيق ذلك، في ظل توافر نوع من التفاعل والتنسيق بين الأنظمة الفرعية للمنظمة من جهة والمحيط الخارجي من جهة أخرى¹.

وفي سياق الحديث عن الأداء في القطاع العام ترى منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OCDE) أن دراسة الأداء في هذا القطاع ليس بحديث، فطالما كانت المنظمات العمومية تسعى لتطوير أدائها من خلال محاولة إرضاء المواطن الذي يعتبر الحاكم الأول والأخير على أداء المنظمات العامة وتتنظر المنظمة للأداء في القطاع العام على أنه يمثل نشاط السلطات العمومية من خلال نصوص السياسة العامة التشريعية منها والتنظيمية ورصد مدى تنفيذ هذه النصوص².

• يرى P.DRUCKER أن الأنشطة والمنظمات التابعة للدولة لا يمكن أن ينظر لها بنفس منظور أداء المنظمات التابعة للقطاع الخاص، ويعود ذلك إلى الطبيعة المعقدة للمهام والأنشطة الهيكلية وطرق التشغيل وإدارة المنظمات العامة، بالإضافة إلى الأسس الأيديولوجية والقانونية والسوسيوسياسية التي يقوم عليها نشاط المنظمات العامة، هذه الأسس لطالما شكلت عائقا أمام محاولات الباحثين في تحديد المعايير والأبعاد الاقتصادية والإدارية التي تسمح بوضع نموذج موحد، يتم من خلاله تحديد مفهوم الأداء في القطاع العمومي تبعا لبعدي الكفاءة والفعالية. فقد طرح الباحثون تساؤلات عديدة حول مفهوم الأداء في القطاع العام، هل يتم بناء على مدى بلوغ الأهداف ورؤية ورسالة المنظمة وقيمها الإستراتيجية؟، أم بمستوى مهارات الأفراد؟، أو من خلال القواعد العامة لمقارنة المدخلات بالمرجات/الموارد بالنتائج؟، أم أن الأداء هو مقارنة نشاط الإدارة مقارنة بالإدارات الأخرى؟، أو من خلال حكم المستفيدين (أفراد المجتمع) على نشاط هذه المنظمات؟، أم هو كل هذه العناصر مجتمعة؟.

بناء على هذا فإنه يصعب تحديد تعريف شامل للأداء في المنظمات العامة بنفس الصورة التي يقوم عليها في المنظمات الخاصة، إذ يجب أن نأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مفهوم الأداء في السياق العمومي الجهة التي ستقوم بالتقييم ومعايير التقييم، اللذان يجب أن يغلب عليهما مبدأ العدالة عند تقييم المنظمات العمومية سواء كانت منظمة، وزارة، سياسة أو برنامج حكومي³.

¹ -Annie BARTOLI: op.cit, p79.

² -Synthèses de L'OCDE :OP.CIT,p2.

³ -Denis PROUX :«**Management des Organisations Publiques**»:Théorie et Applications, 2éme Ed, Ed Presse de L'Université de QUEBEC,CANADA,2008, pp34-39.

وفي رأينا الخاص فإن الأداء في السياق العمومي يضم جميع عناصر التقييم المذكورة سلفا، لا سيما وأن ميكانيزمات تسيير منظمات قطاع الخدمات العامة لم تعد تقتصر على تقديم الخدمات للمواطن فقط وإنما أصبحت هي الأخرى تعمل في محيط تنافسي يفرض عليها مراعاة العديد من الجوانب الإستراتيجية من حيث تحديد رؤيتها ورسالتها التي لا بد أن يكون إرضاء المواطن هو محورها الرئيس، حيث يجب أن تعمل على تقديم خدمات ترقى لتطلعاته وهو ما يفرض توفرها على مهارات وكفاءات تعمل على القيام بالأنشطة الموكلة لها ضمن بعدي الكفاءة والفعالية.

المطلب الثالث: مكونات الأداء

تتفق أغلب الدراسات على أن الأداء يضم في طياته مفهومين هما الكفاءة والفعالية *Efficacité et* *Efficiency*، وهو ما قدمته الباحثة A.BARTOLI من خلال تحديدها لمثلث الأداء في المنظمات العمومية وسنحاول فيما يلي التطرق بنوع من التفصيل إلى مكونات الأداء:

1- **الفعالية *Efficiency***: لقد قدمت العديد من التعاريف لهذا المصطلح، حيث ركزت بعض التعاريف على مدى تحقيق النتائج والأهداف المرسومة، وهو ما ينطبق على تعاريف كل من Vincent PLAUCHET و WALKER & RUIBERT حيث يرى الأول أن الفعالية هي: «القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة»¹.

وفي تعريف الباحثان WALKER & RUIBERT، نجد أن الفعالية تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية مقارنة بمنافسيها².

نلاحظ أن هذين التعريفين ركزا على بعد واحد في الفعالية وهو (بلوغ الأهداف/النتائج)، أي أن الفعالية حسب هذا المفهوم يمكن تلخيصها في العلاقة بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة أو العلاقة بين النتائج المسطرة والنتائج المحققة.

¹ - Vincent PLAUCHET : « *Mesure et Amélioration des Performance Industrielles* », tome 2, UPMF, France, 2006, p45.

² -Jean –Emile DENIS et AUTRES: « *Orientation Marché et performance: intégration des évidences empiriques* » ,dans Archives Ouvert UNIG, (université de Genève-SUISSE) Sur le site : <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5862>.

كما توجد تعاريف أخرى للفعالية، من بينها:

- تعريف Freeman et Bernard HANNAN اللذان ينظران للفعالية على أنها تركز على الأهداف كمؤشر لقياسها بناءً على الموارد المتاحة¹.
- تعريف رفعت عبد الحليم الفاعوري، في مقالته حول الأداء الحكومي حيث عرفها بأنها: «القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، فالفعالية تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة»².

من خلال ما سبق عرضه نستطيع أن نقول أن الفعالية تمثل بعداً من أبعاد الأداء في القطاع العام، على غرار منظمات الأعمال وهي تتمثل في العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة في مختلف مجالات ونشاطات المنظمة العمومية، وإن كان قياس الفعالية بالنظر إلى خصوصية القطاع العام يتطلب مراعاة الصالح العام بصورة قد تجعل من عملية رسم هذه العلاقة المذكورة تتسم بنوع من التعقيد .

2- الكفاءة Efficacité: إن أغلب التعاريف التي تناولت مفهوم الكفاءة ، تربط هذه الأخيرة بالعلاقة بين

النتائج المرسومة والأهداف المحققة، وفي هذا الإطار يمكن أن نعرض التعاريف التالية:

- تعريف Wellber et Ruekertz «الكفاءة هي قدرة مردودية المؤسسة، وهي مقياس يتعلق بالمرجات ومقارنتها بالمدخلات»³.
- تعريف Vincent PLAUCHET: «الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، فالنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة»⁴.

يرى الباحث أنه وقبل ممارسة أي نشاط إنتاجي أو خدمي، صناعي أو تجاري، فلا بد من تحديد المهام المطلوبة بدقة وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك بصورة تسمح بالقيام بالأنشطة المحددة، تبعاً للإمكانيات المتوفرة بصورة مساوية أو أقل، فإذا كانت الإمكانيات المستخدمة تفوق الأهداف المرسومة من حيث التكلفة فإن النشاط قد تم إنجازه بصورة غير كفؤة⁵.

¹ - طبيبي الطيب وحجاب عيسى: "فعالية المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009 ، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة، ص 132.

² - رفعت عبد الحليم الفاعوري: "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 31.

³ - Jean –Émile DENIS et autres : OP.CIT, p11.

⁴ - Vincent PLAUCHET : OP.CIT, p6.

⁵ -Ibid, p7.

إن مفهوم الكفاءة في القطاع العمومي لا تختلف عنه في القطاع الخاص باعتبارها تقوم على معادلة طرفيها الإمكانيات والأهداف وهو ما يتوفر في نشاط المنظمات باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه وفي هذا السياق نجد التعريف التالي: «الكفاءة في المنظمة العمومية هي الاستخدام الأمثل لموارد الدولة بأقل تكلفة ممكنة وهي تقاس بمدى رضا المواطن/الزبون عن نشاط المنظمة في الأجل المتوسط والطويل»¹.

من خلال التعاريف السابقة للكفاءة يمكننا أن نقول أن هذه الأخيرة تعني ضرورة إنجاز الأنشطة على نحو صحيح من خلال ضرورة الاستخدام العقلاني والرشيد للموارد المتاحة، بصورة تسمح ببلوغ الأهداف المرجوة ، و التي -كما هو الحال- في مفهوم الفعالية تحكمها خصائص النشاط العمومي الذي يتمثل محوره الرئيس في تقديم خدمة عامة تراعى فيها المصلحة العامة فيما يتعلق برسم الأهداف و ما يترتب عليه من تنفيذ.

المطلب الرابع: أبعاد الأداء

يمثل الأداء مفهوماً واسعاً وشاملاً للعديد من الجوانب، إذ لا ينحصر فقط في الجانب الاقتصادي، وإنما يتعداه لمجموعة أخرى من العوامل، هناك من يحددها بثلاث، بما فيها الجانب الاقتصادي وهناك من يحددها بأربع جوانب من خلال إضافة البعد البيئي. يمكن التمييز بين الأبعاد المذكورة فيما يلي:

1- **البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المنظمة في المجال التنظيمي والإداري لتحقيق أهدافها، حيث يكون لدى مسيري المنظمة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنظمة بإمكانها أن تصل إلى مستوى فعالية ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية ولا يتعلق بالفعالية الإدارية والتنظيمية².

ومن بين المعايير التنظيمية نذكر³:

- احترام الهيكلة الرسمية والإجراءات تفادياً لعدم وقوع اختلالات عند ممارسة النشاط.
- العلاقات بين المصالح: والهدف من هذا العنصر هو العمل على توفير الانسجام والتنسيق بين المصالح الإدارية من خلال محاولة تقليص النزاعات بين المتعاملين.

¹-Benôt Ndi ZAMBO: «L'Evaluation de la Performance :Aspects Conceptuels », Séminaire sur L'Evaluation de la Performance du Secteur Public ,CAFRAD/ACBF,BANJUL,GAMBIE 26-30 Mais 2003, Sur le site :

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CAFRAD/UNPAN010089.pdf>(, consulté le 02/02/2013)

²- Yves SIMON et Patrice JOFFRE, **Encyclopédie de Gestion** ,2éme Ed ,Ed Economica ,Paris,1997,p220.

³- عبد الوهاب شمام، بوكرة كاميليا، مرجع سابق، ص 257.

- الانتقال الجيد للمعلومات: إن الانتقال الجيد للمعلومات ما هو إلا تجسيد لعلاقات الانسجام والتنسيق بين المصالح إذ لا بد من تحقيق انتقال جيد للمعلومة بطابعه الأفقي والعمودي داخل المنظمة.

- مرونة الهيكلية: وهي مقدرة الهيكلية التنظيمية على التغير تكيفا مع قيود المحيط ومتطلبات الزبائن وتماشيا مع التحولات الاقتصادية والقانونية، وبالنسبة للمنظمات العامة نستطيع أن نقول أن البعد التنظيمي للأداء فيها متماثل على أساس أن هذه الأخيرة غالبا ما تحكمها نفس القوانين والتشريعات المحددة بصورة مركزية.

2- البعد الاجتماعي: ينظر للأداء الاجتماعي عموما بأنه النتائج التي تحققها المنظمات في المجالات غير الاقتصادية، من خلال الممارسة الفعالة للرسالة الاجتماعية للمنظمة العمومية، بما يتوافق مع قيمها الاجتماعية، ويهدف الأداء الاجتماعي إلى الربط بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

ويعرف فريق عمل الأداء الاجتماعي *Social Performance Task Force (SPTF)* الأداء الاجتماعي بأنه: «الترجمة الفعالة للرسالة الاجتماعية لمنظمة ما، إلى ممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المتعلقة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعزولين، وتحسين جودة الخدمات المالية وخلق مزايا للعملاء وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات باختلاف أنواعها، حيث يتضمن الأداء الاجتماعي ضرورة احترام حقوق الإنسان، المساواة في المعاملة وتوفير الظروف المناسبة للعمل وبالتالي فهو يركز على مدى قدرة المنظمة على تلبية حاجات المتعاملين¹.

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند المتعاملين مع المنظمة على اختلاف مستوياتهم، فمستوى رضا الزبائن والمواطنين يعتبر مؤشرا على مدى تحقق البعد الاجتماعي للأداء وتتجلى أهمية هذا البعد في كون الأداء الكلي للمنظمة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا ما أهمل الجانب الاجتماعي، كما أن البعد الاجتماعي للأداء يضمن بصورة أساسية المناخ الاجتماعي السائد داخل المنظمة وكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخلها.

¹ -Le Centre Des Jeunes Dirigeants D'Entreprise : «Le Guide de la Performance Globale», Edition D'Organisation ,Paris, 2004, p10.

وفي هذا الإطار فإنه ومن أهم النقاط الواجب الاهتمام بها ما يلي¹:

- طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على جودة القرارات المتخذة؛
- أهمية النزاعات والأزمات الاجتماعية من حيث العدد والخطورة... إلخ؛
- مستوى رضا العاملين؛
- معدل دوران العمل؛
- الغيابات والتأخرات؛
- المناخ الاجتماعي السائد.

المبحث الرابع: تقييم وتحسين الأداء في منظمات القطاع العام.

على غرار منظمات القطاع الخاص تحتاج منظمات القطاع العام إلى عملية تقييم الأداء لكي تستطيع من خلالها الحكم على كفاءة وفعالية أنشطتها ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين في أفضل صورة وعلى أكمل وجه، وعملية تقييم الأداء في المنظمات تكتسي أهميتها في كونها وسيلة للكشف عن الإنحرافات والعمل على تصحيحها لتحسين الأداء، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى ماهية وأهمية تقييم الأداء والصعوبات التي تواجه هذه العملية في القطاع العام لنعرض في الأخير مفهوم تحسين الأداء باعتباره الهدف الرئيسي لعملية التقييم.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

يمثل تقييم الأداء مرحلة هامة من مراحل النشاط الإداري، وقد مثل الحديث عن قياس وتقييم الأداء اهتمام المدارس الإدارية منذ بدايات القرن العشرين أين تطور الاهتمام بأداء المرافق والقطاعات العمومية التي وتحت تأثير العديد من العوامل أصبحت تتسم بعدم الكفاءة من حيث الأداء وكذا من حيث استخدام الموارد المتاحة².

لقد تطور الاهتمام بكفاءة المنظمات العامة منذ الستينات من خلال التركيز على إدارة تمويل المشاريع في هذه الفترة، وعلى تقييم البرامج في فترة السبعينات، إلا أنّ فترة التسعينات مثلت الفترة التي أخذ فيها الاهتمام بالأداء وتقييمه في القطاع العمومي يتزايد من طرف الحكومات، خاصة الأمريكية والبريطانية، حيث أصبحت

¹-Encyclopédie de Gestion : **Performance** , Tome 2ed, Ed Economica, Paris,1997,p 2202.

²-**Encyclopédie Universalis** :Ed Encyclopédia Universalis, France ,Tome 7,2002,p816.

سبل تحسين أداء المنظمات الحكومية الشغل الشاغل للحكومات والباحثين من أجل الرفع من كفاءة وفعالية هذه المنظمات وتحقيق تطلعات المواطنين في مجال تقديم الخدمات¹.

ويعود هذا الاهتمام لمجموعة من العوامل، لعل أبرزها هو تجديد الفكر الليبرالي في تلك الفترة وتأثير النظريات الحديثة التي واكبت هذا التجديد، وعلى العموم سيتم التطرق لهذه النقطة بأكثر تفصيل في مباحثنا اللاحقة.

1- تعريف تقييم الأداء:

يمثل الأداء الظاهرة الشاملة لمجمل فروع وحقول الدراسات الإدارية، وتعتبر عملية تقييم الأداء عملية مركبة وتخضع للعديد من التأثيرات لاسيما في القطاع العمومي، نظراً لخصوصيات هذا الأخير، وانطلاقاً من اختلاف الباحثين حول مفهوم الأداء، فإنّ تقييم الأداء بدوره عرف وجهات نظر مختلفة عند تعريفه سنحاول عرضه فيما يلي:

أ. **تقييم الأداء كعملية اتخاذ القرار:** «تقييم الأداء هو التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال مدى جودة الأداء واتجاهات القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمنظمة بما يحقق الأهداف المرجوة منها»².

وهو التعريف الذي يوافق إلى حد بعيد تعريف الدكتورة عابدة سيد الخطاب، حيث ترى بأنّ تقييم الأداء هو عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمشروع بما يحقق أهدافاً محددة من قبل³.

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أن تقييم الأداء يمكن أن ينظر له كجزء من عملية الرقابة التي هدفها اتخاذ القرارات، وهو ما يوافق التعريف التالي لتقييم الأداء: «يمثل تقييم الأداء مرحلة من مراحل الرقابة لأنها تكشف الانحراف عن الأهداف الموضوعية، كما أنها مرحلة من مراحل التخطيط لأنها أداة لترشيد القرارات التخطيطية الناجحة بالاعتماد على التغذية العكسية»⁴.

¹- Denis PROUX : OP.CIT 8, p 34.

²- منصور حامد منصور، ثناء عطية فراج: "المراجعة الإدارية وتقييم الأداء"، جامعة القاهرة، مصر، 1997، ص 77.

³- عابدة سيد الخطاب: "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات" سياسات إدارية"، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 2000، ص 40.

⁴- عبد الغفور حسن، نزار قاسم الصفار: "تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في مدينة الموصل"، دراسة تحليلية للفترة 1993-2000، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24/4 العدد 70، 2002، ص 65.

ب. تقييم الأداء كأداة لتقييم النتائج: هناك من ينظر للأداء على أنه أداة للإدارة بالأهداف وهو الاتجاه الذي يرى بيتر دروكر Peter DRUCKER أنه أحد أهم الاتجاهات الفكرية التي انتشرت في بداية السبعينات والذي يركز على مفهوم تقييم الأداء الذي عرفه الباحث بأنه: «عملية تهدف إلى قياس ما تمّ إنجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة، مقارنة بما تمّ التخطيط له كما ونوعاً، باستخدام مجموعة من المعايير والمؤشرات، مع تحديد أوجه القصور والانحراف إن وجدت وتحديد سبل علاجها في المستقبل»¹.

ونجد تعريف آخر يضم نفس المعنى «يتمثل تقييم الأداء في تلك العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والسلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة»².

ت. تقييم الأداء كقياس: هناك من الباحثين من يرى أن تقييم الأداء هو عملية قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، ففي دراسة لـ Joel ANDERSON and OTHERS "جويل اندرسون وآخرون" حول كيفية قياس، حيث اعتبروا أن قياس الأداء هو منهجية تساعد في فهم و تحسين الأعمال التي تقوم بها المنظمات، حيث يضمن لها معرفة ما يلي:³

- إلى أي مدى تعمل المنظمة بطريقة صحيحة؛
- مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
- مدى قدرة المنظمة على إرضاء عملاء؛
- مدى توفر المعلومات المساعدة على رقابة العمليات في المنظمة؛
- تحديد مجالات تحسين الأداء.

وينظر لتقييم الأداء كقياس بأنه عملية يتم من خلالها الكشف عن الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، والعمل على تحسينها من خلال مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل بغية تقييم مدى تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها المحددة في الوقت الحالي⁴.

¹- P.DRUCKER: «The Practice Of Management », Harper Business ,U.S.A, 2006, p 122.

²- سيد محمد جاد الرب: "استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء: الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2009، ص 50.

³- Joel ANDERSON and others: « How to Measure Performance», Hand Book of Techniques and Tools ,Oct,1995,p56.

⁴- A. Robert ANTHONY and Vijay GOVINDARAJAN: « Management Control System », 9th Ed, Mac Graw Hill, NEW YORK, USA, 1998, p461.

من خلال مختلف المداخل التي قدمت تعريفا لتقييم الأداء نستطيع القول أن تقييم الأداء هو نظام يشتمل على النقاط التالية:

- تنفيذ وبلوغ الأهداف المسطرة بكفاءة؛
- الاستغلال العقلاني للموارد المتاحة؛
- توفير المجال والمعطيات المساعدة على اتخاذ القرارات التصحيحية؛
- الرفع من مردودية أنشطة المنظمة والعمل على معالجة النقائص؛
- تقييم الأداء هو نظام يتسم بالاستمرارية.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء

على غرار منظمات القطاع الخاص، تحتاج منظمات القطاع العام إلى عملية تستطيع من خلالها الحكم على كفاءة وفعالية أنشطتها، ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين في أفضل صورة وعلى أكمل وجه لتحقيق رضاهم.

فقد بدأ الاهتمام بعملية تقييم الأداء في القطاع العام يأخذ حيزاً وافراً من اهتمامات الحكومات والباحثين نظراً لكون هذه العملية تسمح للمنظمات العامة بتقييم ممارساتها الحالية، ومدى تحقيقها لأهدافها المسطرة، حيث يمثل تقييم الأداء منهجاً استراتيجياً يسمح للحكومات بالرفع من كفاءة أداء المنظمات والهيئات التابعة لها، من خلال تطوير أداء العاملين، وخلق العمل وتفعيل تطبيق الإستراتيجية المرسومة لكل قطاع. وتبرز أهمية تقييم الأداء في القطاع العام فيما يلي:

- تساعد مؤشرات تقييم الأداء المستويات الإدارية العليا على التعرف على أسباب الانحرافات التي تم اكتسابها حتى يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها، كما يساعد تقييم الأداء في إظهار جوانب القوة والضعف في المنظمات والعمل على تحليلها ومعالجتها¹.
- يساعد تقييم الأداء على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف من خلال ترشيد الطاقة البشرية واتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف، وكذا توجيه الأنشطة نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم².

¹ - سعد صادق البحيري : "إدارة توازن الأداء"، دار الجامعة، مصر، 2004، ص 89.

² - منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج: مرجع سابق، ص 78-79.

➤ يسمح تحليل وإدارة أداء النشاط العمومي، بالتنبؤ وتحديد نوعية الخدمات المطلوبة من المواطنين من خلال العمل على تقييم الاحتياجات الخاصة بهم ومقارنتها بمستوى الخدمات المقدمة من طرف المنظمات العمومية باستخدام مؤشرات مناسبة¹.

➤ تحتاج منظمات القطاع العام لعمليات تحسين مستمرة في مجال تقييم الخدمات التي تقدمها وذلك بسبب العجز المتزايد في الموازنات الحكومية، بالإضافة إلى ندرة الموارد والتطورات التي يشهدها العالم في جميع المجالات، وتأثيرها على سلوك ومتطلبات المواطن/الزبون، وهو ما جعل حكومات القرن الحالي تبحث عن آلية تسمح لها بتفعيل أدائها².

➤ تختصر جويل أندرسون Joël ANDERSON أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- الرقابة؛
- التقييم الذاتي ؛
- التحسين المستمر؛
- تقييم الإدارة.

لقد كان لعدم استقرار بيئة ومحيط القطاع العام والتغيرات التي مست دور الدولة في الحياة الاقتصادية وظهور النظريات الحديثة في مجال التسيير كالإدارة بالأهداف، التسيير العمومي الجديد الحكم الراشد، وما يتضمنه من مفاهيم المسائلة والشفافية، كل هذه المعطيات أثرت على اهتمام الحكومات والقطاعات التابعة لها بتقييم الأداء وسبل تفعيله.

¹-ALECIAN et Autres : «Des Systèmes de Pilotage Dans le Service Public»,les éditions D'Organisation, PARIS,1996,p2.

²- Raymond SANER : «[Quality Assurance for Public Administration: A Consensus Building Vehicle](#) in« **Public Administration** »(Lithuanian Public Administration Training Association Journal)N0 2,2002-2003, pp 22-25.

المطلب الثالث : صعوبات تقييم الأداء في منظمات القطاع العام

تمثل عملية تقييم الأداء في منظمات القطاع العام حلقة جوهرية في العملية الإدارية المتكاملة، التي من خلالها يمكن للمنظمات العامة أن تحقق التميز في الأداء، من خلال العمل على تقديم خدمات عالية ذات جودة. غير أن قياس وتقييم الأداء بشكل دقيق في القطاع العام تعترضه عدة صعوبات يمكن أن نذكر من أهمها:

1- طبيعة الخدمات العامة (الحكومية):

إن الميزة الأساسية لمنتج قطاع الوحدات الحكومية تتمثل في اللاملموسية، وهو ما يجعل من الصعوبة قياسه ومن ثم عدم دقة نتائج التقييم الذي يقام على معايير غير كمية مما سينعكس بطبيعة الحال على مدى قياس فعالية البرامج الحكومية، نظرا لصعوبة قياس عائداتها بصورة كمية، وهو ما يمثل عائقا كبيرا في تقييم أداء قطاع الخدمات العامة بنفس المستوى الذي يكون عليه التقييم في قطاع الأعمال، على اعتبار أن هذا الأخير ينتج منتجات ملموسة ومادية يسهل إخضاعها للقياس الكمي¹.

إن الاستناد على القياس الكمي للمدخلات والمخرجات كمؤشر للحكم على فعالية أي نشاط، يمثل عائقا لتقييم أداء أنشطة وحدات الجهاز الحكومي، لأنه من الصعب إجراء هذا القياس بالنسبة لمخرجات هذه الأخيرة إذا ما افترضنا - طبعا - إمكانية قياس المدخلات في صورة وحدات مالية، ضف إلى ذلك فإن الطابع الاجتماعي لتقديم الخدمات العامة يتطلب تحقيق مستوى أداء تتعادل عنده تكاليف المدخلات مع منافع المخرجات، انطلاقا من أن الهدف الأول للبرامج الحكومية - لاسيما في المجال الخدمي - هو تلبية حاجات ورغبات المواطنين الذي بدورهم يصعب عليهم إجراء تقييم موضوعي للخدمات المقدمة لهم نظرا لعدم ملموسيتها وهو ما يجعل مشكل القياس لا يقتصر فقط على الجهاز الإداري الحكومي وإنما يمس طالب الخدمة كذلك.

نجد في الأدبيات المختلفة الدراسة للعلاقة بين القطاعين العام والخاص أن هناك اختلاف بين مؤشرات الأداء في القطاع الخاص وتلك الخاصة بالقطاع العام، حيث أنّ صعوبة تقييم نتائج إدارة الخدمة العامة من المميزات العديدة التي تفرق بين القطاعين. ويؤكد الباحثون أنّ الفرضية الموضوعية والتي مفادها وجود علاقة خطية ومباشرة بين النظام (مدخلات- عمليات - مخرجات)، والمعبر عنها بدالة الإنتاج لا يمكن إسقاطها على

¹- حماد أكرم إبراهيم: "تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية: بحث تطبيقي على عدد من الوزارات الحكومية في قطاع غزة"، مؤتمر الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص 12.

أنشطة الإدارة العامة الخدمية، باعتبار أن هذه الأخيرة هي أكثر تعقيداً، يرى Boukaret et Halachmi أن أنظمة تقييم الأداء في التنظيمات العمومية متباينة وغير متشابهة، إلا أن هذا لا يمنع من الأخذ بالقاعدة العامة في هذا المجال والتي تنص على:¹

- عدم تنظيم أنظمة قياس وتقييم أداء إدارة الخدمة العمومية حول تنظيم معين مأخوذ بشكل منفرد فالنتائج هي حصيلة مختلف أنشطة الهيئات العمومية المترابطة فيما بينها بنوع من التشابك، لهذا يجب مراعاة القطاع السياسي بأكمله، أو أخذ سلسلة بأكملها من المنتجات والخدمات، لاسيما وأن النتائج والآثار من الممكن أن تكون عقلانية أو معنوية، وفي جميع الحالات تكون متأثرة بالمحيط السياسي.
- تمثل الآثار والنتائج الوسيطة أو النهائية المتحصل عليها بعد فترات زمنية متباعدة هي الاهتمام الأكبر للبرامج الحكومية مما يجعل من المخرجات الكمية لا تمثل هدفاً بحد ذاته في هذا السياق.

2- غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية:

إنّ عدم وضوح المهام الخاصة بكل وحدة من وحدات الجهاز الحكومي من شأنه خلق العديد من الصعوبات التي تؤدي إلى تمييع المسؤولية ومن ثم إجهاض المساءلة والمحاسبة، بما يعوق قياس الأداء المؤسسي للمنظمات العمومية، ومن بين هذه العوائق نذكر:²

- التداخل في اختصاصات الأجهزة الحكومية؛
- الازدواجية والتضارب في معظم الأعمال التي تؤديها هذه الأجهزة؛
- التخبط في ممارسة النشاط بين الإدارة المركزية والمصالح والفروع التابعة لها في المناطق المختلفة.

3- الروتين في تسيير العمل الحكومي:

في ظل غياب الأهداف القابلة للقياس الكمي، وغياب مؤشرات تسمح بذلك، ينتج اهتمام الإدارة العمومية إلى تتبع مدى تطبيق الإجراءات واللوائح التنظيمية، وكذا الاهتمام بالجوانب الشكلية، وما يدعم هذا التوجه نحو تطبيق الإدارة بالإجراءات هو تركيز أجهزة المسائلة والمحاسبة على مراقبة مدى إلتزام تلك الوحدات بالإجراءات دون الاهتمام بالمعطيات الأخرى التي من شأنها تعطيل وإعاقة الأداء المؤسسي.

¹- رفاع شريفة: "أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية"، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 8، 2010، ص 73.

²- حماد أكرم إبراهيم: مرجع سابق، ص 12.

4- الإختلالات المتعلقة بعنصر العمل:

وتتمثل صعوبات العمل بصورة أساسية في التضخم الوظيفي وسلبياته العديدة من ازدواجية المسؤولية الإدارية، طول الإجراءات وخلق مستويات تنظيمية غير ضرورية، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- في ظل التضخم الوظيفي في المنظمات الحكومية تتجه المشاركة الفعلية للفرد في العملية الإنتاجية إلى الانخفاض، وهو ما يعني أنّ الإنتاجية الحدية لبعض الأفراد العاملين بها تكون منخفضة، وعليه فإن كل زيادة إضافية في عدد العاملين سيجعل الإنتاجية الحدية تستمر في الانخفاض، وقد تصل الإنتاجية في بعض الحالات إلى الانعدام.
- يؤدي التضخم الوظيفي إلى عدم قدرة المنظمات على تحديد معايير نموذجية لأداء العنصر البشري، ومن ثم غياب المعايير الدقيقة التي يمكن للمنظمات العمومية الاسترشاد بها في تحديد ما يلزمها من القوى العاملة.

5- غياب المعيار الكمي للمخرجات:

إن الكثير من العمل الخدمي الذي تؤديه بعض الأجهزة الحكومية لا يتسم بالتكرار، مما يتعذر معه إنشاء معيار "أمي" للمخرجات لوقت الأداء خلال فترة محددة، مما يشكل صعوبة في قياس أداء تلك الأجهزة ويتضح من ذلك عدم قابلية أهداف القطاعات الحكومية للقياس الكمي إلى جانب عدم الأخذ بمعايير أخرى اجتماعية واقتصادية لقياس نتائج أداء هذه القطاعات.

6- غياب رقابة الملكية:

في الوقت الذي تمارس فيه الملكية الخاصة دوراً فاعلاً في الرقابة على أداء الإدارة في القطاع الخاص بما يتيح لها التأكد من تحقق الأهداف الموضوعية من عدمه، نجد أنّ هذا النوع من الرقابة غير متوافر في حالة المؤسسات الحكومية، حيث تسود حالة من اللامبالاة أو الإهمال في القياس، للدرجة التي تجعل منه مجرد عملية صورية، يهتم فقط بإبراز الجوانب الشكلية في حالة القيام به. ولقد دعم من هذا التوجه انحراف أخلاقيات بعض العاملين بتلك الأجهزة، وتداعى درجة ولائهم للعمل الحكومي.

7- التداخل في تقديم نفس الخدمة بين القطاعين الحكومي والخاص:

لم يعد تقديم الخدمات حكراً على القطاع العام فقط بل نلاحظ اليوم أن العديد من الحكومات تُتيح الفرصة للقطاع الخاص للمشاركة في تقديم العديد من الخدمات التي يقدمها القطاع الحكومي للمواطنين. ولقد نتج عن هذا التوجه تداخل أدى إلى صعوبة قياس الأداء المؤسسي للوحدات الحكومية لا سيما في ظل اشتراك

القطاع الخاص معها في أداء جزء من الخدمة التي قدمتها للمواطن. وفي ظل هذا التداخل يصبح من العبث إسناد الخدمة بمستواها الذي قدمت به إلى الوحدات الحكومية وحدها. ويمكن التذليل على ذلك فيما يلي:

- لو اعتمدنا في قياس الأداء المؤسسي للمستشفى الحكومي على مؤشرات مثل عدد المرضى الذين دخلوا المستشفى وتمّ علاجهم بنجاح علماً بأنّ دور هذا المستشفى كان قاصراً على مجرد تقديم الخدمة الفندقية للمرضى (الإقامة والتغذية)، بالإضافة إلى المتابعة الطبية للأطباء وجهاز التمريض، أمّا الأدوية، والتحليل، والأشعة فيطلب من المريض تدبيرها، أو إجراؤها على نفقته الشخصية من خلال الصيدليات والمراكز الطبية الخاصة، ومن ثمّ فإن مستوى الخدمة المقدّم للمريض هنا هو محصلة مشاركة كل من المستشفى الحكومي والمراكز الخاصة معاً، وبالتالي فمن الخطأ عند قياس الأداء المؤسسي لمستشفى أن نسنده إليه مستوى الخدمة بالكامل.

- بافتراض أننا عند قياس الأداء المؤسسي للمدارس أو الجامعات اعتمدنا على معدلات النجاح أو التفوق (عدد الحاصلين على مجاميع عالية، فإنّ التساؤل الذي نطرحه هو: هل ارتفاع هذه المعدلات النجاح أو التفوق يعد تعبيراً صادقاً على تحسن مستوى الخدمة التعليمية بالمدارس والجامعات؟). لا شك أنه في ظل ضعف مستوى العملية التعليمية (الكثافة الزائدة في الفصول والخلل بين أعداد الطلاب أو التلاميذ وأعضاء هيئة التدريس، ... وغير ذلك)، وما يصاحبه من انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية سيجعل من الصعب التجاوز عن إرجاع ارتفاع هذه المعدلات إلى المدرسة أو الجامعة فقط، لأنه يرجع في حقيقة الأمر أيضاً إلى الدروس الخصوصية.¹

المطلب الرابع: مفهوم تحسين الأداء في منظمات القطاع العام

يعتبر تحسين أداء منظمات القطاع العام من أهم القضايا المطروحة في الوقت الحاضر، إذ نال هذا الهدف حيزاً لا يستهان به من إسهامات الباحثين في مجال التسيير العمومي، حيث تسعى المنظمات العامة المعاصرة إلى ضمان سيرورتها وبقائها، وهو ما يفرض عليها العمل على تحسين أدائها، من خلال العمل على زيادة تدفقاتها الاستثمارية من جهة ومراعاة مفهوم المسؤولية الاجتماعية من جهة أخرى.

وتشير جل الأدبيات الاقتصادية أن تحسين الأداء لا بد من أن يمس العديد من الجوانب المالية منها البشرية والتكنولوجية... إلخ، ويعتبر تحسين الأداء البشري من أهم مجالات تحسين الأداء باعتبار العنصر البشري هو محور العملية الإنتاجية بطابعها الخدمي أو المادي.²

¹ - عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون: "الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، الجزء الأول، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، ص 18-27.

² - Bernard MARTORY et Daniel CROZET : « Gestion Des Ressources Humaines : pilotage social et performances », 4eme Ed, Ed Dunod ,Paris, 2001 ,p6.

يعرّف تحسين الأداء على أنه يقوم على استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى¹.

إنّ مختلف الأدبيات المعاصرة المتناولة لموضوع تحسين الأداء، أصبحت تعالج هذا العنصر تحت مصطلح التميز في الأداء أو الأداء المتميز، والذي يقصد به: «قدرة المنظمة على التجديد والتغيير على المدى الطويل مستقبلاً وتحقيق مستويات مرضية من الأداء في مجالات مختلفة على رأسها النمو والرياح»².

ويعدّ مفهوم تميز الأداء، والذي يطلق عليه مصطلح "Excellence Performance" من أكثر الموضوعات أهمية وحدائية في مجال الإدارة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات كافة إلى تحقيقها لتحسين أدائها و بلوغ أسمى درجات هذا التحسين والمتمثلة في التميز، الذي ليس له حدود، لأنه نمط فكري إداري يمكن أن يحدث في أي منظمة إدارية أو إنتاجية صغيرة أو كبيرة تقدم الخدمات أو تنتج السلع، ولا يمكن ترك عملية تحقيق التميز في الأداء إلى الصدفة أو الحوادث العشوائية إنما يتطلب توافر توجه إستراتيجي مخططاً لا عشوائياً، شاملاً متوازياً لا جزئياً، مرناً متزامناً مع المتغيرات، منافساً للتطورات العالمية، مؤصلاً للحضارة والثقافة والقيم المحلية، لذا انصبّت جهود علماء الإدارة الجادة والمتجددة على تحديد مفهوم التميز ومتطلباته ومعاييرته والتي يمكن من خلالها توجيه جهود المنظمات نحو تحقيق الأداء المتميز.

هذه الآلية ليست حكرًا على المنظمات الخاصة فقط، بل المنظمات العامة كذلك أصبحت وتحت تأثير العديد من العوامل تسعى إلى تحسين أدائها وبلوغ التميز، من أجل الدفع بعجلة التنمية الإدارية وتقديم خدمات ترقى لتطلعات المواطن/الزبون. وعليه نستطيع أن نعرف تحسين الأداء في المنظمات العامة على أنه عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق، الاستراتيجيات والسياسات العامة، بهدف رفع مستوى الأداء المنظم في منظمات القطاع العام في كل مستوى من المنظمة، بهدف الحصول على أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق المنفعة العامة وإرضاء المواطن/الزبون.

ويتم تطبيق عملية تحسين الأداء نظراً لوجود عاملين رئيسيين هما:³

- عدم وجود توازن بين الأداء المخطط والأداء المنجز، إذ يقل الثاني عن الأول؛

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء"، الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.

² - Paul PINTO : « La Performance Durable », ed DUNOD ,PARIS,2003,p11.

³ - إلهام يحيى : "دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية - " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس -سطيف- ، 2006/2005 ، ص 31.

- وجود توازن بين الأداء المنجز والمخطط، لكن أداء المنظمة لا يستجيب لتغيرات المحيط ومن ثم لتطلعات المواطن في مجال تقديم الخدمات العامة.

ونذكر هنا أن تناولنا لمصطلح تحسين الأداء لا يقصد به تقييم الأداء، فالتقييم يقف عند تحديد معالم الفجوة أو النقص بين ما خطط له وما تم انجازه، بينما تحسين الأداء فهو يمثل بالإضافة إلى عملية التقييم، عملية معالجة الفجوة بإتباع إجراءات أو إستراتيجية معينة (مدخل من المداخل المخصصة لتحسين الأداء في المنظمة)، لتبلغ المنظمة في النهاية مستوى الأداء المطلوب، وتحقق أهدافها المرسومة. ضف إلى ذلك فإن التحسين لا يعني بالضرورة وجود فجوة بين المخطط والمنجز، وإنما قد يكون لوجود فجوة بين ما خطط له وما تفرضه تغيرات المحيط على مختلف الأصعدة.

انطلاقاً من هنا فإننا نجد نمطين لتحديد مفهوم تحسين الأداء كما جاء في مؤلف ريموند لبيان Raymond LEBAN: *التحسين التدريجي المستمر* المتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية *والتحسين الجذري* المرتبط بإعادة التصميم، فالتحسين التدريجي المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الأعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات اليومية التي تواجهها العمليات باستعمال أدوات إدارة الجودة، أما التحسين الجذري فلا يكون تدريجياً بل بقفزة نوعية في مستوى الأداء وتلجأ المؤسسات إلى هذه الطريقة إذا كان هناك فرق كبير بين الأداء الحالي والأداء المرغوب فيه، الذي يستلزم إشباع الزبون أو مواجهة المنافسة، فتجري عمليات تعديل جذرية في طريقة تسييرها¹. ويوضح الجدول متغيرات كل نوع من أنواع التحسين:

الجدول رقم 02: متغيرات التحسين المستمر والتحسين الجذري

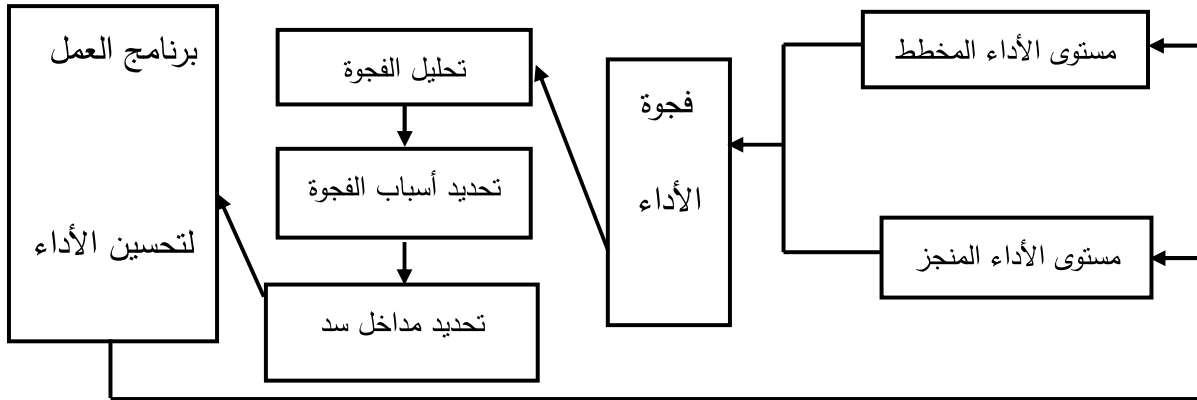
التحسين الجذري	التحسين المستمر	
جذري	جزئي	طبيعة التغيير
البدء من جديد	عملية موجودة	نقطة البداية
منخفض	مرتفع	تكرار التغيير
طويل	قصير	الوقت اللازم
من أعلى	من أسفل	المشاركة
بين الأقسام (واسع)	داخل الأقسام (ضيق)	مدى التغيير

Source : Vincent BRONET: « **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent** », thèse de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à, Université de Savoie, France, septembre 2006, p 23.

¹ -Raymond LEBAN : « **Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques**», 2ème Edition, Editions d'organisation, Paris, 2008, p.207.

وهو نفس التقسيم الذي قدمه علي السلمي والذي أطلق عليه "النموذج الساكن لتحسين الأداء" و"النموذج الديناميكي". ويظهر النموذج الساكن في الشكل الموالي:

الشكل رقم 05: النموذج الساكن لتحسين الأداء



المصدر: علي السلمي: " نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، دار غريب، مصر، 2002، ص 16.

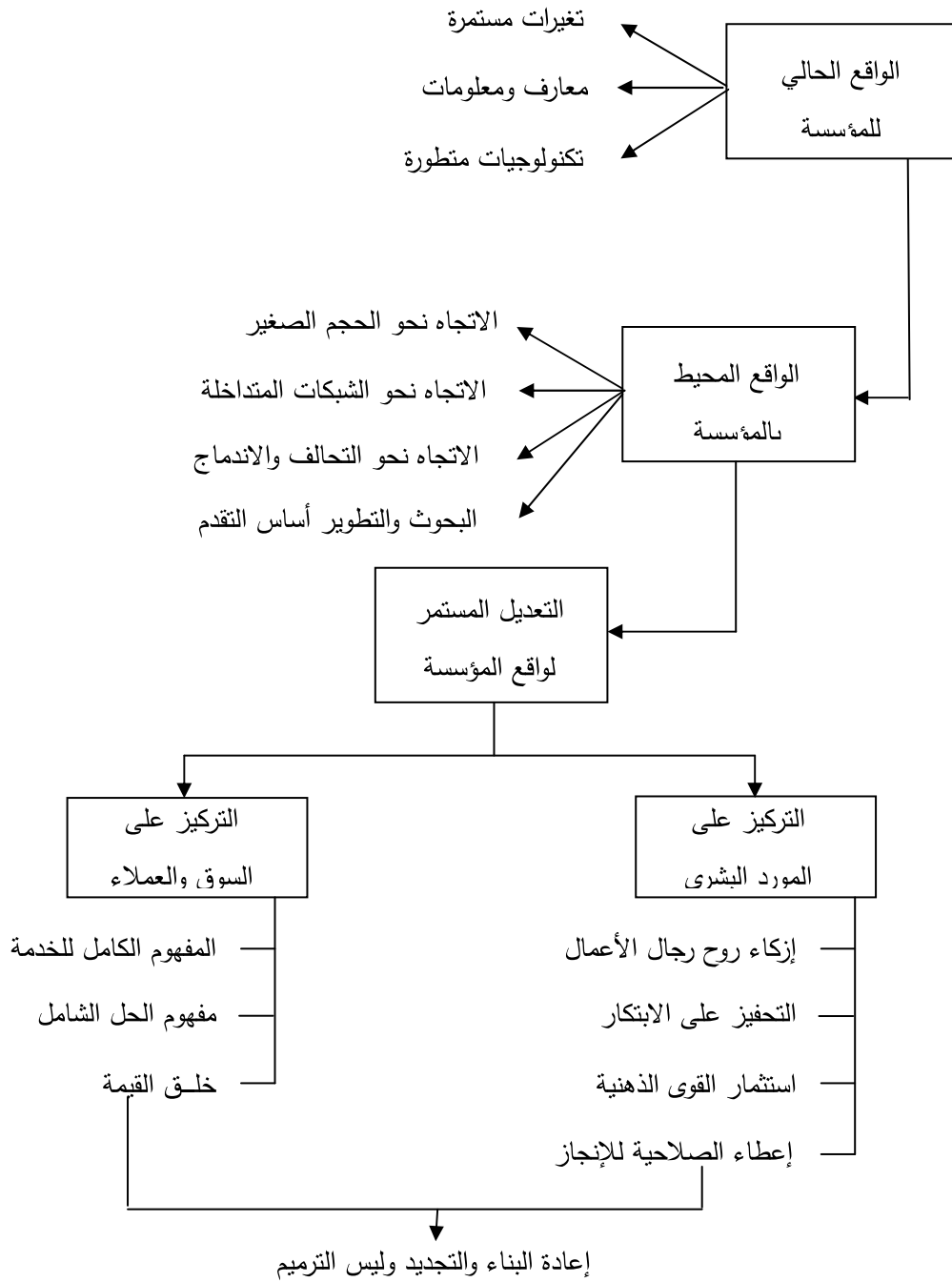
يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس مراحل وهي:

- 1- تحليل الأداء: من خلال دراسة مستوى الأداء المنجز ومقارنته مع المخطط مما يسمح بتحديد الفجوة؛
- 2- البحث عن مسببات الفجوة: هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، إذ توظف المنظمة كافة مهارات مسيريهها وكفاءاتهم للتحليل الدقيق لهذه الفجوة، ومعالجة المشكلة من جذورها من خلال الكشف عن المسببات الحقيقية، وهو ما سيؤدي إلى نتائج أفضل، لأنّ تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء ويساعد على تحديد الإجراءات الملائمة لتحسينه؛
- 3- تحديد أسلوب معالجة الفجوة: من خلال البحث عن طريقة منتظمة وشاملة لمعالجة القصور الناتج عن ضعف الأداء ومعرفة مسبباته، وعادة ما يكون ذلك من خلال تحديد مجموعة من الإجراءات تمثل برنامج عمل لتحسين الأداء مع أخذ بعين الاعتبار مراجعة أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.
- 4- التطبيق: بعد اختيار الأسلوب الملائم لمعالجة القصور يتم وضع حيزا للتنفيذ، ثم يصمم نظام المتابعة ومحاولة تضمين مفاهيم التغيير، التي تصبو إليها المنظمة مع محاولة الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغيير، لضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية؛
- 5- تقييم ومراقبة الأداء: يجب أن تكون هذه العملية مستمرة، لأن المنظمة تعيش في بيئة يسودها التغيير الدائم كما أن بعض الأساليب والحلول المختارة والمطبقة قد تكون لها آثار مباشرة على مختلف جوانب تحسين

وتطوير الأداء، كما يجب الإهتمام في هذه المرحلة بعملية التغذية العكسية التي قد تكشف عن فجوات جديدة في أسلوب التحسين المعتمد.

خلافًا للنموذج الساكن لتحسين الأداء، يقدم علي السلمي النموذج الديناميكي لتحسين الأداء وهو النموذج الذي يأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيط وأثرها على عملية التحسين، ويظهر هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: النموذج الديناميكي لتحسين الأداء



المصدر: علي السلمي: "السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (بدون سنة نشر)

من خلال الشكل نستطيع أن نميز المراحل التي يمر بها تحسين الأداء كنظام مفتوح يراعي التغيرات البيئية بمختلف أبعادها، حيث يتم دراسة واقع المنظمة بمختلف جوانبها لاسيما ما تعلق بالجانب المعرفي والتكنولوجي، دراسة، تحليل الواقع المحيط بالمنظمة، الذي بطبيعة الحال سيتطلب منها تحديد خطتها الإستراتيجية، التي بطبيعة الحال سيتم فيها وضع تحسين أداء المنظمة وتعديل آدائها في مقدمة الأهداف، مما يحتم عليها أخذ المورد البشري أو كما يعرف حديثا بالتسويق الداخلي للمنظمة بعين الاعتبار، إضافة إلى تحديد سياساتها فيما يخص السوق أو القطاع الذي تنشط فيه من خلال دراسة المفهوم الشامل للمنتج (الخدمة)، ما هي الحلول الواجب اتخاذها ودراسة أبعاد عملية خلق القيمة لتصل بذلك في الأخير إلى رسم المعالم التي سيتم على إثرها التجديد في الإستراتيجية .

المطلب الخامس: أسباب تحسين الأداء في منظمات القطاع العام

على غرار المنظمات الخاصة فإنّ الحديث عن تحسين الأداء في المنظمات العامة يُعزى إلى العديد من العوامل، منها ما تشترك فيه المنظمات العامة مع منظمات الأعمال، ومنها ما يخص المنظمات العامة نظرا لطابعها الخاص، وفيما يلي عرض لأهم أسباب تحسين الأداء:

1- تغير بيئة ومحيط المنظمات:

يمثل التغير السمة الوحيدة الثابتة في محيط المنظمات وفي الحياة بصورة عامة، ويؤثر هذا التغير على المنظمة نظرا لأنه يمس بصورة أساسية بيئتها الخارجية. وتعرف البيئة الخارجية بأنها: « تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها». البيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، كلما دفع ذلك المنظمات على تحسين آدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي¹.

بالنسبة لمنظمات القطاع العام لاسيما الخدمية منها فإن ديناميكية محيطها أدى بالحكومات إلى العمل على انتهاج سياسات تهدف من خلالها إلى الرقي بالخدمات العامة إلى مستوى أفضل، وتعود ديناميكية محيط الخدمات حسب Christopher LEVELOCK إلى العوامل التالية²:

¹- عادل زايد: "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.
² - Christopher LOVELOCK & Jochen WRITZ: « Services Marketing: people, technology strategy », 6th ed, Pearson/Prentice Hall editions, USA, 2007 pp324-332.

أ- تغير المحيط القانوني لقطاع الخدمات في العديد من الدول وظهور مفهوم الخصوصية: شهدت السنوات الأخيرة حملة لإزالة القيود القانونية بصفة جزئية أو كلية، وتولد عن ذلك تطور ملحوظ للقطاعات الخدمية التي كانت حكرًا على الدولة، ونشأت نشاطات خدمية جديدة، مما أدى إلى ظهور نوع من المنافسة بين القطاعين في هذا المجال، وقد كانت البداية في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم تبعتها دول المجموعة الأوروبية .

بالنسبة للخصوصية، فإنها تعد إحدى مظاهر الليبرالية التي اعتمدها الدول الصناعية لتحسين أداء منظماتها والقطاع العام بصورة خاصة، وهذا الإجراء لم يقتصر على الدول الصناعية فقط بل حتى الدول النامية انتهجته، وقد عرفت وتيرة الخصوصية تسارعا منذ مطلع الثمانينات لتحل مكانة كبرى وتتحوّل بذلك إلى ظاهرة عالمية وتمتد لتشمل كل القارات.

كانت البدايات الأولى للخصوصية في المملكة البريطانية التي قررت رئيسة حكومتها مارغريت تاتشر القيام بأهم وأكبر برنامج للخصوصية سنة 1979 حيث شملت العديد من القطاعات العمومية التي تمت إعادة هيكلتها وتخفيض ديونها. وينظر للخصوصية على أنها مجموعة من السياسات المتكاملة التي تستهدف الاعتماد بشكل كبير على آليات السوق، ومبادرات القطاع الخاص، والمنافسة؛ من أجل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والعدالة الاجتماعية.¹

2- ظهور مفهوم المنافسة على مستوى القطاع العام:

لقد تميزت فترة منتصف السبعينات بوقوع الكثير من الدول المتقدمة في أزمة حادة في اقتصادياتها تعود بوادها إلى نهاية الستينات، ورغم كل محاولات الإصلاح، إلا أنّ السياسات المطبقة لم تعطِ النتائج المرغوبة، ولقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي من خلال فتح المجال لآلية السوق والمنافسة، التي أصبحت مفهومًا يحظى بممارسة عملية في القطاع العام كما هو الحال في القطاع الخاص لاسيما في الدول الأنجلوساكسونية التي شهدت تغييرًا واضحًا في آلية ضبط الاقتصاديات.²

فمنذ منتصف الثمانينات بدأت تتكرس معالم تقارب فلسفة التسيير بين القطاعين العام والخاص، إذ ظهر الاهتمام بمفهوم المكانة والميزة التنافسية، الموقع التنافسي للمنظمة العامة بين بقية المنظمات الخاصة

¹- Christopher POLLIT & Geert BOUCKAERT : «Public Management Reform .a Comparative analysis» OXFORD University Press ,NEW YORK,2000,p271.

²-X.GREFFE:« Economie Des Politiques Publiques» 2émé Ed ,Ed Dalloz, Paris , 1997, pp53-107.

العامة في نفس المجال، وأصبح الحديث عن ضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي لأنشطة المنظمات العامة الذي له خصائصه ومعالمه التي تميزه.

3- الاهتمام بمفهوم الجودة من طرف الزبائن:

لقد أصبحت الحكومات والمنظمات العامة تنشط تحت ضغط المواطن/الزبون الذي أصبح يولي أهمية كبيرة لمفهوم جودة الخدمات المقدمة له، ويتطلع دوماً للأفضل مع حفاظه على حقوقه في الحصول على الخدمة وعليه فإن الحكومات ووفقاً لهذا الوضع، فهي تجد نفسها مجبرة على إيجاد الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها ومواردها المختلفة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة¹.

4- ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمنظمة و مساهمتها في التنمية المستدامة:

إن المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها لا بد من أن تنشط في إطار سلوكيات اجتماعية مسؤولة بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة للاستجابة للحاجات الاجتماعية، فيجب أن يكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة بمختلف مجالاتها، البيئة، الصحة، التعليم والرفاهية الاجتماعية. ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المنظمة المسؤولة اجتماعياً²:

- تحسين صورة المنظمة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات المواطن/ الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات وخدمات بتكنولوجيات محافظة على البيئة؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المنظمة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضاً في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المنظمة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

¹- Synthèses de l'OCDE : « La Modernisation du Secteur Public : La Route à Suivre », Novembre 2005. voir le site : www.ocde.org/publications/pol_brief/index-fr.htm. (Consulté le 30/10/2013)

²-Alain JOUNOT : « 100 Questions Pour Comprendre et Agir :RSE et Développement Durable »,Ed AFNOR,PARIS,2010, pp 15-16.

بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى يمكن ذكرها فيما يلي¹:

- تطور تكنولوجيا المعلومات وما صاحبها من انفجار هائل في المعرفة لاسيما بعد الحرب العالمية الثانية .
- التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من حيث العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.
- زيادة الترابط والتداخل بين المشاريع على المستوى الدولي ، تحت تأثير تحرير التجارة العولمة ونشاط الشركات المتعددة الجنسيات على مستوى قطاع الخدمات.
- اتساع نشاط حركات الدفاع عن حقوق المستهلكين المطالبة بتحسين نوعية الخدمات المقدمة لاسيما في جانبها التجاري (المعاملات،العلاقة مع الجمهور ...إلخ).

المبحث الخامس: مداخل تحسين الأداء في منظمات القطاع العام

يمثل تحسين الأداء أمرا ضروريا لاستمرار نشاط المنظمات على اختلاف أنواعها، والحديث عن تحسين الأداء في القطاع العام لا يختلف عنه في منظمات القطاع الخاص لا سيما - كما سبق الذكر - فإن القطاع العام أصبح يخضع للعديد من العوامل التي تؤثر على نشاط القطاع الخاص، وعليه سنحاول ذكر أهم مداخل تحسين الأداء المعتمدة في المنظمات الخاصة ومدى إسقاطها على القطاع العام، و من أهم المداخل الشائعة التطبيق نذكر: إدارة الجودة الشاملة و التحسين المستمر ،إعادة الهندسة ،التخطيط الإستراتيجي والقياس المقارن.

المطلب الأول: مدخل إدارة الجودة الشاملة

تتفق معظم الدراسات على أهمية تطبيق الجودة الشاملة في مختلف المنظمات، على اعتبار أن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء، كونها إحدى أهم الاختيارات المعاصرة في تسيير المنظمة، والتي تهدف إلى التعاون والمشاركة المستمرة من جميع العمال في المنظمة من أجل تحسين منتجاتها وأنشطتها لإرضاء عملائها وعمالها مع مراعاة متطلبات وظروف مجتمعاتها.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد قدمت العديد من التعاريف لإدارة الجودة فقد عرّفها معهد الجودة الفيديري على أنها:

➤ «القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول وهلة مع الاعتماد على تقييم العميل في معرفة مدى تحسّن الأداء»¹.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص ص 341 -

- عرّفها ديمينج W.E. DEMING بأنها: عملية تتكون من ثلاث مراحل إدارية هي، تخطيط الجودة الرقابة على الجودة وتحسين الجودة².
- كما عرّفت أيضا بأنها: «منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات الزبون، حيث يتضمن استخدام الأساليب الكمية من قبل كل المديرين لغرض إجراء التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة»³.
- و عرّفت بأنها: «فلسفة إدارية متكاملة تهتم بها جميع المؤسسات ،هدفها إرضاء العميل والمحافظة على ولائه لها، وذلك بتقديم السلع أو الخدمات التي يحتاجها وفق الموصفات المطلوبة»⁴.
- بينما عرّفها كل من ستيفن كوهين ورونالد براند Stephen COHIN & Ronald BREND سنة 1993 من خلال المصطلحات التي تتكون منها و ذلك بالصورة التالية :
- الإدارة: هي علم وفن، حيث تعكس طريقة معالجة الأمور وتوجيه العاملين ومراقبة أدائهم، وهي تعمل من أجل المحافظة على مكانة الإدارة وتحسين الجودة بشكل مستمر .
 - الجودة: يقصد بها الوفاء بمتطلبات المستفيد ودرجة التميز الموجودة في المنتج أو الخدمة.
 - الشاملة: مشاركة جميع العاملين بكافة مستوياتهم الإدارية، فهي تتضمن تطبيق مبدأ البحث عن الجودة في مختلف أوجه النشاط، بداية من دراسة حاجات العميل وانتهاء بتقييم ما إذا كان هذا الأخير راضياً عن الخدمات والمنتجات المقدمة له.
- و بالنظر لتعريف إدارة الجودة في المنظمات الحكومية نجد التعريفين التاليين :
- قدم قسم الدفاع بالولايات المتحدة الأمريكية تعريفا لإدارة الجودة الشاملة بالصيغة التالية: إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن فلسفة ومجموعة مبادئ إرشادية تعتبر بمثابة دعائم التحسين المستمر للإدارة من خلال التطبيق الدقيق للأساليب الكمية والاستخدام الناجح للموارد البشرية لتحسين الخدمات والإجراءات في المنظمة بهدف تحقيق احتياجات العميل.
- وفي مؤلف لمحمد عوض الترتوري حول إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة ، نجد التعريف التالي: «إدارة الجودة الشاملة هي عملية خلق ثقافة متميزة في الأداء تتضافر

¹- خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ، ط1، 2000،ص74.

²-François CABY : « La Qualité Dans Les Services »،2éme Ed ,Ed Economica ,Paris,2002, p20.

³- علي السلمي: إدارة التميز، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

⁴- هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور: "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء، عمان، الأردن، 2009، ص468.

فيها جهود المديرين والموظفين بشكل متميز لتعميق توقعات العملاء وذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحلها الأولى وصولاً إلى الجودة المطلوبة بأقل التكاليف وأقصر وقت¹.

من خلال التعاريف المعروضة لإدارة الجودة الشاملة، والتي منها ما تعلق بمنظمات الأعمال ومنها ما تعلق بالمنظمات العامة، فإننا نلاحظ أنّ هذا المفهوم باختلاف مجال تطبيقه فإنه يقوم على طريقة مدروسة في تخطيط وتنفيذ عملية التحسين المستمر في المؤسسة، من خلال الدراسات الكمية والكيفية التي يكون محورها التركيز على إرضاء الزبون و تلبية توقعاته وتحديد المشكلات والتعرف عليها وتنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين، ودعم فكرة المشاركة في اتخاذ القرار، إذ يمكننا القول أن إدارة الجودة الشاملة عموماً هي تكريس المنظمة لكافة جهودها ومواردها للوصول إلى مستوى عالي من جودة الأداء وخدمة المستهلك ليس بما يحقق الرضا له بل بتقديم أكثر مما يتوقع وبما يحقق تحسيناً مستمراً في نوعية المنتجات.

إن الحديث عن تطور مفهوم الجودة في قطاع الخدمات العامة يمكن أن ينظر له من ثلاث أوجه حسبما ما قدمه بيلترامي Beltrami ، حيث نجد²:

- الجودة بمعنى الالتزام بالمعايير و الإجراءات .
- الجودة بمعنى الفعالية.
- الجودة بمعنى رضا العميل.

ويظهر مضمون هذه الأوجه فيما يلي :

أ- *الجودة بمعنى الالتزام بالمعايير*: ففي أوائل الستينات من القرن 20 كان مفهوم الجودة يعني ضمان الدقة في التعاملات الرسمية وضرورة تقاضي الأخطاء ،لكن هذا المفهوم لم يأخذ بعين الاعتبار العميل/متلقي الخدمة، وينسجم مفهوم الجودة بهذا المعنى في القطاع العام مع معناه في القطاع الصناعي، إذ تعرف الجودة في هذه المرحلة على أنها المطابقة الفنية للمواصفات .

ب- *الجودة بمعنى الفعالية* :لقد تغير مفهوم الجودة في القطاع العام في نهاية الستينات ، عندما ظهر نموذج الإدارة بالأهداف، واكتساب هذا الأخير رواجاً كبيراً في تطبيقه من قبل المنظمات العامة فمفهوم الجودة في القطاع العام في هذه الفترة تضمن ضرورة تقاضي الأخطاء مع إلزامية بلوغ

¹- محمد عوض الترتوري وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 31.

²- Elke LOFFLER : “ **Defining Quality in Public Administration**”, Paper for the Session on Quality in Public Administration: Basic Concepts and Comparative Perspective , NISPA Conference (Narcotic Informations System For Practice Agency), May 10-13 Riga, Latvia,p6.

الغرض من تقديم منتج/خدمة بصيغة أكثر فعالية، وهو التعريف الذي يتوافق مع تعريف جوران JURAN للجودة على أنها تشير إلى مدى الملائمة للاستخدام، ففي هذه الفترة بدأت الأجهزة الحكومية تربط مفهوم الجودة بأهداف المنظمة.

ت-الجودة بمعنى رضا العميل : انتقل مفهوم الجودة الشاملة من القطاع الخاص إلى القطاع العام في أوائل ثمانينات القرن الماضي، خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و دول أوروبا الغربية حيث يمثل العميل محور اهتمام نشاط المنظمات العامة ، وقد ركز هذا المفهوم على حاجات العميل لا عن الخدمات المقدمة له.¹

فمن منطلق أن القطاع الحكومي وجد لكي يقدم خدمات مختلفة للمواطنين، وبالتالي فإن المواطن يعد عميلاً رئيسياً للقطاع الحكومي سواء في تلقي خدمات مباشرة تقدمها أجهزة الدولة له، كالخدمات الصحية والتعليمية والبلديات أو غير مباشرة عن طريق إشراف القطاع الحكومي عليها مثلاً وهو ما يترجم في سلامة وصلاحية السلع المنتجة أو المستوردة من خلال الأجهزة الحكومية المختصة ، وعليه فإن المواطن يتوقع أن تقوم هذه الأجهزة بدورها بالشكل الذي يحقق له الأمان والصحة ونحو ذلك من الخدمات.²

2- أسباب تبني إدارة الجودة الشاملة في منظمات القطاع العام :

من بين أسباب الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة (TQM) في القطاع العمومي نذكر³:

أ- الطلب المتزايد على تحسين وتطوير الإنتاجية في القطاع الحكومي، فتحسين الجودة لا يعتبر مبدءاً أو منهجاً يخص إدارة الأعمال فقط، للاقتراب من عملائها وإرضائهم، فمنظمات القطاع العام كذلك يفترض بها أن تكون أكثر حرصاً على الالتزام بهذا المبدأ، لأنها تقدم خدمات واسعة النطاق ترتبط بكافة شؤون الحياة اليومية للمواطنين، مما يفرض عليها بذل الجهد لتحسين أدائها وإرضاء عملائها .

ب-ارتباط الجودة بالإنتاجية؛ فالجودة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة ومن أول مرة، ويرى الخبراء في هذا المجال أن نسبة 40-50% من تكاليف الخدمات والتي تقدمها وحدات القطاع الحكومي تضاع هدرًا وذلك لغياب التركيز على الجودة.

ت-ضرورة تجاوب الحكومة مع طلبات المستفيدين الملحة، والتي تصاعدت بفعل عوامل سياسية وفكرية وثقافية أدت إلى ارتفاع مستوى الجودة المطلوبة من قبلهم؛ الأمر الذي يعني مزيداً من الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة وسيلةً لتحقيق لذلك) .

¹ -Ibid,p6

² -علي أحمد ثاني بن عبود، مرجع سابق، ص 6.

³ -نفس المرجع، ص 6.

ث-زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين؛ إذ تؤدي مشاركة العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم إلى إظهار الإمكانيات الإبداعية والفنية لدى العاملين، مما يحقق الشعور بالرضا نتيجة إشراكهم في عمليات التحسين.

ج-زيادة الربحية والقدرة على المنافسة؛ لاسيما في إطار دخول القطاع العام في منافسة مع القطاع الخاص في بعض الخدمات التي يشترك القطاعان في تقديمها، وهو ما يلزم منظمات القطاع العام على تبني فكريا جديدا يقوم على الجودة والاهتمام بتطلعات المواطن.

ح-زيادة الفعالية التنظيمية؛ إذ تحقق إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر على العمل الجماعي، وتحقق تحسناً كبيراً في الاتصالات كما تعمل على تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين وبهذا يقل معدل دوران العمالة، و تسهل عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسهولة ويُسر، من خلال تدعيم الترابط والتنسيق بين إدارات المنظمة ككل.

3- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

حتى تتمكن المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة و تحسين أداء المؤسسة، فإنه يجب عليها أن تعتمد على مجموعة من المرتكزات الأساسية:

أ- الاهتمام بخدمة العميل : ينبغي أن يكون العميل محط اهتمام المنظمة، وان يحثل الصدارة في اهتماماتها، والدليل على أهميته أن مختلف التعاريف التي أخذت موضوع الجودة أكدت على أهميته في تحقيق التميز " .ينبغي تحديد نوعية العميل ومتطلباته واحتياجاته ورغباته وتوقعاته والعمل على الوفاء بها مع الوضع في الاعتبار أن احتياجات العميل هي سبب وجود المنظمة فضاء العميل ركيزة أساسية تنطلق منها طموحات المنظمة في المستقبل¹.

ب-التحسين المستمر: يتعلق مفهوم التحسين المستمر بالبحث الدائم عن أساليب جديدة ترتقي بمستوى الأداء الحالي، فالأساس الذي يُستند إليه هو أن الزبون لن يرضى بشكل تام و بالتالي فإن هناك ما يتطلب تحسينه وهكذا يصبح التحسين المستمر أسلوب تخطيط و تسيير متجدد².

لا يمكن الحديث عن التحسين المستمر دون التطرق لمنهج كايزن هو عبارة عن منهج تم تقديمه في سنوات التسعينات من طرف Masaaki IMAI وهو منهج يعني سيرورة تدريجية تحت كل عامل على التفكير في

¹ - قويدر عياش: "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005، ص ص 235-236.

² - صالح مهدي محسن العاصري، طاهر محسن منصور الغالبي: "الإدارة والأعمال"، دار وائل، ط2، عمان-الأردن-2008، ص ص127-128.

محيط عمله، واقتراح تحسينات لذلك فهو لا يتطلب الكثير من الاستثمارات المالية بل فقط التحفيز القوي للعمال، وكايزن هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين كاي (kay) وتعني التغيير، وزان (zen) وتعني للأحسن لتتكون بذلك كلمة كايزن أي التحسين المستمر¹.

ويتضمن منهج كايزن تحديد العملية وقياسها، ومعرفة المشاكل في العمليات وأسباب إدخال التحسين عليها والتعديل في المعايير، ثم إعادة قياس الأداء بعد التعديل، ثم التنفيذ والاتصال بالعملاء لقياس رضاهم، وتدريب العاملين على التعديلات الجديدة.

ت- الاهتمام بالقياس واتخاذ القرارات بناء على الحقائق: كل المنظمات التي نجحت في تبني منهج إدارة الجودة الشاملة بنت قراراتها على حقائق وبيانات صحيحة، وليست افتراضات وتوقعات مبنية على آراء ومعلومات شخصية وارتجالية تعتمد النسبية في توقع النجاح، فالقرارات التي تتطلبها إدارة الجودة الشاملة تتميز بالسرعة والدقة، وهذا يتطلب استعمال أدوات إحصائية يتم من خلالها القياس²، الذي يعتبر أداة هامة في إدارة الجودة، إذ يتم قياس العمليات مدى سرعتها وتكلفتها لتتم مقارنة المنفذ بالمخطط ويتم تحليل الفروق والتباين إحصائياً لتحديد مدى الالتزام بالمعايير فهذه الأخيرة هي لب الجودة فمن خلالها يمكن ترجمة احتياجات و رغبات العملاء في شكل مواصفات للسلعة /الخدمة أو معايير للأداء البشري والعمليات³.

ث- الاهتمام بالتخطيط والمتابعة والمشاركة: تقوم إدارة الجودة الشاملة على التخطيط لها من خلال وضع سياسات وخطط وقواعد، كما يمكن تنظيمها من خلال لجان واجتماعات ومسؤوليات توزع على كافة المستويات، كما يمكن توجيه الأشخاص المرتبطين بها من خلال وجود القيادة وجماعات العمل اللذين يساهمون في متابعة الجودة و الرقابة عليها، فإدارة الجودة الشاملة تعتمد التعاون في أداء الأعمال سواء على نفس المستوى الإداري أو بين مختلف المستويات الإدارية وهو ما يوفر معلومات للأقسام عن بعضها البعض، ولعل أسلوب حلقات الجودة في اليابان دليل على هذا النظام التعاوني⁴.

ج- الاستثمار في المورد البشري: إن الكفاءات البشرية أضحت أصلاً لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق الإبداع والتجديد والمستويات الهامة للأداء المتميز، ويظهر ذلك من خلال ما يكرس لتنمية هذا

¹ - Vincent BRONET :Op.Cit,p.26

² -قويدر عياش: مرجع سابق، ص 236.

³ - أحمد ماهر: "تطوير المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 581.

⁴ - نفس المرجع، ص 581.

العنصر، من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم.¹

ح- التزام الإدارة العليا: إنّ أي خطة لتنفيذ الجودة الشاملة لا يمكنها أن تنجح إذا لم يكن هناك التزام من قيادة المؤسسة، لضمان التحسين المستمر لمستوى الأداء وخفض التكلفة، وإرضاء العملاء وكسب ثقة العاملين، ومن ثم القيام بالتغيير المطلوب الذي يؤكد هذا الالتزام، وينبغي أن تتميز إدارة الجودة الشاملة لمنافسة الشركات الأخرى كما يقول "بيترز.ب": «تقليل خطوط السلطة في الهياكل التنظيمية والتوجه نحو المنتج المتميز وتوفير الاستقلالية بالوحدات التنظيمية والوعي بالجودة والوعي بالخدمة، والمزيد من الإيجابية وزيادة الاهتمام بالإبداع وتوظيف أفراد يتميزون بمرونة عالية»².

المطلب الثاني : مدخل إعادة الهندسة

يعتبر مدخل إعادة الهندسة أو ما يعرف في بعض الأدبيات بالهندرة من بين المداخل الحديثة لإصلاح مستوى الأداء في المنظمات، وسنحاول فيما يلي تقديم مفهوم و أهداف هذا المدخل .

1- مفهوم و أهداف إعادة الهندسة :

أ- مفهوم إعادة الهندسة:

يعتبر أسلوب إعادة الهندسة من الأساليب الحديثة لإحداث التغيير في الإدارات، وتتناول الأدبيات الاقتصادية هذا المفهوم تحت مسمى الهندرة كذلك، وهو مصطلح مركب من كلمتين هندسة وإدارة الذي يقابله باللغة الإنجليزية مصطلح Reengineering Business، ويعود ظهور هذا المفهوم لأوائل التسعينات على يد الباحثان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس تشامبي Michael Hammer et James Champy على إثر إصدارهما لكاتبهما الشهير هندرة المنظمات.³

➤ ويعرف الباحثان إعادة الهندسة بأنها : «البدء من جديد، من نقطة الصفر والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات وتقديم الخدمات لتحقيق رضا العملاء»⁴.

¹- قويدر عياش : مرجع سابق ، ص 236.

² - نفس المرجع ، ص 36.

³ - Vincent BRONET :OpCit,p30

⁴ -سونيا محمد البكري : "إدارة الجودة الكلية"، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2002، ص 310.

➤ كما عُرِّفت إعادة الهندسة بأنها: «إعادة تصميم سريع وجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية للمنظمة لتحقيق مكاسب وتحسينات جوهرية في معايير الأداء»¹.

➤ وعرفت إعادة الهندسة كذلك بأنها: «التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجوهري للعمليات من أجل تحقيق تحسينات ملموسة على بعض المقاييس الأساسية والحديثة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة، والسرعة»².

➤ ويرى شارلز وجاريت جونز أن المنظمات التي تتبنى نموذج إعادة الهندسة غالباً ما تعتمد تجاهل الترتيب القائم للمهام والأدوار وأنشطة العمل، إذ تنطلق عملية إعادة الهندسة مع العميل (وليس المنتج أو الخدمة)، من خلال البحث عن كيفية إعادة تنظيم الطريقة التي ننجز بها الأعمال والعمليات داخل المنظمة والهادفة لتأمين أفضل مستوى من الخدمة، بأقل تكلفة للسلع والخدمات المقدمة للعميل³.

من خلال التعاريف المعروضة نستطيع أن نقول أن إعادة الهندسة هي أسلوب يركز على التغيير الجذري في عمليات المنظمة كماً وكيفاً بهدف إرضاء الزبائن، وهو ما يتطلب دراسة وتحليل للعديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تساعد على نجاح هذا النموذج.

ب- أهداف إعادة الهندسة : تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف التالية⁴ :

➤ تحقيق التغيير الجذري في الأداء: من خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفقاً لاحتياجات العملاء وأهداف المنظمة.

➤ التركيز على العملاء عند إعادة بناء العمليات .

➤ السرعة في إنجاز الأعمال عن طريق توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها .

➤ الجودة : تهدف إعادة الهندسة إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وفقاً لما يتمشى ومتطلبات الزبائن.

➤ تخفيض التكلفة: وذلك من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة.

¹ - محمد الصيرفي: "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية-مصر-، 2006، ص14.

² - شارلز وجاريت جونز ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال: "الإدارة الإستراتيجية – مدخل متكامل" - الجزء الأول، دار المريخ ، الرياض، 2001، ص728.

³ -المرجع السابق، ص 729 .

⁴ -كمال رزيق ويوسف مسعداوي: "إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الثاني للمؤسسات "تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة 11/30 – 2004/12/01 ، ص 3.

2- مراحل إعادة الهندسة: تمر عملية إعادة الهندسة بعدة مراحل وهي:¹

- أ- **تحديد الهدف:** من الضروري وضع أولويات لفهم توقعات المستهلك بعد فهم احتياجات المستهلكين يجب توصيل ومشاركة الفهم لجميع الأفراد المشاركين في عملية إعادة الهندسة، ومن أمثلة أهداف إعادة الهندسة التي يرغب المستهلك في تحقيقها: الجودة، وتخفيض التكاليف.
- ب- **تحديد ودراسة العمليات الحالية:** يجب تحديد العمليات الرئيسية في المؤسسة وتفهم العمليات الحالية، والتعرف على نواحي القصور قبل وضع حلول التطبيق.
- ت- **القياس المقارن بأفضل أداء:** فالتجديد من خلال عمليات إعادة الهندسة يتم الوصول إليه من خلال القياس المقارن بأفضل أداء للعمليات خارجياً.
- ث- **تحديد الرؤية المستقبلية للعمليات:** وبمجرد خلق الرؤية المستقبلية لا بدّ من توثيقها، وتوثيق الأفكار الجديدة والعمليات الجديدة المستقبلية وشرحها، حتى يمكن اقتناع جميع أفراد التنظيم بها.
- ج- **إعادة تصميم العمليات:** يعبر مفهوم إعادة البناء بصفة عامة عن منهج معين للتطوير والتحسين يمكن من خلاله ربط تكنولوجيا المعلومات والعمليات المتعلقة بمجال أعمال معين، وبما يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات بشكل جذري بحيث يعظم من القيمة من منظور العميل. وبالتالي يمكن النظر إلى إعادة الهندسة بأنها إعادة تصميم جذرية لعمليات المؤسسة لتحقيق مكاسب رئيسية في مجال التكلفة والوقت والخدمة.
- ح- **تطبيق التغيير:** يعتبر الفريق المسؤول عن برنامج إعادة الهندسة مسؤول عن تطبيق التصميم الجديد ولا بد من الحصول على تعاون المدير والإدارة الوسطى، والإدارة المباشرة واقتناعهم بأهمية برامج إعادة الهندسة، وهناك ضرورة لتدريب العاملين لإكسابهم المهارات الإضافية التي يحتاجونها في ظل الظروف الجديدة.
- خ- **التحسين المستمر:** في هذه المرحلة لا بد أن تتبنى الإدارة التغيير على أساس مستمر ويتم تكوين فريق لتقييم العمليات على أساس مستمر في المؤسسة، ويتولى هذا الفريق متابعة وقياس الأداء والقيام بالقياس المقارن بأفضل أداء، وإصدار التوصيات والتحسين المستمر.

¹- عبد الرحمن ثابت إدريس، جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2002، ص386.

3-عوامل نجاح عملية إعادة الهندسة:

هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات التي يمكن أن تكون دافعا لنجاح عمليات إعادة الهندسة وإعطائها فعالية أكثر، وتتمثل هذه العوامل أساسا فيما يلي¹:

أ- إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة الهندسة مع توفر المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية، والتي يمكن أن تكون خارجية عن المنظمة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال حيث تساعدها على استكشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها أو تسهيل تنفيذ برنامج إعادة الهندسة، فضلا عن مساعدة أعضاء المؤسسة داخليا، فهذه البرامج تتطلب الالتزام الدائم، وكل هذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المنظمة بحتمية التغيير، الذي يدفعها للبحث عن سبل التكيف مع المتغيرات الجديدة.

ب- المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون: وهو بمثابة الحجر الزاوية في برنامج إعادة الهندسة، وعليه فالمنظمة لا بد عليها من بناء برنامج إعادة الهندسة على أساس معرفة متطلبات العميل حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي تحقيق رضا الزبون والحفاظ عليه وجلب عدد أكبر من الزبائن.

ت- الترابط والتكامل بين كل مصالح المنظمة لتحقيق الأهداف المنوطة بمنهج إعادة الهندسة: وهو ما يعني ضرورة مشاركة العمال في العملية بصفقتهم أكثر تضررا، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية ومساعدة تزيد من التعاضد في إنجاز العملية.

ث- إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية مختلفة: إنه لمن الضروري مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة بالعملية في فريق العمل من أجل ضمان نجاح العملية وكفائتها.

ج- إعداد برامج متكاملة للموارد البشرية ونظم المعلومات وتنمية مهارات التفكير الإستراتيجي: بما أن برنامج إعادة الهندسة يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد من شمول هذا البناء (إعادة الهندسة) على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المنظمة، كما يجب مراعاة البعد الإستراتيجي في عملية تنمية وتدريب المهارات والكفاءات.

ح- وضع خطط مرحلية للتطبيق: لإحداث التغيير المطلوب وضمان تحقيق الأهداف بسرعة مناسبة إذ يفترض بالمصالح القائمة على رسم خطة إعادة الهندسة أن تجزئها إلى خطط تفصيلية تتضمن كل منها معالم التطبيق في كل مرحلة مرسومة.

خ- التحسين المستمر: أو متابعة مدى سير عمليات التغيير وتعديل ما يجب تعديله في كل مرحلة.

¹ - سونيا محمد البكري: مرجع سابق، ص ص 322-329

المطلب الثالث: مدخل القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن من بين أهم الاتجاهات الحديثة التي ركزت على التحسين المستمر للأداء وهو نموذج قابل للتطبيق على كل المنظمات باختلاف حجمها ومجال نشاطها، أو القطاع الذي تنتمي إليه (حكومي أو خاص)، ونجد الأدبيات التي تناولت هذا المصطلح وروده تحت مسميات مختلفة منها (المقارنة المرجعية القياس النمطي، مدخل المعايرة، القياس النموذجي... إلخ).

1- تعريف القياس المقارن: إنّ كلمة Benchmark هي كلمة تستعمل في العلوم الهندسية وتعني نقطة الارتكاز، تستخدم لمقارنة الارتفاع والاتجاه بالنسبة لهذه النقطة¹.

➤ تعرف اليونسكو عملية القياس المقارن على أنها: طريقة موحدة لجمع بيانات عن العمليات الحرجة للمنظمة أو البرامج وتقديم تقارير عنها، بطريقة تمكن من عمل مقارنات بين أداء المنظمات أو البرامج المختلفة بهدف وضع ممارسات جديدة، وتشخيص مشاكل الأداء، وتحديد مناطق القوة².

➤ كما يعرف القياس المقارن على أنه: «عملية قياس الأداء مقارنة بأداء المنظمات الرائدة في نفس المجال وتحديد الكيفية التي عن طريقها حققت تلك المنظمات ذلك المستوى من الأداء، واستخدام تلك المعلومات كأساس للأهداف والاستراتيجيات والتطبيق»³.

➤ ويعرفه TARONDEAU، بأنه طريقة للتصنيف أو الترتيب من أجل تحديد التطبيقات والممارسات الأكثر نجاعة في نشاط المنظمات بمختلف وظائفها، واتخاذ هذه الأخيرة هدفاً ونموذجاً ترقى المنظمة لبلوغه من أجل تحسين أدائها⁴.

و من بين أشمل التعاريف التي قدمت للقياس المقارن نجد تعريف HARINGTON الذي عرفه بأنه: «عملية مستمرة للمقارنة ورسم الخطط والتطبيق الفعال»، حيث يتضمن الآتي⁵:

- مقارنة أنشطة المنظمة الداخلية مع أفضل المنظمات، بغض النظر عن نوع الصناعة أو الدولة.
- مقارنة أداء العمليات المختلفة للمنظمة مع العمليات المتميزة في المنظمات الشبيهة التي تنشط في نفس مجال النشاط.

¹- Jean Claude TARONDEAU & Christine HUTIN : « Dictionnaire De Stratégie D'Entreprise », Ed Vuibert, Paris, 2006, p 23

² -مركز الدراسات الإستراتيجية: "عملية القياس المقارن لمؤسسات التعليم العالي"، ضمن إصدار معنون بتقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، العدد 38، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2012، ص 36.

³- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة الأداء المتوازن-المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"- المكتبة المصرية، مصر، 2009، ص 35.

⁴ -J.C TARONDEAU & Christine HUTIN : OP.CIT , p 22.

⁵ -محمد توفيق عبد المحسن: "قياس الجودة والقياس المقارن"، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 195-196.

- مقارنة مراحل الخدمة المقدمة من المنظمة بالخدمات التي يقدمها أفضل المنافسين.
- مقارنة أنواع مختلفة من الأساليب تحسين الأداء لاختيار الأسلوب ذو القيمة الأفضل والمناسب للتطبيق.
- مقابلة احتياجات الزبون بشكل يفوق توقعاته.

من خلال التعريف المعروضة نستطيع أن نقول أنّ القياس المقارن يقوم على مقارنة نشاط المنظمة بمنظمات أخرى في ميادين معينة لاسيما المنظمات ذات الأداء الجيد، من أجل التعلم منها والتفوق عليها في الميادين محل المقارنة، وذلك عن طريق تحسين وتطوير الأداء ومراعاة أساليب خدمة العملاء.

لقد تطور مفهوم القياس المقارن في منظمات القطاع الخاص لكنه وجد تطبيقا فعالا له في القطاع العام، وذلك من خلال ممارسات متباينة و متعددة له في العديد من الدول كبريطانيا، نيوزيلندا، كندا... إلخ، في هذا الإطار يؤكد Camp ROBERT إمكانية تطبيق هذا الأسلوب في قطاع الخدمات، فهو يمثل وسيلة ذات فعالية في قياس جودة المنتجات وتقديم الأفضل للزبون، فمن خلال هذا الأسلوب تستطيع المنظمة الخدمية رسم استراتيجياتها بصيغة أكثر تركيز وتحسين أدائها من خلال الرفع من كفاءتها وفعاليتها بالإضافة للنتائج الممكن تحقيقها في مجال العملية التدريبية وتمكين العاملين، تحسين الاتصالات وتحقيق رضا جميع الأطراف أصحاب المصالح¹.

2-أنواع القياس المقارن: نجد في الأدبيات الاقتصادية تصنيفات مختلفة للقياس المقارن، فهناك من يقسمه لقسمين وهناك من يقسمه لأكثر من ذلك وسنحاول فيما يلي عرض أبرز تقسيمين:

- أ- المقارنة المرجعية الداخلية: والتي تكمن في مقارنة عمليات المؤسسة مع مثيلتها في نفس المؤسسة باعتماد بعض العمليات ذات الأداء المتميز كأساس لتحسين أداء العمليات الأخرى بها.
- ب- المقارنة المرجعية الخارجية: والتي تكمن في إجراء مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة والتي تعمل أو تمارس نفس نشاط المؤسسة أو في مجال نشاط آخر.

ومن بين التقسيمات المذكورة سابقا نجد التقسيم الوارد في مؤلف محمد توفيق عبد المحسن الذي يرد فيه

التقسيم التالي²:

¹ - Camp ROBERT : « **Benchmarking** », Place of publication not identified, USA, 1989, pp56-59.

² - محمد توفيق عبد المحسن: مرجع سابق ، ص ص 196-197.

- **القياس المقارن الداخلي:** ويتم ذلك عن طريق المقارنة بين أقسام أخرى من نفس المنظمة، أو قد يكون مع مؤسسات أو فروع تابعة لنفس المجموعة و تنشط في نفس القطاع سواء على المستوى الداخلي أو الدولي.
- **القياس المقارن الخارجي:** وفيه يتم المقارنة بين مؤسستين أو أكثر بالنسبة لمنتج معين أو عملية محددة داخل صناعة معينة، للتعرف على ثغرات النظام أو الأنشطة داخل المنظمة، كما يمكن للمنظمة أن تختار أحسن المنظمات في قطاعها لاتخاذها كمنافس أو كمعيار في مجال المقارنة بغض النظر عن مجال النشاط الذي تشتغل فيه،
- **القياس المقارن الوظيفي:** ويتمثل هذا النوع من القياس المقارن، المقارنة على أساس الوظائف مما يساعد على تحديد الأفضل في هذا المجال مع الوقوف على نقاط الضعف وتعديلها لتحسين الوجه العام للأداء.
- **القياس المقارن الشامل :** والذي يشمل جميع أنواع القياس المذكورة آنفا كما يقوم على المقارنة حتى بالمنظمات العالمية الناشطة وغير الناشطة في مجال المنظمة .

3- خطوات القياس المقارن :

تعمل المنظمات التي تتبع القياس المقارن بأفضل أداء بإتباع مجموعة من العمليات التي تتناسب مع احتياجات وثقافة المنظمة، وبالرغم من أن المنظمات المختلفة تتبع عدة خطوات مختلفة إلا أن هناك اتفاق على جوهر هذه الخطوات، لتتمثل في الخطوات الخمس الأساسية التالية¹ :

أ. **اختيار وتحديد الوظائف المطلوب قياسها و مقارنتها:** من المهم لفريق الإدارة أن يتفق على العمليات التي سوف يتم دراستها وتحليلها ويلاحظ إنه بالرغم من أن كل عمليات المنظمة تساهم في أداء المنظمة لوظائفها، إلا أن هناك مجموعة من العمليات تعتبر جوهر هام للمنظمة، وعادة تؤثر تلك الوظائف بشكل مباشر أو غير مباشر على إدراك المستهلك الخارجي وعادة تكون هذه الوظائف متكاملة عبر المنظمة و تحتاج إلى كثير من الموارد لتنفيذها، وأحد أهم الطرق المتبعة في تحديد هذه الوظائف الهامة هو تحليل النظم الرئيسية للمنظمة.

¹ - بومدين بن يوسف: "دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية(حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات-الحاصل على شهادة الجودة العالمية الايزو)", رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2006، ص ص 142-144.

ويمكن إتباع عدة وسائل للقيام بذلك مثل قوائم التدفق وخرائط السبب والنتيجة، تركيز الانتباه على علاقة المخرجات والمدخلات، بحيث يتم في هذه المرحلة توثيق العمليات بشكل كمي وتحديد معايير القياس ومن أمثلة المقاييس الشائعة تكاليف الوحدة، معدل الساعة، مقاييس الجودة.

ب. **اختيار المنظمة الأفضل أداء:** بعد الانتهاء من تفهم العمليات الداخلية وتوثيقها يمكن اتخاذ قرار ببدء الدراسة، ويتم اختيار الفريق الذي سوف يقوم بالدراسة. ويقوم الفريق تحديد نوع القياس المقارن بأفضل أداء ونوع المعلومات والبيانات التي يجب تجميعها والطرق المتبعة في تجميع البيانات وتحديد المنظمات التي سوف يتم المقارنة معها، وفي الأخير يتم وضع جدول زمني لكل مهمة من مهام القياس المقارن بأفضل أداء وتحديد المخرجات المطلوبة من الدراسة والتي يتم الاتفاق عليها.

ت. **تجميع البيانات وتحليلها:** يمكن دراسة الآخرين عن طريق تجميع وتحليل البيانات وعادة يتم البحث عن نوعين من المعلومات. معلومات وصفية عن كيفية الأداء الأفضل في المجال ومعلومات عن مقاييس النتائج الخاصة بالممارسة، والتي يتطلب الحصول عليها اعتماد الباحث على المصادر الداخلية والمعلومات المتاحة في المصادر الثانوية.

ث. **وضع أهداف للأداء لضمان التحسين والتفوق:** إن الاستفادة والتعلم من البيانات التي يتم جمعها خلال هذه العمليات يتطلب الإجابة على الأسئلة التالية:

- هل هناك فجوة بين أداء المنظمة و أداء المنظمة المنافسة الأفضل أداء ؟
- ما هي الفجوة ؟ وكم تبلغ هذه الفجوة ؟
- لماذا وجدت هذه الفجوة ؟ ما هو الاختلاف بين المنظمة و بين المنظمة الأفضل أداء؟
- ما هي التحسينات المتوقعة إذا ما تم إتباع أسلوب المنافس الأفضل أداء ؟

و يمكن لنتائج الدراسة أن تتمثل في ثلاثة مخرجات:

- أن تكون العمليات الخارجية الخاصة بالمنافس الأفضل أداء تفوق أداء المنظمة و في هذه الحالة تكون الفجوة سالبة.
- أن تكون نتائج المقارنة بأفضل أداء متساوية.
- أن يكون أداء المنظمة أفضل من أداء المنافس الأفضل. وفي هذه الحالة تكون الفجوة موجبة.

وفي حالة وجود فجوة سالبة فهذا يؤكد ضرورة بذل جهود للتحسين وفي حالة تساوي الأداء فهذا يتطلب بحث وتقصي إضافي لتحديد ما إذا كانت هناك حالة فرصة للتحسين وقد يؤدي تقسيم العمليات إلى مجموعة

من العمليات الفرعية إلى اكتشاف بعض الفرض للتحسينات. وأخيرا فإن نتائج الفجوة الموجبة ينتج عنها اعتراف وتقدير لعمليات المنظمة، وبمجرد وصف العمليات الرئيسية وفهماها يجب وضع مقاييس كمية لتحديد الأثر الكلي لإتباع العمليات الحالية لأداء أفضل للمنافسين.

ج. تطبيق خطة التحسين: عندما يتم اكتشاف فجوات سلبية نتيجة عملية القياس المقارن لأفضل أداء فإن الهدف يكون القضاء على الفجوة. ولكي يحدث التغيير فإن نتائج الدراسة يجب أن يتم توصيلها للأفراد العاملين في التنظيم الذين يمكن أن يساعدوا في إتمام التحسين. ويجب أن يتم ترجمة الأهداف وخطط العمل وتطبيق العمليات الجديدة. وعند الحصول على القبول والموافقة يتم وضع الأهداف الجديدة المبنية على القياس المقارن لأفضل أداء وكيفية حدوث هذا يعتمد على عمليات تخطيط المنظمة ويتم إتباع عدة خطوات لتنفيذ الخطة تشمل: - تحديد المهام - تتابع المهام - تحديد الموارد المطلوبة - إنشاء جدول للمهام - تحديد مسؤولية كل مهمة - توصيف النتائج المتوقعة - تحديد الطرق ومتابعة النتائج.

4- فوائد عملية القياس المقارن¹:

- أ- المساعدة على تحديد فجوات الأداء بين المنظمة التي تقوم بعملية تقييم الأداء وبين أفضل الممارسات المساعدة على تطوير الأهداف، ومواءمة أنشطة التحسين مع الأهداف والأغراض الاستراتيجية.
- ب- تحقيق تحسينات متكاملة في كفاءة وفعالية العمليات الإدارية والنظم في المنظمة.
- ت- المساعدة على زيادة الوعي باحتياجات العملاء المتغيرة، وتلبية هذه الاحتياجات.
- ث- يمكن لعملية القياس المقارن أن تساعد على تشجيع الابتكار، و أن تؤدي للتحسين والبحث عن التميز من خلال ملاحظة أفضل الأساليب، وإيجاد الأفكار والمصادر للتحسين من الخارج.
- ج- المساعدة في بدء عملية التعلم الفعال، وإيجاد فهم جيد للعمليات داخل المنظمة.
- ح- المساعدة في إنشاء أهداف وغايات استراتيجية فعالة.
- خ- المساعدة في إنشاء نقطة مرجعية لمقاييس الأداء.

¹ - مركز الدراسات الاستراتيجية : "عملية القياس المقارن لمؤسسات التعليم العالي". مرجع سابق، ص 40.

المطلب الرابع : مدخل هوشين HOSHIN(التخطيط الإستراتيجي)

ينظر لنموذج هوشين في الإدارة بأنه مدخل تسييري شامل لتحقيق نجاح استراتيجي في أداء المنظمة، كما أنه يهدف لدعم طاقات المنظمة لتحقيق نتائج على المستوى الإستراتيجي طبقاً للأوليات، إذ يقوم هذا النموذج على التركيز على فجوات الأداء وترجمة الأهداف إلى نتائج قابلة للقياس¹.

1- تعريف إدارة هوشين :

كلمة هوشين هي كلمة يابانية تتكون من مقطعين "هو" تعني طريقة و"شين" وتعني البوصلة، فإدارة هوشين تعمل بمثابة بوصلة للإدارة من أجل توجيه السياسات الإستراتيجية وتنفيذها على نسق واحد، ففي نموذج هوشين، يتطلب تحسين الأداء تعبئة جميع موارد المنظمة مع التركيز على عدد قليل من النقاط الرئيسية التي بنيت عليها أهداف التقدم².

➤ كما ينظر لنموذج هوشين بأنه: «تحديد معالم الطريق الذي نسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال عملها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية»³.

➤ تقوم إدارة هوشين على آلية مفادها أن التحسين يكون على عمليات المؤسسة في جميع المستويات التنظيمية الإستراتيجية، التكتيكية والعملية وهذا من خلال⁴:

✓ التكامل العمودي: بتوجيه جميع الأفراد داخل المؤسسة نحو تحقيق الأهداف، أي تلك الصورة والرؤية المشتركة المحددة لاتجاه المؤسسة؛

✓ التعاضد الأفقي: قيادة المؤسسة عن طريق الأعمال العرضية متعددة الأنظمة والوظائف بواسطة أدوات التخطيط والمراقبة؛

✓ إعطاء الوحدات طابع الأمثلية : بتحديد الأهداف لكل وحدة حتى يتمكن كل نشاط من التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية.

2- أهداف إدارة هوشين:

يلخص Vincent BRONET أهداف إدارة هوشين التي تستقي بعض مبادئها من إدارة الأهداف، حيث

يرى أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

¹ - إلهام يحيوي : مرجع سابق، ص 42.

² - Vincent BRONET :OP CIT ,p 34

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان- الأردن-2006، ص 62.

⁴ - Vincent BRONET :OP CIT,p35.

- ✓ ضمان مشاركة جميع الفاعلين في العملية و في تحديد الأهداف المفتاحية لأدائها من خلال استعمال مقاييس مباشرة ومعدلة لكل مستوى تنظيمي؛
 - ✓ توجيه جميع وظائف ومهام المنظمة لتحقيق أهدافها، والحفاظ على سيرورتها؛
 - ✓ التعديل الفعال لأهداف وأنشطة المنظمة بطريقة تمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة للمحيط؛
 - ✓ تحديد الثغرات الإستراتيجية التي يجب سدها بغرض الرفع من أداء المنظمة؛
 - ✓ ربط الأنشطة اليومية بالنتائج والأولويات الإستراتيجية المحددة.
- و بالنسبة للمبادئ التي تقوم عليها يمكن حصرها فيما يلي¹ :
- ✓ إشباع رغبات الزبائن .
 - ✓ استخدام استراتيجيات هجومية تركز على الأولويات والمشاكل الرئيسية .
 - ✓ السيطرة على الآليات و الوسائل و ليس مجرد التخطيط للنتائج المطلوبة.
 - ✓ التقييم المتكرر للأداء في كل وظائف المنظمة ووحداتها.
 - ✓ الإستمرارية في المتابعة والبحث عن التحسين .
- إن المبادئ التي تقوم عليها الإدارة وفق منظور هوشين الذي يعرف بالتخطيط الإستراتيجي تأخذ أهميتها في المنظمات العامة من خلال اهتمامها بوضع خطط طويلة المدى تتماشى و المنظور العام لرسم الإستراتيجيات والمخططات على مستوى القطاعات الحكومية، إذ يفرض تطبيق هذا المدخل على الحكومات رسم معالم استراتيجيتها و تحديد معالم الاداء المرغوب بلوغها، وهو ما سيكرس بالضرورة الإهتمام بمستوى التطبيق على مستوى المنظمات العمومية.

¹-إلهام يحيوي: مرجع سابق، ص 43.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل التطور التاريخي لمفهوم الإدارة العامة أو كما يصطلح عليه حديثا بالتسيير العمومي، فنشاط الإدارة العامة ظهر بظهور النظم السياسية، إلا أن ظهوره كميدان للدراسة والبحث اقترن بدراسة توماس وودرو ويلسن في نهاية القرن 19. لقد عرف التسيير العمومي تطورا واسعا فيما يتعلق بالدراسات والتنظير، ويعود ذلك للعديد من العوامل كاتساع دور الحكومة، التطورات التكنولوجية، زيادة التعقيدات الإدارية في المنظمات العامة ولعل ما يميز علم التسيير العمومي هو تداخله مع مختلف العلوم لاسيما منها القانون الإداري، السياسة علم الاجتماع.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى الخدمات العامة وهي الخدمات التي تقدم من طرف المنظمات العمومية وفقا لمبادئ وأسس تميزها عن غيرها من الخدمات، ويخضع تقديم الخدمة العامة لمجموعة من المبادئ تعطيتها خصوصيتها في القطاع العام، فغالبا ما تضطلع المنظمات العمومية دون غيرها بمهمة توفير الخدمة العامة نظرا لعدة اعتبارات منها ما يرتبط بالجانب التمويلي، الإستراتيجي، الإقتصادي والاجتماعي.

إن الحديث عن أهمية الأداء وتحسينه ليس مقرونا بقطاع الأعمال فحسب، فقد أضحت الحكومات تولي اهتماما بالغا للأداء على مستوى المنظمات و الهيئات التابعة لها ، ولعل الإختلاف في طريقة معالجة تحليل وتقييم الأداء في المنظمات العامة يعود لمجموعة من العوامل منها طبيعة الخدمات العامة غياب التحديد الدقيق لمهام الكثير من الأجهزة الحكومية، الروتين في تسيير العمل الحكومي، الإختلالات المتعلقة بعنصر العمل، غياب المعيار الكمي للمخرجات، غياب رقابة الملكية، إلا أن الدارسون في مجال التسيير العمومي يرون بأن المداخل المعتمدة في تحسين أداء منظمات القطاع الخاص يمكن تجسيدها على مستوى المنظمات العامة لكن مع الأخذ بعين الإعتبار خصوصيات هذا القطاع.

الفصل الثاني :

التسيير العمومي الجديد
والحكم اليراشد
"مدخل نظري"

تمهيد:

رغم التوجه الليبرالي الذي عرفته الإقتصاديات المتطورة ثم الإقتصاديات النامية ورغم إحسار القطاع العمومي، فإن للدولة مهام لا يمكنها التخلي عنها، وإنما يجب 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 فإن بعضها من سماتها تمثل توجهها جديدا، يطلق عليه التسيير العمومي الجديد والذي ما فتئ يتبلور من خلال مختلف المساهمات والتجارب.

وفي السياق نفسه اهتمت المؤسسات الدولية بتغيير إدارة شؤون الدولة والمجتمع من خلال دعوتها لتوفير مناخ مريح للمواطنين بفرض قيم المساواة ، العدالة، المسائلة... وغيرها من المبادئ التي اتفق عليها المنظرّون والهيئات الدولية، والتي من شأنها تحسين الوضع العام للقطاع الحكومي، كل هذه المعطيات تتدرج تحت ما يعرف بالحكم الراشد .

في هذا الفصل سنحاول تقديم مدخل نظري للمفهومين من خلال محاولة التطرق لأهم معالم كل مفهوم من تعريف، أسباب ظهور ومبادئ .

المبحث الأول : أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد

كغيره من التوجهات الجديدة الرامية للإصلاح ظهر التسيير العمومي الجديد نتيجة لتساؤلات واهتمامات الباحثين حول كيفية جعل أداء قطاع الخدمات العامة والحكومة أكثر فعالية وكفاءة، لاسيما بعد ما تميزت به فترة الستينات والسبعينات من تضخم لأعباء الدولة وما ترتب عليها من ديون عمومية أثرت على سير مختلف المرافق والقطاعات الحكومية وهو ما عزز الإنتاج الفكري والأكاديمي حول كيفية تعزيز قدرات الحكومة في هذا الوضع حيث ظهر التسيير العمومي الجديد كآلية لمعالجة أزمة التسيير العمومي.

من خلال هذا المبحث سنحاول التفصيل في أهم الأسباب التي ساهمت في بروز هذا التوجه.

المطلب الأول : تغير دور الدولة

لقد تمحورت مختلف التصورات المهمة بالتنمية الاقتصادية و الإجتماعية في العقود الأخيرة من القرن العشرين حول بحث دور الدولة ومستوى تدخلها في المجالات الاقتصادية والإجتماعية، فقد توصلت اتجاهات الإصلاح في هذه الفترة إلى أن مؤسسات الدولة بشكلها التقليدي غير قادرة على التكيف مع واقع التعقيد المتزايد والمتنامي في أزمات واقتصاديات الدول، وهو الطرح الذي أسس لبراديغم جديد مستوحى من الأفكار النيوليبرالية إن هذا التغير في دور الدولة لم يكن مباشرا و أنيا بل مر بمراحل مختلفة شكلت في مجمل تراكماتها وتكاملها الدور الجديد للدولة¹.

فكانت *الدولة الحارسة* كمفهوم أول لدور الدولة، أول استعمال لهذا المصطلح كان سنة 1870 من طرف Emile OLIVIER، حيث كان دور الدولة لعقود كثيرة يقوم على تأمين خدمات الأمن والدفاع الخارجي والقضاء.²

نجد في بعض الأدبيات أن أبرز أولى أدوار الدولة يندرج تحت مسمى الدولة الليبرالية التي تتولى فقط وظيفة التنظيم، فهي التي تحدد القواعد التي تضمن حرية الأفراد والمساواة بينهم وتعمل على ضمان الإمتثال لهذه القواعد، ولا تقوم بمهام إضافية إلا عندما تعجز مؤسسات المجتمع المدني عن معالجة المشاكل المتعلقة بنشاطها.

¹- Mohamed Cherif BELMIHOUB : « Les Institutions de L'Economie de Marché à L'Epreuve de la Bonne Gouvernance »,Revue IDARA, Centre de Documentation et de Recherche Administrative, Alger N^o 30,2005,p23.

² -Jean Yves CAPUL et Olivier GARNIER : :"*Dictionnaire D'Economie et de Sciences Sociales*», Edition Hatier ,Paris,2002,pp 181-182

بعد أزمة سنوات الثلاثينات ظهر مفهوم جديد لدور الدولة التي أطلق عليها دولة الرفاهية *L'Etat Providence* أو الدولة المتدخلة *L'Etat Interventionniste*، التي تأسست بين 1929-1979 فقد كان للأزمة المذكورة دور بارز في إعطاء دفع لتدخل الدولة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، يستمد هذا المفهوم قواعده من النظرية الكينزية في التنمية.¹

إن وظيفة التنظيم التي تميزت بها الدولة الليبرالية لم تكن كافية لرسم العدالة والمساواة وعليه كان تدخل الدولة لإعادة توزيع الثروة وتوفير السلع والخدمات هو الحل للتعويض عن عدم المساواة، كما اعتبرت أزمة ما بين الحربين وما بعد الحرب العالمية الثانية التي عرفتها الدول المتقدمة بمثابة قوة الدفع لظهور وتطور مفهوم الدولة التدخلية التي لم تعد تقتصر وظيفتها على إجراء التصحيحات الاجتماعية بل أصبحت محور عملية التنمية في المجتمع.² تجمع الدراسات أن وظائف الدولة الرئيسية في تلك الحقبة تمثلت في:

- توفير الخدمات الأساسية للمجتمع.
- وضع القواعد العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي.
- وضع نظام قضائي لحماية الحقوق و احترام التعاقدات.
- فرض الضرائب.
- السيطرة على النظام النقدي (إصدار العملة الوطنية).

لقد كان للصعوبات الاقتصادية التي ظهرت في سنوات السبعينات دور مهم في ظهور ما يعرف بأزمة دولة الرفاهية *La Crise de L'Etat Providence* ، فالأزمات الاقتصادية التي عرفتها الكثير من الدول المتقدمة شكلت عبئا على المالية العامة وحالت دون استمرار الإنفاق الحكومي، مما نتج عنه خيبة أمل وأزمة ثقة بين طموحات دولة الرفاهية والنتائج المحققة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية .

¹-Mahfoud BENNOUNE : « L'Amérique de L'Etat – Providence au Pouvoir Néolibérale », Alger ,E N A édition,1992,p80.

² Jean Daniel DELLEY : « Nouvelle Gestion Publique : Quand L'Etat se Donne Les Moyens de Sensation », Document de Recherche présenté l'ord d'un Colloque sur La Nouvelle Gestion Publique : Chances et Limites d'une réforme de l'administration , centre d'Etude de Technique et de Evaluation Législatives de la Faculté de Droit , Université de GENÈVE, février 1997 ,pp2-10.

ترجع أسباب أزمة دولة الرفاهية حسب المحللين إلى انخفاض الموارد العامة والريع الحكومي بسبب التمويل المفرط للصناعة وزيادة تمويل الخدمات العامة ، وهو ما تزامن مع ضعف الموارد الجبائية للدولة وضعف مردودية المؤسسات العامة ،وهو ما أدى إلى انتقاد النظام السياسي والإداري بشكل عام .¹

وبناء عليه ظهرت العديد من المساهمات الفكرية تدعو إلى تقليص دور الدولة الإقتصادي والإجتماعي لإعطاء المبادرات الخاصة أكثر مساحة للنشاط، وقد كان لآلية السوق والمنافسة دورا متزايدا في ضبط الإقتصاديات فبناء على هذه المعطيات ظهرت عدة نظريات أخذت على عاتقها البرهان على أن آلية السوق هي الأفضل فيما يتعلق بإعادة توزيع الدخل والإستقرار في المؤشرات الإقتصادية .²

نتج عن هذا الظهور للنظريات، التراجع عن معظم مبررات تدخل الدولة التي أوجدها الفكر الإقتصادي انطلاقا من المدرسة الكينزية وحتى المساهمات التي قدمها العديد من الكتاب في مجال الإقتصاد والتسيير العمومي وقد نسب الباحثون هذا التراجع إلى عجز الدولة عن الإستجابة لسرعة تغير المجتمع وتغيراته على مختلف الأصعدة.³

في أواخر السبعينات بدأت دولة الرفاهية تشهد نهايتها في الدول الغربية خصوصا في بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية ،بعد صعود كل من مارغريت تاتشر ورونالد ريغن إلى السلطة ،حيث تزايد النقاش على أن تدخل الدولة لا يمثل وضعا مثاليا، فدور هذه الأخيرة لا ينبغي أن يتجاوز تهيئة الظروف للمجتمع المدني لمشاركة المواطنين في عملية ديمقراطية لتحقيق التنمية وحصر تدخلها في مجال الأمن القضاء والدفاع الخارجي .

وقد أطلق على هذا الخطاب الجديد لدور الدولة بتيار النيوليبرالية "الليبرالية الجديدة" ،الذي يدافع عن الدولة الأكثر حداثة ،ويعتمد بصورة أكبر على آليات السوق كمبدأ يعمل على تنظيم المجتمع ، وعلى تقليص سلطة البيروقراطية ، كما يدعو للشراكة بين القطاعين العام والخاص ويدعم الإيديولوجيات المشجعة للمصلحة الفردية وحرية السوق التي على الدولة تبنيها لضمان خلق العمالة ومناصب الشغل. فلحل مشكلة العجز

¹ Mohamed Cherif BELMIHOUB : « Gouvernance et Rôle Économique et Social de L'Etat :Entre Exigences et Resistances »,Revue IDARA,N⁰21,centre de documentation et de recherche administrative, Alger, pp20-21.

² - Xavier GREFF : Op.Cit, pp53-60.

³ - A. BEN BRAIKA:" L'Impact Des Reformes Economiques Sur L'Entreprise Publique Algérienne : Une contribution à L'Orientation De La Gestion De L'Industrie Du Câble " , Thèse de Doctorat D'Etat, Université De Annaba, juin 2005, p 42.

الحكومي اقترح الليبيراليون الجدد فكرة عزل الدولة (le retrait de l'état)، وخفض حجمها وذلك من خلال اقتراح آلية السوق¹،

كل هذه المعطيات شكّلت البراديجم الخاص بنشاط الدولة في الإطار النيوليبرالي سنوات الثمانينات والتسعينات ،وهي الفكرة التي واكبت ظهور اتجاه التسيير العمومي الجديد كتوجه جديد لإصلاح الإدارة العامة .

المطلب الثاني : تأثير النظريات الحديثة

إن تجديد الفكر الليبرالي واكبه العديد من النظريات الحديثة التي بدورها كانت فاعلا رئيسيا في هذا التجديد ،إذ كان لها تأثير كبير على عملية تسيير القطاع الحكومي على المستويين الجزئي والكلي وسنحاول فيما يلي التطرق لأهم هذه النظريات التي لها ارتباط وثيق بأبعاد التسيير العمومي الجديد دوننا عن مقاربات أخرى ظهرت في نفس السياق التي أثرت على آلية التسيير العمومي، ولكن في جوانب ثانوية كما هو الحال بالنسبة لنظرية الإتفاقات* La Théorie des Conventions.

1- نظرية الخيارات العمومية La Théorie des Choix Public :

ظهرت هذه النظرية في نهاية الستينات من القرن الماضي خاصة مع أعمال مدرسة فرجينيا وتعرف بمسميات مختلفة نابعة من المبادئ التي تقوم عليها ، ومن بين هذه المسميات نذكر نظرية الإختيار الإجتماعي، نظرية الإختيار العقلاني اقتصاديات السياسة، وتقوم هذه النظرية على فرضية مفادها أن فشل المنظمات العامة سببه المصلحة حيث أن متخذي القرار في هذه المنظمات يفضلون مصلحتهم الخاصة على المصلحة العامة للمواطنين ، على هذا الأساس أقرت هذه النظرية بضرورة إعادة النظر في دور الحكومة وفصل الوظيفة التنفيذية عن التوجيهية حيث - من منظور أصحاب نظرية الخيارات العمومية - إذا تم الجمع بين السياسة والوظائف التنفيذية فإن ذلك قد يقود إلى سيطرة البيروقراطيين على النشاط العام للحكومة² .

ومن هذا المنطلق جاءت الدعوة لتقليص دور وحجم الدولة إلى أبعد حد لأن هناك تضاد بين الدولة والسوق الذي يمثل الآلية الفاعلة في توزيع الموارد ، فالدولة تمثل الجزء غير الخاضع للسوق وبالتالي فإنه يجب تغيير

¹ - Mahfoud BENNOUNE: Op.Cit ,pp 80-81.

*نظرية الإتفاقات : هي تيار حديث نسبيا تطور في العقدين الأخيرين من القرن العشرين ، تستمد مبادئها من علوم الإقتصاد والتسيير و علم الإجتماع ، تهتم بدراسة سلوكيات المسيرين في المنظمات الخاصة لا سيما فيما يتعلق بعملية صنع و اتخاذ القرار في حالات عدم التأكد من خلال تحليل عنصرين أساسيين هما : البيانات و المعلومات المستوحاة و الموجودة داخل المنظمة و المعلومات الضمنية المتعلقة بسلوك المسيرين و المتعاملين و اختلافها .

² - Binod ATREYA : « The Applicability Of Public Management To Developing Countries :A Case From Nepal »,Thesis Of Doctorate In Philosophy ,School Of Management ,Faculty Of Business and Law Victoria University of Technology Melbourne ,Australia,2002,pp 34-36.

طرق التسيير الحكومي في استغلال الموارد ، وهو المبدأ الذي جعل من هذه النظرية الأساس الذي تقوم عليه الإدارة الحكومية التي واجهت في البلدان الغربية آنذاك مشكلة القيود المفروضة على الموارد المالية.¹

2- نظرية الوكالة La théorie de l'Agence:

لقد جاءت هذه النظرية في إطار إثراء دراسة نظرية المنظمة ، وحتى وإن كانت هذه النظرية غير موجهة للمنظمات و المرافق 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 على أنها مجموعة علاقات بين مالك المنظمة (Principal) ومسيرها (Agent) الذي في أغلب الحالات تفوض له صلاحيات كبيرة في تسييره للمنظمة تسمح له بالتعامل مع العملاء والزبائن بصفة المالك لتلك المنظمة.²

تستند نظرية الوكالة على النظرية الإقتصادية لمدرسة شيكاغو ،والتي تتعلق بمسألة الحوافز والمساءلة في منظمات القطاع العام، حيث ظهرت بداية لتنظيم العلاقة بين المساهمين وموكليهم في الشركات الكبرى.³ إن تطبيق هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصرين اثنين:

- التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة عون تنفيذي للسياسات العمومية والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية في إطار دورها لتصميم و تصور ومعالجة السياسات العمومية، كل هذا يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.
- إن النجاح في تحقيق العنصر السابق يضمن الشفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وفعالية أداء المسيرين ، كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف⁴ .

¹- E.MARRIS : « Etat- Nation et Développement Economique »,ed Economica ,Paris ,1994 ,p86.

² -Philippe RAIMBOURG : "Théorie de L'Agence Asymétrie D'information et Gestion de L'Etat " Encyclopédie De Gestion ,Tome1,ed Economica ,Paris 1989, pp 181-192.

³- Binod ATREYA :IBID ,p 36.

⁴Michel ST- GERMAIN : " Une Conséquence de La Nouvelle Gestion Publique : L'émergence d'Une Pensé Comptable en Education" , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation Education et francophonie , Vol XXIX, Canada 2001, p 15.

3- نظرية تكاليف عقد الصفقات العمومية : La Théorie des Couts de Transaction

تعود هذه النظرية إلى سنة 1937 من خلال المساهمات النظرية لـ R.Coase، في مجال الإهتمام 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 إجراءاتها. وقد قام ويليامسون E.O.Williamson، ابتداء من سنوات السبعينات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح نظرية تكاليف عقد الصفقات أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثين في مجال سلوك المنظمات ولا سيما في علاقتها بميكانيزم السوق .

وبصورة مختصرة يمكن تلخيص هذه النظرية في كون اللجوء إلى آلية السوق تبقى هي أداة الضبط الأولى والمرجعية بالنسبة لكل المتعاملين، غير أن هذا لا يمنع من أن كثيرا من الحالات والتي تعود إلى تعقد وتشابك الحياة الاجتماعية والإقتصادية 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 أخرى¹.

تجد نظرية تكاليف عقد الصفقات استعمالا مبررا لها في مجال الإقتصاد والتسيير العموميين من حيث أن تقديم الخدمات العمومية قد يكون مكلفا إلى أبعد الحدود إذا لجأنا إلى آلية السوق بمفهومها الضيق، وهو ما يبرر تفضيل لجوء الدولة إلى العمل بهذه النظرية لا سيما أن هذا الإتجاه العام نحو ضبط العلاقات السوقية في أشكال تعاقدية تم التأسيس لها وتبريرها من خلال مساهمات أخرى كنظرية الإتفاقات La Théorie Des Conventions، ونظرية العقود La Théorie Des Contrats.

¹- Jean Luc ARREGLE : "Les Nouvelles Approches De La Gestion Et Des Organisation»، éd Economica Paris 2000, pp 85-129.

المطلب الثالث : ضعف أداء الحكومة و المنظمات العمومية

لقد مثل ضعف أداء الحكومات و المنظمات العمومية في فترة العشرين الأخرتين من القرن الماضي أحد أهم العوامل المساعدة على تغيير الفكر التسييري على مستوى الدول المتقدمة التي عرفت تغييرا جذريا في مستوى تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية والإجتماعية باتجاه التقليل سعيا للرفع من مستوى الأداء وكفاءة استخدام الموارد المتاحة¹.

وقد لعبت التكنولوجيات الحديثة للإعلام والإتصال،العولمة، أزمة مالية الدولة، 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، فمسألة ضعف الكفاءة والفعالية في القطاع العمومي يمكن استنتاجها نظريا من مختلف المقاربات المهمة بالإقتصاد العمومي وتسيير المرافق العمومية، وذلك من خلال مناقشة ما يلي :

- ضعف مسألة الرقابة على الأنشطة العمومية.
- التخصيص الأمثل للموارد.
- إعادة النظر في فعالية العمل الإداري ومستوى كفاءته.
- إعادة النظر في أنماط تنظيم وتسيير المنظمات والمرافق العمومية .
- إعادة النظر في مفهوم المنافسة (الخصخصة، رفع حواجز الدخول للسوق...)

إن معالجة هذه النقاط تم طرحها من طرف العديد من الباحثين في مقاربات مختلفة، تتفق في مجملها في كون التسيير في القطاع العمومي أصبح يفتقد للكفاءة والفعالية ، ويحتاج إلى إعادة النظر في مقومات هذا التسيير، وفي هذا السياق قدم الباحثون تحليلا لأسباب ظهور التسيير العمومي الجديد ،والتي لُخصت في كون ظهوره يعود إلى تأثير العديد من الأسباب أهمها ضعف الواقع التسييري للمنظمات الحكومية بالإضافة إلى تأثيرات العديد من النظريات السابق ذكرها.

¹ Encyclopedia Universalis , ed Encyclopedia Universalis ,France SA ,2002,Tome 7 ,p 816.

المبحث الثاني: ماهية التسيير العمومي الجديد

بعد ما تطرقنا في المبحث السابق إلى أهم أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد أو ما يعرف بـ (La NGP) *، سنحاول في هذا المبحث عرض أهم معالم هذا التوجه الذي أخذ تطبيقه يتوسع عبر مختلف الدول بعد أن كان في بداية ظهوره يمثل آلية جديدة في التسيير ميزت الدول الأنجلوساكسونية فقط، إذ سنحاول عرض مفهومه، نشأته وأهم المبادئ والنماذج المقترحة من طرف مختلف الباحثين في هذا التوجه الجديد لتسيير المنظمات العمومية.

المطلب الأول: نشأة و مفهوم التسيير العمومي

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لمفهوم التسيير العمومي الجديد، وذلك من خلال عرض نشأة هذا الأخير ليصل إلى المفهوم المتداول حالياً.

1- نشأة التسيير العمومي الجديد :

لقد تزايدت مشاريع الإصلاح الإداري في سنوات السبعينات خاصة بعد الأزمة البترولية 1973 وما خلفته من آثار أهمها الديون العمومية التي دفعت بالحكومات والمنظمات بالبحث عن تغيير جذري في سياستها والبحث عن أكبر فعالية للمورد العمومي الذي سجل مشاكل ونقائص في مجال تقديم الخدمات العمومية التي تميزت - كما سبقت الإشارة إليه في مطلب سابق - بالضعف في الأداء وغياب الفعالية في التقديم وارتباطها بالممارسات الإحتكارية إذ تقدم الخدمة العمومية من قبل هيئات غير هادفة للربح تنشط في محيط قانوني منضبط يحدد بشكل دقيق مهام كل هيئة وكيفيات تمويلها ، وهو ما يجعل هامش الحرية لدى المسير العمومي أقل بكثير مما هي عليه في القطاع الخاص مما يُقيد في غالب الأمر ظاهرة الإبداع والتجديد ، وبعبارة أخرى فإن إرتباط ثقافة الهيئة العمومية بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني ينعكس سلباً على أنماط الأداء والتسيير فيها .

من هذا المنطلق، وفي بداية القرن الحادي والعشرين اهتم عدد كبير من الحكومات الوطنية - من جميع أنحاء العالم - ببذل جهودهم في إصلاح الأنظمة البيروقراطية وضعف أداء منظمات القطاع العام ، فبالرغم من أن هذه الدول ذات تواريخ وأنظمة انتخابية مختلفة ومراحل تنمية متباينة، إلا أنها تستخدم - إلى درجة مدهشة - مجموعة مفاهيم واستراتيجيات للإصلاح متماثلة إلى حد كبير، وتأتي كثير من هذه المفاهيم من حركة إصلاح

* La Nouvelle Gestion Publique.

عرفت بالتسيير العمومي الجديد، التي بدأت في بريطانيا ونيوزيلاندا في الثمانينات واتسعت إلى دول أخرى شملت الولايات المتحدة الأمريكية في 1993¹.

يرى الباحث François Xavier MERRIEN أن البداية النظرية للتسيير العمومي الجديد تعود إلى الأفكار الليبرالية التي طورت خلال عقد السبعينات عندما إستفحلت الأزمة الإقتصادية في الدول الصناعية، ولقد شدد هذا الإتجاه في نهاية سنوات السبعينات على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هو تدخل الدولة في الحياة الإقتصادية بشكل مفرط ، ويأتي على رأس هذا الإتجاه الإقتصادييين الليبراليين من أشهرهم Von Hayek و Milton Friedman من مدرسة شيكاغو في نهاية سنوات السبعينات² إضافة إلى كريستوفر هود 1991 Christopher Hood ، اوسبورن و غابليير Osborne and Geabler 1992 ، بورنيس 1995Bornis بوليت 1995 Pollit ، غرونينغ 1998Gruening وغيرهم من الرواد الذين كانت لهم اسهامات في مجال التعريف والتتظير لهذا الإتجاه.

لقد تميزت فترة نهاية الستينات وبدايات السبعينات بالعديد من الدراسات الأكاديمية التي تناولت تعزيز قدرات الحكومة من خلال طرح مقاربات نظرية عديدة لتطوير تقنيات تسيير الإدارة والتي مثلت الأرضية الأولى لظهور أفكار التسيير العمومي الجديد ، كنظرية ترشيد اختيارات الميزانية التي ظهرت في فرنسا فهذا المفهوم الجديد جاء لاختزال مجموعة من المبادئ الإدارية المتماثلة على نطاق واسع، والتي طغت على أجندة إصلاح الإدارة العامة في معظم الدول التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية في أواخر السبعينات³.

في نفس الإطار يرجع معظم منظري الإصلاح الحكومي الفضل في بدء حركة التسيير العمومي الجديد إلى مارغريت تاتشر التي اعتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979 بعدما أدارت حملة انتخابية أصبحت فيها الخدمة المدنية مادة للحوار السياسي ،وتبع انتخابها ، انتخاب رونالد ريغن سنة 1980 في الولايات المتحدة الأمريكية وبرايان ميليروني في كندا سنة 1984 وكلاهما قادا حملة انتخابية ضد البيروقراطية وحسب غراهام سكوت وزير الخزانة السابق في نيوزيلاندا فإن الحركة العالمية للإصلاح الحكومي عرفت مرحلتين تمثلت الأولى في تقليص دور الحكومة وابعادها عن بعض الأعمال، وذلك في سياق الأنتقال إلى اقتصاد السوق الحر الذي عرفه

¹ - إيلين سيولا كامارك : "العولمة و إصلاح الإدارة العامة " في الحكم في عالم يتجه نحو العولمة ،تحرير : جوزيف س. ناي و جون د. دوناهيو ، ترجمة : محمد شؤيف الطرح ، ط1، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2002 ، ص 317.

² - F.X. MERRIEN : " La Nouvelle Gestion Publique, Concepts Mythique , Lien social et Politique" ,revue internationale de politique publique comparé ,ed De Boek ,Bruxelles ,Belgique, N 41, printemps 1999, pp 94 -97.

³ - George A.LABRI, " The New Public Management Approach and Crisis States " ,United Nations Research ,Institute For Social Development-Discussion ,Geneva, paper N⁰ -112,september 1999,p12.

العالم منذ الثمانينات و تسارع في 1989 مع سقوط جدار برلين ،أما المرحلة الثانية من حركة الإصلاح بدأت مع التسعينات، حيث ركزت - وبصورة أقل - على عملية الخصخصة وأبعادها، كما اهتمت بالإصلاح الإداري لجوهر وظائف الدولة سعيا لكفاءة وحداثة أكبر واستجابة لتطلعات المواطن¹.

تجسدت بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد ميدانيا في بداية الثمانينات على بعض مشاريع إصلاح التسيير العمومي والإدارة في بعض الدول الأنجلوساكسونية (بريطانيا نيوزلندا خاصة... إلخ) كما اعتبر هذا النموذج هو الحل الأنسب لتجاوز الضعف المسجل في أداء منظمات القطاع العام في معظم الدول التابعة للمنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية OCDE، للرفع من كفاءة وفعالية هذه المنظمات.²

يعود مصطلح التسيير العمومي الجديد أو الإدارة العامة الجديدة كتسمية إلى الباحث Christopher Hood سنة 1990، وإبتداء من تلك الفترة تم تعميم التسمية السابقة الذكر على جل المشاريع في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية وأصبح التسيير العمومي الجديد هو المرجعية لكل الحكومات المركزية والهيئات المحلية فيما يتعلق بإدخال أي تغييرات على مرافق الدولة أو إصلاحها، وفي بداية الألفية الثالثة أصبح من الممكن الحديث عن تجارب يمكن تقييمها وإستخلاص دروس فيما يتعلق بالإصلاحات الإدارية.³

2- مفهوم التسيير العمومي الجديد :

- يعرف المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية Dictionnaire Suisse de politique Sociale التسيير العمومي الجديد بأنه⁴:

- "إتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوساكسونية ، وانتشر لاحقا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص، ومن أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين ومعالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفعالية " .

¹ - ايلين سيولا كامارك ، مرجع سابق ، ص ص 318-319.

² - Yves EMERY & Noémie MARTIN : « Le Service Public aux XXI^{ème} Siècle : Identités et motivations au Sein de L'après -Fonctionariat » dans :Collection (Conception et Dynamique des Organisations),ed L'Harmattan ,Paris ,2010,p13.

³ - Christopher POLLIT and Geert BOUKAERT: " Public Management Reform – A comparative Analysis " ,Oxford University Press, New York , 2000, p 23.

⁴ -Dictionnaire Suisse de Politique Sociale Sur le site (<http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/alpha.cfm>) consulté le 17/02/2009.

- من بين أهم التعاريف المقدمة للتسيير العمومي الجديد تعريف Annie BARTOLI التي ترى أن "التسيير العمومي الجديد هو مجموع العمليات التي تصب حول ممارسة ومراقبة نشاط المنظمات العامة بهدف تطوير آدائها بصورة عامة وقيادتها نحو التطور المستمر مع الحفاظ على طابعها ونسقتها العمومي"¹.

- كما نجد الباحثان ايف ايمري Yves EMERY ودافيد جيوك David GIAUQUE يلخصان مفهوم التسيير العمومي الجديد في كونه منهج جديد لتسيير منظمات القطاع العام من خلال إدراج تقنيات القطاع الخاص لبلوغ درجات أفضل في الكفاءة والفعالية في نشاط هذه المنظمات وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن دون إغفال الطابع الخاص بهذه الأخيرة والذي يميزها عن غيرها ، مع العمل على تطوير النسق العام للنشاط الحكومي من رسم السياسة العامة إلى تقديم الخدمة للمواطن،من خلال ضمان أكثر فعالية لعملية تسيير الميزانية والمحاسبة ، قياس التكاليف لتحقيق ما يعرف بالفعالية.²

- ويرى بوليت Pollitt، أن مجمل المحاولات المقدمة لتعريف التسيير العمومي الجديد تتفق في غالبها في كونه عبارة عن إيديولوجية، أو مجموعة من المقاربات والتقنيات الخاصة في التسيير والمستمدة من ممارسات القطاع الخاص و التي يهدف من خلالها إلى تحقيق الأرباح ، وهو ما يجعلنا نقول أن التسيير العمومي الجديد كوعاء فكري إداري وإيديولوجي أساسه إصلاح القطاع العام بناء على أفكار وتطبيقات القطاع الخاص.³

- وفي مؤلف آخر نجد أن التسيير العمومي الجديد يمثل في ما معناه ذلك التحول الصعب والضروري في آن واحد للمنظمات العمومية من خلال إعادة هندسة إدارتها بطريقة أكثر مرونة حيث يكون مسؤولي الإدارة أكثر مسؤولية وحيوية،فهذا النوع من التسيير في جانبه الإنساني إنما يعتبر نداء لتفويض السلطة بهدف رفع مستوى الأداء والحث على الإبداع في المنظمات العامة.⁴

من خلال ما سبق عرضه من توضيحات حول مفهوم التسيير العمومي الجديد نستطيع القول أنه وفي إطار الحديث عن التسيير العمومي بطابعه التقليدي أو الحديث فإن مراعاة الطابع العمومي يبقى هو المحور الرئيس في إنجاح هذا النشاط،إلا أنه وخلافا للتسيير العمومي التقليدي فإن التسيير العمومي الجديد يركز أكثر على

¹ - Annie BARTOLI :Op.Cit ,p 25.

² -Yves EMERY et David GIAUQUE : « Paradoxes De La Gestion Publique », Editions L’Harmattan, Paris, 2005, p38.

³ - Jean- Erik LANE:"New Public Management",Routledge publication,London,2000,p24.

⁴ -Jean MERCIER:"L’Administration Publique :De L’Ecole Classique Au Nouveau Management Publique », presses de l’Université Laval ,Québec, Canada ,2002,p377.

البرمجة والترابط بين الأنشطة والإدارات، كما يتميز باهتمامه بمؤشرات فعالية النشاط العمومي لتحقيق تطلعات المواطن الذي تصبح له مكانة هامة في سير النشاط العمومي على مختلف الأصعدة، كما هو الحال بالنسبة لمنظمات القطاع الخاص، حيث يصبح لآلية السوق دور هام في رسم معالم العملية التسييرية للمنظمات العامة وفيما يلي تلخيص لأهم نقاط المقارنة بين نموذجي التسيير العمومي بشكليته التقليدي والحديث:

الجدول رقم 03: مقارنة بين النموذج التقليدي و النموذج الحديث في التسيير العمومي

المتغيرات	الإدارة التقليدية (الفيبرية)	التسيير العمومي الجديد
الأهداف	احترام القواعد و الإجراءات	تحقيق النتائج و رضا العملاء
التنظيم	المركزية في التسيير ،البنية الهرمية ،هيراركية وظيفية	اللامركزية ،الحوكمة تفويض الصلاحيات ،بنية شبكية
تقاسم المسؤولية بين السياسيين و الإداريين	يشوبها التداخل و عدم الوضوح	يتسم بالوضوح و عدم التداخل
تنفيذ المهام	التقسيم ،التجزئ و التخصص	يتسم بالإستقلالية
التوظيف	المسابقات	التعاقد
الترقية	عن طريق الأقدمية	على أساس الجدارة و الأداء
الرقابة	تتم عن طريق مؤشرات المتابعة	تتم عن طريق تحديد مسبق لمؤشرات الأداء
نموذج الميزانية	تركز على الوسائل	تركز على الأهداف

Source :Anne AMAR et Ludovic BERTHIER, « Le Management Public :avantages et limites » RECEMAP(revue d'enseignants chercheurs et experts en management public) ,France, 2007 ,p3.

من خلال الجدول أعلاه نتضح لنا معالم التفرقة بين المنهجين، حيث يقوم التسيير العمومي الجديد على مجموعة قواعد مستمدة في أغلبها من ممارسات التسيير في القطاع الخاص لاسيما ما تعلق منها بالأهداف والترقية ورسم الميزانية، حيث من خلال المعالم الموضحة نستطيع أن نقول أن التسيير العمومي الجديد يمثل في مضمونه تجاوزا لخصائص النظام البيروقراطي التقليدي الذي سيتم استبدالها بآليات السوق أو ما تحدده بعض الأدبيات بثقافة المقاول/المنظمة كأساس للتسيير لمنظمات الخدمة العامة .

إذ تؤكد معظم الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم المتبنى في تجارب بعض الدول ، أنه يقوم على تحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية من خلال إصلاح أنماط التسيير فيها وكذلك ترشيد استغلال الموارد العمومية،

فالتغيير الذي يحمله هذا الإتجاه الجديد في طياته يقوم على محاكاة قواعد تسيير المنظمات الإقتصادية الخاصة وآليات السوق.¹

المطلب الثالث : مبادئ التسيير العمومي الجديد

في الواقع لم يمثل مفهوم التسيير العمومي الجديد مذهباً متناسقاً ولا ينعكس في الواقع بنفس الطريقة بل كان منذ بدايته يحتوي أو يشمل عناصر متناقضة، فوفقاً للتوجه الذي يطبع الإصلاحات في الدول المتقدمة يأخذ التسيير العمومي الجديد مضامين مختلفة، أما في الدول النامية حيث الكثير منها لا تتوفر على هياكل ومرافق إدارية متينة و عريقة، فإن مفهوم التسيير العمومي الجديد يتطلب وجود طبقة مؤهلة من الإطارات بنسبة كافية لتقوم بهيكله وتسيير الإدارة، إلا أن هذا الواقع لم يمنع بعض من الكتاب من محاولة حصر المبادئ الأساسية التي يقوم عليها هذا المفهوم ، فيما يلي سنقدم قائمة لمبادئ التسيير العمومي الجديد كما وردت لدى البعض منهم باعتبارها الأحداث والأكثر شمولية وإن كانت هناك مساهمات لكتاب آخرون قدموا قوائم أخرى قد تكون صيغت بشكل أكثر وضوحاً أو أكثر تركيزاً على هذا المبدأ أو ذلك .

1- مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب ك. هود Christopher HOOD-1991:-

يعتبر كريستوفر هود من أبرز رواد تيار التسيير العمومي الجديد ففي مقالة له بعنوان "التسيير العمومي الجديد لجميع الفصول" "A New Public Management for all seasons" ، وصف الباحث التسيير العمومي الجديد بمثابة العقيدة التي تقوم على سبع مبادئ متكاملة هي²:

- الإحترافية في تسيير القطاع العام ،
- وجود نظم واضحة لتحديد معايير الأداء ، و قياسه ،
- التركيز على الرقابة الخارجية ،
- اعتماد التقسيم والتخصص في نشاط وحدات القطاع العام،
- التحول للنشاط في إطار تنافسي أكبر في القطاع العام،
- الأخذ بنمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية ،

¹-Jacques CHEVALIER, Luc ROUBAN : " La Réforme de L'état et La Nouvelle Gestion Publique " : **Mythes et Réalités**», Revue Française d'administration publique, N° 105-106 ,Ed ENA , France,2003, p 9.

² -Bharat RAJ GAUTAM : « **Factors Affecting Application of New Public Management Oriented Reforms For Reforming Nepalese Public Administration** "paper presented at the 3rd Annual Himalayan Policy Research Conferences Nepal Study Center ,Madisson New Mexico USA , October 16 , 2008 p 03.

- التشديد أكثر على التقشف والإنضباط في استخدام الموارد ،

2- مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب أوسبورن و قابلير Osborne & Geabler

لقد قدم الباحثان في كتابهما إعادة إختراع الحكومة Reinventing Government عشرة مبادئ تمثل في مجملها جوهر الإصلاح الإداري لتحسين أداء الإدارة الأمريكية في عهد بيل كلينتون تحت شعار "حكومة تعمل بشكل أفضل وبتكلفة أقل"¹ ،

يرى هذان الباحثان أن التسيير العمومي الجديد يقوم على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة وذلك بإضفاء طابع المقالة « Entreprise » على القطاع الحكومي تحت مصطلح « Gouvernement entrepreneur » و يحدد الكاتبان عشر قواعد وأسس تحكم دور الحكومة أو القطاع العام وهي²:

أ- إضفاء مبادئ التنافسية على القطاع العام وهو ما يؤدي بالضرورة إلى إعطاء أكثر فعالية لهذا القطاع ويسمح بالتجديد و تطوير وتأهيل الخدمة العمومية ورضا المرتفقين بها .
ب- تدعيم رقابة التسيير .

ت- تقييم كفاءة الوكالات أو الهيئات بالتركيز على النتائج بدلا من الإهتمام بالموارد - الرقابة القبلية -
ويبرر « Osborne et Geabler » هذا المبدأ بإعتماد فكرة أن (كل ما هو قابل للقياس يجب أن ينجز وفق ما هو مسطر) ، ويعرض الباحثان في هذا الصدد مجموعة من التساؤلات التي تبرر هذا المبدأ :

- إذا لم نستطع قياس النتائج، لن نستطيع تشخيص النجاح أو الفشل.
- إذا لم نتأكد من النجاح، لا نستطيع تقديره.
- إذا لم نقدر النجاح، يجب أن نقدر ولو بصورة احتمالية الفشل.
- إذا لم نستطع لمس النجاح لا نستطيع الإستفادة منه.
- إذا لم نستطع تقدير الفشل لا نستطيع تحديد الإنحراف ومعالجته.
- إذا لم نبرهن على بلوغ النتائج، لا نستطيع كسب دعم الزبون أو المرتفق .

¹- Ibid. p 04.

² - Michel ST- GERMAIN : " Une conséquence de la nouvelle gestion publique : L'émergence d'une pensée comptable en éducation" , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation, publication de la CELF(association canadienne de d'éducation de la langue française bibliothèque et archives nationale de Québec , Vol XXIX, Canada 2001, p 15.

ث- يجب أن تسعى الحكومات أو الهيئات العمومية إلى تحقيق مهمتها وأهدافها من خلال تحقيق رفاهية المواطن أو الزبون بفاعلية وكفاءة بدلا من إرتباطها بصرامة وبيروقراطية الإطار القانوني واللوائح التنظيمية.

ج- ضرورة تغيير نظرة الإدارة أو الهيئة للمرتفق، إذ يجب أن تصبح هذه الأخيرة شبيهة إلى حد ما بفكرة الزبون أولا وأخيرا في التنظيمات الهادفة للريح ، وهو ما يفرض جعل هذا الأخير أساس في عملية تصميم وأداء الخدمة و ذلك بمراعاة إحتياجاته ،تطلعاته وخياراته خلافا لعملية التسيير البيروقراطي .

ح- أن تكون لهذه الهيئات أو الحكومات إستعدادات سابقة لمواجهة وحل الصعوبات أو المشاكل قبل ظهورها .

خ- يجب أن تسعى الهيئات الحكومية والعمومية وبصورة فعالة إلى تعظيم أرباحها الإقتصادية والبحث عن موارد جديدة بدلا من الإكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد.

د- إعتقاد مبدأ المشاركة في التسيير و التخلي عن المركزية ، وهذا نوع من التسيير له العديد من المزايا إذ يتضمن مرونة الإستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط ومن ثم للزبائن (المرتفقين) ظف إلى ذلك الكفاءة والفعالية و التجديد في مستوى التسيير .

ذ- إعتقاد ميكانيزم السوق عوضا عن التسيير البيروقراطي .

ر- يجب أن تهتم و تركز الحكومات في مجال التسيير العمومي الجديد ليس فقط على عرض الخدمات العامة، وإنما على قدراتها و طاقاتها في تقديم الحوافز والمساهمة في جميع القطاعات.

يرى الباحثان أن التسيير العمومي الجديد يعطي منهجا جديدا للحكومات أو هيئات القطاع العام وهو تقديم خدمات ذات جودة بنفس التكاليف في نفس الوقت يقر الباحثان بصعوبة تسيير الهيئات العمومية والحكومية تبعا لأسلوب تسيير منظمات القطاع الخاص بإعتبار أنهما لا يقومان على نفس الأهداف، فبالنسبة إلى القطاع الخاص فهو يهدف إلى تحقيق الأرباح المالية بصفة أساسية حيث أن التمويل مصدره الصفقات المالية القائمة على الأرباح ، أما بالنسبة للحكومات فمصدر التمويل هو الضرائب والرسوم المفروضة على المرتفقين¹.

¹- Paul J.ANDRISANI AND Others :”THE New Public Management: Lessons From Innovating Governors and Mayors “,Kulwer Academic Publisher ,USA,2002. pp11-12.

3- مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب بوليت 1995-1993 C.POLLITT

قدم Evans - 1997 - العوامل الأساسية لمساهمات Pollit ، والتي تعتبر حسب رأيه مبادئ تقليدية و مستوحاة غالبا من مبادئ التسيير و يبرز هذه المبادئ في ما يلي¹:

- أ- تخفيض التكاليف وبلوغ الحد الأقصى من النتائج والأهداف وفقا لنماذج كمية .
 - ب- تحويل أنشطة الهيئات العمومية و مسؤوليات تسييرها إلى وكالات جديدة شبه حكومية و تبني التعامل بالعقد و الصفقة أو أشباه الصفقات .
 - ت- لا مركزية السلطة داخل الوكالات العمومية، التدرج الأفقي لها وإعتماد الإدارة و التنظيم الذاتي لفرق العمل .
 - ث- تبني مبدأ (مصطلح) Pourvoyeurs - Clients العارض - الزبون.
 - ج- محاولة خلق مبدأ التنافسية داخل (بين) المنظمات العامة والوكالات للارتقاء بمستوى تقديم الخدمات العامة بإعتماد ميكانيزم الأسواق أو أشباه الأسواق .
 - ح- وضع مؤشرات الكفاءة و إلزام المستخدمين بضرورة بلوغها .
 - خ- تغيير طريقة التوظيف من التوظيف الدائم إلى التوظيف التعاقدية .
 - د- الإهتمام أكثر بمستوى الخدمات المقدمة للزبون أو المرتفق ومحاولة تقديم خدمات أكثر جودة و نوعية .
- إن السمات الأساسية للتسيير العمومي حسب Pollit تتمحور حول لا مركزية تسيير الوحدات والهيئات الإدارية ، وإعتماد مبدأ المنافسة بين القطاع الخاص و الوكالات العمومية التابعة للدولة لضمان أكثر فعالية في الأداء وتوفير العديد من الخيارات للمواطن (الزبون) .

4- مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب اوريو 1998 Paolo URIO

لقد قد اوريو مجموعة من المبادئ التي يرى أنها أساس تحديث التسيير العمومي، تقوم هذه المبادئ على أساس توضيح أثر و أهمية وظيفة المسير في مجال التسيير العمومي الجديد، و نستطيع عرض هذه المبادئ التي تتفق مع المبادئ التي قدمها Varone في مؤلفه حول التسيير العمومي الجديد تحت عنوان:

¹-C. POLLIT , G. BOUKAERT: Op. Cit , PP 6-9.

" La Nouvelle Gestion Publique en Action " والتي نقدمها فيما يلي:¹

- تقوم الفعالية الاقتصادية للمنظمات على اعتماد ميكانزم السوق الذي يعتبر حسب Urio أفضل أسلوب لتعظيم الإنتاج، توزيع الثروات والموارد.
- الفصل بين القرارات الإستراتيجية والقرارات العملية وتدعيم الإتجاه نحو الخصوصية .
- إن المبدئين السابقين يمثلان تقدما لمبدأ اللامركزية الذي يعتبر عامل محفز لموظفي القطاع العام على إعتبار انه في ظل هذا المبدأ يتمتع هؤلاء بنوع من الذاتية والحرية.
- إن ما سبق ذكره من مبادئ يدعم فكرة توجيه الأنشطة الحكومية وأنشطة الدولة وأساليب تسييرها على أساس النتائج وإرضاء الزبائن عوضا عن بقاءها مرتبطة بالقيود واللوائح التنظيمية والقانونية، كما يرى Urio أن تطبيق هذه المبادئ يجب أن تحدد له سياسة إقتصادية منظمة فيما يخص المشاريع العمومية، إذ لا يكفي الإعتماد على مداخل الجباية، وهو ما يفرض إعطاء أهمية وألوية للرقابة المالية وتعميم ظاهرة التشخيص وتقييم الأداء وذلك بتحديد أنماط، معايير ومقاييس لتقييم الأداء .

5- مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب دافيد جيوك D.GIAUQUE:

هناك 13 مبدأ يقوم عليها التسيير العمومي الجديد وفقا لدافيد جيوك" تتمثل في² :

- أ- إدخال مبدأ التنافس بين مختلف المصالح الإدارية.
- ب-إنفتاح المصالح الإدارية من المرتفيقين والتقرب منهم كما هو الحال بالنسبة لعملاء المنظمات الخاصة.
- ت-التركيز على مخرجات النظام والآثار الإيجابية الواردة من محيطه دون التركيز على مدخلاته.
- ث-تسيير المنظمات على أساس المهام الموكلة إليهم والأفاق التي يتطلع إليها التنظيم، والتخلي عن التسيير القائم على القواعد والإجراءات الشكلية والرسمية .

¹- لمزيد من التفاصيل انظر :

Frédéric VARONE et Christian DEVISCHER : "La nouvelle Gestion Publique En Action ", Revue Internationale De Politique Comparée, vol 11, N2, 2004,pp 177-185.

&

P.URIO : "La Gestion Publique au Service du Marché", in Marc Hufty (sous la direction de), La pensée comptable. Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique, Presses Universitaires de France, Paris, 1999 , pp. 91-124

² -D.GIAUQUE : " La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle" ed ,L'Harmattan , Paris , 2003, pp 65-66.

- ج- تغيير النظرة إلى متلقي الخدمات الإدارية من مستعمل إلى إعتباره زبون .
- ح- التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها .
- خ- التسيير بإرادة تحسين الإيرادات و ليس التسيير بمنطق إنفاق الأموال .
- د- تفويض السلطة للمستويات اللامركزية و تشجيع التسيير بالمساهمة .
- ذ- تبني ميكانيزم السوق كبديل للفنيات التقليدية و الممارسات البيروقراطية .
- 10- الفصل في عمليات التسيير بين المستويات الإستراتيجية (أي المستوى السياسي) ومستويات التسيير العملي والتكتيكي (l'opérationnel) (أي مستوى المصلحة الإدارية) .
- 11- رفع مستوى الإستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية .
- 12- تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة و العقود مع الجهات الوصية و كذلك صياغة مؤشرات الأداء بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة ومستوى كفاءة التنظيم .
- 13- تشجيع ربط علاقة شراكة بنشاط الإدارة بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

6- مبادئ التسيير العمومي الجديد حسب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OCDE:

- لقد قدمت المنظمة بدورها مجموعة من المبادئ التي تُميّز تطبيقات التسيير العمومي الجديد الذي عرف تطبيقه انتشارا واسعا على مستوى الدول الأوروبية، تمثلت هذه المبادئ فيما يلي¹:
- أ- التركيز على النتائج من حيث الفعالية ، الكفاءة الموجودة و جودة الخدمات .
- ب- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية بأخرى تعتمد على اللامركزية .
- ت- المرونة في توجيه الأحكام العامة والتوجيه مما يسمح بالكشف عن البدائل ذات الفعالية الأكبر فيما يتعلق بالسياسات العمومية.
- ث- زيادة التركيز على الكفاءة في تقديم الخدمات من طرف منظمات القطاع العام ومحاولة العمل في إطار تنافسي بين مؤسسات القطاع العام وداخلها.

¹ - Binod ATREYA: Op. Cit, pp 29-30.

ج- تعزيز القدرات الإستراتيجية على مستوى الهيئات الحكومية لتوجيه عملية تطور الدولة بما يسمح بالإستجابة للتغيرات الخارجية بمرونة وبأقل تكلفة.

من خلال مجموعة المبادئ المقدمة وبناء على مساهمات مختلفة للباحثين، نلاحظ أنه وإن كانت هذه الأخيرة تختلف من حيث العدد وطريقة الترتيب، إلا أنها تتفق في الكثير من النقاط وهو ما انعكس على مختلف النماذج المقترحة والمعتمدة في مجال التسيير العمومي الجديد، خاصة في الدول الأنجلوساكسونية والدول التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية، وغيرها من الدول التي تبنت هذا النوع من التسيير الذي -كما سبق الذكر - لم ينعكس في الواقع بنموذج موحد بل كان تطبيقه متباينا من دولة لأخرى حسب العديد من المعطيات التي تحدد النموذج المتبع ، بالرغم من اشتراك جل النماذج - التي سنعرضها في المطلب الموالي - في مختلف المبادئ التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد .

المطلب الثالث : نماذج التسيير العمومي الجديد

تبعاً للدول والإصلاحات التي ترغب في تجسيدها إنعكست هذه المبادئ بصور مختلفة حيث أن معظم التجارب في القطاعات الحكومية المتنوعة عرفت تطبيقاً متبايناً لهذه المبادئ ورغم ذلك ففي بداية التسعينات دافع البعض عن فكرة إمكانية صلاحية هذه المبادئ في كافة أنحاء المعمورة (1996 OXFORD خاصة) . إن حماس هؤلاء الكتاب للتسيير العمومي الجديد وما أحتواه من مبادئ وأفكار دفعهم إلى التأكيد على ضرورة بروز نموذج جديد تماماً في تسيير منظمات وإدارات القطاع العام ،¹

رغم أنه - كما ذكرنا سابقاً - فإن قليل جداً من التجارب التي عرفتها الدول المبكرة التي تبنت التسيير العمومي الجديد التي يمكن إعتبارها متطابقة بنسبة عالية ، وهو ما ذهبت إليه الكتابات الحديثة التي تضمنت تقييماً للتجارب المطبقة في بعض الدول في فترة الثمانينات والتسعينات والتي بينت أن إتجاه هذه التجارب لا ينحو نحو التقارب بل على العكس من ذلك هناك كثير من الإختلافات الجوهرية بدت واضحة تبعاً لتجارب بعض الدول و تبعاً لخصوصيات منظماتهم².

¹- J.MONKS:"La Nouvelle Gestion Publique»: Boite à Outils ou Changement Paradigmatique? «in hufty M,(eds : La Pensée Comptable ,Etat ,Néolibéralisme, Nouvelle Gestion Publique) ,Presses Universitaires de France, Paris,1998,p 50.

²- Yves EMERY: «Le Service Public En Marche Vers Le XXI^e Siècle", in Actes du colloque sur " L'administration Dans Tous Ses Etats : Réalisations et Conséquences", Lausanne 11-12/02-1999 ed, Presse Polytechniques et Universitaires Romands, Lausanne, Suisse, 2000, pp 3-9.

هذه الملاحظات المستمدة من الدراسات التقييمية لتجارب إصلاح الإدارة دفعت (L.ELYNN1998) إلى التأكيد على أنه من الخطأ اعتبار أن مفهوم التسيير العمومي الجديد يوحى بوجود نموذج أو شكل واحد بل هناك نماذج مختلفة متشابهة إلى حد ما في المبادئ لكنها تختلف من حيث طريقة تطبيقها، وذلك حسب المناخ العام والإمكانيات ومدى استجابة الأطراف الفاعلة في التطبيق مع محتوى وأبعاد النموذج المطبق¹.

من خلال مختلف قراءتنا للأدبيات التي تناولت هذا المفهوم، نستطيع أن نقول أن أهم نماذج تطبيق التسيير العمومي الجديد و التي يشترك في تحديدها كل من J.MONKS، D.GIQUAUE، FERLIE et all و كذا I.BOLGIANI.... وغيرهم تشترك في النماذج التالية :

1- نموذج الكفاءة :

حيث يرى MONKS أن هذا النموذج يهدف إلى رفع كفاءة المنظمات أو الإدارات العمومية وتقليص جميع أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع العمومي، كما يمكن للمنظمة في هذا النموذج أن تهتم بالسياسات التالية²:

- محاولة الإنفتاح على المنافسة.
- قياس الأداء باستعمال قائمة مؤشرات تسمح بمراقبته.
- اعتماد الميزانيات الكلية بدلا من الميزانيات التفصيلية وذلك تحت مبدأ الأخذ بالنتائج بدلا من الإهتمام فقط بالموارد.
- تقليص حجم الإدارة ... إلخ .

كما يرى GIAUQUE نفلا عن FERLIE et ALL، أن هذا النموذج قد يكون هو الأصل من حيث الظهور إذ يعود إلى بداية الثمانينات وكانت بعض الدول الأنجلوساكسونية قد بادرت إلى إصلاح مرافقها الإدارية لرفع كفاءتها إنطلاقا من المقارنة مع منظمات القطاع الخاص ففي هذا النموذج تحتل المفاهيم ذات الطابع الإقتصادي البحت مكانة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة والأداء الكفاء في الوظيفة الإنتاجية وتماشيا مع ذلك تم إعتقاد أدوات تسيير مأخوذة من القطاع الخاص، كما يدرج أصحاب هذا النموذج ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام عقود لتقديم الخدمات تتم بين السلطات العمومية والمصالح الإدارية، يتم بموجبها الإتفاق على ميزانية معينة لتمويل نشاط الإدارة المعنية مقابل مهام محددة تنجزها هذه الأخيرة وعادة ما

¹-Michael. BARZELAY:”The NEW Public Management: Improuving Research And Policy Dialogue», university of California Press, New York ,USA,2001 p54.

²- J.MONKS : Op.cit. , pp 39-40.

تصاحب هذه العقود مخططات تفصيلية تتضمن الأهداف والنتائج الواجب بلوغها مما يسمح بقياس مستوى الأداء في هذه الإدارات¹.

2- نموذج اللامركزية و المرونة التنظيمية :

يرى BOLGIANI إلى أن هذا النموذج يهدف إلى الفصل بين مراحل وأوجه التسيير الإستراتيجي عن تلك المتعلقة بالتسيير العملي او الجاري (Opérationnelle) كما يقوم كذلك على إعادة توزيع الكفاءات والمهارات التي يجب أن تعطى لها صلاحيات إتخاذ القرارات في مختلف المصالح والمستويات الأقرب من العملاء في المنظمة أو المرفق الإداري².

ووفقا لـ FERLIE يتميز هذا النموذج يتميز بالصعوبة بالمقارنة 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 إعتداد نسبة عالية من اللامركزية في هيكله و تسيير المنظمة العمومية بغرض تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لاسيما المالية منها.

وبالنسبة لـ MONKS فإن نموذج اللامركزية والمرونة التنظيمية يقوم على أدوات سياسات واقتراحات أخرى هي كالتالي³:

- إبرام عقود أو اتفاقيات تقديم الخدمات بين الدولة والأعوان أو الوكالات .
- تقليص عدد درجات سلم السلطة l'aplatissement de la hiérarchie .
- تفويض السلطات بصورة مباشرة إلى المصالح المعنية و المتعاقد معها لتقديم الخدمة كل هذا يمنح المنظمات المرافق والإدارية لامركزية العمليات التسييرية Processus de Gestion ويضفي عليها أكثر مرونة .
- إلا أن هذه اللامركزية يجب أن تدعم بمراقبة فعالة لضمان أكثر فعالية في التسيير .

3- نموذج النوعية و التوجه لتقديم خدمة أفضل للعملاء :

إن خصوصيات هذا النموذج ترتبط بالمجهودات التي يجب أن تبذل من أجل رفع مستوى إشباع العملاء عن طريق إعتداد أنماط الإيزو أو الدراسات الهادفة إلى قياس وتحليل مستويات الإشباع للتمكن من التعرف عليها وإدخال التعديلات الضرورية للرفع منها.

¹ -D.GIAUQUE: Op. Cit, p 67 .

² - Reinhard BUSSE And Others : «Focus on Access, Primary Care, Health Care Organization, Brookings Inst Press, Clifornia University, USA,2005,p68.

³ -J.MONKS : Op .Cit , pp42-43.

يستهدف هذا النموذج تقريب الإدارة من المستعملين والعملاء من خلال الإهتمام برأيهم حول الخدمات الإدارية المقدمة وذلك عبر دراسة وقياس درجات الإشباع (Enquête de Satisfaction) ودراسة السوق أو عن طريق تطوير مقاربات النوعية باعتماد مقاييس الإيزو¹.

حيث ينصب الإهتمام على نوعية مخرجات المنظمة التي يجب أن توضع في أولويات أهدافها ذوق المواطن/الزبون وهو ما يمثل بصورة أو بأخرى في دمج مجموعة من الأفكار المستقاة من القطاع الخاص، إذ يتعلق الأمر بدعم القطاع العام في أداء مهامه بإعتماد طرق التسيير المستعملة في القطاع الخاص، لتمثل نقاط التركيز في هذا النموذج في كون أن تقديم الخدمة مع الأخذ بعين الإعتبار رغبات العملاء هي مبدأ النجاحة بغرض بلوغ الإمتياز في القطاع العام².

4- نموذج البحث عن الإمتياز (العمل في إطار تنافسي):

في هذا النموذج درجة التأثير المنتظرة هي أكبر منها في النماذج السابقة، إذا يتعلق الأمر بتغيير ثقافة المنظمات العمومية بما يسمح لها من بناء مقدرة على تطوير نظام التسيير والأداء فيها بصورة مستمرة تجعلها قادرة على منافسة المنظمات الخاصة في مجال تقديم الخدمات³. فالنموذج يؤكد أكثر على لامركزية القرارات والمسؤوليات وتغيير هرم السلطة التدريجية والإهتمام بالأداء و تطويره باعتماد دورات تكوينية و تعليمية للعمال و دفعهم إلى تبني روح الإلتزام ومسؤولية القيادة (تفعيل العملية التسييرية)⁴.

هذا النموذج يأخذ من أدوات القطاع الخاص من أجل رفع الكفاءة التنظيمية للمنظمات والمرافق الإدارية حيث يكون لآلية السوق الدور الأساسي في دراسة العمليات والمبادئ المتعلقة بتقديم الخدمة وتسييرها في المنظمات العمومية، من خلال العمل على تخفيض التكاليف والرفع من مستوى تحقيق الأهداف ومحاولة العمل في إطار تنافسي .

على غرار هذه النماذج، نشير أن هناك تصنيفات أخرى لنماذج التسيير العمومي الجديد، لكننا نكتفي بما تم التعرض إليه في التصنيفات السابقة لنؤكد أن مفهوم التسيير العمومي الجديد لا يمثل نمودجا موحدا خاصة وأن الكثير من الدراسات قد أكدت أن الإصلاحات قد تأخذ مناحي عدة، يمكن تطبيقها في آن واحد رغم طبيعتها

¹ - J.LAURENCE and Others:”Public Management:Organisations ,Governance And Performance” , Cambridge University PRESS,New York ,USA,2011,p243.

² - YVES EMERY & Noémi MARTIN : Op.Cit ,p 12.

³ -Ibid,p14.

⁴ - D.GIAUQUE: Op.Cit, pp 68-69.

المختلفة ،وهو ما يؤكد MONKS إذ يرى أن غياب أو ندرة النموذج الأوحد للتسيير العمومي الجديد يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند دراسة هذا المفهوم.¹

المبحث الثالث : تجارب بعض الدول الرائدة في تطبيق التسيير العمومي الجديد

عرفت الكثير من الدول الغربية إصلاحات إدارية في مستويات مختلفة وفي قطاعات مختلفة نسبت إلى ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد، ما ميز هذه الإصلاحات هو تقاطعها في بعض الأوجه واختلافها في البعض الآخر، واستكمالاً 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 الجديد.

لقد جاءت هذه التجارب على فترات ومراحل مختلفة لكن الأكيد 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 أنه ليس هناك ما يشير إلى تقييم متفق عليه في مجال التسيير العمومي الجديد وذلك لعدة أسباب قد تعود إلى عدم تجانس الإصلاحات و اختلاف الأهداف المتبعة طول فترة الإصلاحات المقاربات المختلفة للإصلاحات (قانونية إدارية... إلخ) .²

المطلب الأول : التجربة البريطانية

تمثل التجربة البريطانية أهم التجارب الدولية في الإصلاح الحكومي التي تحمل في طياتها معالم ومبادئ التسيير العمومي الجديد . لقد سبق إصلاح الإدارة في بريطانيا عدة محاولات لتشخيص مستوى الأداء بها و إمكانية النهوض بها وتغيير أنماط عملها، يجمع الملاحظون على أن التحولات الجذرية لإصلاح الإدارة العامة في بريطانيا تعود بوادرها منذ وصول مارغريت تاتشر M. Thatcher 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

¹- J.MONKS : Op .Cit , p52.

²- Tony J.G.VERHEIJEN: "L'Administration Publique En Europe Centrale : Apparition D'un Nouveau Modèle Sui Generis Ou Avatar Des Traditions Européennes ,Revue Française D'Administration Publique, N° 105-106,Ed ENA, France, 2003,p p 95-97.

قطاعات الخدمة كالبريد الغاز، الكهرباء، الصحة...إلخ، حيث مثلت خصوصية الخدمات سمة تميز التجربة البريطانية في مجال النهوض بالقطاع العمومي.¹

لقد تمثلت الأهداف الشاملة و البعيدة المدى لمشروع إصلاح التسيير العمومي في المملكة المتحدة فيما يلي²:

- تقليص نفقات الدولة وحث الوزارات في هذا السياق على تحسين طرق التسيير الداخلي لهيئاتها ومصالحها.
- تطوير الأشكال التعاقدية والخصوصية .
- القضاء على سيطرة الموظفين السامين على مقاليد السلطة و اعتمادهم التسيير البيروقراطي وتطوير ثقافة التسيير لدى موظفي الإدارة .
- تغيير البنى الإدارية.
- زيادة الإهتمام بمرتقي الإدارة.

قبل تحديد مشروع الإصلاح تم القيام بعمليات التشخيص هذه أفضت خلال العديد من السنوات إلى الملاحظات التالية:³

- الأغلبية الساحقة من منظمات القطاع العمومي تقوم بمهام تقديم الخدمات غير أن أنماط تسييرها غير مناسبة تماما .
- أغلبية المديرين وإطارات الوظيف العمومي قضوا نسبة كبيرة من حياتهم المهنية في الدواوين الوزارية أو في نشاطات تقديم الإستشارة للوزراء وهو ما لا يؤهلهم بالضرورة إلى تقلد مناصب المسيرين .
- يقوم الوزراء بتسيير قضايا ومسائل ليست بالضرورة من مهامهم في الوقت الذي يهتمون فيه بمهامهم الأساسية وهي صياغة السياسات العمومية وتقدير آثارها على بلوغ الأهداف.
- لا يشار إلى تسيير مصالح الوظيف العمومي بمستوى الأداء والأهداف بل يتم تناول هذا التسيير بالإشارة إلى الميزانيات المتعاقبة.
- تضخم المصالح الإدارية إلى درجة أصبح تسييرها أمرا مستعصيا.

¹ - أحمد ماهر: " دليل المدير في التخصصة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 40.

² - Philippe KERAUDREN: "Entre Nouveau Management Public Et Gouvernement :Les Spécifiés De La Réforme De L'Administration Centrale En Grande Bretagne ",in Revue Politiques et Management Public, volume 17 ,N01, I.M.P, France, Mars 1999, pp 61-67.

³ - X. GREFFE : " La Gestion Publique ",ed Dalloz ,Paris ,1999, p 147.

➤ محتوى الإصلاح Improving Management In Government

- The Next Steps -

في سنة 1988، نشرت لجنة أنشأت للاهتمام بفعالية المصالح الإدارية العمومية تقريرا عنوانه: Improving Management In Government – The Next Steps ، وقد عرفت هذه الإصلاحات بالعبارة الأخيرة من عنوان التقرير أي The Next Steps (المراحل أو الخطوات القادمة)، انصب موضوع هذا التقرير على كيفية إحلال وحدات مستقلة (الوكالات) كل منها مسؤول عن نشاطه أمام الوزارة الوصية والبرلمان لتفعيل القطاع الإداري العمومي الذي يتسم بوحدة أنماط تسييره وتماتل هياكله.¹

- تحديد ماهية الوكالات و إنشائها:

في البداية كان يجب تحديد ماهية الوحدات المستقلة التي سميت بالوكالات انطلاقا من كون مختلف المصالح الإدارية العمومية غير متجانسة و غير متطابقة من جانب المهام والخصائص، لذا وجب التمييز بينها لتحديد طريقة إدماجها في الإصلاحات بغرض تحويلها إلى وكالات، وقد أوكلت هذه المهمة للخلية المكلفة بتطبيق الإصلاحات بمعوية وزارة المالية والوزارة الوصية للمصلحة موضوع الإصلاح. في هذا السياق كان على هذه الخلية الإجابة على أسئلة معينة من بينها مثلا:

- هل المصلحة موضوع الإصلاح قابلة للخصوصة أم لا؟ وهو اختيار ذا أولوية (Prior Option) .
- إذا كان من غير الممكن خصوصة المصلحة، فهل يمكن اللجوء إلى الحصول على خدماتها عن طريق المقاولو الباطنية؟
- إذا لم يكن ممكنا اللجوء إلى الخصوصة، هل للمصلحة الإدارية الحجم الكافي لإعتبارها مسؤولة عن تسييرها؟ للإجابة على هذا السؤال هناك معيارين يجب أخذهما بعين الإعتبار :
- هل تمارس المصلحة نشاطا ذو طابع تجاري أم أنها تدخل أثناء نشاطها في علاقة مع عملاء – مستعملي الإدارة (Usager – Client) ؟
- هل تقدم خدمات لفئة من العملاء أو لمصالح إدارية أخرى؟ الفكرة من وراء ذلك هي بلوغ اكبر عدد من الوكالات التي يمكن اعتبار أنها مسؤولة فعلا عن نشاطها² .

¹- Colin TALBOTE : " La Réforme De La Gestion Publique Et Ses Paradoxes : L'expérience Britannique" Revue Française D'Administration Publique, N° 105-106,Ed ENA ,France, 2003, pp 15-16.

²- X. GREFFE : " La Gestion Publique ", Op. Cit, PP 148-149.

بناءا عليه، إذا تم التعرف على خصائص الوكالة يتم تحديد مهامها من أنشطتها و كذلك طبيعة العلاقة التي تربطها بالوزارة الوصية لها ، ومنه فالعملية تتمثل في إعداد نوع من لوحات القيادة أو وثيقة تمثل إطارا يعرف بدقة المهام ، الإلتزامات و مصادر التمويل للوكالة، من أهم ما يميز نشاط الوكالات المسؤولة المباشرة للمسؤولين على تسييرها أمام الوزارة الوصية ، حيث يتم تقديم تقارير دورية (كل ثلاثي من السنة) إلى هذه الأخيرة لتقوم بدورها بتقييم نشاط الوكالة ، وهذا الأمر يعكس في الحقيقة نوع من تفويض السلطة على مستوى الحكومة، وفي هذا الإطار تم تحديد ما يقارب 140 وكالة تغطي حوالي 80% من النشاط العمومي بتاريخ 1998/04/01¹.

بعد أن كان تعداد الوكالات في سنة 1995 يقدر بحوالي 110 وكالة يشتغل بها أكثر من 370000 موظف وهو العدد الذي يمثل 2/3 الوظيف العمومي البريطاني في تلك الفترة بعد عمليات الخصخصة التي أدت إلى تخفيض العدد بثلاث الموظفين وذلك قبل إنشاء الوكالات وكانت أكبر وكالة هي تلك التي تشتغل في إطار تقديم الإعانات الإجتماعية توظف حوالي 65000 موظف وأصغر وكالة هي تلك التي تدير مركز المحاضرات لوزارة الخارجية والتي توظف حوالي 35 شخصا هذه الأخيرة (الوزارة) مستها الإصلاحات بشكل هامشي نظرا لطبيعة مهامها².

بالنسبة لأهداف الوكالات ، تتم صياغتها بصورة متنوعة وفقا لما يلي:

- تغطية التكاليف انطلاقا من ميزانية وحيدة تمنح و لا تجدد، مثلا مخابر البحث.
- العمل على تحقيق معدل متزايد في مردودية الأصول التي بحوزته كما هو الحال بالنسبة للدواوين العمومية للسكن.
- تقديم الخدمات في آجال أقصر يتم تحديدها مسبقا كما هو الحال بالنسبة لمصالح التشغيل والإعلام.
- ويتمثل هدف مصالح أخرى في ضرورة تغيير طريقة التعامل مع العملاء.

أما بالنسبة لتعيين مسؤولي الوكالات فالطريقة الجديدة التي اعتمدت هي اعتماد التنافس بين المترشحين ذلك أن الهدف هو جلب الكفاءات التسييرية ، فالإحصائيات الخاصة بسنة 1995 تشير إلى أنه من أصل

¹ - Colin TALBOTE: Op.Cit, p15.

² - C.POLLIT & G.BOUCKAERT :Op.Cit, pp273-274.

108 وكالة ، تم توظيف 71 مسير منها فقط عن طريق التنافس بين المترشحين و 31 من ضمن هذا العدد جاؤوا من خارج الإدارة أي تقريبا النصف¹.

- 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 فاعلية، حتى في تلك المصالح التي لم تتحول إلى وكالات، إذ شيئا فشيئا تبني موظفوا القطاع العمومي سلوكات توحى بإحساسهم بالدور الواجب عليهم تأديته مهما كان مستوى العون أو الموظف و ضرورة مبادرتهم بصورة مستمرة إلى تحسين مستوى أدائهم .

على العكس من ذلك بقيت إجراءات الرقابة على حالها ولم تتغير في نفس الإتجاه الذي أخذته الإصلاحات وعليه لم يكن من الممكن للوكالات أن تذهب بعيدا في التحولات المنتظرة منها و استقرت الأمور إلى نوع من التوازن بعكس موقف الإدارات المركزية التي تعتبر أن الوكالات أخذت هوامش استقلالية كبيرة في حين ترى الوكالات أنها لا تتمتع باستقلالية كافية للذهاب بعيدا في الإصلاحات، بناء على ذلك فإن ماجاء 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 للميزانية.²

➤ ميثاق المواطنين كتوجه آخر للإصلاح :

أصدرت الحكومة البريطانية سنة 1991 وثيقة أسمتها " ميثاق المواطنين " والهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، تدعيما لما قدمه جون ماجور John MAJOR'S من دراسات عرفت بالإلتزام بالجودة " Commitment To Quality"، ويمثل ميثاق المواطن محاولة منهجية مدروسة تقوم على أربعة محاور رئيسية تمس بصورة و بأخرى مختلف نواحي تقديم الخدمة العمومية هذه المراحل تتمثل باختصار في :

- الجودة Quality .
- الإختيار Choice.
- المعايير Standards.
- القيمة Vlue.

¹- X. GREFFE : " La Gestion Publique ", Op.Cit, p149.

²- Ibid ,pp 150-151.

من الناحية العملية يتم تنفيذ ما جاء في الوثيقة الأصلية للميثاق من خلال مجموعة من الإصلاحات تركز أساسا على عملية دفع القطاع العام ليكون في سياق واحد مع القطاع الخاص، وذلك من خلال العديد من الآليات التي منها : الخصوصية، المنافسة، التعاقد الخارجي، تحديد نظم لقياس الأداء توضيح آلية وإجراءات رفع الشكاوى من طرف المواطنين حول نقائص الخدمات العمومية المقدمة ودراسة أشكال وآليات تعويض المواطنين المتضررين...إلخ¹.

في هذا السياق، وفي تقرير ثاني معنون " المنافسة بهدف النوعية " كانت الدعوة موجهة للمصالح الحكومية الوكالات ولكل مصالح القطاع العمومي وذلك للاختبار المستمر لمستوى نوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا من جانب آخر يدعو التقرير إلى اعتماد سياسات نوعية تأخذ بعين الاعتبار النقطتين التاليتين :

✓ إذا كانت البدائل السوقية أحسن من تلك التي يقدمها القطاع العمومي يجب التوجه نحو الخصوصية أو المقابلة الباطنية،

✓ إذا كان ذلك غير ممكن ويجب الإبقاء على تقديم الخدمات ضمن المصالح الإدارية العمومية يجب العمل على كشف الميكانيزمات التي تسمح بالتعرف على مدى إشباع الحاجات واختيار أفضل البدائل من ميكانيزمات السوق².

¹ - Peter K.FALCONCER : « **Public Administration and The New Public Management: Lessons from the UK Experience** », Department of Law and Public Administration Glasgow, Caledonian University, Scotland ,UK /10/2009,p6.

² - X. GREFFE : " **Gestion Publique** ", Op.Cit, PP 150-151.

المطلب الثاني: التجربة الأمريكية (الولايات المتحدة الأمريكية)

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

➤ إعادة النظر في الأداء الوطني " The National Performance Review «NPR»

أو ما يعرف باللغة الفرنسية La Revue de La Performance Nationale تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الإستكشاف La Réinvention المستوحى من كتاب إعادة اختراع الحكومة لكل من D. Osborne et T.Geabler، و الذي شمل كل الإدارات، والغرض من هذا الإصلاح غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية.

إن مبدأ الإبداع La Réinvention يفهم على أنه إسقاط مبادئ و طرق التسيير السائدة في المنظمات الخاصة على القطاع العمومي و الإدارة العامة، بصورة أخرى إعتقاد مبدأ محاكاة القطاع الخاص في مجال التسيير و يرى 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 و تكلف أقل « créer une administration qui travaille mieux et coûte moins »، هذا العنوان يعكس الثقافة الجديدة في التسيير التي ترغب الحكومة الفيدرالية في غرسها لدى أعوان الإدارة الأمريكية و قد اكتسب هذا التقرير شهرة واسعة فيما بعد. كانت الإصلاحات في مجملها تسعى إلى بلوغ أربعة أهداف هي¹ :

- القضاء على التشكيلة البيروقراطية.
- جعل المستهلك (المستعمل) في مقدمة اهتمامات الإدارة.
- دفع أعوان القطاع العمومي إلى مستوى يجعلهم قادرين على بلوغ النتائج بمفردهم.
- العودة إلى النشاطات الأساسية المحددة في القوانين المؤسسة للهيئات و المصالح الإدارية.
-

* يتعلق الأمر هنا بمشاريع الحزب الجمهوري، في حين أن الحزب الديمقراطي كان يفضل الإبقاء على تقديم الخدمات في القطاع العمومي و تفعيله أكثر.

¹ - Bureau De Conseil Des Ministères : "Transformer La Fonction Publique à L'aube Du XXIe Siècle : Une Perspective Ontarienne", Ontario, 18-12-2002. Sur le site :

(www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/virtual_library/trans_1.html). Consulté le 12/04/2009.

تم تنفيذ هذه الإصلاحات على مرحلتين¹ :

• المرحلة الأولى / بداية 1993 إلى منتصف 1994

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

✓ التخفيضات في الميزانية:

لقد أدت الرغبة في تجسيد هذه التخفيضات إلى إجراءات من شأنها تبسيط المهام المختلفة حتى يتسنى للإقتصاد في الموارد البشرية والموارد الأخرى.

✓ إعادة التنظيم أو الهيكلة: (la réorganisation)

إن ما تم ذكره سابقا جعل من الضروري إعادة النظر في الهياكل الإدارية و تنظيمها، غير أن هذه المهمة لم تكن سهلة ولم تتحقق إلا بنسب ضئيلة.

✓ تدعيم موقف المسيرين:

في هذا السياق فإن اللامركزية تمثل الأسلوب الأوحده في تفويض بعض من الصلاحيات الفعلية كطريقة لفتح آفاق جديدة ومحفزة للمسيرين من شأنها أن تدعم وتجند أكثر الكفاءات التي يختص بها بعض الموظفين.

✓ تحسين الخدمات المقدمة للمستهلكين:

يمثل هذا الإهتمام من وجهة نظر الإصلاحيين آفاقا جديدة للموظفين و بالتالي وسيلة لجعلهم يولون أكثر اهتمام بنشاطاتهم، بناءا عليه تم التركيز على أساليب مسح و سير الآراء.

✓ تغيير نظام اتخاذ القرار:

لأنه ينظر للإدارة على أن لها رد فعل بطئ و أحيانا لا يتناسب و الطلب الموجه إليها أو المنتظر منها تلبينه لذا بات من الضروري تغيير بعض سياساتها لتصبح في وضع يسمح لها بأن ترصد الإحتياجات وتكون مستعدة للإستجابة بصورة متواصلة.

• المرحلة الثانية / ابتداء من منتصف 1994

خلال هذه المرحلة تم التركيز على مبررات النشاط الإداري (Le Pourquoi?) بدلا من كفاءات أداء هذا النشاط، و ابتداء من سنة 1995 طلب من كل مسؤولي الإدارة من خلال مذكرة مخصصة لذلك، دراسة

¹ - X. GREFFE : " Gestion Publique ", Op.Cit, pp 142-145.

ومراجعة ما إذا كانت النشاطات التي تقوم بها ضرورية (pertinentes) و ذلك بالإستعانة بفرق من الخبراء والحكماء، يمكن تلخيص محتوى هذه المذكرة في الأسئلة التالية:

- إذا تم إغلاق مصلحتكم أو الإدارة التي تشرفون عليها، هل يمكن لأعوان آخرين خواص أو عموميين على المستوى الوطني أو المحلي أن يحلوا محلكم في أداء هذه المهام ؟
 - إذا كانت نشاطاتكم مشروعة و ضرورية، فهل توجد طرق أخرى لتنظيمها و أدائها بصيغة تعظم أكثر فوائد المستهلكين ؟
 - ما مدى تقييمكم لأنطباعات المستهلكين في حالة ما تم تغير نشاطاتكم ؟
- تم إرسال هذه التساؤلات المضمنة في المذكرة إلى إتجاهين مختلفين:

- إدارات إنتاج السلع و الخدمات العمومية.

- إدارات الضبط (Service de Réglementation).

هذه المسائل كانت تستهدف دراسة وتنفيذ إحدى المواضيع والحلول التالية:

- إمكانية خوصصة المصالح الإدارية.
 - اللجوء إلى المقاوله الباطنية (La Sous-traitance).
 - إنشاء أشكال جديدة للتنظيم داخل المصالح الإدارية.
- وقد أظهرت عملية فرز الإجابات على هذه التساؤلات، إلى ظهور رهانات ذات أهمية حول أحسن السبل لتجسيد المذكرة المشار إليها أعلاه، كالتحكيم في الميزانية و المواضيع المرتبطة بنوعية الخدمات المقدمة للمستهلكين ، وذلك بدلا من الإهتمامات التقليدية كقيم المساواة أمام المصالح الإدارية.

➤ قانون نتائج الأداء الحكومي «The Government Performance : Result Act»¹

تمت المصادقة على نص هذا القانون في بداية 1993 ورغم وضوح الموضوع فإن النص جاء عاما

و كانت الأهداف شاملة وهي كالتالي:

- تحسين مستوى ثقة المواطنين في حكومتهم و ذلك بجعل الإدارات مسؤولة عن أنشطتها.
- تشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجا لتجارب ناجحة على عامة المشاريع.
- حتمية توضيح الأهداف و مداها الزمني من قبل الإدارة.

¹-Guy PETERS: «Réforme D'un Etat Sans Etat?: Les Changements Au Sein Du Gouvernement Américain",R.F.A.P ,Op.Cit, pp 196-197.

■ السهر على التحسن المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية.

لقد تم تطبيق هذه الإصلاحات من خلال أربعة مستويات تنظيمية (4 processus) هي:¹

ا/ الخطة الإستراتيجية

على كل وكالة أو مصلحة إدارية أن تعرف مهامها بصورة دقيقة وكاملة ففي هذا السياق المطلوب من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف آراء وتوصيات كل الأطراف التي لها مصالح أو التي هي معنية بهذه المهمة (les stakeholders)، يتم إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال خمسة مواضيع:

أ-1/ الوصف الشامل للمهام.

أ-2/ وصف أهداف و غايات الوكالة من خلال صياغة أهداف ملموسة.

أ-3/ تحديد الطريقة التي تسمح بالإستجابة للعناصر المذكورة آنفا و إشباعها فيما يتعلق بالعمليات والتكنولوجيات... إلخ .

أ-4/ التعرف على المتغيرات الأساسية لتنفيذ الخطة في محيط الوكالة.

أ-5/ وصف ميكانيزمات التقييم المناسبة.

ب/ برنامج الأداءات السنوية: Programme des performances annuelles²

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

ب-1/ ترجمة الأهداف المنتظر بلوغها بشكل دقيق إلى نتائج.

ب-2/ وصف الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.

¹-voir :

X. GREFFE : " Gestion Publique ", Op.Cit, pp145-147.

&

Michael .EMILAKOVICH, George G.GORDEN:"Public Administration in America",11th ed,Wadworth Cengage Learning,Boston,USA,2011,pp435-445.

²-Société Québécoise D'évaluation De Programme : "Une Gestion Davantage Axée Sur Les Résultats D'impact et Appuyée Par L'évaluation De Programme", Québec, Septembre 1999, pp4-6.

ب-3/ إعداد مؤشرات الأداء المناسبة.

ب-4/ صياغة المقاييس التي تسمح بقياس هذه النتائج و مدى فعاليتها.

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

إن المؤشرات المشار إليها يجب أن تكون عملية وكمية، تتم صياغتها بعد أن يتفق على طريقة تعريفها و قياسها.

ج/التقرير حول الآداءات السنوية: **Rapport sur les performances annuelles**¹

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

ج-1/ يكون التقدير دقيق لنتائج البرنامج مقارنة بالأهداف و قياس الآثار المترتبة عنها.

ج-2/ حساب نتائج المشروع بصيغة كمية.

ج-3/ مؤشرات الأهداف يجب أن تؤكد على أبعاد المشروع خاصة الأساسية منها.

د/ مرونة الحسابات التسييرية : **Flexibilité des comptabilités managériales**²

إنها 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 و تتصل كلها بالعملية الرابعة هذه التي تهتم بما تفرضه الميزانية من قيود.

إن تنفيذ هذه الإصلاحات قد تم التخطيط له على فترة متوسطة إلى طويلة المدى بحيث أن التطبيق في الواقع أجل إلى سنة 1997، وتم تقييم أولى خطط الآداء سنة 1999 وفقا لما جاء في نص القانون الصادر سنة 1993 ولم يكن هذا التأجيل المبرمج بقصد تعطيل القانون، بل كان القصد منه كان إعطاء الوقت الكافي للتغيير الفعلي للسلوكات والتحول من إطار عمل يومي خاضع لقيود الميزانية إلى مقاربات استراتيجية.

¹-Ibid, p7.

²-X.GREFFE: "La Gestion Publique ", Op.Cit, pp146-147.

الجديد في هذه الإصلاحات أنها صادرة عن الإدارة الفيدرالية، كذلك اهتمامها بعنصر الزمن بحيث أعطيت مدة كافية لتغيير السلوكات وهو ما يفيد الوعي بوزن السلوكات في نجاح أو فشل الإصلاحات التي تضمنت عناصر جديدة فعلا وبعضها الآخر مأخوذ من المقاربات السابقة للإصلاحات الإدارية تجد أصولها في التسيير بالأهداف و نظام تخطيط وبرمجة الميزانية PPBS خاصة أن مهمة متابعة وتنفيذ الإصلاحات أوكلت إلى كتابة الدولة للميزانية.

إن تقييم هذه الإصلاحات يمكن أن يرد في ثلاثة ملاحظات:

- لقد نجحت الإصلاحات في إدخال ثقافة التسيير لدى أعوان الإدارة وهو ما من شأنه التأثير إيجابا على سلوكاتهم نحو المبادرة و تحمل المسؤولية أكثر والعمل على بلوغ النتائج، كل هذا التغيير يصب في غاية واحدة وهي تغيير السلوكات الإدارية من الإلتزام بالقواعد إلى سلوكات لا تعتبر القواعد غاية في حد ذاتها بل تعتبر أن مستوى أدائها يقيم على أساس النتائج المتحصل عليها.
 - إن هذه النتيجة الإيجابية الأولى تجد حدودا لها في سيادة الوظيفة المالية ومتطلبات العمل بالميزانيات بطريقة تحد من تفعيل النتائج بسبب الإلتزام بالقواعد الغير مرنة والمرتبطة بالميزانية.
 - إذا كان للإصلاحات أثرا إيجابيا على السلوكات فإن عدم القدرة على تغيير البنى الإدارية المنظمات يمثل عائقا هيكليا لهذه النزعة نحو البحث عن نتائج أفضل باستمرار.
- لقد مثلت تجربة الولايات المتحدة الأمريكية حسب الباحثين ،أحد أهم التجارب التي كان لها العديد من الإيجابيات في مجال إصلاح القطاع الحكومي في الولايات المتحدة الأمريكية ،و التي لاقت متابعة حكومية جيدة فيما يتعلق بمدى تطبيق معايير و آليات الإصلاح المسطرة في أجندة الحكومات المتعاقبة التي أولت أهمية بالغة لعنصر الزمن في ما يتعلق بأجال تنفيذ الإصلاحات و بلوغ الأهداف المتوخاة منه.

المطلب الثالث: التجربة الفرنسية

بعد إصلاحات 82- 1983 التي انصبت بصورة أساسية على اللامركزية من خلال تحويل مجموعة من صلاحيات الإدارة المركزية إلى إدارة المجموعات المحلية¹.

جاءت إصلاحات 88-1989 لتعطي دفعا جديدا لإصلاح مختلف مصالح القطاع العمومي تقوم هذه الإصلاحات على مقاربة جديدة تعتبر أن الإستمرار في التأكيد على إصلاح الإجراءات لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستوى أداء المصالح الإدارية، وبدلا من ذلك يجب العمل على تطوير مسؤولية الأعوان الإداريين المشتغلين بالوظيفة العمومي بما يزيد من مستوى وعيهم بهذه المسؤولية ويدفعهم إلى المبادرة بتحسين مستوى أدائهم الفردي أو الجماعي وهو ما يؤدي حتما إلى تحسين مستوى نوعية الخدمات المقدمة، في هذا الإطار توالت اللجان والنصوص التنظيمية للإصلاحات، وكانت كلها تصب في خانة تحسين نوعية الخدمات ورفع مستوى مسؤولية الأعوان².

في سنة 1988 تم تنصيب لجنة أوكلت لها مهمة دراسة المواضيع التالية³:

- تطوير وتحديد المسؤوليات.
- دراسة علاقات جديدة في العمل والعلاقات مع الجمهور.
- وضع سياسات للتقييم.

تتمثل المبادرة الأساسية و ذات الطبيعة التجديدية في إنشاء ما يسمى بمراكز المسؤولية Les Centres De La Responsabilité، من خلال نص قانوني صادر في فيفري 1989 ونصوص أخرى تبعته .

في سنة 1993 نصبت لجنة أخرى كانت مهمتها إعداد تقرير حول مسؤوليات تنظيم الدولة Mission Sur Les Responsabilités et L'organisation De L'état، و لقد عكس تشخيص هذه اللجنة للمصالح الإدارية صورة غير مرضية عن تقدم الإصلاحات وكانت نتيجة التقرير الأساسية أن كل الجهود المبذولة لإصلاح الإدارة لم تستطع تغيير أسلوب العمل إلى التسيير بالأهداف وبفعالية النتائج وذلك لاستمرار العمل بالإحترام الصارم للأنماط والإجراءات وقد صيغ التساؤل المطروح في هذا التقرير بالشكل التالي:

¹-B.ABATE : Op.Cit , pp 13-14.

²-A.M. LEROY : «Les Réformes Administratives 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,Ed La Documentation Française , Paris 2000, pp 28-31.

³-X . GREFFE : « La Gestion Publique », Op.Cit, PP151-155.

- لماذا كل هذه الصعوبات في بلوغ إصلاح الإدارة لأهدافها و في تحويل المصالح الإدارية للعمل بأنماط تسييرية تقوم على تحقيق الأهداف وبلوغ النتائج بدلا من احترام الإجراءات و القواعد ؟
- وفي إطار عملية التشخيص و للإجابة على هذا التساؤل تم تقديم عدة أسباب منها:
- المقاومة والرفض الذي يبديه الموظفون السامون لهذا النوع من الإصلاح، لأن اللامركزية والاستقلالية (ولو النسبية) للمصالح الإدارية تؤدي من وجهة نظرهم، إلى تقليص إمكانيات ترقيتهم وتحدهم من سلطتهم.
 - الموظفون العاملون بالمصالح المركزية لم يغيروا من سلوكياتهم التي تركزت تبعيتهم لهذه المصالح.
 - بقاء الرقابة قائمة على أساس احترام القواعد والإجراءات وليس على بلوغ الأهداف.
 - سلبية سياسة أسلوب الترقية، الذي يعاقب على الفشل أكثر من مجازاة النجاح وهو ما يؤدي إلى الإحساس بالإحباط ويدفع إلى سلوك اللامبالاة واللامسؤولية.
 - فشل العقود التي كان من المفروض أن تعطي نتائج و تجسد استقلالية المصالح وذلك لأن أغلبية هيكل الدولة لا تلتزم بما يرد من بنود في هذه العقود.
 - إن مفهوم المصلحة العمومية أو الخدمة العمومية ما زال يفهم بمعنى الصبغ الموحدة أو المتماثلة في حين أن كثير من الدول استطاعت التوفيق بين مبدأ المساواة و اللامركزية بصورة ديناميكية.

➤ مفهوم مركز المسؤولية¹ : Le Concept De Centre De Responsabilité

المبادرة الفرنسية في مجال الإصلاحات هي أقرب ما يكون من مفهوم الوكالة في الإصلاحات البريطانية، وتصف وثيقة صادرة في سنة 1990 مراكز المسؤولية على أنها طريقة جديدة لإشراك الموظفين في طريقة تسيير الإدارة و التكفل باحتياجات مرتفقيها من خلال إعداد أهداف وأنماط للتسيير.

للتحول إلى مركز المسؤولية يجب أولا أن تقوم المصلحة بصياغة تقرير عن الوضعية العامة لها وإعداد مشروع يتضمن تشخيص الإمكانيات والأهداف التي تصبو المصلحة إلى بلوغها وأخيرا يتم إبرام اتفاق في صيغة عقد مع الوزارة الوصية ووزارة المالية، هذا التحول يسمح للمصلحة 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 معينة أو قد تكون داخلية كتخفيض نسبة الغيابات في العمل و يمكن عرضها بشكل كمي أو غير كمي.

¹-Bernard ABATE :Op .Cit, pp 111-121.

هذا الاتفاق التعاقدى يجب أن يحترم القواعد و التشريعات المعمول بها ويجب أن يتضمن تحديدا لدرجة الاستقلالية التي تختلف من مصلحة إلى أخرى وتقيّم هذه الاتفاقيات سنويا وبصورة شاملة بعد ثلاث سنوات وفقا لطبيعة النشاط قبل أن تدرس إمكانية تجديد العقد لمدة أخرى، وعندما يتم إبرام الاتفاق تدخل بنوده حيز التنفيذ لاسيما ما يتعلق بمجال التنظيم من أجل بلوغ الاستقلالية التي تمس الجوانب التالية:

- استقلالية في تنظيم المستخدمين باستثناء عدد الموظفين الذي يبقى من صلاحيات الهيئة المركزية التي تقوم بتحديد بطريقتة نمطية.
- استقلالية في بعض من جوانب التسيير المالي لأنه وبموجب هذه الاستقلالية يتم إلغاء بعض من القواعد المتعلقة بسنوية الإعتمادات وتخصصها.
- استقلالية في إمكانية تخصيص الموارد المتأتية من تحسين إنتاجية المصلحة لصالح المستخدمين بصورة جماعية (في شكل برامج للتكوين المتواصل مثلا).

➤ تقييم الإصلاح على أساس مركز المسؤولية¹:

مهما كانت أهمية هذا الإصلاح فإن تأثيره يبدو ضئيلا في الإدارة الفرنسية نظرا للتقاليد الإدارية التي تتسم بالمركزية الشديدة في فرنسا والتطبيق الدقيق لنفس القواعد في كل أنحاء البلاد، هذه التقاليد المركزية في الإدارة منعت من انتشار آثار هذه الإصلاحات من جهة ومنعت من انتشار المصالح التي تعتمد هذا الشكل التعاقدى في أداء مهامها من جهة أخرى، وقد يعود ذلك للأسباب التالية:

✓ إن شروط التحول إلى مراكز المسؤولية تم تفسيرها بطريقة تعجيزية من قبل الإدارة المركزية التي لم تكن تشجع على انتشار هذه المراكز، كما كان للموظفين السامون دورا بارزا 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 وتعمل على التحول إلى مراكز المسؤولية كانت إلى فئتان من المستخدمين، فئة ترى في هذا التحول وجهة ايجابية لأنها سوف تثمن مجهوداتهم وتحرر مبادراتهم، و فئة 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 وسلطتها كلما زادت درجة استقلالية المصلحة.

¹-X.GREFFE : «Gestion Publique », Op.Cit, p 155.

✓ إن وزارة المالية لم تلعب دورا فاعلا باتجاه تشجيع إنشاء هذه المراكز بل على العكس من ذلك أثرت قي الحد من انتشارها لأن تأشيرة الوزارة كانت ضرورة ومن أهم شروط تحول المصالح الإدارية إلى مراكز مسؤولية.

✓ أخيرا يمكن اعتبار أن فترة الإصلاحات كانت غير مناسبة، لأن تلك الفترة عرفت إجراءات تقليص اعتمادات الميزانية بسبب الظروف الاقتصادية العامة وغيرها من العوامل المؤثرة على سياسة الميزانية وهو ما أثر على كل المصالح الإدارية بما في ذلك المصالح التي تحولت إلى مراكز مسؤولية.

➤ إصلاح LA LOLF *

لقد مثل هذا القانون ثورة حقيقية في المالية العامة ، ويرتكز على عاملين أساسيين هما :

- تحديث التسيير العمومي.

- تعزيز دور البرلمان .

و بمجرد الشروع في تطبيق مبادئ LA LOLF أدى هذا إلى حدوث تغييرات عميقة في المالية العامة ،تميزت أساسا بإدخال نظام جديد لرسم وتحديد الميزانيات أساسه تفعيل الأداء في جانبه المالي بالمنظمات العمومية.

كما أن تطبيق هذا القانون ترك في سياق آخر العديد من علامات الإستفهام فيما يتعلق بمسؤولية المسيرين العموميين من منظور التسيير العمومي الجديد .¹

من أبرز مبادئ هذا القانون هو تحضير الموازنة حسب النفقات ولكنها موجهة حسب النتائج انطلاقا من أهداف محددة مسبقا ، و هو ما يمثل في مضمونه المنطلق الفكري للتسيير العمومي الجديد. وقد شرع في التحضير لهذا القانون منذ سنة 1995،و ذلك في إطار عصرنة التسيير العمومي من خلال الإصلاح المحاسبي ،أنظمة المعلوماتية و مراقبة التسيير ،وصدر القانون المذكور في 01 أوت 2001 وشرع في تنفيذه في 01 جانفي 2006 ،حيث شرعت الحكومة الفرنسية في تبني سياسة العمل بالنتائج لا بالوسائل، حيث أصبح محور تسيير وتحديد الموازنات يقوم على رسم استراتيجية واضحة الأهداف يتم في إطارها تسيير النفقات العمومية من منطلق النتائج المخططة لا الوسائل المستعملة، حيث أن مثل هذه الممارسات تسمح بتوسيع دور الدولة بعدما كان ينحصر بصورة أساسية في تقديم الخدمات بغض النظر عن مستوى جودتها ، فما جاء به هذا

* La Loi Organique Relative Aux Lois De Finances

¹ - C.CATTEAU : « La LOLF et La Modernisation de La Gestion Publique », Thèse en vue de L'obtention de Doctorat en Droit Public ,Discipline :Droit Public Financier ,Ecole Doctoral N74 ,Faculté des Sciences Juridiques et Sociales ,Université de Lille 2 ,Décembre 2005 p p 56-72.

القانون إنما يعيد رسم صلاحيات الدولة من خلال استرجاع وصايتها الفعلية على المؤسسات العمومية حيث أصبح رسم السياسة العامة للدولة يقوم على مشاركة الأطراف الفاعلة فيها من مسيرين ومدراء عموميين.¹

من خلال التجارب المعروضة وبتصفحنا لمختلف المراجع التي تناولت الموضوع نستطيع القول أنه في الواقع لم يمثل مفهوم التسيير العمومي الجديد مذهب متناسق، بل كان منذ بدايته يحتوي أو يشمل عناصر متناقضة، فوفقا للتوجه الذي يطبع الإصلاحات في الدول المتقدمة يأخذ التسيير العمومي الجديد مضامين مختلفة، حيث تشير الأدبيات الإقتصادية في مجال التجارب الدولية لهذا النموذج أن تطبيقه قد كان متباينا حيث شهد نجاحا في كل من المملكة المتحدة بصورة أساسية و كذا في الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى خلاف ذلك فقد تميز تطبيقه في سويسرا بنوع من الفشل حيث لم يرقى تطبيقه إلى التطلعات المنتظرة، أما في الدول النامية حيث الكثير منها لا تتوفر على هياكل و مرافق إدارية متينة وعريقة، فإن مفهوم التسيير العمومي الجديد لا يتجسد تطبيقه بكافة أبعاده، حيث نجد ممارسات متواضعة لهذا المفهوم الذي يتطلب وجود طبقة مؤهلة من الإطارات بنسبة كافية لتقوم بهيكله و تسيير الإدارة العمومية .

¹ - عبد السميع رويحة: "إصلاح تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر خلال الفترة 2003-2008: دراسة تحليلية للمخطط المحاسبي للدولة (PCE) والمخطط الإستراتيجي التّساهمي (PSP)", أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2010-2011، ص 180.

المبحث الرابع: ماهية الحكم الراشد

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم الحكم الراشد من منظور المنظمات والهيئات الدولية وكذا من منظور الباحثين و المنظرين الذين يتفقون مع المنظمات الدولية من حيث اعتباره آلية فعالة - إن طبق بحديثه المفاهيمية و مبادئه مجتمعة - للحد من الظواهر التي تشوب السير العام للشؤون العامة للدولة والمجتمع، خاصة ما تعلق منها بالفساد و البيروقراطية و نقص الكفاءة والفعالية لمنظمات القطاع العام، إذ يعتبره الباحثون آلية فعالة لتحسين الاداء الحكومي في ظل مبادئ وأبعاد هذا المفهوم وهو ما سنحاول الوقوف عليه من خلال هذا المبحث بمطالبه .

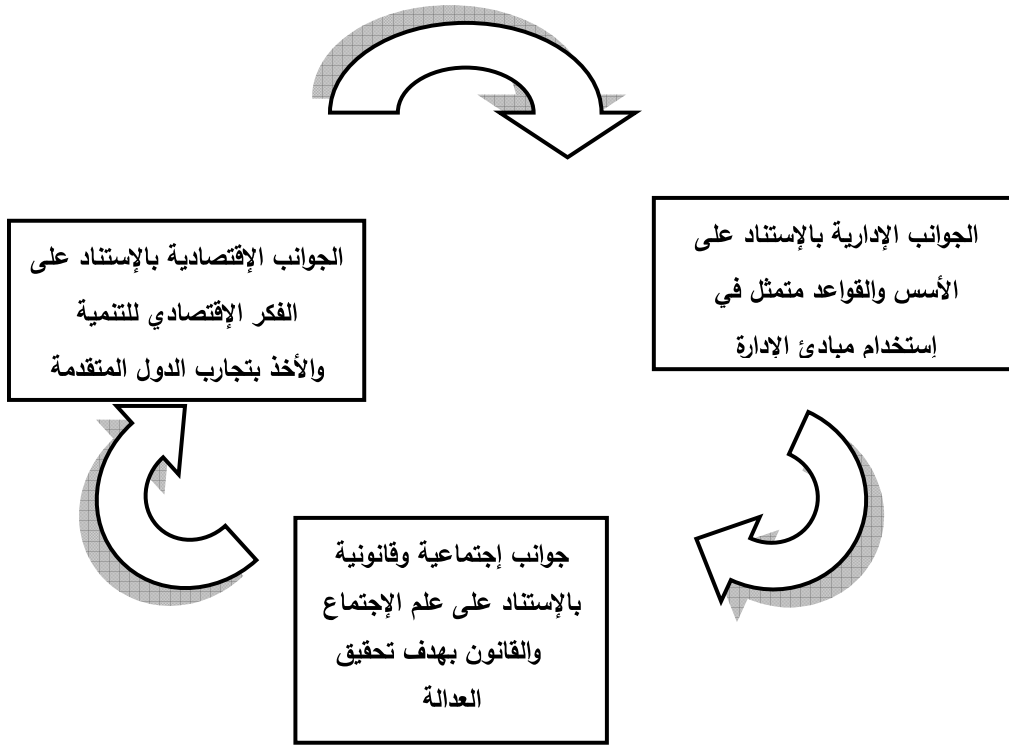
المطلب الأول: التأصيل النظري للحكم الراشد

يعتبر الحكم الراشد من أكثر المفاهيم المثيرة للجدل، حيث تم تناوله ضمن نطاق واسع جدا ، فقد مثل موضع اهتمام الساسة والدارسين، الأكاديميين والإعلاميين، والهيئات الدولية ومختلف الفاعلين. وقد يعود هذا الجدل الدائر حول هذا المفهوم كون هذا المفهوم غالبا ما يتم تناوله دون الصرامة العلمية من جهة و لتعدد الحقول المعرفية التي تداولته من جهة أخرى.¹

لقد طُرح هذا المصطلح ضمن سياقات معرفية متداخلة هي الإقتصاد، العلوم الإدارية، والقانون حيث يتطلب تطبيق الحكم الراشد توفر الأطر القانونية والتشريعية التي استنادا لها يمكن تحقيق مختلف المبادئ ذات الطبيعة الإجتماعية و القانونية ، كما لا يمكن اهمال الجوانب الإقتصادية بمختلف مبادئها المستوحاة من تجارب الدول و مؤشرات التنمية ، بالإضافة إلى المجال الإداري الذي يمثل الإطار الذي يتم في ظله تطبيق مبادئ الحكم الراشد بالمنظمات العامة والشكل الموالي يلخص السياقات المعرفية المذكورة:

¹-François CASTAING," La Gouvernance : Défi d'Une Approche Non Normative", Revue IDARA, numéro 30 (numéro spécial : Actes du Colloque International sur la Gouvernance, Alger les 20 et 21 novembre 2005), Alger 2005, P 9.

الشكل رقم (07): السياقات المعرفية للحكم الراشد



المصدر: عادل رزق : "الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني (الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري و المالي) القاهرة ، مصر، ماي 2008، ص 146.

يعتبر الحكم الراشد من المفاهيم التي طرحت إشكاليات سواء من حيث الترجمة، التعريف والنموذج، إذ لا نجد له ترجمة موحدة في مختلف الأدبيات، كما لا توجد له ترجمة حرفية باللغة العربية وذلك على غرار مختلف المفاهيم في العلوم الاجتماعية والتي تتم ترجمتها من إحدى اللغتين الفرنسية أو الإنجليزية، إذ صعب في أغلب الحالات الحصول على ترجمة تعكس نفس الدلالات والمعاني الموجودة في إحدى اللغتين وهو ما ينطبق على مفهوم "Governance" بالإنجليزية أو "Gouvernance" بالفرنسية حيث قدمت عدة ترجمات لهذا المفهوم لا تعكس نفس المضمون أو الدلالة لمعناه الأصلي¹.

فمن بين الترجمات التي قدمت لهذا المفهوم نجد الحوكمة، الحكامة، الحكمانية، الحاكمة، إدارة الحكم الإدارة المجتمعية... إلخ².

¹ - سلوى الشعراوي جمعة وآخرون: "إدارة شؤون الدولة والمجتمع" (مركز دراسات واستشارات)، الإدارة العامة، القاهرة، 2001، ص7.
² - أوهابية فتحة: "المواطنة في ظل الحكم الراشد"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد: استراتيجيات التغيير في العالم النامي"، جامعة سطيف، الجزائر، 8-9 أفريل 2007، ص 121.

ويعبر مفهوم الحكم " Gouvernance " عن ممارسة السلطة السياسية وإدارة شؤون المجتمع وموارده وتطوره الإقتصادي والإجتماعي، أما عن أصل كلمة حكم فيعود إلى اللغة الفرنسية إذ تم استخدامه لأول مرة في القرن 13 كمصطلح مرادف لكلمة حكومة * حيث كان يوافق معنى التوجيه والقيادة وحكم شؤون الدولة، وبعدها ظهر لمفهوم كمصطلح قانوني عام 1678 ليستخدم على نطاق واسع معبرا عن التكليف بالحكم والإدارة

1."Les charges de Gouvernance"

- وتشير الدراسات إلى أن أصول مفهوم "Governance" باللغة الإنجليزية تعود إلى علم إدارة الأعمال، حيث يرجع أول استخدام لهذا المصطلح إلى الاقتصادي الأمريكي Ronald Coase في مقال له سنة 1937 بعنوان " The Nature of the firme"، حيث يشير مفهوم الحكم حسب هذا الباحث إلى السياسات المعتمدة من طرف المؤسسة ومختلف الأجهزة المكونة لها للوصول إلى تنسيق فعال يهدف إلى تنمية المؤسسة وتطويرها وذلك بإعادة تنظيم وتسيير عمل المنظمات.²

وهو ما ساهم في ظهور مفهوم حكم المنظمة أو حوكمة الشركات* الذي تم تطويره في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال العمل على إيجاد تقنيات جديدة للتسيير يتم من خلالها التوفيق بين مصالح أصحاب الشركة المساهمين، العملاء، والمحيط الخارجي (عموما).

نتيجة للتطورات التي عرفتتها الحياة السياسية، اتسع مفهوم الحكم إذ دخلت فواعل جديدة في تسيير شؤون الدولة والمجتمع، بالإضافة إلى الفاعل الرئيسي المتمثل في الحكومة نجد منظمات المجتمع المدني، المؤسسات الخاصة، وسائل الإعلام...إلخ، ولهذا لم يعد مفهوم الحكم يقتصر على عمل أجهزة الدولة الرسمية، وإنما يتعداه إلى عمل كل من المؤسسة غير رسمية ومنظمات المجتمع المدني وكذا القطاع الخاص، فهو بذلك يمثل منظومة مؤسساتية تشترك في صنع القرار.³

* تجدر الإشارة هنا إلى أن ظهور الدولة الحديثة و التصورات المفاهيمية حول السلطة (ابتداء من القرن 14 أدى بالتدريج إلى استقلال مفهوم الحكومة عن الحكم فارتبط مفهوم الحكومة بسلطة الدولة المركزية و سلطتها الشرعية الكاملة و الشاملة ، أما مفهوم الحكم فأصبح يأخذ معنى علم الحكومة. للإطلاع أكثر انظر :

Raphael CANETE : « Qu' Est Ce Que Gouvernance ? »conférence de la chaire de recherche du Canada en mondialisation, citoyenneté et démocratie, Mars 2004,p2 .

¹-Mouhamed Cherif BELMIHOUB: "Les Institution de l' Economie de Marché à l' Epreuve de La Bonne Gouvernance", Revue IDARA, E.N.A , Algerie2005, p11.

² -Carlos MILANI et AUTRES : «Démocratie et Gouvernance Mondiale, Quelles Régulations pour XXI siècle », ED Karthala , Paris, ,2003,p276.

* **حوكمة الشركات:** هو المصطلح المرادف ل corporate governance والذي تم تطويره في السياق الأمريكي و يقصد به إعادة النظر في النموذج الفرويدي (modèle fordiste) انطلاقا من تطوير مجموعة من القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى .

³ - حسن كريمة: "مفهوم الحكم الصالح " دراسة منشورة في الندوة الفكرية لمركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد الدولي تحت عنوان "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، مؤسسة دراسات الوحدة العربية، بيروت /2004/12، ص ص 95.

في هذا الإطار قدم البنك الدولي مصطلح الحكم بمفهومه المعاصر في منتصف الثمانينات وبمضامين إيديولوجية جديدة شكلت في مجملها مفهوم الحكم الراشد "La Bonne Gouvernance".

وتقدم بعض الدراسات في هذا السياق نوع من التفريق بين مفهومي الحكم والحكم الراشد حيث تعتبر أن مفهوم الحكم بمعناه المجرد لا يشير إلى الخصائص والمتطلبات التي تقتضيها العملية التنموية، فمفهوم الحكم حسب هذه الدراسات لا يتضمن معيار أو معاني معيارية تسمح بمعرفة التوجهات والإستراتيجيات المفترض تبنيها لتحقيق الأهداف.¹

من هذا المنطلق إن الانتقال من مفهوم الحكم إلى مفهوم الحكم الراشد يعني الاهتمام بالبعد المعياري المرتبط بعملية تسيير الشؤون العامة وعملية صنع القرار وصياغة السياسات العامة من خلال تجاوز الاهتمام ببناء قدرات القطاع العام فقط إلى الاهتمام بالقواعد التي تحقق الكفاءة والفعالية في تسيير الشؤون العامة ضمن إطار الشفافية، المساءلة والمشاركة والعدالة، من خلال توفير الآلية التي تحقق ذلك.²

في نفس السياق تشير العديد من الدراسات أن المحتوى و الدلالات التي يحملها مفهوم الحكم الراشد قد ظهرت في حقب تاريخية سابقة من خلال كتابات الفكر الإسلامي حيث كان الاهتمام منصب على كيفية ترشيد الحكم، ويظهر ذلك من خلال كتابات الماوردي في كتابه "الاحكام السلطانية" والطرطوشي في كتابه "سراج الملوك"، وابن تيمية في كتابه "السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية"... وغيرهم من الكتاب والباحثين اللذين لهم اسهامات فيما يعرف اليوم بترشيد الحكم وإدارة شؤون الدولة والمجتمع.³

إلى جانب إشكالية الترجمة التي عرفها مفهوم الحكم الراشد، فقد عرف تعددا في التعاريف سواء من طرف المؤسسات الدولية أو من طرف الباحثين، وعلى العموم يتفق معظم الباحثين في هذا المجال على أن مفهوم الحكم الراشد ومستوى تطبيقه غير مرهون بالمعنى المعياري للمصطلح حيث قد يكون نموذج الحكم في بلد أفضل منه في بلد آخر في تحقيق النتائج.⁴

¹-, John Graham TIMPLUMPTER: " Governance in The Millentenuim, Challenges for Canada " ed Institue on governance, Canada,2000,pp 10-11

² - Carlos SANTISO: «The Paradox Of Governance, Objection or Condition of Multilateral Development Finance», School of advanced international studies (S A I S) working paper ,The Johns Hopkins, university, USA, April,2003, p9.

³ -الطاهر سعود: "موضوعية ترشيد الحكم في تراثنا العربي الإسلامي"، كتاب بدائع السلك في طبائع الملك لأبي عبد الله بن الأزرق نموذجاً، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة سطيف، يومي 08 و 09 أفريل 2007، الجزء الأول، ص 33.

⁴ - زهير عبد الكريم الكايد: "الحكمانية: قضايا وتطبيقات (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)", 2003، ص17.

إذ لا يمكن تعميم أسس الحكم الرشيد عبر استخدام معايير موحدة، بل يجب أن تكيف معايير الحكم الرشيد مع حالة البلد حسب أولويات، تاريخ، شفافية ومستوى تطور هذه البلدان، حيث مكن في هذا النطاق الأخذ بأسس الحكم غير الرشيد* عند تصنيف أو تحليل واقع الحكم بالدول.¹

المطلب الثاني: التعاريف المؤسساتية للحكم الرشيد

إن عرضنا لمفهوم الحكم الرشيد سيتم من خلال تقسيم التعاريف إلى محورين هما (التعاريف المؤسساتية والتعاريف الأكاديمية)، وهو التقسيم الذي جاء به مارتن دورنبوس (Martin Doornbo)². فالتعاريف المؤسساتية تتمثل في تعاريف المؤسسات الدولية والتعاريف الأكاديمية تشمل مساهمات الكتاب والباحثين في مجال الحكم الرشيد.

لقد أدت هيمنة الإيديولوجية الليبرالية الديمقراطية وفشل البرامج التنموية في العديد من الدول النامية إلى إعادة النظر في بعض المفاهيم التي تبنتها مؤسسات النظام الاقتصادي العالمي واتخذتها منطلقا لعملها على المستوى السياسي والاقتصادي (Politico Economique) حيث طرحت العديد من التساؤلات والإشكالات حول شروط نجاح العملية التنموية.³

1- تعريف البنك الدولي :

يعتبر البنك الدولي أول من بادر باستخدام مضامين الحكم الرشيد كآلية لإدامة التنمية على إثر دراسة حول الأزمة الاقتصادية في إفريقيا سنة 1989، واستمرت دراسات البنك وأبحاثه حول الحكم الرشيد والتنمية المستدامة* حيث قدم في تقريره الصادر سنة 1992 تحت عنوان "الحكم الرشيد والتنمية" تعريفا للحكم الرشيد على أنه: «أسلوب ممارسة الحكم في إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة من أجل التنمية»⁴.

من خلال هذا التعريف نستطيع أن نميز أن البنك الدولي اعتمد في تعريفه للحكم الرشيد على الربط بين تطوير الإدارة والتنمية في الدول النامية، نظرا للفشل الذي يميز المشاريع التنموية لهذه الدول، حيث أرجع الخبراء الفشل إلى سوء التسيير (تسيير السلطة) للموارد الاقتصادية والاجتماعية للدولة، وهو ما جعل البنك

* الحكم غير الرشيد أو الفاسد يتميز بأنه ذلك الحكم الذي لا يظهر فيه الفصل الواضح بين المصالح العامة والخاصة، ويتم فيه استغلال المال العام لتحقيق المصالح الخاصة وهو ما يؤدي بالضرورة إلى هدر الموارد العامة وإعاقة عملية التنمية، للمزيد من التفسير انظر: حسن كريم: "مفهوم الحكم الصالح و معايير ه"، في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية، مرجع السابق ص 101.

¹ - حسن كريم: مرجع سابق، ص 100.

² - راوية توفيق: الحكم: "الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا: معهد البحوث والدراسات الإفريقية"، ط 1، القاهرة، مصر، 2005، ص 27.

³ - Riadh BOURICHE: « La démocratie comme système et la problématique de la gouvernance », le quotidien d'Oran N°1428, . Jeudi 1er février 2007, p10

⁴ -Banque Mondiale, « Gouvernance et Développement » Washington DC,USA,1992, P1 . :voir le site www.world Bank .org / wbi/ gouvernance.(consulté le 02/01/2013)

الدولي يدعو إلى ضرورة تطبيق الحكم الراشد كضرورة أساسية لخلق ودواء البيئة الداعية للتنمية على أن تتسم هذه البيئة بالعدالة وأن يكون الحكم الراشد المكمل الأساسي للسياسات الاقتصادية.

لقد عمل خبراء البنك الدولي على رأسها "دانيال كوفمان" (D.KAUFMAN) وآرت كراي (Aart KRAAY) منذ أكثر من 15 سنة للوصول إلى مفهوم أكثر دقة للحكم الراشد فقدم كوفمان التعريف التالي:

«الحكم الراشد يتضمن القواعد، العمليات والممارسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما معتمدة في ذلك على التسيير الحسن للمنظمات، واختيار السياسات وتنسيقها من أجل تقديم خدمات جيدة وفعالة»¹.

ويتضمن هذا التعريف مايلي:

- العملية التي من خلالها تم اختيار حكومات مسؤولة ومراقبتها وتغييرها؛
 - قدرة الحكومات على حسن تسيير مواردها وبلورة وتنفيذ سياسات ناجحة وعادلة؛
 - احترام المواطنين والدولة للمؤسسات التي تحكم تفاعلاتهم الاقتصادية والاجتماعية²؛
- إنّ الطرح الذي قدمه البنك الدولي للحكم الراشد نظر له كمفهوم تقني في مجال التسيير الاقتصادي والاجتماعي يمكن أن يساعد في حل المشاكل السياسية، إذ لم ينظر له كمفهوم سياسي بحت.
- إذ أن مفهوم الحكم الراشد من منظور هذا الأخير يتمثل في إعادة النظر في العملية الكلاسيكية لاتخاذ القرار السياسي وتشكيل الحكومات ولعملية تسيير الأملاك العامة للدولة مع أخذ بعين الاعتبار تعدد الفاعلين في هذا الإطار حسب تسيير العلاقات المتغيرة والمعقدة بينهم كمنظمات وطنية وبين المنظمات الدولية.

2- تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "UNDP":

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الحكم الراشد بأنه: «ممارسة السلطة الاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون الدولة في كل المستويات من خلال آليات، عمليات ومنظمات يستطيع من خلالها الأفراد والجماعات التعبير عن مصالحهم، وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم»³.

من خلال التعريف نستنتج أن مفهوم الحكم الراشد حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي يقوم على ثلاثة

محاور رئيسية و التي تمثل حسب د.سلوى الشعراوي في:¹

¹- Daniel KAUFMAN: " Repenser La Bonne Gouvernance: Dialogue sur Gouvernance e développement au Moyen Orient et en Afrique du Nord" (Paris, Beyrouth, Rabat et Washington: AC 21 novembre,2003), p3.

²-Brahim LAKHLEF: « La Bonne Gouvernance», Dar el Khaldounia, Alger, Algérie, 2006,p 10.

³- UNDP: «Governance for sustainable human development», UNDP ,Policy Documrnt,1997,p3

Voir le site: // mirror.undp. org /mag net/ policy/ chapter1.htm#c. (consulté le 06/06/2013)

- الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرار المتعلقة بتكوين وصياغة السياسات؛
 - الدعامة الاقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرار المتعلقة بأنشطة الدولة الإقتصادية وعلاقتها بالاقتصاديات الأخرى؛
 - الدعامة الإدارية: تتعلق بأنظمة تنفيذ السياسات.
- من خلال تعريف البرنامج لمفهوم الحكم يتبين أن هذا الأخير يقدم مقاربات تعكس تحول إدارة شؤون الدولة من شكلها التقليدي إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق الأهداف بشفافية ومسؤولية أمام المواطنين.
- كما قدم البرنامج الأهداف الرئيسية التي يسعى الحكم الراشد لتحقيقها والمتمثلة باختصار:
- تحقيق العدالة الاجتماعية بتحديد الحد الأدنى من مستوى المعيشة لكافة المواطنين، وضمان حياة كريمة لهم؛
 - تحقيق وإدامة حالة من الشرعية وسيادة القانون في المجتمع؛
 - الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد العامة (الرشادة) من خلال وجود تشكيلة من المؤسسات تعمل على خلق وإدامة بيئة اجتماعية تسمح بتنمية إنسانية جيدة تشمل كافة الجماعات بالمجتمع.²
- لقد مثلت التنمية البشرية المستدامة المدخل الأول لتحقيق الحكم الراشد، بالنسبة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي حيث شرع منذ التسعينات في تقديم سياسة لتحسين الحكم وبلوغ الحكم الراشد، إذ عملت على إصدار تقارير سنوية لواقع التنمية البشرية في العالم، كما عمل على وضع مؤشرات ومعايير لقياسها في كل بلد.³
- وقد عمل برنامج الأمم المتحدة على إنفاق 800 مليون دولار كدعم لمبادرات الحكم في 145 دولة سنة 2002، من خلال دعمه للتطبيقات الجيدة لبرنامج التنمية، بتقديم النصائح السياسية والتقنية والسيوسولوجية للحكومات والمجتمعات المدنية الفاعلة من خلال محاولة دعم الإصلاحات الديمقراطية.⁴

¹ - سلوى الشعراوي جمعة:مرجع سابق ، ص35.

² -زهير عبد الكريم الكايد: مرجع سابق ، ص 15.

³ -Nadia OLSONI et AUTRES: " **Testing The Donor Paradigm Aid's Impact on Good Governance in Africa**" Capstone project, National Endowment for Democracy (NED), 2003

Voir site: www.gwu.edu/~oid/good_governance.doc. (consulté le 02/01/2012)

⁴ - Linda MAGUIRE: " **Gouvernance Politiques et Propositions d'Avenir**" actes de la table ronde préparatoire N° 3: La Bonne Gouvernance: objet et condition de financement. Voir le site : démocratie. francophonie. Org/ IMG/ PDF/ GOUV. Politique_ et_ propositions_d_avenir. PDF /. Consulté le 03/02/2009)

3- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE:

عرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الحكم الراشد بأنه: «استعمال السلطة السياسية وتطبيق الرقابة على تسيير الموارد في المجتمع من أجل تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية»¹.

تتعامل المنظمة مع مفهوم الحكم الراشد باعتمادها على مدى قدرة السلطة السياسية في توفير البيئة والإجراءات القانونية التي تسمح بالتسيير الجيد للشؤون العامة استنادا لتطبيق مبدأ التنمية التشاركية، أو ما يعرف بـ: "مشاركة الشعب" والذي يقصد به إشراك الأفراد والجماعات في اتخاذ القرارات وفقا لمفهوم الديمقراطية كما تعمل اللجنة على تطبيق إستراتيجية تأمين التوزيع العادل للنفقات العامة لا سيما تلك الموجهة للخدمات الأساسية، تمثل هذه المبادئ المعايير الأساسية التي تتبناها لجنة مساعدة التنمية (C A D) التابعة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، من أجل منح المساعدات².

4- تعريف مجموعة دول النيباد: (NEPAD)*

تسعى هذه المجموعة إلى محاولة إيجاد منظور جديد للتنمية في دول إفريقيا، وفي هذا الصدد اتخذت من مفهوم الحكم الراشد والديمقراطية مرجعها الأساسي لترسيخ التنمية المستدامة وعملت على نشر هذه المبادرة التي من خلالها ينظر للحكم الراشد على أنه عملية وآلية تقوم على تطبيق مبادئ الديمقراطية والشفافية والمساءلة واحترام حقوق الإنسان ودولة القانون وذلك من خلال اعتماد سلسلة من الإجراءات لترسيخ الممارسات العملية لهذا المفهوم، وذلك من خلال تعميم إصلاح المؤسسات وإصلاح الوظيفة العامة والإدارة، وتدعيم الرقابة البرلمانية، مكافحة الفساد، إصلاح النظام الضريبي، ترقية مبدأ المشاركة وتفعيل دور المرأة... إلخ³.

¹ -Bouriche Riadh: " **La Gouvernance**", Document présenté au Forum international sur: (La Bonne Gouvernance et Les Stratégies de Changement Dans les Pays en Développement), l'Université de Sétif, Algérie 8-9 /avril 2007 p 217.

² - OCDE: " **Le Développement participatif et la Bonne Gestion des Affaires Publiques**", lignes directrices sur la coopération pour le développement, , service des publication OCDE, France, 1995, p2.

* NEPAD: مبادرة الشراكة من أجل التنمية في إفريقيا: ترجع جذور تأسيسها إلى القمة الاستثنائية لمبادرة الوحدة الإفريقية (OUA) التي عقدت في ليبيا سنة 1999، أين تم تكليف الرئيس الجزائري: عبد العزيز بوتفليقة ورئيس جنوب إفريقيا: تابومبيكي) بمهمة العمل على إيجاد حلول لإلغاء الديون لنصف الدول الأعضاء في المنظمة من خلال إجراء مشاورات مع الدول الغربية من خلال وضع خطة لمشروع الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي في إفريقيا وتأسيس شراكة بينهما وبين الدول المتقدمة . للإطلاع أكثر أنظر:

" **La Commission de L'union Africaine pour Refonder la Gouvernance en Afrique**", Forum sur la Gouvernance en Afrique Addis – Abeba (24-26/11/2005), Février 2006 pp: 8-9. sur le site :www.UNECA.ORG.

³ - NEPAD: " **Nouveau Partenariat Pour Le Développement De l'Afrique**", Abuja, Octobre, 2001, pp14-17.Sur le site : www.Afrimap.org/english/images/ English /images/ Deity /file 4239 of / fc 0477.PDF. (consulté le 26/02/2010)

إن الدارس لمفهوم الحكم الراشد يلمس بصورة قد يكتنفها بعض الغموض حول المعنى الواضح لهذا المفهوم المروج له من قبل المؤسسات الدولية، والتي أعطته تعريفات عامة وخاصة عديدة ومتجددة، إلا أنّ واقع النتائج السلبية لنشاط هذه الهيئات ومشروطياتها في تفعيل وتطبيق مفهوم الحكم الراشد تجعل من المفاهيم المقدمة له لا تحظى بالمصداقية الكافية لاسيما في الدول النامية أين أصبح هذا المفهوم مرادفا للمشروطية وللتدخل في الشؤون الداخلية لهذه الدول، لكن هذا لا يمنع من التمهيص والتدقيق في حيثيات هذا المفهوم الذي يبين المسح الزمني والتاريخي لظهوره أنه وليد عقول المنظرين والأكاديميين قبل أن يتم تناوله من قبل الهيئات الدولية بالصورة التي نلاحظها اليوم.

المطلب الثالث: التعاريف الأكاديمية للحكم الراشد

إنّ مصطلح الحكم الراشد لم يمثل محور اهتمام المؤسسات الدولية فقط، بل تعداه ليشمل اهتمامات الباحثين والدارسين في مختلف المجالات التي مسها هذا المفهوم السياسي، منها القانونية والإدارية وسنحاول فيما يلي أن نعرض بعض الإسهامات التي حاولت في مجملها تقديم تعريف شامل للحكم الراشد يضم الأبعاد التي يبني عليها و المحددة من طرف المؤسسات الدولية.

➤ **تعريف Francois Xavier Merrien:** «الحكم الراشد يتعلق بشكل من التسيير الفعال، بحيث أن الأعوان على إختلاف طبيعتهم ، يتشاركون ويجعلون مواردهم بصفة مشتركة وكل خيراتهم وقدراتهم وكذلك مشاريعهم تخلق تحالفا جديدا للفعل القائم على تقاسم المسؤوليات»¹.

من خلال تعريف ميريان نلاحظ أنه يركز على فعالية الأعوان العموميين في تسيير المرفق العام من خلال تبني اللامركزية في ذلك بالاعتماد على المشاركة و التشاور قبل اتخاذ القرارات .

➤ **تعريف Marcou; Rangeon; et Thiebault:** «الحكم الراشد هو الأشكال الجديدة والفعالة بين القطاعات الحكومية، والتي من خلالها يكون الأعوان الخواص، وكذا المنظمات العمومية والجماعات الخاصة والتجمعات الخاصة بالمواطنين، أو أي أشكال أخرى من الأعوان، يأخذون بعين الاعتبار المساهمة في تشكيل السياسة»².

لا يختلف تعريف الباحثين عن تعريف ميريان حيث يطرحان بدورها أهمية شراكة جميع الفاعلين في الدولة من هيئات عمومية و قطاع خاص ومجتمع مدني في رسم السياسات العمومية.

¹- الأخضر عزي، غالم جطي: " الحكم الراشد: إسقاط على التجربة الجزائرية "،مجلة دراسات إستراتيجية،العدد الأول،جانفي 2006،ص 14.

²- نفس المرجع السابق،ص 15.

➤ تعريف فرنسوا كاستينغ (Francois Casting) : يرى أن الحكم الراشد هو طريقة اتخاذ القرار بفاعلية في إطار جماعة ما أين يفترض الاعتراف بتعدد السلطة¹.

➤ تعريف هرمون ألسهانس (Hermut Elsenhans) : الحكم الراشد هو عملية إدارة التفاعلات بين مختلف العناصر من الحكومة، القطاع الخاص والمجتمع المدني².

هذا التعريف المختصر للحكم الراشد يركز على الأطراف الفاعلة في تطبيق هذا المنهج، إذ لم يركز على الهياكل الإدارية والقانونية وإنما أعطى صورة شاملة لطريقة تجسيد الحكم الراشد.

من خلال جل التعاريف التي تم عرضها، وانطلاقا من تصفحنا لمختلف الأدبيات التي اهتمت بهذا الحقل المعرفي، وحسب الباحث Bonnie Compbell، فإن الحكم الراشد من المفاهيم التي تخضع دوما للتطوير والمراجعة، ولا يتعلق هذا بتعدد واختلاف التعريفات التي يطرحها الباحثون فقط، بل حتى تعاريف المنظمات الدولية وغير الحكومية حيث لا نجد في أغلب الأحيان تعريفا واحدا داخل المنظمة الواحدة (B M) مثلا، إذ يتم في كل مرحلة زمنية، إضافة متغيرات جديدة لهذا المفهوم وذلك على مختلف الأصعدة والمجالات كالفعالية والتسيير الجيد في المجال الإداري (التنمية البشرية المستدامة) في المجال الاجتماعي والاقتصادي (التصورات حول ممارسة السلطة، ودور الدولة... إلخ) في المجال القانوني³.

وهو ما يبين تعدد الأبعاد والمحاور التي اعتمد عليها الباحثون والمؤسسات الدولية في تعريفهم للحكم الراشد ، وعلى هذا الأساس قدم "Rhodes" محاولة لتصنيف التعاريف التي تناولتها الأدبيات المختلفة وحددها في ست محاور سنحاول تلخيصها فيما يلي⁴:

1- الحكم الراشد من العلاقة بين آليات السوق من جهة، والتدخل الحكومي من جهة أخرى، لاسيما فيما يتعلق بتقديم الخدمات العامة، إذ تركز هذه الرؤية في تعريف الحكم على الحاجة للتقليص من مستوى

¹ - François CASTAING: " La Gouvernance: Deli d' une Approche Non Normative", Revue IDARA, N°30, Ecole National D'administration, Alger, Algerie, 2005, p 110.

² - راوية توفيق : "الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا، دراسة تحليلية لمبادرة النيباد"، مشروع دعم التكامل الإفريقي، معهد البحوث والدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة، 2005، ص 31.

³ -Bonnie CAMPBELL: «Aid Governance And Transparency Essential Precondition or New Conditionality Development Agenda » paper presented to the conference scaling: up and absorbing resources challenges for poverty eradication, 25/10/2006,p4. Voir le site : www.er.uquam.ca/nobel/ieim/IMG/pdf/BCampbell_CEMPLP_Aid_Governance_and_transparency_2006_1028.pdf. (consulté le 03/03/2010)

⁴ - أنظر: سلوى الشعراوي جمعة: "مفهوم إدارة الدولة والمجتمع"، مرجع سابق، ص 10. و: Carlos MILAN, German SALINIS: " Conclusion: Une Gouvernance Mondiale Démocratique: est elle possible? Quelques Piste Pour l'Avenir" dans Carlos MILANIS et AUTRES, op cit-p276.

تدخل الدولة وضبط النفقات العامة والاتجاه نحو الخواص، أي اعتماد ما يعرف بدولة الحد الأدنى (L'état minimale) والاهتمام بدور السوق في تقديم وإنتاج الخدمات العامة.

2- ينظر هذا المفهوم للحكم الراشد من خلال التركيز على المنظمات الخاصة ومنظمات إدارة الأعمال وكيفية العمل والتسيير داخل المنظمة من أجل تحقيق مصالح المنتفعين والعملاء وهو ما يوافق المصطلح المعروف حوكمة الشركات "La Gouvernance Corpportative"

3- يركز المحور الثالث على مفهوم الحكم الراشد من خلال دراسة الإدارة الحكومية في صيغها الجديدة من خلال إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة وهو ما يعرف بالتسيير العمومي الجديد "La Nouvelle Gestion Publique" التي تقوم على إدخال قيم جديدة في تسيير القطاع العمومي كالمنافسة، قياس الأداء، النظر للمواطن(ملتقى الخدمة) على أنه زبون، العمل على تحقيق الكفاءة والفعالية.

4- يمثل المحور الرابع امتداد لسابقه من خلال محاولة الربط بين الجوانب السياسية والإدارية من خلال الإصلاح الإداري وتقليص حجم المؤسسات الحكومية، وتشجيع الاتجاه نحو القطاع الخاص اللامركزية الإدارية وتعظيم دور المنظمات غير الحكومية، والعمل على تفعيل أداء الخدمات العامة والصرامة في إعداد الموازنات العامة .

5- حسب هذا المحور فإنه ينظر للحكم الراشد على أنه نسق اجتماعي -اتصالي، إذ تمثل السياسات العامة حصيلة للتفاعلات الرسمية وغير الرسمية بين عدد من الفاعلين كالدولة والمنظمات غير الحكومية ، والقطاع الخاص على المستويين المحلي والمركزي

6- أنصار المحور السادس حسب "Rhodes" يرون أنّ هذا المفهوم يتمثل في إدارة مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة والمنظمات، فمفهوم الحكم الراشد يتعدى الحكومة، لأنه يشمل فاعلين آخرين.

بالنسبة لدراستنا هذه، فقد اعتمدنا على مصطلح **الحكم الراشد** حسب مفهومه في المحور الثالث من خلال النظر له على أنه منهج أو آلية تسعى من خلالها المنظمات إلى بلوغ الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات العامة، باعتماد آليات التسيير العمومي الجديد لتحسين الأداء في القطاع العمومي، وذلك من خلال التنسيق التشاركية والشفافية في اتخاذ القرارات .

المطلب الرابع: أسباب ظهور الحكم الراشد

يعود ظهور مفهوم الحكم الراشد إلى عدة أسباب، تنصدها الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها العالم لاسيما في منتصف الثمانينات، والتي دعت إلى تكييف الأبحاث مع هذا الواقع، وهو ما انعكس أساساً على نشاط المنظمات الدولية وفي صدارتها البنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وغيرهم من المنظمات الدولية، التي اعتبرت الحكم الراشد هو المنهج الذي بإتباعه ستتم محاولة تحسين أوضاع المجتمعات السائرة في طريق النمو نتيجة للصعوبات التي واجهتها هذه الأخيرة في تطبيق برامج التعديل الهيكلي. لاسيما الدول الإفريقية منها التي أخذت حصة الأسد في تقارير هذه المنظمات حول الواقع التنموي بها على مختلف الأصعدة .

وعلى العموم يمكننا عرض أهم أسباب ظهور الحكم الراشد فيما يلي :

1. تقلص دور الدولة وظهور التيار النيوليبرالي: مع ظهور الليبرالية الجديدة تقلص دور الدولة ليقبى يشمل مجالات محددة فقط، إذ تدعو هذه السياسة إلى وضع حد لدولة الرفاهية (l'Etat Providence) التي تأسست بن 1929-1979، حيث بدأ الحديث عن الدور الجديد لها، والذي تمحور حول تهيئة الظروف لمشاركة المواطنين في تحقيق التنمية، وحصر تدخلها في مجال الأمن، القضاء، والدفاع الخارجي¹.

وهو ما ساعد على انتشار الديمقراطية كإيديولوجية جديدة، حيث هناك من الباحثين من يعتبر أنّ الحكم الراشد هو وليد الديمقراطية، إذ يستوحي مكوناته من مفهوم أنّه يمثل في محوره نظام للتسيير الديمقراطي².

2. العولمة: Globalisation

تعتبر العولمة من الظواهر التي عرفت جدلاً واسعاً في الأوساط الأكاديمية، واحتلت قسماً وافراً من الأبحاث الأكاديمية في شتى المجالات السياسية، الاقتصادية، الثقافية... إلخ، وقد قدمت لها عدة تعاريف متباينة، فهناك من يعتبرها ظاهرة إيجابية إذ تعبر عن الحداثة فهي ظاهرة العصر التي يفترض بالدول تبنيها

¹ -Mahfoud BEN NOUNE : «L'Amérique de l'Etat – Providence au Pouvoir Néolibéral», ENAG Ed, Alger, 1992, pp 80-81

² - Philippe MOREAU DEFARGE: «La Gouvernance», dans la collection Encyclopédique : (Que sais-je?) 3eme édition, presses universitaires de France, Paris, , 2008, pp 19-20.

* نجد في بعض الأدبيات نوع من التفرقة بين العولمة Globalisation و العالمية La Mondialisation لاسيما الإنجليزية منها لأن هذا المصطلح لا يظهر في مصطلحاتها، للتفصيل أكثر انظر

P.CALAME : « La Démocratie en Miettes :Pour Une Révolution de la Gouvernance » ,ed Descartes & Cie Paris ,2003,pp47-48 .

وإتباعها لتفادي التخلف، وهناك من يرى أنها أحد أشكال الهيمنة الرأسمالية لأنها ظاهرة شملت كل الجوانب لإحكام سيطرة الدول الكبرى على الدول الضعيفة المسيطر عليها¹.

ومن بين التعاريف التي قدمت للعولمة نذكر:

«العولمة هي التداخل الواضح لأمر الاقتصاد، الاجتماع، السياسة، الثقافة والسلوك، دون اعتداء يذكر على الحدود السياسية للدول ذات السيادة والانتماء إلى وطن محدد أو دولة معينة ودون اللجوء إلى إجراءات حكومية»².

كما ينظر للعولمة على أنها تطور للعلاقات عبر المسافات، والتي تمتد عبر الكيانات والوحدات القومية والوطنية، وتشمل تنامي الوعي حول العالم كوحدة متكاملة، فهي تحطيم المسافات من خلال تطور تقنيات الإعلام والاتصال وانبثاق مجتمع المعلومات، "Information Society"، وهو ما أكده Gidpens في تعريفه للعولمة إذ يرى بأنها حالة تكثيف للعلاقات الاجتماعية العالمية بتأثير تقنيات الاتصال والإعلام³.

من خلال النظر إلى مختلف الأدبيات المتعلقة بمفهوم العولمة نجد أن معظمها أتفق في كون العولمة هي مسار يدعم اعتماد الديمقراطية، والليبرالية السياسية وحقوق الإنسان والحريات الفردية وتشجيع دور المنظمات غير الحكومية على المستويين الدولي والوطني، تشجيع القطاع الخاص ودعم آليات اقتصاد السوق⁴. من هذا المنطلق شكلت العولمة بمختلف تجلياتها موجة لإعادة التفكير في سياسات الدول حيث دعمت فكرة بناء حكومات الديمقراطية، وإعادة النظر في شروط التنمية التي أصبحت من اختصاص مؤسسات عالمية تتولى دراسة وتحليل واقع التنمية في الدول، إلى حد أصبحت فيه شريكا للدول في صنع قراراتها.

3. انتشار ظاهرة الفساد:

تعد قضية الفساد من أهم القضايا التي حظيت باهتمام الباحثين والمنظمات الدولية على وجه الخصوص، حيث حاولت الدراسات هذه الظاهرة تحليل المتغيرات المرتبطة بها، والبحث عن الآليات الفعالة للقضاء عليها. وينظر للفساد بمفهوم اقتصادي كما جاء في تعريف البنك الدولي ومنظمة الشفافية الدولية في

¹ - عبد المجيد قدي، مقدم عبيرات: "العولمة وتأثيرها على الاقتصاد العربي"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد (1)، 2002، ص 37.

² - إسماعيل صبري عبد الله: "الكوكبة الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الإمبريالية"، مجلة الطريق، العدد 04، أوت 1997، ص 47.

³ - غسان منير سنو، عل أحمد الطراح: "العولمة والدولة، الوطن والمجتمع العالمي، دراسات في التنمية والإجتماع المدني في ظل الهيمنة الإقتصادية"، لبنان، دار النهضة العربية، 2001، ص ص 22-24.

⁴ - قاسم حجاج: "العالمية والعولمة: نحو عالمية تجددية وعولمة انسانية"، جمعية التراث، الجزائر، 2003، ص ص 304-313.

تقريرها العام 2006 على أنه: «سوء استخدام السلطة لأجل تحقيق مكاسب خاصة»¹، وهذا نتيجة لغياب المساءلة والمحاسبة والشفافية في تسيير شؤون القطاع العام.

وقد عرفه جونستون "Johnston" بأنه إساءة استخدام الأدوار (الوظائف) العامة أو الموارد العامة بغرض المنفعة الخاصة².

فقد مثل الفساد بمختلف أوجهه أحد أهم العوامل التي أدت إلى ظهور مفهوم الحكم الراشد، لاسيما ما تعلق بمفهوم البيروقراطية، حيث تشهد الدول النامية على وجه الخصوص تنامي كبير لأجهزة البيروقراطية في الإدارات العامة، وترهل هذه الأخيرة وتقادماها وبالتالي ضعف كبير في تقديم الخدمات العمومية لا يرقى إلى تطلعات المواطن الزبون، واتفق المختصون على أن الفساد مصطلح فني يعبر عن جرائم الإتجار بالوظيفة العامة أو الاعتداء على المال العام وهو ظاهرة يعانها المجتمع، من خلال صورته الشائعة المتمثلة في الرشوة المحسوبة استغلال المنصب، ينتج عنها تدهور الكفاءة وتراجع التنافسية ومن ثم تراجع حجم الاستثمار وما ينجر عنه من ارتفاع للبطالة وتدني في الأجور، إذ يمثل الفساد وفق هذه المعطيات حلقة مفرغة تحكمها أطر شبكية معقدة.

4. ضعف مستوى التنمية البشرية:

يمثل ضعف مستوى التنمية البشرية أحد أهم أسباب الاهتمام بتفعيل مفهوم الحكم الراشد لاسيما في الدول والمجتمعات النامية التي تسودها زيادة مظاهر الفقر وتسارع وتيرة التقدير وما صاحبها من انتشار لسوء التغذية، الأمراض، الأمية..... وغيرها من المؤشرات.

ومن هذا المنطلق فقد ظهر مفهوم الحكم الراشد وتزامن مع تطوير مفهوم التنمية الذي خضع للتطوير والتحديث، فبعد أن كان مفهوم التنمية يركز على النمو الاقتصادي، تغير ليركز على مفهوم التنمية البشرية ثم التنمية البشرية المستدامة، أي الانتقال من الرأسمال البشري إلى الرأسمال الاجتماعي وصولاً إلى التنمية الإنسانية ببعدها الشامل أي الترابط بكل مستوى النشاط السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي والبيئي بالإستناد إلى نهج متكامل يعتمد على المشاركة في حقول الحياة (التعليم، الثقافة الإسكان، الصحة البيئية... إلخ) .

¹ - إسماعيل الشطي: "الديمقراطية لمكافحة الفساد والتمكين للحكم الصالح"، مجلة المستقبل العربي، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 310، ص 74.

² -Michael JOHNSTON:" What Can Be Done About Entrenched Corruption " Paper presented at The Ninth annual Bank ,conference on Development Economics, Washington ,DC,30April – 1 May 1997.

يقوم الحكم الراشد على توفير قدر من العدالة والمساءلة والشرعية والتمثيل و هو ما ينشئ العلاقة بين مفهوم الحكم الراشد والتنمية البشرية المستدامة، لأن الحكم الراشد يعتبر آلية لتحويل النمو الإقتصادي إلى تنمية إنسانية مستدامة¹.

وهو ما نلمسه في أدبيات الأمم المتحدة ومؤسسات بريتون وويدز، حيث يعود سبب هذا الربط بين المفهومين (الحكم الراشد، التنمية المستدامة) إلى أنّ بعض البلدان التي حققت نمو اقتصاديا لم تستطع أن تحقق تحسنا في مستوى معيشة غالبية السكان، وهكذا فإن تحسن الدخل القومي لا يعني تلقائيا تحسين نوعية حياة السكان

5. أسباب أخرى:

هناك العديد من الأسباب الإضافية والتي قد تكون ضمنية في الأسباب المذكورة آنفا إلا أننا فضلنا ذكرها بنوع من التفصيل نظرا لأهميتها في ظهور مفهوم الحكم الراشد، فمن ضمن هذه الأسباب نذكر:

- الانفجار السكاني وما فرضه من زيادات موازية في الحاجات والمتطلبات المختلفة استوجبت ظهور أنماط جديدة من التخطيط الإقتصادي والإجتماعي مما استدعى ضرورة إحداث تطوير في نظم الإدارة المحلية في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء²؛
- الإختلاف في موضوع تمكين المرأة وتقليدها مناصب سياسية لاسيما في الدول العربية والإفريقية حيث تعكس تقارير التنمية الإنسانية العربية ضعف مشاركتها في الحياة السياسية والعامّة³؛
- عدم قدرة الدول النامية على التجاوب مع التطورات التكنولوجية على المستوى الدولي؛
- تدهور عدالة توزيع الدخل القومي والثروة في الدول النامية، مما قلل من الكفاءة المجتمعية ويعطل فرص التنمية، ويوطد انتشار الفساد بصورة خاصة، والذي من أسسه قيام علاقة بين السلطة السياسية والثروة، بحيث تصبح غاية نسق الحكم ضمان مصالح القلة المهيمنة على مقاليد الحكم لا الصالح العام⁴.

¹-B.C SMITH: « Good Governance And Development »,Palgrave MC MILAN, New York,USA,2007,p12.

²-بومدين طاشمة: "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، جامعة الشلف، 16-17 ديسمبر 2008. ص 252

³-قوي بوحنية: "دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الراشد" ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 16-17 ديسمبر 2008، ص02.

⁴-بومدين طاشمة: مرجع سابق، ص 252.

إن كل عنصر من هذه العناصر المعروضة له دور في تفعيل الحكم الراشد على المستوى العالمي وإن اكتفت الباحثة بعرضهم في نقاط إلا أن هذا لا يمنعنا من القول أن هذه العناصر بدأت تتال الإهتمام الأكاديمي و المؤسساتي في إجراء البحوث و الدراسات المتعلقة بمفهوم الحكم الراشد و ميكانيزمات ظهوره لاسيما في الدول النامية.

المبحث الخامس: الأسس النظرية للحكم الراشد.

يمثل الحكم الراشد إطارا خصبا للدراسات و الأبحاث ، يتجلى ذلك في مختلف الدراسات التي تناولته سواء من طرف المنظمات الدولية أو من قبل الباحثين ، وعليه و في سياق الحديث عن الأسس النظرية لهذا المفهوم فإننا نهدف إلى عرض مختلف المقومات و المعايير التي يقوم عليها تطبيق هذا المفهوم ، وكذا التطرق إلى الأطراف الفاعلة في آلية الحكم الراشد ، وكذا مختلف الأبعاد التي يتحدد من خلالها هذا المفهوم.

المطلب الأول: مقومات الحكم الراشد

نتيجة لتعدد التعاريف المقدمة للحكم الراشد، سواء تلك المقدمة من طرف الباحثين أو التي قدمتها المنظمات الدولية، ونظرا لاختلاف خصوصيات كل دولة واختلاف أولويات تطبيق المفهوم من بلد لآخر فإنه لا يمكن الحديث عن مقومات أو خصائص موحدة له، بل تختلف من هذه الأخيرة وتتوزع بين معايير سياسية اقتصادية، اجتماعية، وإدارية، وهي لا تشمل أداء الدولة ومؤسساتها فحسب بل تشمل الإدارة العامة ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص وحتى المواطنين باعتبارهم ناشطين اجتماعيين، وبناءا عليه سنحاول تقديم المقومات والخصائص حسب ما ورد في تقارير البنك الدولي UNDP ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE .

1- مقومات الحكم الراشد حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

لقد قدم البرنامج مقومات الحكم الراشد على النحو التالي¹:

- أ. المشاركة "Participation": تشير إلى حق كل من الرجل والمرأة في إبداء الرأي والمشاركة في صنع القرارات سواء بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس التمثيلية المنتخبة (مجالس الوساطة المشروعة)
- ب. حكم القانون "Rule of law": المقصود به سيادة القانون على الجميع لاسيما ما يتعلق بالحفاظ على حقوق الإنسان وتنظيم العلاقات بين مؤسسات الدولة واحترام مبدأ الفصل بين السلطات.

¹- UNDP: "Governance for Sustainable Human Development" (A UNDP Policy Document). January 1997, pp14-15. sur le site : <http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf> (consulté le 02/02/2012)

- ت. الشفافية "Transparency": ترمز إلى حق المواطنين في الوصول للمعلومة والإطلاع عليها ومعرفة آلية اتخاذ القرار المؤسسي من أجل توسيع دائرة المشاركة والرقابة والمحاسبة من جهة وتقليص الفساد من جهة أخرى، وتعرف الشفافية على أنها: «توفر المناخ الذي يتيح لكافة المواطنين المعلومات أو البيانات أو أساليب اتخاذ القرار المتعلقة بالأفراد والشركات ذوي الصفة العامة»¹.
- ث. حسن الاستجابة (الإستجابية) "Responsiveness": وتتمثل في مدى قدرة المؤسسات والعمليات على تقديم الخدمات للمنتفعين والعملاء بصورة ترضيهم وتخدم متطلباتهم.
- ج. التوافق اتجاه الإجماع "Consensus orientation": ويقصد به سعي الحكم الراشد إلى تسوية الخلافات في المصالح لتحقيق الإجماع حول المصالح الأفضل وتبقى المصلحة العامة هي العليا.
- ح. العدالة (المساواة) "Equity" وترمز إلى ذلك التكافؤ الذي يجب أن يتوفر بين الرجل والمرأة لاسيما من حيث تكافؤ الفرص من أجل تحسين أوضاعهم وتحقيق ارتقائهم الاجتماعي.
- خ. الكفاءة والفعالية "Effectiveness & Efficiency": والتي تعني ضرورة التزام المؤسسات عند تنفيذ مشاريعها أن تقدم نتائج تتفق وحاجات المواطنين ضمن إطار الاستخدام العقلاني للموارد.
- د. المساءلة "Accountability": وفق هذا المبدأ فإن صناع القرار في الحكومة أو القطاع الخاص أو المجتمع المدني يخضعون للمساءلة من طرف الجمهور وتختلف طبيعة المساءلة حسب المؤسسات وحسب المصدر القرار(داخلي أو خارجي).
- ذ. الرؤية الإستراتيجية "Strategic Vision": ترمز إلى النظرة التي يطمح لها القادة والشعب من خلال الالتزام بالحكم الراشد والتنمية البشرية إذ يجب أن يمتلك هؤلاء أفاقا واسعة وبعيدة المدى عند تطبيق الحكم الراشد.

2-مقومات الحكم الراشد حسب البنك الدولي:

ينطلق فكر البنك الدولي في مجال الحكم الراشد من فكرة تطوير المؤسسات ومحاربة الفساد في الإدارة العامة، من خلال محاولة القضاء على المحاباة والمحسوبية والرشوة، حيث يركز البنك الدولي على الجانب الاقتصادي والتسييري في وضعية برنامج الحكم وتقديم المساعدات، ومن خلال تعرفه للحكم الراشد بفعالية

¹ - هاني توفيق: "الشفافية والمساءلة...رفاهية أم ضرورة"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر يناير 2005، العدد 12، ص12.

الحكومة من خلال الاهتمام بجانب التسيير والإدارة وذلك باقتراح آليات لمكافحة الفساد وتدعم المساءلة والشفافية في الإدارة العامة.¹

وقد حدد البنك الدولي عدة خصائص لمفهوم الحكم الراشد من خلال قيمتين عالميتين تتمثلان في: التضمنية "Inclusivité" والمساءلة "responsabilisation".²

أ- التضمنية: تركز هذه القمة على مساواة بين كل الأطراف والفئات وهي تقتضي أن يتساوى الجميع (كل من له مصلحة) في عملية إدارة الحكم، فالحكم الراشد تضمنيني وليس حصري أو مقصور على عدد محدد من الأفراد والفئات، وإدارة الحكم التضمنية تضم الآليات التي تحدد وتحترم حقوق المواطن.

ب- المساءلة: يقصد بها تحميل الأفراد والمنظمات مسؤولية الأداء الذي تم قياسه بأقصى قدر ممكن من الموضوعية، وتعرف المساءلة على أنها: الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحيتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم، وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع والغش، كما تتطلب المساءلة وجود حرية المعلومات، وأصحاب مصلحة قادرين على تنظيم أنفسهم، وسيادة القانون.³

ويتضمن مفهوم المساءلة كل من المشاركة، التمثيل، التنافسية، الشفافية والمحاسبة، وهناك عدة أوجه لآلية المساءلة منها ما يتعلق بالجانب التنفيذي، التشريعي، القضائي والمساءلة بالسلطة الرابعة.⁴

من خلال اطلاعنا على الأدبيات المتعلقة بمحاور الحكم الراشد عموماً و المسائلة على وجه الخصوص لاحظنا أن التجزئ المشترك بينها هو التجزئ الآتي :

➤ المسائلة المالية: هي التزام أي شخص يتولى مسؤولية إدارة موارد أمنصب عام أو أي منصب آخر قائم على الثقة بتقديم تقارير عن الاستخدام المقصود والفعلي للموارد أو للمنصب الذي اختير له ويشمل ذلك ضمان الشفافية في الخطوات العملية وجميع الإجراءات للوفاء بهذا الالتزام.

¹ - Carlos SANTISO : «Good Governance and Aid Effectiveness The World Bank and Conditionality», in: www.swissth.ch/fileadmin/user_upload/pdf/swap/swap108.pdf.p14. (consulté le 25/12/2013)

² - Banque Mondiale "Rapport sur le Développement au moyen-Orient et en Afrique du Nord :vers une meilleure Gouvernance au MENA ,améliorer l'exclusivité et la responsabilisation (Washington : dc. Liban : Aleph,) 2003, pp1-2. Sur le site : www.banquemondiale.org/fr (consulté le 02/11/2013).

³ -سمير محمد عبد الوهاب: "الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة مع دراسة حالة مصر"، القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006، ص8.

⁴ - لمزيد من التفصيل أنظر: عماد الشيخ داود: "الشفافية ومراقبة الفساد في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، دراسة منشورة في الندوة الفكرية لمركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد الدولي تحت عنوان "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، مؤسسة دراسات الوحدة العربية، بيروت /2004/12، ص ص 156-158.

- المسائلة الإدارية: تتضمن الرقابة الداخلية على الحكومة وهي بذلك تكمل وتضمن سلامة تطبيق القيود والضوابط التي تفرضها الحكومة الدستورية والمواطنون المشاركون معها، وتتضمن تلك النظم معايير وحوافز الخدمة المدنية، وموثيق الأخلاقيات والعقوبات الجنائية، والمراجعة الإدارية.
- المسائلة السياسية: هي نقطة بداية فعالة للرقابة، وتبدأ هذه المسائلة في الأساس بالانتخابات الحرة الشفافة والنزيهة، فمن خلال الانتخابات الدورية وآلية المراقبة تتم مسائلة المسؤولين المنتخبين والمعنيين عن أعمالهم أثناء شغلهم للمناصب العامة.
- المسائلة الاجتماعية: وهي منهج لمواجهة الاحتياجات، يقوم على المشاركة المدنية ويشرك المواطنين العاديين والجماعات العادية التي تطالب بفرض قدر كبير من المسائلة عن نتائج الأعمال العامة.
- استنادا للطرح السابق نستطيع أن نقول أن المساءلة مفهوم يتضمن كل من المشاركة، التمثيل التنافسية الشفافية، المساءلة والمحاسبة، حيث حسب هذه القيمة يجب النجاح أو الإخفاق، وتعتمد على المقاييس التي تشجع مسؤولي الحكومة على العمل بطريقة صادقة وفعلية ونزيهة، وتدفع بالمسؤولين إلى الحرص على المصلحة العامة، وهناك عدة أوجه لآلية المساءلة منها ما يتعلق بالجانب التنفيذي والتشريعي، القضائي والمساءلة بالسلطة الرابعة.

قد قدم البنك الدولي تقسيما مبسطا للمساءلة إذ قسمها إلى¹:

- **مساءلة داخلية:** تتعلق بمراقبة المؤسسات الإدارية لحماية المصلحة العامة، وذلك من خلال اعتماد الحكومة على تأسيس أنظمة وحوافز مختلفة للمراقبة، كالفصل بين السلطات مثلا مراقبة الوكالات التابعة لها .
- **مساءلة خارجية:** تتمثل في مطالبة الأفراد بمحاسبة الحكومة كما تتمثل في حرية اختيار الممثلين في البلديات.

3- مقومات الحكم الراشد حسب منظمة التعاون و التنمية الإقتصادية OCDE:

إن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية تتعامل مع موضوع الحكم الراشد من خلال اهتمامها بمفهوم التسيير الجيد للشؤون العامة كذا مفهوم التنمية التشاركية، حيث تركز لجنة متابعة التنمية (CAD) على أربع مجالات²:

¹-Jaque OULD AOUDIA: " Gouvernance et Pauvreté Dans Les Pays MENA : Analyse a partir d'une approche multidimensionnelle", Document de BM, Paris , 21/11//2003).

²- رضوان بروسي: "الديمقراطية والحكم الراشد في افريقيا : دراسة في المداخل النظرية ، الآليات و العمليات، و مؤشرات قياس نوعية الحكم"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، كلية الحقوق ،جامعة الحاج لخضر،باتنة 2009/2008، ص 184.

أ. أولوية القانون: من خلال إيجاد إطار قانوني مستقر يضمن وجود جهاز قانوني مستقل، موضوعي و موثوق فيه.

ب. تسيير القطاع العام : يتضمن إصلاحات في قطاعات المحاسبة، إصلاح الوظيفة العامة، تسيير الأموال والنفقات العامة بأكثر نزاهة ومكافحة الفساد.

ت. التركيز على احترام حقوق الإنسان وربطها بعامل التنمية، والدفاع بشكل خاص عن حقوق المرأة .

وعلى العموم تظهر مقومات الحكم الرشيد للمنظمة بصورة موجزة فيما يلي¹ :

ث. اللامركزية الديمقراطية.

ج. شفافية المعلومات.

ح. دعم كفاءة المجالس النيابية.

خ. النزاهة الحكومية ومكافحة الفساد.

د. تحسين تنفيذ السياسات من قبل السلطة العمومية.

ذ. الاهتمام بالعلاقات المدنية - العسكرية.

4- مقومات الحكم الرشيد حسب المنظرين :

لقد حاول الكاتب إبراهيم لخلف تجميع خصائص الحكم الرشيد من خلال الجمع بين آراء مختلف المنظرين والهيئات الدولية فحددها في يلي²:

➤ ديمقراطية النظام بكل ما تحمل الكلمة من معاني للحريات، الشفافية، الرقابة، المشاركة، العدالة المساواة، وتداول المعلومة.

➤ المنهج الليبرالي: بكل ما يحتوي عليه من حرية المبادرة و فك ارتباط الدولة بالمجال الإقتصادي حرية التجارة الدولية، المنافسة، واحترام الملكية...إلخ.

➤ الفعالية: بكل ما تتطلبه من مفاهيم و معايير كالكفاءة، دقة الميزان، ديمومة الإصلاحات، القدرة على التكيف، فعالية المرافق، العمومية وإرضاء المواطن.

¹- راوية توفيق : مرجع سابق ،ص 68.

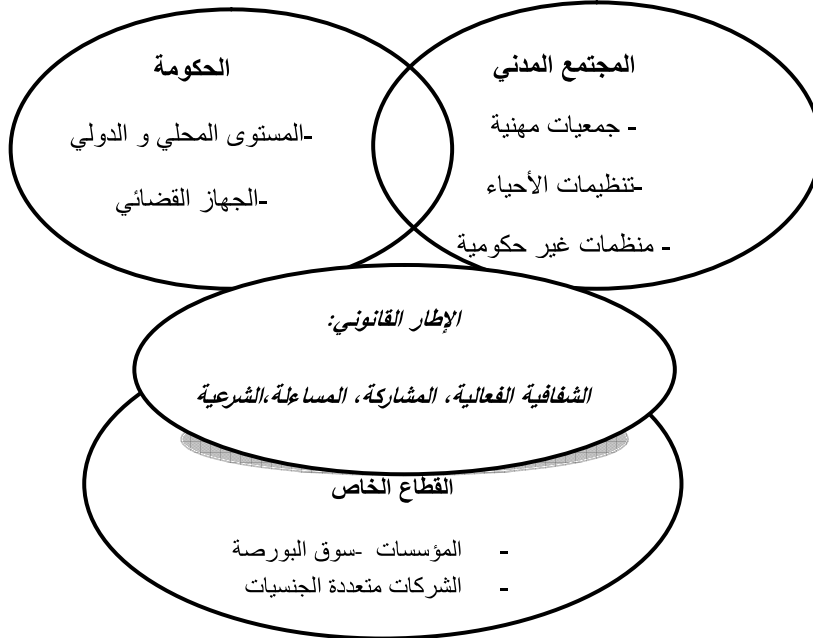
²- Brahim LAKHLAF : «La Bonne Gouvernance» ,Dar El KHaldounia ,Algérie,2006,pp 36-37.

- المسائلة الموجهة لجميع الفاعلين في الحاضر والمستقبل، حيث يفترض أن يستوحى من هذه الأخيرة تقديم حصيلة الأنشطة، ومعطيات التنمية المستدامة للمحافظة على حقوق الأجيال القادمة.
- إخضاع جميع الأجهزة للتقييم الشامل على مختلف الأصعدة من خلال خلق أجهزة تقييم و رقابة مستقلة ذات مصداقية، تعمل ضمن معايير ومقاييس صحيحة ومدروسة.

المطلب الثاني : فواعل الحكم الراشد

إن الحديث عن مفهوم الحكم بصورة عامة والحكم الراشد بصورة خاصة يمثل حسب جيل باك Gilles Pâques نموذجا للتكامل بين مختلف الأنشطة الإستراتيجية للعديد من الجماعات والفاعلين، فهو يتعلق بنظام يركز على أهمية نتائج الجهود المختلفة للقطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، ومدى تأثيرها على توجهات المنظمات في إطار ما يخدم مصالح جميع الفاعلين المذكورين.¹ فحسب هذا المفهوم فإن الحكم الراشد يتضمن نشاطات الحكومة، ممارستها لوظائفها، وصنع السياسات العامة بمشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني. وبصورة أكثر دقة، وحسبما جاء به برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإنّ الحكم الراشد يتضمن ثلاث فواعل رئيسية تتمثل في الدولة، القطاع الخاص والمجتمع المدني يجمعها إطار قانوني خاص . وهو ما

يوضحه الشكل التالي : الشكل رقم 08: فواعل الحكم الراشد



Source : Martin Zoanna SAHAS, « l'édification d'un réseau d'apprentissage sur la Gouvernance: l'expérience de programme coopératif en gouvernance », institut sur la Gouvernance, Ottawa, juin 1998, p 1.site : <http://www.ioq.ca/publications/gocofre.pdf>

¹ -Marie Claude SMOUTS « Du Bon Usage De La Gouvernance en Relations Internationale » Revue Internationale Des Sciences Sociales, France, N° 155, 1998, p 88.

1. الدولة (الحكومة):

تلعب الدولة من خلال مؤسساتها الحكومية دورًا رئيسيًا في وضع السياسات العامة والتوزيع العادل للموارد عبر مؤسساتها المختلفة، كما تعمل على توفير الإطار التشريعي الملائم والبيئة السياسية المساعدة لعمل كل من منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص .

وتتشكل الحكومة في الدول ذات النظام الانتخابي من حكومة منتخبة وجهاز تنفيذي يضم الجهاز الإداري والإدارة المحلية والهيئات العامة الخدمية، إضافة إلى القطاع العام، وكل ما يحتويه من شركات قابضة وهيئات عامة اقتصادية.

وفي نفس الإطار التشريعي فإنّ الحكومة تعنى بوضع الإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال لأنشطة القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء، مثلما هي معنية بتأكيد الإستقرار والعدالة في السوق والعمل على الاهتمام بالخدمات التي لا يقبل عليها القطاع الخاص.¹

كما يبرز دور الدولة بأجهزتها الحكومية كفاعل أساسي في تجسيد الحكم الراشد من خلال ممارسة سلطة الرقابة على التفاعلات الاجتماعية، وممارسة القوة المشروعة، ودعم حقوق الفئات الضعيفة الحفاظ على استقرار أوضاع الاقتصاد الكلي، مع الحفاظ على معايير الصحة العامة وسلامة المواطنين وتعبئة الموارد من أجل توفير الخدمات العامة والبنى التحتية، الحفاظ على الأمن والنظام والانسجام الاجتماعي، والعمل على تمكين الناس الذين تقوم بخدمتهم، بتوفير الفرص المتكافئة، وضمان المشاركة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لهم في إطار المفهوم العام للحكم الراشد، وهو ما يتطلب وجود هيئات تشريعية وعمليات انتخابية سليمة ونظم قانونية وقضائية تعمل بصورة سليمة.²

فالحكم الراشد بمفهومه المتجدد يفرض على الحكومات أن تعيد النظر في تعريفها لدورها في النشاط الاقتصادي والاجتماعي والعمل على توفير البيئة المناسبة من خلال القيام بالتغييرات الملائمة لتطبيق مفهوم الحكم الراشد، وتعنى أسباب هذه التغييرات إلى الضغوطات النابعة من المصادر التالية :

- القطاع الخاص يحتاج إلى بيئة مساعدة للنشاط في إطار السوق الحرة.
- المواطنون يبحثون عن زيادة الاستجابة والمسائلة وتوسيع نطاق اللامركزية.

¹ -زهير عبد الكريم الكايد: "الحكمانية قضايا وتطبيقات"، مرجع سابق، ص 45.

² -حسن كريم : مرجع سابق، ص 12.

➤ الضغوطات التي تفرضها الهيئات الدولية سواء على الصعيد الاقتصادي، الاجتماعي أو السياسي والتي تحد من طبيعة دور الدولة.¹

2. القطاع الخاص:

تمثل الدولة أكبر قوة لتحقيق الحكم الراشد والتنمية، إلا أنها ليست الوحيدة في هذا المجال، إذ برزت فواعل أخرى تشاركها في ذلك منها القطاع الخاص، فهناك تحول واضح في معظم الدول نحو الاعتماد على القطاع الخاص، كما هو الحال في الدول النامية التي أصبحت تسعى إلى تطبيق برامج إصلاحية اقتصادية تعمل على تحرير الأنظمة المالية والنقدية والتجارية... إلخ، فهي بهذا تعتمد على القطاع الخاص في تحقيق التنمية بمختلف أبعادها، ويشتمل القطاع الخاص على المشاريع الخاصة وغير المملوكة من طرف الدولة وتضم قطاعات التصنيع، الزراعة، التجارة والخدمات.²

يعتبر القطاع الخاص شريك للإدارة العامة من خلال المسؤولية الاجتماعية التي تقع عليه، فهو طرف مهم ومساهم في توفير الخبرة والمال والمعرفة اللازمة في العمليات التنموية بالشراكة مع باقي الفاعلين، بالنظر إلى دوره في تأمين قروض الإسكان، تأمين التدريب والتعليم والمنح التعليمية.

وفي سياق الحديث عن الحكم الراشد يستطيع القطاع الخاص أن يؤمن الشفافية في الكثير من القطاعات نظرا لقدرته على نشر المعلومات وإصدار الإحصاءات الدورية، وتسهيل الحصول على المعلومات وهو ما تؤكد علاقتة الوطيدة مع الجامعات ومراكز البحوث والتطوير والتدريب لربط مخرجات التعليم بالحاجات الحقيقية لسوق العمل، وتأمين الوظائف ومكافحة البطالة.³

لقد توسع القطاع الخاص بشكل كبير في المجالات الربحية خاصة بعد الانفتاح الاقتصادي وتوجه الدول النامية على وجه الخصوص إلى محاولة تفعيل العدالة في النمو وتوسيع نطاق هذا القطاع من خلال العمل على أن تكون مشاركته فعالة ومسؤولة في التجارة الدولية، وهو ما يتطلب الاعتماد على نظام السوق من جهة و مساهمة الحكومة في تفعيل هذا القطاع من جهة أخرى ، وذلك من خلال الآليات التالية:⁴

➤ خلق بيئة اقتصادية كلية مستقرة.

➤ العمل على استدامة التنافسية في الأسواق.

¹ -الطيب بلوصيف : "الحكم الراشد: المفهوم والمكونات، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، جامعة سطيف 8-9 أفريل، 2007، ص 24

² -برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002"، ايقون للخدمات المطبعية ، الأردن، 2002، ص101.

³ -حسن كريم : مرجع سابق، ص 123.

⁴ - زهير عبد الكريم الكايد: مرجع سابق، ص ص 47-48.

- توفير الفرص وتقديم التسهيلات للفئات الفقيرة والضعيفة الدخل للحصول على التسهيلات المالية والفنية لدعم إنتاجيتهم وتحسين معيشتهم.
- تعزيز المشاريع التي تولد أكبر قدر من الوظائف وفرص العمل.
- جذب الاستثمارات الأجنبية المساعدة على نقل التكنولوجيا والمعرفة وتحفيز الاستثمارات المحلية.
- فرض سيادة القانون من خلال الحث على تطبيقه ومعاقبة المتسببين في الفساد.
- تقديم الحوافز لتنمية الموارد البشرية والعمل على المحافظة على البيئة.

3. المجتمع المدني :

إن ظهور المجتمع المدني بصيغته العصرية يرتبط بمفهوم البرجوازية الذي نشأ في القرن 17 وفي الوقت الحالي فإن هذا المصطلح هو مرادف للتحوّل الليبرالي السياسي والاقتصادي الذي أعادت العولمة إحياءه وفرضه على المجتمعات والدول¹.

فقد خضع مصطلح المجتمع المدني بمفهومه الحديث لتطورات وإسهامات فكرية عديدة على يد الباحثين لاسيما السياسيين منهم الناتجة عن اختلافات فكرية ولدت تراء فكري في دراسة لمفهوم.

أ. تعريف المجتمع المدني :

المجتمع المدني لغة هو مصطلح مركب دال على بيئة معينة تنشأ وتتطور، وهو من المصطلحات التي لا نجد لها تعريفا لغويا دقيقا في المعاجم السياسية والفلسفية والاجتماعية العربية².

أما من الناحية الإجرائية فقد قدمت عدة تعاريف للمجتمع المدني من بينها :

➤ «المجتمع المدني يشمل مؤسسات مدنية ينظم إليها الأفراد بصيغة طوعية خدمة لمصالح الأشخاص ومن أبرز المؤسسات التي تنشط في المجتمع المدني هي: النقابات المهنية والعمالية الجمعيات الثقافية و النسوية المدافعة عن حقوق الإنسان»³.

➤ «المجتمع المدني عبارة عن مجال من التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الدولة ومؤسساتها وبخصوص الاقتصادية منها، يتألف هذا المجال من مجالات تابعة وأهمها المجال العائلي ومجال

¹ - عبد الله بوصنوبرة : "المجتمع المدني والمشاركة الشعبية لضمان ترشيد الحكم الرشيد"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، جامعة سطيف 8-9 أبريل 2007، ص 140.

² - عزمي بشارة : "المجتمع: دراسة نقدية إشارة للمجتمع المدني العربي"، ط1، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1998، ص64.

³ - حداد المطران غريغوار وآخرون: " فكرة المجتمع المدني العربي والتحدي الديمقراطي"، مؤسسة فريديش ايبيرت، افريل، لبنان ، 2004 ، ص 23.

الجمعيات غير الحكومية (خاصة الجمعيات التطوعية) ومجال الحركات الاجتماعية وأشكال العلاقات الإدارية والعامة»¹.

➤ تعريف مركز دراسات الوحدة العربية لسنة 1992: الذي عرف المجتمع المدني على أنه: «مجموع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تعمل في ميادين مختلفة في استقلال عن سلطة الدولة لتحقيق أغراض متعددة منها السياسية، كالمشاركة في صنع القرار ومنها النقابية كالدفاع عن مصالح أعضائها، ومنها الثقافية كاتحادات الكتاب والمنقذين و الجمعيات الثقافية التي تهدف إلى نشر الوعي الثقافي وفق اتجاهات أعضاء كل جماعة ومنها أغراض المساهمة في العمل الاجتماعي لتحقيق التنمية»².

من خلال مجمل التعاريف المقدمة للمجتمع المدني والتي يصعب حصرها في هذه الدراسة نستطيع القول أن المجتمع المدني إنما يمثل تلك الحلقة الأساسية في النشاط العام، والمتألفة من المنظمات الطوعية الحرة والمستقلة عن الدولة، تسعى للدفاع عن المصالح العامة دون هدف لتحقيق الربح المادي وتأخذ العضوية فيها الصبغة الاختيارية.

في سياق الحديث عن المجتمع المدني نلاحظ وجود تداخلات مفاهيمية بين بعض المصطلحات كالمجتمع الأهلي، الأحزاب السياسية والمجتمع المدني في حين هناك من يؤكد على ضرورة التفرقة بينها بالصيغة التالية :

➤ يشمل المجتمع الأهلي على الأسر والعائلات والعشائر والقبائل والأعراف التي تحكمهم والمستوحاة في أغلب الأوقات من المذاهب الدينية والتي لا يتم مناقشتها أو مسائلتها.

➤ الأحزاب السياسية: تحصر الأحزاب السياسية اهتماماتها بالقضايا السياسية عن طريق القيام بعدة أنشطة في هذا المجال، على رأسها المشاركة في الانتخابات واحتكار السلطة بينما لا يهدف المجتمع المدني للوصول للسلطة بل يسعى لمراقبتها وكذا تعديل السياسة العامة للبلاد من خلال القيام بإضرابات الهدف منها الصالح العام.³

ب. خصائص المجتمع المدني:

تشير مختلف الدراسات إلى أنه وبالرغم من اختلاف منظمات المجتمع المدني من دولة لأخرى من حيث أعدادها وموانيق تأسيسها، إلا أن هناك مجموعة من الخصائص واجبة التوفر في المجتمع المدني، وتتفق

¹- سيف الدين عبد الفتاح إسماعيل: "المجتمع المدني وأبعاده الفكرية"، سلسلة حوارات لقرن جديد، دمشق، 2003، ص ص 5-60.

²- نفس المرجع السابق: ص ص 46-47.

³- الفاتح مبروك: "المجتمع والديمقراطية والدولة في المجتمع العربي"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000، ص 26.

معظم الدراسات المتناولة لهذا المحور مع الخصائص التي قدمها صامويل هانتغتون Samuel Huntington المتمثلة في¹:

- القدرة على التكيف : بمعنى قدرة منظمات المجتمع المدني على التكيف مع التطورات البيئية وكلما كانت المنظمات أكثر فعالية وهناك عدة أنواع للتكيف :
- التكيف الزمني: أي قدرة المنظمات على الاستمرار لمدة زمنية طويلة .
- التكيف الجيلي: أي قدرة المنظمات على الاستمرار مع تعاقب الأجيال من الزعماء والقادة.
- التكيف الوظيفي: أي قدرة المنظمات على إجراء تعديلات في أنشطتها للتكيف مع الظروف المستجدة.
- الإستقلالية: إذ لا يجب أن تكون منظمات المجتمع المدني خاضعة وتابعة لغيرها من المنظمات أو الجماعات أو الأفراد وتظهر هذه الاستقلالية من خلال الاستقلال المالي، الإداري والتنظيمي .
- التعمد: يقصد به تعقد المستويات الرأسية والأفقية داخل المؤسسة، ظف إلى ذلك تعقد هيئاتها التنظيمية وانتشارها الجغرافي على أوسع نطاق ممكن داخل المجتمع الذي تنشط فيه.
- التجانس: يعتبر هذا المقياس دليل على صحة كيان المنظمة ويقصد به عدم وجود صراعات داخلها المنظمة تتعلق بطبيعة نشاطها وممارستها، وحتى وإن وجدت هذه الأخيرة فإنما تحل بطرق سلمية وهو ما ينعك على تطور منظمات المجتمع المدني.

ت. أهمية المجتمع المدني :

تكمن أهمية المجتمع المدني في قدرته بالتأثير على المواطنين وتأطيرهم للعمل التطوعي لتحقيق الصالح العام وفي كل قيم المشاركة المدنية والتنمية التشاركية.²

وتساهم منظمات المجتمع المدني في تحقيق إدارة أكثر ترشيدها من خلال قيامها بالوظائف التالية³:

- التأثير على السياسة العامة عن طريق تعبئة جهود المواطنين وحثهم على المشاركة في الشأن العام.
- تعميق المسائلة والشفافية عبر نشر المعلومات والسماح بتداولها على نطاق واسع .
- مساعدة الحكومة عن طريق العمل المباشر والتمويل والخبرة لتحقيق أداء أفضل للخدمات العامة وتحقيق رضا المواطنين.

¹ - أحمد شكر الصبيحي: "مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000، ص ص 32-37

² -حسن كريم : مرجع سابق، ص 122.

³ -زهير عبد الكريم الكايد : مرجع سابق ، ص 48.

➤ العمل على تحقيق العدالة والمساواة أمام القانون والحد من تعسف السلطة .

➤ غرس مبادئ الديمقراطية و المشاركة.

المطلب الثالث: أبعاد الحكم الرشيد

إنّ المتمعن لمختلف التعاريف النظرية والمؤسسية لمفهوم الحكم الرشيد يلمس بوضوح أن هذا الأخير يمثل ممارسة السلطة وإدارة شؤون الدولة والمجتمع في شؤون عدة، السياسية منها، الاقتصادية والاجتماعية وفقا لآلية معينة يرجى منها في الأخير تحقيق الصالح العام، وهو ما يعني وجود أبعاد مختلفة لهذا المفهوم نوردتها فيما يلي :

1- البعد السياسي: يعتبر الركيزة الأساسية لتكريس الحكم الرشيد، ويقتضي هذا البعد ضرورة اتسام السلطات الحاكمة بالشرعية باعتبار أن الشرعية والتمثيل يجسدان الصلة الجوهرية بين الحاكم والمحكوم، وتأخذ هذه الصلة صورتها في النظم الانتخابية في صورة المجالس النيابية التي تنوب عن المجتمع في وضع القواعد القانونية وفي ضبط الرقابة على الحكومة بصورة يسودها التفاعل الإيجابي بين الطرفين من خلال سعيهما لتحقيق الصالح العام وتوفير هذه الخاصية لا يتم إلا بسعي الدولة على توفير الديمقراطية والتمثيل التشريعي والانتخابي الحر، النزاهة، الشفاف والدوري مما يسمح للمواطنين من ممارسة حقوق المواطنة وضمان التمثيل لصالح ورشادة الحكومة¹.

إن توفر هذا البعد من شأنه أن يكرس مفهوم الجودة السياسية التي تمثل أهم معيار لتقييم الأنظمة السياسية في الدول النامية من خلال تطبيق الحكم الرشيد وتشمل الجودة السياسية العناصر التالية²:

➤ **الفعالية:** وتعني قدرة النظام على أداء الوظائف المجتمعية بصورة متميزة وما ينتج عنه من رضا المجتمع على السلطة دون إكراه، وتحقيق الفعالية من خلال الاستقرار الذي يتحقق عند الوصول إلى درجة مقبولة من النمو الاقتصادي والرفاه بتوفير الحقوق الأساسية للمواطن.

➤ **المشروعية:** وتقوم على مدى موافقة الشعب لمن يحكمه، فهي تعبر عن طبيعة العلاقة التي تربط الشعب بالسلطة الحاكمة، فوصول هذه الأخيرة للحكم وممارستها لأنشطتها لا بد وأن يتم بطريقة توافق آراء الشعب.

¹ - نور الدين العوفي : "مؤشرات الحكامة وآليات الانتقال الديمقراطي ،حالة المغرب"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004، ص 797.

² - نسيم عكا: "دور الحكم الرشيد في التنمية" ، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي سطيف 8-9 أفريل 2007، ص 56.

➤ التداول: أي أن عمر الحكومة والهيئات المحلية مرهون ومحدد بالمشاركة السياسية، ومن ثم فإن التداول

على السلطة وعلى النشاط الحكومي متوفر وهو ما يتطلب :

✓ وضوح الدستور حول عمر الحكومة و مختلف الهيئات.

✓ وجود انتخابات منظمة حرة ،نزيفة، تعددية و شفافة.

✓ وضوح الإجراءات المنظمة للتداول.

2- البعد الإداري (التقني):

ويرتبط هذا البعد بعمل الإدارة العامة، كفاءتها وفعاليتها من خلال التسيير العقلاني والعادل للموارد المادية المالية والبشرية، وذلك يتطلب وجود جهاز إداري قوي وفعال يقوم بأنشطة بصورة فعالة وشفافة تعمل على محاربة الفساد الإداري والمالي بكل مظاهره بما فيها البيروقراطية، الاختلاس ، الرشوة...إلخ من خلال وضع قيود وضوابط تحدد حقوق وواجبات الموظفين العموميين.

وتمثل الإدارة العامة العمود الفقري لكل نظام سياسي، فمن الناحية النظرية ترتبط هذه الأخيرة إلى حد بعيد بالدور الذي تعده لها السلطة السياسية من حيث كونها تمثل المنفذ الرئيس للخطط والنصوص والقوانين التي أقرتها السلطة السياسية، فالإدارة باختصار هي سلطة إضافية في أي نظام سياسي.¹

ويظهر كذلك البعد الإداري للحكم الراشد من خلال الدور المهم في صنع السياسات العامة من خلال تبنيها دور الوسيط بين الجهاز المركزي بين المواطن /الزبون .

3- البعد الإقتصادي و الاجتماعي:²

ويقصد به إضافة معيار الإدارة الاقتصادية العقلانية الساعية لتحقيق التنمية بمختلف أوجهها عملا بالقاعدة التي أقرتها الهيئات الدولية حكم راشد/تنمية، ويتعلق البعد الاقتصادي بالدور الإيجابي والفعال للدولة من خلال اعتمادها على قوانين مرنة وقيامها بإصلاحات اقتصادية كتقديم الدعم المتعدد الأشكال للقطاع الخاص، وتفعيل دور المجتمع المدني عن طريق تقديم تسهيلات لمؤسساته في حدود ما يخدم الصالح العام للمساهمة في تنمية المجتمع من خلال ضمان التدفق الصريح للمعلومات بكل شفافية عن الوضع الاقتصادي للرأي العام.

¹-عمار بوحوش: "الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة"، دار البصائر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2008، ص ص 39-40.

²- حسن كريم : مرجع سابق، ص ص 96-105.

أما على الصعيد الاجتماعي يقصد بهذا البعد وجود إدارة ذات بعد اجتماعي تساهم بصورة فعالة في تقديم وتقويم الخدمات الاجتماعية الأساسية المقدمة للمواطن وفق معيار العدالة الاجتماعية، وإتاحة الفرص المتساوية للمواطنين وكذا التوزيع العادل للثروات، بالإضافة إلى مراعاة ما يعرف بالمسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة، التي أخذت حيزا هاما في الدراسات الحديثة ما تعلق منها بالجانب المؤسسي أو بالجانب الاجتماعي كما أن كلا المفهومين يعتبران من بين أبرز المفاهيم التي تسعى المؤسسات الدولية لتكريسهما في إدارة شؤون الدول، من خلال إدارة عمومية إجتماعيا.

خلاصة الفصل:

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

ويعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الهادفة إلى إصلاح التسيير العمومي، يستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص لاسيما اعتماد ميكانيزم السوق والاهتمام برأي المواطن- الزبون وذلك بتحسين مستوى الخدمات المقدمة له، كذلك تبني لامركزية التسيير في الوحدات والهيئات الإدارية واعتماد مبدأ المنافسة بين القطاع الخاص والوكالات العمومية لضمان أكثر فعالية.

لقد كانت الدول الأنجلوساكسونية سباقة في محاولة تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، ف جاء هذا التطبيق في تجارب ومراحل مختلفة، وهو ما حاولنا 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 أنها تتفق في ضرورة إصلاح تسيير المنظمات العمومية بالأخذ من سياسات القطاع الخاص وإن دفعت بعض مشاريع الإصلاح بالدولة إلى فتح المجال للقطاع الخاص للدخول في بعض القطاعات ، إلا أن هذا لا ينفي ضرورة احتفاظها بسيطرتها على أهم القطاعات و التي من بينها قطاع التعليم العالي الذي بقدر ما يحتاج إلى ميزانيات ضخمة، إلا أنه مصدر هام في إمداد جميع القطاعات الأخرى بالرأسمال الكفاء، وسنحاول في الفصل القادم عرض أهم معالم هذا القطاع، مع الإشارة إلى بعض مؤشراتته في الجزائر.

الفصل الثالث :

التسيير العمومي الجديد والحكم الرشيد

كمدخل لتحسين الأداء

في مؤسسات التعليم العالي

تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال العالمية والمحلية توجها نحو تبني مفهوم الحكم الراشد كجزء من برامج الإصلاحات في كل دولة، بهدف تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي على المستوى الكلي.

بالنسبة للجزائر فقد مثل تبني الحكم الراشد على مستوى الدولة توجها ايجابيا على المستوى النظري إلا أن الواقع العملي لم يعكس فعالية هذا التوجه ، وهو ما سنحاول التطرق له في المبحث الأول من هذا الفصل حيث سيتم التطرق إلى قراءة تحليلية للحكم الراشد في الجزائر على المستوى الكلي وذلك من خلال عرض مظاهر اهتمام الجزائر بهذا المفهوم ، ثم نحاول التطرق إلى واقع مؤشرات الحكم الراشد بالجزائر في المطالب المالية ، لنعرج في المبحثين المواليين إلى عرض واقع قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من منظور كلي ، إذ سيتم تقديم التطور التاريخي لمسار التعليم العالي بالجزائر ، ثم سنقدم مؤشرات كمية عن القطاع منذ الإستقلال إلى يومنا هذا و ذلك فيما يتعلق بتعداد الطلبة و التغطية البيداغوجية ، البحث العلمي و تطور مستوى التمويل ، لنصل في المبحث الأخير إلى عرض الإصلاح المعتمد من طرف الدولة في الفترة الحالية والمتمثل في اعتماد نظام ل.م.د ، حيث سيتم شرح محتوى المشروع ، وتقديم دراسة تحليلية له .

المبحث الأول : ماهية التعليم العالي

يعتبر التعليم العالي من بين أهم القطاعات التي أضحت تعنى باهتمام بالغ لدى معظم دول العالم و ذلك للدور الذي يلعبه في مجال إنتاج المعرفة و كذا المساهمة في إمداد القطاع الإقتصادي و الإجتماعي بالرأسمال الكفاء و المساعد على تسيير مختلف المنظمات بما فيها المنظمات العمومية التي يشهد تسييرها - خاصة في البلدان النامية - نوع من الضعف والنقص في الفعالية والأداء .

سنحاول في هذا المبحث التطرق لماهية التعليم العالي و أهمية منظماته من خلال توضيح وظائف هذه الأخيرة .

المطلب الأول : مفهوم التعليم العالي

يمثل التعليم العالي أهم مرحلة من مراحل التعليم، نظراً للدور الذي يلعبه في مجال إنتاج المعرفة وإمداد مختلف القطاعات بالرأسمال البشري الكفاء، الذي أصبح ميزة تنافسية للمنظمات التي تكتسبه وبناءً على هذه الأهمية فإن التعليم العالي حظي بنصيب وافر من اهتمامات الباحثين وحتى المنظمات الدولية ، فمن بين التعاريف التي قدمت له نذكر:

➤ تعريف منظمة اليونسكو 1998: «التعليم العالي كمفهوم يقصد به كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعد مرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها من قبل السلطات الرسمية، بأنها مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي»¹.

➤ إن التعليم العالي ليس مجرد تكملة للمرحلة ما بعد الثانوية، بل هو تكملة للجهود الإنسانية بغرض الرقي بالإنسان وتنقيفه، وتحقيق طموحاته المعرفية، فضلاً عن كونه يسد حاجات المجتمع من خبرات ومهارات معينة بغرض التنمية والتطور»².

يتكون النظام الهيكلي لقطاع التعليم العالي في أغلب الدول من: الجامعات، المدارس والمعاهد العليا والكليات المتخصصة، وتمثل الجامعة القطب الرئيسي في قطاع التعليم العالي من حيث حجمها وميزاتها في تقديم خدمة عمومية في هذا القطاع، خاصة في الدول النامية، أين تكاد تنعدم الجامعات الخاصة .

¹-UNESCO : «Conférence Mondiale sur L'Enseignement Supérieur :Déclaration Mondial Sur l'Enseignement Supérieur Pour le 21ème Siècle »,vision et action ,Paris, 5-9 Octobre,1998,p01 Sur le site www.unesco.org .(consulté le 08/01/2014)

²- عمر محمد علي: "رؤية مستقبلية لدور التعليم و البحث العلمي"، طلا سیدار، دمشق، 1988، ص 25 .

يرى علماء التنظيم التربوي أنه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو مفهوم عالمي للجامعة، نظرا لارتباطها 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 الاقتصادي الذي تقوم على أساسه¹.

ومن بين التعريف التي قدمت للجامعة اعتبارها: «تلك المنظمة التي تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا وتقدم برنامجا للدراسات العليا، ولها قدرة منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة»².

في تعريف آخر للجامعة وفقا لوظائفها يعرفها ألان توران Alain TURAN بأنها «مكان لقاء يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة هدف التعليم، والحاجة إلى الخريجين»³.

من خلال التعريفين يمكننا القول أن الجامعة كمؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يمكن النظر لها كنظام مفتوح يتكون من مدخلات -عمليات- مخرجات تدور ميكانيزماته حول عملية توليد، تجديد وتوظيف المعرفة .

تتسم مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعة، بمجموعة من الخصائص نذكرها فيما يلي:

- محور نشاط المنظمة الجامعية بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى مضمونه التعليم البحث العلمي والذي يتطلب إدارة فعالة.
- تعد منظمات التعليم العالي لاسيما الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماسا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها و تمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل موطنها.

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 التطرف الفكري"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 290.

³ - سامي سلطي عريفج: "الجامعة والبحث العلمي"، دار الفكر، الأردن، 2001، ص 15.

- يعد الاستثمار في هذا القطاع استثمارا طويل الأجل لا تظهر نتائجه في المدى القصير أو المتوسط أحيانا، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى، ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام المنظمة الجامعية خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف للربح.
- ترتبط منظمات قطاع التعليم العالي بنظيراتها من المنظمات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون و لا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المنظمات وطنية أو أجنبية و يتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية¹.

المطلب الثاني: أهمية مؤسسات التعليم العالي

يجمع الباحثون والدارسون للتعليم العالي، أن الوظيفة الأساسية لهذا القطاع هو تكوين الكوادر البشرية الكفؤة، التي من شأنها أن توفر ميزة تنافسية للبلد وللنظمات التي تنشط فيها، لاسيما في وقتنا الحالي، وما يتميز به المحيط الاقتصادي العالمي اليوم من منافسة على أساس المعارف، فمؤسسات التعليم العالي تعد أحد أهم المصادر الرئيسية لتوليد المعرفة ومن ثم المساهمة في رفع القدرة التنافسية الاقتصادية نظرا لما تقدمه من مهارات و كفاءات بشرية، المتمثلة في خريجي هذه المنظومة التعليمية التي يجب على الدولة إعطائها الأهمية اللازمة لتفعيل مستوى المعارف.

وفي هذا السياق جاء في تقرير(البنك الدولي 2009) أن التعليم العالي هو مصدر التقدم الاقتصادي والاجتماعي، لأنه يساهم في النمو الاقتصادي وكذا في تحسين مختلف النظم الوطنية، فقد أظهرت مختلف الدراسات أن التعليم العالي يساهم في تطوير المهارات اللازمة للمشاركة في الاقتصاد العالمي، كما يمثل عاملا من عوامل تشجيع الابتكار وتدعيم الحراك الاجتماعي، والمبادرات السياسية وتعزيز مفهوم المواطنة والديمقراطية، فمن خلال التوظيف الفعال لمخرجات مؤسسات التعليم العالي يتسنى تعزيز النمو الاقتصادي وتفعيل مشاركة المجتمع المدني، بالإضافة إلى نشر وتوليد المعرفة وإثراء مختلف المجالات في الدولة لاسيما في المجال الاجتماعي الذي تمثل الجامعات جزءا منه².

¹- بسمان فيصل محبوب: "إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)" المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، العدد374، سنة2003، ص ص 25-26.

²- Adriana JARAMILLO et Thomas MELONIO : «Enseignement Supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : Atteindre la Visibilité Financière tout en en visant l'excellence» The World Bank MENA Région OECD-IMHE General Conférence, Aout 2011, Paris , PP 14-15.

نظرا لهذه الأهمية تعمل مختلف الدول لاسيما المتقدمة منها على ضمان استمرارية البحث العلمي وتحسين مستوى التعليم العالي باستمرار في ظل مراقبة ودراسة جادة لمختلف المجالات، التي تحتاج للتحسين والتطوير في منظومة التعليم العالي، وذلك ليقين الجهات الوصية بها بأهمية هذا القطاع، حيث أن إهماله وعدم مسايرة التطورات الحاصلة فيه يجعل من المجتمعات رهينة غيرها من المجتمعات المتعلمة التي تسعى باستمرار لتطوير وتحديث المعارف وتوظيف الكفاءات والمهارات لترقية الفرد والمجتمع و الدولة ككل.

المطلب الثالث: وظائف مؤسسات التعليم العالي

إنّ المتصفح لأدبيات اقتصاديات التعليم يستطيع أن يلمس الاتفاق الشديد بين المؤلفين على وظائف مؤسسات التعليم العالي، حيث يمكن إيجازها فيما يلي :

1- إعداد، تكوين وتأهيل القوى البشرية: يمكن أن ينظر للجامعة على أنها منظمة إنتاجية من حيث إنتاجها للقوى البشرية المدربة، كما تمثل (الجامعة) استثمارا في الموارد البشرية باعتبار أن رأس المال البشري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي، وحسب آدم سميث فإن رأس المال البشري يتكون من القدرات والمهارات الإنسانية المكتسبة والمتعلمة، وقد أوضح - في إطار تقديمه أهمية رأس المال البشري - أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط وإنما تعود أيضا على المجتمع الذي ينتمي إليه، كما أن مهارة العامل تشكل أداة ثمينة لإثراء الاقتصاد، وإذا تكلف إعداد العامل (علميا) لاكتساب هذه المهارة قدرا معينا من المال فإن هذه المهارة ستعطي عائدا يغطي تكاليف إعدادها¹.
من بين الأهداف التي تحقّقها هذه الوظيفة يمكن أن نذكر²:

✓ تزويد المتخرجين بقدر كاف من المعارف والمهارات بما يتيح لهم إمكانية المشاركة والانخراط في المجتمع بفعالية، والعمل على تكوين مواطنين تسند لهم مهمة الإلتزان بقضايا الناس والمجتمع.
✓ تعزيز العلاقات بين المحيط الأكاديمي وعالم الشغل، بإنشاء الشراكة بين مؤسسة التعليم العالي ومختلف القطاعات الفاعلة في الدولة، وكذا المساهمة في تحليل احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها.

2- تنشيط البحث العلمي وتنمية الحركة العلمية والثقافية: يعتبر البحث العلمي ركنا أساسيا من أركان الجامعة، حيث لا تقتصر وظيفة الجامعة في إعداد الإطارات ومنح الشهادات، وإنما لها الدور الأكبر في

¹ -فاروق عبدو فليه: "اقتصاديات التعليم- مبادئ راسخة واتجاهات حديثة"، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص 19.

² - يوسف حبيب الطائي وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 140.

ترقية البحث العلمي من حيث تنمية المعرفة وتطويرها وهو ما يفرض عليها أن توفر المناخ العلمي للبحث وما يستلزمه من معدات وأجهزة وكتب ومراجع، ووسائل تكنولوجية وتوفر استخدام كل ذلك بالنسبة للأساتذة والطلبة¹.

كما تقوم مؤسسات التعليم العالي بدور هام في نمو الحركة التعليمية والثقافية وذلك من خلال² :

- ✓ إقامة المؤتمرات والبعثات العلمية المتخصصة.
 - ✓ إجراء البحوث والدراسات العلمية الميدانية: والهدف الرئيسي لها هو خدمة قضايا المجتمع والمشكلات التي تواجه مسيرة التنمية والإرثاء بها إلى مستوى الطموحات، ولتحقيق هذا الغرض تعمل مختلف المؤسسات التعليمية إلى إنشاء المراكز والوحدات البحثية المتخصصة في مختلف المجالات المعرفية ودعمها ماديا و معنويا .
 - ✓ النشر العلمي والقيام بمعارض للكتب: يعتبر هذا العنصر من اهتمامات الجامعة نظراً لما يوفره من خدمات للقارئ والباحث في مجال الاستفادة من التجارب العالمية التي تتجسد من خلال مشاركة مختلف الدول في المعارض لنشر إنتاجها العلمي .
- 3- **خدمة المجتمع:** نستطيع ان نستنتج دور مؤسسات التعليم العالي اتجاه المجتمع فيما يلي :
- ✓ تزويد المجتمع بالإطارات الكفوة، المؤهلة والمتخصصة في مختلف المجالات لاسيما منها ما يتعلق بالصحة، التعليم، الصيدلة، المحاماة...إلخ.
 - ✓ حماية التراث الإنساني والحفاظ على نتاج الفكر البشري والمساهمة في الحفاظ على قيم المجتمع وتعزيزها.
 - ✓ المساهمة في تعزيز التنوع الثقافي من خلال دراسة الثقافات المحلية، الإقليمية والدولية.
 - ✓ المساهمة في معالجة مشاكل المجتمع من خلال التحليل المستمر للظواهر الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
 - ✓ خلق مستوى من الوعي القومي من خلال نشر القيم المتفق عليها عالميا وتدعيمها كالسلام، العدالة، التضامن ، حقوق الإنسان ، الحرية ...إلخ.

¹ - محمد منير مرسى: "الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه"، مطبعة النيل، القاهرة، 2002، ص 26.

² - جدي عبد الكريم حبيب: رؤية مستقبلية للتعليم الجامعي العربي (المتطلبات-الأدوار-التحديات)، ورقة عمل مقدمة في ندوة "إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الـ21"، المنعقد بالمنامة، البحرين، أكتوبر 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 147.

المبحث الثاني : الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي

إنّ الحديث عن الحكم الراشد لا يقتصر على قطاع دون غيره، إذ يمثل قطاع التعليم العالي أحد أبرز القطاعات التي تحتاج للأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية، وذلك لتحقيق أهدافها وتفعيل أدائها خاصة في ظل الواقع الحالي المتميز بالعولمة وتكنولوجيا المعلومات، وما نتج عنهما من حرية انتقال المعلومة وما توفره هذه الأخيرة من معطيات يمكن من خلالها إجراء مقارنات موضوعية عن واقع الممارسة التسييرية لهذا القطاع، فالحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي يعتبر اتجاها حديثا لمبادرات الإصلاح التي انتهجتها وتنتهجها العديد من مؤسسات التعليم العالي بمختلف الدول، للنهوض بهذا القطاع وتفعيله. فإن كنا قد تناولنا الأسس النظرية للحكم الراشد، إلا أنّ هذا الأخير له خصوصيته عند تطبيقه على مؤسسات التعليم العالي لاسيما التابعة منها للقطاع العمومي، وهو ما سنحاول عرضه في هذا المبحث .

المطلب الأول: مفهوم الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي

في دراسة منشورة للمعهد الوطني للحكومة لجامعة CANBERRA الأسترالية، يرى الكاتبان Marginson & Considine أن الحكم الراشد بالجامعة يتعلق بمنظومة معنية بتحديد القيم داخل الجامعة، فيما يتعلق بأنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج، أنماط السلطة وتسلسلها الهرمي، والعلاقة بين الجامعة وباقي المؤسسات الأكاديمية المختلفة، بالهيئات الوصية بالمجتمع وسوق العمل¹. وفي تعريف آخر للحكم الراشد في الجامعة نجد: «هي ذلك التفاعل والتكامل القائم بين ثلاث قوى رئيسية هي الدولة وقوى السوق والنخبة الأكاديمية»². نلاحظ أن هذا التعريف لم يعطي توضيحا لمضمون الحكم الراشد في الجامعة بقدر ما قدم الأطراف الفاعلة له في مؤسسات التعليم العالي و علاقتها بالمحيط الخارجي.

إنّ الحديث عن تطبيق الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي سواء العامة أو الخاصة يقوم على وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم³.

¹- Edwards MEREDITH : «University Governance: A mapping And Some Issues»,2002, pp. 4-5. sur le site: <http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf>. (consulté le 26/01/2014)

²- ماجد محمد الفراء : " مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي " ، ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي ، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي ،وزارة التربية والتعليم العالي ،الجامعة الإسلامية ، غزة ،فلسطين 2013 ، ص 5 .

³- John V. LOMBARDI And Others :”University Organization Governance and Competitiveness” ,The Top American Research universities ,University Performance ,USA, August, 2002 pp3-13.

وقد عرفته A.JARAMILLO: بأنه كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها إدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية، الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها¹.

من خلال التعاريف المعروضة يمكن القول أنّ الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي يتطلب ما يلي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة بمختلف أبعاده الكمية والكيفية.
- تنظيم للعلاقات بين المجالس العلمية داخل الجامعة بمختلف تدرجاتها، على مستوى الأقسام، الكليات أو على مستوى الجامعة ككل .
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة والمجالس المذكورة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة.
- إشراك جميع أطراف اتخاذ القرار سواء على مستوى القطاع ككل أو على مستوى مؤسسات التعليم العالي بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف، إذ يمكن القول أن عناصر الحكم الراشد بمؤسسات التعليم العالي تتمثل في كل الأفراد المؤسسات، اللوائح التنظيمات، الآليات والقواعد التي تحدد أدوار مختلف الجهات الفاعلة في الجانب التسييري والبيداغوجي بمؤسسات التعليم العالي والتي تمثل بمعنى آخر المحيط الداخلي والخارجي لهذه المؤسسات وذلك على النحو التالي:

- **المحيط الداخلي:** يضم الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين والموظفين، نقابات الأساتذة والتنظيمات الطلابية.
- **المحيط الخارجي:** يتكون من الهيئات الحكومية (الوزارة الوصية)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي.

¹ -Adriana JARAMILLO “:Benchmarking University Governance” , The World Bank MENA Region OECD-IMHE General Conference, Paris, September 17, 2012,p3.

المطلب الثاني : أسباب ظهور الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي ومبادئه

على غرار القطاعات الحكومية الأخرى ، فإن ظهور الحكم الراشد على مستوى مؤسسات التعليم العالي له أسبابه و دوافعه ، كما أن الحكم الراشد على مستوى مؤسسات التعليم العالي تحكمه مبادئ مماثلة إلى حد بعيد المبادئ العامة للحكم الراشد ، و هو ما سنحاول التطرق له في هذا المطلب .

1- أسباب الظهور :

في دراسة للباحثين أحمد محمد أحمد برقعان وعبد الله علي القرشي فإن أسباب الاهتمام بالحكم الراشد على مستوى قطاع التعليم العالي مردها إلى جملة من الأسباب التي تواجه هذا الأخير، لاسيما في الدول العربية والتي من ضمنها¹ :

- زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي من تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة.
- ظهور أنواع جديدة من التعليم قدمت من مؤسسات تعليمية مختلفة سواء الحكومية أو الخاصة يمكن ترجمتها إلى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما صاحبها من ظهور أنماط جديدة في التعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي و زيادة المنافسة بشكل كبير.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية.
- ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي، ويتخذ ذلك عدة أشكال: التوسع في البرامج ولاسيما الدراسات العليا، التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات عن مثيلاتها في الدول المتقدمة.
- ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية
- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى توسع نشاط تأثير التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة .

¹ - أحمد محمد أحمد برقعان وعبد الله علي القرشي: "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات"، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 ، ص 11.

2- مبادئ الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي:

لا يرتبط تسيير التعليم العالي بالعمل على الوفاء بأولويات الحكومة والنزاهة مؤسسات التعليم بتطبيق إستراتيجية القطاع المرسومة فقط، وإنما يشمل أيضا التسيير الرامي إلى الاستجابة للمصلحة العامة الأوسع نطاقا والأطول أجلا.

ففي التعليم العالي، يأخذ مفهوم الحكم الراشد أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة، فيما يتعلق بكيفية تماسك أجزائها، كيفية ممارستها للسلطة، كيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحكم الراشد دور مجلس إدارة الجامعة ورئيس الجامعة، مجالس إدارة الكليات والأقسام ورؤساء الأقسام والعمداء، وهياكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتهم في تخصيص الموارد وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير.

وفي دراسة للبنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإنّ الحديث عن أكبر فعالية لتطبيق الحكم الراشد وفعالية قطاع التعليم العالي لا يمكن أن يتأتى إلا عند إعطاء مبدأ الاستقلالية نصيبا وافرا من الاهتمام والدراسة، وتفرق الدراسة هنا بين نوعين من الاستقلالية فهناك الاستقلال "الموضوعي" و"الاستقلال الإجرائي"¹:

أما الاستقلال الموضوعي فيشير إلى سلطة المؤسسات على تحديد سياسة أكاديمية وبحثية تتضمن ما تدرسه وكيفية تدريسه، ومن قبلهم كطلاب؟ ومن توظيفهم وترقيتهم في المناصب الأكاديمية؟ وما تبحث فيه وما تنشره، وما تمنحه من درجات علمية؟.

أما الاستقلال الإجرائي، فيشير إلى سلطة المؤسسات في المجالات غير الأكاديمية أساساً، مثل زيادة الدخل وإدارة النفقات، والتعيينات غير الأكاديمية، والمشتريات، وإبرام العقود. ويتضمن الاستقلال الإجرائي حرية المؤسسة في إدارة شؤونها الإدارية وتوسيع نطاق الموارد المالية المتاحة لها بطريقة حذرة لتحقيق أولوياتها. وعلى مدى العقدين الماضيين في البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وفي بلدان أخرى، حدثت الإصلاحات في حوكمة التعليم العالي في سياق تغيرات عامة في إدارة القطاع العام، فقد تأثرت إصلاحات التعليم العالي في اليابان، وكوريا، وأستراليا، وبريطانيا، ونيوزيلندا وإندونيسيا، ودول أخرى، تأثراً بالغاً ببرامج شاملة لإصلاح القطاع العام. وقد كان الاتجاه السائد هو اعتماد نموذج "الإدارة العامة الجديدة" في

¹ - البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "مراجعة لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر"، 2010، متوفر على الموقع www.sourceoecd.org/education/9789264077232. تم التصفح بتاريخ 2011/03/13.

برامج إصلاح الخدمة العامة والتعليم العالي، وفي هذا السياق يرى فيرلي Ferlie أن المنظور الجديد لفعالية التسيير بمنظمات الخدمة العامة بما فيها مؤسسات التعليم العالي يمكن أن ينظر له في سياق الحكم الراشد بأنه «العمل على توفير الأدوات، الترتيبات والإجراءات المؤسسية التي تسعى إلى حوكمة السلوكيات التنظيمية والأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي»¹.

وتتفق معظم الدراسات في مبادئ الحكم الراشد بمؤسسات التعليم العالي حيث تحددتها فيما يلي:

- أ. وجود رؤية إستراتيجية واضحة لمؤسسة التعليم العالي تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- ب. التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.
- ت. الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي.
- ث. نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار.
- ج. أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- ح. العدالة و المساواة .
- خ. المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع الأطراف الفاعلة في المنظومة الجامعية.
- د. أن يحترم القانون من حيث ضرورة توضيح الواجبات و الحقوق لجميع المساهمين في سير النشاط.

المطلب الثالث : تحديات تطبيق الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي

تواجه أنظمة التعليم العالي ثلاث تحديات رئيسية تتمثل في²:

- ضرورة حصول الشباب على المهارات المطلوبة في سوق العمل،
 - ضرورة تحسين إمكانية الحصول على خدمات جيدة النوعية في هذه المؤسسات،
 - البحث عن مصادر تمويل جديدة لمواجهة الطلب المتزايد من الطلاب
- كما نجد العديد من التحديات التي تجعل من نجاح الحكم الراشد في الجامعات صعب المنال، لا سيما في

الدول النامية والتي قد نذكر منها³ :

¹ - E. FERLIE And Others: "The New Public Management in Action": Oxford University Press, Oxford, (1996),p p 38-40.

² - Adriana JARAMILLO et Thomas MELONIO :OP CIT,p6.

³ -اسماعيل سراج الدين : "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي في مصر"، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص

➤ المناخ السياسي والقانوني العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير، ضف إلى ذلك غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة العامة للدول النامية لا تتلائم والتطور الحالي للجامعات في العالم نظرا لأوضاعها الخاصة، وغياب قوانين مرنة تتلائم ومعطيات الحكم الراشد، وهو ما يفسره التحدي الموالي المتعلق ب¹:

➤ هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي، ويظهر هذا من خلال التهميش الواضح لأعضاء الأسرة الجامعية، وعدم إشراكها في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية وهو ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.

➤ غياب الثقافة العلمية والرغبة في التغيير لدى المنظومة المجتمعية: تجلى مظاهر هذا المناخ في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار وذلك بسبب تأثير وانتشار الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية إذ لا يحق لمن هو أدنى في التدرج الإداري أن يناقش قرارات المستويات العليا.

¹ - محمد بوقشور: "التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر"، الملتقى الدولي حول "الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، ج2، جامعة فرحات عباس-سطيف،-،2007، ص261.

المبحث الثالث: التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي .

إن إصلاح الإدارة العامة و تحسين أدائها أصبح ضرورة تملئها العديد من العوامل و يهدف هذا التغيير كما جاء في أدبيات التسيير العمومي الجديد إلى عصنة القطاع العام و تقديم خدمات ذات جودة للمواطن من خلال العمل على تفعيل نشاط الحكومات و جعله أكثر كفاءة في مختلف القطاعات، ويمثل قطاع التعليم العالي أحد أهم القطاعات المقدمة للخدمات العامة لا سيما في الدول التي تحتكر فيها الحكومات هيكله هذا القطاع، ولا تتأتى عصنة هذا القطاع إلا من خلال تخطي مظاهر البيروقراطية وترسيخ مبادئ الشفافية والمشاركة في تسيير المؤسسات التابعة له والتي تصنف غالبا كمنظمات القطاع العام -وهو التصنيف الذي بُنيت عليه هذه الدراسة- ولبلوغ ذلك لا بد من تبني مداخل الإصلاح والتحسين التي من أهمها التسيير العمومي الجديد، نظرا لما يوفره هذا المدخل من فعالية في التسيير للمنظمات التابعة لقطاع الخدمات العامة.

المطلب الأول: متطلبات تحسين أداء قطاع التعليم العالي وفقا للتسيير العمومي الجديد

كما سبق الذكر تنظر هذه الدراسة لمؤسسات التعليم العالي كمنظمات تابعة لقطاع الخدمات العامة من منطلق الواقع المعمول به في بعض الدول والتي من بينها الجزائر التي لا تزال فيها الدولة تسيطر على تمويل وتسيير القطاع ، و بناء على هذا فإن حديثنا عن متطلبات تحسين أداء هذه المؤسسات مستوحى من المنظور العام الذي وضعه كل من "أسبورن وجابلر Osborne & Geabler في كتابهما" إعادة اختراع الحكومة Reinventing Government .

يرى الباحثان أن تحسين أداء أي قطاع عام مرهون أساسا بواقع الإدارة الحكومية عموما ، وقد قدم الباحثان في هذا المؤلف أهم عشرة مبادئ يجب أن تقوم عليها الإدارة الحكومية الحديثة، والتي تشترك مع بعض المبادئ التي حددها المنظرون في الحكم الراشد وفيما يلي سنقدم هذه المبادئ من منظور كلي ونسقطها على منظمات التعليم العالي من منظور جزئي، تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

4- حكومة حافزة: إنَّ الرؤية الجديدة للحكومة هي أن تكون حكومة محفزة للقطاعات التابعة لها أكثر من كونها مراقبة و منفذة؛ إذ إنَّ وظيفتها التأكيد من أنَّ الخدمات المفترض تقديمها قد قدمت بأعلى مستوى وأقل تكلفة، أي أننا نحتاج إلى إدارة حكومية قوية حافزة تنشط مختلف الهيئات والوزارات التابعة لها لتقديم أفضل بالمعايير المختلفة، و بإسقاط هذا الرأي على منظمات التعليم العالي نقول أن هذه الأخيرة لا بد من تُسيّر وفقا لجهاز إداري مُحفّر للكليات و الأقسام التي يشرف عليها .

5- حكومة عادلة و مملوكة للمجتمعات المحلية: إن تقوية المجتمعات المحلية يجعلها حسب " اسبورن " و"جايلر Osborne & Gaebler - مالكة للخدمات التي تقدم إليها، كذلك فإن المجتمع المحلي يلتزم نحو أعضائه بشكل أكبر من إلتزام المهني الحكومي نحو أعضاء المجتمع؛ فأعضاء المجتمع المحلي والممثلين في مُسيري قطاع التعليم العالي هم الملاك وهم أصحاب المصلحة الحقيقية، كما يجب أن تتوفر العدالة في هذا النوع من الملكية بين جميع المستفيدين والطالبين للخدمة حيث يحقق ذلك رضا المستفيدين باختلاف مستوياتهم وهو ما يعزز أهمية العملاء-والممثلين في الطلبة على مستوى منظمات التعليم العالي -في إدارة هذه المنظمات وإتخاذها لبعض القرارات لا سيما منها ما يتعلق بالجانب البيداغوجي و تقييم التحصيل العلمي.

6- حكومة تنافسية: تمثل المنافسة مبدءا مهما في تطبيق التسيير العمومي الجديد على مستوى الحكومات ومن ثم على مستوى المنظمات العمومية بما فيها منظمات التعليم العالي، التي يفترض بها تحت هذا المبدأ أن تُسير وفقا لمنهج يساعد على التنافس بدلاً من الإكتفاء بروتين تقديم الخدمات؛ لأنه عندما تكون هناك منافسة تكون هناك خدمة أفضل، ويأتي دور الإدارة الجامعية كمراقب للتحقق من أن الخدمة قد قدمت وفقاً للمعايير المطلوبة.

7- حكومة تدار بالرسالة: ويقصد بهذا المبدأ تحويل الإدارة بالقوانين إلى الإدارة بالرؤية والرسالة لذلك فإن الرؤية الجديدة للجهاز الحكومي عموماً و المنظمات الجامعية خصوصاً هو أن تدار بالرسالة ويعني ذلك على وجه التحديد أن تدار ميزانيتها بالرسالة أي تحقيق الأغراض الأساسية المحددة من طرف الجهات الوصية ممثلة في الوزارة وليس من خلال ميزانية وبنود فقط ، بناء على هذا لا بد أن تكون الرسالة واضحة وموجهة في التنفيذ ويفضل أن يكون لكل وحدة تنظيمية رسالة خاصة بها حتى يمكن الحكم على أدائها.

8- حكومة موجهة بالنتائج: إن إدارة الحكومة" بالنتائج" من الأساليب الحديثة، فلا بد للإدارة الحكومية من السعي للحصول على نتائج حقيقية عن الإنجاز والتركيز على المخرجات (ما الذي تحقق وما الذي أنجز) و ينطبق هذا المبدأ على جميع المنظمات العامة، فالتحقق مثلاً من مدى جودة أو ملائمة خريجي المؤسسات التعليمية لسوق العمل وقدرة الخريج على التعامل مع معطيات ومتطلبات العمل هو الإنجاز الحقيقي الذي يجب التركيز عليه وقياسه، وبمعنى آخر أن تطبق الإدارة بالأهداف بطريقة سليمة في ظل نظام إدارة الجودة الشاملة.

9- حكومة ديمقراطية تدار بالعميل: ويعني ذلك الاهتمام باحتياجات المستهلك أكثر من الاهتمام بالمتطلبات البيروقراطية؛ وذلك لأن تقديم الخدمة بالطريقة التي يريدها ويتوقعها متلقي الخدمة (العميل) المتمثل في الطالب بالنسبة لمنظمات التعليم العالي، هو الأساس الذي يجب أن تعمل في ضوءه المنظمات الجامعية. لذلك يعد أهم متطلبات تحقيق الجودة الشاملة من خلال استخدام الوسائل المناسبة، والتي يمكن من خلالها التعرف على مستوى و جودة الخدمات المقدمة.

10- حكومة إيرادية منشئة للمشروعات: ويتمثل ذلك في الاهتمام بتحقيق إيرادات أكثر من الاهتمام بالإنفاق، وقد يكون من الملائم تقسيم الأعمال الحكومية إلى قسمين: الأول لأعمال حكومية عامة لا يمكن أن تحقق إيراداً، والآخر لأعمال حكومية أخرى يمكن أن تحقق إيراداً، كذلك هو الأمر بالنسبة للمنظمات التابعة لقطاع التعليم العالي، حيث يفترض بهذه الأخيرة الإهتمام بالأداء على مستواها ببعديه الأساسيين المتمثلان في الكفاءة و الفعالية، حيث لا يفترض بالمنظمات الجامعية الإكتفاء بتقديم خدمات التعليم فقط بل ومن المتوقع من خلال هذا التصور أن تحقق بعض الأعمال تغطية تكاليفها من خلال شراكاتها مع مؤسسات المجتمع بمختلف مجالاتها.

11- حكومة متوقعة للأحداث: إن الحكومة التي تعمل بروح منظمات الأعمال تركز على الوقاية لتقليل الإنفاق مثلاً، ولاشك أن الانشغال بالعمل التنفيذي البحث، لا يترك مجالاً لأن تفكر الإدارة فيما يجب التخطيط له أو توقعه من أحداث أو ظروف مستقبلية مستجد، وعليه فإن كل ما تسعى إليه هو معالجتها للمشاكل وليس التنبؤ بها ومنع حدوثها أو اتخاذ الإجراءات الوقائية وهو المحور الذي تدعو ميكانيزمات تطبيق التسيير العمومي الجديد إلى تجاوزه من خلال الأخذ بمبدأ الإستشراف والتشخيص المسبق لواقع الأداء بمختلف أبعاده البيداغوجية، البحثية، الإدارية و الأداء المجتمعي عندما يتعلق الأمر بمنظمات قطاع التعليم العالي.

12- حكومة لا مركزية: لقد أصبحت المركزية من أهم أمراض المؤسسات غير الناجحة وعلى العكس من ذلك فإن التمكين وتفويض الصلاحيات واللامركزية، هي السمة التي يجب أن تتميز بها المنظمات الحكومية الحديثة، والتي يمكن من خلالها إطلاق الطاقات الإبداعية والابتكار وتحمل المسؤولية، خاصة في ظل أنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة والتي تدعم المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق التميز، وهو ما ينطبق على قطاع التعليم العالي حيث يفترض تسيير منظمات القطاع وفق للامركزية و إعطاء الكليات، المعاهد و الأقسام بعض من الحرية في اتخاذ القرارات و تفويض الصلاحيات لتحقيق مرونة أفضل في الإستجابة لحاجات الأطراف الفاعلة.

13- حكومة موجهة بالسوق: إنَّ الحكومة التي تأخذ قراراتها بنفسها لتحقيق أهدافها غالبًا لا تستطيع الوفاء باحتياجات المستهلكين، لذا فمن الضروري هيكله السوق، وضع قواعد العمل وإتاحة المعلومات بحيث تكون تحت نظر المستهلكين، ودعم أو تسهيل عمل القطاع الخاص وزيادة الاستثمار أو الإقلال منه في سوق من الأسواق، واستخدام الضرائب لتصبح حافزاً أو وسيلة لتوجيه السوق، ونحو ذلك من السياسات، كذلك هو الأمر بالنسبة لقطاع التعليم العالي بمختلف منظماته وهيئاته ، حيث يفترض أن يراعي المسؤولين بهذه الأخيرة تجدد معطيات سوق العمل وتطلعات المجتمع من مخرجات التعليم العالي.

14- حكومة محاسبة محاربة للفساد: إذ يجب أن تعمل الحكومة على قمع الفساد بتوفير آليات المسائلة والمحاسبة مما سيخلق جدية والتزام في نشاط الموظفين، وكذا يخلق ذلك ثقة المواطنين في حكومتهم وهو ما سيدعم نشر ثقافة الإصلاح في المجتمع بما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد المادية والمالية والبشرية ، وهو الأمر الذي ينطبق بطبيعة الحال على منظمات قطاع التعليم العالي، باعتبارها تابعة في معظمها للقطاع الحكومي .

المطلب الثاني: أهمية الجانب المالي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وفقاً للتسيير العمومي الجديد.

إن الحديث عن أهمية الجانب المالي في تحسين أداء المنظمات العامة عموماً ومؤسسات التعليم العالي على وجه الخصوص، إنما ينبع من أهمية الرقابة المالية ومدى تطبيق آلية تقييم الأداء المالي فالهدف الرئيسي من الرقابة بشكل عام هو الكشف عن الانحرافات والعمل على تصحيحها، لبلوغ مستويات أداء جيدة .

وبالنسبة للتسيير العمومي الجديد، تعتبر الرقابة المالية من أهم مجالات الرقابة على مستوى القطاع العمومي، والتي تتعلق طبعا برقابة أداء البرامج والمشروعات العامة، حيث إنها تلعب دوراً حاسماً في ضبط الإيرادات والنفقات العامة، مما ينعكس بشكل كبير على تحسين أداء وإنتاجية القطاع الحكومي غير أنّ قصور الرقابة وتقييم الأداء يعودان إلى ضعف تحقيق الأهداف العامة للدولة، وإلى نقص وضوح هذه الأهداف بصفة خاصة، ومن هذا المنطلق يعتبر الاهتمام بإجراءات تنفيذ وتصميم الميزانية من طرف متخذي القرار في المنظمات العمومية شرط أساسي لنجاح تحسين الأداء بها¹.

¹ -OCDE : «La Gestion des Performances dans l'Administration», Étude hors série sur la Gestion publique, Éditions OCDE, Paris,1994,p45 .

وإذا كانت الرقابة المالية تشمل جميع الأنشطة المتعلقة بتدفق الأموال سواء كانت إيرادات أو نفقات فإنّ الرقابة المالية في الأجهزة الحكومية عموماً تركز على التأكد من سلامة الإجراءات والتصرفات في أمور الإيراد والصرف وقيود التسوية، وتنفيذ المشروعات، وإقفال الحسابات، وإعداد الحسابات الختامية، وفي أعمال المناقصات والمزيدات وإبرام العقود، والإدخال والإخراج في المستودعات والتصرف في أموال الدولة وموجوداتها الثابتة والمنقولة، وجميعها تؤكد على سلامة وضبط الإجراءات وأنها تتم وفقاً للأنظمة والتعليمات النافذة.

وبهذا الصدد لا يمكن الحديث عن فعالية في تسيير مؤسسات التعليم العالي دون إعطاء عملية تسيير الموارد المالية حقها من الأهمية ، حيث تشير معظم الدراسات التي تناولت التسيير العمومي الجديد في معناه العام عن أهمية التسيير المالي الكفاء لميزانية المنظمات العمومية التي تعتبر الجامعة جزءاً منها و سنحاول فيما يلي تقديم بعض معالم التوجه العام للتسيير العمومي الجديد فيما يتعلق بالجانب المالي على مستوى مؤسسات التعليم العالي حسب ما استخلصناه من الأدبيات الخاصة بهذا التوجه :

- من بين أبرز المفاهيم التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد نجد الكفاءة و الفعالية هذين المفهومين اللذان ينعكس تطبيقهما على مستوى مؤسسات التعليم العالي في مدى تناسب التغطية البيداغوجية والإدارية والتجهيز البيداغوجي مع عدد المرتقنين / الزبائن، إذ يجب على المؤسسات المعنية ، القيام بعملية إحصاء دوري لمدخلاتها من الطلبة ودراسة مدى تماشي المبالغ المرصودة للمحاور السابقة مع عدد الطلبة ، وهو ما يفرض تقديم تقارير مالية دورية يحدد من خلالها مجالات التحسين المطلوبة ومستوى النفقات الأولي الواجب توفيره .

- تسيير الموارد المالية بإرادة تحسين الإيرادات و ليس بمنطق إنفاق الأموال، حيث يفترض العمل على إعداد الأهداف المنتظر بلوغها من منظور مالي بصورة مسبقة ، حيث يجب أن تسعى الهيئات المشرفة على هذه المؤسسات وبصورة فعالة إلى البحث عن موارد جديدة بدلاً من الإكتفاء بعملية تسيير إنفاق الموارد .

- اعتماد مبدأ المشاركة في تسيير الموارد المالية و التخلي عن المركزية ، و هذا النوع من التسيير له العديد من المزايا إذ يتضمن مرونة الإستجابة للتغيرات المفاجئة للمحيط و من ثم للزبائن (المرتفقين) .

- تخصيص ميزانية لإقامة الشراكة و العقود مع الجهات الوصية و كذلك صياغة مؤشرات الأداء المالي بغرض التقييم البعدي لأداء الإدارة على هذا المستوى.

- العمل على تخصيص الموارد على أساس الأهداف من خلال وضع أهداف لكل إدارة أو مصلحة من مصالح المؤسسة الجامعية، حيث يفترض بهذه الأخيرة وضع مقترحات و مشاريع مناسبة لبلوغ الأهداف المحددة، ثم يتم اختيار المشاريع المناسبة و التفاوض على محتوياتها والموارد اللازمة لتحقيقها وفقا لمبدأ الموارد مقابل النتائج، وهو ما يعني الإهتمام بالفعالية والنتائج المتوقعة بدلا من الإهتمام بالموارد فقط.

- كما يقترح الباحثون في فعالية قطاع التعليم العالي العمل بمبدأ الميزانية على أساس صفر وهي تقنية ظهرت في ستينات القرن الماضي في القطاع الخاص قبل أن تنتقل إلى القطاع العام في السبعينات، وهي تقنية تسمح بربط التقديرات والتنبؤات الطويلة، المتوسطة و القصيرة الأجل عن طريق إلزام مسؤولي المصالح والإدارات بالتعهد بتحقيق أهداف متفق عليها مع ضرورة أن تكون هذه الأهداف قابلة للمراجعة المستمرة. هذه الطريقة تنتقد الطريقة المعروفة في بناء ميزانيات المنظمات التابعة للقطاع العام و المتمثلة في إدراج نفس ميزانية السنة السابقة مع إجراء تعديلات بسيطة، الميزانية على أساس صفر على مستوى المنظمات العامة بما فيها منظمات التعليم العالي تسمح بإجراء تعديلات بتوحيد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مع أهداف جميع الأطراف الفاعلة بالمؤسسة الجامعية فهي تفرض على كل مسؤول إعادة النظر بصيغة آلية في مقترحات و طلبات التمويل وفقا لمبدأ المشاركة.

المطلب الثالث: العلاقة بين التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين أداء المنظمات العامة

من خلال هذا المطلب سنحاول تلخيص و تقديم العلاقة بين مبادئ كل من التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين أداء المنظمات العامة استنادا إلى ما تم الإطلاع عليه من أدبيات تخص كلا المفهومين، منطلقين في ذلك من وجهة نظر الباحث رودز " RHODS " الذي ذكر في محاولة منه لتصنيف التعاريف التي تناولتها الأدبيات حول الحكم الراشد أنه من بين الأبعاد التي يركّز عليها هذا الأخير نجد دراسة الإدارة الحكومية في صيغها الجديدة من خلال إدخال أساليب إدارة الأعمال في المنظمات العامة بتطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد لتحقيق كفاءة وفعالية القطاع العام¹.

و في هذا السياق تُجمع الأدبيات الاقتصادية والإدارية المتناولة للتسيير العمومي الجديد أنّ نجاح تطبيق هذا الأخير يقوم على ما يلي:

¹ Carlos MILAN, German SALINIS: " Une Gouvernance Mondiale Démocratique: Est Elle Possible? Quelques Piste Pour l'Avenir", dans Carlos MILANI et autres : « Démocratie et Gouvernance Mondiale, Quelles Régulations pour XXI siècle ? », Paris, ED Karthala ,2003,p276

- تقليص دور الدولة

- التغيير في آلية الجهاز الحكومي .

- التغيير في أسلوب تسيير المنظمات التابعة للقطاع العام .

حيث يهدف التسيير العمومي الجديد من خلال نموذج إعادة اختراع الحكومة إلى تجديد البناء التنظيمي للمنظمات الحكومية، بحيث تكون منظمات القطاع العام تعمل في إطار تسيير شفاف وحكومة ذات فعالية أكبر، وهو ما اقترحه اوسبورن وجابلار « Osborne et Geabler » من خلال وضعهم للشروط الداعمة للحكومة الفعالة في كل القطاعات التابعة لها .

وبالنسبة لتقليص دور الدولة، فإن ذلك يظهر من خلال قيام هذا النموذج على تدعيم الخصخصة والشراكة مع القطاع الخاص ورفع مستوى الاستقلالية في المصالح الإدارية باللجوء إلى الأشكال التعاقدية بينها وبين الجهات الوصية، ومن الجانب المالي يفترض بالمنظمات العامة الاهتمام أكثر بكيفيات تسيير الميزانية واعتماد نظام مراقبة التسيير .

وفيما يخص نموذج التغيير في أسلوب تسيير المنظمات العامة: فإن المبادئ التي يقوم عليها تشمل الكفاءة والفعالية، اعتماد آلية السوق ، الشفافية ، المسائلة و المحاسبة ، الإستشراف ... إلخ و هي المبادئ التي يقوم عليها الحكم الراشد.

من خلال ما سبق، نستطيع أن نقول أن الحكم والراشد والتسيير العمومي الجديد يشتركان في مجموعة من المبادئ التي تساهم في تحسين أداء منظمات الخدمة العامة، ومن منظورنا الخاص فإنه يمكن القول أن تطبيق مبادئ الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد يهيئ الأرضية الملائمة لتحسين أداء قطاع الخدمات العامة وفي هذا السياق واستنادا لرأي الكاتب Xavier Greffe - الذي يرى أن مبادئ الحكم الراشد المحددة من طرف منظمة الأمم المتحدة هي الأنسب للتطبيق على مستوى المنظمات الحكومية، إذ أنها تتفق مع مختلف المبادئ المقترحة من طرف دعاة التسيير العمومي الجديد وعليه فإن التسيير العمومي والحكم الراشد يشتركان في المبادئ وذلك على النحو التالي :

- **ضرورة المسائلة والمحاسبة (l'obligation de rendre compte):** إن هذا المبدأ يمثل أحد أهم دعائم

الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد كذلك، فالمسائلة تعتبر من أهم متطلبات تحسين أداء الأجهزة الحكومية ضمن مقاربة التسيير العمومي الجديد ومن منظور الحكم الراشد فإن المؤسسات والإدارات العمومية يجب أن تكون قادرة وواعية بأنه من واجبها إثبات أن ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات يتطابق وأهداف محددة مسبقا من خلال التقارير الدورية التي يجب أن تقدمها.

- **الشفافية:** إن تطبيق الحكم الراشد يتطلب أن تكون أعمال وقرارات المؤسسات العمومية شفافة بدرجة يمكن مراجعتها والإطلاع عليها من قبل مختلف الهيئات العمومية المجتمعية الأخرى، وهو ما يدعم مبدأ تحسين العلاقة بين الهيئات العمومية والمواطنين أو المرتفقين في إطار تقريب الإدارة من المواطن .
- **الكفاءة والفعالية:** على المؤسسات العمومية الاهتمام بتقديم أعمال ذات جودة عالية، لاسيما فيما يتعلق بالخدمات العمومية المقدمة للمواطنين، دون أن تختلف هذه الخدمات عن أهداف القائمين على القطاع العمومي، هذا الإطار المفهومي في مجال الحكم الراشد يدعم مفهوم -اعتبار المواطن أو المرتفق بالخدمة زبون (Client – usager – citoyen) كما هو الحال في القطاع الخاص مما يستدعي تأهيل الخدمة العمومية وتلبية حاجات المواطن أو المرتفق بصورة أحسن وفقا للتسيير العمومي الجديد، وهو ما يفرض إعطاء أهمية وألوية للرقابة على الأداء المالي والبشري وتعميم ظاهرة التشخيص وتقييم الأداء وذلك بتحديد أنماط ، معايير ومقاييس لذلك .
- **الرؤية الإستراتيجية أو الإستشراق:** بحيث لا يمكن أن تكون المنظمة فعالة دون أن ترسم استراتيجيتها وتحاول استباق الأحداث من حيث النقائص التي قد تكتنف مستوى تقديم الخدمات للمواطن/الزبون وهو المبدأ الذي قدمه دافيد جيوك بالصورة التالية: التسيير من منظور التنبؤ بالمشاكل ومحاولة اتقائها وليس التسيير من منظور معالجة المشاكل بعد حدوثها.
- **حكم و سلطة القانون:** للقيام بتجسيد مبادئ الحكم الراشد أو التسيير العمومي الجديد يفترض أن تحدد اللوائح التنظيمية والمنظمة لنشاط المنظمات العمومية وفق مرجعية قانونية تجعل من ممارسة الأنشطة تتم في سياق مدروس ومقنن .
- **الإستجابة:** إذ يفترض أن تقدم الخدمات في المنظمات العمومية وفقا لتطلعات المواطن/الزبون لذلك يفترض على هذه المنظمات دراسة هذه الاحتياجات من خلال إنشاء أجهزة خاصة تتولى عملية تحليل سلوك المنتفعين من الخدمة.
- **العدالة والمساواة:** يعتبر هذا المبدأ مهماً في تحقيق رضا المواطن/الزبون وهو ما يهدف له التسيير العمومي الجديد والذي يمثل بدوره أحد أهم مبادئ تطبيق الحكم الراشد.
- **المشاركة:** يختلف مفهوم المشاركة في كل من الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد، ففي الأول يقصد به مشاركة جميع الفاعلين في صنع القرار على مستوى الحكومة أو المنظمات العامة بينما في التسيير العمومي الجديد فيقصد بها مشاركة المواطن /الزبون في رسم سياسة التسيير وتقديم الخدمات، لكن هذا الاختلاف يقر بأهمية المشاركة في تحسين أداء القطاع الحكومي على اختلاف مستويات تطبيقها .

- التوجه نحو بناء توافق الآراء: حيث يتطلب تحقيق الفعالية في التسيير يتطلب مراعاة جميع الأطراف ومحاولة العمل على رسم التوجهات المستقبلية للمنظمات العامة بناءً على مناقشة جميع التوجهات والآراء بهدف الوصول في نهاية المطاف إلى تحديد أهداف مشتركة.

إنّ هذه المبادئ بما تحمله من مفاهيم وشروط وميكانيزمات، تعتبر ضرورية لتطبيق التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في منظمات الخدمة العامة، من حيث كونها تساهم في تفعيل أداء المرفق العام كضرورة يهدف الحكم الراشد إلى تكريسها من خلال إعادته النظر في مفهوم تسيير شؤون الدولة والمجتمع بصورة تجعل من جميع الأطراف المكونة لمنظومة الحكم والمتمثلة في الدولة بكافة أجهزتها الحكومية، القطاع الخاص والمجتمع المدني مساهمةً في إنجاح تحسين التسيير ومن ثم تدعيم توجه التسيير العمومي الجديد المبني على تحسين أداء المنظمات العامة وهو ما يمثل بدوره هدف تطبيق الحكم الراشد على مستوى القطاع العام.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل بمختلف مباحثه و مطالبه إلى التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد في قطاع التعليم العالي ، هذا الأخير الذي يمثل أحد أهم قطاعات تقديم الخدمات العمومية ، حيث تعد منظمات التعليم العالي لا سيما الجامعة الحلقة التعليمية الأكثر تأثرا و تأثيرا مع معطيات العلوم والمعارف و التطورات في ميادين إختصاصها و إهتمامها و تمثل مخرجاتها المخرجات الأكثر فعالية في سوق العمل نظرا لما يمكن أن يقدمه الرأسمال الفكري المنتوج من الجامعة من قيمة مضافة ، فنظرا لهذه الأهمية تعمل مختلف الدول لا سيما المتقدمة منها على ضمان استمرارية البحث العلمي وتحسين مستوى التعليم العالي باستمرار في ظل مراقبة و دراسة جادة لمختلف المجالات التي تحتاج للتحسين والتطوير في منظومة التعليم العالي وذلك ليقين الجهات الوصية بها بأهمية هذا القطاع ، إذ يمثل قطاع التعليم العالي أحد أبرز القطاعات التي تحتاج للأخذ بعدد من التوجهات و السياسات الإصلاحية ، وذلك لتحقيق أهدافها و تفعيل آدائها، ومن بين هذه التوجهات نجد التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد اللذان تمثل المبادئ التي يقومان عليها ذات أهمية وفعالية في تحسين أداء المنظمات العامة بصورة عامة وقطاع التعليم العالي بصورة خاصة، وذلك من خلال تكريس الشفافية ،المساءلة ،العدالة ،الكفاءة والفعالية وغيرها من المبادئ التي يشترك فيها التسيير العمومي الجديد مع الحكم الراشد ، بالإضافة إلى الإهتمام بالجانب المالي في عملية التسيير نظرا لأهمية هذا الأخير في تحسين أداء المنظمات العامة والنابع من أهمية دور الرقابة المالية وتقييم الأداء المالي ، ومراعاة الإستشراف في وضع و صرف الميزانية.

الجزء التطبيقي

الفصل الرابع:

الحكم الراشد و قطاع التعليم العالي بالجزائر:

عرض وتحليل

تمهيد :

تشهد بيئة الأعمال العالمية والمحلية توجهها إيجابيا نحو تبني مفهوم الحكم الراشد كجزء من برامج الإصلاحات في كل دولة، بهدف تحسين الأداء الاقتصادي والاجتماعي على المستوى الكلي. و بالنسبة للجزائر فقد مثل تبني الحكم الراشد على مستوى الدولة توجهها ايجابيا على المستوى النظري إلا أن الواقع العملي لم يعكس فعالية هذا التوجه ، وهو ما سنحاول التطرق له في المبحث الأول من هذا الفصل حيث سيتم التطرق إلى قراءة تحليلية للحكم الراشد في الجزائر على المستوى الكلي وذلك من خلال عرض مظاهر اهتمام الجزائر بالحكم الراشد ، ثم نحاول التطرق إلى واقع مؤشرات الحكم الراشد بالجزائر في المطالب المالية ، لنعرج في المبحثين المواعين إلى عرض واقع قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر من منظور كلي ، إذ سيتم تقديم التطور التاريخي لمسار التعليم العالي بالجزائر ، ثم سنقدم مؤشرات كمية عن القطاع منذ الإستقلال إلى يومنا هذا و ذلك فيما يتعلق بتعداد الطلبة و التغطية البيداغوجية ، البحث العلمي و تطور مستوى التمويل ، لنصل في المبحث الأخير إلى عرض الإصلاح المعتمد من طرف الدولة في الفترة الحالية و المتمثل في اعتماد نظام ل.م.د ، حيث سيتم شرح محتوى المشروع ، و تقديم دراسة تحليلية له .

المبحث الأول: الحكم الراشد في الجزائر: قراءة تحليلية

تعتبر الجزائر من بين أبرز الدول التي تبنت مفهوم الحكم الراشد على المستوى الإفريقي والعربي ، وهو ما تجلى في الخطابات الرسمية ، كما أن اهتمام الجزائر بالحكم الراشد يظهر في كونها من بين الدول المؤسسة لهيئات النيباد و الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء في إفريقيا وهو ما سنحاول التطرق له في هذا المبحث ، في مطلبه الأول لنحاول في المطالب الموالية تقديم تحليل لمؤشرات الحكم الراشد في الجزائر المقدمة من طرف البنك الدولي .

المطلب الأول: اهتمام الجزائر بالحكم الراشد

لقد ظهر مصطلح الحكم الراشد بالجزائر في القانون رقم 06-06 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة، في فصله الأول المتعلق بالمبادئ العامة في مادته 2 حيث عرفه بأنه¹:

«المنهج أو الآلية التي بموجبها تكون الإدارة مهتمة بانشغالات المواطن، وتعمل للمصلحة العامة في إطار الشفافية، كذلك تطرق له في مادته 11، وذلك في إطار تسيير المدينة، حيث تحدث عن ترقية الحكم الراشد في مجال تسيير المدن وذلك عن طريق:

- تطوير أنماط التسيير العقلاني باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية باستعمال الوسائل والأساليب الحديثة.
- توفير وتدعيم الخدمة العمومية وتحسين نوعيتها.

وإذا حللنا مفهوم الحكم الراشد من منظور المشرع الجزائري، نجد أنه يتضمن مؤشرين أساسيين هما سلوك الأفراد وطريقة التسيير لتقديم الخدمة العمومية.

كما أخذ المفهوم بعدا أوسع حينما شكلت لجنة GOAL08 التي أسندت لها مهمة وضع ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية بمساهمة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد جاء في هذا الميثاق تعريف الحكم الراشد في إصدار 2009 على أنه²:

¹ - القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق لـ 20 فيفري 2006 ، المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.

² - ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية : متوفر على الموقع:

تاريخ التصفح 2011/01/15 (http://www.ecgi.org/codes/documents/code_algeria_2009_ar.pdf)

"الحكم الراشد للمؤسسة هو عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة.
- تقاسم الصلاحيات والمسؤولية المترتبة على ذلك."

تسعى الدولة الجزائرية منذ الاستقلال وإلى الفترة الحالية إلى تطبيق استراتيجيات مختلفة لتحقيق التنمية في مختلف المجالات، فقد اعتمدت الدولة لذلك النموذج الاشتراكي الذي حقق مؤشرات ايجابية في فترة الستينات والسبعينات، إلا أنّ هذا الوضع لم يدم طويلا وتراجعت مؤشرات التنمية بظهور أزمة المديونية التي دفعت بالبلاد إلى إعادة جدولة ديونها وانتهجت سياسات إعادة الهيكلة والخصوصة، وقد نتج عن هذه السياسات مؤشرات سلبية لاسيما في الجانب الاجتماعي وما ترتب عنها من زيادة معدلات الفقر وتدني القدرة الشرائية، انتشار البطالة، ضعف مستوى التنمية... إلخ .

بناءً على هذا الوضع قررت الدولة الجزائرية إحداث إصلاحات جديدة على مستوى إدارة الحكم بجميع جوانبه السياسية والمؤسسية، حيث تم انتهاج الحكم الراشد كمقاربة للتنمية يتم من خلالها إحداث إصلاحات على مستوى القطاع العام والخاص، والأخذ بمعالم التسيير الفعال والحكم القائم على الديمقراطية واقتصاد السوق ومكافحة الفساد، ومن أبرز معالم تبني الجزائر لميكانيزم الإصلاح الإداري ومكافحة الفساد نذكر:

- مساهمتها في تأسيس مبادرة الشراكة الجديدة لتنمية إفريقيا.
- انضمامها إلى الآلية الإفريقية للتقويم من قبل النظراء التي تمت المصادقة عليها رسميا في قمة دورية للإتحاد الإفريقي في 10 جويلية 2002.

وسنحاول فيما يلي التطرق لهذين العنصرين بنوع من التفصيل .

1. مساهمة الجزائر في تأسيس مبادرة الشراكة الجديدة لتنمية إفريقيا :

تمثل مبادرة "النيباد" خطوة مهمة خطتها الدول الإفريقية فيما يتعلق بالنهضة الإفريقية، فهي تمثل إطارا ورؤية استراتيجية لتحديث إفريقيا، وقد أطلق عليها في البداية في قمة لوساكا جويلية 2001 بالمبادرة الإفريقية الجديدة (NAI) ليطلق عليها فيما بعد بمبادرة الشراكة الجديدة من أجل تنمية إفريقيا التي تمت المصادقة عليها بصورة نهائية في مؤتمر أبوجا في أكتوبر 2001.

وقد كانت الجزائر طرفا فاعلا في هذا الإطار من خلال رئيستها الذي أوكلت له رفقة رئيس جنوب افريقيا والرئيس النيجيري مهمة العمل على إيجاد حلول لمعالجة مشكل الديون لبعض الدول الإفريقية الأعضاء في المنظمة من خلال إجراء مشاورات مع الدول الغربية والعمل على وضع خطة لمشروع الإنعاش الاقتصادي والاجتماعي لإفريقيا بالشراكة مع الدول المتقدمة¹.

فوفقا للتقسيم الذي قدمته المبادرة حسب أولوياتها في تحقيق أهدافها، كلفت الجزائر مع اللجنة الاقتصادية لإفريقيا بالعمل على دراسة وتحقيق الحكم الراشد للاقتصاد والمشروعات.

وبانضمام الجزائر إلى مبادرة النيباد فإنها بذلك تؤكد نيتها في تبني الحكم الراشد كمنهج للتنمية لأنه من أهداف مبادرة الشراكة الجديدة للتنمية في إفريقيا نذكر²:

- توفير الأمن والسلم في إفريقيا .
- دعم الديمقراطية وتعزيز الحكم الراشد .
- دفع النمو الاقتصادي والتنمية من خلال تشجيع التجارة والاستثمار .
- تحسين مستوى المعرفة والتعليم وإدخال نظام المعلوماتية .
- الاستغلال الأمثل والرشد للموارد الطبيعية والبشرية المتاحة .

2. انضمام الجزائر إلى الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء*MEAP:

إن تأسيس الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء جاء استكمالاً لجهود قادة مبادرة النيباد والإتحاد الإفريقي في مجال تعزيز الديمقراطية وتكريس مبادئ الحكم الراشد، وقد تم الإعلان على إنشاء هذه الآلية وفقا للوثيقة القاعدية لآلية التقييم تحت قرار رقم 7/57 للجمعية العامة للأمم المتحدة والنيباد وذلك عند انعقاد قمة الإتحاد الإفريقي بدوربان (جنوب افريقيا) في جويلية 2002، وتم الإعلان عن الوثيقة القاعدية لآلية التقييم من قبل النظراء أثناء انعقاد الدورة السادسة للجنة تنفيذ مبادرة نيباد في مارس 2003 بأبوجا.

هذه الآلية تسمح بتطوير مستوى ممارسة الحكم الراشد من خلال تقييم نتائج بلد ما من طرف بلدان أخرى أعضاء في الآلية أو من طرف مؤسسات مؤهلة أو الاثنين معا تبعا لجملة القيم والقواعد والأحكام والمعايير التي حددتها هذه الأداة، ومنذ إنشائها سنة 2003 ، فإن الآلية سجلت انضمام 29 بلدا إفريقياً

¹ - La Commission de L'Union Africaine Pour Refonder La Gouvernance En Afrique : Op.Cit ,p p8-9.

² -نسيمة عكا : " دور الحكم الراشد في التنمية - النيباد نموذجاً "، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول الحكم الرشيد والتنمية في الدول النامية، جامعة سطيف، يومي 4-5 أبريل 2007، ص ص 58-60.

* MEAP : Mécanisme Africain D'Evaluation Parles Pairs

وبالنسبة للجزائر، فقد كانت من أولى الدول المؤسسة لهذه الآلية، حيث تم التوقيع على مذكرة التفاهم يوم 2003/03/09، وبانضمامها لهذه الآلية فإن الدولة الجزائرية ما فتئت تعمل على تحسين نوعية الحكامة على المستويات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية.

وقد قدمت الجزائر مجموعة من التقارير التقييمية قبل أن تقدم برنامج عمل ليكون إطارا مرجعيا لجملة الإجراءات المتخذة لتحسين الحكامة، وقد قدم رئيس الجمهورية التقرير التقييمي الرابع أما الآلية في دورتها السابعة العادية بأكرا (غانا) في 2007/07/01، وبالموازاة مع هذا فإنها قدمت برنامج عمل وطني في مجال الحكامة الذي تم عرضه على أنظار منتدى رؤساء الدول و الحكومات الأعضاء في الآلية بتاريخ 2009/01/31 بأديس أبابا (إثيوبيا)¹.

وقد كان أول تقرير قدمته الجزائر في إطار الآلية حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة الصادر في نوفمبر 2008 والذي تضمن أربعة أبواب رئيسية هي :

- الديمقراطية والحكامة السياسية
- الحكامة والتسيير الاقتصادي .
- الحكامة والمؤسسات .
- التنمية الاجتماعية والاقتصادية .

جاء في التقرير أن «الحكم الراشد يمثل أداة أساسية لتحقيق العصرية والاستقرار والتنمية والازدهار في كنف العدالة والمساواة، فالدولة تعمل من أجل ترسيخ مبدأ الحكم الراشد على المستوى الوطني من خلال إطلاق مشاريع ضخمة للإصلاح المؤسسي والسياسي والاجتماعي والاقتصادي» .

تمثل هذه الوثيقة أول تقرير سنوي عن تنفيذ برنامج عمل الجزائر في مجال الحكامة، وهو تقرير تم اعتباره مسألة ذات أولوية في أجندة عمل الحكومة طبقا للتعليمات الرئاسية...².

وفي نفس السياق فقد قدمت الجزائر تقريرها المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني للحكامة في إطار الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، وهو ما يؤكد تمسك الجزائر بالتزامها تجاه الآلية كما يؤكد اهتمامها بترشيد الحكم بمختلف أبعاده، إذ يندرج إعداد هذا التقرير المرحلي الثاني ضمن العزم والإرادة للعمل

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : "الجزائر 1999-2008: عقد من الإنجازات" عرض موجز لتقرير الجزائر حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، الجزائر، نوفمبر، 2008، ص 03.

² -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، ضمن الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، نقطة الارتكاز الوطنية، الجزائر، نوفمبر 2008، ص ص 6-8.

على تعميق الديمقراطية وتكريس دولة القانون وتفعيل مشاركة المجتمع المدني لبلوغ تنمية مستدامة كفيلة بالاستجابة لتطلعات الأجيال الحالية والمستقبلية، حيث يشمل التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني للحكامة للفترة 2009-2011 التطورات الحاصلة في مجال الحكامة السياسية والإدارة الاقتصادية وإدارة المؤسسات وكذا التنمية الاجتماعية والاقتصادية، كما تضمن التقرير عدداً هاماً من الأعمال الإضافية التي ساهمت في إثراء برنامج العمل الأولي، لعل أبرز هذه الأعمال هو إدماج المجتمع المدني الذي تمت دعوته لحضور دورة نظمت يومي 29 و 30 نوفمبر 2011 مع نقاط الارتكاز القطاعية ليعبر المجتمع المدني عن رأيه ووجهات نظره حول تنفيذ برنامج العمل الوطني بمحاورة الموضوعية الأربعة، كما شارك في التحليلات وقدم مقترحات ملموسة بشأن بعض المسائل ذات الأولوية التي تضمنها التقرير.

المطلب الثاني : قراءة تحليلية لمؤشر إبداء الرأي و المساءلة العامة

سنحاول في هذا المطلب والمطالب الموالية تقديم تحليل لمؤشرات الحكم الراشد في الجزائر معتمدين في ذلك على مختلف التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية لاسيما ما تعلق منها بتقارير البنك الدولي، الذي بقضايا نظام الإدارة العامة، وقد قدم البنك تقريراً عاماً يضم مجموعة من المؤشرات من ضمنها المؤشر العالمي لنظام الإدارة العامة، والذي يضم المؤشرات المذكورة سلفاً في مقدمة المبحث بالنسبة للمؤشر الأول هو :

1. مؤشر إبداء الرأي و المساءلة العامة :

يقوم هذا المؤشر على مجموعة من العناصر التي تم تجميعها من خلال الإدراكات الحسية للعناصر المكونة للنظام الديمقراطي فيما يتعلق بحرية الممارسة السياسية، التداول السلمي على السلطة من خلال الإنتخابات الحرة والنزيهة، حرية الصحافة والإعلام، الحريات المدنية، الحقوق السياسية واحترام حرية التعبير، شفافية القوانين والسياسات ...إلخ، وتتراوح تقديرات هذا المؤشر ما بين -2.5 و +2.5 والقيم العليا هي الأفضل¹. وتظهر معطيات هذا المؤشر في الجدول الموالي :

¹ - الموقع الإلكتروني لمعطيات البنك الدولي : المؤشرات العالمية لنظام الإدارة العامة (www.databank.albankaldawli.org/data/views/reports/tabelview.aspx) consulté le 01/06/2010

الجدول رقم 04: مؤشر إبداء الرأي و المسائلة في الجزائر

السنة	1996	1998	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ق م	-1.3	-1.4	-1.2	-1.1	-1.1	-0.8	-0.8	-0.9	-1.0	-1.0	-1.1	-1.0	-1.0	-0.9

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات البنك الدولي

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن هناك نوع من التطور الإيجابي لهذا المؤشر بالرغم من أنه يأخذ قيم سالبة، وأضعف قيمة سجلت في سنة 1998، حيث قدرت بـ 1.4- ومرد ذلك إلى حالة اللا استقرار الأمني الذي كانت تعيشها البلاد في فترة التسعينيات والتي تعرف بالعيشية السوداء، وما صاحبها من خلل في المنظومة السياسية للدولة بشكل عام، ثم عرف المؤشر انخفاضا مستمرا من 1998 إلى سنة 2005 ، ليصل لأدنى قيمة والمقدرة بـ 0.8- ليعود بعد ذلك للارتفاع بنسبة ضئيلة سنة 2006 ، وأقل قيمة أخذها المؤشر في الفترة 2006-2012 ، كانت سنة 2012 حيث قدر بـ 0.9- .

إنّ هذه التطورات الحاصلة في مؤشر حق التعبير والمساءلة تعود إلى مجموعة من العوامل قمنا بتقسيمها إلى العناصر التالية :

- الممارسة السياسية - مشاركة المرأة - المجتمع المدني - حرية الإعلام .
- فبالنسبة للممارسة السياسية، وهو العنصر الأكثر تأثيرا على نتائج هذا المؤشر حيث مثلت سنة 1999 سنة التغيير على مستوى الممارسة السياسية ، ففيها تم إجراء انتخابات رئاسية في أبريل 1999 والتي قدرت نسبة المشاركة فيها بـ 60.91% ، وتم فيها فوز المرشح عبد العزيز بوتفليقة الذي حاول تجسيد العديد من مشاريع الإصلاح لإخراج البلاد من الوضع السائد آنذاك ، أهمها "مشروع المصالحة الوطنية الذي بدأ تكريسه من خلال استفتاء الشعب في 16/09/1999 على قانون الوثام المدني الذي دعمه الشعب بنسبة 98.63% .
- إن هذه المشاركة الممنوحة للشعب في صناعة القرار السياسي مثلت اتجاها ايجابيا في تدعيم حقه في التعبير و المسائلة .

و في نفس السياق (سياق الممارسة السياسية و الإنتخاب) فقد تم سنة 2002 إجراء إنتخابات تشريعية في 2002/05/30 و التي تميزت بإنشاء لجنة سياسية لمراقبة الإنتخابات تضم ممثلي الأحزاب و هذا عملا بالمرسوم الرئاسي الصادر في الجريدة الرسمية تحت رقم 02-192¹.

و قد مثل هذا الإجراء تدعيما لمعيار المشاركة ومراقبة النزاهة والشفافية في الإنتخابات.

بالنسبة لسنة 2004 تمثل حسب قراءتنا للجدول أحسن سنة من حيث مؤشر حق التعبير والمساءلة وما ساعد في ذلك حسب تحليلنا هو القيام في هذه الفترة بالعديد من الإجراءات الإيجابية التي سبقت تنظيم الانتخابات الرئاسية للمرة الثانية بعد انقضاء العهدة الرئاسية الأولى ومن ضمن هذه الإجراءات نذكر تعديل قانون الانتخابات في النقاط التالية :

- إلغاء مكاتب التصويت الخاصة بعناصر الجيش و أجهزة الأمن المختلفة ، إذ أصبح هؤلاء يصوتون بمقر بلديتهم عوض التصويت بمقرات عملهم.
- تقليص عدد المكاتب المتنقلة للمناطق النائية من 5000 إلى 500 مكتب².

من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن المؤشر تميز بنوع من الثبات (في حالة الإنخفاض) عند القيمة 0.8- سنة 2005 ، وقد يعود ذلك إلى فتح المجال للشعب مرة أخرى للمشاركة في اتخاذ القرار السياسي، حيث تم إجراء استفتاء مرة أخرى حول ميثاق السلم و المصالحة الوطنية في 2005/08/14.

الذي عرف تنفيذه تقدما ملحوظا في النقاط التالية³:

- إجراءات دعم سياسة التكفل بالمفقودين وفقا للمرسوم الرئاسي رقم 06-93 الصادر في 2006/02/28 و المتضمن تعويض ضحايا المأساة الوطنية.
- مساعدة الدولة للعائلات المعوزة التي عانت بسبب انضمام ؟أحد أقرائها للإرهاب، وذلك برسم التضامن الوطني بمرسوم رئاسي رقم 06-94 الصادر في 2006/02/28 .
- إعادة تعويض وإدماج الأشخاص اللذين خضعوا للفصل من العمل الإداري لأسباب لها علاقة بالمأساة الوطنية بمرسوم رئاسي رقم 06-124 الصادر في 2006/03/27.

وبالنسبة للفترة 2007-2012 نلاحظ معاودة المؤشر للارتفاع بنسبة ضئيلة بالرغم من أنه في سنة 2007 تم تنظيم انتخابات تشريعية في ماي 2007 وتم تجديد المجالس الشعبية البلدية و الولائية في

¹ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئاسة الجمهورية : مرسوم تنفيذي رقم 02-192 المتعلق بإحداث لجنة سياسية وطنية لمراقبة الإنتخابات التشريعية، الصادر بالجريدة الرسمية، العدد2، الصادرة بتاريخ 2002/04/16، ص 4.

² - عبد اللطيف بن أشنهو : عصرنة الجزائر ، منشورات ألفا ، الجزائر ، فيفري 2004، ص 50

³ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية:الجزائر 1999-2008 عقد من الإنجازات ، مرجع سابق ، ص 5.

أكتوبر 2007، كما تم في 2008/11/15 إجراء تعديل دستوري¹، إلا أن ما ميز هذه الانتخابات بصورة عامة والانتخابات التشريعية بصورة خاصة هو ضعف مستوى المشاركة الشعبية حيث بلغت 35.5% فقط، وهو ما يدل على هشاشة المنظومة الحزبية في الجزائر وعدم قدرتها على إقناع المواطن ببرامجها.

• مشاركة المرأة: لقد عرفت وضعية المرأة في الجزائر تطورا ملحوظا في شتى المجالات، لاسيما السياسية منها، وهو ما تجسد في آخر تعديل دستوري سنة 2008، الذي دعا إلى تعزيز الحقوق السياسية للمرأة من خلال زيادة فرص وصولها إلى العضوية في المجالس المنتخبة، فضلا عن حقها في الإلتخاب والترشح وفقا للمادة 50 من الفصل الرابع لدستور 1996

والجدول الموالي يبين نسبة مشاركة المرأة في البرلمان الجزائري ، وفقا لتقديرات المجلس الاقتصادي و الإجتماعي بالتنسيق مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي PNUD.

الجدول رقم 05 : نسبة النساء في البرلمان الجزائري

الفترة التشريعية	2002-1997	2007-2002	2012-2007
النواب (رجال)	376	362	359
النواب (نساء)	13	27	30
مجموع مقاعد البرلمان	389	389	389
نسبة النساء النواب	%3.34	%6.94	%7.75

Source : CNES, " Rapport sur le Développement Humain en Algérie 2007", réalisé en coopération avec le PNUD, ALGERIE, Juillet 2008, p47.

تعتبر وضعية المرأة في الجزائر في تحسن مستمر، ويتجسد ذلك في العديد من الإجراءات التي تتركس هذا الاهتمام، نذكر من أهمها انضمام الجزائر ومصادقتها على الاتفاقية الدولية المتعلقة بحماية المرأة وترقية حقوقها السياسية والمدنية في كل المستويات والمجالات²، بالإضافة إلى تخصيص الجزائر وزارة منتدبة لدى وزارة الصحة مكلفة بالأسرة و قضايا المرأة،

¹ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، 2008: مرجع سابق ، ص 12.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجزائر 1999-2008 عقد من الإنجازات ، مرجع سابق ، ص 10.

إن هذه المعطيات المذكورة في مجال ترقية حقوق المرأة أثرت بصورة أو بأخرى في معطيات مؤشر التعبير والمساءلة العامة ، فالمرأة تمثل أكثر من نصف المجتمع ، لذلك فإن حريتها في المشاركة والتعبير ستؤثر حتما في المعطيات الخاصة بهذا المؤشر .

• المجتمع المدني: بالرغم من أن القانون رقم 31/90 المؤرخ في 4 ديسمبر 1990 فتح المجال لتأسيس الجمعيات في مختلف المجالات المهنية والثقافية والدينية والرياضية، إلا أن تطور الحركة الجمعوية في الجزائر لا يعكس صراحة دور المجتمع المدني في تفعيل الحكم الراشد وعليه فإن السلطة تحاول إعادة النظر في الصياغة الجارية لقانون الجمعيات وهو ما جاء في تقرير الجزائر عن واقع الحكامة السياسية المقدم للآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، حيث جاء في التقرير ما يلي: «باعتبار هذا الطرف (المجتمع المدني) شريك لا يمكن الاستغناء عنه تم إدراجه ضمن عملية إعادة الصياغة الجارية لقانون الجمعيات وذلك من أجل تكفل أفضل باحتياجات المجتمع وترقية الممارسات المجتمعية»¹ .

وقد بلغ عدد الجمعيات المعتمدة 78928 جمعية محلية و948 جمعية وطنية، وتسعى السلطات العمومية إلى تعزيز الحركة الجمعوية اقتناعا منها بضرورة التشاور مع فواعل المجتمع المدني حتى يسمح للمصالح الخصوصية و المهنية بالمشاركة في البحث عن التوافق حول المصلحة العامة.²

• حرية الإعلام: يمثل الإعلام السلطة الرابعة بعد السلطات الثلاث التقليدية (التنفيذية، التشريعية القضائية)، ويأخذ الإعلام وزنا لا يستهان به من حيث تأثيره على توجهات المواطن والرأي العام ونظرا لهذه الأهمية التي يكتسبها، فإن الدولة تسعى إلى تطوير هذا القطاع، الذي يعتبر في حقيقة الأمر مقيدا نوعا ما بالرغم من صدور القانون الخاص به منذ سنة 1982

وفي سياق تحديث القطاع، تعزيزه وترقيته حرية الصحافة والإعلام، فقد تم إصدار مرسوم تنفيذي سنة 2008 يرمي إلى توضيح العلاقات المهنية للصحفيين، وقد وضع هذا المرسوم حدا لحالة الهشاشة شبه العامة التي كان يعيشها الصحفي، و بهدف تحسين الإحترافية فقد تم توجيه أنشطة منتظمة للتكوين المتخصص للصحفيين في مجال السمع البصري والصحافة المكتوبة والتابعة للقطاعين الخاص والعام، كما تم تخصيص استثمارات لإنشاء محطات إذاعية محلية وقنوات تلفزيونية، وإنشاء مطبعتين

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : التقرير المرهلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، ضمن الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء ، نقطة الارتكاز الوطنية، جويلية 2012 ، ص 14.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الجزائر 1999-2008 ، عقد من الإنجازات مرجع سابق ، ص 9.

بالجنوب، وستسمح هذه الإنجازات للمواطنين بالاستفادة من تساوي الحظوظ في الحصول على المعلومة وهذه الإجراءات تتدرج ضمن برنامج تنمية وتطوير قطاع الاتصال المقرر للفترة 2005-2009.

إن المتتبع لواقع هذا القطاع يلمس التحسن الملحوظ له لاسيما في الفترة الأخيرة ، وما صاحبها من فتح مجال السمعي البصري المتمثل في فتح المجال لإنشاء قنوات خاصة وهو ما يعبر عن توسع هامش حرية التعبير والمساءلة.

من خلال تحليلنا لمؤشر حق التعبير والمساءلة وعرضنا للمعطيات والأبعاد المؤثرة عليه، نستطيع أن نقول أن حالات التذبذب في معطيات هذا المؤشر، إنما تعود إلى اختلاف مستوى التأثير الذي يمثله كل جانب من الجوانب المذكورة آنفا، فقد يكون التأثير إيجابيا لجميع الجوانب كلها في فترة ما وقد يكون ايجابيا في جانب وسلبيا في آخر، وهو ما يجعل المؤشر في حالات تذبذب وهو ما ينطبق على جميع المؤشرات التي سيتم عرضها.

المطلب الثالث: قراءة تحليلية لمؤشر سيادة القانون

يمثل مؤشر سيادة القانون عن مدى احترام تطبيق القانون وتجسيده من طرف المسؤولين، فهو يعبر عن إدارة الحكم، تم تجميع عناصره من مصادر مختلفة والمتعلقة بالإدراكات الحسية المتعلقة بالمفاهيم التالية: الحياد القانوني، التزام المواطنين بالقانون...إلخ، وتتراوح التقديرات ما بين -2.5 و+2.5 والقيم العليا هي الأفضل . وتظهر قيم هذا المؤشر في الجدول الموالي :

الجدول رقم 06: مؤشر سيادة القانون في الجزائر

السنة	1996	1998	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ق م	-1.2	-1.2	-1.2	-0.6	-0.5	-0.6	-0.7	-0.6	-0.7	-0.7	-0.8	-0.7	-0.8	-0.8

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات البنك الدولي.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أنّ هذا المؤشر تراوحت قيمه بين -1.2 و-0.5 ، والقيمة -0.7 هي الأكثر تكرارا لأربع سنوات هي 2005-2007-2008-2010 ، وسجلت أقل قيمة سنة 2003 بـ -0.5 إن هذا التحسن الذي عرفه المؤشر مرده إلى العديد من الإصلاحات التي مست مجالات سيادة القانون لاسيما ما يتعلق منها بإصلاح القضاء من أجل تمكين حكم القانون وهو ما تجسد في برنامج إصلاح العدالة ، حيث

تدعم القطاع بإنشاء لجنة وطنية لإصلاح قطاع العدالة في أكتوبر 1999 ، بهدف تأمين فعالية العدالة ومنحها المزيد من المصداقية من خلال ضمان استقلالية القضاء عن طريق تكريس مسؤولية القاضي و إخضاعه للقانون فقط و تسهيل الإجراءات القضائية و جعلها أكثر مرونة مما يضمن مبدأ المساواة¹ .

وفي سنة 2002 تم إنشاء لجنة تنشيط وإصلاح العدالة وذلك وفقا للمرسوم رقم 411/02 المؤرخ في 2002/11/26، وفي نفس السياق فقد تم بتاريخ 2004/09/08 إصدار مرسوم تنفيذي لوزارة العدل تحت رقم 411/02 الوارد في الجريدة الرسمية ،خاص بإنشاء المجلس الأعلى للقضاء الذي من مهامه تعيين القضاة نقلهم و ترقيتهم و مراقبة انضباطهم².

على غرار هذه المعطيات فقد جاء في تقرير الجزائر المقدم للآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء في مجال الوصول للعدالة و سيادة القانون ما يلي³:

- فيما يخص المساعدة القضائية: تعمل الدولة على تعزيز المساعدة القضائية للمعوزين والمكرسة من خلال قانون 2001 المتعلق بالتكفل المالي ، بالإضافة إلى التكفل من قبل جميع المحاكم بطلبات المتقاضين المعوزين ، يتم دراسة شكاوى المواطنين على مستوى الإدارة المركزية لوزارة العدل .
- زيادة عدد الموظفين : بلغ عدد القضاة في جويلية 2008 3582 قاض بعد أن كان 2500 في بداية 1999، وهو رقم مرشح للارتفاع بطبيعة الحال نظرا لوجود دفعات أخرى طور التكوين.

وبالنسبة للفئات الأخرى من موظفي القطاع فقد أصبح عددهم في أواخر 2007 15653 موظف بعد أن كان لا يتجاوز 1100 سنة 1999 ومن المتوقع أن يتم تعزيز القطاع بعدد كبير في السنوات اللاحقة كما سيشمل التوظيف الموثقين والمحضرين القضائيين لضمان أفضل تغطية عبر التراب الوطني وبغرض تقريب العدالة من المواطن فإن 25 مقرا للمجالس و 66 مقر للمحاكم تم تسلمها في نهاية 2009. لقد كان لكل هذه الإجراءات الأثر الواضح على مؤشر سيادة القانون بالجزائر وهو ما يبينه تراجع المؤشر بنسب مقبولة نظرا لوجود نوع من التحسن في مدركات المؤشر، غير أننا في المقابل نقر بوجود اختلالات في مظاهر سيادة القانون بالجزائر، حيث لا تزال تبعية القضاء للسلطة التنفيذية بصورة شبه مطلقة و هو ما قد يجعل ظاهرة سيادة القانون تشوبها العديد من الإختلالات .

¹ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العدل : "إصلاح العدالة الحصيلية و الآفاق"، فيفري 2005، ص 6.
² -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العدل : مرسوم تنفيذي رقم 411/02 المتعلق بتشكيل المجلس الأعلى للقضاء و صلاحياته ، الجريدة الرسمية العدد 57 الصادرة بتاريخ 2004/09/08 ، ص 23.
³ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: التقرير المرهلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، مرجع سابق، ص 72-76.

المطلب الرابع : قراءة تحليلية لمؤشر نوعية الأطر التنظيمية

هو مؤشر ذاتي عن إدارة الحكم تم تجميع عناصره من مصادر مختلفة، يقيس الإدراكات الحسية لمفاهيم مثل: دور الحكومة في النشاط الاقتصادي والتشريعات والضوابط، الانفتاح الاقتصادي، الاستثمار والقطاع الخاص، المنافسة، تنظيم التجارة الخارجية، النظام الضريبي والجبائي... إلخ ، تتراوح التقديرات ما بين -2.5 و +2.5 و القيم العليا هي الأفضل.

تظهر معطيات هذا المؤشر في الجدول الموالي :

الجدول رقم 07: مؤشر نوعية الأطر التنظيمية في الجزائر

السنة	1996	1998	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ق م	-0.8	-0.7	-0.7	-0.6	-0.6	-0.5	-0.4	-0.6	-0.6	-0.8	-1.1	-1.2	-1.2	-1.3

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات البنك الدولي

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أنه وخلافا للمؤشرات السابقة فإنه يتسم بتذبذب واضح معكوس الاتجاه إذ أنه يتجه للارتفاع بداية من 2007-2012 عوض الانخفاض، وأحسن قيمة اكتسبها المؤشر كانت سنة 2005 بقيمة -0.4 وأقصاها سنة 2012 والمقدرة بـ -1.3، وهذا بالرغم من المجهودات التي بذلتها الدولة في مجال تبني إصلاحات وتغييرات في السياسات الاقتصادية والتي من أهمها :

- سياسة الضبط الاقتصادي .
- سياسة التعديل الهيكلي .
- برنامج الدعم والإنعاش الاقتصادي (PSRE) للفترة الممتدة ما بين 2001-2004 .
- برنامج تعزيز ودعم النمو (PCSC) بتعبئة أكثر من 150 مليار دولار
- مع إضافة مشروعين خاصين بالجنوب و الهضاب العليا سنة 2007 ،إلى جانب برنامج دعم الاقتصاد الوطني (PCCE) .

وقد ساهمت هذه البرامج في الحفاظ على معدل الاستثمار في مستوى جد مقبول خلال الفترات المذكورة، بمعدل يقارب 25% من الناتج المحلي الخام مما سمح بتحقيق نمو إيجابي في معظم قطاعات النشاط .

- وفي سياق الأطر والتشريعات التنظيمية فقد تم إنشاء صناديق خاصة بالاستثمارات العمومية الممولة من طرف القروض الخارجية وهو ما جاء في قانون المالية سنة 2000.
- كما تم في نفس السنة إنشاء صندوق ضبط الإيرادات (FRR) لتسهيل تأقلم ميزانية الدولة مع التقلبات المفاجئة لأسعار البترول، ويتضمن هذا الحساب فائض القيمة الناتجة عن مستوى الإيرادات الجبائية البترولية الزائدة عن توقعات قانون المالية لاستثمارها في مشاريع جديدة وقد استفاد الصندوق من مخصصات كبيرة ارتفعت من 3216 مليار دينار جزائري نهاية 2007 إلى 5381.7 مليار دينار سنة 2011¹.
- إن سعي الدولة لتطوير الاستثمار يظهر جليا في المراسيم والأوامر التنظيمية الصادرة في هذا الباب حيث جاء الأمر رقم 01/03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي، والمرسوم التنفيذي رقم 06/355 المؤرخ في 09/10/2006 المتعلق بصلاحيات المجلس الوطني للاستثمار وكذا المرسوم التنفيذي رقم 06/365 المؤرخ في 09 أكتوبر 2006 والمتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمارات، تنظيمها وتسييرها².
- كما تم سنة 2003، والتي تمثل سنة بداية تحسن المؤشر، صدور مجموعة من الأوامر التنظيمية للإطار التجاري والإقتصادي، حيث صدر في هذا العام المرسوم 03/03 الذي يدعو لمحاربة الممارسة المقيدة للمنافسة الحرة و مبدأ حرية الأسعار³.
- وفي مجال الإصلاح الضريبي فإن الدولة تسعى إلى تغيير توجهات المنظومة الجبائية وضمان تنظيم جديد لتسييرها من خلال إنشاء مراكز الضرائب سنة 2001 والتي تم تدعيمها بالمديرية العامة للمؤسسات الكبرى التي تعمل على تفعيل الجباية البترولية، وتبسيط الإجراءات القانونية الجبائية من خلال تنظيم المصالح و الرقابة على الملفات ، كما تم سنة 2002 إصدار قانون الإجراءات الجبائية كما عملت الدولة على مراجعة مبالغ الضرائب على رأسها مبلغ الضريبة على أرباح الشركات الناشطة بالمناطق الداخلية والجنوبية من أجل تشجيع الاستثمار بهذه المناطق ، كما عمدت إدارة الضرائب إلى إدخال الرقمنة لتحديد الهوية الجبائية وإعداد بطاقات مغنطة للمتعاملين⁴.

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، مرجع سابق ، ص 53

² موقع الوكالة الوطنية للاستثمار : www.andi.dz

³ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة التجارة ، أمر رقم 03/03 و المتعلق بالمنافسة ، صادر في الجريدة الرسمية ، العدد 43 ، الصادر بتاريخ 20 جويلية 2003 ، ص 26.

⁴ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: 1999-2008 الجزائر عقد من الإنجازات ، مرجع سابق ، ص 16

إن كل المعطيات السابق ذكرها ساهمت بصورة مباشرة في التأثير على تطور مؤشر نوعية الأطر التنظيمية، وتبقى حالات التذبذب الظاهرة على مستوى المؤشر لاسيما في الفترة 2007-2012، والتي قد تعود في اعتقادنا إلى العوامل التي مست تطور قطاعات النشاط الرئيسية والأزمة المالية العالمية وتداعياتها على كل الدول، فبالنسبة للجزائر فقد تميزت الفترة 2006-2012 بتذبذب في تطور القطاعات الرئيسية حيث سجل انخفاض الإنتاج الزراعي في سنتي 2010 و 2011 بسبب الظروف المناخية غير الملائمة التي أثرت بصورة خاصة على إنتاج الحبوب ، بالإضافة إلى انكماش القطاع الصناعي بـ 0.9+ سنة 2010 وتراجع الإنتاج الصناعي إلى 2.4% سنة 2011، أضف إلى كل هذا تسجيل قطاع المحروقات معدلات نمو سلبية منذ 2006¹، وهو ما مثل السبب الرئيس في التأثير على واقع القطاع الاقتصادي للبلاد.

المطلب الخامس: قراءة تحليلية لمؤشري الاستقرار السياسي وفعالية الحكومة

1- مؤشر الاستقرار السياسي وانعدام العنف:

هو مؤشر ذاتي على إدارة الحكم تم تجميع عناصره من مصادر مختلفة يقيس الإدراكات الحسية لحالات عدم الاستقرار يتضمن عدة آليات تعتمد في محتواها مبادئ التداول السلمي على السلطة، شرعية الحكومات، وجود النظام السياسي في بيئة اقتصادية واجتماعية سليمة، تتراوح تقديراته ما بين -2.5 و +2.5 و القيم العليا هي الأفضل.

وتظهر معطيات هذا المؤشر في الجدول التالي :

الجدول رقم 08: مؤشر الإستقرار السياسي في الجزائر

السنة	1996	1998	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2012
ق م	-1.9	2.0-	-1.5	-1.7	-1.8	-1.4	-0.9	-1.1	-1.1	-1.1	-1.2	-1.3	1.3-

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات البنك الدولي

¹ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، مرجع سابق ، ص 55.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن المؤشر عرف مستويات دنيا أقصاها سنة 1998 حيث قارب في هذه السنة الدرجة القصوى للمؤشر و المقدرة بـ 2.5-، و هو المؤشر الوحيد الذي بلغ هذه القيمة دونا عن باقي المؤشرات، وأقل قيمة عرفها المؤشر كانت سنة 2005 بـ 0.9-، بعد تحقيقه تقدما بسيطا ابتداءً من سنة 2000.

هذا الارتفاع المسجل في الفترة 1999-2000 يعود إلى الوضع المتأزم الذي عرفته البلاد في تلك الفترة وما صاحبها من لا إستقرار أمني وتهديد إرهابي، أضف إلى ذلك تصدع الطبقة السياسية في الجزائر ليعرف المؤشر انخفاضا من 2.0- إلى 1.5- سنة 2000 وذلك كنتيجة أولية لبداية انفراج أزمة انعدام الأمن حيث تم إجراء انتخابات رئاسية سنة 1999 وما ترتب عنها من قوانين الوئام المدني والتي ساهمت في استتباب الأمن والحد من التهديد الإرهابي، ولعل أحسن قيمة للمؤشر المقدرة بـ 0.9- سنة 2005 تعود بصورة أساسية إلى تنمة مشروع الوئام المدني وتطويره إلى ميثاق السلم والمصالحة الوطنية الذي أيده الشعب بنسبة 97.36% ويعود الارتفاع التدريجي لهذا المؤشر حسب قراءتنا إلى عودة ظهور التشققات الحزبية وإلى العمليات الإرهابية التي عاودت الظهور بصورة جزئية بداية من 2007 والتي استهدفت قصر الحكومة ومركز الأمن بالعاصمة غير أن هذا لا يمنع من القول بأن الوضع الأمني العام للبلاد قد عرف تحسنا ملحوظا عما كان عليه في سنوات التسعينات وبداية الألفية .

إن المتتبع للمسار السياسي في الجزائر يلمس بوضوح تغير الوضع السياسي الذي أصبحت تميزه نوع من الديمقراطية والتشاركية في هذا الجانب حيث مثلت ظاهرة الاستفتاء الشعبي ظاهرة أساسية مساهمة في استرجاع الاستقرار السياسي فقد تم في الفترة من 1999 إلى 2012 إجراء عدة انتخابات الرئاسية منها والتشريعية واستفتاء مشاركة الشعب في تحديد المسار السياسي، كل هذه المعطيات تدعم انخفاض مؤشر الإستقرار السياسي وانعدام العنف من 1.9- سنة 1996 إلى 1.3- سنة 2012

2- مؤشر فعالية الحكومة :

تم تجميع عناصر هذا المؤشر من مصادر مختلفة يقيس الإدراكات الحسية لبعض المفاهيم المتعلقة بهذا المؤشر كنوعية الجهاز الإداري، كفاءة موظفي الحكومة ، البيروقراطية ،...إلخ ، تتراوح تقديراته بين 2.5- و 2.5+ و القيم العليا هي الأفضل.تظهر معطيات هذا المؤشر في الجدول الموالي :

جدول رقم 09: مؤشر فعالية الحكومة في الجزائر

السنة	1996	1998	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ق م	-0.9	-0.8	-1.0	-0.6	-0.6	-0.5	-0.4	-0.5	-0.6	-0.6	-0.6	-0.5	-0.6	-0.6

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات البنك الدولي

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن قيم هذا المؤشر تتراوح بين -1.0 و -0.4 ، حيث نلمس تحسنا ملحوظا فيها لاسيما في الفترة 1996-2005 وتمثل القيمة -0.6 القيمة الأكثر تكرارا في معطيات هذا المؤشر لسبع سنوات هي: 2002-2003-2007-2008-2009-2011-2012 ومن بين أهم القرارات والمراسيم التي استحدثتها الدولة والمندرجة تحت محددات هذا المؤشر نذكر ،إنشاء لجنة إصلاح هياكل الدولة سنة 2000، والتي هدفها الأساسي هو تحسين عمل الإدارات الحكومية من خلال ضبط ومراقبة المجالس الإستشارية والهيئات المماثلة، ودراسة مدى فعاليتها في تطبيق المخططات العملية الموضوعة¹.

وقد عملت الحكومات المتعاقبة في الفترة 1999-2012 على إعادة رسم العلاقة بين الإدارة والمواطن من خلال عدة إجراءات من بينها :

- تدعيم اللامركزية من خلال مراجعة النصوص الخاصة بالبلدية و الولاية .
- الإهتمام بالوظيفة العمومية سنة 2002 و إنشاء المديرية العامة للإصلاح الإداري سنة 2003.²
- و قد اهتمت البرامج الحكومية بقانون الوظيف العمومي، حيث تمت المصادقة على الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية 1427 الموافق لـ 15 جويلية 2006، والذي تضمن بعض الإصلاحات في القانون الأساسي للوظيفة العمومية من خلال تحديد حقوق وواجبات وضمانات الموظف في القطاع العام.
- كما تجلّى تحسين أداء الإدارة العامة من خلال عمل الحكومة على تقريب الإدارة من المواطن من خلال التقدم المعتبر والمسجل في تطوير المصالح الإلكترونية المخصصة للمواطن في قطاعات مختلفة

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،رئاسة الجمهورية، مرسوم رئاسي رقم 2000-372 صادر بالجريدة الرسمية والمتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، الجريدة الرسمية، العدد 71 الصادرة بتاريخ 26 نوفمبر 2000، ص 4.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الحكومة ، مرسوم تنفيذي رقم 03-192 متعلق بتحديد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري و تنظيمها ، الجريدة الرسمية ، العدد 30 الصادر بتاريخ 30 أفريل 2003 ، ص 13.

كقطاع القضاء من خلال إنشاء المركز الوطني للسجل القضائي الذي يشغل من خلال شبكة الإنترنت وعمليات رقمنة الحالة المدنية للأشخاص المتنقلين والتسجيل الإلكتروني للتلاميذ والطلبة في قطاعي التربية والتعليم العالي، اتساع مجال استخدام البطاقات الإلكترونية على مستوى قطاعات البريد و المالية و المصالح البنكية .

- اعتماد قانون عضوي متعلق بالإعلام تعزز من خلاله حق المواطن في الإعلام وتنمية الإتصال الجوّاري¹.

- وفي سياق ضمان وظيف عمومي كفاء و فعال ، فقد تم إصدار 58 مرسوما تنفيذيا يتعلق معظمها بتأسيس الأنظمة التعويضية الجديدة بأثر رجعي يمتد من 2008/01/01، وهو ما أفرز زيادات في أجور موظفي بعض القطاعات التي أبدت نقاباتها ارتياحا في مجال فعالية القرارات الحكومية في هذا السياق.

- وقد تم سنتي 2010 و 2011 اعتماد القوانين الأساسية المنبثقة عن القانون العام الأساسي الجديد للخدمة العامة بصفة تدريجية حسب مختلف فروع النشاط آخذا بعين الإعتبار ضرورة تحسين أداء الوظيف العمومي وفق متطلبات اقتصاد السوق.

المطلب السادس : مؤشر محاربة الفساد

هو مؤشر عن إدارة الحكم تم تجميع عناصره من مصادر مختلفة يقيس في مضمونه الإدراكات الحسية للمفاهيم التالية : الفساد بين المسؤولين الحكوميين، أثر الفساد على الأعمال التجارية، الرشوة تتراوح التقديرات ما بين 2.5- و 2.5+ و القيم العليا هي الأفضل، و تظهر معطيات هذا المؤشر في الجدول الموالي:

الجدول رقم 10: مؤشر محاربة الفساد في الجزائر

السنة	1996	1998	2000	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
ق م	0.5	1.0	0.9	0.9	0.7	0.6	0.4	0.5	0.5	0.6	0.5	0.5	0.6	0.5

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات البنك الدولي

¹- المرجع السابق ، ص 31.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ اتجاه مؤشر الفساد نحو التحسن، حيث بلغ 1.0- سنة 1998 ليصل إلى 0.5- سنة 2012.

إن ظاهرة الفساد ليست حديثة النشأة، وإنما تمس المجتمعات والدول على اختلاف درجاتها الصناعية منها والنامية، إلا أنّ الاختلاف يتمثل في درجة الانتشار وتعدد الأنواع. وينظر للفساد بمفهوم اقتصادي، كما جاء في تعريف البنك الدولي وتعريف منظمة الشفافية الدولية في تقريرها لعام 2006 على أنه: «سوء استخدام السلطة لأجل تحقيق مكاسب خاصة»¹.

من أهم مظاهر الفساد في الإدارة العامة الجزائرية نذكر:

1- البيروقراطية: يعتقد العديد أن البيروقراطية هي منهج سلبي، في حين أن مؤسس هذه النظرية ماكس فيبر كان قد صاغ هذه النظرية في صيغة التسيير العقلاني للمنظمات، فهذه الظاهرة كما يشار إليها في الكتابات الخاصة بالإدارة العامة تختلف في واقع تطبيقها عن المدلول الذي أراده ماكس فيبر حيث أصبحت تترادف الفساد ويطء الإجراءات، وهو ما نلمسه في الإدارات العمومية الجزائرية، حيث أصبح سوء استغلال السلطة هو الطاغى على المعاملات داخل المصالح والإدارات والأقسام.

2- انتشار ظاهرة الرشوة: والتي تمثل أهم تعبير عن الفساد المالي والإداري، ولعل أخطر ما في هذه الظاهرة أنها أصبحت شبه مشروعة في ثقافة وسلوك الأفراد على المستوى العام، وهو ما يؤكد ميدان الصفقات العامة، وكيفيات توزيعها دون الاعتماد على المنهج القانوني والمنافسة المشروعة.

3- تبديد أموال الدولة وانتشار ظاهرة الاختلاس: حيث تخصص ميزانيات ضخمة للمشاريع في مختلف القطاعات، إلا أن فعالية الإنجاز ضعيفة جدا مقارنة بالمبالغ المخصصة، وهو ما يعكس غياب النزاهة والكفاءة في إنجاز المشاريع، بسبب نهب أموال الدولة في ظل غياب الرقابة والإجراءات الردعية.

لقد عرفت ظاهرة الفساد وتبويض الأموال في الجزائر تقافما كبيرا وهو ما تقره تقارير المنظمات الدولية، وفي هذا الصدد فقد احتلت الجزائر مرتبة سيئة ضمن مؤشرات الفساد للدول المصدرة والخاص بـ125 دولة خاضعة للدراسة والمراقبة من طرف منظمة الشفافية الدولية، وكان هذا المؤشر قد صدر في 2006/10/04، حيث كانت الجزائر ضمن المراتب الأولى في نسب الفساد والرشوة، حيث عجزت الدولة عن تخطي المراتب الأخيرة التي تحتلها في التقارير السنوية للمنظمات الدولية بالرغم من اهتمامها بمكافحة الظاهرة و تصنيفها ضمن

¹ -إسماعيل الشطي: "الديمقراطية لمكافحة الفساد والتمكين للحكم الصالح"، مجلة المستقبل العربي، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية العدد 310، ص 74.

أولويات النشاط الحكومي، و في هذا السياق فقد أصدرت العديد من المراسيم و الأوامر الرامية لتقليص هذه الظاهرة، نذكر منها :

- تعديل قانون الصفقات العمومية سنة 2002 بغرض مكافحة الفساد المالي .
 - تكييف التشريع الوطني مع اتفاقية الأمم المتحدة ضد الرشوة في 2003/10/31.
 - توقيع الجزائر على الاتفاقية الدولية لمكافحة الفساد في 2004/04/19 لضمان الشفافية و النزاهة في التسيير على مختلف الأصعدة .
- وقد مثلت سنة 2006 سنة النشاط الحكومي لمحاربة الفساد، حيث تم صدور قانون محاربة الفساد في فيفري 2006 بعد أن صودق عليه من طرف البرلمان في دورة الخريف سنة 2005، وقد جاء هذا القانون متكونا من 5 أبواب¹ :

- أهداف القانون و ضبط المصطلحات.
- التدابير الوقائية للقطاعين العام والخاص.
- إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد.
- تحديد هوية مرتكبي الجرائم .
- التعاون الدولي لمكافحة هذه الظاهرة .

تم تعزيز واستكمال الإطار القانوني والمؤسسي طبقا للتعليمية الأساسية رقم 03 المؤرخة في 2009/12/13 المتعلقة بمكافحة الفساد والتي كانت ترمي إلى إضفاء المزيد من الفعالية على إجراءات الوقاية و مكافحة وتمثلت التدابير المتخذة على الصعيدين التشريعي والتنظيمي في:

- تعديل القانون 06-01 المؤرخ في 2006/02/20 المتعلق بمنع الفساد من خلال:
- إنشاء ديوان مركزي لقمع الفساد يكلف بالقيام بالأبحاث و التحقيق في مجال مخالفات الفساد.
- شفافية الإجراءات عند إبرام الصفقات و تجريم خرق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بنشاط المرشحين للصفقات.
- إدراج المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 2010/10/07 للأحكام التي تكرس إلزامية القوانين الأخلاقية في إبرام الصفقات العامة تنفيذها و مراقبتها .

¹ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الصادر بالجريدة الرسمية، العدد 14، مارس 2006 .

- إلحاق الإختصاص في مجال قضايا الفساد بالإختصاصات القضائية الجنائية، وتوسيع الإختصاص الإقليمي لبعض المحاكم و لوكلاء الجمهورية و قضاة التحقيق .
- وعلى الصعيد المؤسسي تمثلت أهم الإجراءات في:
 - شروع الهيئة الوطنية لمحاربة الفساد في العمل يوم 2010/07/11 والتي تتمثل مهمتها في إجراء تقييم دوري للترتيبات الخاصة بالوقاية والسهر على توعية المواطنين فيما يخص الفساد وتسطير برنامج عمل للفترة 2012-2015.
 - إصدار المرسوم الرئاسي المتعلق بتكوين الديوان المركزي لقمع الفساد وكيفيات تنظيمه وتسييره في ديسمبر 2011.
 - توسيع اختصاصات المفتشية العامة للمالية ومحكمة المراجعين لتشمل هذه الأخيرة مجمل المؤسسات العمومية والاقتصادية .
 - وعلى الصعيد الدولي أبرمت الجزائر اتفاقيات مع 29 دولة في مجال المساعدة الجنائية وتسليم المجرمين¹.

إن هذه الجهود التي بذلتها وتبذلها الدولة في مجال محاربة الفساد تبقى غير كافية بالنظر إلى واقع هذه الظاهرة التي طالت عددا لا يستهان به من هياكل الدولة المالية، منها والإقتصادية وأفرزت فضائح مالية كبيرة واختلاسات وتهري ضريبي وتبييض للأموال مما يحتم ضرورة إعادة النظر في سيوررة قانون منع الفساد وممارسه بجدية أكبر بعيدا عن كل المظاهر التي تنقص من فعاليته.

¹ -الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة ، مرجع سابق ، ص ص 35-36.

المبحث الثاني: قطاع التعليم العالي بالجزائر

يعد قطاع التعليم العالي بالجزائر من القطاعات التي حظيت باهتمام الدولة منذ الإستقلال وإلى يومنا هذا ، وذلك نظرا لأهمية هذا القطاع و حيويته و مساهمته في مد مختلف القطاعات بالرأسمال الكفاء فبالرغم من البنية الضعيفة التي عرفها القطاع بعد الإستقلال ، إلا أننا اليوم نحصي العديد من منظمات التعليم العالي موزعة عبر مختلف أرجاء البلاد .بالإضافة إلى المعاهد الوطنية والمدارس العليا سنحاول في هذا المبحث عرض بعض أهم المؤشرات الكمية لتطور قطاع التعليم العالي في الجزائر، بعد التطرق لتطور مسار التعليم العالي ، ثم نقدم أهم الإصلاحات التي شهدتها القطاع.

المطلب الأول : مسار التعليم العالي

يتميز التعليم العالي بالجزائر بتاريخ عريق ، وقد شهد القطاع تغيرات عديدة ألت إلى تطور أنظمتها و هياكله و كل معطياته كما ونوعا ومن خلال هذا المطلب سنحاول عرض مسار التعليم العالي بالجزائر منذ الإستعمار إلى يومنا هذا .

2. التعليم العالي في عهد الإستعمار

لقد كان قطاع التعليم العالي في الجزائر ممثلا بجامعة واحدة هي جامعة الجزائر التي أسست سنة 1877 ، وأعيد تنظيمها سنة 1909 و كانت تضم 4 كليات هي كلية الآداب والعلوم الإنسانية - الحقوق والعلوم الإقتصادية - العلوم الفيزيائية - الطب والصيدلة ، وقد كانت هذه الأخيرة فرنسية المنشأ طبعا وكان هدفها هو خدمة أبناء المستعمر، حيث لم يتعدى عدد الطلبة الجزائريين لا يتعدى 77 طالبا من مجموع 1890 طالب خلال السنة الجامعية الأولى وتم إعادة تنظيمها سنة 1909 ليرتفع العدد قليلا سنة 1954 و تقارب نسبة الطلبة الجزائريين 12 % من مجموع الكلي لعدد الطلبة¹. والمؤكد حسب الوثائق والوقائع التاريخية أن هذه النسبة ما فتئت تتخفص بحكم قيام الثورة التحريرية و تخلى العديد من الجزائريين عن مقاعدتهم والتحاقهم بصفوف جبهة التحرير للمساهمة في الدفاع عن الوطن .

¹ - تركي رابح: " أصول التربية و التعليم "، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990 ص 146 .

3. التعليم العالي بعد الإستقلال

إن الحديث عن التعليم العالي بعد الإستقلال تم تناوله عبر مراحل مختلفة في الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع عبر تقسيمها إلى مراحل وهناك مئة قسمها إلى أربع مراحل، وبالنسبة لهذه الدراسة سيتم تليخص مراحل تطور التعليم العالي بعد الإستقلال كما يلي :

- مرحلة 1962 1970 :

لقد ورثت الجزائر بعد الإستقلال بلدا منهارا في جميع القطاعات ومن ضمنها قطاع التعليم العالي الذي إنطلق بجامعة واحدة ومدرستين للتعليم العالي و بمنظومة إستعمارية حيث بلغ عدد الطلبة سنة 1962 حوالي 2725 طالب غالبيتهم العظمى من أصل أوروبي، وقد كان التعليم العالي آنذاك مسندا إلى وزارة التربية الوطنية التي قامت بتكوين إطارات في هياكل قطاعية أخرى ونظرا لنقص الهياكل آنذاك كان تكوين الإطارات يتم في مؤسسات تعليمية مختلفة أهمها¹ :

- ثانوية دلس (ثانوية تقنية وطنية)
- المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالحراش .
- المعهد الجزائري للبتترول .
- المركز الإفريقي للهيدروكربون و النسيج .
- المدرسة الوطنية للدراسات و المواصلات
- مدرسة المهندسين للأشغال العمومية .
- المدرسة التطبيقية للزراعة .

كما تم في هذه المرحلة تدعيم القطاع بجامعات أخرى ، هي جامعة وهران 1967 ، وذلك في ظل المخطط الثلاثي الأول 1967-1969 ،لعل أهم خطوة تحسب في مجال الإصلاحات في هذه الفترة هي إنشاء وزارة التعليم العالي والبحث العلمي سنة 1970 ، الذي ساهم في إضفاء المفهوم الفعلي للجامعة الجزائرية وذلك تكريسا لمتطلبات نموذج التنمية الإقتصادية الجزائرية الذي تم الشروع في تنفيذه ابتداء من إطلاق المخطط الثلاثي

¹ - الطاهر زرهوني : " التعليم في الجزائر قبل و بعد الإستعمار " ، موفم للنشر ، الجزائر، 1993 ص 76 .

الأول سنة 1967 و الذي فرض إعادة هيكلة عميقة لمنظومة التربية والتكوين بشكل عام ومنظومة التعليم العالي بشكل خاص.¹

- مرحلة 1971-1984:

لقد باشرت الدولة إصلاحات هامة في مجال قطاع التعليم العالي سنة 1971 حيث أصدرت قانون إصلاح التعليم العالي سنة 1971، الذي كان هدفه تكوين كمي ونوعي للإطارات، التي يطلبها مختلف القطاعات وقد تمحور الإصلاح خيارات كبرى من بينها الديمقراطية ، التعريب، الجزائر و التوجه العلمي و التكنولوجي .²

➤ الديمقراطية: لم تقتصر الديمقراطية الناتجة على مجانية التعليم و الإستفادة من الخدمات الجامعية على الجانب الكمي فقط بل تفتح المجال للشباب المنتمين لكافة شرائح المجتمع ومناطق البلاد كلها، كما شملت كذلك إتاحة الفرصة لجنس الإناث من الإلحاق بمقاعد التعليم نظرا للتغير الذي شهدته التركيبة الإجتماعية في هذه الفترة مقارنة بفترات سابقة ، كذلك إتباع سياسة التوزيع الواسع للمنح لطلبة المعاهد.³

➤ الجزائر: يقصد بها تعويض الأساتذة الأجانب بالأساتذة الجزائريين و تعويض الهياكل المورثة عن المستعمر بأخرى تتماشى و الإقتصاد الوطني وهو ما إستلزم تدخل الدولة على مستوى برامج ومقررات التعليم بصورة تسمح بتحقيق التكيف مع حاجة الدولة من الإطارات .

➤ التعريب: لقد مس التعريب خلال السنوات الأولى من الإستقلال معهد الدراسات الإسلامية التابعة لجامعة الجزائر ثم شمل تدريجيا تخصصات أخرى .

➤ التوجه العلمي والتكنولوجي: إن إستراتيجية الدولة في تحسين قطاع التعليم العالي لم تقتصر على جانبه الكمي فقط بل حظي البحث العلمي والتكنولوجي بنصيب وافر من هذا الإهتمام الذي ترجم في إنشاء العديد من الهيئات التي أسندت لها مهمة رعاية البحث العلمي، منها المجلس المؤقت للبحث العلمي سنة 1972 ثم الهيئة الوطنية للبحث العلمي ومراكز البحث التابعة لها في فروع التكنولوجيا النووية والفلك والإقتصاد تماشيا مع المبادئ المطروحة ، فقد تم في هذه المرحلة توسيع خريطة القطاع في إطار إنجاز المخطط الرباعي الثاني تكملة لسابقه حيث تم إنشاء مراكز جامعية على مستوى عدة مدن نتيجة لإرتفاع عدد الطلبة المقبلين على القطاع ، ومن بين المنشآت المنجزة نذكر جامعة العلوم

¹ - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي: " التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012" الجزائر، ديسمبر 2012، ص 12.

² - عمر صخري: "التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر ما بين 1962-2002"، وزارة التعليم العالي و البحث العلمي ، ص ص 12-15

³ - وزارة الإعلام و الثقافة: " التعليم العالي: نظرات عن الجزائر"، العدد 24 ، الجزائر 1973 ص 29.

والتكنولوجيا بالعاصمة، وهران، جامعة تلمسان، باتنة، البليدة، تيزي وزو، كما تم في هذه المرحلة إستحداث دراسات ما بعد التدرج في 20 فيفري 1976.¹

- مرحلة 1984 - 1990 :

إن مسيرة التفعيل التي تبنتها الدولة في هذه المرحلة تجسدت في الإستعانة لمخططات القطاع طويلة المدى كالمخططات الخماسيان الأول و الثاني (1980-1984) و(1985-1989) على التوالي ولعل أهم برنامج هو وضع خريطة السنة الجامعية سنة 1982 و تحديثها سنة 1984 و التي تعبر عن الحاجيات السنوية للمتخرجين من حاملي الاشهاد حسب إختصاصات وشعب التكوين، ولعل أهم المهام التي أسندت إلى القائمين على القطاع مايلي : 2

- 1- العمل على إقامة نظام جامعي قادر على أن يقدم في أسرع وقت للقطاعا لاقتصادي النشط ما يحتاج إليه من الإطارات الضرورية من حيث الكم، ومن حيث الكيف كذلك.
- 2- العمل على إقامة نظام جامعي جديد، مع مراعاة الوضعية السائدة في البلاد التي تتميز بالبنية التحتية الناقصة، والإمكانيات البشرية المحدودة.
- 3- العمل على إقامة نظام جامعي يلبي في أسرع وقت متطلبات التنمية في البلاد مع مراعاة معايير المتعارف عليها في البلدان المتقدمة علميا وتقنيا.
- 4- تكوين إطاراتها التقنية مثل إطارات الدول المتقدمة، وكيف يمكن أن يجعلها تواجه مشاكل التخلف وتتقدم بالحلول الناجعة لها.
- 5- وجوب تفادي تسرب الطلبة في مختلف الشعب والفروع العلمية في المدارس العليا والمعاهد المختلفة

- المرحلة 1990 - 1999 :

لعل أهم ما يميز هذه المرحلة على الصعيد العام هو تدهور الأوضاع السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية ، نتيجة الإرهاب الذي كانت له آثار سلبية على مختلف القطاعات وقد تميزت هذه العشرية بإصدار قوانين و مراسيم خلال 1995 و 1998 تضمنت إنشاء و تنظيم الوكالة الوطنية لتطوير البحث في

¹ - عمر صخري : مرجع سابق : ص 18 .

² - غياث بوقلجة : "التربية و التعليم في الجزائر" ، ط2 ، وهران دار الغرب للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 78 .

مجال الصحة ، الوكالة الوطنية لتطوير البحث الجامعي و الوكالة الوطنية لتنظيم نتائج البحث والتطوير، كما تم إصدار القانون التوجيهي لسنة 1999 الذي يعتبر بمثابة خارطة طريق للبحث العلمي في الجزائر.¹

يمثل القانون 99-05 المؤرخ في 18 ذو الحجة الموافق لـ 04 أبريل 1999 مرحلة مهمة في الإصلاحات التي مست القطاع ، ويعيد هذا القانون تأكيد المبادئ التي يسير عليها التعليم العالي ويحدد الأهداف الواجب تحقيقها ، كما يحدد القانون الأساسي للأساتذة و الطلبة في كل مستويات التعليم العالي و يركز القانون في إحدى مواد (المادة 3) منه على أهمية الخدمة العمومية للتعليم العالي.²

فبحلول سنة 1999 أصبح قطاع التعليم العالي يحصي 17 جامعة 13 مركز جامعي ، 6 مدارس عليا للأساتذة ، 14 معهد وطني للتعليم العالي و 12 معهد و مدرسة متخصصة .

- المرحلة 2000-2010 :

إن الإستقرار الذي عرفته البلاد في نواحيه الإقتصادية ، الإجتماعية ، الأمنية و السياسية كان له أثره على قطاع التعليم العالي ، حيث تدعم هذا الأخير ببرامج ومخططات تنموية خماسية 2005-2009 والمخطط الخماسي 2006-2010 ، وتهدف هذه المخططات إلى معالجة النقائص التي ميزت المراحل السابقة للإرتقاء بالجامعة الجزائرية ، حيث سجل في هذه المرحلة تضاعف لأعداد الطلبة ، الأساتذة و كذا إرتفاع ميزانية البحث العلمي ، ولعل أبرز ما يميز هذه المرحلة هو إصلاح نظام التعليم العالي بصورة مساهمة لما هو عليه في العالم ، حيث تم سنة 2004 الشروع في تطبيق ما يعرف بنظام LMD الذي أقرته اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية بعد تحديدها لمعظم العوائق التي تعاني منها الجامعة ، التي بناء عليها حددت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي إستراتيجية عشرية لتطوير القطاع تمتد من 2004 إلى غاية 2013 ، و التي من أهم محاورها تطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي في الجزائر و الذي قسم إلى 3 أطوار ليسانس - ماستر - دكتوراة . و في هذا السياق فقد تضاعف عدد الطلبة بـ 2.5 مرة بين سنة 2000 و 2010 ، كما تضاعف عدد الأساتذة بنسبة 2.3 كمرة في نفس الفترة . وعلى العموم سنقدم في المطلب الموالي مؤشرات كمية لقطاع التعليم العالي منذ الإستقلال إلى الفترة الحالية.

¹ - عبد الكريم بن أعراب : "دراسة مقارنة و نقدية للبرنامجين الخماسيين للبحث العلمي في الجزائر (2000-2004) المنجز و (2006-2010) المخطط" ، المؤتمر الدولي الرابع للبحث العلمي ، سوريا دمشق ، ديسمبر 2006، ص2.
² - وزارة التعليم العالي و البحث العلمي : " التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012، مرجع سابق ص ص 23-24 .

المطلب الثاني: مؤشرات كمية عن القطاع

يعتبر قطاع التعليم العالي من بين أبرز القطاعات التي شهدت قفزة نوعية من حيث تطور المؤشرات الكمية منذ الإستقلال إلى يومنا هذا إذ لا تزال الدولة تسعى إلى تحقيق الأفضل في هذا القطاع في مختلف جوانبه سواء ما تعلق منها بالتأطير البيداغوجي و هياكله ، أو بالميزانيات وتمويل البحث العلمي ، سنحاول في هذا المطلب عرض بعض المؤشرات الكمية المتعلقة بقطاع التعليم العالي .

1/ تطور عدد الطلبة : يمثل الطلبة أهم مدخلات المنظومة التعليمية و أهم مخرجاتها ، كما أنها تمثل المتحكم الرئيسي في تغيير وتوسيع هيكلية الشبكة الجامعية ، نظرا لما يترتب عن زيادة عدد هذه المدخلات من ضرورة توسيع وتدعيم البنى القاعدية الخاصة و كذا تدعيم القطاع من الجانب البيداغوجي الإداري والمالي .

تشير الإحصائيات إلى أن عدد الطلبة المسجلين بلغ تطورا مذهلا منذ الإستقلال سواء في التدرج أو فيما بعد التدرج ، وهو ما يظهره الجدول التالي :

الجدول رقم 11 : تطور عدد الطلبة المسجلين

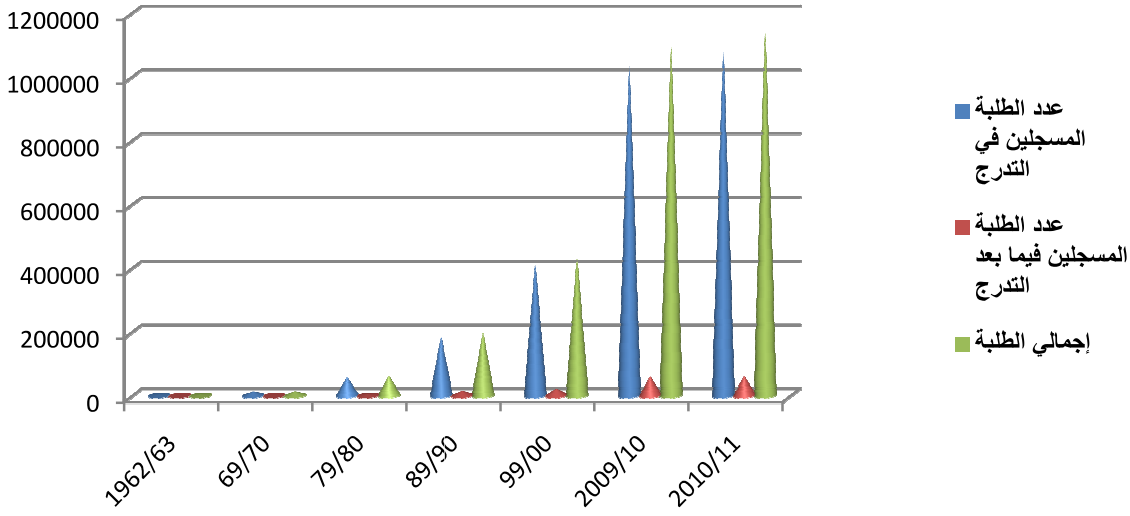
11/2010	10/2009	00/99	90/89	80/79	70/69	63/1962	
1077945	1034313	407995	181350	57445	12243	2725	عدد الطلبة المسجلين في التدرج
60617	58975	20846	13967	3965	317	156	عدد الطلبة المسجلين فيما بعد التدرج
1138562	1093288	428841	195317	61410	12560	*2881	الإجمالي

*من بينهم 820 جزائري و 2061 أجنبي .

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات من موقع وزارة التعليم العالي www.mesrs.dz

تظهر معطيات هذا الجدول في الرسم الموالي:

الشكل رقم 09: تطور عدد الطلبة المسجلين



المصدر : من اعداد الباحثة بناء على المعطيات السابقة

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن عدد الطلبة المسجلين تضاعف بـ 9 مرات في الفترة ما بين 1960-1970 ، و تضاعف بـ 4.5 مرات في العشرية الموالية 1970-1980 ، و 03 مرات في العشرية 1980-1990 ، أما العشرية 1990-2000 فقد تضاعف بـ 2.25 مرة وهي تقارب عدد مرات التضاعف للعشرية 2000-2010 إذ قدرت بـ 2.5 مرة. إن تناقص عدد مرات تضاعف العدد من عشرية لأخرى لا يعني بأي حال من الأحوال نقص في عدد المسجلين ، فإذا ما قدلرنا عدد مرات التضاعف خلال الخمس عشريات فهو يقارب 396 مرة وهي نسبة كبيرة جدا، ولعل ما يفسر هذا الإرتفاع هو زيادة فرص الإلتحاق بالتعليم العالي وسياسات الإصلاح المتبعة من طرف الدولة وذلك تكريسا لسياسات الإصلاح المتبعة من طرف الدولة و التي على رأسها ديموقراطية ومجانية التعليم العالي، دون إغفال الجانب الطبيعي و المتمثل في النمو الديموغرافي الذي شهدته الجزائر في العقود الماضية وما صاحبه من تطور في المنظومة الإجتماعية ككل ووعي المجتمع الجزائري بأهمية التعليم وهو ما يفسر الإكتظاظ الذي يشهده الطور الثاني والذي سينعكس بطبيعة الحال على قطاع التعليم العالي من خلال إرتفاع عدد الطلبة المسجلين .

كما لا يجب أن نغفل في هذا السياق الإرتفاع الملحوظ للإناث من تعداد عدد الطلبة للمؤسسات التعليم العالي حيث تشير الدراسات إلى أن نسبة الإناث إلى مجموع المسجلين قد إرتفعت من 23 % سنة 1972 إلى 50% سنة 2002 ، لتبلغ 59 % سنة 2011 ما يعكس بصورة واضحة نجاح سياسة ديموقراطية التعليم المتبناة من طرف الدولة .

إن تطور عدد الطلبة عبر العقود الماضية صاحبه تطور و تغير في المنظومة التعليمية الجامعية و ذلك من حيث عدد التخصصات ومستوى الشهادات ، فبعد أن كان التكوين يقتصر على 128 نوعا فقط سنة 2001 ، أصبح اليوم يتضمن ما مجموعه 2668 ليسانس معتمد و 1581 ماستر، وهذا طبعا بعد فتح المجال لنظام LMD المعتمد منذ سنة 2004 .

إلا أن هذا التوسع لم يقابله تغيير هيكلي كبير في تركيبة المجموعات الكبرى للإختصاص (مرحلة التدرج) ، إذ تظهر النسب المئوية للطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للإختصاص كما يلي :

الجدول رقم 12: النسب المئوية للطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للإختصاص

11-2010	10-2009	00-99	90-89	80-79	70-69	63-62	
%21	%19	%30	%47	%29	%24	%27	علوم دقيقة و تكنولوجية
% 08	% 08	%07	%07	%16	%01		علوم طبيعية /ع الأرض
%05	%05	%10	%16	%16	%31	%28	علوم طبية فيها البيطرة
%65	%68	%53	%30	%39	%44	%45	علوم إجتماعية و إنسانية
%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100	الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي WWW.MESRS.DZ

إن الحديث عن تطور عدد الطلبة المسجلين يقودنا بطبيعة الحال التطرق إلى عدد الطلبة المتخرجين (حاملي الشهادات) (مخرجات المنظومة) إذ تشير التقارير الصادرة عن وزارة التعليم العالي أن المنظومة أنتجت حوالي 2000000 حامل شهادة خلال 50 سنة حيث سجلت عشرية الستينات تخرج 3069 طالب ليلعب العدد في العشرية الموالية 40000 طالب ثم 600000 طالب في سنوات 2000 وعرفت سنة 2010 - 2011 تخرج 246400 طالب لتكون بذلك العشرية 2001 2011 قد حققت تخرج 1.393.000 طالب من حاملي شهادات مؤسسات التعليم العالي ويظهر تزايد عدد حاملي شهادات التدرج حسب المجموعات الكبرى للإختصاص كما يلي :

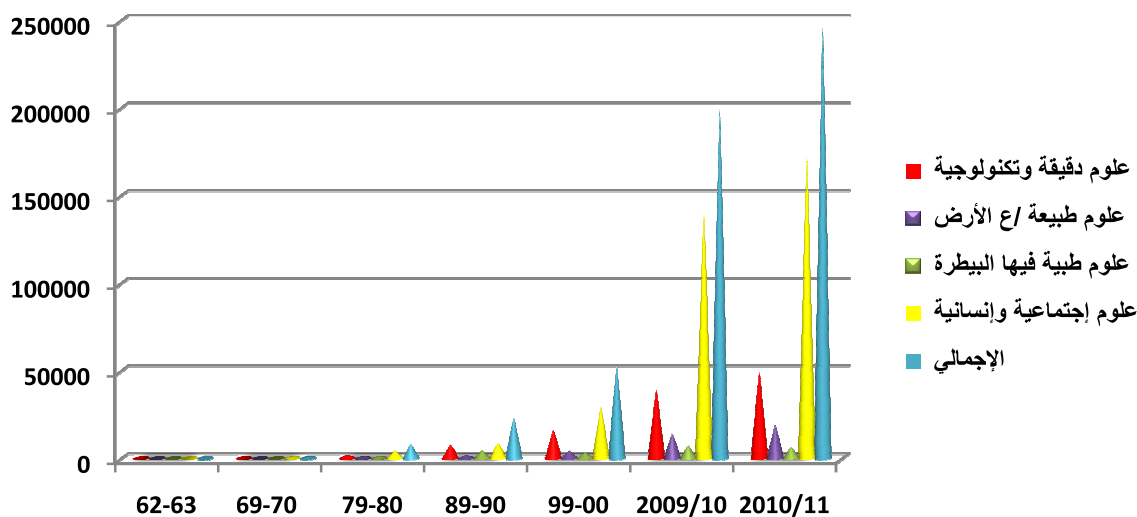
جدول رقم 13: تزايد عدد حاملي شهادات التدرج حسب المجموعات الكبرى للإختصاص.

11/2010	10/2009	00-99	90-89	80-79	70-69	63-62	
49400	39117	15997	7819	1981	156		علوم دقيقة و تكنولوجيا
19200	14186	4457	1800	529			علوم طبيعة /ع الأرض
6500	7258	3292	4475	1025	110	70	علوم طبية فيها البيطرة
171300	139206	29058	8823	4428	493	23	علوم إجتماعية و إنسانية
246400	199767	52804	22917	6963	759	93	الإجمالي
1/4	1/5	1/8	1/8	1/8	1/16	1/29	نسبة الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات موقع وزارة التعليم العالي.

ولتوضيح قراءة معطيات الجدول نقدم الرسم البياني التالي :

الشكل رقم 10 : تزايد عدد حاملي شهادات التدرج حسب المجموعات الكبرى للإختصاص



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على المعطيات السابقة

من خلال الرسم البياني نلاحظ هيمنة نسبة العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، تليها فيما بعد كل من العلوم الدقيقة و التكنولوجيا . ومن حيث التحليل الكمي للأداء (مقارنة عدد حاملي الشهادات بعدد المسجلين) فإن المعطيات تشير إلى تحسن واضح في هذا المجال حيث إنتقلت نسبة الأداء من 29/1 سنة 63 إلى 16/1 سنة 1970 لتتخفض سنة 1980 وتصبح 8/1 لتبلغ 4/1 سنة 2011 وهي نسبة مقبولة أن لم نقل جيدة . إن إرتفاع عدد حاملي الشهادات في طور التدرج صاحبه إرتفاع طبيعي لعدد الطلبة المسجلين فيما بعد التدرج حيث شهدت العقود الخمسة الماضية إنتقال عدد الطلبة في هذا الطور من 156 طالب سنة 63/62 إلى 60617 طالب سنة 2010-2011 و ذلك بتسجيل إرتفاع واضح عبر العقود السالفة وهو ما يظهر جليا في الجدول الموالي :

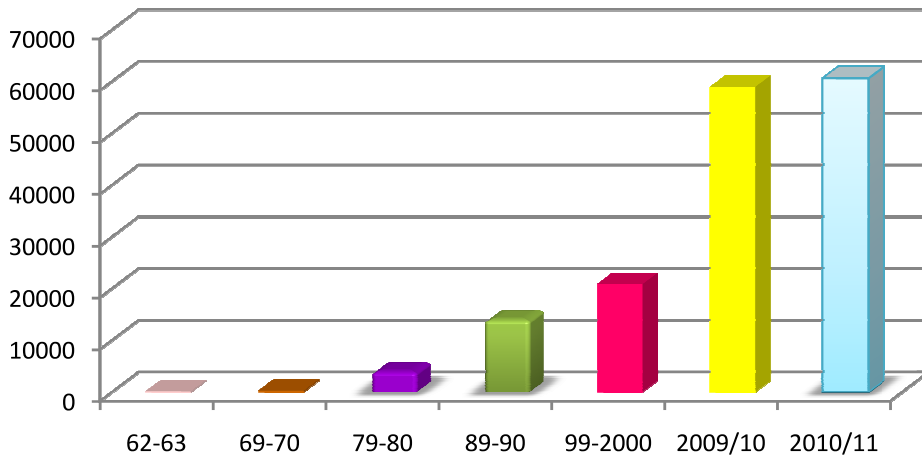
جدول رقم 14 : تزايد عدد الطلبة المسجلين لمرحلة ما بعد التدرج

الفترة	63-62	70-69	80-79	90-89	2000-99	10/2009	11/2010
تعداد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج	156	317	3965	13967	20846	58975	60617

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات موقع وزارة التعليم العالي

و يمكننا ترجمة هذا الجدول في الشكل التالي :

الشكل رقم 11: تزايد عدد الطلبة المسجلين لمرحلة ما بعد التدرج



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على المعطيات السابقة

كل المعطيات السابق ذكرها إنما تؤكد حقيقة مفادها الإهتمام الواضح الذي توليه الدولة لهذا القطاع بمختلف محاوره، فالحديث عن تزايد عدد الطلبة على مستوى ما بعد التدرج له عدة قراءات ايجابية منها ارتفاع عدد الأساتذة و الإطارات على المدى الطويل و المتوسط وهو الأمر الذي ترمي لبلوغه سياسات الحكومات في هذا القطاع .

2/ تطور عدد الأساتذة (التأطير البيداغوجي):

لا يمكن الحديث عن تطور قطاع التعليم العالي دون التطرق إلى تطور التأطير البيداغوجي الذي يرافق تطور عدد الطلبة عبر السنوات و بالنظر إلى طبيعة الوضع العام للدولة الجزائرية بعد الإستقلال فقد كان قطاع التعليم العالي يعاني عجزا فادحا في هذا الجانب ، حيث لجأت الدولة لسد العجز إلى الإعتماد على أساتذة أجانب ، في البداية إلا أن نسبة الجزائر ما فتئت ترتفع حتى قدرت بـ 91.57 % في السنة الجامعية 1983-1990 مقارنة بنسبة 72.27 % للسنة الجامعية 1980 - 1981 أي بارتفاع يقدر بنسبة تقارب 20 % لهذه العشرة¹، لتصل إلى 99.6 % سنة 1999-2000 تتوزع الهيئة التدريسية في التدريسية حسب الرتب إلى أستاذ، أستاذ محاضر ، أستاذ مكلف بالدروس وأستاذ مساعد و تظهر إحصائيات الوزارة المختصة تطور الهيئة التدريسية ونسبة الجزائر حسب الرتب للفترة 89-2001 في الجدول الموالي:

¹ - وزارت الجامعات : الحولية الإحصائية رقم 20. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1990 1991 ص 23.

الجدول رقم 15 : تطور الهيئة التدريسية و نسب الجزارة حسب الرتب

01-00	00-99	99-98	98-97	97-96	96-95	95-94	94-93	93-92	92-91	91-90	90-89	رتبة الهيئة التدريسية	
												السنوات	السنوات
	-	950	889	827	666	658	711	726	678	636	573	المجموع	أستاذ
	-	22	14	18	33	38	119	136	132	136	150	عدد الأجانب	
	-	97.7 %	98.4 %	97.8 %	95.0 %	94.2 %	83.3 %	81.3 %	80.5 %	78.6 %	73.8 %	نسبة الجزارة	
	-	1621	1495	1318	959	742	865	822	867	907	905	المجموع	أستاذ محاضر
	-	21	30	33	51	63	282	323	332	392	477	عدد الأجانب	
	-	98.7 %	98.0 %	97.5 %	94.7 %	91.5 %	67.4 %	60.7 %	61.7 %	56.8 %	47.3 %	نسبة الجزارة	
	-	6632	6366	5932	5205	4911	4659	4231	3055	2070	1958	المجموع	أمكف بالدروس
	-	2	2	3	6	1	29	8	30	8	26	عدد الأجانب	
	-	100%	100%	99.9 %	99.9 %	100%	99.4 %	99.8 %	99.0 %	99.6 %	98.7 %	نسبة الجزارة	
	-	6275	5564	5527	5040	5515	4988	5431	6072	7239	6839	المجموع	أستاذ مساعد
	-	23	22	23	28	32	77	154	296	454	538	عدد الأجانب	
	-	99.6 %	99.6 %	99.6 %	99.4 %	99.4 %	98.5 %	97.2 %	95.1 %	93.7 %	92.1 %	نسبة الجزارة	
	-	1991	1946	2197	2557	2767	2957	3140	3822	4319	4261	المجموع	مساعد
	-	5	6	8	10	8	17	14	19	14	34	عدد الأجانب	
	-	99.7 %	99.7 %	99.6 %	99.6 %	99.7 %	99.4 %	99.6 %	99.5 %	99.7 %	99.2 %	نسبة الجزارة	
	17780	17460	16260	15801	14427	14593	14180	14350	14494	15171	14536	المجموع	المجموع
	72	73	74	85	128	142	524	635	809	1004	1225	عدد الأجانب	
	99.6 %	99.6 %	99.5 %	99.5 %	99.1 %	99.0 %	96.3 %	5.6 %	94.4 %	93.4 %	91.6 %	نسبة الجزارة	

المصدر :- وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، "الحوالية الإحصائية رقم 29"، د.م.ج ، الجزائر ، 2000، ص ص 16- 18.

- C.N.E. S, "Projet de rapport national sur le développement humain", Alger décembre 2002, p 56.

تعكس معطيات الجدول الجهد المبذول من طرف الدولة للنهوض بمستوى التأطير وإستغلال الكوادر المحلية ، إذ نميز و بوضوح إرتفاع عدد الأساتذة المؤطرين على مدار العقود الخمس الماضية حيث تضاعف العدد بنسبة 2.3 مرة و هو ما يؤكد الجدول الموالي:

جدول رقم 16: تزايد عدد الأساتذة الدائمين

11/2010	10/2009	2000-99	90-89	80-79	70-69	63-62	
3186	2874	950	573	257	80	66	أستاذ التعليم العالي
		1612	905	463	112	13	أستاذ محاضر
4817	4562						أستاذ محاضر (أ)
2835	2352						أستاذ محاضر (ب)
		6632	1958				مكلف بالدروس
		6275	6839	2494	167	74	أستاذ مساعد
16681	15517						أستاذ مساعد (أ)
12101	11844						أستاذ مساعد (ب)
520	539	1991	4261	4283	483	145	أستاذ معيد
40140	37688	17460	14536	7497	842	298	العدد الإجمالي

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات موقع وزارة التعليم العالي

لقد كانت الهيئة التدريسية إلى غاية سنة 2007 تتشكل من 5 فئات أساسية .سبق ذكرها. وفي سنة 2008 تم سن قانون خاص بأساتذة التعليم العالي يعوض الفئات المذكورة سابقا بالفئات التالية :

أستاذ التعليم العالي - أستاذ محاضر أ - أستاذ محاضر ب - أستاذ مساعد أ - أستاذ مساعد ب .

يعتبر التأطير البيداغوجي عنصرا بالغ الأهمية في تفعيل سيرورة المنظومة التعليمية ، حيث يفترض أن يكون معدل التأطير معبرا عن مدى توفر الكفاءات اللازمة للعملية التعليمية ، حيث يحدد النمط العالمي معدل أستاذ لكل 12 طالب إلا أن الجزائر وبالرغم من المجهودات المبذولة لم ترقى بعد إلى هذا المعدل بإعتبار أن التزايد في عدد الطلبة أكبر بكثير من التزايد في عدد الأساتذة ، فمثلا بالنسبة للفترة 2003-2004 بلغت نسبة

التأطير أستاذ لكل 28 طالب¹، وهو ما يمثل ضعف التصنيف المعمول به عالميا، غير أن هذا لا ينفى الإهتمام البالغ الذي توليه الوصايا للحاق بالمنظومة العالمية في هذا المجال.

المطلب الثالث : البحث العلمي

يحظى البحث العلمي في مختلف دول العالم لا سيما المتقدمة منها باهتمام بالغ و مستويات مختلفة من الدعم الذي يقدم من مصادر متعددة، ذلك نظرا لأهمية البحث العلمي في إنتاج المعارف المفيدة و الجديدة التي تساهم في تنمية مجتمعات تلك الدول،

بصورة عامة و في مجال البحث العلمي فإن الجامعة يجب أن تولي الإهتمام بالبحث العلمي بنوعيه (الأكاديمي، التطبيقي) لأنه ضروري لنمو المعرفة و تقدمها و نشرها خاصة البحوث والدراسات التطبيقية التي تعتبر أكثر أهمية من سابقتها نظرا لميزتها السابق ذكرها، و عليه يفترض أن تتم هذه البحوث بالتنسيق بين الجامعات و المنظمات الصناعية التجارية و التربوية.

و في هذا السياق يوضح الدكتور " مراد بن أشنهو " أن الجامعة هي مؤسسة حساسة وجدت من أجل تحقيق أهداف ملموسة و تنموية للمجتمع الذي تنتمي إليه، فهي تتعامل مع المشاكل والاهتمامات الاجتماعية السياسية والاقتصادية، فكل مجتمع يخلق جامعتة الخاصة التي ترسم له أهدافه ، فالجامعة تعتبر مؤسسة تكوين لا تحدد أهدافها من طرف واحد و إنما أهدافها تحدد من طرف مجتمعتها الداخلي والخارجي الممثل في المجتمع².

بالنسبة للجزائر يمكننا القول البداية العملية في تنظيم البحث العلمي كانت مع ظهور وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في سنة 1970 ، إذ عملت هذه الأخيرة في إطار إستراتيجية إصلاح التعليم الذي شرع فيه سنة 1971، الى إحداث المنظمة الوطنية للبحث العلمي، والمجلس الوطني للبحث سنة 1973 وأسند إلى الأولى مهمة تنفيذ مشاريع البحث والى الثانية دور تحديد توجهات البحث، وإعداد المخطط الوطني للبحث بناء على متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية³.

من جانبها مديرية البحث التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي سطرت في المخطط الرباعي الثاني 1973-1977 مخططا وطنيا للبحث العلمي والتقني، يؤكد على ضرورة الإهتمام بالبحث كعامل تنمية واستقلالية تكنولوجية ، وفي ديسمبر 1983 تم حل المنظمة الوطنية للبحث العلمي كمؤشر عن دخول البحث العلمي في مرحلة إصلاحية جديدة ، حيث تم في سنة 1985 استحداث محافظة البحث العلمي و التقني

¹ - وزارة التعليم العالي ، "التأطير البيداغوجي الحصيلية و الأفاق" ، الجزائر .سبتمبر 2004، ص 15.

² -Mourad BENACHENHOU: Vers P'Université Algérienne. Réflexions pour une stratégie universitaire,Ed. OPU, Alger 1982,p26.

³ محمود بوسنة: "البحث العلمي ودوره في التنمية بالوطن العربي"، حوليات جامعة الجزائر، العدد12، 2000 ، ص58 .

و إلحاقها بالوزارة الأولى لإعطائها أكبر حيز من المسؤولية، إذ تم تشكيل فرق عمل من الخبراء للتشاور مع ممثلي القطاعات المختلفة من أجل تحديد حقيقة الطلب وبمكنا الإشارة الى أن هذه التجربة الجديدة في العمل أدت إلى تحديد عدد من البرامج الوطنية للبحث العلمي ذات الأولوية، ولقد تم فعلا إعداد برامج وطنية في 20 مجال منها المناجم، الفوسفات، الحديد، الإلكترونيك، الفلاحة، الصحة التريبة، وهكذا تعتبر محافظة البحث العلمي والتقني أول هيئة بحثية تحديد البرامج الوطنية ذات الأولوية وبالإضافة الى ذلك عملت على تكوين عدة مخابر على مستوى الجامعات وإنشاء كل من مركز البحث الاقتصادي التطبيقي والتنمية، (ما يقارب 400 مشروع بحث)¹.

في سنة 1986 تم استحداث المحافظة العليا للبحث التي تمثل دمج بين محافظة البحث العلمي والتقني وبين محافظة الطاقات الجديدة، تم إلحاقها برئاسة الجمهورية، ليتم في نفس السنة وضع قانون قطاع البحث الذي به تأسست هيئة الباحثين الدائمين .

في سنة 1990 كان عدد الفرق المشكلة 500 فرقة تضم حوالي 3500 أستاذ ، وهو ما يدل على الإرادة الواضحة للدولة لتدعيم البحث العلمي، وتجسدت هذه الإرادة سنة 1998، بإصدار قانون توجيهي و ببرنامج خماسي متعلق بالبحث العلمي و التطوير التكنولوجي تحت رقم 89-11 المؤرخ في 22 أوت 1998 الذي من بين أهم أهدافه²:

- ضمان ترقية البحث العلمي و التطوير التكنولوجي ،بما في ذلك البحث الجامعي ،
- تدعيم القواعد العلمية و التكنولوجية للبلاد،
- تحديد الوسائل الضرورية للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي و توفيرها ،
- رد الإعتبار لوظيفة البحث داخل مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي والمؤسسات المعنية بالبحث وتحفيز عملية تقيم نتائج البحث،
- دعم تمويل الدولة للنشاطات المتعلقة بالبحث العلمي والتطوير التكنولوجي ، وعلى المستوى المؤسساتي و التنظيمي فإن هندسة التنظيم المحدد في القانون التوجيهي المذكور تتمثل في :
- هيئات إعداد و تسطير السياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- هياكل ترقية و تنفيذ البحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

على العموم يظهر التطور المؤسساتي للبحث في الجزائر من سنة 1962 إلى سنة 2012 في الجدول الموالي:

¹ - المرجع السابق ص 59.

² - القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي 1998-2002، المؤرخ في 22 أوت 1998 ،الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 64، ص 4.

جدول رقم 17: تطور مؤسسات البحث في الجزائر

سنة الحل	الوصاية	سنة التأسيس	الهيئة
1968		1963	مجلس البحث
1971		1968	هيئة التعاون العلمي
1973		1971	المجلس المؤقت للبحث العلمي
1983	وزارة التعليم العالي	1973	الهيئة المؤقتة للبحث العلمي
1986	رئاسة الجمهورية	1982	محافظة الطاقات الجديدة
1986	الوزارة الأولى	1984	محافظة البحث العلمي و التقني
1990	رئاسة الجمهورية	1986	المحافظة العليا للبحث
1991	الوزارة الأولى	1990	الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث و التكنولوجيا
1991	الوزارة الأولى	1991	الوزارة المنتدبة المكلفة بالبحث و التكنولوجيا و البيئة
1992	وزارة الجامعات	1991	أمانة الدولة للبحث
1993	وزارة التربية الوطنية	1992	أمانة الدولة
1994	وزارة التربية الوطنية	1993	الوزارة المنتدبة المكلفة بالجامعات و البحث
إلى يومنا هذا	وزارة التعليم العالي و البحث العلمي	2000	الوزارة المنتدبة لدى وزارة التعليم العالي و البحث العلمي المكلفة بالبحث العلمي
إلى يومنا هذا	وزارة التعليم العالي و البحث العلمي	2008	المديرية العامة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي

المصدر : موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

بالنسبة للإنجازات فقد سمحت عملية تنفيذ المخطط الخماسي الأول المصحوبة بترتيبات القانون رقم 98-

11 ذات الصلة الوثيقة بالموضوع بتحقيق ما يلي¹:

- إنجاز 27 برنامجا وطنيا للبحث من أصل 30 مخطط لها .
- إنشاء 27 وحدة قطاعية من أصل 27 دائرة وزارية معنية.
- استحداث 640 مخبر بحث في مؤسسات علمية.

¹ وزارة التعليم العالي و البحث العلمي: "التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر :50 سنة في خدمة التنمية 1962-2012"، مرجع سابق ، ص ص 91-93.

- ترقية 16 مركز بحث إلى مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وتكنولوجي ،واستحداث وحدتي بحث.
- استحداث الوكالة الوطنية لتنمين نتائج البحث .
- استحداث ثلاث ذات طابع اقتصادي تابعة للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي.
- إشراك أكثر من 13700 أستاذ باحث و 1500 باحث دائم من أصل 16000 محتملين .
- إنشاء هياكل قاعدية للبحث تخص برامج تكنولوجيا الإعلام والإتصال ، تكنولوجيا الفضاء التكنولوجية الحيوية، الطاقات المتجددة، الصحة ، الفلاحة ،التغذية والمجتمع والسكان،العلوم الإجتماعية والإنسانية .

المطلب الرابع : تمويل القطاع

يعتبر التمويل حجما ومصدرا و آلية من أعقد المشكلات التي تواجه النشاط التعليمي الجامعي إذ أن مراحل الإنفاق على التعليم العالي من طرف الحكومة الجزائرية عرفت العديد من الضغوطات التي أثرت بشكل كبير على مخصصات التمويل، لكونه منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالمنظومة الكلية بمختلف عواملها الاقتصادية ، الإجتماعية، السياسية أو التربوية تنظيمية،صف إلى ذلك ارتكاز تمويل التعليم العالي في الجزائر على مجانية التعليم و تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، فحسب القانون المعمول به في الجزائر فان التعليم حق تكفله الدولة، وتشرف عليه من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي ، وحسب الدستور فان التعليم في مؤسسات الدولة مجاني في مراحلها المختلفة، وبذلك يعتبر مبدأ مجانية التعليم من المبادئ الأساسية التي أقرها الدستور، و تلتزم الدولة بتحقيقه، وعليه فالفرصة متاحة لكل فرد بما يتناسب مع قدراته و إمكاناته العلمية في البقاء بالمنظمة التعليمية أطول مدة ممكنة ففرصة التعليم متاحة لكل فرد راغب في مواصلة التعليم باعتباره حق لكل مواطن، بغض النظر عن عمره أو موقعه الاجتماعي أو الجغرافي، وبما حصل عليه من شهادات، مادام راغبا وقادرا على متابعة المستوى التعليمي الذي يختاره.

إن إلقاء نظرة متفحصة عن أساليب و مصادر تمويل المؤسسات الجامعية بالجزائر تبين أن هذه الأخيرة تسير وتمول بواسطة المساعدات التي تقدمها لها الخزينة العامة. ضمن الإعتمادات المالية المخصصة لمرفق التعليم العالي ولعل السبب في ذلك يرجع بالأساس إلى الاختيار السياسي و الإيديولوجي الذي تبنته الجزائر غداة الاستقلال ، وكذلك إلى التصنيف القانوني للجامعات الذي يضعها ضمن المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، فالدولة و بالرغم من دعمها لهذا القطاع ، من خلال التطور الحاصل في ميزانيته و الناتج عن تطور ميزانية الدولة ، إلا أنها في حقيقة الأمر تواجه صعوبة في تمويل القطاع بالقدر اللازم ، فقد كان للتوسع الديمغرافي ، ديمقراطية التعليم ، مجانية التعليم العالي و تزايد عدد الطلبة السبب الأساسي الذي تطلب التوسع في الهياكل و المؤطرين و الوسائل المادية، كل هذه العوامل أضحت تشكل ميزانية ضخمة على عاتق الميزانية

العامّة دفعت إلى إدخال تعديلات على كيفية إدارة و تمويل المؤسسة الجامعية الهدف منها هو فتح الجامعة على محيطها والبحث عن مواردها الذاتية و تثمين مجهودها العلمي و المعرفي قصد الوصول في نهاية الأمر إلى تخفيف بعض العبء على ميزانية الدولة، و سعيا إلى التفتح بالجامعة أكثر على محيطها من خلال ما يعرف بالشراكة الجديدة المبنية على التنافس و اقتصاد السوق و في إطار التوجه العام للبلاد قدم المرسوم 98-253 مؤرخ في 24 ربيع الثاني 1419 الموافق لـ 17 غشت 1998 المادة 38 في الباب المتعلق بموارد الجامعة أن هذه الأخيرة تتمثل خصيصا في مداخل الخدمات ، الدراسات ، البحث والخبرات التي تقوم بها الجامعة القروض والتخصصات الاستثنائية وكل الموارد الأخرى الناتجة عن نشاطات الجامعة ذات الصلة بموضوعها¹.

وحسب المادة -36- من نفس المرسوم فان الجامعة و بالإضافة إلى تحصيلاتها لحقوق تسجيل الطلبة يمكنها تأدية خدمات و خبرات بمقابل عن طريق عقود و اتفاقات كاستغلال براءات الاختراع والمتاجرة بمنتجات نشاطها المختلفة .

تسجل الإعتمادات المالية المخصصة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي منذ الفترة 2000 إلى الفترة 2014 تطورا ملحوظا و هو ما يوضحه الجدول الموالي :

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 98-253 ، المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1419 الموافق لـ 17 أوت 1998، الصادر بالجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 60 .

الجدول رقم 18 : حجم ونسبة الإنفاق على التعليم العالي من سنة 2000-2014 (الوحدة دج)

السنة	الميزانية الإجمالية	حجم الإنفاق على التعليم العالي	نسبة الإنفاق على التعليم العالي
2000	965.328.164.000	38.580.667.000	%3.99
2001	836.294.176.000	43.591.873.000	% 5.21
2002	1.050.166.167.000	58.743.195.000	% 5.59
2003	1.141.685.900.000	63.494.661.000	% 5.56
2004	1.200.000.000.000	66.497.092.000	% 5.54
2005	1.200.000.000.000	78.381.380.000	% 6.53
2006	1.283.446.977.000	85.319.925.000	% 6.64
2007	1.574.943.361.000	95.689.309.000	% 6.07
2008	2.017.969.196.000	118.306.406.000	% 5.86
2009	2.593.741.485.000	154.632.798.000	% 5.96
2010	2.837.999.823.000	173.483.802.000	% 6.11
2011	3.434.306.634.000	264.582.513.000	% 7.7
2012	4.608.250.475.000	277.173.918.000	% 6.01
2013	4.335.614.484.000	264.582.513.000	% 6.1
2014	4.714.452.366.000	270.742.002.000	% 5.74

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على قوانين المالية للسنوات 2000-2014 الصادرة في الجرائد

الرسمية للجمهورية الجزائرية .

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الإعتمادات المخصصة لميزانية التعليم العالي والبحث العلمي شهدت ارتفاعا واضحا في مختلف السنوات المحددة في الجدول باستثناء سنتي 2013 و 2014 أين انخفضت نوعا ما قيمة الإعتمادات مقارنة بسنة 2012 التي مثلت أفضل سنة من حيث مبلغ الإعتماد الممنوح ، إلا أنه و بمقارنة نسبة الإعتمادات الممنوحة من الميزانية الإجمالية نلاحظ تذبذب في هذه الأخيرة ، و أحسن نسبة كانت سنة 2011 بـ 7.7% .

تمثل العلاقة بين ميزانية التعليم العالي والميزانية العامة للدولة المجهود النسبي لهذا القطاع، مقارنة بمجهودات الدولة لباقي القطاعات الاقتصادية الأخرى، ومهما يكن فإن مقارنة ميزانية التعليم العالي والبحث العلمي بالنسبة للميزانية العامة للدولة من المؤشرات التي لها دلالاتها في نوع الجهد الذي تبذله هذه الأخيرة في نشاطها التعليمي، وكذا مقدار تدخل الحكومة في تمويل التعليم العالي¹ .

انطلاقا من هذا فإن المعطيات الواردة في الجدول تدل على مجهودات الدولة الجزائرية في النهوض بقطاع التعليم العالي من خلال محاولة توفير تمويل مناسب لتطورات القطاع ، إلا أن هذا لا يمنعنا من الإقرار بالوضع الصعب الذي تعانيه الدولة الجزائرية فيما يتعلق بتمويل مختلف القطاعات من بينها قطاع التعليم العالي الذي و بالرغم من الزيادات الملموسة في تمويله، إلا أن الواقع يؤكد أن تمويل ميزانية التعليم العالي بالمعطيات الكمية لتطور القطاع و متطلباته أضحي يشكل ميزانية ضخمة على عائق الميزانية العامة للدولة ، مما جعل الحكم على فعالية التمويل وكفايته مقارنة بتطورات أعداد الطلبة وما تبعها من ضرورة الرفع من التغطية البيداغوجية والإدارية بمختلف هياكلها المادية و البشرية يتسم بالسلبية .

¹ عبد الله زاهي رشدان، " اقتصاديات التعليم"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2001، ص 161.

المبحث الثالث : إصلاح قطاع التعليم العالي و تبني نظام LMD

يعتبر قطاع التعليم العالي من بين القطاعات المهمة في سياسة الدول، ومن هذا المنطلق تسعى الدولة الجزائرية إلى إصلاحه من أجل مسايرة التطورات العالمية، وهذا بمحاولة الرقي بالجامعة الجزائرية للعالمية وذلك في سياق بناء مشروع مستقبلي يعتمد على الاستفادة من تكوين عالي نوعي يخدم سوق العمل من جهة من حيث إمداده برأسمال كفى قادر على التجديد والإبداع، وهو ما سيخدم بطبيعة الحال تطلعات الطالب بعد التخرج في الحصول على منصب شغل، إذ أن الهدف العام من الإصلاح هو العمل على تحسين مخرجات القطاع لمواكبة احتياجات سوق العمل وخدمة التنمية وتطلعات المجتمع.

سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على أسباب الإصلاح، ثم نعرض مضمون هذا المشروع لنحاول في الأخير إعطاء نظرة تقييمية له .

المطلب الأول: أسباب الإصلاح

إن الدارس لأنظمة التعليم العالي في العالم، يجد أن كل نظام تعليمي في أية دولة وضع ليستجيب إلى تحقيق غايات اجتماعية وثقافية واقتصادية وحتى سياسية، ولقد نشأ نظام L.M.D ليسانس ماستر، دكتوراه في البلدان الأنجلوساكسونية بهدف تحسين نوعية التعليم العالي وهو نظام معتمد منذ زمن طويل في جامعات أمريكا الشمالية وكندا والجامعات البريطانية، وانتقل تطبيق هذا النظام إلى أوروبا في السنوات الأخيرة ابتداء من 1998 في جامعة السربون الفرنسية وهو ما فتح المجال لـ 40 وزارة أوروبية للشروع في إصلاح منظومتها الجامعية والعمل على جعلها متقاربة بهدف خلق فضاء جامعي أوروبي موحد في 2010¹.

وبالنظر إلى واقع الجامعة الجزائرية ومقارنتها بمثيلاتها في باقي الدول تبين أن هذه الأخيرة لم ترق إلى تحقيق الطموحات المستهدفة في ظل التغيرات العالمية، وهو ما فرض إعادة النظر في بعض معطيات هذه المنظومة، وهو ما أفرز اختيار الدولة لتبني نظام ل.م.د الذي جاء نظرا لتشخيص جاء بعد معاينة و تشخيص معمق لمنظومة التكوين العالي انتهيا إلى²:

- وجود اختلال هيكلي تراكم عبر السنين جعل الجامعة الجزائرية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

¹ - منصور الزين : "الرهانات الأساسية لتفعيل الإصلاح الجامعي الجزائري في تجسير الفجوة بين التعليم و سوق العمل"، مقالة منشورة في التعليم العالي العربي و سوق العمل، ضمن أعمال مؤتمر استراتيجيات التعليم العالي و تخطيط الموارد البشرية، الأردن، أبريل، 2013، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013، ص 286.

² - شبايكي سعدان : "آثار الاقتصادية و الاجتماعية لنظام التعليم العالي ل.م.د"، مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدينة، العدد 5، جويلية 2011، ص ص 10-11.

- عدم قدرة التكوين العالي على الاستجابة بنجاحة إلى التحديات التي فرضها التطور غير المسبوق للتكنولوجيات و ظاهرة عولمة الاقتصاد والاتصال

و أخذاً في الاعتبار ما يلي :

- العلاقات الدولية التي فرضت وجود قواسم مشتركة اقتصادية وثقافية بين أمم العالم.
- التجارب الناجحة التي أثبتت نجاحة اعتماد إصلاحات عميقة في منظومة التكوين تستلهم من نجاحات الآخرين.

جاء في مخطط إصلاح المنظومة التربوية أنه بات من الضروري " إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتسيير البيداغوجي " و تشمل إختلالات المنظومة الجامعية عدة مستويات¹:

✓ في مجال الإستقبال والتوجيه وانتقال الطلبة:

يلاحظ في هذا المجال ما يلي:

- يعتمد الإلتحاق بالجامعة على نظام توجيه مركزي عرف بمحدوديته وتسبب في خيبة أمل مشروعة وأدى إلى إنسدادات تجسدت في النسبة العالية للراسبين وإقامة مطولة للطلبة.
- نمط انتقال سنوي يفتقر إلى المرونة أفرز تسريبات معتبرة زادت من حدتها الآثار السلبية لإعادة التوجيه التي تنتهي عادة بالرسوب.
- نظام تقييم أثقل وعطل التحقيق الفعلي للبرامج التعليمية.
- توفير تكوين في السنوات الأولى من الجامعة لا يتلاءم و مختلف شعب البكالوريا.

✓ في مجال هيكلية التعليم و تسييره: يلاحظ ما يلي :

- هيكلية أحادية النمط.
- مسارات تكوين مغلقة.
- تسيير غير عقلاني للزمن البيداغوجي بسبب الحجم الساعي المثقل ودورات الامتحانات المضاعفة والمطولة التي تعيق الطالب على العمل الفردي وتقليص ساعات التدريس بسبب الأوقات الضائعة .

¹ -وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : "ملف إصلاح التعليم العالي"، جانفي 2004، ص ص 4-5.

✓ في مجال الشهادات والتأطير والتأهيل المهني : يلاحظ ما يلي :

- نسبة تأطير غير كافية نجمت عن مردودية ضعيفة فيما بعد التدرج وعن التسرب المعتبر لهجرة الأساتذة الباحثين .
 - تكوين قصير المدى غير جذاب وغير مرغوب فيه كونه لم يحقق الأهداف التي أنشئ من أجلها (تكوين الإطارات المتوسطة) بسبب عدم وضوح القانون الخاص والإمكانات وفرص التشغيل التي لم يتم التعبير عنها بوضوح من طرف المتعاملين الاقتصاديين .
 - لم تسمح التكوينات الأحادية الاختصاص من الحصول على ثقافة عامة وتكوين متنوع قابل للتكيف مع الظروف المهنية .
 - يتضح أنّ الإصلاح الذي سيشرع في تطبيقه يجب أن يشمل كل من هيكلية التكوين ومحتويات البرامج البيداغوجية لمختلف المناهج والتنظيم البيداغوجي وطرائق التوجيه والتقييم وانتقال الطلبة وتنظيم وتسيير مختلف الهيئات البيداغوجية والبحث تعد هذه المواضيع أهم محاور الورشات ذات الأولوية التي يجب على الجهات الوصية أن تشرع في إنجازها. هذه الإصلاحات تمثل ضرورة ملحة ولا يمكن أن تتحقق إلا بما يلي¹:
 - خلق تلاؤم بين المتطلبات الشرعية لديمقراطية الالتحاق بالتعليم العالي وضرورة تكوين نوعي.
 - إعطاء المعنى الحقيقي لمفهومي الأداء و التنافس.
 - ترسيخ قواعد الاستقلالية الحقيقية للمؤسسات وفق قواعد التسيير الحسن .
 - السماح للجامعة الجزائرية بان تصبح قطبا للإشعاع الثقافي و العلمي من جديد كما كانت عليه، على المستوى الجهوي والدولي .
 - المساهمة في التنمية المستدامة للبلاد .
- و تلخص وزارة التعليم العالي الأهداف المتوخاة من هذا الإصلاح في² :
- تكوين نوعي مع الأخذ بعين الاعتبار الطلب الاجتماعي في الدخول للجامعة.
 - إقامة ارتباط وثيق بين الجامعة والمحيط الاجتماعي-الاقتصادي عن طريق تطوير كل التفاعلات الممكنة بينهما.

¹- المرجع السابق : ص 3.²-MESRS :Presentation ,Evaluation et Habilitation des Offres de Formation dans le Cadre du Dispositif L.M.D Circulaire N0 7,Alger ,2005,p10.

- تطوير آليات التكيف مع النمو المطرد للمهن .
- التوجه أكثر نحو التفتح على التطور العالمي بالخصوص ما يتعلق بالعلوم و التكنولوجيا.
- إقامة التعاون الدولي مع تنويعه تبعا للأشكال الأكثر ملائمة.

المطلب الثاني : عرض مشروع نظام L.M.D

لقد بدأ التحول تدريجيا في مجال التكوين إلى نظام LMD، المعروف بنظام ليسانس ماستر دكتوراه

في هيكلته على ثلاث مراحل تكوينية، تتوج كل واحدة منها بشهادة جامعية¹ :

- مرحلة أولى: ويقصد بها شهادة البكالوريا + 3 ، وتتوج بشهادة الليسانس.
- مرحلة ثانية: ويقصد بها شهادة البكالوريا + 5 ، وتتوج بشهادة الماستر.
- مرحلة ثالثة : ويقصد بها شهادة البكالوريا + 8 ، وتتوج بشهادة الدكتوراه.

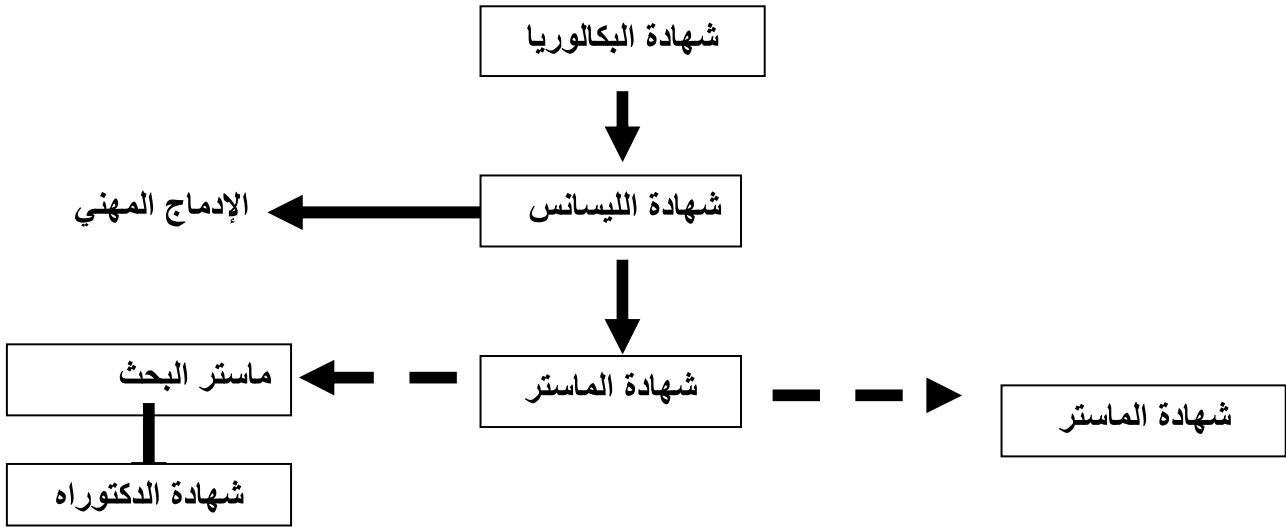
في كل مرحلة من هذه المراحل تنظم المسارات الدراسية في شكل وحدات تعليم تجمع في سداسيات لكل مرحلة، وتتميز وحدة التعليم بكونها قابلة للاحتفاظ والتحويل، وهذا يعني أن الحصول عليها يكون نهائيا و يمكن استعماله مسار تكويني آخر .

كما يمكن هذا الاحتفاظ وهذا التحويل من فتح معابر بين مختلف المسارات التكوينية ويخلق حركية لدى الطلبة الذين بإمكانهم متابعة الدراسة في مسار تكويني جامعي ناتج عن اختيارهم. هذا ويكون الانتقال سداسيا . تهدف مسارات شهادة الليسانس والماستر أساسا إلى اكتساب معارف ومهارات لازمة لكل من التأهيل لمهنة ما وبحوزته تكوينا مزدوجا، كما يفرز هذا النظام مخططا عاما يسمح بتوجيه تدريجي ومضبوط من خلال تنظيم محكم للتعليم وملاحق التكوين ويتوج هذا التكوين بشهادة دكتوراه بعد تحضير رسالة بحث.

ويظهر الرسم البياني لنظام " ل.م.د" كما يلي :

¹- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي: "ملف إصلاح التعليم العالي"، مرجع سابق ، ص 7.

الشكل رقم 12: الرسم البياني العام لنظام " ل م د "



المصدر: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : "ملف إصلاح التعليم العالي"، جانفي 2004، ص 9.

زيادة على الفوائد التي توفرها هيكلية التكوينات ، كونها بسيطة وواضحة القراءة وتقتصر على ثلاث شهادات، يركز النظام الجديد " ل م د " على رؤية أكثر انسجاما بخصوص توفير التكوينات تكون هذه العروض على شكل " مجالات " وتنظم في شكل مسارات نموذجية .

إن العرض الجديد للتكوينات منظم داخل مجالات كبيرة و المجال عبارة عن تجمع تخصصات عدة على شكل مجموعة منسجمة من ناحية المنافذ المهنية التي تؤدي إليها نذكر على سبيل المثال، نموذج من المجالات أو عائلات الشعب¹:

- العلوم الإنسانية والاجتماعية .
 - العلوم الاقتصادية والتجارية والمالية والتسيير .
 - العلوم الدقيقة والتكنولوجيا (الرياضيات، الإعلام الآلي، الفيزياء، الكيمياء وعلم الهندسة) .
 - علوم الصحة (الطب، الصيدلة، طب الأسنان والبيطرة) .
- ضمن كل المجالات، تعرف بعض المسارات النموذجية التي هي عبارة عن تخصصات أو إختيارات.

¹- المرجع السابق: ص 10.

ينظم التعليم العالي في سداسيات تتضمن وحدات تعليمية، تجمع التكوينات في ميادين .يعد ميدان التكوين بناءا متجانسا يغطي عدة تخصصات، لا يقاس التعليم والتكوين المحصلين في النظام التعليمي الجديد بسنوات الدراسة وإنما بأرصدة إذ يجب¹:

- اكتساب 180رصيدا للحصول على شهادة الليسانس .
 - اكتساب 180رصيدا خاصة بشهادة الليسانس زائد 120 رصيда خاصة بدراسات الماستر للحصول على شهادة الماستر. وذلك لأن التسجيل في الماستر مشروط بالحصول على شهادة الليسانس أي تحصيل الأرصدة الخاصة بشهادة الليسانس و المقدرة بـ 180رصيدا.
- تتكون كل سنة دراسية من سداسيين، يضم كل سداسي ثلاثة وحدات تعليمية ممثلة في وحدة تعليمية أساسية و تتشكل من المواد التعليمية المتعلقة مباشرة بالتخصص المدروس ويعد اكتسابها خلال السنة ضروريا للانتقال للسنة الموالية، أما الوحدة التعليمية الاستكشافية فتضم مواد أقل أهمية بالنسبة للتخصص المعني و لكنها تعمق معارف الطالب خلال مشواره الدراسي ، و أخيرا وحدة تعليمية تقاطعية للثقافة العامة وتتضمن مواد تسهل للطالب اكتساب المعارف كاللغات الأجنبية بشكل عام، الإعلام الآلي بالنسبة للتخصصات خارج مجال العلوم التكنولوجية .تتكون كل وحدة تعليمية من مواد تعليمية خاصة بالمسار الدراسي المعني، ترجح المواد التعليمية بمعاملات ترجيح حسب أهمية المادة للتخصص المدروس، كما أنه ترفق كل مادة برصيد يحدد حسب أهمية المادة بالنسبة للتخصص المدروس، تجدر الإشارة إلى أن مجموع أرصدة كل سداسي هو ثلاثون رصيда.
- تعد الأرصدة وحدة حساب تسمح بقياس عمل الطالب خلال السداسي (دروس، أعمال موجهة أعمال تطبيقية، تربص، بحث، عمل شخصي وكما أن الأرصدة تعد قابلة للاكتساب والتحويل من مسار لآخر. نشير إلى أنه إذا تحصل الطالب على المعدل 20/10 فقد اكتسب رصيда المادة .يتحدد انتقال الطالب من سنة لأخرى بعدد الأرصدة المحصلة خلال السنة الدراسية، و نشير إلى أن الانتقال يكون سنويا لا سداسيا.

¹- الوافي الطيب : "تطبيق النظام التعليمي الجديد في L.M.D كأساس لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية" ،ورقة مقدمة ضمن المؤتمر السنوي السابع لضمان الجودة في التعليم، منشورات المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم ، القاهرة 2-3 سبتمبر 2012 ، ص 122.

المطلب الثالث : تقييم مشروع الإصلاح

بالرغم من أنّ مشروع الإصلاح هدفه الرقي بجودة مخرجات التعليم الجامعي بصورة أولى والمشاركة في تنمية المجتمع من خلال إمداده بالرأسمال الكفاء من جهة أخرى، إلا أن استيراد هذا المنهج من دول أخرى كنتيجة لإفرازات العولمة دون أن يكون وليد البيئة الاجتماعية الحضارية الجزائرية يجعلنا نتساءل عن فعالية هذا النظام ومدى ملائمته لخصائص الواقع المحلي للقطاع بجميع معطياته المالية و المادية و البشرية ، إذ لا يمكن إنكار أنه و بالرغم من تبني هذا النظام منذ 2004 إلا أن نتائجه الفعلية لم نلمسها بعد ، و نستطيع أن نقول أنه لا يزال في مرحلة تجريبية .

فالحديث عن مزايا هذا النظام يمكن تحديدها من خلال مكامن القوة المتمثلة في :

- الإرادة القوية للدولة لعصرنة القطاع وتطوير نظام التعليم.
- تدعيم التأطير من خلال التكوين بالخارج والاهتمام بالتكوين في الدكتوراه من خلال مدارس الدكتوراه.
- تطور عدد المقاعد البيداغوجية.
- تطور عدد مخابر البحث الذي تجاوز 1200 مخبر.
- تطور عدد الهيئة البيداغوجية.

وتقر دراسة الأستاذ الدكتور شبايكي سعدان أنّ انتهاج نظام ل.م.د يسمح بتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المتوخاة من هذا النظام و التي ستخدم لا محال مختلف القطاعات بالدولة.

فالمتتبع لواقع هذا النظام وواقع الأفكار النظرية التي يقوم عليها يلمس لا محالة عدم التوافق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون، ونحن نرى أن السبب الرئيسي في ذلك هو عدم توفر الأرضية المناسبة بكافة معطياتها سواء البيداغوجية، المالية، المادية أو الإدارية، حيث تم الشروع في تطبيق النظام دون توفير ما يتطلبه من معطيات في الجوانب المذكورة ومن هذا المنطلق نحن نرى أنه لا بد من إعادة النظر في العديد من النقاط التنظيمية والإستراتيجية من خلال ضرورة تحديد خطة مستقبلية تستشرف التطورات الممكن حصولها فيما يتعلق بتطور عدد الطلبة ومدى توفر التغطية البيداغوجية والإدارية الكافية والتحديد المدروس لمتطلبات سوق العمل وعلاقته بمخرجات القطاع وهو ما يتم العمل به في الدول الأوربية المتبعة لهذا النظام.

وفي هذا السياق يقر الباحثون في هذا الموضوع بأن نجاح هذا المشروع مقرون بتوفر مجموعة من

المعطيات نذكر من بينها:

- عدم تجاهل خصوصية الواقع الجزائري، وجعله موضوعا للفهم والتحليل للتمكن من تنفيذ إصلاح يجمع بين المستورد و الواقع الاجتماعي الجزائري وفي هذا الإطار يكون من المهم جدا أن نحدد بدقة أهداف المجتمع الذي نأمل في بناءه ومعالم المسار التنموي الذي نعمل على تحقيقه حتى يترسم هذا الإصلاح بمعالم جزائرية، وهو ما من شأنه أن يساعد في إنتاج رأسمال بشري جزائري قادر على مواجهة التحديات والتغيرات¹.
- التخفيف من المركزية و أخذ بمفاهيم جديدة من اللامركزية تحرر الطاقات المحلية وتبني التجريب قبل التعميم.
- الاهتمام بالكيف في تناغم مع الكم والإقلال من المقاييس وإدخال مقاييس عصرية ومستقبلية عبر تنويع مصادر التعلم.
- مضاعفة موازنة التعليم عموما والعالي خصوصا ذلك أن جودة التعليم ترتبط بالقدرة على التمويل والإنفاق من أجل مؤسسات تعليم عالي ذات فضاءات وتجهيزات وتقنيات متقدمة وكونين يحصلون على رواتب مجزية متناسبة مع متطلبات العمل والحياة.
- التغيير في ثقافة التعليم وثقافة التقييم وثقافة الانضباط.
- الاهتمام بالتكوين المستمر للمكون ليكون قادرا على توجيه أهداف النظام التعليمي وفلسفته في اتجاه تكوين العقلية المستقبلية المبدعة والتزويد بالمهارات والمعارف التي تمكن من التعاطي مع مشكلات المستقبل .

¹ منصورى الزين :مرجع سابق ، ص 294.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق بنوع من التحليل لواقع الحكم الراشد بالجزائر وكذا واقع قطاع التعليم العالي وذلك من منظور كلي ،
 فبالنسبة للحكم الراشد ومن أجل تحسين الحكم المحلي ومكافحة الفساد، وتجسيد الأهداف الإنمائية للدولة الجزائرية عملت هذه الأخيرة على تبني مفهوم الحكم الراشد، وكانت السباقة إفريقيا وعربيا في الإهتمام بتكريسه وهو ما تجسد في الخطابات الرسمية و كذا كونها من بين الدول المؤسسة لهيئات النيباد و الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء في إفريقيا ، والتي قدمت لها الجزائر تقريرين في سياق تطبيق و تقييم مشروع الحكامة بها حيث شمل التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني للحكامة للفترة 2009-2011 التطورات الحاصلة في مجال الحكامة السياسية و إدارة المؤسسات وكذا التنمية الإجتماعية و الإقتصادية، إلا أن واقع تطبيق الحكم الراشد حسب مؤشرات و دراسات البنك الدولي لم تكن في مستوى تطلعات الدولة الجزائرية و الهيئات الدولية الداعمة لهذا التوجه ، إذ كشفت معظم التقارير عن تدني مستوى مؤشرات الحكم الراشد بالجزائر على المستوى الكلي.

أما بالنسبة لقطاع التعليم العالي اهتمت الجزائر بقطاع التعليم العالي، سواء من حيث الكم أو النوع منذ استقلالها و هذا من خلال الإصلاحات التي عرفها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، حيث عرفت توسعا كبيرا في عدد الجامعات و زيادة المقاعد البيداغوجية وعدد الخريجين كما تطورت الهيئة التدريسية بشكل واضح كذلك هو الأمر بالنسبة للبحث العلمي و تطور ميزانية القطاع ، إذ ومن خلال المعطيات المتحصل عليها يتضح ذلك المجهود الذي تبذله الدولة للنهوض بالقطاع، إلا أن الجانب الكيفي في مخرجات العملية التعليمية لا زال يعاني بعض النقائص بالرغم من محاولة الدولة مجاراة التغيرات و التطورات العالمية من خلال تبنيتها لنظام ال **LMD** ، والاهتمام بجودة الخدمة التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، الذي تبقى نتائجه محل نقاش.

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية

الفصل الخامس:

الدراسة الميدانية

تمهيد :

من خلال هذا الفصل الذي خصصناه للدراسة الميدانية والتي تُمثل إثراء لأي دراسة بحثية لأنها تساعد الباحث في مقارنة الواقع الفعلي بما تم الحصول عليه من أفكار و نتائج نظرية مستقاة من أبحاث أدبيات ودراسات سابقة التي تمثل المادة الخام التي يتشكل على إثرها الجانب النظري، ليستطيع في النهاية الإجابة على الفرضيات الموضوعية و تقديم نتائج ميدانية.

وبناء عليه سنحاول في هذا الفصل دراسة وتحليل واقع المؤسسات المختارة فيما يتعلق بالحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد ، بغرض الإجابة على الفرضيات الموضوعية ، وفي هذا السياق فقد جَزَّأنا الدراسة الميدانية حسب ما رأيناه مناسباً في هذا الجانب ،حيث اخترنا أدوات تحليل مختلفة محاولة منا الإلمام بجزء كبير من أبعاد الموضوع الذي يضم تحليلاً كيفياً وآخر كمياً ،وهو ما سيعرض في المباحث المعتمدة في هذا الفصل.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنقدم في هذا المبحث الإطار المنهجي الذي تم اختياره في هذه الدراسة في جانبها الميداني وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة

اعتمادا على اختيار دراسة الحالة حاولنا رسم الإطار التحليلي للدراسة الميدانية انطلاقا من اعتماد المنهج التحليلي الذي تم تكريسه من خلال استخدام التقنيات التالية :

✓ **تحليل المحتوى** الذي سنحاول من خلاله عرض وتحليل الوثائق المتحصل عليها من خلال المقابلات

مع المسؤولين أو المتحصل عليها من مواقع الإنترنت حيث يتم تحليل هذه الوثائق وتفسيرها في

محاولة لتوظيف هذا التفسير في الإجابة على الفرضيات الموضوعية، وتتمثل هذه الوثائق بصورة

عامة في ميزانيات التسيير بالكليات محل الدراسة، بعض المراسيم والتعليمات الخاصة بالقطاع.

✓ **المقابلة** : التي تمثل بدورها أداة من أدوات جمع البيانات وعُرفت على أنها عملية اتصال شخصي

ثنائي يتم فيه تبادل المعلومات بين طرفين على الأقل حيث تتضمن أسئلة وأجوبة عن مسائل موضوعية

لهدف محدد مسبقا¹.

وقد تم إجراء المقابلة مع بعض المسؤولين في الكليات محل الدراسة ، منها ما كان الهدف منه هو الحصول

على معطيات الميزانيات وتفسير بعض الجوانب الغامضة فيها ، ومنها ما كان الهدف منه الوقوف على واقع

ممارسة بعض من مبادئ التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد ،لتحديد مواطن النقص التي يجب تعديلها

لتحسين أداء المؤسسات محل الدراسة بصورة خاصة ومؤسسات التعليم العالي بصورة عامة، وقد تم إجراء

المقابلات مع السادة :

- عميد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة .
- عميد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عنابة.
- عميد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة باتنة.
- عميد كلية الآداب و اللغات بجامعة باتنة.
- الأمين العام كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.
- رئيس مصلحة الميزانية كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عنابة.

¹ احمد الخطيب، عادل سالم: "الإدارة الحديثة"، دار جدران للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ،ص170 .

* تم إجراء المقابلات في الفترة الممتدة بين 2013/02/10 و 2014/10/20.

- الأمين العام لكلية الآداب واللغات بجامعة باتنة.
 - الأمينان العامان لكليتي العلوم والتكنولوجيا وكلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.
- إن الهدف من إجراء هذه المقابلات يتمثل في الوقوف على واقع بعض المعطيات اللازمة في الدراسة لاسيما ما يتعلق بالجانب المالي والبيداغوجي والتوجه العام لأداء الخدمة العمومية في مؤسسات التعليم العالي ومدى توافقها مع الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد استنادا لقرارات الهيئات المركزية. و قد تم الإعتماد على مقابلة نوعية نصف مهيكلة، من خلال طرح أسئلة تخدم أبعاد الدراسة.
- ✓ **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة أداة مساعدة في كثير من الدراسات، خاصة إذا كان الباحث فردا من أفراد المؤسسة محل الدراسة، فهذا يسهل عملية الكشف عن الوقائع والوصول إلى المعرفة والمعلومة المطلوبة، وهو ما ينطبق على هذه الدراسة، فباعتبار الدراسة تمت على مستوى بعض مؤسسات التعليم العالي فهذا سهل على الباحثة استغلال هذه الأداة.
- ✓ **الإستبيان:** الذي يتمثل في مجموعة منظمة من الأسئلة لجمع المعلومات و تحليلها بغرض اتخاذ إجراءات أو إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات بهدف التطوير و التحسين.
- وقد اعتمدنا على الإستبيان المغلق المحدود بسلم ليكارت الثلاثي وذلك للقيام بالمعالجة الإحصائية الهادفة ومحاولة الوصول إلى وصف كمي لاستجابات أفراد المجتمع على عبارات الاستبيان وتبويبها في مرحلة أولى، ثم الانتقال إلى مرحلة التفسير.
- وعليه فإن المخطط المعتمد في دراسة الحالة هو:
- عرض وتحليل واقع الموارد المالية المخصصة لتسيير الكليات المختارة ومناقشة مدى تماشيها مع التسيير العمومي الجديد.
 - تحليل الجوانب الإدارية و القانونية ومناقشة مدى تماشيها مع مبادئ الحكم الراشد .
 - عرض و تفسير نتائج الإستبيان الذي تم إجراؤه لمعرفة الآراء الإستطلاعية للعينة المختارة وذلك حول آراء الأساتذة والإداريين العاملين بها حول مساهمة التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين الأداء بالمؤسسات محل الدراسة .

المطلب الثاني : مؤسسات التعليم العالي المختارة كعينة للدراسة الميدانية

بالنسبة لهذه الدراسة فقد قامت الباحثة بالتركيز على أربع جامعات جزائرية من بين 97 مؤسسة جامعية تتمثل في جامعة محمد خيضر -بسكرة- ،جامعة الحاج لخضر -باتنة- ،جامعة باجي مختار - عنابة - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- ومن بين الجامعات المذكورة تم اختيار من كلية إلى كليتين وفقا لما تمكنا من الحصول عليه من معلومات ، إذ تعذر علينا في بعض الجامعات الحصول على كل المعطيات المطلوبة لاسيما ما يتعلق بالميزانيات وتطورها لفترات معينة،أوما يتعلق بإحصائيات عدد الطلبة، ونظرا لضرورة توحيد فترة الدراسة بالنسبة للجانب المالي، و استنادا لما سبق ذكره فقد تم اعتماد الكليات التالية في الدراسة:

- كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة .
 - كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة.
 - كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة و الحياة .
 - كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة.
 - كلية الآداب واللغات بجامعة باتنة .
 - كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة عنابة .
 - كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة جامعة ورقلة.
- أي أن العينة المختارة من مجموع مؤسسات التعليم العالي الممثلة في هذه الدراسة بالكليات ،تقدر بـ07كليات.

لقد حاولنا تنويع الكليات لأن خاصية التجانس متوفرة فيما يتعلق بالإستبيان بين أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في حين معالجة أبواب الميزانيات تختلف بعض الشيء تبعا لخصائص كل كلية ومدى تماشيها مع تطور أعداد الطلبة و متطلبات التجهيز ،وهو ما يختلف من كلية لأخرى حسب التخصص،و قد اعتمدنا هذا التنويع في الكليات المختارة من منطلق أنه سيضفي نوع من الشمولية في التحليل ،فالمبالغ المخصصة لكل كلية قد تختلف من باب لآخر بحكم متطلبات العملية البيداغوجية التي تختلف بين تخصصات العلوم الإنسانية و التخصصات التقنية الأخرى ،و هو الأمر الذي لا يطرح إشكالا كبيرا فيما يتعلق بتقنية الإستبيان المعتمدة كذلك في هذه الدراسة.

ففيما يتعلق بهذا الأخير ونظرا لإمكانية تقسيم مجتمع الدراسة بسبب توفر التجانس وكذا كبر حجم المجتمع الكلي ، تم اختيار عينة عشوائية من مجموع الأساتذة والإداريين العاملين بـ 06 كليات من الكليات المختارة.

المبحث الثاني : عرض و مناقشة واقع تسيير الموارد المالية بالمؤسسات محل الدراسة وفقا للتسيير العمومي الجديد

سنحاول في هذا المبحث مناقشة واقع البعد الثاني للتسيير العمومي الجديد والمتعلق بالجانب المالي، إذ وكما سبق وأن ذكرنا فإن لهذا البعد أهمية لا يستهان بها في تطبيق التسيير العمومي الجديد لاسيما ما يتعلق بالميزانية ،كيفية تحديدها وصرفها وخصائص مصادر الإيرادات (تنوعها ،عددها ،تزايدها، معدلات المساهمة...إلخ)، فهذا البعد تأثير واضح على عملية تحسين آداء المنظمات العمومية، التي تمثل الجامعات جزءا منها. وهو ما نطمح لتوضيحه في هذا الجزء من الدراسة من خلال اعتمادنا على تقنية تحليل المحتوى استنادا للوثائق المتحصل عليها كما تم الإعتماد على أداتي الملاحظة والمقابلة مع المسؤولين والتي تمت الإستعانة بهما لفهم وتفسير ما تعذر علينا فهمه فيما يتعلق بسيرورة عملية التسيير المالي في مؤسسات التعليم العالي.

و قد قسمت دراستنا في هذا المبحث كالآتي :

- التعرف على الإطار العام للميزانية في المؤسسات محل الدراسة.
- عرض مؤشرات كمية عن واقع صرف الميزانية بالمؤسسات المذكورة.
- تحليل المؤشرات و دراسة مدى مسابقتها لقواعد التسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول : عرض الإطار العام لميزانية مؤسسات التعليم العالي.

كما سبق وأن ذكرنا، فإن الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي أو القطاع ككل مصدرها الرئيسي هو إعانة الدولة بنسبة قد تفوق 90%، ويمكن إدراج إعانة الدولة في آليتين أساسيتين للإنفاق:

أ/ الأموال الخاضعة لمبدأ السنوية ، وهي التي تظهر ضمن الميزانية السنوية لمؤسسات القطاع .

ب/ الأموال المدرجة في العمليات خارج الميزانية وتخص فقط للتجهيز، هذه الموارد مخصصة لتنفيذ عمليات محددة بغض النظر عن الفترة الزمنية، وتتعلق بتجهيز المباني القديمة أو المخابر ،هذه الأموال يتم تسييرها خارج نطاق الكليات .

فعلى غرار المؤسسات العمومية الأخرى تمثل مصلحة الميزانية بمؤسسات التعليم العالي المحور الأساسي في تسيير و إدارة جل النشاطات التي تقام طيلة السنة المالية ،إذ توكل لها عدة مهام كالتسيير المالي

للفنقات و الإيرادات ،تحضير ومتابعة البطاقات الحسابية ،تحضير جداول المصاريف الملتزم بها والمتمحورة أساسا فيما يعرف بنفقات التسيير والتي سنتطرق إلى جانب منها بالتفصيل في هذه الدراسة.

1/ إيرادات و نفقات ميزانية مؤسسات التعليم العالي :

تمثل الميزانية وفقا للقانون 90-21 الوثيقة التي يتم من خلالها تحديد مستوى المداخل و النفقات للمؤسسة العمومية والإدارية.

تنقسم ميزانية مؤسسات التعليم العالي إلى قسمين وينقسم كل قسم إلى أبواب (أنظر الملحق رقم 01).
بالنسبة لإيرادات الميزانية فهي تأتي من :

- ✓ إعانة الدولة.
- ✓ الهبات.
- ✓ المداخل المرتبطة بنشاط المؤسسة.
- ✓ مداخل تقديم الخدمات.
- ✓ موارد مختلفة.
- ✓ أي مداخل أخرى محددة عن طريق التشريعات.

أما النفقات فيتم تحديدها عن طريق توقعات الإحتياجات للسنة المالية إنطلاقا من عدة نقاط هي كالتالي:

- ✓ الوضعية الحقيقية لتعداد المستخدمين .
- ✓ برنامج النشاطات للسنة المالية.
- ✓ الفروقات المالية الناتجة عن تذبذب الأسعار.

تنقسم نفقات ميزانية التسيير إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يظهر تحت عنوان المصالح المركزية وينقسم بدوره إلى قسمين جزئيين ، حيث يمثل القسم الجزئي الأول نفقات الموظفين من أجور ومعاشات التي تعود متابعتها و تسييرها إلى المكاتب التابعة لمصلحة الميزانية ويضم تسعة أبواب أما القسم الجزئي الثاني فيأتي تحت عنوان نفقات تسيير المصالح المركزية ، ويتكون هذا القسم من 20 باب، تمثل في مجموعها النفقات الواجب إنفاقها على مختلف المحاور لضمان تسيير أحسن للجامعة في ظل أفضل الظروف.

• **القسم الثاني:** يمثل نفقات المصالح غير الممركزة والتي يقصد بها الكليات التي بدورها يخصص لها جزء من الميزانية تقوم بتسييره و توزيعه وفقا لمعطيات نشاطها من جهة ووفقا لما تحدده الأنماط الوزارية من جهة أخرى ، وهو القسم الذي سيتم تناوله بالتحليل فيما يتعلق بالتحليل المالي لميزانية المؤسسات محل الدراسة و المتمثلة في الكليات ، إذ أن هناك بعض من الموارد المالية غير متداولة في ميزانيات الكليات مثلا الباب الخاص باقتناء السيارات /الباب الخاص باتفاقيات التعاون الدولي /الباب الخاص بتذاكر السفر للطلبة الأجانب ...إلخ / كما نذكر هنا أن الكليات ليس لها عمليات خارج الميزانية،بمعنى أنها لا تحصل على أموال خاصة بالتجهيز وإنما يقتصر التسيير المالي للموارد المالية فيها على الأموال المدرجة في الميزانية السنوية فقط .

تجب الإشارة هنا إلى أنه و في مجال التسيير المالي أخذت الجامعات بالتوجه نحو استقلالية الكليات فيما يتعلق بميزانية التسيير (القسم الجزئي الثاني) باستثناء بعض الأبواب ،وقد بدأ التطبيق الفعلي لنظام الكليات فيما يتعلق بالجانب المالي منذ جانفي 2005، وقد سمحت هذه الإجراءات مبدئيا باستجابة أحسن لإحتياجات الكليات والأقسام المكونة لها حسب رأي الأمناء العامين و عمداء الكليات اللذين تمت مقابلتهم.

2/ خطوات إعداد ميزانية التسيير:

أما عن إعداد ميزانية الجامعة بصورة عامة، فهي تتم من خلال عدة خطوات كالتالي¹:

- خلال الثلاثي الأول من السنة يتم إعداد مجموعة من التقارير من قبل المصالح المعنية (المديرية الفرعية للمستخدمين، المديرية الفرعية للميزانية و المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة) عن تنفيذ ميزانية السنة (ن -1) و يتم حصر التعداد العام للمستخدمين (كل الأسلاك) ومستوى الإحتياجات المالية للإستجابة للترقيات المتوقعة و كذلك الإحالة على الإستداع المعاش والعطل العلمية.... إلخ.
- من جانب آخر يتم إعداد تقرير حول الإحتياجات المتعلقة بالهياكل الجديدة وما تتطلبه من تجهيزات مختلفة وكذلك الترميمات اللازمة للمباني وتجديد التجهيزات.
- في مرحلة ثانية ترسل الوزارة الغلاف المالي (إعانة الدولة) المخصص للجامعة فيتم توزيعه بصورة مبدئية على ثلاثة غلافات مالية بالتنسيق مع الكليات كالتالي:
- غلاف خاص بالقسم الجزئي الأول.
- غلاف خاص بالقسم الجزئي الثاني للمصالح المركزية.

¹ مقابلة مع الأمين العام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ، تم إجراء المقابلة يوم 2013/11/28.

- غلاف خاص بالقسم الجزئي الثاني للمصالح غير الممركزة (الكليات) الذي ينقسم بدوره إلى قسمين (القسم الجزئي الأول والقسم الجزئي الثاني).
- مع العلم أن بعض من بنود الإنفاق تخضع إلى معايير كمية محددة كتعويض المهمات والتنقلات التبرعات قصيرة المدى، التوثيق العلمي التقني، إستهلاك الوقود لحظيرة السيارات... إلخ، إلا أن العديد من بنود النفقات لا تتوفر على معايير كمية لتقدير الإحتياجات.
- بعد تقسيم الغلاف المالي المخصص للجامعة كما سبق ذكره، تتم مناقشة هذا التقسيم المبدئي مع مسؤولي الوزارة، و بعد الحصول على الموافقة الوزارية تبدأ إجراءات تنفيذ الميزانية للحصول على تأشيرات المراقبة المالية والولاية، لتصبح الميزانية قابلة للتنفيذ.

المطلب الثاني: عرض و تحليل ميزانيات التسيير للكليات محل الدراسة للفترة 2008-2013 .

سنحاول في هذا المطلب عرض تطورات ميزانية التسيير بالكليات للفترة 2008-2013 و الكليات هي:

- كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة بسكرة.
- كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير لجامعة عنابة.
- كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة ورقلة.
- كلية العلوم والتكنولوجيا جامعة بسكرة .
- كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة جامعة بسكرة.
- كلية الآداب واللغات جامعة باتنة.

و قد اعتمدنا في التفسير والتحليل على تقسيم الميزانيات المتحصل عليها وفقا لمعيارين :

- الأبواب التي لها علاقة مباشرة بالطالب .
- الأبواب التي لها علاقة غير مباشرة به.

لقد اخترنا هذا التقسيم باعتبار أن الطالب يمثل المرتفق الأول من خدمات مؤسسات التعليم العالي بمختلف نواحيها البيداغوجية ، القانونية الإدارية و المالية، إذ سنحاول عرض الموارد المالية المخصصة للأبواب المكونة لنفقات التسيير بالكليات * محل الدراسة وفق ما تم الحصول عليه من معطيات .

* بالنسبة لكلية الآداب و اللغات بجامعة باتنة، فقد تعذر الحصول على ميزانيات السنتين 2008 و 2009 ، كذلك هو الأمر بالنسبة لكليتي العلوم الدقيقة و العلوم و التكنولوجيا حيث كانت الكليتين تمثلان كلية واحدة ، كذلك بالنسبة لكلية الإقتصاد ورقلة فقد أصبحت لها ميزانيتها مستقلة عن المركزية منذ سنة 2010 فقط و هو الأمر الذي قد يؤثر على قراءتنا للمبالغ أثناء التحليل. نظرا لعدم التماثل الكلي لفترة الدراسة.

إن الأبواب المخصصة للقسم الثاني من الميزانية والمتعلق بنفقات التسيير للمصالح غير الممركزة تشتمل على الأبواب من 11/22 حتى 31/22 (انظر الملحق رقم 02) ، إلا أننا سنستثني منها في التحليل الأبواب التي لا علاقة لها بالطالب من جهة و الأبواب التي لا ترصد لها مبالغ في كل الكليات من جهة أخرى ويتعلق الأمر :

الباب 11/22: تسديد المصاريف .

الباب 15/22: تكاليف ملحقة.

الباب 16/22: ألبسة العمال.

الباب 17/22: حظيرة السيارات .

الباب 19/22: مصاريف تكوين الموظفين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات القصير المدى بالخارج.

الباب 24/22 المشاركة في الهيئات الوطنية و الدولية.

الباب 28/22: التعاون العلمي و اتفاقيات برامج البحث.

الباب 29/22 خدمات عتاد و لوازم التعليم عن بعد والدعم السمعي البصري .

الباب 30/22 مصاريف الندوة الجهوية.

سنحاول فيما يلي شرح محتوى باقي الأبواب مع عرض تطوراتها من خلال أشكال بيانية تضم تطورات الأبواب بالنسبة لكل الكليات مجتمعة استنادا لمعطيات مصالح الميزانية للكليات محل الدراسة الموضحة في (الملحق رقم 03) .

➤ **الباب 12/22 (الأدوات و الأثاث)** : يمثل هذا الباب مختلف المصاريف المخصصة لاقتناء و صيانة

مختلف التجهيزات كآلات النسخ والتصوير، أثاث المكاتب، عتاد الوقاية و الأمن عتاد السمعي

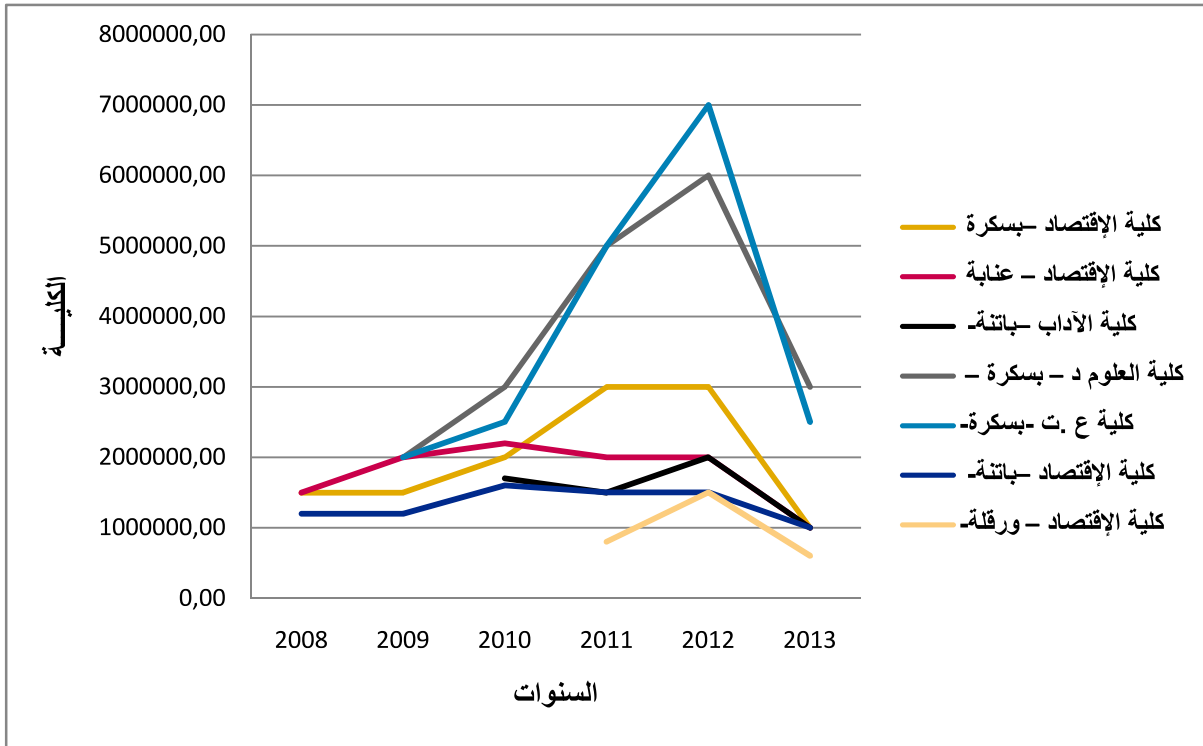
البصري ، العتاد الطبي ...إلخ ، و بالنظر لمكونات هذا الباب نستطيع أن نقول أن لهذا الأخير أهمية

نسبية في التأثير على سير العملية البيداغوجية ، فمستوى تأثيره على المرتفق الأول (الطالب) هو تأثير

غير مباشر مقارنة بأهميته في سد حاجات الكلية فيما يتعلق بالنشاط الإداري بها. وتظهر تطورات هذا

الباب للكليات المدروسة في الشكل الموضح أدناه:

الشكل رقم 13: منحنى بياني يمثل تطورات رقم الباب 22-12 (الأدوات و الأثاث) للكليات



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصالح الميزانية للكليات. (أنظر الملحق رقم 03)

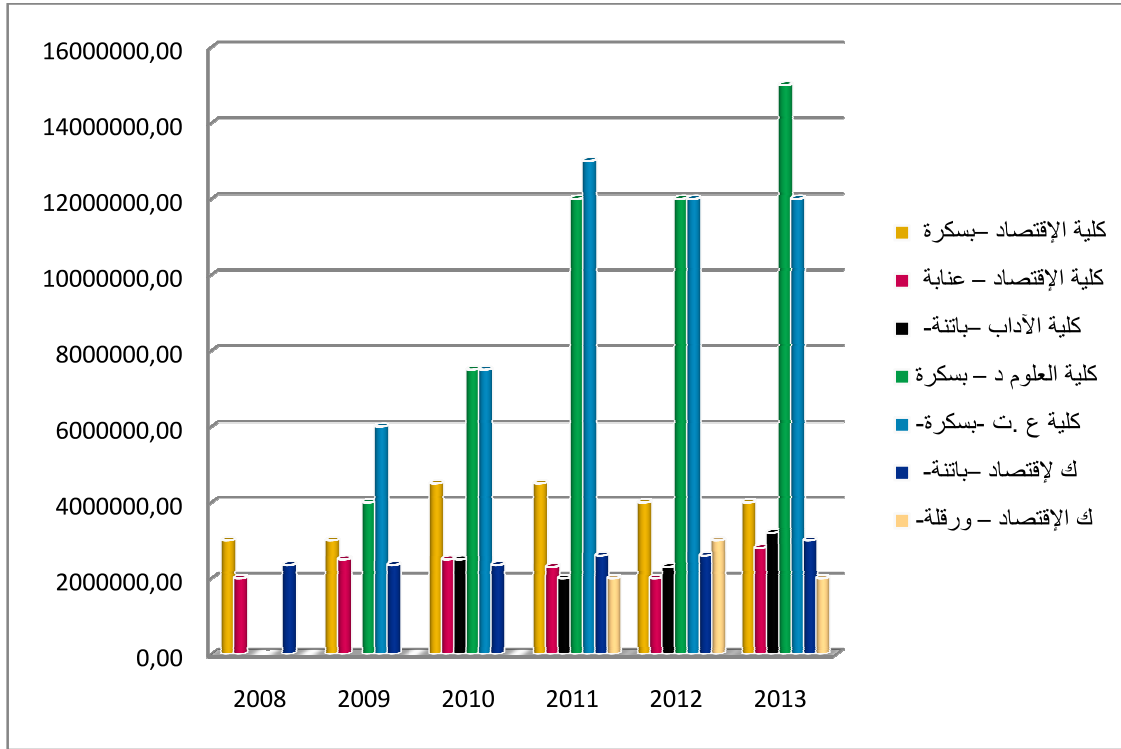
من خلال الشكل نستطيع أن نميز بوضوح أن المبالغ المرصودة لهذا الباب هي في تذبذب بين ارتفاع وانخفاض في مختلف الكليات ، فأقصى المبالغ الواردة تخص كليتي العلوم و التكنولوجيا والعلوم الدقيقة بجامعة بسكرة ، حيث قدرت نفقات هذا الباب بـ 7 ملايين و 6 ملايين دينار لكل كلية على التوالي و ذلك في سنة 2012 ، بعد أن كانت 5 ملايين دج لكنتا الكليتين في سنة 2011 ، و يعود ذلك حسب الأمين العام لكلية العلوم و التكنولوجيا إلى إعادة صيانة و تصليح عتاد و أثاث جل المكاتب تقريبا بالنسبة للكليتين ، كما تم اقتناء عتاد السمعي البصري في سنة 2012 بالنسبة للكليتين.

خلافًا للمبالغ المبيّنة في الميزانية فإن باقي المبالغ و بالنسبة لمختلف الكليات تراوحت بين 600 ألف و 3 ملايين دينار جزائري ، كما نلاحظ أنه و ابتداء من سنة 2012 فإن كل الكليات حدث فيها انخفاض للمبالغ الخاصة بهذا الباب .

➤ **الباب 13/22 (اللوازم):** يضم هذا الباب النفقات الخاصة بكل من الأوراق ، و لوازم المكتب ، مواد الصيانة ، أدوات المخابر و ورشات التدريس و البحث ، المواد الصيدلانية و الكيمائية ، مصاريف الطباعة و الإستنساخ ، اقتناء مستلزمات المزرعة ، الأوراق و لوازم التدريس .

معظم مكونات هذا الباب ذات أهمية بالنسبة للعملية التدريسية، إذ أنها تؤثر بصورة مباشرة على هذه الأخيرة باعتبار أن مقتنيات الكليات من أوراق ولوازم تدريس ومصاريف الطباعة (الإمتحانات، المحاضرات، الأعمال التطبيقية، الإعلانات... وغيرها) تعتبر جد ضرورية لضمان السير الحسن للعملية البيداغوجية، وتظهر تطورات هذا الباب لمختلف الكليات محل الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 14: أعمدة بيانية تمثل تطورات الباب 22-13 (اللوازم) للكليات



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصالح الميزانية للكليات. (أنظر الملحق رقم 03)

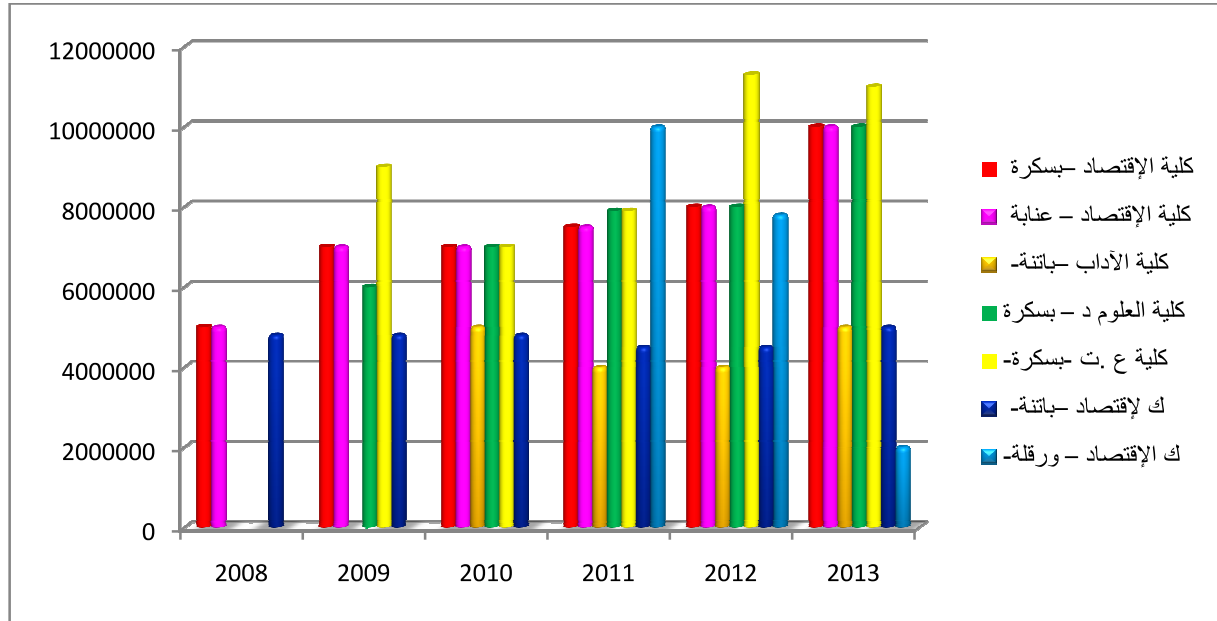
من خلال ملاحظة معطيات الرسم البياني نميز أن أقصى المبالغ المحددة لهذا الباب كانت بكليتي العلوم والتكنولوجيا والعلوم الدقيقة حيث كانت قيمة النفقات الأخيرة بـ 15 مليون دج سنة 2011 لكلية العلوم والتكنولوجيا، ولعل ما يفسر ذلك هو طبيعة التخصصات بهاتين الكليتين والتي تفرض اقتناء لوازم معينة تعتبر ضرورية لضمان سير العملية البيداغوجية وللمشاريع البحث التي تختلف عنها في الكليات الأخرى، التي تظهر مبالغ نفقاتها متقاربة نوعا ما أدنى قيمة بها هي 2 مليون دج وأقصاها هو 4.5 مليون دج والتي تخص كلية الإقتصاد بجامعة بسكرة، وخلافا للمنحنى البياني السابق فإن المبالغ تشهد تذبذبا طفيفا ويغلب عليها طابع التزايد.

➤ **الباب 14/22 التوثيق :** و يضم التوثيق الإداري و التقني (جرائد، مجلات)، كتب مختلفة

واشتراقات علمية . في حقيقة الأمر فإن مكونات هذا الباب لا تؤثر كلها على الطالب بصورة

مباشرة ، باستثناء الجزء الخاص بالكتب الذي يؤثر بصورة مباشرة على ممارسة العملية الدراسية للطلاب ، حيث نجد عموماً أن مقتنيات الكتب غالباً ما تتجاوز 10 % من المبلغ المخصص لهذا الباب . يمكن عرض تطورات هذا الأخير بالنسبة لمختلف الكليات في الشكل التالي :

الشكل رقم 15: أعمدة بيانية تمثل تطورات الباب 22-14 (التوثيق) للكليات



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصالح الميزانية للكليات. (أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الشكل يمكن أن نلاحظ أن نفقات هذا الباب ذات تغيرات متباينة بين مختلف الكليات حيث نلاحظ بوضوح أنها في تزايد مستمر بالنسبة لكليتي الإقتصاد بسكرة - عنابة من مبلغ 5 ملايين دينار سنة 2008 إلى 10 ملايين دينار سنة 2013 ، و يعود ذلك حسب الأمين العامين للكليتين إلى تنوع التخصصات المفتوحة على مستوى الماستر والدكتوراه و التطور الواضح للطلبة في هذه الفترة مما يفرض مضاعفة عدد الكتب لضمان أحسن خدمة للطلاب في مجال اقتناء الكتب من مكتبة الكلية .

الأمر مماثل بالنسبة لتطور نفقات هذا الباب في كلية العلوم الدقيقة بجامعة بسكرة إذ أن المبالغ في ارتفاع مستمر من 6 ملايين دج سنة 2009 إلى 10 ملايين دج سنة 2013، في حين فإن باقي الكليات تشهد تذبذبا في تطور المبالغ بين الثبات، الإنخفاض والارتفاع .

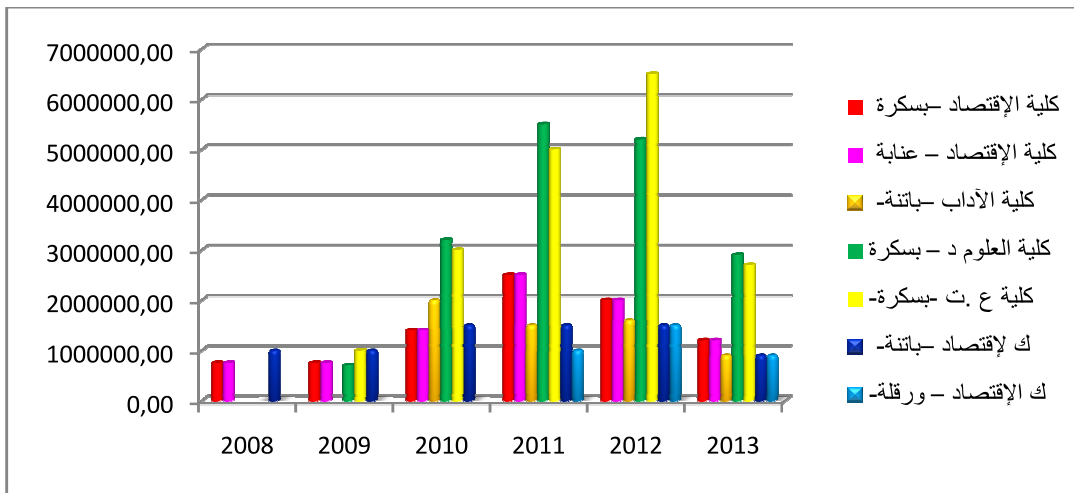
➤ **الباب 21/22 عتاد و لوازم الإعلام الآلي:** و يضم اقتناء عتاد و أدوات الإعلام الآلي البرامج

والمعلوماتية، صيانة و تصليح أدوات الإعلام الآلي، يعتبر هذا الباب ذا أهمية بالغة من حيث تقديم أحسن الخدمات سواء تعلق الأمر بالتدريس و التكوين أو الخدمات الإدارية ، لاسيما في ظل

ما تفرضه تكنولوجيا الإعلام و المعلوماتية ، إذ لا تخلو أي مؤسسة أو هيئة من توافر عتاد الإعلام الآلي بها ، ومن جانب آخر لا يكاد يخلو أي تخصص من تدريس الإعلام الآلي كمقياس رئيسي أو ثانوي ، ومن هذا المنطلق فإن هذا الباب يعتبر ضروريا وذو تأثير مباشر على الأداء البيداغوجي والإداري .

تظهر تطورات هذا الباب في الرسم البياني التالي :

الشكل رقم 16 : أعمدة بيانية تمثل تطورات الباب 22-21(عتاد و لوازم الإعلام الآلي)



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصالح الميزانية للكلية. (أنظر الملحق رقم 03)

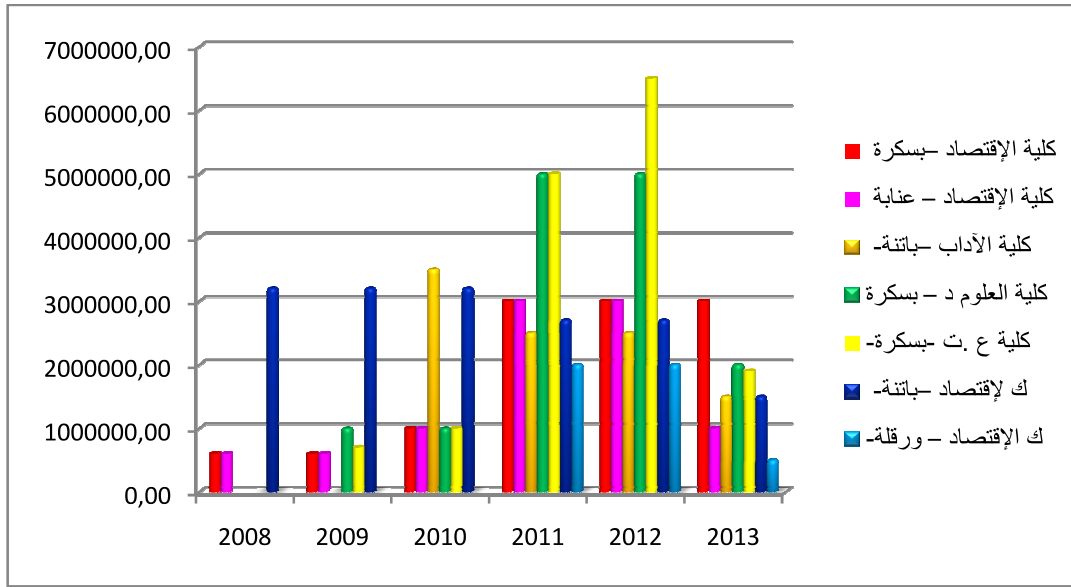
من خلال الرسم و معطيات الجدول الواردة (في الملحق رقم) نستطيع أن نميز أن أقصى مبلغ هو 6.5 مليون دج سنة 2012 لكلية العلوم و التكنولوجيا و يليه مبلغ 5.5 مليون دج بالنسبة لكلية العلوم الدقيقة ، وهو أمر طبيعي باعتبار أن هاتين الأخيرتين يحتويان على تخصصات عديدة في مجال المعلوماتية ، وهو ما يتطلب توفير أكبر عدد من الأجهزة ، وحسب الأمين العام لكلية العلوم والتكنولوجيا فإن سنتي 2011 و 2012 عرفتا تجديد بعض من عتاد الإعلام الآلي بالنسبة لقاعات المعلوماتية ، و زيادة عدد الأجهزة لمحاولة ضمان تغطية أكبر بالنظر إلى تطور عدد الطلبة على مستوى هاته التخصصات بالكليتين .

➤ **الباب 22/22 عتاد و أثاث البيداغوجيا :** و يعتبر هذا الباب بدوره من أهم الأبواب التي لها

علاقة مباشرة بالطالب و يضم اقتناء، تجديد، صيانة و تصليح أثاث البيداغوجيا من طاولات ،كراسي

، مكاتب ... إلخ و تظهر معطياته في الرسم الموالي :

الشكل رقم 17 : أعمدة بيانية تمثل تطورات الباب 22-22(عتاد و أثاث البيداغوجيا) للكليات



المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات مصالح الميزانية للكليات.(أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الشكل البياني نلاحظ أن أدنى قيمة لهذا الباب قدرت بـ 500 ألف دج سنة 2013 بكلية الإقتصاد، بجامعة ورقلة وأقصاها 6.5 مليون بكلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة سنة 2012 بعد أن كانت 5 ملايين في 2011، حيث نلاحظ من خلال الشكل أن المبالغ المحددة لهذا الباب عرفت أقصى قيمة لها تقريبا في نفس الفترة و هي 2012 ، و قد يعود ذلك إلى الإرتفاع الواضح لعدد الطلبة الناجحين في البكالوريا لهذه السنة ولستين سابقتين مما استدعى توسيع الهياكل البيداغوجية وتجهيزها بما يسمح باستيعاب الوافدين الجدد للكليات خصوصا و الجامعات عموما، و هو ما قد يفسر انخفاض النفقات المخصصة لهذا الباب في السنة الموالية .

➤ الباب 25/22 مصاريف تنظيم التظاهرات العلمية و التقنية :يشكل هذا الباب مختلف المصاريف

المتعلقة بتنظيم الملتقيات ،المؤتمرات و الأيام الدراسية و كل ما يترتب عنها من مصاريف الإيواء الإطعام ،النقل والدعم الإمدادي المتضمن (صور طبق الأصل ،السحب صناعة البطاقات و الشارات ، حقوق التسجيل ...إلخ) .

يعتبر هذا الباب ذا أهمية في تفعيل البحث العلمي وخدمة الطالب والأستاذ في هذا الجانب وتزويدهما بالدراسات والأبحاث المتجددة في إطار التخصصات المفتوحة على مستوى الكليات و كذا في جانب مناقشة المواضيع ذات الأهمية العلمية و العملية .

➤ الباب 27/22 النشاطات الرياضية و العلمية و الثقافية : وهي نشاطات تقام لفائدة الطلبة

بالنسبة لهذه النشاطات فإنها لا ترصد لها مبالغ بصورة مستمرة في كل الكليات وهو ما لمسناه من

خلال المعطيات المتحصل عليها والمدرجة (في الملحق رقم 03)، حيث غالبا ما لا يتم تنظيم النشاطات الرياضية و الثقافية لفائدة الطلبة ببعض الكليات .

➤ **الباب 31/22 مصاريف التبرعات الميدانية في الوسط المهني لفائدة الطلبة :** ويضم هذا الباب المنحة اليومية ، النقل، ولا يختلف هذا الباب عن سابقه حيث بدأ العمل به في بعض الكليات سنة 2010 فقط ككلية الإقتصاد باتنة وعنابة ، في حين لم يرصد له أي مبلغ في كلية الآداب و كلية الإقتصاد بجامعة باتنة (انظر الملحق رقم 03).

المطلب الثالث : تحليل و مناقشة واقع تسيير الموارد المالية وفقا للتسيير العمومي الجديد.

بالنسبة لمختلف أبواب الميزانية كما تم توضيحها ، وبالنظر إلى الاختلافات في بعض المؤشرات كالطلبة والأساتذة و الموظفين فيما بينها ، يمكننا صياغة عدد من الملاحظات على النحو التالي :

- في كل أو معظم الأبواب المتعلقة بكل الكليات المدروسة هناك تغير كبير في المبالغ المرصودة ولا يرتبط الأمر دائما بأسباب ذات صلة بتسيير الكليات وهو ما لمسناه في بعض من أجوبة المسؤولين في المقابلات التي أجريناها معهم .

- بالنظر لما سبق يمكننا أن نوعز هذه التغيرات إلى إحدى السببين أو كلاهما معا ويتعلق الأمر هنا ب:

➤ مركزية توزيع إعانة الدولة على مستوى مصالح الوصاية في الوزارة.

➤ مركزية توزيع الإعتمادات على مستوى المصالح المركزية للجامعة .

أو -كما سبقت الإشارة إليه-، فإن كلاهما يؤثر بصورة أو بأخرى في منح الإعتمادات ذات الطابع السنوي للمصالح غير المركزية.

1. لا تمنح هذه الإعتمادات بناء على الإحتياجات الفعلية للكلية بل إن الإعتمادات تمنح في إطار عملية تقسيم نسب محدودة تتماشى مع الإعانة الممنوحة من قبل مصالح الوزارة والتي قد تكون متغيرة من سنة لأخرى.

2. تبعا للمقابلة مع عمداء بعض الكليات ، نستشف سببا آخر لا يخص كل الأبواب وإنما يخص بعضها فقط (كالإعلام الآلي أو الاثاث البيداغوجي أو أثاث المكاتب) ، فحسبهم (عمداء الكليات) فإن برامج التجهيز ،وهي برامج مركزية، عندما تسلم من شأنها أن تلغي أو تقلل من الإعتمادات الممنوحة في ميزانية التسيير السنوية .

3. ما يمكن أن يفسر هذه التغيرات أيضا يكمن في نسبة استهلاك الإعتمادات الممنوحة لها في نفس الباب في السنة المالية التي تليها .

4. و كسبب يرتبط بالتشريع فإن الفوائض في بعض الأبواب لا يمكن تحويلها إلى الأبواب الأخرى حيث هناك عجز، ومن هذا المنطلق فإن استهلاك اعتمادات الميزانية نادرا ما يصل إلى 100% في جميع المؤسسات وهي في أغلبها تقارب 80% بقليل .

تجدر الإشارة هنا إلى أن عمداء بعض الكليات ومسؤولي الميزانية عبّروا لنا من خلال المقابلات التي أجريناها معهم، عن ارتياحهم لإستجابة أحسن فيما يتعلق باحتياجاتهم وفي آجال أقل منذ استلام الكليات لميزانيات التسيير منذ جانفي 2005، دون أن يمنع ذلك من إبداء ملاحظات أخرى بإمكانيات التحسن أكثر مستقبلا ، وبالمقابل من ذلك فإن تكفل الكليات بتسيير جزء من الميزانية أدى بالمصالح المركزية للجامعات للتكفل بصورة أحسن بالمهام المتعلقة بتسيير المصالح المشتركة وتنفيذ المشاريع المركزية.

في سياق عرضنا وتحليلنا لميزانيات التسيير للكليات محل الدراسة ،ولإعطاء نظرة تحليلية أكثر تفصيلا لهذه المعطيات حاولنا تحديد متوسط الإنفاق على الطالب أو الزبون كما يُصطلح عليه في أدبيات التسيير العمومي الجديد ،باعتباره المرتفق الأول للخدمات المقدمة من مؤسسات العليم العالي،وذلك بهدف الوقوف على عوامل توافق أو تباين نسبة الإنفاق بين الكليات المعتمدة في الدراسة ومن ثم محاولة تشخيص نقاط الضعف في تسيير الموارد المالية في الجامعة الجزائرية عموما من منطلق أن المنهج المعمول به في الكليات المختارة ينطبق على باقي المؤسسات الجامعية.

في هذا السياق تظهر معطيات متوسط الإنفاق حسب الأبواب مقارنة بعدد الطلبة للفترة 2010-2013، المبينة في (الملحق رقم 04)، مايلي :

تبدو المبالغ المخصصة للكليات متقاربة نوعا ما، وما يفرق المبالغ المخصصة للطلاب يمكن تفسيره جزئيا بالتفاوت الكبير في عدد الطلبة من كلية لأخرى .

لكن ما يلاحظ أن الإعتمادات المخصصة غير خاضعة لأنماط موحدة، إذ تختلف الإعتمادات لكل طالب بشكل كبير في تلك الأبواب التي ليست لها علاقة بالتخصصات القائمة في الكلية،

فمثلا في الباب 14/22 الخاص بالتوثيق الفروق تبدو كبيرة ما بين كلية الإقتصاد بسكرة (3071.83 دج لكل طالب) وهي أعلى قيمة، وكلية الآداب بباتنة (569.62 دج) وهي أضعف قيمة بينما تتأرجح بقية الكليات حول (2000 دج) للطلاب باستثناء كلية الإقتصاد بباتنة التي يصل مبلغ مخصصات التوثيق لكل طالب (103.15 دج). تتسحب هذه الملاحظات على معظم أبواب الميزانية مع إختلاف الكليات التي لها مخصصات

أكثر أو أقل، ففي الباب 25/22 الخاص بتنظيم التظاهرات العلمية للطلبة تبدو كلية الإقتصاد بعناية وكليات بسكرة أكثر حفا في المبالغ المرصودة لهذا الباب في حين أن كليات باتنة و كلية الإقتصاد بورقلة تخصص مبالغ لا تصل حتى نصف مخصصات كليات المجموعة الأولى.

هذه المعطيات إنما تلخص وتشير إلى مجموعة من النقاط حسب اعتقادنا والتي تتمثل أساسا في:

- مركزية تسيير الموارد المالية والتي ينجر عنها عدم إستقلالية الكليات في رسم وتحديد طريقة توزيع وتخصيص المبالغ للأبواب حسب الإحتياجات ، فبالرغم من أننا لمسنا تطور في المبالغ المرصودة لبعض الأبواب في المطلب السابق إلا أن هذا الإرتفاع وعند مقارنته بتطور أعداد الطلب يعطينا قراءة أخرى. كما تبين المعطيات الواردة في (الملحق رقم 4) أن هناك بعض الأبواب و بالرغم من أهميتها إلا أن الموارد المخصصة لها تبدو ضعيفة إذا ما قورنت بأعداد الطلبة ، كما هو الحال في الباب 25/22 مثلا فإذا ما قارنا متوسط الإنفاق على الطالب بالنسبة لكلية اللغات والأداب بجامعة باتنة نجده يقدر بـ 7 مرات تقريبا أقل من ذلك الخاص بكليتي الإقتصاد بسكرة ، باتنة بالرغم من أن مجموع عدد الطلبة بالنسبة لهذه الكلية للفترة هو الأكبر على الإطلاق مقارنة بباقي الكليات، ففي مثل هذه الحالة، فإننا نرى أنه إن توفرت لدى المسؤولين على مستوى هذه الكلية الحرية في توزيع المبالغ المرصودة للفترة المذكورة أو فترات أخرى تكون إمكانية تحسين قيمة الإنفاق في هذا الباب واردة، وهو الأمر الذي ينطبق على جل الأبواب المحددة.

- فالنتيجة الأولى التي تؤكدتها هذه المعطيات هي أن تحديد وتوزيع الموارد المالية وفقا للمنظومة المعمول بها في هذا الجانب يشوبه نوع من النقص ويتعلق الأمر أساسا بغياب إستراتيجية فعالة في تحديد وتسيير ميزانية مؤسسات التعليم العالي ،والتي تُبنى أو تُوضع في ظل غياب تحديد واضح للأهداف المرجوة ،وكذا عدم دراسة الإحتياجات الفعلية التي تحدد وفقا للتسيير العمومي الجديد بناء على إعطاء الأولوية للطلاب (الزبون) في تحديد مختلف البنود التي تؤثر على مستوى تقديم الخدمات له بصورة مباشرة ، أين يفترض أن يتم التسيير بمختلف أبعاده بنوع من الديناميكية واللامركزية في إتخاذ القرارات عوضا عن الإهتمام فقط بتنفيذ ما تُمليه الوصاية في هذا المجال ،وهو ما سيؤدي بطبيعة الحال إلى غياب المنافسة التي تمثل المحرك الرئيسي لتحسين الأداء في المؤسسات فيما يتعلق بهذا الجانب .

- كما لمسنا غياب الإهتمام الدقيق بجانب الإحصاء و الإستشراق حيث واجهنا من خلال عملية جمع المعطيات في جل الكليات نوع من الصعوبة في الحصول على أرقام دقيقة ومفصلة عن تطور أعداد

الطلبة في مختلف الأطوار، وهو ما يؤكد ما سبق ذكره فيما يتعلق بعدم الغياب المنطق المنظومي الذي يقوم عليه التسيير العمومي الجديد في الجامعات والذي يضع الطالب في أولى أولويات المؤسسة الجامعية إذ أن عمليات الإستشراف والتخطيط الإستراتيجي لتسيير مؤسسات التعليم العالي إنما تقوم على التحديد الدقيق للتكلفة الوجدوية للطالب في كل باب أو بند من بنود الميزانية وهو الأمر الذي لم نلمسه في المؤسسات الجامعية .

- الحديث عن النقطة السابقة يقودنا في الأخير إلى القول أن عمليات التقييم المبنية على الكفاءة والفعالية (المدخلات والمخرجات) لا تولي لها المؤسسات الجامعية الجزائرية أهمية بالغة، مما يجعل من الصعوبة بمكان الحكم على مستوى الأداء المالي بصورة خاصة على مستوى هذه الأخيرة .

بالرغم من هذه النقائص المستتجة إلا أنها لا تنفي التوجه العام للحكومة الجزائرية عموما لقطاع التعليم العالي خصوصا نحو العمل ببعض مبادئ التسيير العمومي الجديد ، وهو ما تؤكد تعليمة السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي رقم 966/أخ و/2013 (أنظر الملحق رقم 05) ، التي يدعو من خلالها إلى إلزامية تحسين الخدمة العمومية المقدمة على مستوى القطاع ، وذلك في إطار العمل على تطبيق تعليمة السيد الوزير الأول المندرجة ضمن إطار تقريب الإدارة من المواطن و الذي يمثل أحد أهم بنود التسيير العمومي الجديد .

استنادا لتشخيص وتحليل واقع تسيير الموارد المالية بالمؤسسات محل الدراسة ،ومن خلال تحليلنا لآلية تسيير الموارد المالية بها ،يمكننا القول أن النقائص المسجلة على مستوى هذا الجانب تجد حلا لها باعتماد آلية التسيير العمومي الجديد في تسيير الجانب المالي بمؤسسات التعليم العالي وهو ما يقودنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها:

" اعتماد التسيير العمومي الجديد يساهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جانبه المالي "

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الإطار التشريعي والتنظيمي للتسيير بالمؤسسات محل الدراسة وفقاً لمبادئ الحكم الراشد.

من خلال هذا المبحث نهدف إلى مناقشة مدى تطبيق مبادئ الحكم الراشد بالمؤسسات محل الدراسة اعتماداً على تقنية المقابلة التي تمت مع المسؤولين، وكذا تقنية تحليل المضمون من خلال مناقشة بعض المراسيم التنفيذية و التشريعية التي تبين آلية تسيير المؤسسات الجامعية.

المطلب الأول: عرض أسئلة و أجوبة المقابلة

لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمحاولة معرفة واقع تأثير مبادئ الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد على تحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي وتفعيل جودة الخدمة التعليمية بالمؤسسات محل الدراسة، اعتمدنا على تقنية المقابلة الشخصية: حيث تعرف على أنها محادثة بين القائم والمستجيب وذلك لغرض الحصول على معلومات من طرف هذا الأخير تسمح بتأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعية¹.

وعلى هذا الأساس وباعتبار أن الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد كمفهومين وكتطبيق يعتبران حديثين على المستوى العملي في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وهو حال الكليات محل الدراسة، فقد إنتهجنا أسلوب المقابلة الشخصية مع السادة عمداء بعض الكليات المدروسة ويتعلق الأمر - كما سبقت الإشارة إليه - بالسادة عمداء كليات العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير لكل من جامعات بسكرة-باتنة-عنازة، وكذا السيد عميد كلية الآداب و اللغات بجامعة باتنة باعتبارهم المسؤول الأول عن الهيئة الإدارية والبيداغوجية ومن منطلق أنهم الأكثر إماما ببعض حيثيات التسيير بالكليات التي يشرفون عليها.

وقد حاولنا صياغة أسئلة المقابلة بصورة نهدف من خلالها الوقوف على مجموعة من النقاط والمحاور الأساسية التي بناء عليها نحاول الربط والحكم على الفرضية الموضوعية، حيث تم تحديد استمارة مقابلة تتكون من ثمانية أسئلة، حُصِّص من سؤال إلى سؤالين لعلاقة كل بعد من بين المبادئ المختارة من مبادئ الحكم الراشد بتحسين الأداء (انظر الملحق رقم 06)

¹ - عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو: الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في البحوث التربوية والإنسانية، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص127.

كما استعنا في عملية تحليل مضمون المقابلة بأسلوب الملاحظة الشخصية التي تعتبر أسلوبا يعتمد عليه بطريقة غير مباشرة في عملية التحليل ، إذ تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب المستخدم في جمع البيانات وتفسيرها في دراسات العلوم الإجتماعية و الإنسانية عموما .

وفيما يلي عرض تفصيلي للأسئلة المقدمة و الأجوبة عليها و التوضيحات المقدمة من طرف السادة عمداء الكليات ، واللذين تقاربت أجوبتهم على مختلف الأسئلة المطروحة ليظهر المضمون العام لإجاباتهم على النحو التالي :

س1/ هل تتبنون معايير واضحة يتم على أساسها الحكم على مستوى الأداء في كليتكم؟

- الحديث عن الأداء يعتبر من المواضيع المهمة في قطاع التعليم العالي ، وبالنسبة لمعظم الكليات فقد تم إنشاء ما يعرف بخلية الجودة التي اوكلت لها مهمة تشخيص واقع الجودة التعليمية و مستوى الأداء بالكليات سواء البيداغوجي أو الإداري ، حيث تعمل معظم خليات الجودة وفق منهج واستراتيجية مستقاة من معاهد عالمية متخصصة في هذا السياق ، إذ يتم دراسة واقع و جودة الأداء على مستوى العملية البيداغوجية ، البحث العلمي وعلى مستوى الجهاز الإداري و حتى على مستوى المجتمع بمؤسساته الإقتصادية و الإجتماعية وقد أكد عميد كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة بسكرة أن الحديث عن وجود معايير واضحة و ثابتة هو أمر صعب نوعا ما بالنظر إلى حيثيات الأداء بمؤسسات التعليم العالي التي تعتبر منظومة مفتوحة لها أبعاد متعددة مما يجعل من الصعوبة بمكان التأكيد على ثبات المعايير والمؤشرات التي قد تتبناها مؤسسات التعليم العالي مجتمعة أو كل مؤسسة على حدى ، وهو ما أكده السيد عميد كلية الآداب و اللغات بجامعة باتنة و الذي اعتبر أن الحديث عن الأداء بمؤسسات التعليم عموما يمكن أن ينظر له من مداخل عديدة قد يصعب حصرها في معايير ثابتة تماما ، بحكم الطابع الكيفي للأداء الجامعي الذي لا تتحكم فيه الموارد المالية فقط وإنما للجانب الكيفي دور بارز في الحكم على الأداء وتحسينه في مؤسسات التعليم .

س 2/ ما هو في إعتقادكم مستوى ممارسة مبدأ الشفافية في المؤسسات الجامعية وما هو تأثيره

على نشاط الأطراف الفاعلة في الكلية (أساتذة-إداريين-طلبة) ؟

- اتفق السادة عمداء الكليات على كون الشفافية هي عامل مهم في نشاط المنظمات الحديثة وبالنسبة لمنظمات التعليم العالي فقد تباينت آراء عمداء الكليات حول التأثير المباشر من عدمه حيث يرى السيد عميد كلية الإقتصاد بجامعة عنابة أن مفهوم الشفافية قد ينطوي تحت مفهوم الديمقراطية التي قد لا تكون واردة في جميع المواقف و الحالات التي تصادف نشاط الأطراف الفاعلة بالنظر إلى واقع المنظومة الجامعية ، مما يجعل تأثيرها غير مباشر في حقيقة الأمر و هو ما سينعكس حتما على مردود كل طرف بصيغة غير مباشرة ، وهو الرأي الذي يتفق معه السيد عميد كلية الإقتصاد بجامعة بسكرة حيث أكد بدوره على أن تطبيق مفهوم الشفافية ليس بالأمر المطلق و في جميع الحالات ، لأن هناك من الحالات التي يكون فيها مصدر القوانين أو المراسيم هو المركزية بمختلف هيئاتها(وزارة-رئاسة الجامعة...إلخ) مما يجعل من قرارات التنفيذ لا مناص منها وهو ما قد يؤثر نوعا ما على شفافية القرارات المتخذة والتي تؤثر بدورها على نشاط الأطراف الفاعلة، إلا أن هذا لا يمنع من القول بأنه لا بد من تكريس هذا المبدأ كلما تطلب الأمر ذلك مما سيضفي نوع من الرضا لدى الموظفين (أساتذة- عمال) وحتى الطلبة وهو الأمر الذي اتفق على تأكيده عمداء الكليات اللذين تمت مقابلتهم.

س3/ هل يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الخدمة التعليمية بمختلف أبعادها بمشاركة ممثلين عن

أصحاب المصالح (طلبة ، إداريين ، أساتذة)؟

- لقد تماثلت أجوبة المبحوثين إلى حد بعيد جدا فيما يتعلق بهاته النقطة ، حيث كانت الإجابة الأولى للسؤال هي " نعم " بالنسبة لجميع العمداء ، كما أكدوا أن المشاركة هي مبدأ يتم التعامل به على مستوى المؤسسات التي يشرفون عليها ، ولكن هذا الأمر ليس مطلقا فهناك من القرارات التي يتم البت فيها مركزيا لا يمكن إشراك الطلبة مثلا فيها ، كما قد يتم اتخاذ قرارات تخص الأساتذة ولا يتم إشراكهم فيها لأن بعض القرارات تتحكم فيها معطيات تخرج عن نطاقنا كمسؤولين و إنما تؤثر فيها العديد من العوامل كالموارد المالية مثلا وتأثيرها على منح التبرص بالخارج ، كذلك هو الأمر بالنسبة للقرارات المتعلقة بمختلف العوامل التي تؤثر على أداء الأستاذ أو الإداري والتي تمس أساسا عملية التجهيز ، إلا أنه و بغض النظر عن هذه الحالات فإن الحديث عن المشاركة وارد إلى حد بعيد في الجامعة الجزائرية عموما وهو ما تؤكد القوانين والمراسيم التنفيذية الخاصة بتشكيل المجالس

العلمية و الإدارية للكليات حيث يتم تمثيل الطلبة، الأساتذة والإداريين فيما يخص مجلس الكلية من طرف ممثلين منتخبين ، حسب تصريحات السادة عمداء الكليات.

س4/ إلى أي مدى تؤثر المشاركة في إعتقادكم على مستوى الإبداع والرضا من طرف الأساتذة والطلبة والإداريين ؟

- أكد السادة عمداء الكليات على أن المشاركة هي مبدأ رئيس في التسيير الحديث ، وكلما تم احترام هذا المبدأ كلما شعر أفراد المنظومة التعليمية بقيمتهم الإنتاجية - إن صح القول- وهو ما سيكسبهم نوع من المسؤولية في الأداء بمختلف أبعاده البيداغوجي-الإداري والبحثي وغيره، فالإبداع -مثلاً أكدته إجابة السيد عميد كلية الإقتصاد بجامعة باتنة - لا يتم بصورة عشوائية وإنما يتطلب توفير المحيط الملائم لذلك و لأي طرف في المنظومة الجامعية وتعتبر المشاركة بهذا الصدد نوع من مداخل منح الثقة في الأطراف المذكورة وهو ما سيخلق بالتأكيد الرغبة في التغيير الإيجابي الذي لا يتأتى إلا بوجود الرغبة في الإبداع تلك الرغبة لا بد من إثارتها من خلال توفير ما سبق ذكره.

س5/ هل تعتمدون على تطبيق المساءلة والمحاسبة على مستوى الكلية التي تشرفون عليها و ما هي علاقة هذا المبدأ بتحسين الأداء ؟

- بالنسبة لهذا السؤال فقد تباينت فيه نوعاً ما أجوبة المبحوثين ، ففيما أكد السادة عمداء كليتي الإقتصاد بجامعة باتنة وبسكرة على التطبيق الصارم للمسائلة والمحاسبة على مستوى كليتهما حيث أكد المبحوثان أنه ومن منطلق التجربة فكما كانت المسائلة والمحاسبة متبعيتين على نطاق واسع و بصرامة كلما كان الإلتزام أكثر بتحسين الأداء ، حيث يتم توجيه استفسار لأي طرف مقصر بمستوى تقديمه لواجباته العملية، وهو ما سيكرس أفضل توظيف للموارد البشرية منها و المادية مما ينتج عنه بطبيعة الحال نوع من الأمان عند الفاعلين بعدم ضياع الحقوق سواء كانوا طلبة أو أساتذة، إلا أن هذا لا يمنع - حسب السيد عميد كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة - من أن هناك أساليب أخرى هي أقرب إلى الحوار مع الموظفين حول أداء مهامهم بهدف التوعية و ضمناً بهدف المسائلة.

أما بالنسبة للسيد عميد كلية الآداب واللغات بجامعة باتنة و عميد كلية الإقتصاد بجامعة عنابة فقد عبّر عن مرونة تطبيق هذا المبدأ، حيث غالباً ما تتم عمليات المسائلة و المحاسبة في أغلب

الحالات الإستثنائية والتي قد ينجم عنها مشاكل أو أضرار تستدعي ذلك، إلا أن هذا لا ينفي بطبيعة الحال أهمية المحاسبة و المسائلة عموما وهو منطوق وواقع المنظومة الإنسانية عموما .

س 6/ كيف تقيمون مستوى توفر التغطية و التجهيزات الإدارية والبيداغوجية على مستوى الكلية؟

- أكد السادة عمداء الكليات أن توفر التجهيزات البيداغوجية والإدارية وكذا التغطية البيداغوجية والإدارية على مستوى الكليات التي يشرفون عليها ، يعتبر مقبول إلى حد بعيد ، فمستوى التغطية البيداغوجية في مختلف المقاييس بلغ نسبة عالية لا سيما بالنسبة لكليتي الإقتصاد بسكرة و باتنة حيث تتوفر الكلية على ما يفوق 176 أستاذ سنة 2014 ، و194 أستاذ بكلية الإقتصاد بجامعة باتنة لنفس السنة، كما أن عدد الإداريين في تطور مستمر كل سنة تقريبا ، بالنسبة لكل الكليات وإن كانت كلية الآداب و اللغات بجامعة باتنة تتطلع إلى تغطية أفضل - حسب السيد العميد- في السنوات المقبلة من منطلق أن توافد الطلبة الجدد في تزايد واضح كل سنة ، وبالنسبة للتجهيزات أكد المبحوثين سعيهم الدائم لتوفير أحسن التجهيزات و بالعدد اللازم ، فإن كانت هناك نقائص ، إلا أنها لا تمثل عائقا لإستمرارية النشاط البيداغوجي أو الإداري على وجه أفضل ففي حالات كثيرة - حسب ما أشار إليه السادة عمداء الكليات - لا تكمن فعالية الأداء في توفر التجهيزات ومختلف الموارد بل في كيفية استغلالها.

س 7/ فيما تكمن في نظرك أهمية العدالة في تكريس أداء أفضل ؟

- وفقا للإجابات المقدمة فإن السادة عمداء الكليات يعتبرون مبدأ العدالة من أهم المبادئ التي تحكم التعاملات الإنسانية عموما، ويتفق هؤلاء في أنه و بالنسبة للخدمة التعليمية فإن العدالة تمثل مبداءً مهماً في ضمان استقرار المحيط العلمي والعملية ، حيث لا يمكن تصور محيط نشاط مستقر مع وجود ثغرات كبيرة فيما يتعلق بالمساواة بين الأفراد المتواجدين في المنظومة الجامعية سواء كانوا طلبة ، أساتذة أو إداريين ، فالأستاذ العادل له مكانة خاصة واحترام شديد عند طلبته وهو أمر بديهي لا يحتاج للبرهنة ، كذلك هو الأمر بالنسبة للمسؤول الإداري فالعدالة باختصار حسب السيد عميد كلية الآداب واللغات بجامعة باتنة هي ضمان للإستقرار على مستوى المجتمع ككل وعلى مستوى المنظومة التعليمية بصورة خاصة وهذا بدوره حسب ما ورد عن السيد عميد كلية العلوم الإقتصادية بجامعة بسكرة يضمن استمرار أداء مختلف المهام الإدارية و البيداغوجية والعلمية بما يكفل إدخال التحسينات الضرورية كلما اقتضى الأمر.

س8/ ما هو في إعتقادكم أهم عنصر يؤثر على الأداء و تحسينه هل هي : المساءلة – الشفافية – العدالة –
الفعالية – المشاركة ؟ (إن أمكن تقديم ترتيب) .

- من خلال الأجوبة المقدمة فإن المبحوثين يتفوقون على أن جميع هذه العناصر تؤثر على الأداء الجامعي بمختلف أبعاده، وهي تمثل في مجملها متطلبات التسيير الفعال حسب السيد عميد كلية الآداب و اللغات بجامعة باتنة ، كما اعتبر كل عمداء الكليات المتبقية أن المبادئ المذكورة تشكل في مجملها الإطار العام للتسيير العقلاني المنطوي تحت مصطلح ما يعرف بالحوكمة ، و التي لا يمكن إنكار مدى أهميتها كمنهج قيادي لضمان أفضل أداء للمنظمة ، ويرى السيد عميد كلية الإقتصاد بجامعة عنابة أنه و بالنسبة للخدمة التعليمية فهي لا تختلف عن الإنتاج المادي (السلعة) ، فالمؤسسات الجامعية تعتبر بدورها مؤسسات منتجة و ذات فعالية بالنسبة للمجتمعات على مختلف الأصعدة، من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية، فهي بدورها يجب أن تراعي رضا ما يعرف بأصحاب المصالح والمتمثلين - كما سبقت الإشارة إليه - في الأساتذة - الإداريين -الطلبة والمجتمع ،وبناء عليه فإن توافر المبادئ مجتمعة هو أمر في غاية الأهمية لبلوغ مستوى أفضل للأداء عموما ومن ثم الخدمة التعليمية.

- أما عن ترتيب المبادئ المذكورة ،فقد اتفق المبحوثين وأكدوا فيما معناه على أن مسألة الترتيب غير واردة إلا بشكل ستاتيكي ، ذلك أن أي مبدأ منها قد يكون ذا أهمية في لحظة ما وقد تتراجع أهميته لأولية مبدأ آخر في لحظة أخرى.

المطلب الثاني : تحليل و مناقشة أجوبة المقابلة.

من خلال الأجوبة المقدمة نستشف و بوضوح التوافق في آراء السادة عمداء الكليات فيما يتعلق
بجل الأسئلة المطروحة ،

✓ فبالنسبة للسؤال الأول الذي كان الهدف منه الوقوف على مدى اعتماد الكليات المختارة على معايير لتقييم الأداء العام بها ، ومن خلال الإجابات المقدمة نستطيع أن نقول أن الإهتمام بعملية تقييم الأداء و التي تعتبر محور عملية التحسين لا يرقى إلى المستوى المتوخى أو المعمول به عالميا ، فبالرغم من تشكيل خلايا الجودة على مستوى مختلف مؤسسات التعليم العالي ، إلا أننا و بالنظر إلى حداثة تشكيلها مقارنة بمختلف الجامعات على الصعيد العالمي - حيث تمثل خلية الجودة على مستوى المعاهد و الجامعات إجراء هاماً، ومعمول به منذ فترات زمنية بعيدة- ،فإن هذا الأمر يجعلنا نُقر بضعف

الإهتمام الذي توليه الوصايا لعملية التقييم و التي يُبنى التحسين على أساس نتائجها ، وإن كان هذا الطرح يمثل توجهها ايجابيا بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر بالرغم من التأخر في العمل به .

✓ بالنسبة للسؤال الثاني المتعلق بأحد أبعاد الحكم الراشد و المتمثل في الشفافية التي يُنظر لها على أنها حق الأفراد في معرفة حيثيات اتخاذ القرار بالمؤسسة التي ينتسبون إليها، وبناءا على الأجوبة المقدمة فإن العمل بهذا المبدأ يشوبه نوع من التباين على مستوى الكليات مما قد يُترجم بصورة عامة ضعف مستوى الإهتمام بالشفافية التي تعتبر في حقيقة الأمر أحد أبرز المبادئ التي ينادي إلى تكريسها دعاء تطبيق الحكم الراشد وعلى رأسهم البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية ، فالحديث عن غموض القرارات التي تُصدرها الهيئات المسؤولة في المؤسسات الجامعية ، سيخلق نوع من الإرتجاج في ثقة الموظفين (أساتذة - إداريين) وكذلك الطالب (المرتفق الأول من الخدمات الجامعية) وهو الأمر الذي سينعكس سلبا على واقع التعامل داخل المنظومة الجامعية ، ومن ثم سيتأثر أداء الموظفين مما يجعل من الصعوبة التحكم في الإطار العام للأداء الكلي .

✓ المشاركة : تعتبر المشاركة بدورها أحد أهم مبادئ الحكم الراشد و التي حسب إجابات المبحوثين يشوبها نوع من التقييد أثناء تطبيقها لاسيما فيما يتعلق بالطلبة ، إلا أننا نُقر أن التقييد الذي تم ذكره من طرف المبحوثين يعتبر منطقيا و مقبولا ، بالنظر إلى المعطيات المذكورة و التي يمكن تلخيصها في مركزية إتخاذ بعض القرارات وكذا تحكم الموارد المالية في إتخاذ أخرى ذات أهمية غير أن إقرار السادة عمداء الكليات بوجود مرسوم تنفيذي يدعم تطبيق هذا المبدأ - والذي سنحاول التطرق إلى مضمونه لاحقا - إنما يعزز أهمية هذا المبدأ في ضمان رضا مختلف الأطراف عن القرارات المتخذة والتي لا مناص من تأثير الطريقة التي أُخذت بها على أداء الأطراف الفاعلة في الكليات وهو ما تمت الإشارة إليه في السؤال رقم 4 حيث تم ربط المشاركة بالإبداع وهو الأمر الذي إتفق عليه المبحوثين .

✓ بالنسبة للسؤال الخامس المتضمن مبدأ المسائلة أو كما نجده في بعض المراجع (المحاسبة) فإن تطبيق هذا المبدأ يهيئ الأرضية لمبادئ أخرى كالشفافية والعدالة ، ونذكر هنا أن المسائلة في مفهوم الحكم الراشد يقصد بها تحمل متخذي القرار المسؤولية أمام جميع الأطراف داخل المؤسسة والمجتمع ككل ، إلا أنه لا يمكننا إغفال جانب آخر من المسائلة والذي لمسنا إغفاله في مختلف إجابات المبحوثين وحتى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، والمتعلق بالمسائلة التحفيزية فالمسائلة جانب إيجابي من منطلق أنها تقودنا إلى تثمين جهود بعض الأفراد من الأطراف الفاعلة في الكليات

، إضافة إلى كونها تضمن أفضل توظيف للموارد البشرية منها والمادية ، ولعل الوصول إلى أفضل توظيف للموارد سيؤدي في الأخير إلى بلوغ أعلى مستويات الأداء .

✓ بالنسبة للسؤال السادس الذي يلخص في مضمونه الكفاءة و الفعالية ، حيث تم التركيز على الجانب الكمي في تسيير شؤون الكلية في جانبها البيداغوجي والإداري ، في الواقع يختلف تفسير مفهوم الكفاءة و الفعالية من منظور الحكم الراشد من مرجع لآخر إلا أن المعنى الذي تم العمل به في هذه الدراسة الميدانية هو المعنى الذي يفيد بأهمية تناسب التجهيزات وعدد الأساتذة والإداريين مع عدد الطلبة وبالنظر إلى إجابات السادة المبحوثين فإن الكليات المختارة تتوفر على مستوى مقبول إلى حد بعيد فيما يتعلق بالتغطية البيداغوجية و الإدارية ومستوى التجهيز إلا أننا لمسنا غياب وجود دراسات ميدانية يتم من خلالها تحديد نسبة الأساتذة / عدد الطلبة نسبة الإداريين / عدد الطلبة ، نسبة التجهيزات (أجهزة الإعلام الألي / عدد الطلبة... إلخ) إذ اكتفى السادة عمداء الكليات بالحكم العام على مستوى توفر التغطية البيداغوجية و الإدارية، وهو أمر غير مشجع نوعا ما بالنظر إلى المعايير العالمية التي يفترض مواكبتها ، وذلك لضمان كفاءة و فعالية عالية يمكن من خلالها تحقيق تحسين الأداء بالجامعات. ونذكر بهذا الصدد مثلا تحديد منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية ocde نسبة التأطير المثلى على مستوى التدرج بأستاذ لكل 12 طالبا وفي مستوى ما بعد التدرج أستاذ لكل 3 طلبة بالنسبة لسنة 2011 / 2012.

✓ بالنسبة للسؤال 7 المتعلق بمبدأ العدالة فقد لمسنا إهتمام السادة عمداء الكليات بهذا المبدأ و إيقانهم لمدى تأثيره على الإطار العام للأداء فلطالما كانت العدالة مطلبا أساسيا في المجتمعات البشرية على مر العصور نظرا لما لها من تأثير على نفسية الفرد ومن ثم على مردوده ، وهو ما ينطبق على الأستاذ الإداري و الطالب فكما توفر تطبيق هذا المبدأ كلما ساعد ذلك على بلوغ مستويات من الرضا الوظيفي الذي له أثاره في مجال الأداء و مجالات تحسينه .

✓ بالنسبة للسؤال الأخير ، فإن الإجابات كانت جد منطقية ومدروسة ، إذ لا يمكن فعلا من الناحية التطبيقية تقديم ترتيب محدد و ساكن للمبادئ المذكورة ، وإنما قد تتغير أولوية كل مبدأ من فترة زمنية إلى أخرى وهو ما تؤكد الدراسات التي تناولت هذه الفكرة ، والتي تجعلنا نؤكد أن أهمية مبادئ الحكم الراشد في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي تتبع من ضرورة تطبيقها و الإهتمام بها ، وليس من طريقة ترتيبها .

المطلب الثالث : مناقشة واقع الإطار التشريعي والتنظيمي للتسيير بالكليات المختارة وفقا لمبادئ الحكم الراشد.

سناحاول من خلال هذا المطلب تقديم قراءة تحليلية لبعض المراسيم والتشريعات التي تنظم سير مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، لاسيما فيما يتعلق بالهيئات المضطلة بإتخاذ القرارات في مجال تسيير الكليات والمتمثلة في مجلس الكلية، المجلس العلمي للكلية ، اللجنة العلمية للأقسام وتحليل مدى تماشيها وتوفيرها على مبادئ التسيير وفقا للحكم الراشد. فمن خلال إطلاعنا على بعض المراسيم والتشريعات لاسيما ما يتعلق منها بـ:

- المرسوم التنفيذي رقم 03-279.
- المرسوم التنفيذي رقم 06-346 المعدل و المتمم للمرسوم السابق .
- القانون التوجيهي للتعليم العالي (2008) .
- ميثاق مجلس أخلاقيات المهنة الخاص بقطاع التعليم العالي (2010)

يمكننا القول أنه وعلى مستوى التشريعات والمراسيم ، فإن تسيير مؤسسات قطاع التعليم العالي ، يهتم بتكريس بعض من مبادئ الحكم الراشد وذلك على النحو التالي:

1 - المشاركة : هذا المبدأ معمول به على مستوى الهيئات المضطلة بإتخاذ القرارات على مستوى الكليات وهو ما تؤكدته المادة 37 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279¹ ، والتي تتضمن التشكيلة المحددة لأعضاء مجلس الكلية حيث يتضمن هذا الأخير ممثلين عن مختلف الأطراف أصحاب المصلحة في الكلية من ممثلين عن الأساتذة، الإداريين والطلبة ، كذلك هو الأمر بالنسبة لتشكيلة أعضاء المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية إذ تنص المادتين 43 و 48 من المرسوم 03-279 على ضرورة وجود ممثلين (2)منتخبين من بين الأساتذة كما أكد المرسوم التنفيذي رقم 06-346² المعدل و المتمم للمرسوم السابق، على ضرورة مشاركة ممثلين عن الأساتذة لمختلف المصاف في مناقشة وإتخاذ القرارات على مستوى مجلس الكلية، إذ يشير المرسوم إلى ضرورة إشراك منتخبين بين الأساتذة في مصف الأستاذية، والأساتذة المساعدين عن كل قسم في الكلية ،وهو ما يشير

¹- المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 25 جمادى الثانية 1424 ، الموافق لـ 24 أوت 2003، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية، العدد 51، ص ص 9-10.

²- مرسوم تنفيذي رقم 06-346 المؤرخ في 4 رمضان 1427 الموافق لـ 27 سبتمبر 2006 ، الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 61، ص ص 27-28

إلى اهتمام الجهات الوصية على مستوى الوزارة بضرورة مشاركة الأطراف أصحاب المصالح في إتخاذ بعض القرارات في إطار التسيير العام للكليات .

2- الشفافية و المسائلة : بناء على محتوى المادة 38¹ من المرسوم التنفيذي رقم 03-279، التي تحدد مهام مجلس الكلية كهيئة إدارية ،يمكننا القول أن المهام المحددة لهذه الهيئة تضي صيغة الشفافية لعملية التسيير ،حيث أن المهام المحددة في المادة تمس عموما مختلف الجوانب الرئيسية في تسيير الكلية ما تعلق منها بالجانب المالي أو تسيير الموارد البشرية والإدارية ، فمناقشة هذه المحاور أمام مختلف الأطراف المشكلة للكلية من أساتذة، إداريين، مسؤولين وطلبة إنما يدل على توفر مبدأ الشفافية وحق المساءلة للأطراف المذكورة ،من خلال حق تقديم الرأي ومناقشة المحاور المحددة في مهام المجلس.

3- الكفاءة و الفعالية : بالنسبة لمهام المجلس العلمي واللجنة العلمية للقسم، حسب المواد 45-49 من المرسوم 03-279² ، فإنه في إطار مهام نشاطات وإجتماعات المجلس العلمي واللجنة العلمية للكلية يوكل لهذه الأخيرة مهمة التنظيم البيداغوجي والعلمي وكذا تقديم إقتراحات في هذا الجانب من منطلق ضرورة دراسة حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية ، تقديم تقارير في هذا السياق وهو ما يفيد نظريا العمل بمبدأ التقييم والتقويم الدوري ،الذي يمثل مرحلة عامة في مبدأ الكفاءة والفعالية .

4- الرؤية الإستراتيجية و التوجه نحو بناء توافق الآراء : يظهر الإهتمام بهذا المبدأ في القانون التوجيهي للتعليم العالي³ ،وإن لم يحدد في مواد تعليمات تخص الكليات كمؤسسات للتعليم العالي ،إلا أنه وفي مادته 20 يولي أهمية لضرورة إهتمام الوزارة المعنية بالرؤية الإستراتيجية والتوجه نحو بناء توافق الآراء ،إذ تنص المادة المذكورة من القانون "يُعد الوزير المكلف بالتعليم العالي خريطة التكوين العالي وبحينها بعد إستشارة الأطراف المعنية وحسب توجيهات مخطط التنمية الإقتصادية ،الإجتماعية والثقافية".

إن هذا التعديل في القانون التوجيهي للتعليم العالي يحمل في طياته إدراج لأهم معالم إصلاح التسيير في المؤسسات العمومية ،التمثل في التخطيط طويل المدى والذي يصطلح عليه بالرؤية الإستراتيجية في أدبيات الحكم الراشد .

¹ - مرسوم تنفيذي رقم 03-279 ،مادة 38 :مرجع سابق ،ص 10 .

² - المرسوم التنفيذي رقم 03-279 ص ص 10-11 .

³ - قانون 08-06 المؤرخ في 16 صفر 1426، الموافق لـ 23/02/2008، يعدل و يتم القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة 1419 الموافق لـ 04/04/1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.

بالنسبة لميثاق مجلس أخلاقيات المهنة الخاص بقطاع التعليم العالي الصادر عن وزارة التعليم العالي تحت عنوان ' ميثاق الأخلاقيات و الآداب الجامعية ' الصادر بأفريل 2010 ، فإن محتوى الميثاق يؤكد إهتمام الوزارة الوصية ببلوغ المعايير العالمية الدولية في مجال تحسين أداء المؤسسات التابعة لها من خلال العمل على تحسين مجموعة من المبادئ الحقوق والإلتزامات التي تتقاطع في فحواها مع مختلف مبادئ الحكم الراشد ، لاسيما ما يتعلق بالكفاءة والفعالية ، المشاركة ، العدالة ، الشفافية والمساءلة حيث حدد الميثاق حقوق و الإلتزامات لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة الجامعية من أساتذة إداريين وطلبة.

بناء على ما تقدم من أجوية المقابلة حول مدى اعتماد الكليات على تطبيق مبادئ الحكم الراشد التي استشفينا من خلالها إقرارا من طرف المبحوثين بأهمية هذه المبادئ ومساهمتها في تحسين الأداء إلا أنها تطبيقها في الواقع العملي يعرف نوعا من التباين . وبناء على تحليلنا لبعض المراسيم التنفيذية والتنظيمية المتعلقة بالتسيير والأداء في قطاع التعليم العالي نستطيع القول أن توجه الوزارة الوصية للعمل بمبادئ الحكم الراشد الذي لمسناه سواء في المراسيم التنفيذية المعدلة والمتممة لمراسيم سابقة أو في القانون التوجيهي للتعليم العالي وميثاق الأخلاقيات والآداب الجامعية يقودنا إلى قبول الفرضية الموضوعية التي مفادها:

"اعتماد الحكم الراشد يساهم في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جوانبه التنظيمية والتشريعية".

المبحث الرابع : عرض وتحليل نتائج الإستبيان

سنقدم من خلال المبحث الموالي نتائج الإستبيان الذي تم اعتماده كوسيلة مساعدة نحاول من خلالها تأكيد التوجه العام الذي بنيت عليه هذه الدراسة والمتمثل في مساهمة التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين أداء منظمات الخدمة العامة التي تمثل مؤسسات التعليم العالي عينة منها ،حيث حاولنا من خلال الإستبيان معرفة توجهات الأساتذة و الإداريين العاملين بالمؤسسات المختارة ،حول ما سبق ذكره .

المطلب الأول : مجتمع وعينة الإستبيان:

1-مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة كل من يمكن أن يتصل به الباحث أو تُعمم عليه نتائج الدراسة، ومن هنا فإن المجتمع الكلي لدراستنا هذه في آلية الإستبيان يتمثل في جميع الأساتذة و الإداريين العاملين بمؤسسات التعليم العالي بالجزائر، الذين تعذر علينا الحصول على العدد الدقيق والرسمي لهم نظرا لكبير حجم المجتمع الكلي وإن كان أمر الحصول على عدد الأساتذة في المتناول إلا أن عدد الإداريين والأساتذة المكلفين إداريا يعتبر أمرا صعبا نظرا لغياب الإحصائيات التي يمكن استغلالها في هذا السياق.

بناءا عليه حاولنا تحديد المجتمع الجزئي (الثانوي) لعينة من مؤسسات التعليم العالي والمتمثلة في - كما سبقت الإشارة إليه- في 6 كليات ،حيث يتكون مجتمع هذه العينة من هيئة إدارية تقدر بـ469 إداري وهيئة تدريسية تقدر بـ 1305 أستاذ ليمثل المجموع 1774 فرد،موزعين كما يوضحه الجدول الموالي :

الجدول رقم 19: الهيئة التدريسية و الإدارية في الكليات محل الدراسة*

الكلية	العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة بسكرة-	العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير - جامعة باتنة-	العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير - جامعة عنابة-	كلية العلوم و التكنولوجيا - جامعة بسكرة -	كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة - جامعة بسكرة-	كلية الآداب و اللغات - جامعة باتنة-
عدد الأساتذة	167	194	149	291	296	208
عدد الموظفين الإداريين	60	44	62	107	101	95
المجموع	227	238	211	398	397	303
المجموع الكلي 1774						

المصدر : من إعداد الباحثة بناءا على معطيات مصالح الموظفين بالكليات محل الدراسة

* بالنسبة لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة لم يتم أخذها بعين الإعتبار في حساب عينة الإستبيان .

2- عينة الدراسة المعتمدة في الإستبيان:

تكلم العديد من الباحثين عن كيفية تحديد حجم العينة فيما يتعلق بالإستبيان ، حيث يتم تحديد حجم العينة بدون أخذ مجتمع البحث الكلي في الاعتبار و ذلك حسب Sekaran ، باستخدام المعادلة التالية¹:

$$n = \frac{t^2 p(1-p)}{d^2}$$

حيث إن:

N: حجم العينة المطلوبة

t عدد الوحدات المعيارية وهي + أو - 1.96 لمستوى ثقة 95%

P نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث وهي 50%

d حدود الخطأ وهي 5% لمستوى ثقة 95%

بافتراض أن الدراسة تسعى أن تكون على ثقة 95% حيث أن خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع فسيتم تحديد حجم العينة كما يأتي:

حجم العينة المطلوبة =

$$= \frac{(1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2}$$

385 مفردة

بالنسبة لهذه الدراسة و لضمان بلوغ العدد المحدد من طرف Sekaran فقد تم تحديد العينة بـ 500 فرد وهي عينة تمثل 28.12% من المجتمع المحدد لنبقى ضمن الإطار الذي حدده Sekaran والذي يرى أن حجم العينة الذي يتماشى عموماً مع مختلف الأبحاث يتراوح بين 30 - 500 مفردة². وقد حاولنا أن نتجاوز العينة 385 فرد لأن المجتمع الكلي كبير جداً وهو ما تفرضه الدراسات من هذا النوع - كما سبق الإشارة له- ، حيث حُدِّد العدد المُمَثَل للمجتمع تحديداً مقبولاً لأنه في هذه الدراسة يعتبر المجتمع الكبير جداً من حيث عدد الأفراد ، وعليه ارتأينا أن نتجاوز العينة 385 فرد لتكون الدراسة أكثر مصداقية و قابلية للتعميم.

1 - U.SEKARAN : « **Research Methods For Business a Skill Building Approach** »,4th edition, John Wiley and Sons Inc ,NEW YORK,USA ,2004,p 400.

2- IBID, p389.

المطلب الثاني : تصميم ،تقنين، تطبيق الإستبيان .

1. تصميم الإستبيان :

لقد حاولنا تصميم إستبيان يهدف إلى معرفة الآراء الإستطلاعية للأساتذة و الإداريين العاملين في المؤسسات محل الدراسة حول مساهمة التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، فقد إعتدنا في ذلك على محاولة ربط أبعاد الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد بمعايير تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي مستندين على مجموعة من الدراسات التي أجريت لغرض شبه مماثل*، لا سيما فيما يتعلق بالحكم الراشد، إذ أن التسيير العمومي الجديد تناولته معظم الدراسات التي تم الإطلاع عليها بجانبه النظري فقط واستادا للجانب النظري أين قَدَّمنا مجالات التداخل بين التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد التي تم تحديدها بتمائل المقاربتين في المبادئ ، فقد تم الإعتماد على تلك المبادئ في تصميم أبعاد الإستبيان ، وتمثل التعريفات الإجرائية لهذه الأبعاد فيما يلي :

- **حكم و سلطة القانون :** (بحيث تكون الأنظمة و القوانين واضحة تنفذ بصدق و بنزاهة ،و تكون المهام و الواجبات واضحة و محددة).
- **المشاركة:** (حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار إما بصورة مباشرة أو بواسطة ممثلين منتخبين)
- **المسائلة:** (يتحمل متخذي القرار في المنظمة المسؤولية أمام جميع الأطراف داخلها وأمام المجتمع)
- **الشفافية:** حق الأفراد في الوصول إلى المعلومات و البيانات و الإطلاع عليها و معرفة كيفية اتخاذ القرار المؤسسي).
- **العدالة و المساواة:** تتمثل في ذلك التكافؤ الذي يجب أن يتوفر بين الأفراد جميعا على اختلاف مستوياتهم و جنسهم ، في مجال معالجة مختلف القضايا داخل المنظمة
- **الإستجابة:** تتمثل في مدى قدرة المنظمة و العاملين فيها على توجيه عملياتها لخدمة المستفيدين بصورة ترضيهم وتخدم طلباتهم
- **الكفاءة و الفعالية:** الإستخدام العقلاني للموارد وحسن الإستثمار في المورد البشري ،المالي والمادي لتلبية حاجات متلقي الخدمة.

* من بين الدراسات التي تناولت الحكم الراشد و التي استندنا إليها في تحديد بعض العبارات نذكر :

- دراسة إسلام بدوي محمد الداور : المعنونة بـ "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية" ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا ،جامعة الخليل ،فلسطين ،مارس 2008.
- دراسة يعقوب عادل ناصر الدين :المعنونة بـ "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية و الإدارية فيها" 2011، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، عمان 2012.

- **الرؤية الإستراتيجية:** إمتلاك إدارة المنظمة وموظفيها نظرة عامة طويلة الأمد فيما يتعلق بتسييرها ومستوى التنمية البشرية بها.

- **التوجه نحو بناء توافق الآراء:** تسعى المنظمة إلى تحقيق توافق واسع للآراء بشأن ما يحقق المصلحة العامة.

بالنسبة لتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي فقد حاولنا اختيار العبارات التي تصب في مضمون التقسيم المتداول في أغلب الدراسات لمحور الأداء الجامعي و تحسينه، والمتمثل في الأبعاد التالية: الأداء البيداغوجي، الأداء الإداري، أداء البحث العلمي، الأداء المجتمعي . وقد حاولنا عند صياغة عبارات المحاور أن يضم كل محور مؤشرات عن كل بعد من الأبعاد المذكورة.

ونذكر هنا أننا اعتمدنا في تحديد عبارات الإستبيان على العلاقة بين المتغيرات مباشرة ، حيث نهدف من خلال ذلك إلى معرفة الإتجاه العام للآراء الإستطلاعية للعينة المختارة فيما يتعلق بمساهمة مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين أداء الكليات ، حيث حاولنا صياغة عبارات تصب مباشرة في فحوى العلاقة بين المتغيرات ، دون الخوض في مدى ممارسة التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد بالمؤسسات محل الدراسة ، وكان منطلقنا في ذلك هو غياب معطيات تؤكد تبني مؤسسات التعليم العالي بالجزائر لكل من الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد بمفهومهما الشامل حيث يعتبر المفهومين من الإتجاهات التي لم يتم العمل بكامل معطياتها على أرض الواقع بل قد تمثل مجالا جد حديث على مستوى النطاق العملي مما قد لا يعطي لنتائج الإستبيان المصادقية المتوخاة وهو ما لمسناه في بعض الدراسات الميدانية التي يتم فيها محاولة تحديد العلاقة بين متغيرين أو أكثر من منظور دراسة واقع تطبيق هذه المتغيرات على أرض الواقع وفي الأخير قد يتم الحصول على نتائج لا تعكس ما هو كائن و إنما تؤكد فقط ما يجب أن يكون.

وقد قسمت الإستبانة إلى جزئين :

الجزء الأول : يمثل بيانات أولية تتعلق بالمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة ، والمتمثلة في متغير الوظيفة الجنس، مدة الخدمة، بحيث تكون الإجابة على هذه العبارات عن طريق الإختيار المتعدد.

الجزء الثاني: ويشتمل على عبارات الإستبانة وعددها 50 عبارة موزعة على محاور الإستبانة على النحو التالي :

- المحور الأول / مساهمة حكم و سلطة القانون بتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي(5عبارات)
- المحور الثاني / مساهمة المشاركة بتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (7عبارات)
- المحور الثالث / مساهمة المسائلة بتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (5 عبارات)

- المحور الرابع/ مساهمة الشفافية بتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي(6 عبارات)
- المحور الخامس/ مساهمة العدالة و المساواة بتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي(5 عبارات)
- المحور السادس/ مساهمة الإستجابة أداء مؤسسات التعليم العالي (5عبارات)
- المحور السابع / مساهمة الكفاءة و الفعالية بتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (7 عبارات)
- المحور الثامن / مساهمة الرؤية الإستراتيجية بتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (5عبارات)
- المحور التاسع / مساهمة التوجه نحو بناء توافق الآراء بتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي (5عبارات).

و قد اعتمدنا على سلم ليكارت الثلاثي، المحدد بالأوزان التالية :

الجدول رقم 20: أوزان مقياس ليكارت الثلاثي

الرأي	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3
المتوسط المرجح	1.66-1.00	2.33-1.67	3.00-2.34

2. تقنين الاستبيان : قامت الباحثة بتقنين الإستبانة باستخدام الثبات و الصدق على النحو التالي:

أ/ ثبات أداة الدراسة:

لاختبار ثبات الاستبيان تم اختيار مقياس (Cronbaches Alpha) الذي يعتبر أحد أكثر الإختبارات شيوعاً واستخدماً في مثل هذه الدراسات، و يعول عليه كثيرا حيث أعطت نتائج التحليل الجدول التالي:

الجدول رقم 21:نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

البيان	عدد عبارات القياس	معامل الثبات ألفا كرونباخ
محور حكم و سلطة القانون	5	0.663
محور المشاركة	7	0.705
محور المسائلة	5	0.669
محور الشفافية	6	0.564
محور العدالة و المساواة	5	0.626
محور الإستجابة	5	0.666
محور الكفاءة و الفعالية	7	0.712
محور الرؤية الإستراتيجية	5	0.835
محور التوجه نحو بناء توافق الآراء	5	0.826
الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد	50	0.914

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

من خلال معطيات الجدول واستنادا للنتائج الإحصائية المتحصل عليها بالإعتماد على برنامج SPSS النسخة 20. نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمختلف المحاور يتراوح بين 0.5 و 0.8 وهي نسب مقبولة و بالنسبة للمحور الكلي التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد فإن معامل الثبات مرتفع وجيد حيث يقدر بـ 91.4% .

ب/ صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري: و الذي يعرف غالبا بصدق المحكمين ، حيث قامت الباحثة بعرض الإستبانة على بعض الأساتذة المختصين(أنظر الملحق رقم 07) ،لمعرفة رأيهم فيما يتعلق بمدى مناسبة الفقرات للمحتوى و مدى ارتباطها بالمحاور و بصورة عامة مدى ملائمة الإستبيان لمعالجة الفرضيات المطروحة،فضلا عن تقييم الصياغة اللغوية و الشكل النهائي و غيرها من الملاحظات. على ضوء التوجيهات المقدمة قامت الباحثة بإجراء التعديلات المتفق عليها من طرف المحكمين سواء بتعديل الصياغة ، حذف بعض العبارات أو نقلها لمحور آخر أو إضافة عبارات جديدة ليظهر الإستبيان في شكله النهائي (أنظر الملحق رقم 08).
- صدق المحك : وهو يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ ،الذي يفضل أن يكون أكبر من 0.5، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي :

الجدول رقم 22: نتائج معامل الصدق

معامل الصدق	البيان
0.814	محور حكم و سلطة القانون
0.839	محور المشاركة
0.817	محور المسائلة
0.750	محور الشفافية
0.791	محور العدالة و المساواة
0.816	محور الإستجابة
0.843	محور الكفاءة و الفعالية
0.913	محور الرؤية الإستراتيجية
0.908	محور التوجه نحو بناء توافق الآراء
0.956	الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss.

- الصدق البنائي : يقصد بالصدق البنائي إلى أي مدى يمكن أن تُكوّن وتبني فقرات الدراسة مفهوم المتغير أو العلاقة المرغوب قياسها، لمعالجة هذا الجانب تم استخدام مصفوفة معامل الارتباط

ليبرسون و قد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين كل محور وعبارات القياس الخاصة به ذات دلالة معنوية في معظمها عند مستوى 0.01، مما يؤكد على وجود اتساق داخلي بين كل محور و العبارات الخاصة به.(أنظر الملحق رقم 09) .

3. تطبيق الإستبيان:

لقد تم توزيع العدد المحدد للإستبانة والمقدر بـ 500 إستبانة، تمت استعادة 458 إستبانة وبمراجعتهم تم استبعاد 38 إستبانة ، نظرا لعدم استيفائها شروط القبول ، حيث يوجد منها ما لم يكمل تعبئتها ، ومنها ما تم فيها اختيار إجابتين في نفس العبارة ، ليصبح بذلك عدد الإستبانات المقبولة هو 420 إستبانة .

سنعتمد في وصفنا لعينة الدراسة على المعطيات المستنتجة من الجداول الإحصائية ، حيث سنحاول عرض وتحليل عينة الدراسة حسب المتغيرات المعتمدة و المتمثلة في الوظيفة ، الجنس ، ثم عدد سنوات الخدمة .

• وصف عينة الدراسة:

أ- توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة:

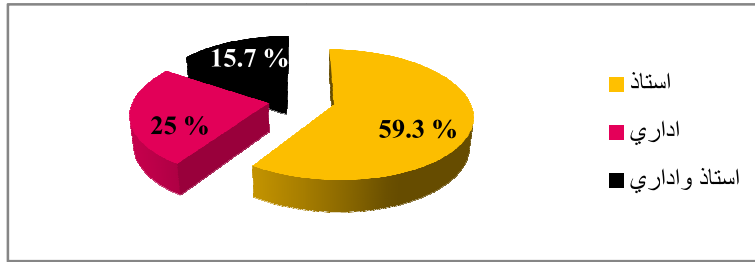
لقد قُدمت خيارات ثلاثة للمستقصين فيما يتعلق بمتغير الوظيفة و هي : أستاذ -إداري - أستاذ و إداري و بناء على أجوبة هؤلاء تولدت النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 23: توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الصفة
59,3%	249	أستاذ
25,0%	105	إداري
15,7%	66	أستاذ وإداري
100%	420	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على نتائج SPSS.

ولتكون المعطيات أكثر وضوح ودلالة تمت الاستعانة بالرسومات البيانية التي تعتبر وسيلة مساعدة يستعين بها الباحث في إظهار النتائج المتحصل عليها من جداول التحليل الإحصائي لإعطاء قراءة أحسن لهذه الأخيرة وتظهر معطيات الجدول السابق بالنسب المئوية المبينة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 18: توزيع العينة حسب الوظيفة

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss

من خلال الرسم البياني يتبين لنا توزيع الفئات من حيث الوظيفة، إذ يظهر جليا أن الفئة الغالبة على مجموع العينة المكونة من 420 شخص هي فئة وظيفة الأستاذ التي تشكل 59.3 % مقابل ما نسبته 15.7 % تمثل فئة وظيفة أستاذ وإداري والتي هي أقل من فئة وظيفة الإداري التي تشكل 25 % من مجموع العينة، وهو ما يعكس التنظيم الهيكلي المعتمد عموما في الجامعات الجزائرية حيث نميز في أغلب الحالات أن نسبة الإداريين تكون أقل بالنصف أو أكثر من نسبة الأساتذة وهو أمر طبيعي بالنظر إلى مهمة الكلية الأساسية المتمثلة في التعليم.

ب- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: بناء على أجوبة المستقصين فإن النتائج أظهرت ما يلي:

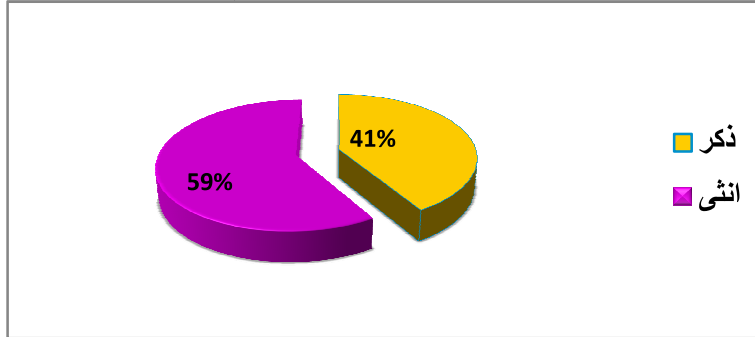
الجدول رقم 24: توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
41%	173	ذكر
59%	247	انثى
100%	420	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج spss.

و لتظهر المعطيات المتحصل عليها بصورة أكثر وضوح حاولنا تقديمها في الشكل الموالي :

الشكل رقم 19: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss

من خلال هذا الرسم البياني يتبين أن الفئة الغالبة من حيث الجنس هي فئة الإناث و التي تمثل نسبة 58.8% من مجموع العينة التي عددها 420 شخص عكس فئة الذكور التي تمثل نسبة 41.2 % فقط من هذا المجموع ، وهو ما يفسر نوعا ما التركيبة الجنسية للمجتمع الجزائري بصورة عامة حيث تتغلب الفئة الأولى على الثانية .

ت-توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة:

لقد تم تقديم مجالات 4 مجالات لمدة الخدمة وبناءً على إجابات المستفيدين فإن النتائج ترجمت بيانيا

كما يلي:

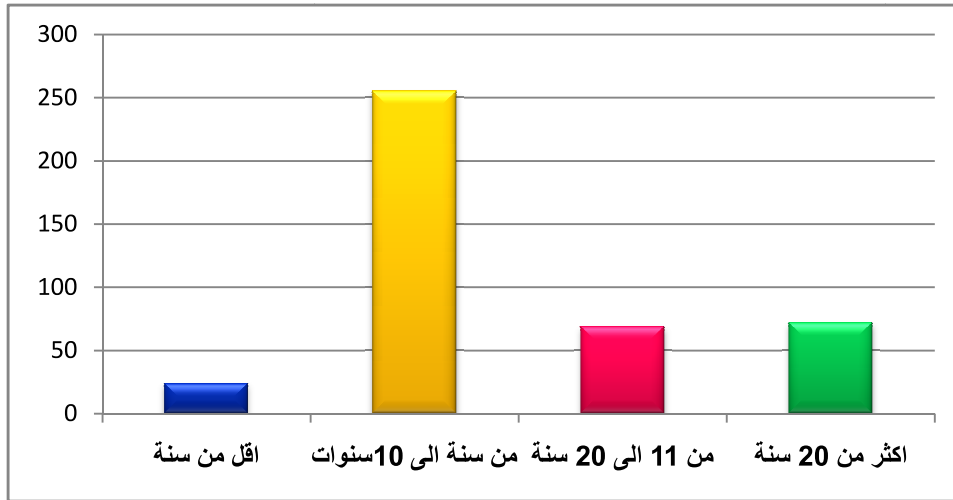
الجدول رقم 25: توزيع العينة حسب مدة الخدمة

النسبة	التكرار	مدة الخدمة
5,7	24	أقل من سنة
60,7	255	من سنة إلى 10سنوات
16,4	69	من 11 إلى 20 سنة
17,1	72	أكثر من 20 سنة
100	420	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

لقراءة أفضل لهذه المعطيات الواردة في الجدول نقدم الشكل التالي المتمثل في الأعمدة البيانية

الشكل رقم 20 : توزيع العينة حسب مدة الخدمة



المصدر : من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

يبين لنا الرسم البياني توزيع الفئات حسب مدة الخدمة حيث يظهر أن الفئة التي مدة خدمتها من سنة إلى 10 سنوات هي الفئة الغالبة ممثلة بـ 255 شخص من مجموع العينة 420 أي بنسبة مئوية مقدرة بـ 60.7 %، تليها فئة الأشخاص التي مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة بـ 72 شخص بنسبة 17.1 % ثم تأتي فئة الأشخاص التي مدة خدمتهم من 11 سنة إلى 20 سنة بـ 69 شخص بنسبة 16.4 % وفي الأخير تأتي فئة الأشخاص التي مدة خدمتهم أقل من سنة بـ 24 شخص ممثلة بـ 5.7 %، ويرجع هذا حسب اعتقادنا إلى قدم المؤسسات المختارة حيث أن أغلبها تم استحداثه قبل سنة 2005، ومنها ما هو أقدم من ذلك، وهو ما سينعكس بطبيعة الحال على مدة الخدمة بالنسبة للأفراد الموظفين سواء كانوا أساتذة أو إداريين.

المطلب الثالث : عرض و تفسير نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض ما تم التوصل إليه من نتائج إحصائية تخص الجزء الثاني من الإستبيان، كما سنحاول تفسير هذه النتائج وذلك بعد التطرق إلى عرض التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة.

1- التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

قبل اختبار فرضيات الدراسة على الباحث أن يتأكد ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وعادة ما يستخدم كل من معامل الالتواء skewness ومعامل التفلطح kurtosis، حيث ترى بعض الدراسات

الإحصائية¹، أن skewness يجب أن يكون محصور بين -3 و 3 ، kurtosis بين -7 و 7، كما أن هناك دراسات تحدد مجال التوزيع الطبيعي بأن تكون قيمة المعاملين أقل من 7، وهو ما سيتم اعتماده في هذه الدراسة.

الجدول رقم 26 : التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

التفطح		الالتواء		المحاور
القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري	القيمة الإحصائية	الخطأ المعياري	
-2,100	,119	5,133	,238	حكم وسلطة القانون
-1,163	,119	1,316	,238	المشاركة
-1,137	,119	,966	,238	المسائلة
-1,113	,119	1,383	,238	الشفافية
-1,841	,119	3,412	,238	العدالة والمساواة
-1,645	,119	2,277	,238	الاستجابة
-1,427	,119	1,946	,238	الكفاءة والفعالية
-1,877	,119	2,877	,238	الرؤية الإستراتيجية
-2,219	,119	4,325	,238	التوجه نحو بناء توافق الآراء
-1,444	,119	2,440	,238	الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، كما أن متغير الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد ككل يقع ضمن المجال المحدد للمعاملين ، و وهذا ما يسمح لنا بإمكانية متابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة . سنحاول فيما يلي تقديم نتائج التحليل المستخرجة حسب كل محور :

2- نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة :

سنحاول فيما يلي عرض مجمل النتائج الإحصائية الخاصة بمختلف محاور الدراسة المختارة و الخاصة بالتسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد و مساهمة كل منها في تحسين الأداء ، حسب إجابات أفراد العينة المختارة.

1-Q. CAO and S.DOWLATCHI: « The Impact Of Alignment Between Virtual Enterprise And Information Technology On Business Performance In An Agile Manufacturing Environment », Journal Of Operations Management ,No:23,2005,p542.

أ. التحليل الإحصائي لمحور حكم و سلطة القانون :

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور حكم و سلطة القانون ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 27: التحليل الإحصائي لمحور حكم و سلطة القانون

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الفقرات	
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	0.438	02.85	369	38	13	العدد	التزام الكلية بالأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي يساهم في تحقيق أهداف الجامعة
			87.9	9	3.1	النسبة	
موافق	0.474	02.87	383	19	18	العدد	إلتزام المجالس العلمية و الإدارية بالكلية بضرورة اكتمال النصاب القانوني عند اتخاذ القرارات يساهم في تدعيم ثقة الموظفين في هذه المجالس
			91.2	4.5	4.3	النسبة	
موافق	0.629	2.69	328	54	38	العدد	ارتباط المكافئات و الترقيات في الكلية بنتائج تقييمها للموظفين يساهم في خلق جو من التنافس الفعال
			78.1	12.9	9	النسبة	
موافق	0.549	2.78	354	39	27	العدد	تطبيق القوانين بشكل فعال يساهم في توفير المحيط الملائم للعمل
			84.3	9.3	6.4	النسبة	
موافق	0.621	2.71	338	44	38	العدد	وجود أنظمة توضح حقوق و واجبات كل موظف يساهم في تجنب حدوث تداخل في المهام
			80.5	10.5	9	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج spss .

التعليق:

من خلال الجدول يتضح أن الإتجاه العام لإجابات الباحثين على عبارات القياس الموضوعية هو "موافق" ،حيث جاءت العبارة " إلتزام المجالس العلمية و الإدارية بالكلية بضرورة اكتمال النصاب القانوني عند اتخاذ القرارات يساهم في تدعيم ثقة الموظفين في هذه المجالس" في المرتبة الأولى مما يدل على أهمية توفر هذه الخاصية في التسيير العام للكليات ، لضمان ثقة الموظفين ، التي تعتبر عاملا مهما في ضمان جدية العمل واحترام القرارات الصادرة عن هذه المجالس، وهو ما سينعكس على سيروية تطبيق هذه القرارات و من ثم على السير العام للنشاط في الكليات بصورة ستعكس على المستوى العام للأداء وتأتي العبارة الأولى في ثاني ترتيب مما يؤكد أن احترام التعليمات الصادرة عن الهيئات العليا و الإلتزام بها يخلق مرونة أكبر في تحقيق الأهداف ونلاحظ أن العبارة الثالثة تحتل آخر ترتيب وهي العبارة التي نالت أكبر نسبة رفض و حياذ من بين باقي العبارات ، و قد يكون مرد ذلك إلى المنظومة العامة لعمية تقييم الموظف بالمؤسسات العمومية التي يبقى من

بين أبرز سماتها غياب التقييم الموضوعي للموظف إلا أن هذا لم يمنع من أن تأخذ العبارة الثالثة اتجاه الموافقة وهو ما يدل على أن المبحوثين يوافقون على أهمية إرتباط المكافآت والترقيات بنتائج التقييم.

ب. التحليل الإحصائي لمحور المشاركة :

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور المشاركة ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 28: التحليل الإحصائي لمحور المشاركة

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الفقرات	
			موافق	محايد	غير موافق	العدد	النسبة
موافق	0.688	2.63	314	56	50	العدد	اتخاذ القرار من خلال الحوار المشترك مع جميع الأطراف (أساتذة - إداريين - طلبة-) يساهم في تحسين أنظمة العمل
			74.8	13.3	11.9	النسبة	
موافق	0.690	2.59	298	73	49	العدد	تسهيل الترشيح للمناصب الإدارية لمن تتوفر فيهم الشروط يساهم في خلق نوع من التحفيز لدى الموظفين
			71	17.4	11.6	النسبة	
موافق	0.669	2.66	326	47	47	العدد	سهولة الوصول لمتخذي القرار يساهم في توطيد العلاقة بين المسؤول والموظف
			77.6	11.2	11.2	النسبة	
موافق	0.836	2.43	276	49	95	العدد	فتح المجال لمشاركة جميع الأطراف (أساتذة، إداريين، طلبة،) في معالجة النقائص يساهم في اتخاذ قرارات فعالة
			65.7	11.7	22.6	النسبة	
موافق	0.814	2.41	262	70	88	العدد	مشاركة ممثلين عن الموظفين (أساتذة ، إداريين) في مناقشة كفاءات صرف الميزانية يساهم في تحسين مستوى التجهيز بالكلية
			62.4	16.6	21	النسبة	
موافق	0.757	2.54	294	58	68	العدد	إشراك مؤسسات سوق العمل في تحديد إشكاليات مواضيع الباحثين يساهم في تقديم منتوج علمي يخدم المجتمع.
			70	13.8	16.2	النسبة	
موافق	0.605	2.68	316	73	31	العدد	عقد اجتماعات دورية بين المسؤولين والموظفين يساهم في تسهيل عملية الرقابة
			75.2	17.4	7.4	النسبة	

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

التعليق:

من خلال قيم الجدول نلاحظ أن التوجه العام لإجابات أفراد العينة يتجه نحو موافق ، حيث جاءت العبارة الأخيرة الأولى في التصنيف بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.68 ، وهو ما يدل على أهمية التواصل بين المسؤول و الموظف في إطار إشراكه في عملية الرقابة التي تمثل عنصرا هاما في نشاط الكليات بجانبه

الإداري و البيداغوجي ، بينما جاءت العبارة " مشاركة ممثلين عن الموظفين (أساتذة إداريين) في مناقشة كفاءات صرف الميزانية يساهم في تحسين مستوى التجهيز بالكلية" في المرتبة الأخيرة دالة بذلك على أن البعض من المبحوثين لا يرون أن عملية إشراك ممثلين عن الأساتذة و الموظفين في معالجة الجانب المالي ليست ذات أهمية لتحسين مستوى التجهيز الذي يمس الأداء بجانبه الإداري و البيداغوجي ، مقارنة بالعبارات الأخرى ، و قد يعود ذلك إلى إيمان هؤلاء بأن تحسين مستوى التجهيز لا يتطلب إشراك الأطراف المذكورة ، و إنما يتعلق بمستوى الإعتمادات الممنوحة ، فقد تكون مشاركة الموظفين متوفرة و يتم تحديد مواطن الضعف لكن قلة الإعتمادات لا تجعل من هذه المشاركة ذات فعالية في تحسين مستوى التجهيز .

ت. التحليل الإحصائي لمحور المسائلة :

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور المسائلة ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 29: التحليل الإحصائي لمحور المسائلة

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الفقرات	
			موافق	محايد	غير موافق	العدد	النسبة
موافق	0.710	2.43	236	130	54	العدد	توجيه استفسار لكل موظف يخل بالسير العام للنشاط داخل الكلية يساهم في التزامه بتأدية مهامه
			56.2	31	12.9	النسبة	
موافق	0.683	2.67	331	38	51	العدد	التزام المسؤولين بتقديم بيانات تتعلق بالجانب المالي (التريصات ، منحة المردودية ، الساعات الإضافية ...)
			78.8	9.0	12.1	النسبة	يساهم في كسب ثقة الموظف
موافق	0.573	2.75	347	43	30	العدد	توفير الكلية قنوات لتلقي الشكاوي و المقترحات يساهم في الكشف عن النقائص.
			82.6	10.2	7.1	النسبة	
موافق	0.787	2.38	241	99	80	العدد	متابعة الأستاذ فيما يتعلق بنشاطه البيداغوجي يساهم في تحسين التحصيل العلمي للطلبة
			57.4	23.6	19.0	النسبة	
موافق	0.679	2.67	330	40	50	العدد	متابعة نشاط الهيئة الإدارية بالكلية يساهم في تقديم خدمة ذات جودة
			78.6	9.5	11.9	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

التعليق:

من خلال معطيات الجدول يمكننا القول أن اتجاه إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بعبارات محور المسائلة تتجه كلها نحو موافق ، وقد كانت العبارة " توفير الكلية قنوات لتلقي الشكاوي و المقترحات يساهم في الكشف عن النقائص " ، هي الأولى في التصنيف بأكبر متوسط حسابي ، إذ قدر بـ 2.75 وهو ما يعني اتجاه أفراد العينة

إلى التأكيد على أهمية وجود مجال للإتصال بمختلف اتجاهاته حتى يمكن الوقوف على مختلف النقائص التي قد تحد من عملية تحسين الأداء بمختلف أبعاده، أما أقل متوسط حسابي فينسب للعبارة "متابعة الأستاذ فيما يتعلق بنشاطه البيداغوجي يساهم في تحسين التحصيل العلمي للطلبة"، و هو ما يدل على عدم موافقة بعض أفراد العينة على هذه العبارة سواء بالرفض أو بالحياد وهو ما قد يُفسَّر برفض هؤلاء لفكرة متابعة الأستاذ في نشاطه البيداغوجي من جهة ورفض فكرة ربط تحسين التحصيل العلمي للطلبة بمتابعة الأستاذ من جهة أخرى .

ث. التحليل الإحصائي لمحور الشفافية :

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور الشفافية ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 30 : التحليل الإحصائي لمحور الشفافية .

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الفقرات	
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	0.542	2.74	331	68	21	العدد	اتباع الكلية لآلية واضحة في مجال الإعلام بالأنظمة و التعليمات يساهم في تحقيق التواصل بين أفرادها
			78.8	16.2	5.0	النسبة	
موافق	0.975	2.51	293	47	80	العدد	إمكانية الموظفين الإطلاع على طرق تقييمهم يساهم في خلق الرغبة لتطوير مهاراتهم
			69.8	11.2	19.0	النسبة	
موافق	0.657	2.65	318	59	43	العدد	تسهيل الكلية الحصول على المعلومات الخاصة بنشاطها يساهم في تدعيم الإتصال بينها و بين مؤسسات المجتمع
			75.7	14.0	10.2	النسبة	
موافق	0.772	2.56	308	39	73	العدد	تقديم الأساتذة تقارير دورية عن سير العملية البيداغوجية يساهم في تحسين المقررات و المناهج.
			73.3	9.3	17.4	النسبة	
موافق	0.816	2.52	305	28	87	العدد	إفصاح الكلية عن مضامين مشاريعها المستقبلية يساهم في فتح مجال الشراكة مع مؤسسات المجتمع
			72.6	6.7	20.7	النسبة	
موافق	0.504	2.85	382	12	26	العدد	تحديث الصفحة الإلكترونية للكلية باستمرار يساهم في تحسين صورة الكلية
			91.0	2.9	6.2	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss

التعليق:

نتائج هذا الجدول لا تختلف عن سابقتها ، حيث تتجه إجابات معظم أفراد العينة إلى الموافقة فيما يتعلق بكل العبارات الموضوعية في محور الشفافية ، و قد قدرت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 2.85 وتتعلق بالعبارة

الأخيرة التي تتناول أهمية تحديث المعلومات الواردة في موقع الكلية لإستفادة جميع المهتمين بنشاط الكلية وهو ما يدل على أن عمل الكلية على إيصال المعلومة للمهتمين بنشاطها داخليا أو خارجيا سيساهم في حصولهم على المعلومات التي تهمهم في الوقت المناسب و بالقدر المناسب و هو ما سينعكس على الصورة العامة للكلية في مجتمعها الداخلي و الخارجي ، بينما جاءت العبارة "إمكانية اطلاع الموظفين على طرق تقييمهم يساهم في خلق الرغبة لتطوير مهاراتهم" في المرتبة الأخيرة ، إذ أن نسبة 19% من المستقيين غير موافقين على هذه العبارة و 11.29% منهم كان اختيارهم "الحياد" و هو ما يؤكد الطرح السابق فيما يتعلق بعملية تقييم الموظف في القطاع العمومي فلطالما كان الغموض يكتنفها.

ج. التحليل الإحصائي لمحور العدالة و المساواة:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور العدالة و المساواة ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 31: التحليل الإحصائي لمحور العدالة و المساواة

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الفقرات
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	0.407	2.9	391	14	15	العدد
			93.1	3.3	3.6	النسبة
موافق	0.654	2.71	343	31	46	العدد
			81.7	7.4	11.0	النسبة
موافق	0.594	2.71	331	58	31	العدد
			78.8	13.8	7.4	النسبة
موافق	0.701	2.63	319	47	54	العدد
			76.0	11.2	12.9	النسبة
موافق	0.443	2.87	385	17	18	العدد
			91.7	4.0	4.3	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

التعليق:

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نلاحظ أن اتجاه أفراد العينة هو موافق وذلك بمتوسط حسابي للفقرات يتراوح بين 2.9 و 2.63، و قد جاءت العبارة الأولى في المستوى الأول بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.9 ،

و تتعلق العبارة الأولى بعلاقة تطبيق الأنظمة و التعليمات على جميع الموظفين دون تمييز بتحسين الأداء و ذلك من خلال كون توفر هذا المبدأ سيساهم في تحقيق الثقة بين الموظف والهيئات المسؤولة في الكلية ، هذه الأخيرة (الثقة) تمثل محورا هاما في العلاقة بين الموظف والمسؤول، إذ كلما زادت هذه الأخيرة كلما انعكس ذلك على أداء الموظف بصورة ايجابية. في حين جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة، وتفسير ذلك -حسب رأينا- يكمن في امكانية تفضيل بعض المبحوثين إلى الإهتمام بالكيف لا بالكم ، فقد تضمن العدالة في عدد المقاييس المقررة لكل أستاذ و تضمن بذلك التغطية البيداغوجية من منظور كمي، إلا أن هذا قد لا يحقق تغطية بيداغوجية كفاءة، وهو ما قد يفسر وجود نسبة تقارب 13 % من إجابات المستقيصين لا توافق على مضمون العبارة.

ح. التحليل الإحصائي لمحور الإستجابة :

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور الإستجابة ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 32: التحليل الإحصائي لمحور الاستجابة

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الفقرات
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	0.611	2.76	360	20	40	العدد
			85.7	4.8	9.5	النسبة
موافق	0.560	2.78	359	31	30	العدد
			85.5	7.4	7.1	النسبة
موافق	0.526	2.81	364	31	25	العدد
			86.7	7.4	6.0	النسبة
موافق	0.786	2.57	316	26	78	العدد
			75.2	6.2	18.6	النسبة
موافق	0.543	2.79	359	34	27	العدد
			85.5	8.1	6.4	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

التعليق:

بالنظر إلى نتائج الجدول نلاحظ أن قيم المتوسط الحسابي مقارنة كسابقتها وتتجه نحو الموافقة، إذ تراوحت ما بين 2.81 و 2.57، وقد جاءت العبارة الثالثة في أولى الترتيب، وهو ما يؤكد أهمية وقوف الهيئات الإدارية المسؤولة بالكلية على واقع نشاط موظفيها والسعي إلى حل مشاكلهم بصورة آنية كلما أتحت الفرصة لذلك، وهو ما سيؤدي بطبيعة الحال إلى رضا مختلف الأطراف مما سيخفف بالضرورة من النزاعات والصراعات الوظيفية، وهو أمر جد مهم في تحسين الإطار العام للعمل يمكن من خلاله تحسين الأداء، وتأتي العبارة الرابعة في آخر ترتيب حيث أن أكثر من 18 % من المستقيمين لا يوافقون على مضمون هذه العبارة التي تصب في توفير تخصصات مبنية على دراسات مسبقة تتماشى ومتطلبات المحيط العام بمختلف جوانبه، وقد تعود هذه النسبة حسب اعتقادنا إلى ضعف العمل بمضمون هذه العبارة، حيث لا تزال الجامعة الجزائرية تفتقر إلى مثل هذه المعطيات في واقعها العملي، إلا أن هذا لم يمنع من موافقة نسبة 75.2 % من أفراد العينة، مما يؤكد أهمية هذا الطرح في تحقيق أفضل توظيف لمخرجات الجامعة وما ينتج عنه من تحسين لأدائها المجتمعي.

خ. التحليل الإحصائي لمحور الكفاءة و الفعالية:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور الكفاءة و الفعالية ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 33: التحليل الإحصائي لمحور الكفاءة والفعالية

الإتجاه العام	الإنحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الفقرات	
			موافق	محايد	غير موافق	العدد	النسبة
موافق	0.678	2.7	345	23	52	العدد	حسن توظيف إدارة الكلية للميزانية يساهم في تسهيل عملية التسيير
			82.1	5.5	12.4	النسبة	
موافق	0.630	2.72	344	35	41	العدد	تحديد ميزانية الكلية بعد دراسة متطلباتها من النفقات يساهم في تحقيق استغلال مالي أمثل.
			81.9	8.3	9.8	النسبة	
موافق	0.428	2.85	370	38	12	العدد	توفر الكلية على قدر كاف من التغطية البيداغوجية(عدد الأساتذة) يساهم في تخفيف الضغط على الهيئة التدريسية.
			88.1	9.0	2.9	النسبة	
موافق	0.509	2.81	362	36	22	العدد	توفر الكلية على قدر كاف من التغطية الإدارية(عدد الإداريين) يساهم بالإسراع في تأدية المهام
			86.2	8.6	5.2	النسبة	
موافق	0.535	2.78	352	44	24	العدد	توفر الكلية على قدر كاف من الهياكل البيداغوجية (مقاعد -مدرجات - قاعات الإعلام الآلي ...) يساهم في تسهيل برمجة الدروس و الإمتحانات
			83.8	10.5	5.7	النسبة	
موافق	0.702	2.62	316	50	54	العدد	الإعتماد على معايير مدروسة لتقييم نسبة الطلبة المتخرجين مقارنة بالطلبة المسجلين يساهم في تقييم التخصصات المفتوحة على مستوى الكلية
			75.2	11.9	12.9	النسبة	
موافق	0.744	2.56	298	58	64	العدد	عقد الكلية لمؤتمرات و أيام دراسية بصورة دورية يساهم في تقييم مستوى البحث العلمي بها.
			71	13.8	15.2	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

التعليق:

توضح نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول أعلاه أن الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة تتجه نحو "موافق"، أعلى قيمة للمتوسط الحسابي هي 2.85% والتي تخص العبارة "توفر الكلية على قدر كاف من التغطية البيداغوجية يساهم في تخفيف الضغط على الهيئة التدريسية" و هو الأمر الذي اتفق عليه 88% من أفراد العينة، فكلما قل الضغط على الهيئة التدريسية كلما زاد احتمال تحسن الأداء لأن الأستاذ في هذه الحالة يتوفر له أحد أهم القيود المؤثرة في عمله البيداغوجي، ومن ثم في أدائه بصورة عامة، وهو نفس الأمر بالنسبة للإداريين، وهو ما يفسر وجود العبارة الرابعة المتعلقة بالنشاط الإداري في المرتبة الثانية، لتأتي في الأخير العبارة السابعة في آخر الترتيب بمتوسط حسابي قدره 2.56 وبنسبة تقارب 29% بين محايد وغير موافق، ولعل سبب ذلك هو نظرة أفراد هذه النسبة إلى كون المؤتمرات والأيام الدراسية قد لا تمثل وسيلة وأداة كافية لتقييم مستوى البحث العلمي وإنما يمكن الإستعانة بمؤشرات وأدوات أخرى كالمنشورات في المجالات العالمية، الجوائز الدولية الممنوحة للباحثين على مستوى الكليات، براءات الإختراع... إلخ، لكن النسبة المذكورة تبقى ضئيلة مقارنة بنسبة الإجابات المتجهة نحو اختيار الموافقة والمقدرة بـ 71% وهو ما يؤكد في نهاية الأمر مساهمة مختلف أبعاد الكفاءة والفعالية المختارة في تحسين الأداء البيداغوجي، الإداري والبحث العلمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

د. التحليل الإحصائي لمحور الرؤية الإستراتيجية :

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور حكم و سلطة القانون ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 34: التحليل الإحصائي لمحور الرؤية الإستراتيجية

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الفقرات	
			موافق	محايد	غير موافق	العدد	النسبة
موافق	0.703	2.65	331	33	56	العدد	تسيير الكلية وفقا لخطة واضحة على المدى الطويل يساهم في تسهيل متابعة مدى بلوغ الأهداف
			78.8	7.9	13.3	النسبة	
موافق	0.623	2.72	342	39	39	العدد	اتخاذ إدارة الكلية قرارات مستقبلية لمعالجة المشاكل قبل حدوثها يساهم في ضمان السير السليم لنشاطها
			81.4	9.3	9.3	النسبة	
موافق	0.555	2.79	363	27	30	العدد	سعي الكلية لتطوير مستوى المعرفة لدى موظفيها يساهم في الإرتقاء بسمعتها الأكاديمية
			86.4	6.4	7.1	النسبة	
موافق	0.677	2.67	333	37	50	العدد	ارتباط الكلية مع مؤسسات المجتمع باتفاقات علمية يساهم في توظيف منتجات البحث العلمي
			79.3	8.8	11.9	النسبة	
موافق	0.674	2.69	338	32	50	العدد	ممارسة الكلية لنشاطها وفق أهداف محددة يساهم في ضمان التحديد الواضح للمسؤوليات
			80.5	7.6	11.9	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

التعليق: تبين نتائج الجدول المتعلقة بمحور الرؤية الإستراتيجية ، والتي تعتبر من بين أهم المحاور أو المبادئ التي يشترك فيها كل من التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، إذ يمكن ومن خلال النتائج المدونة أن نُميز الإتجاه العام لإجابات أفراد العينة في مختلف العبارات المختارة يتجه نحو الموافقة وقد جاءت العبارة الثالثة في أول الترتيب بمتوسط حسابي قدره 2.79، إذ عبّر 263 فرد عن موافقهم بأن سعي الكلية لتطوير مستوى المعرفة لدى موظفيها يساهم في الارتقاء بسمعتها الأكاديمية، فتحسين مستوى المعارف والمهارات يعتبر أمر جِد مهم للارتقاء بمستوى الأداء ومن ثم بالسمعة الأكاديمية وتأتي العبارة الأولى في آخر الترتيب بنسبة موافقة تقدر بـ 78.8% ونسبتي حياد وعدم موافقة يقدران بـ 7.9% و 13.3% على التوالي، وقد تعود عدم موافقة هؤلاء على مضمون العبارة هو تأثير المركزية على مستوى تحديد الأهداف من جهة وغياب أسلوب الإدارة بالأهداف على مستوى تسيير المؤسسات العمومية الجزائرية من جهة أخرى ، ولكن يبقى في الأخير تأكيد أهمية ومساهمة التخطيط طويل الأجل كبعد من أبعاد الرؤية الإستراتيجية في رسم أهداف الكليات وبلوغها لتحسين أدائها.

ذ. التحليل الإحصائي لمحور التوجه نحو بناء توافق الآراء:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمحور حكم و سلطة القانون ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 35: التحليل الإحصائي لمحور التوجه نحو بناء توافق الآراء

الاتجاه العام	الانحراف	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			الفقرات	
			موافق	محايد	غير موافق	العدد	النسبة
موافق	0.513	2.81	364	33	23	العدد	السماح بإبداء الرأي في الكلية دون تخوف أو حساسية يساهم في توليد الشعور بالانتماء
			86.7	7.9	5.5	النسبة	
موافق	0.545	2.80	366	25	29	العدد	سعي الكلية إلى رفع معنويات جميع المنتسبين إليها يساهم في توفير مستوى علاقات جيدة بين الموظف والمسؤول
			87.1	6.0	6.9	النسبة	
موافق	0.566	2.79	363	25	32	العدد	اتخاذ القرارات بالكلية بصورة تراعى فيها المصلحة العامة يساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف (أساتذة، إداريين، طلبة)
			86.4	6.0	7.6	النسبة	
موافق	0.653	2.73	355	17	48	العدد	اهتمام الكلية بتحفيز جميع الموظفين في مختلف المستويات يساهم في خلق جدية في العمل
			84.5	4.0	11.4	النسبة	
موافق	0.657	2.68	332	43	45	العدد	مشاركة الكلية في نشاطات أخرى خارج الجامعة يساهم في خدمة المجتمع
			79.0	10.2	10.7	النسبة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

التعليق: تُبيّن نتائج الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية لمختلف العبارات متقاربة جدا لا سيما منها الثلاث عبارات الأولى ، وجاءت العبارة الأولى في أول ترتيب بمتوسط حسابي قدره 2.81 ، حيث أن نسبة 87% تقريبا من المستنقصين يوافقون على أن التعبير عن الرأي بحرية ودون حساسيات يساهم في توليد الشعور بالإنتماء مما سينعكس بطبيعة الحال على رضا الموظفين والأساتذة وهو ما سيؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء، كذلك هو الأمر بالنسبة للعبارة الثانية والتي يتم التأكيد من خلالها على مساهمة الإهتمام بمعنويات جميع الأطراف بالكلية بتحسين أدائهم عن طريق توطيد العلاقة بين الموظف والمسؤول، وتأتي العبارة الخامسة في آخر ترتيب والتي تتمحور حول مساهمة الكلية في خدمة المجتمع عن طريق المشاركة في نشاطات خارج الجامعة، وقد سجّلت هذه العبارة أضعف نسبة موافقة مقارنة بالعبارات الأخرى الخاصة بهذا المحور، حيث سُجّلت نسبة 20% بين محايد وغير موافق وقد يرجع ذلك حسب رأينا إلى عدم الوقوف على هذا في الواقع العملي مما أثر على آراء بعض المستنقصين غير أنه يبقى التوجه الأكبر في الاختيارات المرصودة لهذه العبارة هو الموافقة مما يجعلنا نؤكد أهمية هذا التوجه ومساهمته في تحسين الأداء المجتمعي للكلية.

ر. التحليل الإحصائي لمتغيري الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد:

تظهر نتائج التحليل الإحصائي لمتغيري الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد ملخصة في الجدول الموالي :

الجدول رقم 36: التحليل الإحصائي لمتغيري الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المحاور
حكم و سلطة القانون	2.78	0.345	1
المشاركة	2.563	0.436	9
المسائلة	2.581	0.452	8
الشفافية	2.637	0.388	7
العدالة و المساواة	2.764	0.361	2
الإستجابة	2.741	0.400	4
الكفاءة و الفعالية	2.720	0.371	5
الرؤية الإستراتيجية	2.705	0.503	6
التوجه نحو بناء توافق الآراء	2.763	0.452	3
الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد	2.690	0.279	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج spss.

التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن اتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالمحاور المكونة للحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد وعلاقتها بتحسين الأداء تتجه نحو "موافق" ويظهر الجدول المتوسط الحسابي لكل محور، حيث تُظهر النتائج أن قيمة هذا الأخير تقع في المجال 2.563 و 2.78، ويظهر ترتيب المحاور أن حكم وسلطة القانون جاء في مقدمة التصنيف وهو ما يؤكد أهمية هذا المحور في عملية تحسين الأداء حسب إجابات أفراد العينة، فكلما كان حكم القانون هو المبدأ الذي تمارس على أساسه المسؤوليات كلما دل ذلك على وجود تحديد واضح للمسؤوليات مما سيُسَهِّل عملية الرقابة والتقييم اللتان يُبنى عليهما تحسين الأداء، ويأتي محور العدالة والمساواة في المرتبة الثانية من حيث تصنيف المحاور وفقا لإجابات المستقصين بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.764، ويعتبر أفراد العينة أن هذا المحور يساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال كون العدالة والمساواة شرطان أساسيان في ممارسة الأنشطة بالمنظمات على اختلاف أنواعها، فكلما توفر هذان العنصران كلما ساهم ذلك في تحسين أداء الموظفين.

بالنسبة لمحور التوجه نحو بناء توافق الآراء، فقد جاء الثالث من حيث الترتيب وفقا لنتائج المتوسط الحسابي الذي قدر بـ 2.763 وهو غير بعيد عن سابقه (محور العدالة والمساواة)، إلا أن الانحراف المعياري لمحور التوجه نحو بناء توافق الآراء يعتبر مرتفعا مقارنة بالمحور السابق وهو ما يؤكد أفضلية هذا الأخير في الترتيب، أما المرتبة الرابعة في التصنيف فقد تمثلت في محور الإستجابة، ثم الكفاءة والفعالية في مرتبة خامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.72، وجاء محور المشاركة في آخر الترتيب بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.56.

المطلب الرابع: تلخيص نتائج الاستبيان والإجابة عن فرضياته

من خلال نتائج الدراسة المعروضة تظهر الإجابة على الفرضيات الموضوعية فيما يلي:

الفرضية الرئيسية التي مفادها: " يساهم التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ".
التعليم العالي ."

من خلال قراءتنا للجدول المعروضة نستنتج أن إجابات أفراد العينة على مختلف العبارات المتعلقة بعلاقة الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد بتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي تتجه نحو اتجاه واحد وهو الموافقة، وهو ما أفرز نفس التوجه فيما يتعلق بكل محور، حيث جاءت المحاور مجتمعة تصب في اتجاه "موافق" ، وهو ما يؤكد موافقة أفراد العينة لمساهمة الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد في تحسين الأداء بمؤسسات التعليم العالي.

فبناءً على النتائج المتوصل إليها والتي تعكس آراء المستقصين حول مساهمة مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي يمكننا القول عموماً أن تأكيد أهمية هذا التوجه إنما يُثمن ما تم تقديمه في الجانب النظري، من منطلق أن مختلف المبادئ التي جاء بها التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد هي مبادئ جد مهمة ومدروسة ينتج عنها تهيئة الإطار والمحيط العام لتحقيق أفضل أداء بالمؤسسات الجامعية.

وهو ما يؤكد الفرضية الرئيسية التي مفادها:

" تساهم مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي من وجهة

نظر الأساتذة والإداريين العاملين فيها."

بالنسبة للفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى H_1 :

بناءً على تحليل وتفسير نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بمحور حكم وسلطة القانون والتي أظهرت أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو موافق، فهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

" يساهم حكم و سلطة القانون في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي."

- الفرضية الفرعية الثانية H_2 :

بناءً على تحليل وتفسير نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بمحور المشاركة والتي أظهرت أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو موافق، فهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

- " تساهم المشاركة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي."

- الفرضية الفرعية الثالثة H_3 :

بناءً على تحليل وتفسير نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بمحور المسائلة والتي أظهرت أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو موافق، فهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

" تساهم المسائلة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي."

- الفرضية الفرعية الرابعة H_4 :

بناءً على تحليل وتفسير نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بمحور الشفافية والتي أظهرت أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو موافق، فهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

" تساهم الشفافية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي."

- الفرضية الفرعية الخامسة H_5 :

بناءً على تحليل وتفسير نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بمحور العدالة والمساواة والتي أظهرت أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو موافق، فهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

" تساهم العدالة والمساواة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ".

- الفرضية الفرعية الخامسة H_6 :

بناءً على تحليل و تفسير نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بمحور الاستجابة والتي أظهرت أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو موافق، فهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

- " تساهم الإستجابة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ".

- الفرضية الفرعية الخامسة H_7 :

بناءً على تحليل وتفسير نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بمحور الكفاءة والفعالية والتي أظهرت أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو موافق، فهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

- " تساهم الكفاءة والفعالية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ".

- الفرضية الفرعية الخامسة H_8 :

بناءً على تحليل وتفسير نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بمحور الرؤية الإستراتيجية والتي أظهرت أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو موافق، فهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها:

- " تساهم الرؤية الإستراتيجية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ".

- الفرضية الفرعية الخامسة H_9 :

بناءً على تحليل و تفسير نتائج المعطيات الإحصائية المتعلقة بمحور التوجه نحو بناء توافق الآراء والتي أظهرت أن إجابات أفراد العينة تتجه نحو موافق، فهذا يؤكد الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها :

- " يساهم التوجه نحو بناء توافق الآراء في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ".

خاتمة

تطرقت هذه الدراسة إلى عرض محورين هامين في مجال تسيير قطاع الخدمات العامة الذي تؤكد الدراسات أنه وبالرغم من تراجع دول الدولة في الحياة الاقتصادية إلا أن الطلب على خدمات هذا القطاع هي في تزايد مستمر، ويتعلق الأمر بمفهومي التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد، حيث يحمل كل مفهوم في طياته سياسة إصلاح التسيير في القطاع العام والرفع من كفاءته وفعاليتيه، الأمر الذي تسعى لبلوغه مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها خدمية أو إنتاجية ، عامة أو خاصة .

يتصف المفهومين بالحدثة النسبية ، وبصورة خاصة مفهوم التسيير العمومي الجديد، هذا الإتجاه الذي ما زال يتصف بخصوصية عالية ذلك أنه لا يمثل بناءا 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 التي أصبح الإهتمام بالخدمة العمومية يمثل أحد أهم المحاور في إقتصادياتها ، وفي سياق مماثل يستقطب موضوع الحكم الراشد اهتمام العديد من الخبراء الباحثين و المنظمات الدولية، نظرا لتوفره على إطار فكري من شأنه تحقيق الأهداف التي ترجوها الدولة للنهوض بالتنمية وتحقيق دولة الحق والقانون التي تتطلع لها كافة الدول بهدف تفعيل مستوى الأداء بمختلف القطاعات الحكومية وذلك من خلال اعتماد آليات المساءلة ،الشفافية والرؤية الإستراتيجية الكفاءة ...و غيرها من المبادئ التي جعلت من مقارنة الحكم الراشد ذات أهمية في الرفع من مستوى أداء منظمات القطاع العام ،

من خلال هذه الدراسة ،وبناء على الأدبيات المتخصصة التي تطرقت للمقاربتين توصلنا في الجانب النظري لهذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- يشترك المفهومان في جل المبادئ التي يقومان عليها، و يتعلق الأمر بتطبيق القانون ،المشاركة المسائلة ،الشفافية،العدالة والمساواة، الإستجابة،الكفاءة والفعالية، الرؤية الإستراتيجية، التوجه نحو بناء توافق الآراء.إلا أن أهمية هذه المبادئ تختلف بالنسبة للمقاربتين، إذ تمثل الكفاءة والفعالية ،المسائلة الشفافية والرؤية الإستراتيجية أكثر المبادئ أهمية في التسيير العمومي الجديد باعتبار أن هذا الأخير يرمي إلى إضفاء نوع من سياسات التسيير في القطاع الخاص على القطاع العام وهو ما يجعل المبادئ السابقة الذكر ذات أولوية.
- يمثل تحسين الأداء الهدف الأول للتسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد .
- يمثل المواطن /طالب الخدمة محور العملية التسييرية ، بحيث يعتبر رضاه من عدمه المقياس الرئيسي لمستوى تقديم الخدمات.

- لا يمكن الحديث عن تسيير فعال لشؤون الدولة والمجتمع، دون تفاعل كل من الدولة، القطاع الخاص والمجتمع .
 - تقوم فعالية الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد على فعالية الجانب الإداري لمنظمات القطاع العام .
 - تطبيق التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد يتطلب توفر أرضية ملائمة فيما يتعلق بالجوانب التشريعية و التنظيمية .
- بعد عرضنا للمقاربتين على المستوى الكلي ،حاولنا عرض معالمها على المستوى الجزئي حيث تم اختيار قطاع التعليم العالي كنموذج على أساس أنه يعد من أكثر القطاعات الخدمية أهمية ومساساً بحياة المواطنين، فالتعليم الكفاء يعكس مباشرة على سوق العمل، إذ يزوده بالمهارات والكفاءات اللازمة وهو ما يؤثر على التنمية بمختلف أبعادها، لأن الخريج الجامعي سيوظف بمهاراته ومعارفه في مختلف الميادين المطلوبة في سوق العمل، لهذا فإن الإهتمام بهذا القطاع يعتبر من أحد أهم أولويات الحكومات في جل الدول لا سيما المتقدمة منها حيث تسعى لتطوير مستوى الخدمات المقدمة على مستوى هذا القطاع، من خلال تبني مبادئ المسائلة، الشفافية، الكفاية والفعالية، محاربة الفساد والالتزام بالقانون،
- بالنسبة للتعليم العالي بصورة عامة في الدول الغربية خاصة يتجسد التسيير العمومي الجديد في التعليم العالي، من خلال دفع مؤسسات القطاع إلى التنافس فيما بينها واعتماد نسب متزايدة في تمويلها من الموارد التي تحصلها مؤسسة التعليم العالي، التي لا يقتصر تمويلها على الدولة فحسب، بل إن القطاع الخاص بدوره يمثل ممولا هاما مع استفادته من مخرجات القطاع الذي يزوده بالرأسمال البشري الكفاء وهو ما يدفع إلى اعتماد سلوكيات جديدة في التسيير ترتبط برفع الأداء و تحسين النتائج وكسب ثقة و رضا المواطن/الزبون في مؤسسات التعليم العالي التي تعمل ضمن مبادئ الكفاءة والفعالية، المسائلة الإستشراق،... وغيرها من المبادئ التي تصب في إطار الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد والحديث عن الكفاءة والفعالية لا يمكن أن يكون شاملا دون التعرض للجانب المالي في عملية التسيير فوفقا لأساسيات التسيير العمومي الجديد فإنه فضلا عن توفير إطار بيداغوجي وإداري تنافسي لتقديم الخدمة العامة في قطاع التعليم العالي فلا بد كذلك من مراعاة مستوى تسيير الموارد المالية ومدى تلاؤمها مع واقع و متطلبات القطاع، إذ يشترط رسم ميزانيات المؤسسات التابعة للقطاع بناء على أهداف مدروسة حيث لا يكفي تقدير النفقات فحسب بل لا بد من تسطير نتائج ليتم تحقيقها في هذا الجانب.

في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة حاولنا تشخيص واقع الحكم الراشد وقطاع التعليم العالي بالجزائر من منظور كلي ، و قد توصلنا في هذا الإطار إلى النتائج التالية :

- بالنسبة للحكم الراشد في الجزائر فإن الدولة الجزائرية أخذت بتكريس هذا التوجه و كان لها دورها البارز لاسيما على المستوى الإفريقي في تدعيم الحكم الراشد،من خلال انضمامها للآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء التي تعتبر هيئة مراقبة لمدى تطبيق الحكم الراشد على مستوى الدول الإفريقية المنخرطة فيها .

- بالرغم من هذا الإهتمام إلا أن دراسات البنك الدولي لواقع تطبيق مبادئ الحكم الراشد المحددة من طرف البنك تفر بضعف مستوى تطبيق الحكم الراشد على مستوى المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية .

- بالنسبة لقطاع التعليم العالي بالجزائر، فيمكننا القول من خلال تشخيص الوضعية العامة لهذا القطاع أن الوتيرة المتسارعة لتطور الجامعة الجزائرية، نتجت عن تطبيق المبادئ المؤسّسة على مجانية التعليم، إضافة الديمقراطية والعمل على جزارة التعليم العالي وتحمله مسؤولية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فبعد نحو نصف قرن تميز قطاع التعليم العالي بإنتاج وفير لحاملي الشهادات، إلا أن هذا الإنتاج صاحبه ظهور نقائص متعلقة بالتنوع،الفعالية ومستوى التحكم في آليات تحسين أدائها.

- تراكم هذه الاختلالات التي عرفها النظام الجامعي في الجزائر، جعله عاجزا على الاستجابة للتحديات الكبرى التي يفرضها المحيط رغم الإصلاحات المستمرة التي عرفها هذا القطاع،

للقوف أكثر على واقع التسيير بالقطاع تم اختيار مجموعة من الكليات التابعة لأربع جامعات هي جامعة بسكرة،باتنة،عنابة، ورقلة حيث حاولنا من خلال الدراسة الميدانية التعرف على مدى أهمية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد والحكم الراشد بالكليات المذكورة ، منطلقين في هذا من محاولة معرفة وتحليل بعض الجوانب القانونية،المالية،البشرية وجوانب أخرى حسب ما رأيناه يخدم هذه الدراسة فيما يتعلق بالإجابة على الفرضيات الموضوعة .

و قد توصلنا من خلال الدراسة إلى النتائج التالية التي نجيب على إثرها على الفرضيات الموضوعة في هذه الدراسة:

- يخضع التسيير في الكليات والجامعات التابعة لها إلى نظام تقليدي لا يتماشى ومتطلبات تطوير الأداء وتطبيق التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد خاصة في مجال ترشيد الميزانية وتحقيق استغلال أمثل للموارد بالرغم من توفر الكليات المدروسة نسبيا على الموارد الكافية لتحسين مستوى أدائها،إذ من خلال

الدراسة لمسنا التطور المتوالي لميزانياتها على اختلاف الفترات الزمنية وهو ما يؤكد عدم وجود خلل فيما يتعلق بالمبالغ المرصودة لتسيير هذه المؤسسات الجامعية.

- إن الكثير من التشريعات المتعلقة بصرف الميزانية بانت لا تستجيب لوتيرة التغير الحاصل في الجامعة وتطبيق نظام الكليات بما يعطل إنفاق الأموال وفقا للإحتياجات بالإضافة إلى مركزية تسيير المورد المالي والإجراءات الروتينية التي تؤدي إلى بطئ العمل، وهو ما يؤثر على السير الحسن لمختلف أوجه نشاط الجامعة و آدائها بصورة عامة.

إستنادا إلى هذين الإستنتاجين نستطيع تأكيد الفرضية الفرعية الأولى، التي مفادها :

" إن واقع تقديم الخدمات العمومية في المؤسسة الجامعية الجزائرية في مستوى أدنى مما يجب أن تكون عليه لأسباب تتصل بنقاط ضعف في مستوى التسيير التقليدي".

- بناء على تحليل واقع تسيير الميزانية بالكليات المختارة، مقارنة بما يجب أن تكون عليه وفقا للتسيير العمومي الجديد توصلنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية حول مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء المؤسسات الجامعية في الجانب المالي.

- من خلال نتائج المقابلة و تحليل مضمون المراسيم التشريعية و التنفيذية، تم التوصل إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية حول مساهمة الحكم الراشد، في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي في جانبها التشريعي و التنظيمي.

- بناء على تأكيد الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية الأولى، يمكننا تأكيد هذه الأخيرة حول مساهمة التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد في تحقيق أهداف إصلاح منظومة مؤسسات التعليم العالي بجوانبه المالية، التشريعية والتنظيمية.

- تم تأكيد الفرضية الرئيسية الثانية و فرضياتها الفرعية من خلال نتائج الإستبيان التي أكدت توافق الآراء الإستطلاعية للأساتذة والعاملين بالمؤسسات محل الدراسة، حول مساهمة مبادئ الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي.

• التوصيات :

لقد بات من الأكيد أن الإدارة الفعالة تمثل عاملا أساسيا في التنمية الإقتصادية والإجتماعية فالعلاقة بين التنمية الإدارية والتنمية الإقتصادية والإجتماعية تحتاج إلى ترسيخ التقاليد المناسبة والعمل بنظام من شأنه تكريس النتائج الفعلية على أرض الواقع .

فعلى ضوء النتائج المتوصل إليها ولتصبح الإدارة العامة الجزائرية والجامعية على وجه الخصوص،في مستوى التحديات الراهنة لا يكفي تطور الهياكل وسن التشريعات التقليدية واتخاذ الإجراءات من حين لآخر بل إن التحول من إدارة بيروقراطية غير فعالة إلى مستويات أداء عالية يتطلب الأمر إحداث عدة تغييرات حاولنا تحديد بعضها وعرضه في شكل توصيات كما يلي :

- اعتماد تشريعات و إجراءات جديدة تصب في أسلوب الإدارة بالنتائج و التسيير العمومي الجديد أي تحول الإهتمام المُنصَب على المراحل الإجرائية إلى مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة .
- إن التحول أو الإنتقال من أساليب التسيير العمومي التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد يتطلب بالدرجة الأولى إلتزاما 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 المحتمل إدخالها و تشجيع روح المبادرة في أعوان الإدارة نحو نتائج أحسن بصورة متواصلة و ذلك بالقيام بحملات تحسيسية و أخرى تريبصية لتعريف موظفي القطاع العمومي بأبعاد و ضرورات هذا التغيير من أجل ضمان الإهتمام بتكريس أفضل لمبادئ الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد .
- في إطار الإنفتاح الذي تعرفه البلاد فإن مؤسسات التعليم العالي مدعوة للإهتمام بزبائنها (الطلبة) من حيث الإستجابة إلى احتياجاتهم بشكل أفضل و ذلك تحسبا للمنافسة المرتقبة على المستوى الدولي وحتى الوطني والمحلي مستقبلا .
- الإهتمام بمسألة الجودة في التعليم العالي هو أمر يدفع المؤسسات إلى تجسيد مجموعة من السياسات،الإجراءات والإصلاحات التي تساعدنا و تحضرها للتنافس مع بقية الجامعات لاسيما وأن الجزائر منذ 2008 باتت تسمح بإنشاء جامعات خاصة ،وذلك وفقا للقانون رقم 08-06،الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 10،لسنة 2008.

- تحديد أهداف كمية أو بمعنى آخر قابلة للقياس وذلك للتمكن من متابعة مستويات الأداء وتعديلها مرحليا وتقييم مدى رشادة إستعمال الموارد المتاحة ، من خلال إعتداد مؤشرات منها مثلا (نسب: طالب / حاسوب ، طالب/أستاذ ، طالب/ إداري ، طالب/ كتاب، طالب/ مقعد في المكتبة ، نمو عدد الطلبةإلخ).
- التوجه أكثر نحو لامركزية تسيير الموارد المالية بالمؤسسات الجامعية وبالكليات على وجه الخصوص وإعطاء الحرية للهيئات الإدارية لتكيف مواردها المالية حسب متطلباتها.

• آفاق البحث :

- لقد مثلت هذه الدراسة خطوة مبدئية لإيضاح أهمية تكريس الحكم الراشد والتسيير العمومي الجديد في قطاع الخدمات العامة، الذي كان فيه قطاع التعليم العالي محور الدراسة التطبيقية ، ومن خلال الدراسة والبحث في هذا الموضوع استوقفتنا عدة تساؤلات يمكن أن تكون محل دراسة وبحث لبحوث قادمة والتي قد تصب في إحدى هذه المواضيع :
- دراسة مقارنة حول التسيير في القطاع الخاص والتسيير في القطاع العام في الجزائر (دراسة حالة قطاع الصحة مثلا).
 - أثر فتح المجال للخوادم في قطاع التعليم العالي على تحسين مستوى خدمات القطاع.
 - مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين مردوية القطاع العام بالجزائر.
 - دور التسيير العمومي الجديد في عصنة تسيير الموارد البشرية بالقطاع العمومي بالجزائر.

قائمة المراجع

I / المراجع باللغة العربية :

I - 1 / الكتب :

1. احمد الخطيب ، عادل سالم: "الادارة الحديثة" ، دار جدران للكتاب العالمي للنشر و التوزيع عمان الاردن ، 2009 .
2. أحمد شكر الصبيحي: "مستقبل المجتمع المدني في الوطن العربي"، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، 2000.
3. أحمد ماهر: "تطوير المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
4. أحمد ماهر: "دليل المدير في التخصصة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك: "إدارة المنظمات الاجتماعية: تقويم مشروعات الرعاية" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
6. إسماعيل سراج الدين: "حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي في مصر"، مكتبة الإسكندرية مصر، 2009.
7. إيلين سيولا كامارك : "العولمة و إصلاح الإدارة العامة " في الحكم في عالم يتجه نحو العولمة ، تحرير : جوزيف س .ناي و جون د .دوناهيو ، ترجمة : محمد شريف الطرح ، ط1 مكتبة العبيكان الرياض ، 2002.
8. أمل الفرحان وآخرون : "إدارة المؤسسات العامة" ، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان ،الأردن ،2001.
9. تركي رايح : "أصول التربية و التعليم "، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 1990 .
10. حداد المطران غريغوار وآخرون: " فكرة المجتمع المدني العربي والتحدي الديمقراطي" مؤسسة فريديش ايبيرت افريل، لبنان ، 2004.
11. حميد الطائي ،بشير العلاق : "إدارة عمليات الخدمة" ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان 2009.
12. حميد الطائي، بشير العلاق: "إدارة عمليات الخدمة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان،الأردن 2000.
13. خيضر كاظم حمود ، إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للتوزيع و الطباعة ، الأردن ط1 2000.
14. راوية توفيق : "الحكم الرشيد والتنمية في إفريقيا ،دراسة تحليلية لمبادرة النيباد"، مشروع دعم التكامل الإفريقي ،معهد البحوث و الدراسات الإفريقية، جامعة القاهرة، 2005 .

15. راوية توفيق: الحكم : "الحكم الراشد والتنمية في إفريقيا: معهد البحوث والدراسات الإفريقية " ط 1، القاهرة ، مصر ، 2005.
16. رفعت عبد الحليم الفاعوري: "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
17. زهير عبد الكريم الكايد: "الحكمانية: قضايا وتطبيقات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة، 2003.
18. زيد منير عيوي، سامي محمد هشام حريز: "مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق " دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
19. زين الدين بومرزوق : "الخدمة العمومية : بين تطبيقات النصوص القانونية و الواقع - الجماعات المحلية نموذجا-"، دار الكتاب العربي ، الجزائر ، 2014.
20. سامي سلطي عريفج: "الجامعة والبحث العلمي"، دار الفكر، الأردن، 2001.
21. سعد صادق البحيري : "إدارة توازن الأداء"، دار الجامعية ، مصر ، 2004.
22. سلوى الشعراوي جمعة وآخرون: "إدارة شؤون الدولة والمجتمع"(مركز دراسات واستشارات) الإدارة العامة القاهرة، 2001.
23. سمير محمد عبد الوهاب: "الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة مع دراسة حالة مصر" القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2006.
24. سونيا محمد البكري : "إدارة الجودة الكلية"، الإسكندرية، دار الجامعية للنشر، 2002.
25. شارلز وجاريت جونز ، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد السيد أحمد عبد المتعال: "الإدارة الإستراتيجية - مدخل متكامل" - الجزء الأول، دار المريخ ، الرياض، 2001.
26. صالح مهدي محسن العاصري ، طاهر محسن منصور الغالبي: "الإدارة والأعمال"، دار وائل ط2، عمان-الأردن-2008.
27. صلاح الدين محمد ، عبد الباقي : "السلوك الفعال في المنظمات" ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة للطباعة و النشر ، 2002.
28. الطاهر زرهوني : " التعليم في الجزائر قبل و بعد الإستعمار " ، موفم للنشر ، 1993 الجزائر.
29. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي- عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط2، عمان-الأردن-2006.
30. عادل زايد: "التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

31. عايدة سيد الخطاب : "الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات " سياسات إدارية "، دار الفكر العربي ،القاهرة، مصر ،2000.
32. عبد الحكم أحمد الخزامي، "تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين: تحسين الأداء" الجزء 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة،1999 .
33. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "بطاقة الأداء المتوازن-المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"- المكتبة المصرية، مصر، 2009.
34. عبد الرحمان إدريس ثابت : "المدخل الحديث في الإدارة العامة"، الدار الجامعية ،الإسكندرية 2001.
35. عبد الرحمان ثابت إدريس، جمال الدين محمد المرسي: "الإدارة الإستراتيجية -مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر،2002.
36. عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون: "الأداء المؤسسي كمدخل للتطوير والتنمية في الوطن العربي"، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، الجزء الأول، القاهرة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2000.
37. عبد العزيز صالح بن حبتور: "أصول و مبادئ الإدارة العامة"، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ، عمان، 2000.
38. عبد اللطيف بن أشنهو : عصرنة الجزائر ، منشورات ألفا ، الجزائر ، فيفري 2004.
39. عبد الله زاهي رشدان،" اقتصاديات التعليم"، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن 2001 .
40. عبيدات ذوقان وآخرون : " البحث العلمي :مفهومه وأدواته وأساليبه "، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الرياض ، 2002.
41. عداي الحسين، فلاح حسن: "الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر ، عمان ،2000.
42. عدنان حسين الجادري ،يعقوب عبد الله أبو حلو : الأسس المنهجية والإستخدامات الإحصائية في البحوث التربوية والإنسانية ،دار إثراء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،الطبعة الأولى،2009.
43. عزمي بشارة : "المجتمع: دراسة نقدية إشارة للمجتمع المدني العربي"، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية،بيروت، 1998.
44. علي السلمي: " نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة "، دار غريب، مصر،2002.
45. علي السلمي: " السياسات الإدارية في عصر المعلومات"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، (بدون سنة نشر).
46. علي عباس: "الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال" ، دار إثراء، الأردن، 2008.

47. عمار بوحوش: "الإتجاهات الحديثة في علم الإدارة"، دار البصائر للنشر والتوزيع الجزائر، ط2، 2008.
48. عمر صخري: "التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر ما بين 1962-2002" وزارة التعليم العالي و البحث العلمي،الجزائر،2003.
49. عمر محمد علي: "رؤية مستقبلية لدور التعليم و البحث العلمي"، طلا سيدار، دمشق 1988.
50. غسان منير سنو، عل أحمد الطراح: "العولمة والدولة ، الوطن والمجتمع العالمي دراسات في التنمية والإجتماع المدني في ظل الهيمنة الإقتصادية"، لبنان، دار النهضة العربية، 2001.
51. غياث بوفلجة : "التربية و التعليم في الجزائر" ، ط2 ، وهران دار الغرب للنشر والتوزيع 2006.
52. الفاتح ميروك: "المجتمع والديمقراطية والدولة في المجتمع العربي"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000.
53. فاروق عبدو فليته: "اقتصاديات التعليم - مبادئ راسخة واتجاهات حديثة"، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
54. فوزي حبيش: " الإدارة العامة و التنظيم الإداري "، دار النهضة العربية ، بيروت، 1991.
55. فيريل هيدي: "الإدارة العامة: منظور مقارن"، ترجمة: محمد قاسم القريوتي، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1979.
56. قاسم حجاج: "العالمية والعولمة: نحو عالمية تجديدية وعولمة إنسانية"، جمعية التراث الجزائر، 2003.
57. محمد أبو بكر : المدير المعاصر و إدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصر ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2003.
58. محمد الصيرفي: "هندرة الموارد البشرية"، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية-مصر-2006.
59. محمد توفيق عبد المحسن: "قياس الجودة والقياس المقارن"، دار الفكر العربي، مصر 2004.
60. محمد حافظ حجازي : " المنظمات العامة " ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2002 .
61. محمد رشيد، عبده جمال: "المحاسبة الحكومية"، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر الإسكندرية، 1991.
62. محمد سعيد المصري: "إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية: المفاهيم والاستراتيجيات" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

63. محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن: "الإدارة العامة المبادئ والتطبيق"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003 .
64. محمد صالح المؤذن: "مبادئ التسويق"، دار الثقافة للطباعة والنشر، عمان، 2008.
65. محمد عبد الفتاح ياغي: "مبادئ الإدارة العامة"، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
66. محمد عبد الفتاح ياغي: "مبادئ الإدارة العامة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
67. محمد عوض الترتوري وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
68. محمد منير مرسي: "الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي المعاصر وأساليب تدريسه"، مطبعة النيل، القاهرة، 2002.
69. المرسي السيد حجازي: "اقتصاديات المشروعات العامة (النظرية والتطبيق)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
70. مصطفى أبوزيد فهمي، حسن عثمان: "الإدارة العامة - الإطار العام لدراسة الإدارة العامة - فن التحكم و الإدارة في السياسة والإسلام - العملية الإدارية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
71. منصور حامد منصور، ثناء عطية فراج: "المراجعة الإدارية وتقييم الأداء"، جامعة القاهرة مصر، 1997 .
72. نبيل مرسي خليل: " الميزة التنافسية في مجال الأعمال" ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
73. نور الدين العوفي : "مؤشرات الحكامة وآليات الانتقال الديمقراطي ،حالة المغرب"، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2004.
74. هاني حامد الضمور: " تسويق الخدمات" ط 2 ، دار وائل للنشر ،عمان الأردن، الطبعة الثانية، 2005.
75. هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النسور: "إدارة المنشآت المعاصرة"، دار صفاء، عمان الأردن، 2009،
76. وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي : "أساسيات الأداء و بطاقة الأداء المتوازن"، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2009.

77. وفاء محمد البرعي: "دور الجامعة في مواجهة التطرف الفكري"، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2002.
78. يوسف حجيم الطائي وآخرون: "إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي"، الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2008.

I - 2 / المجالات و الدوريات :

79. أبحاث مركز الدراسات الإستراتيجية: "عملية القياس المقارن لمؤسسات التعليم العالي"، ضمن إصدار معنون بتقييم المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، العدد 38، جامعة الملك عبد العزيز السعودية، 2012.
80. الأخضر عزي، غالم جلطي: "الحكم الراشد: إسقاط على التجربة الجزائرية"، مجلة دراسات إستراتيجية، العدد الأول، جانفي 2006.
81. إسماعيل الشطي: "الديمقراطية لمكافحة الفساد والتمكين للحكم الصالح"، مجلة المستقبل العربي لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 310.
82. إسماعيل الشطي: "الديمقراطية لمكافحة الفساد والتمكين للحكم الصالح"، مجلة المستقبل العربي لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 310.
83. إسماعيل صبري عبد الله: "الكوكبة الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الإمبريالية"، مجلة الطريق، العدد 04، أوت 1997.
84. بسمان فيصل محجوب: "إدارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية (دراسة تطبيقية لكليات العلوم الإدارية والتجارة)"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، العدد 374 سنة 2003.
85. رفاع شريفة: "أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية"، مجلة الباحث، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة ورقلة الجزائر، العدد 8، 2010.
86. سيف الدين عبد الفتاح إسماعيل: "المجتمع المدني وأبعاده الفكرية"، سلسلة حوارات لقرن جديد دمشق، 2003.
87. شبايكي سعدان: "الآثار الاقتصادية و الإجتماعية لنظام التعليم العالي ل.م.د"، مجلة البحوث و الدراسات الاجتماعية، جامعة الدكتور يحي فارس، المدية، العدد 5، جويلية 2011.
88. الشيخ الداوي: "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 07، 2009، 2010.

89. عبد الغفور حسن، نزار قاسم الصفار: "تقييم كفاءة الأداء الصناعي بالتطبيق على معمل السكر والخميرة في مدينة الموصل"، دراسة تحليلية للفترة 1993-2000، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 24/4 العدد 70، 2002.
90. عبد المجيد قدي، مقدم عبيرات: "العولمة وتأثيرها على الاقتصاد العربي"، مجلة الباحث جامعة ورقلة، العدد (1)، 2002.
91. محمد بن عبدالله الغيث. "أجهزة الرقابة المالية المركزية"، مجلة "الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية". معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
92. محمود بوسنة: "البحث العلمي ودوره في التنمية بالوطن العربي"، حوليات جامعة الجزائر العدد 12، 2000.
93. هاني توفيق: "الشفافية والمسائلة...رفاهية أم ضرورة"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مصر، يناير 2005، العدد 12.

I - 3 / المؤتمرات ، الندوات و الأيام الدراسية :

100. أحمد محمد أحمد برقان وعبد الله علي القرشي: "حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات" مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس لبنان، 15-17 ديسمبر 2012 .
101. أوهابية فتيحة: "المواطنة في ظل الحكم الراشد"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد: استراتيجيات التغيير في العالم النامي"، جامعة سطيف، الجزائر، 8-9 أبريل 2007.
102. بومدين طاشمة: "الحكم الراشد ومشكلة بناء قدرات الإدارة المحلية في الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، جامعة الشلف 16-17 ديسمبر 2008.
103. جدي عبد الكريم حبيب: رؤية مستقبلية للتعليم الجامعي العربي (المتطلبات-الأدوار-التحديات)، ورقة عمل مقدمة في ندوة إستراتيجية التعليم الجامعي العربي وتحديات القرن الـ 21 المنعقد بالمنامة، البحرين، أكتوبر 2007، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.
104. حسن كريم: "مفهوم الحكم الصالح" دراسة منشورة في الندوة الفكرية لمركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد الدولي تحت عنوان "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، مؤسسة دراسات الوحدة العربية، بيروت /12/2004.

105. 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.
106. الطاهر سعود: "موضوعية ترشيد الحكم في تراثنا العربي الإسلامي"، كتاب بدائع السلك في طبائع الملك لأبي عبد الله بن الأزرق نموذجاً، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، جامعة سطيف، يومي 08 و 09 أبريل 2007 الجزء الأول.
107. طيبي الطيب وحجاب عيسى : "فعالية المؤسسة الاقتصادية في ظل التنمية المستدامة"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، 10-11 نوفمبر 2009 ، منشورات مخبر السياسات والإستراتيجيات الاقتصادية في الجزائر، جامعة المسيلة.
108. الطيب بلوصيف : "الحكم الراشد: المفهوم والمكونات، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، جامعة سطيف 8-9 أبريل، 2007.
109. عادل رزق : "الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة"، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني (الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري و المالي) القاهرة ، مصر، ماي 2008.
110. عبد الرزاق بن حبيب و صحراوي بن شيحة : "توجيه التنمية المحلية إلى إطار الأسلوب الجديد للتنظيم والتسيير والمهام والموارد في الجماعات المحلية (إدخال لتسويق في الجماعات المحلية) ، الملتقى الدولي حول الحكم المحلي و التنمية الإقليمية - حالة الدول المغاربية - جامعة قسنطينة أبريل 2003.
111. عبد الكريم بن أعراب : "دراسة مقارنة و نقدية للبرنامجين الخماسيين للبحث العلمي في الجزائر (2000-2004) المنجز و (2006-2010) المخطط"، المؤتمر الدولي الرابع للبحث العلمي سوريا دمشق ،ديسمبر 2006.
112. عبد الله بوصنورة : "المجتمع المدني والمشاركة الشعبية لضمان ترشيد الحكم الراشد"، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، جامعة سطيف 8-9 أبريل 2007.
113. عبد الوهاب شمام، بوكرة كميلية : "دور المؤشرات المالية و الإستراتيجية في قياس أداء المؤسسة"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول أداء و فعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة ، 10-11 نوفمبر 2009 ، جامعة المسيلة ج 1 .
114. علي أحمد ثاني بن عبود : " دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي"، مداخلة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

115. عماد الشيخ داوود: "الشفافية ومراقبة الفساد في الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، دراسة منشورة في الندوة الفكرية لمركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد الدولي تحت عنوان "الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية"، مؤسسة دراسات الوحدة العربية، بيروت / 2004/12.
116. قوي بوحنية: "دور حركات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الرشيد" ورقة مقدمة للملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر: واقع وتحديات، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف 16-17 ديسمبر 2008.
117. قويدر عياش: "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط الجزائر، 2005.
118. قويدر عياش: "مدخل إدارة الجودة الشاملة كمحدد للأداء المتميز في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة الأغواط الجزائر، 2005.
119. كمال رزيق ويوسف مسعداوي: "إدارة التغيير في المؤسسات مع التركيز على مؤسسات الاتصال" ورقة مقدمة للملتقى الوطني الثاني للمؤسسات لتسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عنابة 11/30 - 2004/12/01.
120. ماجد محمد الفرا: " مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي" ، ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي ، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي ،وزارة التربية والتعليم العالي ،الجامعة الإسلامية ، غزة ،فلسطين، 2013.
121. محمد بوقشور: "التعليم الجامعي والحكم الرشيد في الجزائر"، الملتقى الدولي حول "الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، ج 2 ، جامعة فرحات عباس-سطيف،-، 2007.
122. منصور الزين: "الرهانات الأساسية لتفعيل الإصلاح الجامعي الجزائري في تجسير الفجوة بين التعليم و سوق العمل" ، مقالة منشورة في التعليم العالي العربي و سوق العمل ،ضمن أعمال مؤتمر استراتيجيات التعليم العالي و تخطيط الموارد البشرية، الأردن، أبريل ، 2013 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ، 2013.
123. نذير عبد الرزاق، قراوي أحمد الصغير: "دور الحكومة الإلكترونية في تحقيق فعالية الأداء الحكومي"، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة ، 9 و 8 مارس 2005 .
124. نسيمة عكا: "دور الحكم الرشيد في التنمية" ، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول الحكم الرشيد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، سطيف 8-9 أبريل 2007.

125. الوافي الطيب : "تطبيق النظام التعليمي الجديد في L.M.D كأساس لتحقيق الجودة في الجامعة الجزائرية"، ورقة مقدمة ضمن المؤتمر السنوي السابع لضمان الجودة في التعليم، منشورات المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم ، القاهرة 2-3 سبتمبر 2012.

I-4/ الأطروحات والرسائل الجامعية:

126. إلهام يحيوي : " دور الجودة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية - دراسة ميدانية لمؤسسات الإسمنت الجزائرية - " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس - سطيف- ، 2006/2005

127. إسلام بدوي محمد الداغور : المعنونة بـ "مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا ، جامعة الخليل ، فلسطين ، مارس 2008.

128. بومدين بن يوسف: "دراسة اثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية(حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات-الحاصل على شهادة الجودة العالمية الإيزو)" رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر 2006.

129. حماد أكرم إبراهيم: "تقويم أداء الإدارات المالية في مؤسسات السلطة الفلسطينية: بحث تطبيقي على عدد من الوزارات الحكومية في قطاع غزة"، مؤتمر الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، كلية التجارة الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2005.

130. رضوان بروسى: "الدمقرطة والحكم الراشد في إفريقيا : دراسة في المداخل النظرية ، الآليات والعمليات، ومؤشرات قياس نوعية الحكم" ، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية ، تخصص تنظيمات سياسية و إدارية ، كلية الحقوق ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009/2008.

131. عبد السميع رويحة: "إصلاح تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر خلال الفترة 2003-2008: دراسة تحليلية للمخطط المحاسبي للدولة (PCE) والمخطط الإستراتيجي التساهمي (PSP)" أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، 2010-2011.

132. عبد القادر برينيس: "التسويق في قطاع الخدمات العامة .دراسة على قطاع البريد والاتصالات بالجزائر"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006-2007.

133. يعقوب عادل ناصر الدين :المعنونة بـ "واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية و الإدارية فيها " 2011، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، عمان 2012.

I-5/ التقارير و الحوليات :

134. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: "تقرير التنمية الإنسانية العربية 2002"، يقون للخدمات المطبعية ، الأردن، 2002.

135. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، ضمن الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء ، نقطة الارتكاز الوطنية، جويلية 2012 .

136. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : "الجزائر 1999-2008: عقد من الإنجازات" ،تقرير الجزائر حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني الخاص بالحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، الجزائر، نوفمبر، 2008.

137. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية : "تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة"، ضمن الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء ، نقطة الارتكاز الوطنية ،الجزائر، نوفمبر 2008.

138. وزارة الإعلام و الثقافة : " التعليم العالي : نظرات عن الجزائر" ، العدد 24 ، الجزائر 1973 .

139. وزارة التعليم العالي ، "التأطير البيداغوجي الحصيلية و الأفاق"، الجزائر .سبتمبر 2004.

140. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي : " التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر 50 سنة في خدمة التنمية 1962 - 2012" ، الجزائر، ديسمبر 2012.

141. وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، "الحولية الإحصائية رقم 29"، د.م.ج ، الجزائر ، 2000

142. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي : "ملف إصلاح التعليم العالي"، جانفي 2004.

143. وزارة الجامعات : الحولية الإحصائية رقم 20. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1990 1991.

I-6/ النصوص القانونية و المراسيم التنظيمية :

- 144.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، رئاسة الحكومة ، مرسوم تنفيذي رقم 03-192 متعلق بتحديد مهام المديرية العامة للإصلاح الإداري و تنظيمها ، الجريدة الرسمية ، العدد 30 الصادر بتاريخ 30 أفريل 2003 .
- 145.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة التجارة ، أمر رقم 03/03 والمتعلق بالمنافسة صادر في الجريدة الرسمية ، العدد 43 ، الصادر بتاريخ 20 جويلية 2003.
- 146.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العدل : "إصلاح العدالة الحويلة و الآفاق" فيفري 2005.
- 147.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العدل : مرسوم تنفيذي رقم 411/02 المتعلق بتشكيل المجلس الأعلى للقضاء و صلاحياته ، الجريدة الرسمية العدد 57 الصادرة بتاريخ 2004/09/08 .
- 148.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،رئاسة الجمهورية : مرسوم تنفيذي رقم 02-192 المتعلق بإحداث لجنة سياسية وطنية لمراقبة الانتخابات التشريعية ،الصادر بالجريدة الرسمية، العدد2 الصادرة بتاريخ 2002/04/16 .
- 149.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،رئاسة الجمهورية، مرسوم رئاسي رقم 2000-372 صادر بالجريدة الرسمية والمتضمن إحداث لجنة إصلاح هياكل الدولة ومهامها، الجريدة الرسمية، العدد 71 الصادرة بتاريخ 26 نوفمبر 2000.
- 150.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،قوانين المالية للسنوات 2000-2014 الصادرة في الجرائد الرسمية للجمهورية الجزائرية.
- 151.الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، الصادر بالجريدة الرسمية، العدد 14، مارس 2006 .
- 152.القانون التوجيهي و البرنامج الخماسي حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي 1998-2002،المؤرخ في 22 أوت 1998 ،الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، العدد 64.
- 153.القانون رقم 06-06 المؤرخ في 21 محرم 1427 الموافق لـ 20 فيفري 2006 المتضمن القانون التوجيهي للمدينة.
- 154.القانون 08-06 المؤرخ في 16 صفر 1426،الموافق لـ 2008/02/23،يعدل و يتمم القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة 1419 الموافق لـ 1999/04/04 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.

155. المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 25 جمادى الثانية 1424 ، الموافق لـ 24 أوت 2003، الصادر بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الشعبية، العدد 51.
156. المرسوم التنفيذي رقم 06-346 المؤرخ في 4 رمضان 1427 الموافق لـ 27 سبتمبر 2006 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 61.
157. المرسوم التنفيذي رقم 98-253 ، المؤرخ في 24 ربيع الثاني 1419 الموافق لـ 17 أوت 1998 الصادر بالجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 60 .

I-7/ المواقع الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني لمعطيات البنك الدولي : المؤشرات العالمية لنظام الإدارة العامة
www.databank.albankaldawli.org/data/views/reports/tabelview.aspx.100
(consulté le 01/06/2010))
101. البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: "مراجعة لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر"، 2010، متوفر على الموقع
www.sourceoecd.org/education/9789264077232 (تم)
التصفح بتاريخ 2011/03/13).
102. موقع الوكالة الوطنية للاستثمار : www.andi.dz
103. موقع وزارة التعليم العالي و البحث العلمي بالجزائر : www.mesrs.dz
ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية : متوفر على الموقع: (تم التصفح بتاريخ 2011/03/13).
http://www.ecgi.org/codes/documents/code_algeria_2009_ar.pdf (تاريخ)
التصفح 2011/01/15)

LES LIVRES :

- 1- A.M. LEROY : «**Les Réformes Administratives Dans Les Pays De L'OCDE: "Une Tentative De Synthèse»** C.A.E "Etat et Gestion Publique" actes du colloque du 16 Décembre 1999,Ed La Documentation Française , Paris 2000.
- 2- Alain JOUNOT : «**100 Questions Pour Comprendre et Agir :RSE et Développement Durable** »,Ed AFNOR,PARIS,2010.
- 3- ALECIAN et Autres : «**Des Systèmes de Pilotage Dans le Service Public**»,les éditions D'Organisation, PARIS,1996.
- 4- Annie BARTOLI: «**Le Management Dans Les Organisations Publique**» ,2éme ed, ed Dunod, Paris, 2005.
- 5- Bernard MARTORY et Daniel CROZET :«**Gestion Des Ressources Humaines :pilotage social et performances** » ,4eme Ed,Ed Dunod ,PARIS, 2001.
- 6- Brahim LAKHLAF : «**La Bonne Gouvernance**» ,Dar El KHaldounia ,Algérie,2006.
- 7- Brahim LAKHLEF: «**La Bonne Gouvernance**», Dar el Khaldounia, Alger, Algérie, 2006.
- 8- Carlos MILAN, German SALINIS: "**Une Gouvernance Mondiale Démocratique: Est Elle Possible? Quelques Piste Pour l'Avenir**", dans Carlos MILANI et autres : «**Démocratie et Gouvernance Mondiale, Quelles Régulations pour XXI siècle ?** » ,PARIS,ED Karthala ,..2003
- 9- Carlos MILANI et AUTRES : «**Démocratie et Gouvernance Mondiale, Quelles Régulations pour XXI siècle** », ED Karthala , PARIS, ,2003.
- 10- Christopher POLLIT and Geert BOUKAERT: «**Public Management Reform – A comparative Analysis**» ,Oxford University Press, New York , 2000 .
- 11-D.GIAUQUE :"**La Bureaucratie Libérale : Nouvelle Gestion Publique et Régulation Organisationnelle**" ed, L'Harmattan, Paris , 2003.
- 12-Denis PROUX :«**Management des Organisations Publiques**» : **Théorie et Applications**, 2éme Ed, Ed Presse de L'Université de QUEBEC, CANADA,2008 .

- 13-Didier LINOTTE et Raphaël ROMI :« **Service public et Droit Administratif et Economique**», 5éme, Edition, Juris -Classeur, Paris, 2003.
- 14-Dominique ROUX, Daniel SOULIER :"**Gestion**", Edition presse Universitaires de France, Paris, 1992.
- 15-E.MARRIS : « **Etat- Nation et Développement Economique** »,ed Economica ,Paris ,1994.
- 16-ECOSIP (Economie des Systèmes Intégrés de Production): « **Dialogue Autour de la Performance en Entreprise: Les Enjeux** » ,Ed L'Harmattan, PARIS, 2000.
- 17-**Encyclopedia Universalis**, ed Encyclopedia Universalis ,France SA ,2002,Tome 7
- 18-Encyclopédie de Gestion : «**Performance**», Tome 2, Ed Economica, PARIS,1997
- 19-**Encyclopédie Universalis** :Ed Encyclopédia Universalis, France ,Tome 7,2002.
- 20-Equipe de Recherches : « **Strategor , (Politique Générale De L'Entreprise)** » ,3eme Edition , ED Dunod, Paris, 1997.
- 21-Eric VOGLER : «**Management Stratégique des Services**» ,Ed Dunod ,Paris ,2004.
- 22-F.X. MERRIEN :" **La Nouvelle Gestion Publique, Concepts Mythique , Lien social et Politique**" ,revue internationale de politique publique comparé ,ed De Boek ,Bruxelles ,Belgique, N 41, printemps 1999.
- 23-François CABY :« **La Qualité Dans Les Services** »,2éme Ed ,Ed Economica ,PARIS,2002.
- 24-François GIROUD et AUTRES : «**Contrôle de Gestion et Pilotage de la Performance**» ,3éme Ed ed , Gualino Editeur, PARIS,2008.
- 25-H KOONTZ et C . O'DONNELL :"**Management : Principes Et Méthodes De Gestion** ", Edition MC Grow-Hill, Canada, 1980.
- 26-J.MONKS:"**La Nouvelle Gestion Publique**»: **Boite à Outils ou Changement Paradigmatique?** «in hufty M,(eds : La Pensée Comptable ,Etat ,Néolibéralisme, Nouvelle Gestion Publique) ,Presses Universitaires de France, Paris,1998 .
- 27-Jacques LENDREVIE, Denis LINDON: "**Mercator-Théorie et Pratique du Marketing** ", 5éme édition ,ed DALLOZ , Paris,1997.

- 28- James TIBOUL : « **Le Temps Des Services (Une Nouvelle Approche Du Management)** », 4^{ème} Ed ,Editions D'Organisation, Paris,2002.
- 29- Jaque OULD AOUDIA: " **Gouvernance et Pauvreté Dans Les Pays MENA : Analyse a partir d'une approche multidimensionnelle**", Document de BM, Paris , 21/11//2003).
- 30- Jean Claude TARONDEAU & Christine HUTIN : « **Dictionnaire De Stratégie D'Entreprise** », Ed VIUBERT , PARIS, 2006.
- 31- Jean Luc ARREGLE : " **Les Nouvelles Approches De La Gestion Et Des Organisation** », éd Economica ,Paris 2000
- 32- Jean MERCIER: " **L'Administration Publique :De L'Ecole Classique Au Nouveau Management Public** », presses de l'Université Laval ,Québec, CANADA ,2002.
- 33- Jean Yves CAPUL et Olivier GARNIER : : " **Dictionnaire D'Economie et de Sciences Sociales** », Edition Hatier ,Paris,2002.
- 34- Le Centre des Jeunes Dirigeants D'Entreprise : « **Le Guide de la Performance Globale** », Edition D'Organisation, PARIS, 2004.
- 35- Mahfoud BEN NOUNE : « **L'Amérique de l'Etat – Providence au Pouvoir Néolibéral** », ENAG Ed, Alger, 1992.
- 36- Maris CHristone ROUANT : « **Droit Administratif** », Gualino Edition, Paris, 2001.
- 37- Martine MADANI et Karim SAÏD : « **Management et Pilotage de la Performance** », éd Hachette ,Paris , 2009 .
- 38- Michel BOYE et Gérard ROPERT : **Gérer Les Compétences dans Les Services Publics**, les Editions D'Organisation , Paris,1994.
- 39- Mourad BENACHENHOU: **Vers l'Université Algérienne. Réflexions pour une stratégie universitaire** ,Ed. OPU, Alger 1982.
- 40- OCDE : « **La Gestion des Performances dans l'Administration** », Étude hors série sur la Gestion publique, Éditions OCDE, Paris,1994.
- 41- OCDE: " **Le Développement participatif et la Bonne Gestion des Affaires Publiques**", lignes directrices sur la coopération pour le développement, , service des publication OCDE, France, 1995.
- 42- P.CALAME : « **La Démocratie en Miettes :Pour Une Révolution de la Gouvernance** », ed Descartes & Cie ,Paris ,2003 .
- 43- P.DRUCKER : « **The Practice Of Management** » ,Harper Business, U.S.A, 2006.

- 44- P.URIO : **"La Gestion Publique au Service du Marché"**, in Marc Hufty (sous la direction de), La pensée comptable. Etat, néolibéralisme, nouvelle gestion publique, Presses Universitaires de France, Paris, 1999 .
- 45- Paul PINTO : **« La Performance Durable »**,ed DUNOD ,PARIS,2003,p11.
- 46- **Philippe LORINO** : **« Méthodes et pratiques de la performance: le pilotage par les processus et les compétences »**, **Editions d'Organisation, Paris, 2003p**
- 47- PH. KOTLER , and Others," **Marketing Management**",12eme Edition, Edition Spéciale, Publie Par Pearson Education ,Paris .
- 48- Philippe RAIMBOURG :**"Théorie de L'Agence Asymétrie D'information et Gestion de L'Etat "** Encyclopédie De Gestion ,Tome1,ed Economica ,Paris 1989 .
- 49- Philippe MOREAU DEFARGE: **«La Gouvernance»**, dans la collection Encyclopédique :**(Que sais- je")**3eme édition, presses universitaires de France, Paris, , 2008.
- 50- Raymond LEBAN : **« Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques»**, 2ème Edition, Editions d'organisation, Paris, 2008.
- 51- René CHAPUS: **«Droit Administratif Général»**, Tome I, 15ème Edition, Ed Montchrestien, Paris, 2001.
- 52- Serge ALECIAN et Dominique FOUCHER : **«Le Management Dans le Service Public »** , 2ème Editions ,Ed d'Organisation, PARIS 2007.
- 53- Société Québécoise D'évaluation De Programme :**"Une Gestion Davantage Axée Sur Les Résultats D'impact et Appuyée Par L'évaluation De Programme"**, Québec, Septembre 1999 .
- 54- Stéphane MAISONNAS, Jean-Claude DUFOUR :**«Marketing Et Services Du Transactionnel Au Relationnel»** ,Les Editions De La Chenelière Inc ,Canada,2006.
- 55- T.HAFSI : **"La Gestion De L'entreprise Publique En Algérie"** Vol 2 .OPU. Alger , 1988 .
- 56- Vincent PLAUCHET : **« Mesure et Amélioration des Performance Industrielles »**,tome 2, UPMF, France, 2006.
- 57- X.GREFFE:**« Economie Des Politiques Publiques»** 2émé Ed ,Ed Dalloz, Paris , 1997.
- 58- Xavier GREFFE : **" Gestion Publique "**,ed Dalloz ,Paris ,1999.
- 59- Yves EMERY & Noémie MARTIN : **« Le Service Public aux XXI^{ème} Siècle :Identités et motivations au Sein de L'après –Fonctionariat »**

dans :Collection (Conception et Dynamique des Organisations),ed L'ARMATTAN ,Paris ,2010.

60- Yves EMERY et David GIAUQUE : « **Paradoxes De La Gestion Publique** », Editions L'Harmattan, Paris , 2005..

61- Yves EMERY: «**Le Service Public En Marche Vers Le XXI^e Siècle**», in Actes du colloque sur " **L'administration Dans Tous Ses Etats : Réalisations et Conséquences**", Lausanne 11-12/02-1999 ed, Presse Polytechniques et Universitaires Romands, Lausanne, Suisse, 2000.

62- Yves SIMON et Patrice JOFFRE, « **Encyclopédie de Gestion**» ,2ème Ed ,Ed Economica ,1997.

63- Yves SIMON et Patrice JOFFRE, **Encyclopédie de Gestion** ,2ème Ed ,Ed Economica ,1997.

REVUES :

64- Anne AMAR et Ludovic BERTHIER , « **Le Management Public :avantages et limites** », RECEMAP(revue d'enseignants chercheurs et experts en management public) ,France, 2007

65- Colin TALBOTE : " **La Réforme De La Gestion Publique Et Ses Paradoxes : L'expérience Britannique**" Revue Française D'Administration Publique, N^o 105-106,Ed ENA ,France, 2003.

66- François CASTAING," **La Gouvernance : Défi d'Une Approche Non Normative**", Revue IDARA, numéro 30 (numéro spécial : Actes du Colloque International sur la Gouvernance, Alger les 20 et 21 novembre 2005), Alger 2005

67- François CASTAING: " **La Gouvernance: Deli d'une Approche Non Normative**", Revue IDARA, N^o30,Ecole National D'administration, Alger, Algérie, 2005.

68- Frédéric VARONE et Christian DEVISCHER :"**La nouvelle Gestion Publique En Action** ", Revue Internationale De Politique Comparée ,vol 11, N2,2004.

69- Jacques CHEVALIER, Luc ROUBAN :"**La Réforme de L'état et La Nouvelle Gestion Publique**" : **Mythes et Réalités**», Revue Française d'administration publique, N^o 105-106, Ed ENA, France, 2003.

70- Jacques CHEVALLIER :« **Essai Sur La Notion Juridique De Service Public**», Publications de la faculté de droit d'Amiens, numéro 7,1976.

- 71- John M.ACKERMAN : **Responsabilisation Sociale Dans Le Secteur Public**, Réflexion Conceptuelle, publication élaborée par le Département : Développement Social de la Banque Mondiale, N° 82, Mars 2005.
- 72- Marie Claude SMOUTS « **Du Bon Usage De La Gouvernance en Relations Internationale** » Revue Internationale Des Sciences Sociales, France, N° 155, 1998.
- 73- Michel ST- GERMAIN : "**Une conséquence de la nouvelle gestion publique : L'émergence d'une pensée comptable en éducation**" , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation, publication de la CELF (association canadienne de l'éducation de la langue française , bibliothèque et archives nationale de Québec , Vol XXIX, Canada 2001 .
- 74- Mohamed Cherif BELMIHOUB : « **Les Institutions de L'Economie de Marché à L'Epreuve de la Bonne Gouvernance** », Revue IDARA, Centre de Documentation et de Recherche Administrative, Alger, N° 30, 2005.
- 75- Mohamed Cherif BELMIHOUB : « **Gouvernance et Rôle Économique et Social de L'Etat : Entre Exigences et Resistances** », Revue IDARA, N° 21, centre de documentation et de recherche administrative, Alger.
- 76- Mouhamed Cherif BELMIHOUB: "**Les Institution de l' Economie de Marché à l' Epreuve de La Bonne Gouvernance**", Revue IDARA, E.N.A , Alger 2005 .
- 77- Philippe KERAUDREN: "**Entre Nouveau Management Public Et Gouvernement: Les Spécifiés De La Réforme De L'Administration Centrale En Grande Bretagne** ", in Revue Politiques et Management Public, volume 17 , N° 1, I.M.P, France, Mars 1999.
- 78- Raphael CANETE : « **Qu'Est Ce Que Gouvernance ?** » conférence de la chaire de recherche du Canada en mondialisation, citoyenneté et démocratie, Mars 2004.
- 79- Riadh BOURICHE: « **La démocratie comme système et la problématique de la gouvernance** », le quotidien d' Oran N° 1428, . Jeudi 1er février 2007.
- 80- Synthèses de l'OCDE : « **La Modernisation du Secteur Public** » : Axer la Gouvernance Sur la Performances, décembre, 2004.
- 81- Tony J.G. VERHEIJEN: "**L'Administration Publique En Europe Centrale : Apparition D'un Nouveau Modèle Sui Generis Ou Avatar Des Traditions Européennes**, Revue Française D'Administration Publique, N° 105-106, Ed ENA, France, 2003 .

COLLOQUES :

- 82- " **La Commission de L'union Africaine pour Refonder la Gouvernance en Afrique**", Forum sur la Gouvernance en Afrique Adis – Abeba (24-26/11/2005), Février 2006.
- 83- Abdelaziz SEGHIR: "**Le Management De Service Publics**" , Communication Au Colloque National Sur : Le Management En Gestion , Institut Sup De Gestion Et De Planification , Alger 06/1999.
- 84- Adriana JARAMILLO et Thomas MELONIO : «**Enseignement Supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord : Atteindre la Visibilité Financière tout en en visant l'excellence**» The World Bank MENA Région OECD-IMHE General Conférence, Aout 2011, Paris .
- 85- Bouriche Riadh: "**La Gouvernance**", Document présenté au Forum international sur :(La Bonne Gouvernance et Les Stratégies de Changement Dans les Pays en Développement), l'Université de Sétif, Algérie 8-9 /avril 2007.
- 86- Daniel KAUFMAN : "**Repenser La Bonne Gouvernance: Dialogue sur Gouvernance e développement au Moyen Orient et en Afrique du Nord**" (Paris, Beyrouth, Rabat et Washington: AC 21 novembre,2003).
- 87- Ha-Joon CHANG : «**La Reforme Des Entreprises Publiques**» , Département des Affaires Economiques et Sociales, Nations Unis ,New York ,Juin 2007
- 88- Jean Daniel DELLEY : «**Nouvelle Gestion Publique : Quand L'Etat se Donne Les Moyens de Sensation** » , Document de Recherche présenté l'ord d'un Colloque sur **La Nouvelle Gestion Publique : Chances et Limites d'une Reforme de L'administration** , centre d'Etude de Technique et de Evaluation Législatives de la Faculté de Droit , Université de GENÈVE, février 1997 .
- 89- Sana SAFA: «**l'Etude de l'Influence de Choix Stratégiques sur la Performance des Entreprises Impliqués dans une Offre Publiques et Administratifs** » , Université Rohe el Kods , Elkaslik LIBAN, N°2.

THESES:

- 90- Anne GIRAUDON :« **La Notion De Service Public**», Mémoire d'étude, École nationale supérieure des Sciences de l'information et des bibliothèques, France, janvier 2010

- 91-A. BEN BRAIKA:" **L'Impact Des Reformes Economiques Sur L'Entreprise Publique Algérienne :Une contribution à L'Orientation De La Gestion De L'Industrie Du Câble "**,Thèse de Doctorat D'Etat ,Université De Annaba , juin 2005,
- 92-C.CATTEAU : « **La LOLF et La Modernisation de La Gestion Publique** », Thèse en vue de L'obtention de Doctorat en Droit Public ,Discipline :Droit Public Financier ,Ecole Doctoral N74 ,Faculté des Sciences Juridiques et Sociales ,Université de Lille 2 ,Décembre 2005.
- 93- Vincent BRONET: « **Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent** », thèse de doctorat, Spécialité : Génie Industriel à, Université de Savoie, France, septembre 2006.

RAPPORTS :

- 94-C. N. E. S,"**Projet de rapport national sur le développement humain**", Alger décembre2002.
- 95-CNES," **Rapport sur le Développement Humain en Algérie 2007**",réalisé en coopération avec le PNUD,ALGERIE, Juillet 2008.
- 96-MESRS : Présentation, Evaluation et **Habilitation des Offres de Formation dans le Cadre du Dispositif L.M.D Circulaire N0 7**, Alger ,2005.
- 97-Michel ST- GERMAIN :" **Une Conséquence de La Nouvelle Gestion Publique : L'émergence d'Une Pensé Comptable en Education**" , Origines et incidences des nouveaux rapports de force dans la gestion de l'éducation Education et francophonie , Vol XXIX, Canada 2001

/II المراجع باللغة الإنجليزية:

BOOKS :

- 98-A. Robert ANTHONY and Vijay GOVINDARAJAN : « **Management Control System** », 9th Ed, Mac Graw Hill ,NEW YORK, USA,1998.
- 99-Camp ROBERT : « **Benchmarking** », Place of publication not identified,USA,1989.
- 100- B.C SMITH : « **Good Governance And Development** »,Palgrave MC MILAN,New York,USA,2007

- 101- Christopher LOVELOCK & Jochen WRITZ: « **Services Marketing: people ,technology ,strategy** »,6th ed ,Pearson/Prentice Hall editions ,USA, 2007.
- 102- Christopher POLLIT & Geert BOUCKAERT : «**Public Management Reform**» ,a Comparative analysis ,OXFORD University Press ,NEW YORK,2000.
- 103- E. FERLIE And Others: :”**The New Public Management in Action.**”: Oxford University Press, Oxford, (1996).
- 104- J.LAURENCE and Others:”**Public Management:Organisators, Governance And Performance**” , Cambridge University PRESS,New York ,USA,2011,p243.
- 105- Jean- Erik LANE:”**New Public Management**”, Routledge publication,London,2000,
- 106- Joel ANDERSON and others :« **How to Measure Performance**», Hand Book of Techniques and Tools ,Oct,1995.
- 107- John Graham TIMPLUMPTER: " **Governance in The Millentenuim, Challenges for Canada** " ed Institue on governance, Canada,2000.
- 108- John V. LOMBARDI And Others :”**University Organisation Governance and Competitiveness**” ,The Top American Research universities ,University Performance ,USA, August, 2002 .
- 109- Michael. BARZELAY :”**The NEW Public Management :Improuving Research And Policy Dialogue**», university of California Press ,New York ,USA,2001 .
- 110- Michael. EMILAKOVICH ,George G.GORDEN:”**Public Administration in America**”,11th ed, Wadworth Cengage Learning,Boston,USA,2011
- 111- Paul J.ANDRISANI AND Others :”**THE New Public Management: Lessons From Innovating Governors and Mayors** “,Kulwer Academic Publisher ,USA,2002
- 112- PH.KOTLER : «**Marketing Management** »,10th ed, Prentic Hall International editions,USA, 2000.
- 113- Reinhard BUSSE And Others : «**Focus on Access, Primary Care, Health Care Organization** “, Brookings Inst Press, California University, USA,2005.
- 114- U.SEKARAN : « **Research Methods For Business a Skill Building Approach** »,4th edition, John Wiley and Sons Inc ,NEW YORK,USA ,2004.

- 115- Williams, Daniel W :« **Before Performance Measurements**» ,Administration theory and praxis ,vol 24, N3 ,2002.
- CONFERENCES, JOURNALS AND THESIS :**
- 116- Bharat RAJ GAUTAM : « **Factors Affecting Application of New Public Management Oriented Reforms For Reforming Nepalese Public Administration** “paper presented at the 3rd Annual Himalayan Policy Research Conferences Nepal Study Center ,Madission New Mexico USA , October 16 , 2008.
- 117- Binod ATREYA : « **The Applicability Of Public Management To Developing Countries :A Case From Nepal**»,Thesis Of Doctorate In Philosophy ,School Of Management ,Faculty Of Business and Law ,Victoria University of Technology Melbourne ,Australia,2002.
- 118- Carlos SANTISO: «**The Paradox Of Governance, Objection or Condition of Multilateral Development Finance**», School of advanced international studies (S A I S) working paper ,The Johns Hopkins, university ,USA, April,2003.
- 119- Elke LOFFLER : “ **Defining Quality in Public Administration**”, Paper for the Session on Quality in Public Administration: Basic Concepts and Comparative Perspective , NISPA Conference (Narcotics Informations System For Practice Agency), May 10-13 Riga, Latvia.
- 120- George A. LABRI , “**The New Public Management Approach and Crisis States**” .(Geneva: United Nation Research Institute For Social Development –Discussion Paper N^o 112,September 1999).
- 121- George A.LABRI, “**The New Public Management Approach and Crisis States**“, United Nations Research, Institute For Social Development-Discussion, Geneva, paper N^o -112, September 1999.
- 122- Michael JOHNSTON:" **What Can Be Done About Entrenched Corruption** «Paper presented at The Ninth annual Bank ,conference on Development Economics, Washington, DC, 30April – 1 May 1997.
- 123- Peter K.FALCONCER : « **Public Administration and The New Public Management: Lessons from the UK Experience** », Department of Law and Public Administration Glasgow, Caledonian University, Scotland ,UK. 10/2009
- 124- Q. CAO and S.DOWLATCHI : « **The Impact Of Alignment Between Virtual Enterprise And Information Technology On Business Performance In An Agile Manufacturing Environment**», Journal Of Operations Management ,No:23,2005.

- 125- Raymond SANER : «**Quality Assurance for Public Administration: A Consensus Building Vehicle** in« **Public Administration** »(Lithuanian Public Administration Training Association Journal)N0 2,2002-2003

Les sites :

- 126- Nadia OLSON¹ et AUTRES: " **Testing The Donor Paradigm Aid's Impact on Good Governance in Africa**" Capstone project, National Endowment for Democracy (NED), 2003,dans le site www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/virtual_library/trans_1.html). Consulté le 12/04/2009.
- 127- Banque Mondiale “**Rapport sur le Développement au moyen –Orient et en Afrique du Nord :vers une meilleure Gouvernance au MENA ,améliorer l'exclusivité et la responsabilisation** (Washington : dc. Liban : Aleph,) 2003, Sur le site : www.banquemondiale.org/fr (consulté le 02/11/2013).
- 128- Benôt Ndi ZAMBO: « **L'Evaluation de la Performance :Aspects Conceptuels** »,Séminaire sur L'Evaluation de la Performance du Secteur Public ,CAFRAD/ACBF,BANJUL,GAMBIE 26-30 Mais 2003, Sur le site : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CAFRAD/UNPAN010089.pdf>(, consulté le 02/02/2013).
- 129- Bonnie CAMPBELL: «**Aid Governance And Transparency Essential Precondition or New Conditionality Development Agenda** » paper presented to the conference scaling: up and absorbing resources challenges for poverty eradication, 25/10/2006,p4. Voir le site : www.er.uquam.ca/nobel/ieim/IMG/pdf/BCampbell_CEMPLP_Aid_Governance_and_transparency_2006_1028.pdf. (consulté le 03/03/2010)
- 130- Bureau De Conseil Des Ministères :"**Transformer La Fonction Publique à L'aube Du XXIe Siècle : Une Perspective Ontarienne**", Ontario, 18-12-2002. Sur le site : www.ontariodelivers.gov.on.ca/french/virtual_library/trans_1.html). Consulté le 12/04/2009.
- 1- Carlos SANTISO : «**Good Governance and Aid Effectiveness The World Bank and Conditionality**», in: www.swisstph.ch/fileadmin/user_upload/pdf/swap/swap108.pdf. (consulté le 25/12/2013)

- 2- Comité d'Experts de l'Administration Publique, rapport de secrétariat : « **La Revitalisation de l'administration publique en tant qu'élément stratégique d'un développement humain durable ;vue d'ensemble** », New York, Conseil Economique et Social (UN),du 29Mars au 2 Avril 2004,p1.voir le site : <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan015110.pdf> (consulté le 07/09/2007)
- 3- **Dictionnaire Suisse de Politique Sociale**, Sur le site (<http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicoposso/alpha.cfm>) consulté le 17/02/2009
- 4- Edwards MEREDITH : «**University Governance: A mapping And Some Issues**»,2002.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CAFRAD/UNPAN010089.pdf> (consulté le 02/02/2013)
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CAFRAD/UNPAN010089.pdf> (consulté le 02/02/2013)
- 5- Jean –Emile DENIS et autres: «**Orientation Marché et performance: intégration des évidences empiriques** » ,dans Archives Ouvert UNIG, (université de Genève-SUISSE)Sur le site : <https://archive-ouverte.unige.ch/unige:5862>.
- 6- Jean HORGUES-DEBAT :« **Service public et au public : de quoi parle-t-on ?Définition et classement des termes et des concepts**», Association pour le Développement en Réseau des Territoires et des Services(ADRETS), France, Novembre, 2007,p3. Voir le site : http://www.adrets-asso.fr/nouveausite/IMG/pdf/Dossier_def_service_public_et_au_public-ADRETS-07111
- 7- Lassina KONATE : « **Transformations Structurelles Et Quelques Lois D'Evolution**», Cours d'Economie du Développement , dans (Formations Ouvertes et A Distances FOAD) p2. voir le site : www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/chapitre2.pdf (consulté 04/04/2008).
- 8- Martin Zoanna SAHAS, « **l'édification d'un réseau d'apprentissage sur la Gouvernance: l'expérience de programme coopératif en gouvernance** », institut sur la Gouvernance, Ottawa, juin 1998, Sur le site : <http://www.iog.ca/publications/gocofre.pdf>
- 9- NEPAD:" **Nouveau Partenariat Pour Le Développement De l'Afrique**", Abuja, Octobre, 2001, Sur le site : www.Afrimap.org/english/images/English/images/Deity/file4239of/fc0477.PDF. (consulté le 26/02/2010)

sur le site: <http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf>. (consulté le 26/01/2014)

- 10- Synthèses de l'OCDE : « **La Modernisation du Secteur Public : La Route à Suivre**», Novembre 2005. voir le site : www.ocde.org/publications/pol_brief/index-fr.htm. (consulté le 30/10/2013).
- 11- UNDP: «**Governance for sustainable human development**», UNDP ,Policy Document,1997,
- 12- UNDP:” **Governance for Sustainable Human Development**” (A UNDP Policy Document). January 1997. sur le site :<http://www.pogar.org/publications/other/undp/governance/undppolicydoc97-e.pdf> (consulté le 02/02/2012)
- 13- UNESCO : «**Conférence Mondiale sur L'Enseignement Supérieur :Déclaration Mondial Sur l'Enseignement Supérieur Pour le 21ème Siècle** »,vision et action ,PARIS, Octobre,1998,Sur le site www.unesco.org .(consulté le 08/01/2014)
Voir site: www.gwu.edu/~oid/good_governance.doc. (consulté le 02/01/2012)
www.er.uquam.ca/nobel/ieim/IMG/pdf/BCampbell_CEMPLP_Aid_Governance_and_transparency_2006_1028.pdf. (consulté le 03/03/2010)
Voir le site: // mirror.undp. org /mag net/ policy/ chapter1.htm#c. (consulté le 06/06/2013)
- 14- Linda MAGUIRE: " **Gouvernance Politiques et Propositions d'Avenir**" actes de la table ronde préparatoire N° 3: La Bonne Gouvernance: objet et condition de financement. Voir le site : démocratie. francophonie. Org/ IMG/ PDF/ GOUV. Politique_ et_ propositions_d_avenir. PDF /. Consulté le 03/02/2009) .
- 15- Banque Mondiale, « **Gouvernance et Développement** » Washington DC.USA,1992, :voir le site www.worldbank.org/wbi/gouvernance.(consulté le 02/01/2013)

الصفحة	المحتويات
أ-س	المقدمة العامة
79-2	الفصل الأول: التسيير و الأداء في قطاع الخدمات العامة : مدخل نظري.....
2	تمهيد الفصل:.....
13-3	المبحث الأول : الخلفية التاريخية للتسيير العمومي.....
3	المطلب الأول : مفهوم التسيير العمومي.....
5	المطلب الثاني :عوامل ظهور وتطور علم التسيير العمومي.....
7	المطلب الثالث :علاقة التسيير العمومي بالعلوم الأخرى.....
9	المطلب الرابع :الفرق بين التسيير العمومي وإدارة الأعمال.....
32-14	المبحث الثاني :الخدمة العامة.....
14	المطلب الأول : مفهوم الخدمة وخصائصها.....
19	المطلب الثاني : أهم النظريات المفسرة لقطاع الخدمات
23	المطلب الثالث : ماهية الخدمة العامة.....
27	المطلب الرابع : المنظمات العامة: تعريفها تصنيفها وأسباب وجودها
62-32	المبحث الثالث : الأداء في القطاع العام.....
32	المطلب الأول : تطور مفهوم الأداء
37	المطلب الثاني : مفهوم الأداء
42	المطلب الثالث : مكونات الأداء
44	المطلب الرابع : أبعاد الأداء
-46	المبحث الرابع : تقييم وتحسين الأداء في منظمات القطاع العام.....
46	المطلب الأول : ماهية تقييم الأداء
49	المطلب الثاني : أهمية تقييم الأداء
51	المطلب الثالث : صعوبات تقييم الأداء في منظمات القطاع العام.....
54	المطلب الرابع : مفهوم تحسين الأداء في منظمات القطاع العام.....
59	المطلب الخامس : أسباب تحسين الأداء في منظمات القطاع العام.....
79-62	المبحث الخامس : مداخل تحسين الأداء في منظمات القطاع العام.....
62	المطلب الأول : مدخل إدارة الجودة الشاملة.....
68	المطلب الثاني :مدخل إعادة الهندسة

72	المطلب الثالث : مدخل القياس المقران
77	المطلب الرابع : مدخل هوشين (التخطيط الإستراتيجي)
79	خلاصة الفصل :
150-81	الفصل الثاني : التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد: مدخل نظري
81	تمهيد الفصل:
88-82	المبحث الأول : أسباب ظهور التسيير العمومي الجديد
82	المطلب الأول : تغير دور الدولة
85	المطلب الثاني : تأثير النظريات الحديثة
88	المطلب الثالث : ضعف أداء الحكومة و المنظمات العمومية
104-89	المبحث الثاني : ماهية التسيير العمومي الجديد
89	المطلب الأول : نشأة ومفهوم التسيير العمومي الجديد
94	المطلب الثاني : مبادئ التسيير العمومي الجديد
100	المطلب الثالث : نماذج التسيير العمومي الجديد
120-104	المبحث الثالث : تجارب بعض الدول الرائدة في تطبيق التسيير العمومي الجديد
104	المطلب الأول : التجربة البريطانية
110	المطلب الثاني : التجربة الأمريكية
116	المطلب الثالث : التجربة الفرنسية
136-121	المبحث الرابع : ماهية الحكم الراشد
121	المطلب الأول : التأصيل النظري للحكم الراشد
125	المطلب الثاني : التعاريف المؤسسية للحكم الراشد
129	المطلب الثالث : التعاريف الأكاديمية للحكم الراشد
132	المطلب الرابع : أسباب ظهور الحكم الراشد
149-136	المبحث الخامس : الأسس النظرية للحكم الراشد
136	المطلب الأول : مقومات الحكم الراشد
141	المطلب الثاني : فواعل الحكم الراشد
147	المطلب الثالث : أبعاد الحكم الراشد
150	خلاصة الفصل :

172-152	الفصل الثالث : التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد كمدخل لتحسين الأداء في مؤسسات التعليم العالي
152	تمهيد الفصل :
157-153	المبحث الأول : ماهية التعليم العالي.....
153	المطلب الأول : مفهوم التعليم العالي.....
155	المطلب الثاني : أهمية مؤسسات التعليم العالي
156	المطلب الثالث : وظائف مؤسسات التعليم العالي
163-158	المبحث الثاني : الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي.....
158	المطلب الأول : مفهوم الحكم الراشد في القطاع التعليم العالي.....
160	المطلب الثاني : أسباب ظهور الحكم الراشد في المؤسسات التعليم العالي ومبادئه.....
162	المطلب الثالث : تحديات تطبيق الحكم الراشد في مؤسسات التعليم العالي.....
172-164	المبحث الثالث : التسيير العمومي الجديد في مؤسسات التعليم العالي
164	المطلب الأول : متطلبات تحسين أداء قطاع التعليم العالي وفقا للتسيير العمومي الجديد.....
167	المطلب الثاني : أهمية الجانب المالي في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي وفقا للتسيير العمومي الجديد
169	المطلب الثالث :العلاقة بين التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد في تحسين أداء المنظمات العامة.....
173	خلاصة الفصل :
223-175	الفصل الرابع : الحكم الراشد و قطاع التعليم العالي بالجزائر:عرض وتحليل.....
-175	تمهيد الفصل:.....
195-176	المبحث الأول : الحكم الراشد في الجزائر:قراءة تحليلية.....
176	المطلب الأول : إهتمام الجزائر بالحكم الراشد
180	المطلب الثاني : قراءة تحليلية لمؤشر إبداء الرأي و المسائلة العامة
185	المطلب الثالث : قراءة تحليلية لمؤشر سيادة القانون
187	المطلب الرابع : قراءة تحليلية لمؤشر نوعية الأطر التنظيمية.....
189	المطلب الخامس : قراءة تحليلية لمؤشري الإستقرار السياسي و فعالية الحكومة
192	المطلب السادس : قراءة تحليلية لمؤشر محاربة الفساد
215-196	المبحث الثاني : قطاع التعليم العالي بالجزائر.....
196	المطلب الأول : مسار تطور القطاع

201	المطلب الثاني : مؤشرات كمية عن القطاع
209	المطلب الثالث : البحث العلمي
212	المطلب الرابع : تمويل القطاع
223-216	المبحث الثالث : إصلاح قطاع التعليم العالي وتبني نظام L.M.D
216	المطلب الأول : أسباب الإصلاح
219	المطلب الثاني : عرض مشروع نظام L.M.D.....
222	المطلب الثالث : تقييم مشروع الإصلاح
224	خلاصة الفصل :
-226	الفصل الخامس :الدراسة الميدانية
226	تمهيد الفصل:.....
229-227	المبحث الأول :الإطار المنهجي للدراسة.....
227	المطلب الأول :المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
229	المطلب الثاني : مؤسسات التعليم العالي المختارة كعينة للدراسة الميدانية.....
243-230	المبحث الثاني : عرض و مناقشة واقع تسيير الموارد المالية بالمؤسسات محل الدراسة وفقا للتسيير العمومي الجديد.....
230	المطلب الأول : عرض الإطار العام لميزانية مؤسسات التعليم العالي
233	المطلب الثاني:عرض وتحليل ميزانيات التسيير للكليات محل الدراسة للفترة 2008-2013..
240	المطلب الثالث : تحليل ومناقشة واقع تسيير الموارد المالية
254-244	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة الإطار التشريعي والتنظيمي للتسيير بالمؤسسات محل الدراسة وفقا لمبادئ الحكم الراشد.....
244	المطلب الأول :عرض أسئلة و أجوبة المقابلة.....
249	المطلب الثاني : تحليل و مناقشة أجوبة المقابلة.....
252	المطلب الثالث : مناقشة واقع الإطار التشريعي والتنظيمي للتسيير بالكليات المختارة وفقا لمبادئ الحكم الراشد.....
277-255	المبحث الرابع : عرض و تحليل نتائج الإستبيان
255	المطلب الأول : مجتمع و عينة الإستبيان.....
257	المطلب الثاني : تصميم ،تقنين ، تطبيق الإستبيان.....
264	المطلب الثالث : عرض و تفسير نتائج التحليل الإحصائي لمحاول الإستبيان
276	المطلب الرابع: تلخيص نتائج الاستبيان والإجابة عن فرضياته.....

فهرس المحتويات

278 خلاصة الفصل :
285-279 خاتمة
311-286 قائمة المراجع
 قائمة الجداول
 قائمة الأشكال
 الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
16	تقسيم الملموسية حسب ويلسون	01
56	متغيرات التحسين المستمر والتحسين الجذري	02
93	مقارنة بين النموذج التقليدي و النموذج الحديث في التسيير العمومي	03
181	مؤشر إبداء الرأي و المسائلة في الجزائر	04
183	نسبة النساء في البرلمان الجزائري	05
185	مؤشر سيادة القانون في الجزائر	06
187	مؤشر نوعية الأطر التنظيمية في الجزائر	07
189	مؤشر الإستقرار السياسي في الجزائر	08
191	مؤشر فعالية الحكومة في الجزائر	09
192	مؤشر محاربة الفساد في الجزائر	10
201	تطور عدد الطلبة المسجلين	11
203	النسب المئوية للطلبة المسجلين في مرحلة التدرج حسب المجموعات الكبرى للإختصاص	12
204	تزايد عدد حاملي شهادات التدرج حسب المجموعات الكبرى للإختصاص	13
205	تزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج	14
207	تطور الهيئة التدريسية و نسب الجزارة حسب الرتب	15
208	تزايد عدد الأساتذة الدائمين	16
211	تطور مؤسسات البحث في الجزائر	17
214	حجم و نسبة الإنفاق على التعليم العالي من سنة 2000 إلى غاية 2014	18
255	الهيئة التدريسية و الإدارية في الكليات محل الدراسة	19
259	أوزان مقياس سلم ليكارت الثلاثي	20
259	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	21
260	نتائج معامل الصدق	22
261	توزيع العينة حسب الوظيفة	23
262	توزيع العينة حسب الجنس	24
263	توزيع العينة حسب مدة الخدمة	25
265	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	26

266	التحليل الإحصائي لمحور الحكم و سلطة القانون	27
267	التحليل الإحصائي لمحو المشاركة	28
268	التحليل الإحصائي لمحو المسائلة	29
269	التحليل الإحصائي لمحو الشفافية	30
270	التحليل الإحصائي لمحو العدالة و المساواة	31
271	التحليل الإحصائي لمحو الإستجابة	32
272	التحليل الإحصائي لمحور الكفاءة و الفعالية	33
273	التحليل الإحصائي لمحور الرؤية الإستراتيجية	34
274	التحليل الإحصائي لمحور التوجه نحو بناء توافق الآراء	35
275	التحليل الإحصائي لمتغيري الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد	36

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	واجهه الإنتاج في الخدمات	01
21	واجهه الإنتاج في الصناعة	02
33	حلقة تطور مفهوم الأداء	03
40	مثلث الأداء	04
57	النموذج الساكن لتحسين الأداء	05
58	النموذج الديناميكي لتحسين الأداء	06
122	السياقات المعرفية للحكم	07
141	فواعل الحكم الراشد	08
202	تطور عدد الطلبة المسجلين	09
204	تزايد عدد حاملي الشهادات حسب المجموعات الكبرى للإختصاص	10
205	تزايد عدد الطلبة المسجلين في مرحلة ما بعد التدرج	11
220	الرسم البياني العام لنظام L.M.D	12
235	منحنى بياني يمثل تطورات رقم الباب 12/22 (الأدوات و الأثاث) للكليات	13
236	أعمدة بيانية تمثل تطورات رقم الباب 13/22 (اللوازم) للكليات	14
237	أعمدة بيانية تمثل تطورات رقم الباب 14/22 (التوثيق) للكليات	15
228	أعمدة بيانية تمثل تطورات رقم الباب 21/22 (عتاد ولوازم الإعلام الآلي) للكليات	16
239	أعمدة بيانية تمثل تطورات رقم الباب 22/22 (عتاد ولوازم البيداغوجيا) للكليات	17
262	توزيع العينة حسب الوظيفة	18
263	توزيع العينة حسب الجنس	19
264	توزيع العينة حسب مدة الخدمة	20

الملحق رقم 01 :
"أقسام وأبواب ميزانية الجامعة"

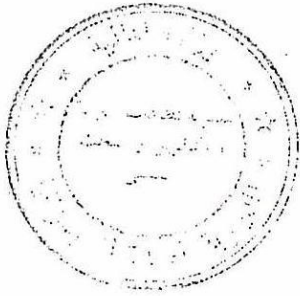
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

وزارة المالية

ميزانية التسيير

العنوان الأول : الإيرادات

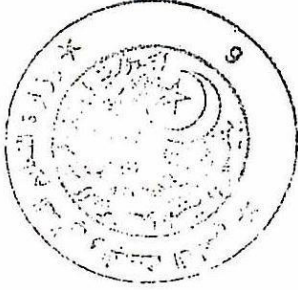


السنة المالية 2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

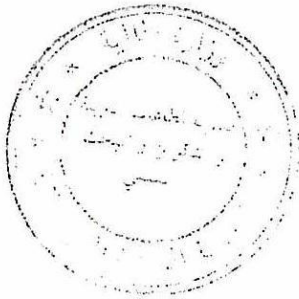
وزارة المالية



ميزانية التسيير

العنوان الأول : الإيرادات

قسم وديك



السنة المالية 2014

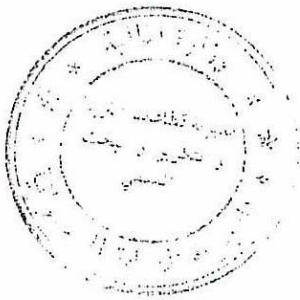
العنوان الأول: الإيرادات
المجموع العام حسب أبواب الميزانية

الإعتمادات المخصصة دج	البيان	رقم المادة	رقم الباب
	فرع وحيد		
	إعانة الدولة	وحيد	01.11
	إعانات الجماعات المحلية و المؤسسات أو الهيئات العمومية	وحيد	02.11
	إعانات المنظمات الدولية	وحيد	03.11
	إيرادات مرتبطة بنشاط المؤسسة		04.11
	نتائج حقوق التسجيل للطلبة	01	
	مداخل الممتلكات العقارية و المنقولة	02	
	عائدات ناتجة عن الخدمات و الأشغال و أعمال الدراسات و البحث و الخبرة مرسوم تنفيذي رقم 11-397 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011 القرار الوزاري رقم 353 المؤرخ في 13 ماي 2013	وحيد	05.11
	هبات و تبركات	وحيد	06.11
	تخصيصات إستثنائية	وحيد	07.11
	مداخل أخرى مرتبطة بنشاطات المؤسسة	وحيد	08.11
	رصيد الميزانية بتاريخ	وحيد	09.11
	المجموع العام للإيرادات		

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

ميزانية التسيير

العنوان الثاني : النفقات



السنة المالية 2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

وزارة المالية

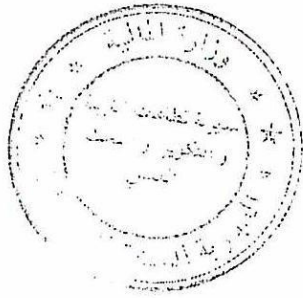


ميزانية التسيير

الفرع الجزئي الأول :

المصالح

الممركزة



السنة المالية 2014

العنوان الثاني : النفقات
المجموع العام حسب أبواب الميزانية

الإعتمادات المالية المخصصة دج	البيان	رقم الباب
	الفرع الجزئي الأول : المصالح المركزية الفرع الأول : نفقات المستخدمين	
	الراتب الرئيسي للنشاط	01.21
	المستخدمون المتعاقدون، الرواتب، منح ذات طابع عائلي وإشتراكات الضمان الإجتماعي	02.21
	تعويضات و منح مختلفة	03.21
	شبه مرتبات المتمهين	04.21
	أعباء إجتماعية	05.21
	الخدمات الإجتماعية	06.21
	تأمين الطلبة	07.21
	أجور الأساتذة المؤقتين والمشاركين و المدعويين	08.21
	معاش الخدمة و الأضرار الجسدية مرسوم تنفيذي رقم 47-99 المؤرخ في 1999/02/13	09.21
	مجموع الفرع الأول : نفقات المستخدمين	

الإعتمادات المالية المخصصة لـ	البيان	رقم الناتج
	الفرع الثاني : نفقات التسيير	
	تسديد النفقات	11.21
	الأدوات و الأثاث	12.21
	اللوازم	13.21
	التوثيق	14.21
	تكاليف ملحقة	15.21
	ألبسة العمال	16.21
	حظيرة السيارات	17.21
	أشغال الصيانة	18.21
	مصاريف التكوين و التربصات القصيرة المدى بالخارج	19.21
	مصاريف تكوين الموظفين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات القصيرة المدى بالجزائر	20.21
	عتاد و لوازم الإعلام الألي	21.21
	عتاد و أثاث البيداغوجية	22.21
	المصاريف المرتبطة بالدراسات لما بعد التدرج و الطور الثالث	23.21

الإعتمادات المالية	البيان	رقم البنات
المخصصة دج		
	المساهمة في الهيئات الوطنية و الدولية	24.21
	مصاريف تنظيم التظاهرات العلمية، و التقنية (ملتقيات، مؤتمرات منتديات، أيام دراسية..... إلخ)	25.21
	مصاريف نقل الطلبة للتكوين الطويل المدى بالخارج	26.21
	النشاطات الرياضية و العلمية و الثقافية لفائدة الطلبة	27.21
	التعاون العلمي و إتفاقيات برامج البحث	28.21
للبيان	خدمات ولوازم التعليم عن بعد والدعم السمعي البصري (الراديو والتلفزة)	29.21
	مصاريف الندوة الجهوية (قسنطينة ، بومرداس، تلمسان)	30.21
	مصاريف التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة	31.21
	مجموع الفرع الثاني : نفقات التسيير	
	مجموع الفرع الجزئي الأول (مجموع نفقات المصالح المركزية)	

الملحق رقم 02:
أبواب ثقّات التّسبير للمصالح غير المبركة

المملحق رقم 03:
تطورات الأبواب حسب الكليات
للفترة 2008-2013

تطورات رقم الباب 12/22 للكليات

12-22 الأذوات و الأثاث						
2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة الكلية
1000000.00	3000000.00	3000000.00	2000000.00	1500000.00	1500000.00	كلية ع . إ . ت وع ت * -بسكرة -
1000000.00	2000000.00	2000000.00	2200000.00	2000000.00	1500000.00	كلية ع . إ . ت ع ت -عناية-
1000000.00	2000000.00	1500000.00	1700000.00			كلية الآداب واللغات -باتنة-
3000000.00	6000000.00	5000000.00	3000.000.00	2000000.00		كلية العلوم الدقيقة - بسكرة -
2500000.00	7000000.00	5000000.00	2500000.00	2000000.00		ك العلوم والتكنولوجيا -بسكرة-
1000000.00	1500000.00	1500000.00	1600000.00	1200000.00		كلية ع إ ع ت ع ت باتنة-
600000.00	1500000.00	800000.00				كلية ع إ ع ت ع ت ورقلة-

تطورات رقم الباب 13/22 للكليات

13-22 اللوازم						
2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة الكلية
4000000.00	4000000.00	4500000.00	4500000.00	3000000.00	3000000.00	كلية ع . إ . ت وع ت -بسكرة - 0
2800000.00	2000000.00	2300000.00	2500000.00	2500000.00	2000000.00	كلية ع . إ . ت ع ت -عناية- 0
3200000.00	2300000.00	2000000.00	2500000.00			كلية الآداب واللغات -باتنة-
15000000.00	12000000.00	12000000.00	7500000.00	4000000.00		كلية العلوم الدقيقة - بسكرة -
12000000.00	12000000.00	13000000.00	7500000.00	6000000.00		ك العلوم والتكنولوجيا -بسكرة-
3000000.00	2600000.00	2600000.00	2350000.00	2350000.00		كلية ع . إ . ت ع ت باتنة-
2000000.00	3000000.00	2000000.00				كلية ع . إ . ت ع ت ورقلة-

تطورات رقم الباب 14/22 للكليات

14-22 التوثيق						
2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة الكلية
10000000.00	8000000.00	7500000.00	7000000.00	7000000.00	5000000.00	كلية ع . إ . ت . و ع ت -بسكرة -
10000000.00	8000000.00	7500000.00	7000000.00	7000000.00	5000000.00	كلية ع . إ . ت . و ع ت -عناية -
5000000.00	4000000.00	4000000.00	5000000.00			كلية الآداب واللغات -باتنة -
10000000.00	8000000.00	7900000.00	7000000.00	6000000.00		كلية العلوم الدقيقة - بسكرة -
11000000.00	11300000.00	7900000.00	7000000.00	9000000.00		ك العلوم والتكنولوجيا -بسكرة -
5000000.00	4500000.00	4500000.00	4800000.00	4800000.00		كلية ع . إ . ت . و ع ت -باتنة -
2000000.00	7800000.00	10000000.00				كلية ع . إ . ت . و ع ت ورقلة -

تطورات رقم الباب 21/22 للكليات

21-22 عتاد و لوازم الإعلام الآلي						
2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة الكلية
1200000.00	2000000.00	2500000.00	1400000.00	750000.00	750000.00	كلية ع . إ . ت . و ع ت -بسكرة -
1200000.00	2000000.00	2500000.00	1400000.00	750000.00	750000.00	كلية ع . إ . ت . و ع ت -عناية -
9000000.00	1600000.00	1500000.00	2000000.00			كلية الآداب واللغات -باتنة -
2900000.00	5200000.00	5500000.00	3200000.00	700000.00		كلية العلوم الدقيقة - بسكرة -
2700000.00	6500000.00	5000000.00	3000000.00	1000000.00		ك العلوم والتكنولوجيا -بسكرة -
900000.00	1500000.00	1500000.00	1500000.00	1000000.00		كلية ع . إ . ت . و ع ت ت باتنة -
900000.00	1500000.00	1000000.00				كلية ع . إ . ت . و ع ت ت ورقلة -

تطورات رقم الباب 22/22 للكلليات

22-22 عتاد و أثاث البيداغوجيا						
2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة الكلية
1000000.00	3000000.00	3000000.00	1000000.00	600000.00	600000.00	كلية ع . إ . ت وع ت -بسكرة -
1000000.00	3000000.00	3000000.00	1000000.00	600000.00	600000.00	كلية ع . إ . ت ع ت -عنابة-
1500000.00	2500000.00	2500000.00	3500000.00			كلية الآداب واللغات - باتنة-
2000000.00	5000000.00	5000000.00	1000000.00	1000000.00		كلية العلوم الدقيقة - بسكرة -
1900000.00	6500000.00	5000000.00	1000000.00	700000.00		كلية العلوم والتكنولوجيا -بسكرة-
1500000.00	2700000.00	2700000.00	3200000.00	3200000.00		كلية ع . إ . ت ع ت باتنة-
500000.00	2000000.00	2000000.00				كلية ع . إ . ت ع ت ورقلة-

تطورات رقم الباب 25/22 للكلليات

25-22 مصاريف تنظيم التظاهرات						
2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة الكلية
2000000.00	2000000.00	2000000.00	2000000.00	1500000.00	1500000.00	كلية ع . إ . ت وع ت -بسكرة -
2000000.00	2000000.00	2000000.00	2000000.00	1500000.00	1500000.00	كلية ع . إ . ت ع ت -عنابة-
950000.00	800000.00	700000.00	800000.00			كلية الآداب واللغات -باتنة-
2000000.00	2000000.00	2000000.00	2000000.00	1500000.00		كلية العلوم الدقيقة - بسكرة -
2000000.00	2500000.00	2500000.00	2500000.00	2000000.00		كلية العلوم والتكنولوجيا -بسكرة-
750000.00	600000.00	600000.00	700000.00	700000.00		كلية ع . إ . ت ع ت باتنة-
1000000.00	1000000.00	1000000.00				كلية ع . إ . ت ع ت ورقلة-

تطورات رقم الباب 27/22 للكليات

27-22 النشاطات الرياضية و العلمية و الثقافية						
2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة الكلية
1100000.00	1000000.00	1400000.00	1000000.00	100000000	600000.00	كلية ع . ا . ت و ع ت -بسكرة -
1100000.00	1000000.00	1400000.00	1000000.00	100000000	600000.00	كلية ع . ا . ت و ع ت - -عنابة -
200.000.00	200000.00	-	-			كلية الآداب واللغات - -باتنة -
1200000.00	1000000.00	1400000.00	1000000.00	500000.00		كلية العلوم الدقيقة - بسكرة -
1000000.00	1000000.00	1400000.00	1000000.00	1000000.00		ك العلوم والتكنولوجيا -بسكرة -
200000.00		-		-		كلية ع . ا . ت و ع ت -باتنة -
500000.00	700000.00	400000.00				كلية ع . ا . ت و ع ت -ورقلة -

تطورات رقم الباب 31/22 للكليات

31-22/ تدريب الطلبة في الوسط المهني						
2013	2012	2011	2010	2009	2008	السنة الكلية
500000.00	1500000.00	1500000.00	1000000.00	-	-	كلية ع . ا . ت و ع ت -بسكرة -
500000.00	1500000.00	1500000.00	1000000.00	-	-	كلية ع . ا . ت و ع ت -عنابة -
-	-	-	-			كلية الآداب واللغات -باتنة -
7000000.00	4000000.00	5000000.00	4000000.00	-	-	كلية العلوم الدقيقة - بسكرة -
4000000.00	4000000.00	5500000.00	4000000.00	4000000.00		ك العلوم والتكنولوجيا -بسكرة -
-		-		-		كلية ع . ا . ت و ع ت -باتنة -
4000000.00	1000000.00	1000000.00				كلية ع . ا . ت و ع ت -ورقلة -

الملحق رقم 04:
متوسط الإيقاق على الطالب
حسب الأبواب للفترة 2010-2013

متوسط الإنفاق (كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة)

رقم الباب	إجمالي الطلبة* للسنوات 2010-2013	إجمالي الإعتمادات للسنوات 2010-2013	المتوسط
14-22	10580	32500000.00	3071.83
21-22	10580	7100000.00	671.08
22-22	10580	8000000.00	756.14
25-22	10580	8000000.00	756.14
14-22	10580	4500000.00	425.33
21-22	10580	4500000.00	425.33

متوسط الإنفاق (كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة عنابة).

رقم الباب	إجمالي الطلبة للسنوات 2010-2013	إجمالي الإعتمادات للسنوات 2010-2013	المتوسط
14-22	18102	32500000.00	1795.38
21-22	18102	7100000.00	392.22
22-22	18102	8000000.00	441.94
25-22	18102	8000000.00	441.94
27-22	18102	17100000.00	944.65
31-22	18102	4500000.00	248.59

متوسط الإنفاق (كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة باتنة)

رقم الباب	إجمالي الطلبة للسنوات 2010-2013	إجمالي الإعتمادات للسنوات 2010-2013	المتوسط
14-22	13398	18800000.00	1403.15
21-22	13398	5400000.00	403.04
22-22	13398	10100000.00	753.84
25-22	13398	2650000.00	197.79
27-22	13398	متوفرة لسنتي 2012 و 2013 فقط	
31-22	13398	غير موجودة تماما	

متوسط الإنفاق (كلية العلوم الإقتصادية التجارية و علوم التسيير بجامعة ورقلة)

رقم الباب	إجمالي الطلبة للسنوات 2011-2013	إجمالي الإعتمادات للسنوات 2011-2013	المتوسط
14-22	3816	19800000.00	5188.68
21-22	3816	3400000.00	890.98
22-22	3816	4500000.00	1179.24
25-22	3816	3000000.00	786.16
27-22	3816	1600000.00	419.29
31-22	3816	6000000.00	1572.32

*بالنسبة لعدد الطلبة يخص طلبة التدرج

متوسط الإنفاق (كلية العلوم الدقيقة و علوم الطبيعة و الحياة بجامعة بسكرة)

رقم الباب	إجمالي الطلبة للسنوات 2010-2013	إجمالي الإعتمادات للسنوات 2010-2013	المتوسط
14-22	19201	32900000.00	1713.45
21-22	19201	16800000.00	874.95
22-22	19201	13000000.00	677.04
25-22	19201	8000000.00	416.64
27-22	19201	4600000.00	239.57
31-22	19201	20000000.00	1041.61

متوسط الإنفاق (كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة)

رقم الباب	إجمالي الطلبة للسنوات 2010-2013	إجمالي الإعتمادات للسنوات 2010-2013	المتوسط
14-22	18396	37200000.00	2022.17
21-22	18396	17200000.00	934.98
22-22	18396	23400000.00	1272.01
25-22	18396	9500000.00	516.41
27-22	18396	4400000.00	239.18
31-22	18396	17500000.00	952.69

متوسط الإنفاق (كلية الآداب و اللغات بجامعة باتنة)

رقم الباب	إجمالي الطلبة للسنوات 2010-2013	إجمالي الإعتمادات للسنوات 2010-2013	المتوسط
14-22	31600	18000000.00	569.62
21-22	31600	14100000.00	446.20
22-22	31600	10000000.00	316.45
25-22	31600	3250000.00	102.84
27-22	31600	*400000.00	12.65
31-22	31600	-	-

* بالنسبة لهذا الباب لم يتم منح اعتمادات له في السنتين 2010-2011

الملاحق رقم 05:
تعليمية السيد وزير التعليم العالي و البحث العلمي
حول إصلاح الخدمة العمومية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Le Ministre

N° 966 /SPM/2013

الوزير

رقم القيد : 966 / أ خ و / 2013

إلى السيدات والسادة
مُدرّاء المؤسسات الجامعية

الموضوع : بخصوص إصلاح الخدمة العمومية.

المرجع: تعليمة السيد الوزير الأول رقم 298 المؤرخة في 2013/09/22.

تبعاً لاستحداث الدائرة الوزارية المكلفة بإصلاح الخدمة العمومية وتطبيقاً لمحتوى تعليمة السيد الوزير الأول المشار إليها أعلاه، فيما يتعلق بتكريس إصلاح حقيقي للخدمة العمومية بما يسمح بالتكفل بانشغالات و تطلعات المواطنين.

بهذا الصدد، وفيما يخص الأسرة الجامعية بجميع مكوناتها من طلبة، ومستخدمين من مختلف الأسلاك، يُنتظر منكم التكفل السريع والدائم لانشغالاتهم القانونية والموضوعية من خلال مسعى ناجع، عصري و شفاف ومن خلال نبذ السلوكيات السلبية والقضاء على النقاط السوداء التي تعتبر مصدر ارتياب المواطن إزاء الدولة.

و من هذا المنظور، فإنني أدعوكم إلى إرساء مرونة في الإجراءات وتخفيف الإجراءات الإدارية والقضاء على السلوكيات البيروقراطية لا سيما فيما يخص التوظيف، والإسراع في معالجة الملفات والعرائض كحالات الطعون والتظلمات مع التأكيد على احترام الإجراءات القانونية لتفادي أي منازعات مُحتملة، و حسن الاستقبال والإصغاء بعناية لجميع مستعملي المرفق العمومي للتعليم العالي.

إنني لأولي اهتماما كبيرا لتطبيق محتوى هذه التعليمة.

الجزائر، في 30 سبتمبر 2013

وزير التعليم العالي
و البحث العلمي
الأستاذ: محمد مباركي

الملاحق رقم 06:
دليل المقابلة

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليل المقابلة



المؤهل الوظيفي:

الرتبة:

مؤسسة الانتساب:

تاريخ المقابلة:

.....

.....

.....

...../...../.....

.....

.....

.....

الأسئلة:

1. هل تتبنون معايير واضحة يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة التعليمية من عدمها في كليتكم؟

.....
.....
.....

2. ماهو في إعتقادكم مستوى ممارسة مبدأ الشفافية في المؤسسات الجامعية وما هو تأثيره على نشاط الأطراف الفاعلة في الكلية (أساتذة - إداريين - طلبة) ؟

.....
.....
.....

3. هل يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بأداء الخدمة التعليمية بمختلف أبعادها بمشاركة ممثلين عن أصحاب المصالح (طلبة ، إداريين ، أساتذة)؟

.....
.....
.....

4. إلى أي مدى تؤثر المشاركة في إعتقادكم على مستوى الإبداع والرضا من طرف الأساتذة والطلبة والإداريين ؟

.....
.....
.....
5. هل تعتمدون على تطبيق المساءلة والمحاسبة على مستوى الكلية التي تشرفون عليها و ما هي علاقة هذا المبدأ بتحسين الأداء ؟

.....
.....
.....
6. كيف نقيمون مستوى توفرالتغطية و التجهيزات الإدارية والبيداغوجية على مستوى الكلية ؟

.....
.....
.....
7. فيما تكمن في نظرك أهمية العدالة في تكريس أداء أفضل ؟

.....
.....
.....
8. ما هو في إعتقادكم أهم عنصر يؤثر على الأداء و تحسينه هل هي : المساءلة - الشفافية - العدالة - الفعالية - المشاركة ؟ (إن أمكن تقديم ترتيب) .

الملاصق رقم 07:
قائمة الملاكين

قائمة المحكمين :

المحكم	الرتبة	جامعة الإرتباط
عبد الوهاب بن بريكة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
عمر فرحاتي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
إسماعيل حجازي	أستاذ محاضر -أ-	جامعة بسكرة
جوهرة أقطي	أستاذ محاضر -ب-	جامعة بسكرة

المملووق رقم 08:
إستشارة الإستبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر -بسكرة-

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



إستمارة الإستبيان

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة : تحية طيبة و بعد ،

يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة ، التي أعدت في إطار التحضير لأطروحة دكتوراه علوم في التسيير العمومي تحت

عنوان :

"مساهمة في تحسين أداء قطاع الخدمات العامة باعتماد التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد :

دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر".

حيث تمثل هذه الإستبانة أداة للحصول على الآراء الإستطلاعية للأساتذة و الإداريين فيما يتعلق برأيهم في مدى مساهمة مبادئ التسيير العمومي الجديد و الحكم الراشد في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي بالجزائر .

و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة و موضوعية ، إذ أن صحة نتائج هذه الأخيرة تعتمد على دقة إجاباتكم و موضوعية رأيكم ،

و نحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة ستعامل بسرية تامة و ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي .

نشكركم سلفا على حسن تعاونكم و إعطائنا جزءا من وقتكم للإجابة على عبارات الإستبانة ، التي نأمل منها الحصول على نتائج

علمية و موضوعية تخدم البحث العلمي .

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الإحترام

أولا/ البيانات الأولية (الشخصية)

• الوظيفة :

أستاذ إداري أستاذ و إداري

• الجنس :

ذكر أنثى

• مدة الخدمة

أقل من سنة سنة - 10 سنوات من 11-20 سنة أكثر من 20 سنة

ثانيا/ عبارات الإستبانة

فيما يأتي مجموعة من العبارات الخاصة بمعايير الحكم الراشد و التسيير العمومي الجديد وعلاقتها بالأبعاد المختلفة للأداء بالجامعة، يرجى وضع علامة (x) أمام كل عبارة بعد قراءتها بتمعن وفق ما ترويه مناسبة

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
1	إلتزام الكلية بالأنظمة و التعليمات الصادرة عن وزارة التعليم العالي يساهم في تحقيق أهداف الجامعة.			
2	إلتزام المجالس العلمية و الإدارية بالكلية بضرورة اكتمال النصاب القانوني عند اتخاذ القرارات يساهم في تدعيم ثقة الموظفين في هذه المجالس.			
3	ارتباط المكافآت و الترقيات في الكلية بنتائج تقييمها للموظفين يساهم في خلق جو من التنافس الفعال.			
4	تطبيق القوانين بشكل فعال يساهم في توفير المحيط الملائم للعمل .			
5	وجود أنظمة توضح حقوق و واجبات كل موظف يساهم في تجنب حدوث تداخل في المهام.			
6	اتخاذ القرار من خلال الحوار المشترك مع جميع الأطراف (أساتذة - إداريين - طلبة-) يساهم في تحسين أنظمة العمل.			
7	تسهيل الترشح للمناصب الإدارية لمن تتوفر فيه الشروط يساهم في خلق نوع من التحفيز لدى الموظفين			
8	سهولة الوصول لمتخذي القرار يساهم في توطيد العلاقة بين المسؤول و الموظف			
9	فتح المجال لمشاركة جميع الأطراف (أساتذة، إداريين، طلبة،) في معالجة النقائص يساهم في اتخاذ قرارات فعالة.			
10	مشاركة ممثلين عن الموظفين (أساتذة ، إداريين) في مناقشة كفاءات صرف الميزانية يساهم في تحسين مستوى التجهيز بالكلية.			
11	إشراك مؤسسات سوق العمل في تحديد إشكاليات مواضيع الباحثين يساهم في تقديم منتج علمي يخدم المجتمع.			
12	عقد اجتماعات دورية بين المسؤولين و الموظفين يساهم في تسهيل عملية الرقابة			
13	توجيه استفسار لكل موظف يخل بالسير العام للنشاط داخل الكلية يساهم في إلتزامه بتأدية مهامه .			
14	إلتزام المسؤولين بتقديم بيانات تتعلق بالجانب المالي (التريصات ، منحة المردودية ، الساعات الإضافية ...) يساهم في كسب ثقة الموظف			
15	توفير الكلية قنوات لتلقي الشكاوي و المقترحات يساهم في الكشف عن النقائص.			
16	متابعة الأستاذ فيما يتعلق بنشاطه البيداغوجي يساهم في تحسين التحصيل العلمي للطلبة			
17	متابعة نشاط الهيئة الإدارية بالكلية يساهم في تقديم خدمة ذات جودة			
18	اتباع الكلية لآلية واضحة في مجال الإعلام بالأنظمة و التعليمات يساهم في تحقيق التواصل بين أفرادها.			
19	إمكانية الموظفين الإطلاع على طرق تقييمهم يساهم في خلق الرغبة لتطوير مهاراتهم .			
20	تسهيل الكلية الحصول على المعلومات الخاصة بنشاطها يساهم في تدعيم الإصصال بينها و بين مؤسسات المجتمع .			
21	تقديم الأساتذة تقارير دورية عن سير العملية البيداغوجية يساهم في تحسين المقررات و المناهج.			
22	إفصاح الكلية عن مضامين مشاريعها المستقبلية يساهم في فتح مجال الشراكة مع مؤسسات المجتمع.			
23	تحديث الصفحة الإلكترونية للكلية باستمرار يساهم في تحسين صورة الكلية			
24	تطبيق الأنظمة و التعليمات على جميع الموظفين دون تمييز يساهم في خلق الثقة بين الموظف و الهيئات المسؤولة بالكلية.			
25	وجود مساواة في حق الترشح للمناصب الإدارية بين المرأة و الرجل يساهم في اكتشاف كفاءات جديدة.			
26	منح جميع الموظفين (أساتذة، إداريين) فرصة الاستفادة من التريصات يساهم في تطوير الكفاءات.			
27	توزيع المقاييس بعدالة بين الأساتذة يساهم في تحسين مستوى التغطية البيداغوجية .			
28	تقييم الموظفين بنفس الطريقة حسب درجاتهم يساهم في تحقيق رضاهم.			
29	عمل الكلية على استقطاب الكفاءات المتميزة يساهم في تحسين مستوى الخدمة التعليمية و الإدارية.			

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
30	تقديم الكلية لمستوى الخدمات المقدمة فيها بصورة دورية يساهم في رسم برامج التطوير .			
31	معالجة الكلية للمشاكل في وقتها يساهم في تفادي الصراعات الوظيفية.			
32	ملائمة التخصصات المفتوحة لتطلعات المستفيدين (طلبة ، أولياء ، مؤسسات اقتصادية ...) يساهم في ضمان توظيف أحسن لخريجات الكلية.			
33	عمل الكلية على توفير تجهيزات حديثة يساهم في تسهيل النشاط (البيداغوجي ، الإداري) .			
34	حسن توظيف إدارة الكلية للميزانية يساهم في تسهيل عملية التسير.			
35	تحديد ميزانية الكلية بعد دراسة متطلباتها من النفقات يساهم في تحقيق استغلال مالي أمثل.			
36	توفر الكلية على قدر كاف من التغطية البيداغوجية (عدد الأساتذة) يساهم في تخفيف الضغط على الهيئة التدريسية.			
37	توفر الكلية على قدر كاف من التغطية الإدارية (عدد الإداريين) يساهم بالإسراع في تأدية المهام.			
38	توفر الكلية على قدر كاف من الهياكل البيداغوجية (مقاعد -مدرجات - قاعات الإعلام الآلي ...) يساهم في تسهيل برمجة الدروس و الامتحانات			
39	الاعتماد على معايير مدروسة لتقييم نسبة الطلبة المتخرجين مقارنة بالطلبة المسجلين يساهم في تقييم التخصصات المفتوحة على مستوى الكلية.			
40	عقد الكلية لمؤتمرات و أيام دراسية بصورة دورية يساهم في تقييم مستوى البحث العلمي بها.			
41	تسيير الكلية وفقا لخطة واضحة على المدى الطويل يساهم في تسهيل متابعة مدى بلوغ الأهداف.			
42	اتخاذ إدارة الكلية قرارات مستقبلية لمعالجة المشاكل قبل حدوثها يساهم في ضمان السير السليم لنشاطها			
43	سعي الكلية لتطوير مستوى المعرفة لدى موظفيها يساهم في الارتقاء بسمعتها الأكاديمية.			
44	ارتباط الكلية مع مؤسسات المجتمع باتفاقات علمية يساهم في توظيف منتجات البحث العلمي .			
45	ممارسة الكلية لنشاطها وفق أهداف محددة يساهم في ضمان التحديد الواضح للمسؤوليات.			
46	السماح بإبداء الرأي في الكلية دون تخوف أو حساسية يساهم في توليد الشعور بالإتناء.			
47	سعي الكلية إلى رفع معنويات جميع المنتسبين إليها يساهم في توفير مستوى علاقات جيدة بين الموظف و المسؤول			
48	اتخاذ القرارات بالكلية بصورة تراعى فيها المصلحة العامة يساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف (أساتذة، إداريين ، طلبة)			
49	اهتمام الكلية بتحفيز جميع الموظفين في مختلف المستويات يساهم في خلق جدية في العمل .			
50	مشاركة الكلية في نشاطات أخرى خارج الجامعة يساهم في خدمة المجتمع			

لكم جزيل الشكر و التقدير على تعاونكم .

الملاحق رقم 09:
مصنفوفات معامل الارتباط

Corrélations

عبارات محور حكم وسلطة القانون	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	حكم وسلطة القانون
Q1	1	,410**	,123	,068	,199**	,485**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)		,000	,012	,165	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420
Q2	,410**	1	,433**	,319**	,380**	,739**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420
Q3	,123	,433**	1	,216**	,164**	,619**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,012	,000		,000	,001	,000
N	420	420	420	420	420	420
Q4	,068	,319**	,216**	1	,598**	,693**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,165	,000	,000		,000	,000
N	420	420	420	420	420	420
Q5	,199**	,380**	,164**	,598**	1	,739**
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000		,000
N	420	420	420	420	420	420
حكم وسلطة القانون	,485**	,739**	,619**	,693**	,739**	1
Corrélation de Pearson						
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	420	420	420	420	420	420

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

عبارات محور المشاركة	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	المشاركة
Q6	1	,420**	,377**	,478**	,207**	,004	,320**	,653**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,930	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420	420	420
Q7	,420**	1	,525**	,268**	,169**	,064	,246**	,618**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,190	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420	420	420
Q8	,377**	,525**	1	,310**	,221**	,164**	,357**	,677**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420	420	420
Q9	,478**	,268**	,310**	1	,393**	,236**	,076	,687**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,119	,000
N	420	420	420	420	420	420	420	420
Q10	,207**	,169**	,221**	,393**	1	,261**	,246**	,620**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420	420	420
Q11	,004	,064	,164**	,236**	,261**	1	,081	,449**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,930	,190	,001	,000	,000		,096	,000
N	420	420	420	420	420	420	420	420
Q12	,320**	,246**	,357**	,076	,246**	,081	1	,510**
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,119	,000	,096		,000
N	420	420	420	420	420	420	420	420
المشاركة	,653**	,618**	,677**	,687**	,620**	,449**	,510**	1
Corrélation de Pearson								
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	420	420	420	420	420	420	420	420

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		التزام المسؤولين بتقديم بيانات تتعلق بالجانب المالي (التريصات ، منحة المرودية ، الساعات الإضافية ...)	توفير الكلية قنوات لتلقي الشكاوي و المقترحات يساهم في الكشف عن النقائص.	متابعة الأستاذ فيما يتعلق بنشاطه البيداغوجي يساهم في تحسين التحصيل العلمي للطلبة	متابعة نشاط الهيئة الإدارية بالكلية يساهم في تقديم خدمة ذات جودة	المسائلة	
توجيه استفسار لكل موظف يخل بالسير العام للنشاط داخل الكلية يساهم في التزامه بتأدية مهامه .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,126** ,010 420	,126** 1 ,327** ,000 420	,367** ,327** 1 ,267** ,000 420	,420** ,039** ,267** 1 ,240** ,000 420	,276** ,403** ,537** ,240** 1 ,728** ,000 420	,673** ,559** ,721** ,630** ,728** ,000 420
التزام المسؤولين بتقديم بيانات تتعلق بالجانب المالي (التريصات ، منحة المرودية ، الساعات الإضافية ...) يساهم في كسب ثقة الموظف	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,126** ,010 420	1 ,327** ,000 420	,327** ,327** 1 ,267** ,000 420	,039** ,431** ,267** 1 ,240** ,000 420	,403** ,000 ,537** ,240** 1 ,728** ,000 420	,559** ,000 ,721** ,630** ,728** ,000 420
توفير الكلية قنوات لتلقي الشكاوي و المقترحات يساهم في الكشف عن النقائص.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,367** ,000 420	,327** ,000 420	1 ,267** ,000 420	,267** ,000 420	,537** ,000 420	,721** ,000 420
متابعة الأستاذ فيما يتعلق بنشاطه البيداغوجي يساهم في تحسين التحصيل العلمي للطلبة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,420** ,000 420	,039** ,431** 420	,267** ,000 420	1 ,240** ,000 420	,240** ,000 420	,630** ,000 420
متابعة نشاط الهيئة الإدارية بالكلية يساهم في تقديم خدمة ذات جودة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,276** ,000 420	,403** ,000 420	,537** ,000 420	,240** ,000 420	1 ,728** ,000 420	,728** ,000 420
المسائلة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,673** ,000 420	,559** ,000 420	,721** ,000 420	,630** ,000 420	,728** ,000 420	1 ,000 420

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		اتباع الكلية لآلية واضحة في مجال الإعلام والأنظمة و التعليمات يساهم في تحقيق التواصل بين أفرادها.	إمكانية الموظفين الإطلاع على طرق تقييمهم يساهم في خلق الرغبة لتطوير مهاراتهم .	تسهيل الكلية الحصول على المعلومات الخاصة بنشاطها يساهم في تدعيم الإتصال بينها و بين مؤسسات المجتمع .	تقديم الأساتذة تقارير دورية عن سير العملية البيداغوجية يساهم في تحسين المقررات و المناهج.	إفصاح الكلية عن مضامين مشاريعها المستقبلية يساهم في فتح مجال الشراكة مع مؤسسات المجتمع.	تحديث الصفحة الإلكترونية للكلية باستمرار يساهم في ضمان تحيين المعلومة لجميع المهتمين.	الشفافية
اتباع الكلية لآلية واضحة في مجال الإعلام والأنظمة و التعليمات يساهم في تحقيق التواصل بين أفرادها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,126	,436	,066	,233	,317	,570
	N	420	420	420	420	420	420	420
إمكانية الموظفين الإطلاع على طرق تقييمهم يساهم في خلق الرغبة لتطوير مهاراتهم .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,126	1	,290	,097	,186	,104	,572
	N	420	420	420	420	420	420	420
تسهيل الكلية الحصول على المعلومات الخاصة بنشاطها يساهم في تدعيم الإتصال بينها و بين مؤسسات المجتمع .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,436	,290	1	,019	,153	,288	,607
	N	420	420	420	420	420	420	420
تقديم الأساتذة تقارير دورية عن سير العملية البيداغوجية يساهم في تحسين المقررات و المناهج.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,066	,097	,019	1	,288	,073	,501
	N	420	420	420	420	420	420	420
إفصاح الكلية عن مضامين مشاريعها المستقبلية يساهم في فتح مجال الشراكة مع مؤسسات المجتمع.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,233	,186	,153	,288	1	,187	,648
	N	420	420	420	420	420	420	420
تحديث الصفحة الإلكترونية للكلية باستمرار يساهم في ضمان تحيين المعلومة لجميع المهتمين.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,317	,104	,288	,073	,187	1	,496
	N	420	420	420	420	420	420	420
الشفافية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,570	,572	,607	,501	,648	,496	1
	N	420	420	420	420	420	420	420

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

							الإعتماد على معايير مدروسة لتقييم نسبة الطلبة المتخرجين المقارنة بالطلبة المسجلين يساهم في تقييم التخصصات المفتوحة على مستوى البحث العلمي بها.		
حسن توظيف إدارة الكلية للميزانية يساهم في تسهيل عملية التسيير.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,584 420	,584 ,000 420	,142 ,004 420	,399 ,000 420	,317 ,000 420	,292 ,000 420	-,001 ,981 420	,648 ,000 420
تحديد ميزانية الكلية بعد دراسة متطلباتها من النفقات يساهم في تحقيق استغلال مالي أمثل.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,584 ,000 420	1 ,000 420	,360 ,000 420	,280 ,000 420	,477 ,000 420	,286 ,000 420	,169 ,001 420	,733 ,000 420
توفر الكلية على قدر كاف من التغطية البيداغوجية (عدد الأساتذة) يساهم في تخفيف الضغط على الهيئة التدريسية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,142 ,004 420	,360 ,000 420	1 ,000 420	,396 ,000 420	,421 ,000 420	,156 ,001 420	,154 ,002 420	,540 ,000 420
توفر الكلية على قدر كاف من التغطية الإدارية (عدد الإداريين) يساهم بالإسراع في تأدية المهام.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,399 ,000 420	,280 ,000 420	,396 ,000 420	1 ,000 420	,232 ,000 420	,173 ,000 420	,073 ,136 420	,549 ,000 420
توفر الكلية على قدر كاف من الهياكل البيداغوجية (مقاعد - مخرجات - قاعات الإعلام الآلي ...) يساهم في تسهيل برمجة الدروس و الإمتحانات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,317 ,000 420	,477 ,000 420	,421 ,000 420	,232 ,000 420	1 ,000 420	,219 ,000 420	,344 ,000 420	,677 ,000 420
الإعتماد على معايير مدروسة لتقييم نسبة الطلبة المتخرجين مقارنة بالطلبة المسجلين يساهم في تقييم التخصصات المفتوحة على مستوى الكلية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,292 ,000 420	,286 ,000 420	,156 ,001 420	,173 ,000 420	,219 ,000 420	1 ,000 420	,334 ,000 420	,616 ,000 420
عقد الكلية لمؤتمرات و أيام دراسية بصورة دورية يساهم في تقييم مستوى البحث العلمي بها.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,001 ,981 420	,169 ,001 420	,154 ,002 420	,073 ,136 420	,344 ,000 420	,334 ,000 420	1 ,000 420	,527 ,000 420
الكفاءة والفعالية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,648 ,000 420	,733 ,000 420	,540 ,000 420	,549 ,000 420	,677 ,000 420	,616 ,000 420	,527 ,000 420	1 ,000 420

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		تطبيق الأنظمة و التعليمات على جميع الموظفين دون تمييز يساهم في خلق الثقة بين الموظف و الهيئات المسؤولة بالكلية.	وجود مساواة في حق الترشيح للمناصب الإدارية بين المرأة و الرجل يساهم في اكتشاف كفاءات جديدة.	منح جميع الموظفين (أساتذة، إداريين) فرصة الاستفادة من التريصات يساهم في تطوير الكفاءات.	توزيع المقاييس بعدالة بين الأساتذة يساهم في تحسين مستوى التغطية البيداغوجية.	تقييم الموظفين بنفس الطريقة حسب درجاتهم يساهم في تحقيق رضاهم.	العدالة و المساواة
تطبيق الأنظمة و التعليمات على جميع الموظفين دون تمييز يساهم في خلق الثقة بين الموظف و الهيئات المسؤولة بالكلية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,495 420	,495 ,000 420	,133 ,006 420	,358 ,000 420	,310 ,000 420	,662 ,000 420
وجود مساواة في حق الترشيح للمناصب الإدارية بين المرأة و الرجل يساهم في اكتشاف كفاءات جديدة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,495 ,000 420	1 ,000 420	,042 ,389 420	,571 ,000 420	,251 ,000 420	,769 ,000 420
منح جميع الموظفين (أساتذة، إداريين) فرصة الاستفادة من التريصات يساهم في تطوير الكفاءات.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,133 ,006 420	,042 ,389 420	1 ,000 420	,044 ,366 420	,189 ,000 420	,437 ,000 420
توزيع المقاييس بعدالة بين الأساتذة يساهم في تحسين مستوى التغطية البيداغوجية.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,358 ,000 420	,571 ,000 420	,044 ,366 420	1 ,000 420	,257 ,000 420	,752 ,000 420
تقييم الموظفين بنفس الطريقة حسب درجاتهم يساهم في تحقيق رضاهم.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,310 ,000 420	,251 ,000 420	,189 ,000 420	,257 ,000 420	1 ,000 420	,567 ,000 420
العدالة و المساواة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,662 ,000 420	,769 ,000 420	,437 ,000 420	,752 ,000 420	,567 ,000 420	1 ,000 420

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	عمل الكلية على استقطاب الكفاءات المتميزة يساهم في تحسين مستوى الخدمة التعليمية و الإدارية.	تقييم الكلية لمستوى الخدمات المقدمة فيها بصورة دورية يساهم في تحديد مجالات التحسين .	معالجة الكلية للمشاكل في وقتها يساهم في تفادي الصراعات الوظيفية.	ملائمة التخصصات المفتوحة لتطلعات المستفيدين (طلبة ، أولياء ، مؤسسات اقتصادية ...) يساهم في ضمان توظيف أحسن لمخرجات الكلية.	عمل الكلية على توفير تجهيزات حديثة يساهم في تسهيل النشاط (البيداغوجي ، الإداري) .	الاستجابة
معامل الارتباط	1	,303**	,259**	,600**	,245**	,759**
مستوى الدلالة		,000	,000	,000	,000	,000
عدد العبارات	420	420	420	420	420	420
معامل الارتباط	,303**	1	,288**	,410**	,235**	,672**
مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	,000
عدد العبارات	420	420	420	420	420	420
معامل الارتباط	,259**	,288**	1	,098**	,260**	,530**
مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,045	,000	,000
عدد العبارات	420	420	420	420	420	420
معامل الارتباط	,600**	,410**	,098**	1	,145**	,755**
مستوى الدلالة	,000	,000	,045	,000	,003	,000
عدد العبارات	420	420	420	420	420	420
معامل الارتباط	,245**	,235**	,260**	,145**	1	,536**
مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,003	,000	,000
عدد العبارات	420	420	420	420	420	420
معامل الارتباط	,759**	,672**	,530**	,755**	,536**	1
مستوى الدلالة	,000	,000	,000	,000	,000	,000
عدد العبارات	420	420	420	420	420	420

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	تسيير الكلية وفقا لخطة واضحة على المدى الطويل يساهم في تسهيل متابعة مدى بلوغ الأهداف.	اتخاذ إدارة الكلية قرارات مستقبلية لمعالجة المشاكل قبل حدوثها يساهم في ضمان السير السليم لنشاطها	سعي الكلية لتطوير مستوى المعرفة لدى موظفيها يساهم في الإرتقاء بسمعتها الأكاديمية.	ارتباط الكلية مع مؤسسات المجتمع باتفاقات علمية يساهم في توظيف منتجات البحث العلمي .	ممارسة الكلية لنشاطها وفق أهداف محددة يساهم في ضمان التحديد الواضح للمسؤوليات.	الرؤية الاستراتيجية
Corrélation de Pearson	1	,554**	,502**	,395**	,355**	,728**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420
Corrélation de Pearson	,554**	1	,558**	,429**	,507**	,776**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420
Corrélation de Pearson	,502**	,558**	1	,537**	,591**	,801**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420
Corrélation de Pearson	,395**	,429**	,537**	1	,684**	,787**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420
Corrélation de Pearson	,355**	,507**	,591**	,684**	1	,807**
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420
Corrélation de Pearson	,728**	,776**	,801**	,787**	,807**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	420	420	420	420	420	420

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		السماح بإبداء الرأي في الكلية دون تخوف أو حساسية يساهم في توليد الشعور بالانتماء.	سعي الكلية إلى رفع معنويات جميع المنتسبين إليها يساهم في توفير مستوى علاقات جيدة بين الموظف والمسؤول	اتخاذ القرارات بالكلية بصورة تراعى فيها المصلحة العامة يساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف (أساتذة، إداريين، طلبة)	اهتمام الكلية بتحفيز جميع الموظفين في مختلف المستويات يساهم في خلق جدية في العمل .	مشاركة الكلية في نشاطات أخرى خارج الجامعة يساهم في خدمة المجتمع	التوجه نحو بناء توافق الآراء
السماح بإبداء الرأي في الكلية دون تخوف أو حساسية يساهم في توليد الشعور بالانتماء.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,515** ,000 420	,515** 1 ,000 420	,693** ,645** ,000 420	,383** ,494** ,000 420	,453** ,484** ,000 420	,766** ,802** ,000 420
سعي الكلية إلى رفع معنويات جميع المنتسبين إليها يساهم في توفير مستوى علاقات جيدة بين الموظف والمسؤول	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,515** ,000 420	1 ,000 420	,645** ,000 420	,494** ,000 420	,484** ,000 420	,802** ,000 420
اتخاذ القرارات بالكلية بصورة تراعى فيها المصلحة العامة يساهم في تحقيق رضا جميع الأطراف (أساتذة، إداريين، طلبة)	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,693** ,000 420	,645** ,000 420	1 ,000 420	,459** ,000 420	,609** ,000 420	,872** ,000 420
اهتمام الكلية بتحفيز جميع الموظفين في مختلف المستويات يساهم في خلق جدية في العمل .	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,383** ,000 420	,494** ,000 420	,459** ,000 420	1 ,000 420	,285** ,000 420	,692** ,000 420
مشاركة الكلية في نشاطات أخرى خارج الجامعة يساهم في خدمة المجتمع	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,453** ,000 420	,484** ,000 420	,609** ,000 420	,285** ,000 420	1 ,000 420	,744** ,000 420
التوجه نحو بناء توافق الآراء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,766** ,000 420	,802** ,000 420	,872** ,000 420	,692** ,000 420	,744** ,000 420	1 420

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).