



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون بتيارت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أهمية استخدام التسيير العمومي الحديث في

تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة مديرية الجامعة تيارت 2024/2023

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة مالية

الأستاذ المشرف:

– عبد القادر روتال

من إعداد الطالبتين:

– هاجر بوعلي

– نور الهدى بن عبيد

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر أ	عبد القادر دويس
مشرف ومقرا	أستاذ محاضر أ	عبد القادر روتال
مناقشا	أستاذ محاضر أ	بلخير فريد

السنة الدراسية: 2024/2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نرفع أسمى آيات الشكر والتقدير والعرفان إلى الله عز وجل، على نعمه الظاهرة والباطنة، وتوفيقه لنا في إنجاز هذا العمل.

وثنّو بالفضل وثنّو الجميل، فنوجه جزيل الشكر والامتنان والتقدير إلى أستاذنا الفاضل أستاذ عبد القادر روتال على إشرافه على إنجاز هذا العمل، وتقديمه لكل النصح والتوجيه.

كما نشكر موظفي جامعة ابن خلدون بتيارت، وبخاصة نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه، وموظفي قسم علوم التسيير بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بما فيهم السيد العميد وأساتدتنا الكرام طيلة مشوارنا الجامعي.

ونوجه الشكر العميق إلى لجنة المناقشة على تفضلهم لمراجعة وتصحيح هذا العمل.

لقد كان لجهودكم جميعاً أثر كبير في إنجاز هذا العمل، وثنّو لكم ذلك غاية التقدير ونأمل أن يكون هذا العمل قد نال إعجابكم، وأن يُساهم في خدمة العلم والمعرفة. مع خالص الشكر والتقدير

الإهداء

إلى من أضاءوا دربي ونوروا حياتي:

إلى أمي الحبيبة، منبع الحنان والعطاء، التي لم تبخل عليّ بالدعم والتشجيع في كل خطوة من خطواتي، والتي كانت ثقتها بي مصدر قوتي وإلهامي.

إلى أختي العزيزتان، أنتم رفيفات دربي وصاحبتني النصيحة علمتماني معنى الصبر والشجاعة، كيف أواجه الحياة بكل ما فيها من تحديات وصعاب. أعلم أنني لست وحدي في هذه الدنيا. أنتم أطيب ما في حياتي، وأعلى ما أملك،

إلى أخي الكريم: السند القوي والظهير الحامي، الذي وقف بجانبني دائماً ودعمني في مسيرتي.

إلى أصدقائي الأعزاء: عائلتي الثانية، الذين شاركوني فرحتي وحزني، وكانوا ملاذي في الأوقات الصعبة.

إلى جميع من شملتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي: كل من ترك بصمة إيجابية في حياتي، أشكركم من أعماق قلبي على دعمكم ومحبتكم.

بفضل الله تعالى وبجهودكم ودعمكم، أهدي إليكم هذا العمل المتواضع، ثمرة جهدي وإخلاصي.

هاجر بوعلي

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم صالحات الامور بفضلته ورضاه يسهل كل صعب ولا يضيع أجر أي عمل أما بعد اود أن اهدي هذا العمل متواضع إلى أمي وأبي فلولا دعمهم ودعائهم ورضاهم عني لم اكن وصلت إلى ما وصلت اليه اليوم، وشكري هذا لا يكفي ليرد لهما حتى ولو ذره مما قدماه لي لذلك أحمد الله على نعمتي وجودهما في حياتي أنا وإخوتي أيضا إلى كل فرد من عائلتي أولهم إخوتي وإخوتي وكل صديقة من صديقتي وزملائي وفي الختام أهدي إلى كل الأساتذة من أساتذتي طيلة مشواري الدراسي وخاصة في الطور الجامعي لدعمه ومساعدتهم وإرشادهم لنا لنصل إلى هذا اليوم وخاصة لجنة التحكيم و استاذنا المحترم عبد القادر الذي أشرف علينا لإنجاز هذا العمل ولم يبخل علينا بالتوجيه والنصح واذا كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل.

بن عبید نور الهدی

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
I	كلمة الشكر
II	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XII	قائمة المختصرات.
XIV	قائمة الملاحق
01	المقدمة
08	الفصل الأول : الإطار العام للتسيير العمومي الحديث
09	تمهيد
10	المبحث الأول : عموميات حول التسيير العمومي الحديث.
10	المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي التقليدي.
13	المطلب الثاني : ماهية التسيير العمومي الحديث.
20	المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي التقليدي و التسيير العمومي الحديث.
25	المبحث الثاني: نماذج وتجارب بعض الدول في مجال التسيير العمومي الحديث.
25	المطلب الأول: : نماذج وتصنيف الانشطة ضمن مجال التسيير العمومي الحديث.
29	المطلب الثاني: التجارب الأجنبية في مجال التسيير العمومي الحديث.
33	المطلب الثالث: التجارب العربية في مجال التسيير العمومي الحديث.
37	المبحث الثالث: مبادئ التسيير العمومي الحديث وعلاقتها بتحسين الأداء .
37	المطلب الأول دور اللامركزية في تحسين الأداء .
40	المطلب الثاني دور التوظيف وجودة الخدمة في التسيير العمومي الحديث.
44	المطلب الثالث دور التركيز على النتائج وألية السوق في تحسين الأداء .
48	خلاصة الفصل.

49	الفصل الثاني :إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة (دراسة حالة جامعة ابن خلدون- تيارت2023/2024)
50	تمهيد:
51	المبحث الأول: جامعة ابن خلدون وهيكلها التنظيمي .
51	المطلب الأول: لمحة تاريخية والهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون
58	المطلب الثاني: الإدارة والتسيير في جامعة ابن خلدون
63	المبحث الثاني: دور اللامركزية و جودة الخدمة في تحسين أداء مديرية جامعة
63	المطلب الأول: اللامركزية في مديرية الجامعة
66	المطلب الثاني: جودة الخدمة في مديرية الجامعة
69	المبحث الثالث : دور المبادئ الأخرى للتسيير العمومي الحديث تحسين أداء مديرية الجامعة
69	المطلب الأول :التوظيف التعاقدي في مديرية الجامعة
73	المطلب الثاني : مبدأ التركيز على النتائج في مديرية جامعة ابن خلدون
75	المطلب الثالث : مبدأ آليات السوق في تحسين الأداء في مديرية جامعة ابن خلدون
80	خلاصة الفصل الثاني.
81	خاتمة.
87	قائمة المصادر والمراجع.
92	الملاحق
122	الملخص.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
14	مفاهيم التسيير العمومي الحديث كما ورد عند اهم الرواد.	الجدول رقم (1-1)
22	مقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والحديث.	الجدول رقم (1-2)
53	عدد الطلبة في كامل الأطوار	الجدول رقم (2-1)
53	عدد الأساتذة	الجدول رقم (2-2)
56	مخابر البحث العلمي	الجدول رقم (2-3)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
63	الهيكل التنظيمي لمديرية جامعة ابن خلدون - تيارت	الشكل رقم (1-1)

قائمة المختصرات

العربية	الفرنسية	الاختصار
المراجعة الوطنية للأداء	Nouveau management public)	NPR
لجنة الإدارة العامة للتعاون والتنمية الاقتصادية	Organisation for Economic Co-operation and Development	OCDO
تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة	Information and Communications Technology	ICT
أستاذ مبتدئ لم يحصل على درجة الدكتوراه بعد	Assistant	ASS
أستاذ التعليم الثانوي	"Enseignement du Second Degré	E.P.S
مديرية الخدمات الجامعية	Direction les oeuvres universitaires	DOU

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
93	وثيقة: إحصائية لجامعة ابن خلدون 2023-2024	01
106	مقرر الترقية في درجات منصب عالي	02
108	مستخرج من محضر المتضمن المصادقة على جدول الترقية في الدرجات	03
110	شهادة عمل	04
112	مقرر توجيه	05
114	مقرر	06
116	مقرر ترسيم	07
118	محضر تنصيب	08
120	وثيقة قرار رصد إعانة تجهيز لفائدة مؤسسة	09

مقدمة

يُمثل التسيير حجر الزاوية لإدارة أي منظمة، سواء كانت عامة أو خاصة، حيث يُعدّ المحرك الأساسي لعمليات الإنتاج والخدمات وضمن سيرها بكفاءة وفعالية، ونظرا لأهميته والدور الذي يلعبه في مختلف الأنشطة الإنسانية والمجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، أصبح من الضروري دراسته بشكل مكثف والبحث عن طرق وأساليب تسيير جديدة. وباعتبار التسيير التقليدي نقطة الانطلاق في مسيرة تطور الإدارة العامة، حيث أنه يتركز على مبادئ راسخة مثل البيروقراطية والمركزية، ويركز بشكل كبير على القواعد والإجراءات، وهو ما أثبتت فعالية هذا النموذج في حقبته، لكن مع مرور الوقت برزت بعض التحديات التي واجهته، منها: قلة اللامركزية، التركيز على الرقابة والتحكم.

فبرغم من أن التسيير العمومي التقليدي يمثل أساس مختلف الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وله الكثير من المميزات التي ساعدت في تطورها ونموها إلا أنه أصبح يمثل عائقا في وقتنا لعدم قدرته على مواكبة التطورات السريعة في مختلف الميادين، وقد تعرض للعديد من الانتقادات. ومع مرور الوقت، ظهرت الحاجة إلى إصلاحات إدارية لتحديث الإدارة وتحسين كفاءتها وبدأ التركيز على النتائج بدلاً من الإجراءات، وهو ما استدعى إلى ظهور مفهوم جديد وهو التسيير العمومي الحديث حيث تغير التركيز من البيروقراطية إلى اللامركزية والمشاركة، ومن الرقابة إلى تحسين الجودة. كما تم توظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين كفاءة العمليات وتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

حيث يتركز هذا الأخير على مبادئ الفكر الليبرالي، والتي تتركز على العلوم الاقتصادية وسياسات القطاع الخاص، حيث تبنت هذه الأفكار الدول الانجلوسكسونية، والولايات المتحدة الأمريكية التي لاقت نجاحا باهرا في تطوير اقتصادها وخدماتها، هذا ما أدى بالدول النامية إلى الاقتداء بها وتبني التجربة، ومن بين هذه الدول الجزائر التي بدأت تفكر في تبني هذا المشروع وإعطائه نوعا من الاستقلالية، ومن بين أهم قطاعات التي تعتمد عليها الدولة، نجد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي الذي يعد أحد القطاعات الحساسة في الجزائر نظرا لما يقدمه للمجتمع من خدمات ومؤهلات يحتاجها المجتمع وسوق العمل، لذلك وجب تسليط الضوء على مديرية الجامعة التي تمثل ركيزة من خلال الخدمات التي تقدمها للجامعة كلها و تتعلق بطلابها وهيئة التدريس فيها.

وعليه نسعى من خلال هذه الدراسة إلى إظهار امكانية استخدام اسلوب التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء في مديرية جامعة ابن خلدون تيارت وذلك لتحقيق أفضل النتائج وتقديم خدمات بأفضل جودة، وعليه يمكن صياغة الاشكالية التالية:

ومما تقدم يمكن أن نطرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم التسيير العمومي الحديث في تحسين أداء قطاع التعليم العالي؟

الأسئلة الفرعية:

وعلى ضوء الإشكالية يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- لماذا يتم التوجه إلى تسيير العمومي الحديث كبديل للتسيير العمومي التقليدي؟
- كيف تساهم اللامركزية وجودة الخدمة في تحسين أداء قطاع التعليم العالي؟
- كيف يُمكن للتركيز على النتائج وآلية السوق أن يُساهم في تحسين أداء قطاع التعليم العالي؟
- كيف يُمكن لتوظيف التعاقدّي أن يُؤثر على أداء قطاع التعليم العالي؟

فرضيات البحث:

بناء على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية نقتح فرضيات كمحاولة للإجابة عنها وللإلمام بالعناصر الأساسية للموضوع والتي هي كالآتي:

- يتم التوجه نحو تبني تطبيق التسيير العمومي الحديث نظرا لما يقدمه من ميزات هامة تساهم في تحسين الإدارة بشكل كبير؛
- تساهم اللامركزية وجودة الخدمة في تقديم أداء جيد في قطاع التعليم العالي؛
- يُؤدّي توظيف التعاقدّي إلى انخفاض أداء قطاع التعليم العالي بشكلٍ عام؛
- يعد تحقيق التوازن بين البية السوق واحتياجات الجامعة امرا ضرورية لضمان تحقيق أداء جيد.

أسباب اختيار موضوع البحث:

من بين الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع مايلي:

- الاهتمام الشخصي بالتسيير العمومي الحديث في مؤسسات التعليم العالي؛
- النجاح الكبير لنموذج التسيير العمومي الحديث في الدول المتقدمة؛
- الفائدة العلمية والعملية التي تعود على مديرية الجامعة؛
- تشخيص واقع التسيير في جامعة ابن خلدون؛
- تحديد جوانب الضعف في التسيير الجامعي؛
- اقتراح حلول لتقوية جوانب الضعف وتحسين الخدمات العامة المقدمة للطلاب.

أهمية البحث:

يعتبر موضوع التسيير العمومي الحديث من بين المسائل الحساسة لكونه يرتبط ارتباطا مباشرة بالإدارة المعاصرة، حيث ساهم

في إبراز التسيير العمومي الحديث كحلول مبتكرة لمشاكل الإدارة التقليدية. ويوضح مساهمته في تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات العمومية كما تساهم الدراسة النظرية في تطوير المعرفة في هذا المجال، بينما تساهم الدراسات التطبيقية في تحسين كفاءة وفعالية الإدارات العمومية

أهداف البحث:

إن الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال دراستنا تكمن في:

- إبراز توجه التسيير العمومي الحديث كبديل للتسيير العمومي التقليدي؛
- تقييم العلاقة اللامركزية وجودة الخدمة على أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- التحقيق في العلاقة التوظيف التعاقدية على أداء قطاع التعليم العالي؛
- تحديد آليات تحقيق التوازن بين آليات السوق واحتياجات الجامعة لتحسين الأداء؛
- المساهمة بتقديم منتج علمي يثري الجامعة ويزود الجهات الوصية بدراسة ميدانية على عينة من الجامعة الجزائرية من أجل تشخيص امكانيه تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على تحسين الأداء.

الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت - ..

الحدود الزمانية: دامت الدراسة حوالي شهر ابتداء من شهر مارس إلى شهر أفريل 2024.

منهج الدراسة:

اقتضت طبيعة البحث التعامل مع عدة مناهج متكاملة ومتناسقة من أجل الإلمام بمحاور الدراسة فقد تم الاعتماد على :

- المنهج الوصفي لاستعراض الجانب النظري لأهم التطورات تسيير العمومي؛
- الفصل الثاني اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة والمقابلة.

أدوات البحث:

لجمع المعلومات والمعطيات لإثراء بحثنا استعنا بمصادر أولية والتي تمثلت في مقابلة شخصية مع بعض مسؤولي جامعة ابن خلدون، ومصادر ثانوية تمثلت في مختلف الأدوات والوسائل من المجلات والمكتبيات، بالإضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه، كما اعتمدنا على المواقع الالكترونية وبعض الإحصائيات من إدارة الجامعة.

صعوبة اختيار موضوع البحث:

يوجد هناك مجموعة من الصعوبات التي واجهتنا، عند قيامنا بهذا البحث، ومن أبرزها:

- قلة الدراسات والأبحاث السابقة حول موضوع البحث؛
- صعوبات الحصول على بعض المعلومات في دراسة الحالة.

دراسات سابقة:

1. **التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين الأداء للمؤسسة العمومية في الجزائر،** دراسة حالة الإدارة المحلية لمقر الولاية أدرار، "بلاوي مراد، بكرابي حمزة" مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي 2020/2019، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات العمومية. استخدمت الدراسة منهجية تحليل الوثائق وتحليل البيانات الإحصائية. أظهرت نتائج الدراسة أن التسيير العمومي الحديث ساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات العمومية. أوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في جميع المؤسسات العمومية.
2. **التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجامعية الجزائرية** "نسيمة نوي" دراسة ميدانية بكلية التكنولوجيا، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2001 / 2019، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم علوم السياسات والعلاقات الدولية بجامعة محمد بوضياف المسيلة، تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في الجامعة الجزائرية، مع التركيز على مبادئ الجودة الشاملة. استخدمت الدراسة منهجية المسح الميداني لتقييم مستوى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في الجامعة الجزائرية. أظهرت نتائج الدراسة وجود فجوة كبيرة بين المبادئ النظرية للتسيير العمومي الحديث وممارستها في الجامعة الجزائرية. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبادئ التسيير العمومي الحديث في الجامعة الجزائرية من خلال اعتماد مبادئ الجودة الشاملة.
3. **تحديث وعصرنة التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي:** "عصام منصور"، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه، العلوم التجارية، جامعة الجزائر3 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التجارية 2022/2021، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم التسيير العمومي الحديث ومبادئه وأدواته في سياق مؤسسات التعليم العالي. تركز الدراسة على دور التسيير العمومي الحديث في تحسين حكامه مؤسسات التعليم العالي من خلال مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة. خلصت الدراسة إلى أن التسيير العمومي الحديث يمكن أن يكون أداة فعالة لتحسين حكامه مؤسسات التعليم العالي.

4. أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسة العمومية في الجزائر دراسة حالة سونلغاز: "سعيدة فوذجا، "تومي شافية" مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة سعيدة، هدف هذا البحث إلى دراسة فلسفة التسيير العمومي الحديث انطلاقاً من المراحل التي مر بها وتطورات التاريخ حيث كانت نتائجها كالتالي:

- ضرورة تطبيق مبادئ وخصائص التسيير العمومي الحديث داخل المؤسسة العمومية لتفعيلها؛
- اعطاء للمؤسسات العمومية نوع من الاستقلالية في أداء وظائفها؛
- تجسيد طابع المنافسة بين المؤسسات العمومية وبين مؤسسه القطاع الخاص؛
- اعطاء للمؤسسات العمومية نوع من الاستقلالية في أداء وظائفها.

من خلال تحليل الدراسات السابقة، نلاحظ ما يلي:

- تنوعت الدراسات في هذا المجال لتشمل مختلف جوانب التسيير العمومي، بدءاً من التنظيم الإداري، مروراً بالإدارة العامة وصولاً إلى تقديم الخدمات العامة.
- تناولت الدراسات مواضيع محددة مثل: الإصلاح الإداري، والجودة، واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتقديم الخدمات الإلكترونية.

يجب أن تركز البحوث المستقبلية على الجوانب التي لم تحظ باهتمام كافٍ من قبل الباحثين، مثل دور القطاع الخاص والمجتمع المدني وتأثير العولمة، والتحديات التي تواجهها الإدارات العمومية في العصر الحديث.

بشكل عام، ساهمت الدراسات السابقة في مجال التسيير العمومي الحديث في الجامعة في تحسين فهمنا لهذا المجال وتطوير ممارسات أفضل للإدارة العمومية. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى المزيد من البحوث في هذا المجال، خاصةً في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة العالمية والاحتياجات المتزايدة للمجتمعات.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة انه حاولنا تطبيق مفهوم جديد لتسيير العمومي الحديث كبديل لتسيير الحالي في الجامعة حيث لم تكتفِ دراستنا بتحليل وتقييم الممارسات الحالية للتسيير العمومي في الجامعة، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك من خلال تقديم حلول عملية قابلة للتطبيق على أرض الواقع وتقديم توصيات نظرية، حيث تم تصميم هذه الحلول بعناية مع مراعاة إمكانيات الجامعة ومواردها.

هيكل البحث والخطة:

يهدف الإمام بموضوع الدراسة سيتم تقسيم خطة البحث إلى فصلين كما يلي:

الفصل الأول: خصص الفصل الأول للحديث عن الإطار العام لتسيير العمومي الحديث، والذي بدوره يقسم إلى ثلاث مباحث، الأول يتطرق إلى مفهوم التسيير العمومي التقليدي والحديث، والثاني نماذج وتجارب بعض الدول في مجال التسيير العمومي الحديث. أما المبحث الثالث مبادئ التسيير العمومي الحديث وعلاقتها بتحسين الأداء.

الفصل الثاني: تطرقنا في هذا الفصل إلى إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة، وقسمناه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تحدثنا جامعة ابن خلدون وهيكلها التنظيمي، والمبحث الثاني دور اللامركزية وجودة الخدمة في تحسين أداء مديرية جامعة، أما المبحث الأخير فقد تناولنا دور المبادئ الأخرى للتسيير العمومي الحديث في تحسين أداء مديرية الجامعة

الفصل الأول: الإطار العمومي
للتسيير العمومي الحديث

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

في خضم التوجهات الليبرالية التي تهيمن على اقتصاديات العالم، سواء المتقدمة أو النامية، ومع تعاظم دور القطاع الخاص، تبقى للدولة مهام جوهرية لا يمكن التخلي عنها. فالدولة هي الركيزة الأساسية لتحقيق العدالة الاجتماعية، فهي الضامن لتوزيع الموارد بشكل عادل وتوفير فرص متكافئة للجميع. كما تمثل الدولة الملاذ الآمن لتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين، مثل التعليم والصحة والأمن، والتي تشكل بدورها حجر الأساس لبناء مجتمعات مزدهرة.

ولعل أهم أدوار الدولة يكمن في تنظيم الأسواق، وضمان سيرها بشكل سليم، من خلال سن القوانين والتشريعات التي تحافظ على المنافسة العادلة وتحمي المستهلكين.

ولكن مع اتساع نطاق مسؤوليات الدولة وتزايد تعقيداتها، بات من الضروري إعادة صياغة مفهوم الإدارة في القطاع العام بما يتماشى مع التحديات والتطورات الراهنة. فالإدارة التقليدية التي كانت تعتمد على التسلسل الهرمي والبيروقراطية لم تعد كافية لمواكبة التطورات المتسارعة في مختلف المجالات.

لذا، ظهر مفهوم التسيير العمومي الحديث كاستجابة للتحديات التي واجهتها الأنظمة الإدارية التقليدية، حيث برز مفهوم "الإدارة الرشيدة" كحل مبتكر لتعزيز كفاءة وفاعلية المؤسسات العامة. حيث تسعى هذه المقاربة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تُساهم في الارتقاء بأداء المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءةٍ وفعاليةٍ ملحوظة.

ونظراً لأهمية هذا الموضوع. وسنركز في هذا الفصل على النقاط التالية:

- المبحث الأول: مفهوم التسيير العمومي التقليدي والحديث، مع إبراز الفروقات الجوهرية.
- المبحث الثاني: نماذج وتجارب بعض الدول في مجال التسيير العمومي الحديث التي اعتمدت مبادئ التسيير العمومي الحديث.
- المبحث الثالث: مبادئ التسيير العمومي الحديث وعلاقتها بتحسين الأداء (أهم مبادئ التسيير العمومي الحديث، ونبين علاقتها المباشرة بتحسين أداء المؤسسات العمومية).

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

المبحث الأول: عموميات حول التسيير العمومي الحديث

بالرغم من كل ما قدمه التسيير العمومي التقليدي من طرق وأساليب تعمل على تنظيم وإدارة المؤسسات العمومية إلا أنه تعرض للكثير من الانتقادات، مما مهد إلى ظهور التسيير العمومي الحديث كتصور جديد لكيفية تسيير هذه المؤسسات من أجل عصرنتها والرفع من مستوى أداءها وبالتالي زيادة فعاليتها.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم شامل عن التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث.

المطلب الأول: مفهوم التسيير العمومي التقليدي.

التسيير العمومي التقليدي هو أحد حقول الإدارة، يختص بتنظيم الموارد المتاحة وتوجيهها لتحقيق السياسة العامة. وشهد هذا الحقل تطورا كبيرا عبر العصور يتناسب مع تزايد احتياجات الأفراد للخدمات والسلع كما ونوعا. حيث تعمل الإدارة في قطاعات مختلفة: العام والخاص والتطوعي، وهدف القطاع العام تنفيذ السياسات العامة.¹

أولا: تعريف التسيير العمومي التقليدي:

من الصعب وضع مفهوم أو تعريف دقيق وشامل يوضح التسيير العمومي التقليدي نظرا لارتباطه بالعديد من المجالات الاقتصادية والقانونية إلا أن إعطاء تعريف عنه يعد في غاية الأهمية لذلك كانت هناك العديد من المحاولات لتعريفه نذكر منها ما يلي:

يعرف "التسيير العمومي التقليدي بأنه تنفيذ السياسات العامة للدولة بواسطة الإدارات العمومية."²

كما يعرف أيضا بأنه "عبارة عن مجموعة من النصوص القانونية واللوائح التنظيمية والموارد المالية، وكذلك الموارد البشرية، حيث يتم تحديد العلاقات التي تعمل على تنفيذ السياسة العامة للدولة على أرض الواقع، مع الاهتمام بطرق وأساليب عمل النشاط الإداري بالموارد البشرية من خلال اختيار الموظفين وتدريبهم وتحفيزهم وتفويض الصلاحيات لهم باعتبارهم مسؤولون عن ترشيد الأداء لتقديم

¹ - بشير بن عيشي، عبد الباسط بن عبيد، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، احمد دراية أدرار العدد 37، 2016، ص 383.

² - ليلي بن عيسى، أهمية التسيير العمومي الحديث في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة، 2005-2006، ص 18.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

خدمات عامة بالكم والكيف".¹ و أيضا يعرف بأنه "مزيج من القوانين واللوائح والعلاقات التي تسمح بتحقيق وتنفيذ السياسة العامة، وينحصر عمل الإدارة في التوجيه والتنسيق والرقابة على مجموعة من الأفراد بقصد تحقيق أهداف محددة".²

ومن هنا نستنتج أن التسيير العمومي التقليدي هو وسيلة لإدارة المؤسسة العامة، حيث يركز على الوسائل أكثر من النتائج مع وجود هيكل بيروقراطي من السلطة، ويهدف إلى تحقيق الأهداف العامة للدولة مثل العدالة.

ثانيا: وظائف التسيير العمومي التقليدي.

يقوم التسيير العمومي على أربعة وظائف أساسية تتمثل فيما يلي:

1 - وظيفة التخطيط: ويعرف التخطيط كمفهوم عام على أنه "تحضير وإعداد ذهني للنشاط من أجل العمل، أي بناء خارطة ذهنية، حيث يشمل كل فعل مقصود. يجب أن يتصور ويثبت في الخيال قبل أن يأخذ مكانه في الحقيقة، أي يجب أن يخلق قبل أن يعمل وهذه هي قاعدة التفكير قبل العمل. وهو أيضا "يعتبر العملية التي يتم من خلالها تحديث أهداف المؤسسة والمهام والأعمال والممارسات التي من خلالها يتم استخدام الموارد المطلوبة في تحقيق الأهداف. فالتخطيط يعتبر أهم مرحلة في العملية الإدارية ونجاح المنظمات قائم على استشراف المستقبل والإعداد له، بموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها والفترة الزمنية اللازمة لذلك".³

2- وظيفة التنظيم: "هي العملية التالية للتخطيط، وهي عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز فعال، وتساهم في توفير التنسيق لتنفيذ الأعمال والمهام في ضوء التصرف بالموارد المادية والمالية والبشرية، ونجاح المؤسسة يستند لحد كبير إلى قدرات وقابلية الإدارة في تسخير تلك الموارد بكفاءة وفاعلية، ويتم ترجمة تلك الأعمال والمهام في شكل هياكل تنظيمية تحدد المستويات الإدارية العليا، الوسطى والمباشرة، وعن طريقه يتم توضيح الإدارات والأقسام على مختلف المستويات التنظيمية، تبعا لتسلسلها الهرمي العمودي ويحدد العلاقات الأفقية بينها وطبيعة الاتصالات التي تربطها، من أجل بناء هيكل تنظيمي يتميز بالكفاءة والفعالية، ويحقق أقصى قدر من السرعة، حسن الأداء والاقتصاد في التكاليف، وبما أن هناك 3 مستويات للتسيير (العليا-

¹ مطاي الحاج، دور التسيير العمومي الحديث في تطوير الاداري للإدارة العمومية الجزائرية دراسة حالة الجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير عمومي، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، 2023/2022، ص38.

² موثير بن حاح، مساهمة لصياغة نمط جديد لتسيير العمومي بالاعتماد على الحكم الراشد، مقارنة نظرية التجريبية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، بجامعة محمد خيضر -بسكرة- 2018/2017، ص12.

³ عفاف وحشي، أثر التسيير العمومي الحديث على الكفاءة العدلية-دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في العلوم السياسية، شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة 01، 2018/2017 ص05.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

الوسطى-الدينيا). فأن التنظيم الإداري يكون في شكل هرمي والذي لا يزال الشكل الأكثر استعمالاً في المنظمات بالرغم من ظهور نظريات أخرى لأشكال التنظيم كالمنظمات المصفوفة".¹

3- وظيفة التوجيه: "يعرف بأنه التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق غرض مشترك ، وبث الانسجام بين أفرادها والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكلها، فمن خلال وظيفة التوجيه وإضافة إلى الهدف العام الذي ترمي الإدارة العمومية تحقيقه، يهدف التوجيه عن طريق المسيرين إلى تحقيق أهداف أخرى ومنع الازدواج في الأنشطة الإدارية وتجنب التنازع في الاختصاصات ومنع المنافسة الغير هادفة بين الوحدات الإدارية، ونذكر هنا أن وظيفة التوجيه يندرج تحتها ثلاث عناصر تشكل القاعدة الأساسية في ممارسة هذه الوظيفة وهذه العناصر هي: الاتصال، التحديث، القيادة".²

4- وظيفة الرقابة : "وهي تمثل آخر وظيفة من وظائف التسيير العمومي التقليدي، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط، حيث أنه من خلال التخطيط يتم تحديد مستويات الأداء والتي في ضوئها تتم عملية القياس أو المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط. يعني ذلك أن الرقابة تكشف عما إذا كان التخطيط عملياً مجدياً، أم شكلاً بدون أساس وحتى يكون نظام الرقابة فعال يجب توفر نوعية خصائص نذكر منها"³:

- تقديم معلومات صحيحة؛

- حسن توقيت المعلومات المقدمة؛

- الاقتصاد في تكاليف؛

- سهولة الفهم؛

- تسهيل اتخاذ القرار.

ثالثاً: أهمية التسيير العمومي التقليدي

تتبع أهمية التسيير العمومي من الجوانب التي يمسها، حيث أن أنشطة التسيير العمومي تمس حياة المواطنين بدون استثناء،

وفي مجالات حساسة وكثيرة، حيث توجد العديد من العناصر التي زادت من أهمية التسيير العمومي نذكر منها⁴ :

¹- عفاف وحشي، مرجع سابق، ص06.

²- ليلي بن عيسى، مرجع سابق ص24.

³- عيسى بكاري، مرجع سابق، ص28.

⁴- مونيير بن حاح، مرجع سابق، ص26.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- اتساع الدور الحكومي: حيث لم يعد الدور الحكومي مقتصرًا على المحافظة على الأمن الداخلي وحماية حدود الدولة، بل امتد إلى جوانب عديدة اقتصادية واجتماعية وثقافية، فزاد عدد المرافق العامة، وزادت معها أهمية تسييرها بأساليب حديثة.
- التطورات التكنولوجية: لم يعد باستطاعة المنظمات أن تعمل بمعزل عن محيطها التكنولوجي. حيث أن الدول التي تتجاهل أن تساير التطور التكنولوجي هي الدول التي تبقى بعيدة عن التطور لذا وجب على الدول أن تساير كل التطورات التكنولوجية .
- زيادة الاهتمام بالدراسات في حقل التسيير العمومي: مما جعل تطويره ضرورياً وفي المتناول، وأصبحت كبريات المؤسسات العالمية كالبنك الدولي تهتم بهذا الموضوع .

المطلب الثاني: ماهية التسيير العمومي الحديث.

نتيجة لتطورات التي تحدث في العالم الاقتصادي والسياسي وفي مختلف المجالات وعدم قدرة التسيير العمومي على مواكبة هذه التطورات، أدى ذلك لظهور إصلاحات عديدة من بينها إصلاح التسيير العمومي الحديث.

أولاً: نشأة التسيير العمومي الحديث

يرجع الفضل في بدء حركة التسيير العمومي الحديث، وبدأ الإصلاح في القطاع العمومي إلى مارجريت تشر Margaret Thatcher التي احتلت منصبها في بريطانيا سنة 1979، بعدما أدارت حملة انتخابية أصبحت فيها الخدمة المدنية مادة للحوار السياسي. وقد كان أول ظهور للتسيير العمومي الحديث في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت السياسات العمومية الأمريكية تعاني من مشاكل بسبب عملها المبني على منطق الوسائل، وغياب الرقابة وعدم الاهتمام بالنتائج مما تسبب في عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية، وارتفاع حجم الدين العام، ولما كانت الولايات المتحدة الأمريكية تملك تبارا ليبراليا قويا عبّر عن استياء الوضع الذي أصبحت عليه الولايات المتحدة الأمريكية، ودعت إلى ضرورة تغير الأوضاع من خلال الانتقال من منطق الوسائل إلى منطق النتائج، وتقليص حجم الدولة كما دعا إلى الخوصصة، وإدخال تسيير العمومي الحديث على السياسات العمومية، لتنتقل بعد ذلك موجة الإصلاحات إلى الدول الأخرى التي عانت من نفس المشكل التي وقعت فيه الولايات المتحدة الأمريكية، هذا مما دفع بالحكومة والمنظمات العمومية إلى البحث عن تغير جذري في سياستها العمومية، والبحث عن فعالية أكبر للمورد العمومي الذي سجل مشاكل ونقائص خاصة في مجال تقديم الخدمات العمومية التي تميز بالضعف في الأداء وغياب الفاعلية في سبيل تحقيق ذلك تم التفكير في استخدام نفس أدوات القطاع الخاص وتطبيقها تدريجياً في قطاع العمومي وذلك في إطار ما يعرف بالتسيير العمومي الحديث بالنظر لما سبق يمكن القول أن بداية نظرية التسيير العمومي الحديث " Nouveau management public " تعود للأفكار الليبرالية التي تطورت خلال السبعينيات ويتقدم هذه الأفكار كل

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

من: فون هايك (V- Hayek)، ومولت فريدمان (M- Friedman) من مدرسة شيكاغو، أما ميدانيا فقد تجسدت بعض المبادئ التسيير العمومي الحديث على بعض المشاريع الإصلاح المتعلقة بالإدارة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، والدول الأنجلو سكسونية، بريطانيا، نيوزيلندا، استراليا، وذلك في بداية الثمانينيات ويعود مصطلح (Nouveau management public) إلى الباحث أوكايون (Aucoin) 1990 وكريستوفر (CH-Hood-) 1991 حيث اعتبره تعبيرا يستخدمه العلماء والمتخصصون للإشارة إلى الموضوعات المتميزة للأساليب، وأنماط إدارة الخدمة العمومية والتي ظهرت خلال العقدين الماضيين لا سيما في المملكة المتحدة واستراليا ونيوزيلندا ابتداء من تلك الفترة تم تعميم التسمية على جل المشاريع في الدول الغربية ودول آسيا وأمريكا اللاتينية وأصبح التسيير العمومي الحديث هو المرجعية لكل الحكومات والهيئات المحلية عندما يتعلق الأمر بإدخال تغييرات على مرافق الدولة وإصلاحها.¹

ثانيا: مفهوم التسيير العمومي الحديث.

منذ عقود واجهت الإدارة العامة في مختلف دول العالم تحديات كبيرة ولمعالجة هذه التحديات، ظهرت فلسفة جديدة تُعرف باسم "التسيير العمومي الحديث".

1- تعريف التسيير العمومي الحديث.

إن ظهور التسيير العمومي الحديث كاتجاه جديد لتطوير الإدارة العمومية أدى إلى إعطاء عدة تعاريف منها:

يعرف على أنه "إيديولوجية تركز على استخدام مجموعة من المقاربات التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص من أجل محاولة إصلاح القطاع العام وتحسين أداء المنظمات الحكومية".²

وأيضا قامت لجنة الإدارة العامة للتعاون والتنمية الاقتصادية (OCDO) بتعريفه: "بأنه نموذج جديد يقوم على نشر ثقافة تحسين الأداء القطاع العمومي ويقلل من المركزية ويدعو هذا النموذج إلى:

- تركيز الاهتمام على النتائج من منظور الفعالية والفاعلية وجودة الخدمة
- منح المسيرين نوع من الحرية في تحديد بدائل التسيير المباشر للمرفق العمومي ووضع أنظمة تسيير تسمح لتحسين مردودية السياسات المعتمدة".³

¹ - وهيبية مقدود، سعاد عقون، تفعيل المناخ العمومي الجديد في المؤسسات الاستشفائية من خلال مشروع المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية، مجلة اقتصادية شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف، المجلد، 18، العدد 28، 2022 ص 519.

² - شافية تومي، أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ل م د في العلوم السياسية، تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، 2017/2018، ص 09.

³ - مراد بلاوي، حمزة بكرابي، التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر دراسة حالة الإدارة المحلية لمقر الولاية أدرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال جامعة أحمد دراية أدرار، 2019-2020، ص 08.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

"وهو مجموعة وسائل سياسية وإدارية من أجل تحقيق أهداف معينة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والسياسي إلى آخره وهو يعني إدخال آليات ومناهج جديدة على الإدارة التقليدية البيروقراطية من قاموس القطاع الخاص"¹.

وأيضاً عرفه المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية بأنه: "اتجاه عام لتسيير المنظمة العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في البلدان الأنجلوسكسونية وانتشر فيما بعد في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية والقانونية، فإن أفكار ومعالم التسيير العمومي الحديث مستوحاة من العلوم الاقتصادية ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي والتي من بينها البيروقراطية وكذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة والفاعلية"².

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن التسيير العمومي الحديث هو عبارة عن أسلوب جديد في إدارة المؤسسات الحكومية حيث يركز على رضا المستفيدين وعلى تحقيق النتائج ويهدف إلى تحسين كفاءة الإدارة العامة وذلك بالاعتماد على المعايير الدولية.

الجدول (1-1): مفاهيم التسيير العمومي الحديث كما ورد عند أهم الرواد.

أزبون وغابيلر Obsorne and Gaebler 1992	بورينس كومونويلث Borins cmmonwealth 1996	فارلي وآخرون Farli and al 1996	بوليت Pollit 1994-1993	هود دون ليفي Hood and Dunleavy
لا مركزية الحكومة: تعزيز أكبر للمرونة، الإعتماد على المستويات الأقل لتنظيم	تعزيز الحكم الذاتي من الرقابة المركزية للوكالات	اللامركزية، فك الترابط التنظيمي: أشكال جديدة لحكومة الشركات للانتقال إلى نمط محلي للإدارة	لامركزية السلطة الإدارية في الخدمات العمومية	التدريب العملي على التسيير المحترف
تحفيز الحكومة على التوجيه لا التنفيذ		الفصل بين الاستراتيجية الأساسية العامة وكل ما يحيط بالجوانب التنفيذية الكبرى	تفكيك وحدة البيروقراطية التقليدية إلى وكالات مستقلة	التحول إلى تجزئة الوحدات إلى نماذج شبه تعاقدية

¹ - مطاي الحاج، مرجع سابق، ص41. (بتصرف)

² - أوسامة بوطالب، متطلبات تبني تسيير العمومي الجديد من أجل تفعيل التنمية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، فرحات

عباس بسطيف، المجلد 05، العدد 02، 2022، ص73

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

لمنافسة داخل القطاع العام: قد يكون فيما بين الجمهور أو بين العديد من مقدمي الخدمات	تقبل المنافسة، هذا الموقف المنفتح بالنسبة للأنشطة العامة يجب القيام به حتى في مواجهة القطاع الخاص	وضع وتطوير آليات السوق لتوزيع الموارد في القطاع العام	إدخال آليات السوق وشبه السوق لتشجيع المنافسة	التحول إلى زيادة المنافسة، والتموين المختلط، العلاقات التعاقدية في القطاع العام، انفتاح وظيفة الممولين على المنافسة
التسيير والتحفيز على أساس المهمة لا القواعد	خلق التعاون بين القطاعين العام والخاص	الفصل بين التمويل العام واستقلالية مقدم الخدمة	الفصل الواضح بين وظيفة المشتري والمقدم للخدمة	التأكيد على نمط القطاع الخاص في الممارسات الإدارية
خدمة العملاء	توفير خدمات عالية الجودة للمواطنين، خدمة العملاء والمستخدمين	التأكيد على استجابة مقدم الخدمة للعملاء، اهتمام أكثر بجودة الخدمة	للتأكيد على النوعية والاستجابة للعملاء	زيادة التركيز على رقابة المخرجات
توجيه نتائج الحكومة: التمويل على أساس المخرجات لا المدخلات	قياس/قياس المنظمات والأفراد ومكافأهم على أهداف الأداء مجتمعة	استخدام أساليب أكثر شفافية لمراجعة الأداء	أهداف الأداء توضع من طرف المديرين/ المديرين	معايير صريحة، ومقاييس لأداء
مقاولة الحكومة: الكسب بدلا من الإنفاق	توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المسيرون لتحقيق الأهداف	الاهتمام أكثر بالقيمة مقابل المال ومكاسب الكفاءة	ميزانيات ثابتة وفصلية	التأكيد على المزيد من الانضباط والتشفي في استخدام الموارد، إعادة صياغة الميزانيات لتكون شفافة من حيث المحاسبة
لسوق موجهة للحكومة: التغيير من خلال الاستفادة من السوق		التخفيض أو التقليص من العمالة	تغيير علاقات العمل	

المصدر: شيماء طلحي، دور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل

شهادة الماستر جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، تخصص إدارة مالية، 2019-2020، ص 11.

2- خصائص التسيير العمومي الحديث.

التسيير العمومي الحديث يتميز بعدة خصائص كما لخصتها (OCDO) في أحد تقاريرها حول الموضوع، فإنها ترى أن تسيير العمومي الحديث يتمتع بمجموعة من الخصائص والتي بدورها تشكل ملامح التحول إلى التسيير العمومي الحديث وهي كالآتي¹:

- التركيز على النتائج من حيث الفعالية والكفاءة وجودة الخدمات؛
- استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية الشديدة ببيئات تسييرية تعتمد على اللامركزية، بحيث تكون عملية اتخاذ فيما يخص الموارد وتقديم الخدمات أقرب إلى نقطة أو تقديم خدمة؛
- المرونة واستكشاف بدائل الأحكام العامة والقواعد التي تعطي عوائد أكبر لنتائج السياسة الفعال؛
- تعزيز القدرات الاستراتيجية؛
- التقليل من البيروقراطية وتحجيم دورها مقابل زيادة الاعتماد على القطاع الخاص؛
- تقديم الخدمات من خلال التعاقد الخارجي والاستعانة بالمصادر الخارجية؛
- التأكيد على الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، والمنافسة والاعتماد على قوة السوق، وخلق بيئة مناسبة لنمو المشاريع الخاصة؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة (ICT).

هناك خصائص أخرى تتمثل في :²

- التسيير العمومي عمل جماعي في إطار عام؛
- إعلام الزبون عن إدراج معايير الجودة للخدمة العامة؛
- التسيير العمومي يرتبط بعملية السياسي في الدولة؛
- يعمل التسيير العمومي الحديث في إطار النظام المفتوح فهو يتفاعل مع فعاليات مجتمعية عديدة من أجل الصالح العام للمجتمع؛
- يتميز التسيير العمومي الحديث عن إدارة الأعمال بالرغم من اشتراكهما في أساسيات وأصول الإدارة؛

¹ - أوسامة بوطالب، مرجع سابق، ص 80

² - أنظر في هذا الصدد إلى :

- مراد بلاوي، مرجع سابق، ص 8.

- احمد بن يوسف، احمد بوشارب، وآخرون، نجاحة التسيير في الجامعات المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث

مجلة آراء للدراسة الاقتصادية والإدارية، مركز جامعة أفلوا، مجلد 01، العدد 01، 2019، ص 98

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- إعادة تدقيق وضبط النشاطات الحكومية عن طريق تحديد ما يجب أن تفعله الحكومة وان تدفع مقابله وما يجب أن تدفع مقابله ولا تفعله وما يجب الا تفعله ولا أن تدفع ما يقابله؛
- الفصل بين الأنشطة بالنظر إلى أهميتها الاستراتيجية والفائدة المرجوة منها، والاعتماد على منهج الطرد المركزي في تنفيذها؛
- إصلاح موجه نحو تبسيط التشريعات وتقليل تكاليفها.

3- أهداف التسيير العمومي الحديث.

تم تصميم "التسيير العمومي الحديث" لمواجهة التحديات البيروقراطية التي تعاني منها المؤسسات والإدارات العمومية. ويهدف هذا النمط من التسيير إلى معالجة مشاكل مثل التكلفة العالية، وعدم المرونة، وانعدام التشخيص. ويسعى إلى تحويل سلوك المؤسسات والإدارات العمومية إلى سلوك معياري يركز على تحسين جودة الخدمات وزيادة فعالية الموارد والوسائل المتاحة ويمكن تلخيص أهداف هذا النمط من التسيير فيما يلي¹:

أ - **الرفع من فعالية نشاطات المنظمات العمومية:** من خلال التركيز على جودة القيام بالمهام ومحاوله قياس إلى أي حد المصالح العمومية استطاعت تحقيق الأهداف التي سطرت لها فعليا ضمن الأجل المعقولة (الجودة العالية للمنتوج النهائي) -

ب- **البحث عن النجاعة:** من خلال الاهتمام بالوسائل الموضوعه تحت التصرف لتحقيق الأهداف المسطرة وجعل عملية استهلاك هذه الموارد مثلى في إطار أداء المهام على أكمل وجه .

ت- **الانفتاح وإمكانية الولوج "accessibilité"** يجب على المصالح العمومية أن تكون من جهة في استماع دائم لمستقبلي الخدمة العمومية بغية تحديد حاجاتهم والاستجابة لمطالبهم، ومن جهة أخرى أضحت إمكانية وسهولة الوصول والتواصل مع المصالح العمومية أمرا أساسيا يجب أن تعمل عليه هذه الأخيرة، فيجب ضمان إمكانية الدخول الجسدي إلى المصالح بتوفير مواقيت مساعدة ومتكيفة مع البيئة وأكثر إتاحة إلى جانب تعزيز الشفافية والوضوح فيما يخص النشاط العمومي بتسهيل الإجراءات وتبسيطها من طرف جميع القطاعات المعنية.

ج - **المساءلة : responsabilisation** " مساءلة المنظمات العمومية اتجاه السلطة السياسية، فعلى هذه الهيئات والمؤسسات العمومية تقديم تقارير حول الفعالية، النجاعة، الجودة والانفتاح بشكل دوري. وبذلك تحول النشاط العمومي إلى مبادئ رقابة النشاط ووجوب التبرير.

¹- عصام منصور، تحديث وعصرنة التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر3، 2022/2021، ص 41.

4- أسباب ظهور التسيير العمومي الحديث

نشأ التسيير العمومي الحديث في بيئة تاريخية تميزت بتحولات جذرية على المستويات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية. ونتيجة لذلك، برزت العديد من الأسباب التي أدت إلى اعتماد التسيير العمومي الحديث. نذكر منها مايلي¹:

- **تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية:** لقد مثل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية أحد أهم أسباب ظهور مبادئ فكرية تصب في إطار التسيير العمومي الحديث، ففي منتصف السبعينات عرفت الكثير من الدول المتقدمة أزمة حادة في حدة اقتصادياتها؛ تعود بوادها إلى نهاية الستينات، ورغم كل المحاولات إلا أن السياسات المطبقة لم تعطي النتائج المرتقبة ولقد مثلت أعراض هذه الأزمة والتخمينات الفكرية الليبرالية لدى العديد من الباحثين عوامل أساسية في تجديد الفكر الليبرالي الذي يقوم على اعتبار أن تعاضد دور الدولة هو ما ساهم في بروز اتجاهات فكرية تدعو إلى تقليص دور الدولة الاقتصادية والاجتماعية لإعطاء المبادرات لفواعل وأطراف أخرى، هذه العوامل لعبت دورا هاما في تغيير آلية الضبط الاقتصادي وبرزت نظريات تبرهن على أن آلية السوق الأفضل هيا الأفضل.
- **البيروقراطية:** ظلت البيروقراطية مفهوما إيجابيا على المستوى النظري والعلمي حتى منتصف القرن الماضي، الذي بدأت تظهر فيه عدة انحرافات على مستوى الممارسة، الذي أثر وبشكل كبير على جودة ومستويات الخدمات.
- **تأثير النظريات الحديثة:** قد مثل العاملان السابقان السبب الرئيسي في ظهور نظريات اقتصادية تعالج كفاءات ترشيد إنفاق الدولة على مختلف مهامها من خلال تطبيق العديد من الطرق منها تحليل التكلفة والمنفعة، ترشيد اختيارات الميزانية ونظرية الوكالة. غير أن هذه الطرق أصبحت غير كافية مع تنوع أدوار الدولة، لهذا توسع الاهتمام بميكانيزمات السوق بدءا النشاط العمومي والممارسات التسييرية، حيث ظهرت مساهمات ونظريات متعلقة بدور الدولة في الحياة الاقتصادية كنظرية الاختيار العام وفكرة تقليص الضبط الاقتصادي، كما أدت النظريات والأفكار المستحدثة إلى إضفاء تغييرات على أساليب تسيير المنظمات العمومية، والتي تمثلت فيما يعرف بالتسيير العمومي الحديث.

¹ - نسيم نوي، التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مؤسسات الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص علوم السياسات والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2001 ص 36

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

ثالثا: مبادئ التسيير العمومي الحديث

يرتكز التسيير العمومي الحديث على مجموعة من المبادئ التي تساعد على تغيير أسلوب عمل الإدارات العمومية ومن بين أهم هذه المبادئ نذكر ما يلي:¹

- التركيز على مراعاة مبادئ الفعالية والكفاءة وجودة الخدمة. لتحصيل أحسن النتائج؛
- الابتعاد عن الهرمية الكبيرة، ومركزية الخدمة من خلال استبدال الهياكل التقليدية بأنظمة حكومية غير مركزية؛
- حرية اقتراح البدائل في تسيير الخدمات العمومية وتبني أنظمة تسيير تساعد على تحسين العلاقات بين التكلفة والفعالية؛
- محاولة تطبيق أدوات وأساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص داخل القطاع العمومي والاستفادة منها في مجال تقديم الخدمات العمومية؛
- الفصل بين الأهداف والقرارات الاستراتيجية، والأهداف والقرارات العملية. وذلك على خلاف التسيير التقليدي؛
- التوجه نحو المواطن واعتباره زبونا يجب إرضاءه، والعمل على تحسين علاقاته بالدولة من خلال انفتاح المصالح الإدارية على المستخدمين والتقرب منهم؛
- يدعو التسيير العمومي الحديث إلى اعتماد مرونة تنظيمية واسعة تجعل من عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات والإدارات العمومية عملية تشاركية لا أحادية الجانب على عكس النموذج التقليدي؛
- يعتمد التسيير العمومي الحديث على الإدارة الموجهة بالنتائج؛
- يعتمد التسيير العمومي الجديد على مبدأ التمايز، وهذا بسبب اختلاف البيئات التي تعمل فيها المنظمات حتى ولو كانت تمارس نفس النشاط.

ومن هنا نستخلص أهم خمسة مبادئ التي يركز عليها التسيير العمومي الحديث:

- التركيز على النتائج؛
- اللامركزية؛
- أهمية التوظيف التعاقدية؛
- جودة الخدمة العمومية.

¹ - شافية تومي، مرجع سابق ص 20 .

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

المطلب الثالث: المقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث.

يعد التسيير العمومي الحديث أداة قوية لتحسين أداء الإدارة العامة. وعلى الرغم من المزايا التي يتميز بها إلا أنه لا يخلو من العيوب. أي التحديات التي تواجه تطبيق مبادئه.

أولا : مزايا تطبيق التسيير العمومي الحديث.

التسيير العمومي الحديث هو نهج جديد لإدارة الشؤون العامة يهدف إلى تحسين كفاءة وفعالية الخدمات العمومية من خلال تبني مبادئ القطاع الخاص وأفضل الممارسات الإدارية، ومن أهم مزايا التسيير العمومي الحديث.¹

- التأثير الإيجابي على المالية العامة: يسمح التسيير العمومي الحديث بالتسيير العقلاني للنفقات العمومية من خلال وضع نظام مالي للمراقبة والتسيير في المؤسسات والهيئات العمومية، نتج أصلا عن تحميل جدي وأفضل للموارد العمومية مما أثر إيجابا على المالية العامة.
- استعمال طرق وأدوات جديدة: تسمح هذه الأدوات والأساليب بمتابعة التسيير الحسن لبرامج الإدارة أو المؤسسة عن طريق معرفة الانحرافات بين النتائج المحصلة والأهداف المسطرة آنفا في أفصر أجل ممكن إلى جانب شرحها واقتراح الحلول التصحيحية لمعالجتها.
- الأخذ بعين الاعتبار تحفيز الأعوان العموميين: يعتمد التسيير العمومي الحديث مبدأ تحفيز الأعوان العموميين على أساس الاستحقاق، في محاولة لتشجيع المبادرات الفردية والمرونة في التعامل وتجسيد المساواة في معاملة المستخدمين. بمعنى آخر فإن التسيير العمومي الحديث يعتمد على قواعد وإجراءات وقوانين تشكل مرجعا لطريقة تسيير الموارد البشرية تطبق على الجميع دون استثناء، فيولي الأهمية الكبرى لمفهوم الاستحقاق وتشخيص الرواتب وتقسيم المستخدمين على أساس اختبارات ومقابلات التقييم.
- زيادة الاستقلالية الممنوحة للمسيرين: يسمح التسيير العمومي الحديث بضمان "أحسن مشاركة للمسيرين" تنتج عن اكتسابهم القدرة على اتخاذ القرار المتعلق بنشاطهم، وبذلك الاعتراف بجميل نتائج هذه القرارات، وهذه الاستقلالية تساهم بشكل كبير في تحفيز أعوان المؤسسات والهيئات العمومية، كما يستجيب تطبيق هذا النمط من التسيير لأهداف المستخدمين من حيث فوائد العمل والتطور التكنولوجيا وكذا مكانتهم داخل الإدارة أو الهيئة العمومية.

¹ - عصام منصور، مرجع سابق، ص 49

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

ثانيا: عيوب التسيير العمومي الحديث:

بالرغم من وجود مزايا عديدة للتسيير العمومي الحديث إلا أنه لا يخلو من بعض العيوب، والتي يمكن حصرها في النقاط

التالية:¹

- تفتقر البلدان النامية إلى الموارد والقدرة الإدارية لتنفيذ إصلاحات التسيير العمومي الحديث التي صاغتها البلدان المتقدمة؛
- مبدأ اللامركزية في التسيير العمومي الحديث لا يتوافق مع الحكومات في البلدان النامية التي تحافظ على عملية مركزية صنع القرار؛
- لم يتم تطوير البنية التحتية للإدارة في البلدان النامية بشكل كاف لدعم الإصلاحات الموجهة نحو السوق، وبما أنه من الصعب على البلدان النامية الابتعاد عن النظام البيروقراطي، فليس من الواقعي أن تعتمد الحكومات في تلك البلدان ترتيبات تعاقدية لتقديم الخدمات؛
- تختلف قابلية تطبيق حزم الإصلاح الموحدة من دولة إلى أخرى في سياق ثقافتها السياسية، وبالتالي لا يمكن تطبيق فرضية "مقاس واحد يناسب الجميع"؛
- تمت صياغة إصلاحات التسيير العمومي الحديث وفقا لتوقعات البلدان المتقدمة بدلاً من البلدان النامية، التي ليس لديها نفس التوقعات، مما يجعل الإصلاحات بلا معنى؛
- القواعد التي تحكم سلوك الناس في البلدان النامية قد تختلف فيما يتعلق بالعقود، وبالتالي فإن آليات اتفاقيات المساءلة لها تأثير ضئيل على ما هو متوقع في المجال الرسمي في هذه البلدان؛
- قد يكون من الصعب تنفيذ مبدأ الخصخصة في البلدان النامية، حيث أن هذه البلدان غير قادرة على أداء المهام المعقدة بنجاح.

إذن قد رافق تطبيق التسيير العمومي الحديث العديد من الانتقادات منها أنه منظور قصير المدى بشأن تقليل التكاليف وقضايا تخفيض الميزانية والتي تضر بمعايير الجودة، وخاصة في المجال السياسي الذي له تأثير طويل المدى في المجتمع مثل التعليم الصحة البيئة، وأثيرت أيضا اهتمامات حول المساءلة الديمقراطية والفساد وخطر تآكل الأخلاق والتماسك داخل القطاع العام. وتزامنا مع

¹ - عادل انزان، الإصلاح الإداري من منظور براديجم ما بعد التسيير العمومي الجديد، مجلة الحقوق والعلوم السياسية جامعة عباس لغرور بخنشلة

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

هذه الانتقادات برزت عدة تحديات تواجه الإدارة بصفة عامة، فشل نموذج التسيير العمومي الحديث في تقديم حلول لها، ويمكن تحديد أهم هذه الاتجاهات التي تشكل محور اهتمام كبير في جدول أعمال الإدارة العامة في الفترة الأخيرة على النحو التالي:¹

- لا تستطيع الإدارة العامة حل مشكلة القطاع الخاص أو المؤسسات العامة بمفردها، كمسألة الفعالية الاقتصادية في إنتاج الخدمات وتقديمها، والاحتباس الحراري ومشاكل الهجرة، والفساد وغيرها؛
- يجب أن تركز الإدارة العامة على توليد القيمة العامة التي ستغطي القواعد الاجتماعية طويلة الأجل والواسعة بدلاً من النتائج قصيرة الأجل؛
- إعادة النظر تجاه المواطن، فيجب اعتباره من أصحاب المصلحة في الإنتاج وتقديم الخدمات وليس مجرد زبون.

ثالثاً: المقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الحديث.

فيما يلي بعض الاختلافات الرئيسية بين التسيير العمومي والتسيير الحديث:

الجدول (1-2): مقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والحديث.

المقارنة	التسيير العمومي الحديث	التسيير العمومي التقليدي
الأهداف	تحقيق النتائج ورضا العملاء	احترام القواعد الإجرائيات
التنظيم	لامركزية القرارات تفويض الصلاحيات هيكل تنظيمي شبكي	مركزية القرارات هيكل تنظيمي هرمي
الفصل بين المسؤولية السياسية والإدارية	واضحة	غامضة
تنفيذ المهام	مستقلة	تقسيم العمل التخصص
التوظيف	عن طريق التعاقد	عن طريق المسابقة
الترقية	الترقية حسب الاستحقاق والأداء	الترقية في الدرجة الترقية في الرتبة
المراقبة	مؤشر الأداء	مؤشر المتابعة
نوع الميزانية	ترتكز على النتائج	ترتكز على الوسائل
مجال التركيز	ترمي إلى مجال البحث عن أفضل استغلال للموارد لتحقيق الأهداف التطورية حيث تقوم شرعيته على النجاعة، النتائج والإجابة على الإشكالات المطروحة	تقوم على احترام الشرعية واحترام القاعدة والقانون والخضوع لسلطة العمومية
حجم الهيئات الإدارية	اجهاز يمتاز بالمرونة والرشاقة عن طريق التخلص من الهيئات الغير الضرورية والتخلي عن بعض العمليات لفائدة القطاع الخاص	الاتجاه نحو تضخيم الجهاز الإداري واتساع نشاط الهيئات العمومية

1 - عادل انزان، مرجع سبق ذكره

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

ادوات العمل	تحدد بميكانيزمات السوق وتستعين بأليات القطاع الخاص وتقنيات الحديثة في التسيير	يحددها القانون وفق إجراءات التقييد معاني الإبداع والمبادرة
تنفيذ الخدمات الحكومية	تشارك في تقديم الخدمة العمومية والهيئات والخواص	ترتبط بسيادة الدولة وتنفيذ هيئات عمومية بحتة

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على:

- أوسامة بوطالب، متطلبات تبنى التسيير العمومي الجديد من أجل تفعيل التنمية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة فرحات عباس بسطيف، المجلد 05، العدد 02، ص 170
- أحمد بن يوسف، أحمد بوشارب، وآخرون، نجاحة التسيير في الجامعة المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث، مجلة آراء للدراسة الاقتصادية والإدارية، مركز جامعة أفلوا، لمجلد رقم 01 العدد 01 2019 صفحة 99.

يتميز التسيير العمومي الحديث عن التسيير التقليدي بتركيزه على المتعامل والجودة والشراكة مع القطاع الخاص حيث يركز التسيير العمومي الحديث على تقديم الخدمة العامة التي تلي احتياجات وتوقعات المواطن وذلك من خلال تطبيق معايير الجودة وقياس الأداء كما يسعى إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد وذلك من خلال تحسين العمليات الإدارية واستخدام التكنولوجيا

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

المبحث الثاني: نماذج وتجارب بعض الدول في مجال التسيير العمومي الحديث.

تنوعت أفكار الباحثين حول التسيير العمومي الحديث مما أدى، إلى ظهور تصنيفات متعددة له وتسعى العديد من دول الغربية والعربية إلى تطبيقه من خلال الإصلاحات التي تقوم بها إيماناً منها بتأثيره الإيجابي على الأنشطة المختلفة.

المطلب الأول: نماذج وتصنيف الأنشطة ضمن مجال التسيير العمومي الحديث.

في ظل التطورات الحديثة ظهرت العديد من النماذج المتقدمة لتسيير العمومي الحديث وتمثل فيما يلي:

أولاً: نماذج التسيير العمومي الحديث

توجد عدة تصنيفات لنماذج التسيير العمومي الحديث حسب كل باحث ومن أهمها:¹

1- تصنيف Ferlie.*

قدم أربع نماذج للتسيير العمومي الحديث وهي:

(أ) - نموذج الكفاءة: قد يكون هذا النموذج هو الأصل من حيث الظهور إذ يعود إلى بداية الثمانينات، حيث كانت بعض الدول الأنجلوسكسونية قد بادرت إلى إصلاح مرافقها الإدارية لرفع كفاءتها انطلاقاً من المقارنة مع منظمات القطاع الخاص. في هذا النموذج تحتل المفاهيم ذات الطابع الاقتصادي البحث مكانة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة والأداء الكفاء في الوظيفة الإنتاجية. وتماشياً مع ذلك تم اعتماد 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 الاتفاق على ميزانية معينة لتمويل نشاط الإدارة المعنية مقابل مهام محددة تنجزها هذه الأخيرة وعادة ما تصاحب هذه العقود مخططات تفصيلية تتضمن الأهداف والنتائج الواجب بلوغها مما يسمح بقياس مستوى الأداء هذه الإدارات.

(ب) - نموذج اللامركزية وتقليص الحجم: في هذا النموذج يتميز بالصعوبة مقارنة مع النماذج الأخرى من حيث الإجراءات التي يعتمدها أو يقوم عليها، والتي قد تتواجد في غيره من النماذج، وعلى العموم فإن الفكرة الأساسية في هذا النموذج هي اعتماد نسبة عالية من اللامركزية في هيكلته، وتسيير المنظمات العمومية، بغرض تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لا سيما المالية منها.

¹ - احلام فوغالي، التسيير العمومي الجديد واصلاح البيروقراطيات الدولية الامم المتحدة وكالاتها المتخصصة نموذجاً، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة مالية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012/2013، ص43.
* أستاذ الإدارة العامة في جامعة سكينت، زميل في الأكاديمية البريطانية للعلوم الاجتماعية، مؤلف العديد من الكتب والمقالات في مجالات الإدارة العامة والنظرية للمنظمات وسياسات العامة يشتهر بأبحاثه حول تحليل شبكة الاجتماعية، نظرية الممارسة والحكم التغيير التنظيمي.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

(ج) - نموذج البحث عن الامتياز: في هذا النموذج درجة التأثير المنتظرة هي أكبر منها في النموذجين السابقين، إذا يتعلق الأمر بتغيير ثقافة المنظمات العمومية، بما يسمح لها ببناء مقدرة على تطوير نظام التسيير والإدارة بصورة مستمرة، فالنموذج يؤكد أكثر على اللامركزية القرارات في المسؤوليات، وتغيير هرم السلطة التدريجية، الاهتمام بالأداء وتطويره باعتماد دورات تكوينية وتعليمية للعمال، ودفعهم إلى تبني روح الانتماء ومسؤولية القيادة (تفعيل العملية التسييرية).

(د) - نموذج التوجه للخدمة العمومية: يتمثل هذا النموذجي مجموعة من الأفكار بعضها مسقاة من القطاع العام وبعضها مأخوذة من القطاع الخاص، إذ يتعلق الأمر بدعم القطاع العام في أداء مهامه باعتماد طرق التسيير المستعملة في القطاع الخاص، وتتمثل نقاط التركيز في هذا النموذج في أن نوعية هي مبدأ النجاح بغرض بلوغ الامتياز في القطاع العام مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء ويتم تحقيق كل ذلك في ظل المحافظة على القيم والمهام الخاصة بالقطاع العمومي.

2- تصنيف 1998 J - Monks *

يقدم هذا الكاتب كذلك أربعة نماذج للتسيير العمومي الحديث هي كالتالي:

(أ) - نموذج الكفاءة Le Modèle Efficient:

يهدف هذا النموذج إلى رفع كفاءة المنظمات أو الإدارات العمومية وتقليص جميع أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع كما يمكن للمنظمة في هذا النموذج أن تهتم بالسياسات التالية:

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

(ب) - نموذج المرونة التنظيمية:

يقوم هذا النموذج على أدوات سياسات واقتراحات أخرى هي كالتالي:

* - أستاذ في كلية لندن للاقتصاد مؤلف العديد من الكتب والمقالات في مجال التسيير العمومي الحديث يشتهر بأبحاث حول الإدارة العامة الجديدة نظرية المنظمات والقطاع العام

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- إبرام عقود أو اتفاقيات تقديم الخدمات بين الدولة والأعوان أو الوكالات؛
- تقليص عدد درجات سلم السلطة؛
- تفويض السلطات بصورة مباشرة إلى المصالح المعنية والمتعاقد معها لتقديم الخدمة، كل هذا يمنح المنظمات والمرافق الإدارية لامركزية العمليات التسييرية process us de gestion، ويضفي عليها أكثر مرونة؛
- إلا أن هذه اللامركزية يجب أن تدعم بمراقبة فعالة لضمان أكثر فعالية في التسيير.

ج) - النموذج النوعي أو نموذج النوعية Le Modeled Qualitative:

يستهدف هذا النموذج تقريب الإدارة من المستعملين والعملاء من خلال الاهتمام برأيهم حول الخدمات الإدارية المقدمة وذلك عبر دراسات قياس درجات الإشباع (enquête de satisfaction) ودراسات السوق أو عن طريق تطوير مقاربات النوعية باعتماد مقاييس الأيزو، حيث ينصب الاهتمام على نوعية مخرجات المنظمة التي يجب أن توضع في أولويات أهدافها.

د) - النموذج التساهمي Le Modèle Participatif:

يهدف إلى ديمقراطية الإجراءات الإدارية (processus administrative) من خلال:

- المشاركة الواسعة للمواطنين، الذين لهم الحق في المشاركة؛
- حسب هذا النموذج في تحديد نوعية الخدمات المقدمة لهم وعليه فهم يساهمون بصورة أو بأخرى في عمليات اتخاذ القرار.

ثانيا: تصنيف الأنشطة ضمن مجال التسيير العمومي الحديث.

يوجد العديد من الأنشطة وقد تم تجميعها وتصنيفها حسب كل وظيفة إلى مايلي:¹

1- الوظيفة الاستراتيجية function stratégique:

- التسيير على أساس النتائج؛
- الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي؛

¹ - طارق عاشور، مقارنة تسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، 2011/2012، ص 113.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- خصخصة المؤسسات العامة، والاستعانة بمصادر خارجية؛
- إقامة شراكة بين القطاعين العام والخاص للفصل بين الوظائف السياسية والإدارية (التنفيذية) .
- عدم التركيز و / أو اللامركزية؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة داخلياً (يمكن للإنترنت مثلاً: إزالة حواجز وعوائق الخدمات) ؛
- تعميم التقييم (ثقافة.. الأداء) ؛
- تبسيط الروتين الإداري.

2- الوظيفة المالية **fonction finance**:

- تخفيض العجز.
- المزيد من الشفافية في الحسابات على سبيل المثال عن طريق إنشاء نظام المحاسبة التحليلية لمقارنة النتائج المتوقعة وتسمح المحاسبة التحليلية. كذلك بإظهار التكاليف المباشرة وغير المباشرة والمخفية بالنسبة للتجهيز أو بالنسبة لشؤون السياسة وإدارة الدولة.

3- وظيفة التسويق **fonction marketing**

- تطوير وتنمية التسويق العام عن طريق المشاورات، التحقيقات استطلاعات الرأي... الخ؛
- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة خارجياً (من أجل تواصل واتصال أفضل).

4- وظيفة الموارد البشرية **fonction ressources humaines**

- تخفيض القوى العاملة؛
- المساءلة وتحفيز الموظفين (الطابع الفردي للأجر، المكافآت على أساس.. الأداء....).

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

المطلب الثاني: التجارب الأجنبية في مجال التسيير العمومي الحديث.

اتسمت السنوات الماضية بتطورات وتحديات عديدة كان لها تأثيرات مباشرة على التسيير العمومي، وليتمكن القطاع العمومي من مواجهة تلك التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية ينبغي الاستفادة من التطورات الحديثة، وتجارب الدول الأخرى في كيفية التعامل مع هذه التغيرات والتطورات.

أولاً: التجربة الأمريكية (الولايات المتحدة الأمريكية).

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 وهما:¹

1. **مراجعة الأداء الوطني NPR The National Performance Review** أو ما يعرف باللغة الفرنسية **La Revue de La Performance National** تستمد هذه الإصلاحات فلسفتها من مفهوم الإبداع أو الاستكشاف **la Reinvention** الككل من **D. Osborne et Table**، تشمل كل الإدارات والغرض منها غرس ثقافة الإبداع في مختلف المنظمات العمومية والمرافق الإدارية، أن مبدأ الإبداع يفهم على أنه إسقاط مبادئ وطرق السائدة في المنظمات الخاصة على القطاع العمومي والإدارة العامة بصورة أخرى اعتماد مبدأ محاكاة القطاع الخاص في مجال التسيير، ويرى البعض أن هذا المبدأ هو أفضل بكثير من تحويل الإدارة العامة إلى القطاع الخاص. "تم الإعلان عن هذا الإصلاح (NPR) من خلال نشر تقرير تحت عنوان "انشاء إدارة تعمل أحسن ويتكاليف أقل" هذا العنوان يعكس الثقافة الجديدة في التسيير التي ترغب الحكومة الفيدرالية في غرسها لدى أعوان الإدارة الأمريكية وقد اكتسب هذا التقرير شهرة واسعة فيما بعد، وقد تم تنفيذ هذه الإصلاحات على مرحلتين المرحلة الأولى بداية 1993 إلى منتصف 1994 والمرحلة الثانية ابتداء منتصف 1994.

2. **قانون نتائج أداء الحكومة Le Government Performance Result Act** تمت المصادقة على نص

هذا القانون في بداية 1993 ورغم وضوحه فإن النص جاء عاما وكانت الأهداف شاملة وهي كالتالي:

- تحسين مستوى ثقة المواطنين في حكومتهم وذلك بجعل الإدارات مسؤولة عن أنشطتها وتشجيع الإصلاحات التي كانت نموذجاً لتجارب ناجحة على عامة المشاريع؛
- حتمية توضيح الأهداف ومدادها الزمني من قبل الإدارة؛

¹ - ليلي بن عيسى، التسيير العمومي الجديد، المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، مجلة التسيير العمومي، جامعة بسكرة، العدد، 16، 2007

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- السهر على التحسين المتواصل للتسيير الداخلي في المصالح الإدارية.

ثانيا: التجربة البريطانية

تعتبر التجربة البريطانية من التجارب الرائدة في إصلاح الإدارة العامة. حققت هذه الإصلاحات العديد من النتائج الإيجابية، على الرغم من وجود بعض العيوب والتحديات وسنتطرق في هذا العنصر إلى أهم الأهداف التي حققتها هذه الإصلاحات وأبعادها الرئيسية وتشمل مايلي :

1

1. الأهداف المحققة:

-توضيح كل المهام والأهداف وكذلك مؤشرات الأداء ؛

-وضع طريقة للحكم على إمكانيات المصالح الإدارية على تقديم الخدمات التي تقع على مسؤوليتها.

2. أبعاد إصلاح الإدارة العامة: تمثلت في بعدين أساسيين هما:

- تحديد نوع الوكالات وسبل إنشائها:

تتمثل أبعاد هذا الإصلاح في تحديد ماهية الوكالات وإنشائها التي سميت بالوكالات انطلاقا من كون مختلف المصالح الإدارية العمومية غير متجانسة وغير متطابقة من جانب المهام والخصائص، لذا وجب التمييز بينها لتحديد طريقة إدماجها في الإصلاحات بغرض تحويلها إلى وكالات، وقد أوكلت هذه المهمة لخلية الوزارة الوصية بهذا الإصلاح.

- ميثاق المواطنين:

أصدرت الحكومة البريطانية سنة 1991 وثيقة أسمتها "ميثاق المواطنين، والهدف منها هو دفع القطاع العمومي إلى رفع مستوى نوعية الخدمات المقدمة للمواطنين، وفي تقرير ثاني عنوانه "المنافسة بهدف النوعية" كانت الدعوة موجهة للمصالح الحكومية، الوكالات ولكل مصالح القطاع العمومي، وذلك للاختبار المستمر لنوعية الخدمات المقدمة بالمقارنة مع مستويات النوعية التي يسمح بها ميكانيزم السوق، واللجوء إليها كلما كان ذلك ممكنا.

تدور الإصلاحات في بريطانيا حول هدف مركزي يتمثل في جعل منظمات القطاع العام أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية، وأكثر فعالية في تقديم الخدمات للجمهور الذي تخدمه. ولقد طبقت الاصلاحات من خلال أربع مستويات هي:

- الخطة الاستراتيجية؛

¹- نسيمه نوي، مرجع سابق، ص37 (بتصرف)

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- برنامج الأداءات السنوي؛
- تقرير حول الأداءات السنوية؛
- مرونة الحسابات التسييرية.

إن تنفيذ هذه الإصلاحات قد تم التخطيط له من فترة متوسطة إلى طويلة المدى بحيث أن تطبيقها في الواقع أجل إلى سنة 1997 و تم تقييم أولى خطط الأداء سنة 1999.

ثالثا التجربة الفرنسية.

عانت فرنسا من مشاكل اقتصادية واجتماعية وإدارية، حيث لم تستطع الأجهزة الإدارية من مواجهة ضغوط المواطنين المتزايدة لإشباع حاجياتهم، فقامت بعدة إصلاحات وارتكزت هاته الإصلاحات على المركزية الإدارية، بتحويل بعض صلاحيات الإدارة المركزية إلى الجماعات المحلية والعمل على عصرنه وتحديث المرافق العمومية للوصول إلى الفعالية، مع إدخال تقنيات التسيير العمومي وتطوير مسؤولية أعوان الإدارة ، وزيادة تحسيسهم بهذه المسؤولية، وإعطائهم الاستقلالية في اتخاذ القرارات، وحل هذه الإصلاحات تصب حول تحسين نوعية الخدمات العمومية ورفع مسؤولية الأعوان العموميون فقط تم إنشاء ما سميت بمراكز المسؤولية. وهي طريقة جديدة في التسيير حيث تم إعطاء المصالح الإدارية التي تقدم الخدمات العامة استقلالية في مجال التنظيم وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقارير عن وضعيتها، وتحديد امكانياتها والأهداف التي تصبوا إليها، ثم يتم ابرام عقد بين هذه المصالح والوزارة الوصية لتقوم هذه المصالح بتقديم خدمات عامة على أن تحترم القوانين والتشريعات المعمول بها وتبث هذه الاستقلالية الجوانب التالية:¹

- استقلالية في بعض من جوانب التسيير المالي لأنه بموجب هذه الاستقلالية يتم إلغاء بعض من القواعد المتعلقة بسنوية الاعتمادات وتخصيصها.

- استقلالية في إمكانية تخصيص الموارد المتأتية من تحسين إنتاجية المصلحة لصالح المستخدمين بصورة جماعية (في شكل برامج للتكوين المتواصل مثلا).

وفي سنة 1998 عملت الحكومة الفرنسية بإدخال الإدارة الإلكترونية كنهج جديد باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في القطاع العام لتعزيز الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة والوصول إلى خدمات عامة نوعية، وقد تم اعتماد خطة استراتيجية لإعداد فرنسا لتصبح مجتمع معلوماتي سنة 2004.²

¹- مطاي الحاج، مرجع سابق، ص 57.

²- نفس المرجع، ص 58.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- كما قامت الدولة الفرنسية بالعديد من الإصلاحات في وظيفتها العمومية وتمحورت هذه الإصلاحات عموماً في النقاط التالية:
- زرع ثقافة وقيم جديدة لدى الموظفين العموميين تتماشى مع التغيرات التي شهدتها العالم خاصة بعد ثمانينيات القرن الماضي وأخذت ثلاث أشكال: ¹ القيم الجمهورية، القيم المهنية، القيم الإنسانية
 - توكيل في كل وزارة أو مرفق عام موظف ذو خبرة يقوم بدور الإرشاد في مجال قيم الوظيفة العامة
 - إنشاء لجنة وطنية لتقييم المرافق العمومية والوظيفة العمومية تكمن مهامها في تقديم توجيهات وتوصيات للسلطات العمومية بخصوص المسائل التي لها علاقة بالقيم
 - الالتزام الكامل للمهنة، الأمانة والاخلاص في العمل والحياد.
- إن تطبيق التسيير العمومي الحديث عبر النموذج الفرنسي لم يعطي النتائج المرجوة منه، كما تم التخطيط لها باعتبار أن فرنسا في هاته الفترة مرت بظروف اقتصادية أين تم تقليص اعتمادات الميزانية العامة مما أثر على المصالح الإدارية، كما أن الإدارة العامة الفرنسية لا زالت لم ترقى إلى مثيلاتها في الدول المتقدمة وتبعتها في ذلك الدول التي تبنت النموذج الفرنسي.

رابعا: تجربة نيوزيلندا

ومن أبرز نتائج هذه التجربة في الإصلاح الإداري ما يلي: ²

- ظهرت أهمية تعزيز قياس الأداء لتحسين الإنتاجية، لذلك تبنى سياسة المحاسبة على أساس النتائج المتحققة من تلك المتفق عليها في اتفاقية الأداء . واتفاقية الأداء يتم بمقتضاها تحديد النتائج التي ترغب الدولة في تحقيقها من كل جهاز . وفي ضوء ما يتحقق من نتائج تتم المساعدة الإدارية على أنه يترك لرئيس كل جهاز رسم الاستراتيجيات التي سيتبعها في تحقيق النتائج المطلوبة منه.
- ترتب على أسلوب المحاسبة والمساءلة طبقاً للنتائج، وضرورة التخلص من الرقابة المركزية التفصيلية على النفقات التشغيلية، والتخلص من وجود سقف للموظفين في الجهاز، ومنح المسؤولين صلاحيات كافية لاستثمار مواردهم في الميزانية بشرط ألا يتم تجاوز سقف الميزانية المحدد للجهاز.
- تبين أن تغيير ثقافة الجهاز للتركيز على تحقيق النتائج ليس بالأمر الهين ويحتاج وقتاً ليس بالقصير. كما أنه يتطلب تعزيز قدرة رؤساء الأجهزة في أداء مهام الجهاز وواجباته. كما تبين ضرورة بناء نظام معلوماتي وتوفير

¹ مطاي الحاج، نفس مرجع ص58، (بتصرف)

² - مبروك ساحلي، الإدارة العامة الجديدة كآلية للإصلاح الإداري والتجارب الدولية، مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي المجلد 16، العدد 04، ص71.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

تدريب لجميع فئات العاملين، واستخدام تقارير عن المعلومات، وقياس.. الأداء ، وتطبيق جوانب إصلاحية أخرى.

- تبين أن التوجه نحو التركيز على النتائج يتطلب وجود جهة مركزية تعطي التوجيهات للأجهزة التنفيذية لكي تساعدها على التطبيق، وعلى تقييم جوانب التطبيق لتحديد الصعوبات التي تواجه التطبيق والمنافع الناجمة عن الإصلاح من وجهة نظر مسؤولي الأجهزة التنفيذية التي تطبق الإصلاح الإداري.
- نتج عن الإصلاح منح المديرين التنفيذيين مرونة كافية في استغلال الموارد المتاحة لهم في الميزانية لتحقيق النتائج، وتسهيل إجراءات شؤون الموظفين، وتحويل الكثير من الصلاحيات ذات العلاقة بالتوظيف من الإدارات المركزية للتوظيف إلى الإدارات التنفيذية مثل: إجراءات الترقية، تصنيف الوظائف، وتحديد الرواتب. كما تم المطالبة هذه الأجهزة باتباع الأساليب الحديثة في الإدارة لتعزيز جودة الإنتاجية. وانعكست هذه المرونة بشكل إيجابي على إيجاد حوافز لدى الجهاز لترشيد الإنفاق والاستغلال الأمثل للمصادر المتاحة له.

أظهرت التجربة في نيوزيلندا أهمية التعامل الجيد مع مقاييس الأداء بغرض التأكد من أنها تنطلق من أهداف البرنامج، تعكس قدرة المسؤولين في التأثير المباشر على النتائج المستهدفة وأثرها على المستفيد، تعطي دورا لمديري البرامج والمسؤولين عن تحقيق النتائج في تصميم مقاييس الأداء لبرامجهم، تشمل نوعية والكمية والكفاءة والفاعلية، وتتيح جمع المعلومات حول مدى تحقيق الجهاز للأهداف العامة والتفصيلية على السواء.

المطلب الثالث: التجارب العربية في مجال التسيير العمومي الحديث.

تسعى الدول العربية جاهدة لتطوير تسييرها العمومي بمختلف الإصلاحات التي عملت على تطبيقها كالدول الأجنبية.

أولا: التجربة الأردنية.

تشير التجربة الأردنية إلى التطوير الإداري إلى أن جهاز الإدارة العامة ومؤسساته كان وما زال هدفا لجهود التي تبذلها الحكومات الأردنية المتعاقبة لتطوير أداء مؤسسات الجهاز وتنمية قدرات قيادته الإدارية، سعيا لرفع مستوى أداء الخدمات العامة من جهة وزيادة قدرة الجهاز الإداري على مواكبة التطور والتقدم في نواحي الحياة المختلفة استجابة لمطلوبات البيئة المتغيرة التي لا يمكن العمل بمعزل عن مؤثراتها.

وقد استخدمت الحكومات الأردنية المتعاقبة منذ نهاية الخمسينات وحتى الآن الوسائل التالية في التطوير الإداري:¹

¹ - عبد اللطيف بن نعوم، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية: دراسة حالة القطاع العام بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد مالي، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بالعباس، 2021/2020. (بتصرف)

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- الخبراء: استعانت الحكومات المتعاقبة بمجموعة من الخبراء في مجال التطوير الإداري من المؤسسات المتخصصة، تمثلت توصياتهم واستشاراتهم عن اقتراح قوانين وأنظمة خدمة مدنية جديدة وقاموا بتحليل مشكلات تعاني منها الإدارة العامة في الأردن.
- اللجان: بدأت الحكومة الأردنية بداية من سنة 1972 تأخذ بأسلوب اللجان المتخصصة في النشاط الإداري التي تمحورت أهدافها حول التنظيم الداخلي للأجهزة الإدارية، وإحداث التغييرات الهيكلية منعا للازدواجية والتداخل.
- الندوات: عقدت ندوة عام 1974 بحثت في تنمية القوى البشرية في الأردن، وعن كيفية ربطها بالتنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية ونتج عنها التوصية بتلبية الاحتياجات التدريبية، وإجراء مسح شامل لإعداد سجل أحوال الموظفين في الجهاز الإداري وتحسين الرواتب والأجور للقوى العاملة، وتحديث الجهاز الإداري لخدمة الخطط التنموية.
- الخطط التنموية: بدأت عملية التطوير الإداري في الأردن عام 1984 تأخذ مسارا جديدا وتوجها واضحا تمثل هذا المسار في ضرورة تطوير الجهاز الحكومي ورفع سوية جهاز مؤسساته، بحيث يستطيع ترجمة برامج الخطط التنموية وأهدافها لواقع عملي ينعكس مباشرة على حياة المواطنين.
- البرامج: وقعت الحكومة الأردنية مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي إتفاقية تعاون لتطوير الجهاز الإداري الحكومي خلال الفترة 1990-1993 وأكد هذا البرنامج على تأسيس التطوير الإداري، والعمل على رفع كفاءة الجهاز من خلال التركيز على تنظيم الوظيفة العامة وتطوير القوى البشرية وقدرات وحدات التطوير الإداري.
- بالإضافة إلى توقيع باتفاقية القرض الخاص بتمويل برنامج إصلاح القطاع العام والذي قيمته 15 مليون دولار أمريكي ومن المقرر أن يستخدم للإنفاق على المشروعات التي تندرج في إطار خطة الحكومة لإصلاح القطاع العام المتوقع إنجازها وفقا لاتفاقية خريف 2008.
- **المشروعات:** أشرفت وزارة التنمية الإدارية على مشروعين مهمين يهدفان إلى تطوير الأجهزة الإدارية وزيادة كفاءتها وهما مشروع خطة التطوير الإداري سنة 1995 و مشروع تطوير معايير الأداء المؤسسي في الجهاز الحكومي الأردني ومشروع آخر أشرفت عليه دائرة الموازنة العامة وهو مشروع موازنات البرامج والأداء سنة 1997 للانسجام مع متطلبات التطوير والتنمية في الجهاز الحكومي.

ثانيا التجربة الكويتية.

بدأت محاولات الإصلاح الإداري في دولة الكويت منذ تأسيسها، وتمثلت تلك المحاولات في مجموعة من الدراسات التحليلية المتخصصة، وكذلك من خلال الاستعانة بخبراء ومستشارين في مجال التنمية الإدارية، و وضع خطط وبرامج لإصلاح أوضاع ومشكلات إدارية معينة، إلا أن خطة التنمية الخمسية لدولة الكويت للسنوات 2009-2014 تعد من أبرز محاولات الإصلاح الإداري والتنموي الشامل لدولة الكويت في العصر الحديث، حيث اشتملت على جميع المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

والثقافية، وقدمت حلولاً واضحة لأهم المشاكل التي يواجهها المجتمع الكويتي المعاصر وفيما يلي عرض لأهم أهداف خطة التنمية الخماسية:¹

-استعادة الدور الريادي الإقليمي لدولة الكويت كمركز مالي وتجاري، سبق أن صنعه الأجداد بالعمل الدؤوب والنشاط التجاري داخل الوطن وعبر الحدود؛

- إحياء الدور المحوري للقطاع الخاص الكويتي في قيادة التنمية، وهو الدور الذي سبق أن تحقق الريادة الكويتية التجارية في السابق ويأمل أن يعيد تحقيقها على أسس حديثة؛

-إعادة بناء أدوار مهمة ومختلفة للدولة وأجهزتها ومؤسساتها بما يوفر أسباب التمكين والدعم للعمل والإنتاج ويوفر البنية التحتية والتشريعات المناسبة وبيئة الأعمال الموازنة والمحفزة للتنمية؛

- توفير الضوابط والمناخ لضمان التنمية البشرية الكلية والمتوازنة والهادفة إلى ترسيخ قيم المجتمع والحفاظ على هويته وبناء المواطنة وتحقيق عدالة وسبل العيش الكريم؛

-تدعيم وترسيخ النظام الديمقراطي القائم على احترام الدستور والالتزام به ضماناً للعدالة والمشاركة السياسية والحريات.

كما تضمنت الخطة أهدافاً بعيدة المدى حتى عام 2035:

- زيادة الناتج المحلي الإجمالي ورفع مستوى معيشة المواطن؛
- القطاع الخاص يقود التنمية وفق آليات محفزة دعم التنمية البشرية والمجتمعية؛
- تطوير السياسات السكانية لدعم التنمية؛
- إدارة الحكومة الفعالة.

ثالثاً: التجربة المصرية.

وضعت وزارة الدولة للتنمية الإدارية في مصر برنامجاً واضحاً لتطوير الجهاز الإداري في مصر في إطار تطبيق نموذج التسيير العمومي الحديث وبدأت العمل به منذ عام 2004، ويعتمد البرنامج على الأسس والمبادئ التالية:²

¹- عبد اللطيف بن نعم، مرجع سابق.(بتصرف).

²- عبد اللطيف بن نعم، مرجع سابق تم ذكره أعلاه.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- خلق المنافسة في النظام تقديم الخدمات الحكومية؛
- زيادة المشاركة المجتمعية؛
- تحسين مستوى الإنتاج والدقة والأداء داخل منظومة العمل الإداري بالدولة مع التأكيد على وضع معايير وآليات لرصد ومكافحة الفساد به؛
- وضع آليات عدة للوصول إلى الشفافية وإتاحة المعلومات، ونظم مساءلة للممارسات الإدارية في الحكومة على درجة عالية من الكفاءة؛
- التأكيد على ضرورة مشاركة المواطنين في العمليات بناء المشاركة التنموية؛
- تحليل ورسم السياسات المستقبلية داخل الجهاز الإداري للدولة، وذلك عن طريق استخدام نظم وأدوات أفضل للمساعدة في اتخاذ القرار. ولكن نظرا لعدة أسباب اجتماعية وسياسية واقتصادية فإن برنامج الإصلاح الإداري لم يحقق النتائج المرجوة، وظل الجهاز الإداري في مصر يعاني من المظاهر السلبية التي تعوق عمليات الإصلاح الإداري أهمها ما يلي:
- عدم ملائمة حجم الجهاز الإداري مع المهام الموكلة إليه؛
- التضارب في الوظائف والمسؤوليات في الجهاز الإداري؛
- الجمود البيروقراطي وعدم التوازن في العمل داخله؛
- ضعف أجور وحوافز العاملين؛
- معظم محاولات الإصلاح الإداري نفذت على الوحدات الإدارية المحلية كانت غير منظمة وغير مستمرة؛
- معظم عمليات الإصلاح الإداري لم تكن شاملة، حيث بقيت الكثير من المحافظات المصرية تعاني من عدم الكفاءة الإدارية؛
- التحديات التي فرضتها العولمة والتكنولوجيا الحديثة وآمال المواطنين المتزايدة أصبحت تشكل عبئا جديدا على كامل الحكومة المصرية.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

المبحث الثالث: مبادئ التسيير العمومي الحديث وعلاقتها بتحسين أداء الإدارة العامة.

يُشكل تحسين الأداء في التسيير العمومي الحديث مسؤولية مشتركة بين جميع أصحاب المصلحة، من حكومة ومجتمع مدني ومواطنين، حيث يجب على الحكومة اعتماد مبادئ التسيير العمومي الحديث، مثل اللامركزية والتركيز على النتائج والتوظيف التعاقدية وجودة الخدمة العمومية وتوفير التمويل اللازم لتحسين الخدمات الحكومية وتوفير التدريب اللازم للموظفين الحكوميين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم وأيضا خلق ثقافة مؤسسية تُقدّر الأداء والكفاءة والمساءلة.

المطلب الأول: دور اللامركزية في تحسين الأداء .

مع ازدياد تعقيد المجتمعات وتنوع احتياجاتها، ظهرت الحاجة إلى إيجاد أنظمة إدارية أكثر كفاءة وفعالية ومن بين هذه الأنظمة، برزت اللامركزية كأحد أهم الحلول لتحسين الأداء على مختلف الأصعدة.

أولا: مفهوم اللامركزية

1 **تعريف اللامركزية:** تعرف اللامركزية بأنها " مصطلح يتكون من جزئين الأول هو التفكيكية ويقصد بها تفويض الإدارة المركزية السلطات المناسبة إلى الإدارات البعيدة عنها جغرافيا للقيام بمهام معينة عهدت بها إليهم. والثاني هو التحويل ويقصد به تحويل للسلطات الدستورية المحلية الصلاحيات اللازمة للقيام بوظائف ومهام معينة أو وكالة إليهم".¹

اللامركزية "تعني توزيع السلطات والمسؤوليات بين الحكومة المركزية والوحدات الإدارية الإقليمية أو المحلية، ذلك من خلال التفويض أو النقل".²

2 **أبعاد اللامركزية:** حيث تتجلى أبعاد اللامركزية الثلاثة:

1-2 **البعد السياسي:** وتهدف إلى إعطاء المواطنين أو ممثليهم المنتخبين المزيد من السلطات في صنع القرار العام، فهي ترى أن القرارات التي تتم من خلال المشاركة الواسعة سوف تكون أفضل وأكثر ارتباطا بالمصالح المختلفة للمجتمع من تلك التي تتم عن طريق الحكومة، كما أن النمط الانتخابي يسمح للمواطنين بالتعرف والتواصل أكثر مع ممثليهم السياسيين كما يمنح الأعضاء والموظفين المنتخبين التعرف والتعبير الأمثل عن حاجات ورغبات دوائرهم.

¹ - حسين فريجة ، اللامركزية، الدولة الإقليمية: اللامركزية وحكم المحلي، تجربة الدول المغاربية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة كلية الحقوق والعلوم السياسية 2015 / 2014 ص 14.

² - صفاء عثمان، دور اللامركزية الإدارية في التنمية المحلية دراسة مقارنة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية وعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2012/2013 ص 19.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

2-2 **البعد الإداري:** تهتم بإعادة توزيع السلطة والمسؤولية والموارد المالية لتقديم الخدمات العامة بين مستويات الحكم المختلفة

وتتضمن بالتالي نقل مسؤولية التخطيط والتمويل والإدارة لوظائف عامة محددة من الحكومة المركزية وهيئاتها لفروع الهيئات الحكومية والوحدات التابعة، أو مستويات الحكم والهيئات العامة شبه المستقلة أو البلديات على المستوى الإقليمي.

2-3 **البعد المالي:** تعتبر المسؤولية المالية عنصر رئيسي للامركزية، فإذا كانت الحكومات المحلية والمنظمات الخاصة تنفذ وظائف

اللامركزية بفعالية، فإنه يجب أن يكون لديها مستوى مناسب من الإيرادات التي يتم تحصيلها إما محليا أو من الحكومة المركزية، ويمكن أن تأخذ اللامركزية أشكالا كثيرة مثل: التمويل الذاتي، والتمويل المشترك، أو ترتيبات الإنتاج المشترك والتي من خلالها يشارك المنتفعون في تقديم الخدمات والبنية الأساسية وتوسيع الإيرادات المحلية، من خلال الملكية أو ضرائب المبيعات أو التكاليف أو النفقات غير المباشرة.

3-أنواع اللامركزية: تُصنف اللامركزية حسب معايير متعددة أهمها:¹.

1-3 **اللامركزية الجغرافية** وتتمثل في توزيع السلطة بين أقاليم الولايات والبلديات على مستوى البلد الواحد. وتتمتع هذه

والبلديات بشخصية معنوية تناط بمجلس محلي ينتخب جميع أو بعض أعضائه من قبل مواطنين الولاية أو البلدية ويكون له وضع ميزانية مستقلة، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بإدارة المشروعات والمرافق العامة في حدود الولاية أو البلدية.

2-3 **اللامركزية الإدارية:** وهي تعني قيام الحكومة المركزية بنقل صلاحياتها في شؤون التخطيط وإدارة الموارد وتخصيصها

من المركز إلى الإدارة المحلية وهي أسلوب من أساليب توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية وقد تكون منتخبة أو معينة أو مزيجا بينهما وفي جميع الحالات تحتفظ الحكومة المركزية بحق الرقابة والمراجعة والتوجيه.

3-3 **اللامركزية السياسية:** وهي عملية قانونية يتم بموجبها توزيع الوظائف الحكومية المختلفة التشريعية والتنفيذية

والقضائية، بين الحكومة المركزية والسلطات الموجودة في المراكز الأخرى التابعة لهذا البلد، وينتج عن هذا التوزيع

نوع من نظام الحكم يسمى بالاتحاد الفيدرالي، حيث يتكون من مجموعة حكومات مركبة تشكل مجموعها اتحاد

واحد في كل إقليم أو ولاية حكومة ولكل حكومة سلطة تشريعية وتنفيذية وقضائية، وغالبا هذا النمط من الحكم

يكون في الدولة المركبة من الولايات كالولايات المتحدة الأمريكية وسويسرا والأرجنتين.

¹ - فريجة حسين، مرجع سابق، ص5.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- مزايا وعيوب اللامركزية: تتمثل فيما يلي¹ .

1- 4 مزايا اللامركزية: نذكر منها:

- تعيق الأفراد والاستثمار في السلطة؛

- تحقيق التوازن بين القوى العاملة في الهيئات المحلية المتنوعة وبين السلطة المركزية، وذلك عن طريق التخطيط لتحقيق التنمية؛

- تساهم في تعزيز الوحدة الوطنية في الدول المتكونة من شرائح قومية أو دينية متنوعة.

2-4 عيوب اللامركزية:

- تبديد المال العام وكثرة المصاريف وبالتالي استنزاف أموال الخزينة العامة؛

- جاوز سلطات الإقليم والإدارات المحلية على الخطط الموضوعة في المركز مما ينعكس في إضعاف تنفيذ السياسات العمل الدولة.

- علاقة اللامركزية بتحسين أداء الإدارة العامة.

تحدث اللامركزية تأثيراً كبيراً على تحسين الأداء من خلال مجموعة من الآليات التي تساهم في زيادة الكفاءة والفاعلية، وتشمل هذه الآليات ما يلي:

1-5 تفويض السلطة: "إن تفويض الرئيس لجزء من سلطته واختصاصاته لا يعني تخليه عن مسؤولية الأعمال التي أعطى

تفويضا لبعض مرؤوسيه، فيجب عليه المتابعة المستمرة للأعمال التي قام بتفويضها، وذلك باعتباره المسؤول الأول عن تلك الأعمال"² . حيث يتم منح مستويات الأدنى صلاحيات اتخاذ القرارات وتنفيذها، مما يساهم في سرعة اتخاذ القرارات وزيادة المرونة في الأداء.

2-5 المشاركة في اتخاذ القرار: "هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين-الموظفين - في اتخاذ

القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره

¹ - أسماء سعدي، نسيم يخلف، نجاعة الجماعات المحلية ودورها في تجسيد اللامركزية الإدارية، مجلة ضياء للدراسات القانونية، جامعة البيض، المجلد

03، العدد02، 2023/2022 ص122

² - مكيد علي، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة- الجزائر، المجلد 02، العدد13، 2015، ص 292.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

أو المشرف عليه، وكذلك ثقة المؤسسة فيه " ¹، حيث تسمح اللامركزية للمستويات الأدنى بالمشاركة في صنع القرار مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي وتعزيز روح المبادرة والإبداع.

3-5 توزيع المهام: تتمثل اللامركزية في نقل بعض المهام من المستوى المركزي إلى المستوى الأدنى، مما يتيح لهذه المستويات مزيداً من الاستقلالية في اتخاذ القرارات وإدارة الموارد وتقديم الخدمات.

وبشكل عام فإن اللامركزية تؤدي إلى مجموعة من النتائج تساهم في تحسين الأداء وتشمل هذه النتائج:

- **زيادة الكفاءة:** تساهم اللامركزية في زيادة الكفاءة من خلال السماح للمستويات الأدنى باتخاذ القرار في الوقت المناسب وبما يتناسب مع الظروف المحلية، مما يقلل من الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز المهام.
- **تعزيز الفعالية:** تساهم اللامركزية في تعزيز الفعالية من خلال السماح للمستويات الأدنى باستغلال الموارد المتاحة بشكل أكثر فاعلية بما يحقق الأهداف المرجوة.
- **زيادة الرضا الوظيفي:** تساهم اللامركزية في زيادة الرضا من خلال السماح للمستويات الأدنى بفهم احتياجاتهم بشكل أفضل وتقديم الخدمات التي تلي هذه الاحتياجات.

المطلب الثاني: دور التوظيف التعاقدية وجودة الخدمة العمومية في تحسين الأداء.

تعدّ الإدارة العامة ركيزة أساسية في أي دولة، حيث تُشكل المنظومة التي تُقدم من خلالها الخدمات للمواطنين، ولتحقيق أفضل أداء ممكن يجب التركيز على عنصرين هامين: **التوظيف التعاقدية وجودة الخدمة العمومية**

أولاً: دور التوظيف التعاقدية تحسين الأداء

يوجد نظامين للتوظيف في الإدارة العامة وهما النظام ذو البنية المفتوحة والنظام ذو البنية المغلقة.

1- نظام الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة: هو ذلك النظام الذي يكون بين الموظف والإدارة علاقة تعاقدية، يتم

تعيين الموظف للقيام بمهام محددة، ولا يمكنه أن يقضي كل حياته المهنية في المنصب الذي عين فيه، وتكون الترقية غير مضمونة في الحياة المهنية في ظل هذا النظام، والملاحظ أنه في ظل هذا النظام أن الموظف بإمكانه أن يتفاوض حول الراتب الذي يتلقاه.

ويرتبط مفهوم الوظيفة العمومية ذات البنية المفتوحة بمضمون الوظيفة الإدارية ذاتها، فهو مشروع لا يسير بالضرورة من قبل الدولة، والقول بأنها مفتوحة يعني قابليتها للتدفق المستمر والتحول بين باقي فروع قطاعات العمل الأخرى (العام

¹- عربي بن داود، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 16، 2014 ص 173

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

أو الخاص) كما يعني المرونة في تسيير المستخدمين وفي التبسيط في طبيعة العلاقات، وفي المردودية والانتقاء الأفضل للكفاءات، وفي استعمالها¹.

يعرف التوظيف التعاقدى بأنه طريقة توظيف تعتمد على توظيف الموظفين مؤقتين أو بدوام جزئي حسب الحاجة، حيث يوفر هذا النوع من التوظيف مرونة لشركات للتوسع والانكماش بسرعه حسب الظروف الاقتصادية أو التجارية

2- خصائص النظام المفتوح للوظيفة العمومية وتمييزه عن النظام المغلق.

للنظام المفتوح للوظيفة العمومية خصائص عديدة تتمثل فيما يلي:²

تعريف الوظيفة العمومية ووصفها وصفا مجردا في بداية الأمر، بعد ذلك يتم البحث عن الموظف الذي تتوفر فيه المؤهلات اللازمة لشغل هذه الوظيفة ويتم التمييز بين الوظائف بعضها بعض على أساس نوع العمل درجة ومستوى الواجبات والمسؤوليات.

— شغل الوظيفة من طرف الموظف العام بصفة مؤقتة أي الوظيفة هنا ليست دائمة، كما تقوم هذه الوظيفة على أساس العلاقة التعاقدية لا التنظيمية بين الموظف والإدارة، ولذلك فإن الموظف يعمل لدى الإدارة مدة زمنية معينة ولا يتمتع خلالها بأي امتيازات تتعلق بالترقية أو العلاوات، كما يجوز للإدارة أن تنهي مهام الموظف لأي سبب كان ومتى تشاء كما يمكن للموظف أن يترك الخدمة لأي سبب..

— ارتباط الموظف بالوظيفة التي تم تعيينه لشغلها وبالتالي فإنه عند إلغاء هذه الوظيفة لسبب ما فإن الموظف سيتم فصله وليس له الحق في الاحتجاج على الإدارة.

— الترقية مرتبطة بالصلاحية والجدارة فقط وليست حقا مكتسبا.

— التوظيف يقوم على أساس موضوعي، يؤخذ في هذا النظام بعين الاعتبار الوظيفة وما تحتاجه من اختصاصات وسلطات، وتأتي بعد ذلك الظروف الشخصية والمؤهلات العلمية للموظفين، ومنه فإن أعمال الوظيفة ذات طابع تخصصي تتميز بخصائص ومواصفات معينة.

يمكن أن يؤدي التوظيف التعاقد دورا مهما في تحسين الأداء من خلال عدة طرق وهي تتمثل فيما يلي:

- **زيادة المرونة:** يمكن أن يساعد التوظيف التعاقدى الشركات على زيادة المرونة من خلال السماح لها بالتكيف بسرعة مع تغيرات في الطلب.

¹ - روبي محمد، زهير السعودي، النظام التعاقدى وتطبيقاته في نطاق الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، جامعة

محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية وقسم حقوق 2018/2017، ص 11

² - روبي محمد، زهير السعودي، مرجع سابق، نفس الصفحة.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- **تقليل التكاليف:** يمكن أن يساعد التوظيف تعاقد الشركات على تقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف الدائم مثل مزايا الموظفين والتدريب، بالإضافة إلى أنه يساعد الشركات على الوصول إلى مجموعة متنوعة أكبر من المواهب وهذا يكون مفيدا للمؤسسة التي ترغب في توظيف موظفين من الخلفيات أو مهارات معينة.
- **زيادة الإنتاجية:** يمكن أن يساعد التوظيف التعاقد الشركات على زيادة الإنتاجية من خلال توظيف الموظفين دون الحاجة إلى التدريب أو التوجيه الإضافي.
- **تحسين الكفاءة:** يمكن أن يساعد التوظيف التعاقد الشركات على تحسين الكفاءة من خلال تقليل التكاليف المرتبطة بتوظيف الموظفين بدوام كامل مثل تأمين الصحي والتدريب.

ثانيا: دور جودة الخدمة العمومية في تحسين الأداء

1- تعريف جودة الخدمة:

هناك عدة تعاريف لجودة الخدمة نذكر أهمها:

: "قياس مدى مطابقة مستوى الخدمة المقدمة لتوقعات العميل، فتقدم خدمة ذات جودة معناه مطابقة توقعات العميل على أساس ثابت "وأیضا "تعني الفرق بين توقعات العملاء للخدمة و إدراكاتهم للأداء الفعلي لها " وهي مجموعة من الصفات والسمات التي تجعل الخدمة مقدمة من قبل الحكومة تلي احتياجات وتوقعات المواطنين.¹

2- أبعاد جودة الخدمة العمومية:

تنطبق عليها خدمات كثيرة، شارك فيها معظم الباحثين، وهي كما يلي²:

تنطبق عليها خدمات كثيرة، شارك فيها معظم الباحثين، وهي كما يلي

- **الاعتمادية Reliability:** هو التسليم في الوقت المحدد والوفاء بالتسليم والمواعيد النهائية، وتقديم الخدمة بشكل أساسي وحل المشاكل والسعر المعقول.

¹ - عثمان محمد عبد المالك، عزوي عبد الباسط، أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 41

² - عثمان محمد عبد المالك، عزوي عبد الباسط، أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والبحوث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 07، العدد 01، 2023، ص 42

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- الملموسية (المحسوسات) **tanible**: وتعني تمثيل الخدمة ماديا مثل المرافق العامة والمعدات والأدوات والأفراد، المظهر الموظفين، التكنولوجيا المستخدمة. هي صور مادية تعكس مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين، مما يساعدهم على تقييم جودة الخدمة العمومية.
- **الاستجابة: Responsiveness**: ويقصد بها أن يظهر الموظف استعدادا لتقديم المساعدة وتقديم الخدمة بسرعة في توفير الخدمات للمواطنين بشكل سريع وفوري مع التعامل الجيد مع طلبات المواطنين واستفساراتهم وشكاويهم، يتم التعبير عن ذلك بطول الوقت الذي يجب انتظاره للمساعدة والوقت. والحصول على إجابات أسئلة المواطنين وحلول مشاكلهم والمرونة والقدرة على تقديم الخدمة للمواطنين.
- **التعاطف Empathy**: العلاقة بين الموظف والمواطن وشعور المواطن أو الزبون بالرعاية والاهتمام وأنه فريد ومميز وخاص.
- **الموثوقية (الضمان Assurance)**: يقصد بها معرفة العاملين أو الموظفين وتمتعهم باللطف والكياسة والرغبة وقدرة المنظمة على خلق الثقة بينهما، فشعور المواطنين بالثقة يعزز ارتباط المواطنين أو العملاء بالمنظمة، فيصبح المواطن أو الزبون أنه في أيد أمينة مثل شعارات وكلمات التامين والتي تتميز بدرجة المخاطرة، فتشعر المواطن وتقول له إنك في أيد أمينة معنا".

3- أهمية تقديم الخدمات العمومية المحلية بجودة عالية:

تُعدّ الخدمات العمومية المحلية ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والاستقرار الاجتماعي في أي مجتمع. فهي تلعب دوراً حيويًا في تلبية احتياجات المواطنين الأساسية، وتعزيز نوعية حياتهم، ودعم مشاركتهم الفاعلة في المجتمع. وعندما تُقدم هذه الخدمات بجودة عالية، فإنّها تُساهم بشكل كبير في تحقيق العديد من الفوائد، تشمل:¹

- تحقيق الاستقرار السياسي والسلم الاجتماعي؛
- مواكبة التطور الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية؛
- تحقيق التنمية المحلية المستدامة؛
- تحقيق التفاعل الإيجابي بين الإدارة المحلية والمواطن وتأمين ثقة المواطن في الدولة وإدارتها؛
- جعل البلدية مؤسسة عصرية تقدم خدمات بتقنيات إدارة الأعمال.

¹ - بوبكر بن عوالي، ألية تحسين وترشيد الخدمة العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في الحقوق، جامعة الشهيد، حمه لخضر الوادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم حقوق 2016 / 2017 ص 23

4- جودة الخدمات العمومية وعلاقتها بتحسين أداء الإدارة العامة.

- تلعب جودة الخدمة العمومية دورا مهما في تحسين الأداء من خلال ضمان أن تلبى هذه الخدمات احتياجات المواطنين وتوقعاتهم عندما تكون الخدمة العمومية عالية الجودة فإنها تؤدي إلى نتائج إيجابية عديدة منها:
- زيادة الإبداع: عندما يتلقى المواطنون خدمة عامة عالية الجودة فإنهم يكونون أكثر استعدادا للمشاركة في المجتمع وتقديم أفكارهم وابداعاتهم وهذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة الابتكار وتحسين جودة الحياة.
 - زيادة رضا المواطنين: عندما يتلقى المواطنون خدمة عامة عالية الجودة فإنهم يكونون أكثر سعادة ورضا عن الحكومة وهذا يمكن أن يكون إلى زيادة الثقة في الحكومة وتعزيز المشاركة المدنية.
 - تحسين الكفاءة: عندما تكون الخدمة العمومية عالية الجودة فإنها تكون أكثر كفاءة هذا يمكن يؤدي إلى توفير المال وتحسين استخدام الموارد.

المطلب الثالث: دور التركيز على النتائج وألية السوق في تحسين الأداء .

تسعى المؤسسات بشكل دائم لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ومن أهم العوامل التي تُساهم في تحسين الأداء التركيز على النتائج واعتماد آلية السوق.

أولاً: التركيز على النتائج

تسعى كل منظمة لتحقيق نوع خاص من النتائج، في حين يبدو أن مبدأ التركيز على النتائج هو معيار واضح إلا أنه معيار غامض حيث يمكن للنتائج أن تكون هدفا متحرك بمعنى أن النتائج التي تعتبر اليوم مهمة قد لا تكون ذات الأهمية في الغد لذا يجب التركيز على النتائج.

1- تعريف التسيير المبني على النتائج:

"إن التسيير المبني على النتائج هو مقارنة في التسيير تعطي الأفضلية للحصول على نتائج بناء على خطة مسبقة مع الإشراف على تنفيذها ومتابعتها وتقييمها. وهو يقوم على مبدأ الالتزام المعد للحصول على نتائج مضبوطة والتي ستكون الموجه لتحديد النشاطات الواجب القيام بها أو ما يسمى بمبدأ السببية القائم على النموذج المنطقي لدراسة العلاقة "سبب - أثر" 1

2- العوامل التي أسهمت في التركيز على النتائج.

وهي تتمثل فيما يلي: 2

1- عبد السميع روبينة، التسيير المبني على النتائج أسلوب فعال للانتقال من التركيز على الوسائل في موازنة الدولة إلى التركيز على النتائج، مجلة

أبحاث اقتصادية، جامعة عمر التليجي بالأغواط، العدد 23، 2018، ص151

2- عبد السميع روبينة، مرجع سابق، ص148 (بتصرف)

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- حالات العجز في الموازنات العامة؛
- المشكلات البنوية؛
- اشتداد التنافس؛
- تزايد العولمة؛
- تناقص ثقة الجماهير في الحكومات؛
- تزايد المطالبة بخدمات أفضل وأسرع؛
- المطالبة بالمزيد من المساءلة.

3- نماذج التسيير بالنتائج:

مبدأ التسيير بالنتائج، حيث من الممكن تحديد ثلاثة نماذج رئيسية للتسيير العمومي الحديث:¹

- (أ) - نموذج الكفاءة أو نموذج السوق برز هذا النموذج في بداية 1980 خاصة في بعض البلدان الأنجلوسكسونية، وهو يهدف إلى جعل المؤسسات العمومية أكثر كفاءة بمقارنتها مع تلك التي في القطاع الخاص. هاته الحركة من التسيير العمومي الحديث تضع المفاهيم الاقتصادية للمنافسة، ولأداء الإنتاجية في الوسط على افتراض أن آليات السوق سوف تسمح بتحسين نتائج ومردودية نشاط القطاع العام الذي يعاني في كثير من الأحيان من بعض السبات بسبب عدم وجود ضغوط تنافسية.
- (ب) نموذج اللامركزية، وتقليص الحجم والمرونة: ويهدف إلى الفصل بين الاستراتيجي والتشغيلي لإعادة توزيع مهارات اتخاذ القرارات على المستويات الأقرب إلى العملاء أو إلى الميدان، والغرض الرئيسي هو تمكين المصالح الإدارية من تطوير طريقة للتسيير تتسم بمرونة أكثر، مع ضمان تحقيق اللامركزية في اتخاذ القرارات. مرة أخرى، هدف تحسين.. الأداء يبرز بوضوح، ولكنه قائم هاته المرة على افتراض آخر، وهو مسائلة العاملين في الميدان، في إطار مجال نشاط معين والذي يكون لهم فيه مرونة وحرية في التصرف لتشجيع روح المبادرة.
- (ت) نموذج الجودة أو السعي لتحقيق التميز: مستوحى من نموذج الجودة، يستند هذا النموذج على آليات تنطوي على التعديل في الثقافة التنظيمية بحيث تكون هاته الأخيرة قادرة على توليد مواقف إيجابية اتجاه التعلم والتطور المستمر لتحسين تلبية احتياجات المواطنين المسمون "العملاء". تجدر الإشارة هنا إلى أن هذا النموذج الثالث يؤكد على الأبعاد

1- محمد فرحات، التسيير بالحواصل في القطاع العام، المفهوم وتحديات التطبيق، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة يحي فارس بالمدينة،

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

المتعددة للأداء العمومي، وفقا لأصحاب المصالح" أو " الأطراف المعنية المختلفة " المجهزون على تقييمه، وفي وضع متميز المستفيدون المباشرون من خدمات النشاط العمومي.

3. التسيير بالنتائج وعلاقتها بتحسين أداء الإدارة العامة.

- توفير الدافعية للإنجاز: يُعرّف الدافع للإنجاز بأنه الرغبة الداخلية لدى الفرد في تحمل المسؤولية الكاملة عن أعماله والسعي لتحقيق أهداف محددة، والمثابرة في تجاوز العقبات والتحديات التي تواجهه. يتميز الشخص ذو الدافع العالي للإنجاز بإدراكه لقيمة الوقت، وتخطيطه المستقبلي بفعالية. " يوفر تحقيق النتائج الدافع للأفراد لتحقيق الأهداف مما يؤدي إلى زيادة الالتزامات والجهود المبذولة.
- تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين: تساعد تحقيق النتائج على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين مما يوفر فرصا لتحسين المستمر.
- قياس التقدم: يساعد تحقيق النتائج على قياس التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف مما يسهل الوصول إلى معلومات قيمة يمكن استخدامها لتحسين الأداء .
- زيادة الكفاءة: تساهم تحقيق النتائج في زيادة الكفاءة من خلال دفع الأفراد واستخدام الموارد المتاحة بشكل أكثر فاعلية.
- زيادة الرضا الوظيفي: منح الموظفين احساسا بالإنجاز فعندما تركز على النتائج فإنها تكون أكثر قدرة على رؤية تقدمنا وإنجازاتنا .

ثانيا: آلية السوق

تقوم آلية السوق في الاقتصاد التقليدي بالتنسيق بين الأفراد والمؤسسات الاقتصادية، من خلال نظام الأسعار المطبق في الأسواق حيث يقوم المنتج والمستهلك باستبدال السلع والخدمات وفق قانون العرض والطلب الذي يحدد السعر وفق الكميات المتوفرة التي تلبى حاجات المستهلكين، ولذلك فآلية السعر هي مؤشر للمنتج والمستهلك، للزيادة أو التخفيض من الطلب أو العرض، إلى أن يتحقق وضع التوازن¹.

تؤدي آليات السوق وظيفة جوهرية في تعزيز الأداء الاقتصادي عبر بلوغها مجموعة من الأهداف، من أهمها:

- الاستخدام الأمثل للموارد: تُساعد آليات السوق في توجيه الموارد إلى استخداماتها الأكثر إنتاجية وكفاءة. فإذا كان الطلب على الخدمة مرتفعاً، فإن السعر سيرتفع. هذا يجذب المزيد من المنتجين إلى السوق لإنتاج المزيد من الخدمة وإذا كان هناك فائض من سلعة ما، فإن السعر سينخفض وهذا يُشجع المستهلكين على شراء المزيد من السلعة مما يُقلل من

¹ - نصيرة عريون، دور آليات السوق البيئية في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، نموذج مقترح للتكامل آليات السوق والتنمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، قسم علوم التسيير، 2016/ 2017 ص 69

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

- الفائض، وإذا كانت هناك تكنولوجيا جديدة تسمح بإنتاج سلعة ما بكفاءة أكبر، فإن تكلفة الإنتاج ستخفض. هذا سيؤدي إلى انخفاض سعر السلعة، مما يجعلها أكثر ملاءمة للمستهلكين.
- **تعزيز الكفاءة الإنتاجية:** تساعد آلية السوق في تعزيز الكفاءة الإنتاجية من خلال دفع شركات إلى تحسين منتجاتها وخدماتها وخفض الأسعار على سبيل المثال إذا كانت شركة قادرة على خفض تكاليف إنتاجها فإنها ستكون قادرة على خفض أسعار منتجاتها مما سيزيد الطلب عليها.
 - **تحفيز الابتكار:** تساعد آلية السوق في تحفيز الابتكار من خلال دفع شركات إلى الاستثمار في البحث والتطوير وابتكار منتجات وخدمات جديدة على سبيل المثال إذا كانت شركة قادرة على تطوير خدمة جديدة تلبى احتياجات الزبائن فإنها ستكون قادرة على كسب حصة سوقية.
 - **تقليل التكاليف الإدارية:** تساعد آلية السوق في تقليل التكاليف الإدارية من خلال تسهيل عملية المبادلات التجارية بين المستهلكين على سبيل المثال، يمكن للتجار استخدام الإنترنت للتواصل مع المستهلكين في جميع أنحاء العالم مما يقلل الحاجة إلى السفر والحضور الشخصي.
 - **التنمية الاقتصادية:** يساعد الأداء الاقتصادي الجيد النمو الاقتصادي على سبيل المثال إذا كانت شركة قادرة على توليد أرباحها فإنها ستكون قادرة على الاستثمار في البحث والتطوير وتوسيع أعمالها، مما سيخلق فرص عمل جديدة تؤدي إلى نمو الاقتصاد وتحسين مستوى المعيشة يساعد الأداء الاقتصادي الجيد في تحسين مستوى المعيشة على سبيل المثال، إذا كان الاقتصاد قويا فإن المستهلكين سيكونون قادرين على العثور على وظائف ذات رواتب عالية مما يسمح لهم بشراء السلع والخدمات التي يحتاجونها.

الفصل الأول : الإطار العام لتسيير العمومي الحديث

خلاصة الفصل

تواجه الإدارة العمومية التقليدية تحدياتٍ متزايدة في ظلّ ديناميكيات العصر الحديث، ولذا، برز مفهوم "التسيير العمومي الحديث" كنهجٍ مبتكرٍ يُسعى إلى معالجة هذه التحديات وتحقيق قفزة نوعية في أداء الإدارة من منظور اقتصادي.

ولتطبيق التسيير العمومي الحديث ينبغي الاستفادة من تجارب الدول الناجحة في تطبيق التسيير العمومي الحديث من خلال دراسة أفضل الممارسات وتجارب الدول المتقدمة في هذا المجال، وتبنى النماذج الناجحة ومتكيفة مع الظروف المحلية والاستفادة من الخبرات الدولية في مجال الإدارة والتدريب. بالإضافة إلى تطوير نظم التوظيف والتركيز على جودة الخدمة العمومية من خلال اعتماد معايير شفافة والنزاهة في التوظيف والتركيز على الكفاءات والمهارات وتحسين بيئة العمل، وتعزيز روح الفريق والتركيز على احتياجات المواطنين وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وكذلك التركيز على النتائج واعتماد آليات السوق في تحسين الأداء من خلال تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس، وربط الأداء بالنتائج، ومكافأة الموظفين على إنجازاتهم، واستخدام أدوات قياس الأداء وتقييم النتائج واعتماد آليات السوق في تحسين الأداء، مثل المنافسة والخصخصة. وتطبيق اللامركزية ولكن لكي ينجح التسيير العمومي الحديث، يجب توفر مجموعة من الشروط تشمل:

- التزام سياسي قوي من قبل الحكومة؛
- وجود إرادة حقيقية للتغيير لدى الإدارة العمومية؛
- وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة؛
- وتغيير ثقافة العمل داخل الإدارة.

الفصل الثاني: إمكانية تطبيق التسيير

العمومي الحديث في مديرية الجامعة

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

تمهيد:

شهد التعليم العالي باعتباره أحد أهم القطاعات، اهتمامًا متزايدًا من قبل معظم دول العالم، نظرًا لدوره المحوري في إنتاج المعرفة وتزويد القطاعين الاقتصادي والاجتماعي بالكفاءات المؤهلة اللازمة لتسيير مختلف المنظمات، بات من الملحّ إيلاءها اهتمامًا خاصًا، نظرًا لدورها الجوهرية في المجتمع. ومن هنا، تأتي ضرورة إيجاد طرقٍ وأساليبٍ جديدة لتسيير الجامعة وتحسين أداء إدارتها، بما يساهم في تعزيز كفاءتها وتحقيق رسالتها السامية في نشر العلم والمعرفة وبناء الأجيال. ولذلك، بات من الضروري تسليط ضوء التسيير العمومي الحديث على التعليم العالي وبما أن أي دراسة نظرية لأي موضوع يجب أن ترفق بجانب تطبيقي يوضح مفهوم الدراسة، وسنتطرق في هذا الجانب التطبيقي إلى نفس الخطة بالنسبة للجانب النظري، لكننا سنسقط ما درسناه على أرض الواقع، وهذا من خلال دراسة إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة حيث سنحاول بهذا الفصل تناول النقاط التالية:

- المبحث الأول: جامعة ابن خلدون وهيكلها التنظيمي.
- المبحث الثاني: دور اللامركزية وجودة الخدمة في تحسين أداء مديرية جامعة -تيارت-
- المبحث الثالث: دور المبادئ الأخرى للتسيير العمومي الحديث تحسين أداء مديرية الجامعة -تيارت-

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

المبحث الأول: جامعة ابن خلدون وهيكلها التنظيمي

تُشكل الجامعة من أهم المؤسسات التعليمية التي تُسهم في بناء الحضارات وتطويرها، من خلال إعداد الأجيال القادمة وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للمشاركة في بناء المجتمع

المطلب الأول: لمحة تاريخية والهيكل التنظيمي لجامعة ابن خلدون تيارت

تعد الجامعة إحدى مؤسسات التعليم والتنشئة في المجتمع وأعلى درجات الهرم في نظام التربية والتعليم والطور الأخير والأساسي لتكوين وإعداد الإطارات والتي تعتمد عليها كل الدول في رقيها وازدهارها.

أولاً: نشأة جامعة ابن خلدون - تيارت-

لقد شهد قطاع التعليم العالي والبحث العلمي بولاية تيارت أول انطلاقة بإنشاء مركز جامعي مع الدخول الجامعي 1980-1981 حيث التحق أكثر من 1200 طالبا في سنته الأولى، تم بعد ذلك تحويل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي خلال الموسم الجامعي 1984-1985

المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في: 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت.

وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 07/07/1992 و تم ضم المعهدين و التي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية و الإدارية و المالية ووضعها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة، و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-271 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2001 أنشأت جامعة ابن خلدون تيارت وقد سميت تيمنا باسم مؤسس علم الاجتماع العلامة عبد الرحمن بن محمد ابن خلدون والذي اشتهر بتأليفه لكتاب مقدمة ابن خلدون تمهيدا لكتابه "الضخم العبر"¹

و في سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 25/01/2010 الذي انبثق عنه خلق 06 كليات جديدة و معهد

- كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة؛

- كلية علوم الطبيعة والحياة؛

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

¹ - الموقع الرسمي لجامعة ابن خلدون - تيارت - ، <https://www.univ-tiaret.dz> / 2024/03/22 على الساعة 21:00

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- كلية العلوم الحقوق والعلوم السياسية؛

- كلية الآداب واللغات؛

- كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية؛

- معهد علوم البيطرة.

وفي سنة 2013 تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102 المؤرخ في 14/03/2013 المتضمن إنشاء جامعة تيارت.

والذي انبثق عنه (08) كليات ومعهدين:

- كلية العلوم التطبيقية؛

- كلية علوم المادة؛

- كلية الرياضيات والإعلام الآلي؛

- كلية علوم الطبيعة والحياة؛

- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛

- كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية؛

- كلية الآداب واللغات؛

- معهد علوم البيطرة؛

- معهد التكنولوجيا.

بلغ عدد الطلاب للسنة الجامعية 2023/2024 بـ 25088 طالب وطالبة موزعين على كافة الشعب

والاختصاصات والأطوار والجدول رقم 01 يوضح ذلك بالتفصيل، حيث يقوم بتأطيرهم 1132 أستاذ وأستاذة بمختلف الرتب

كما في الجدول رقم 02.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

الجدول رقم (1-2): عدد الطلبة في كامل الأطوار

عدد الطلبة المسجلين لسنة 2023-2024: بلغ عدد الطلبة لسنة 2023-2024 لجميع الاطوار حوالي: 25088 طالب موزعين على الاطوار كالاتي:

عدد الطلبة في مختلف الاطوار	نوع		المجموع
	إناث	ذكور	
عدد الطلبة السنة 01 ليسانس	4319	2754	7073
عدد الطلبة السنة 02 ليسانس	3470	1609	5079
ليسانس 03 عدد الطلبة السنة	3701	1589	5290
ماستر 01 عدد الطلبة السنة	1978	1299	3277
ماستر 02 عدد الطلبة السنة	2035	1143	3178
عدد الطلبة المسجلين في تخصص الطب	313	99	412
عدد الطلبة المسجلين في تخصص البيطرة	362	417	779
<u>المجموع</u>	16178	9810	25088

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف نيابة الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه

الجدول رقم (2-2): عدد الأساتذة

3- عدد أساتذة جامعة ابن خلدون للسنة الجامعية 2023-2024: بلغ عدد الأساتذة حوالي 1132 أستاذ جامعي

للسنة الجامعية الحالية موزعين كمايلي:

Total général	Les Grades	Nombre des enseignants
1	ASS	
1	E.P.S	
346	أستاذ محاضر ' أ '	
219	أستاذ	
241	أستاذ محاضر ' ب '	
213	أستاذ مساعد ' أ '	
6	أستاذ مساعد ' ب '	
2	أستاذ مساعد ' ب ' متريص (ة) 2022	

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

18	أستاذ مساعد ' ب ' متربص(ة) 2023	
85	أستاذ مساعد ' ب ' متربص(ة) 2023 إدماج	
1132	Total général	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف نيابة الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للجامعة ابن خلدون - تيارت-

يتكون الهيكل التنظيمي للجامعة من مدير الجامعة ونياباته، الكليات، المعاهد والمخابر بالإضافة إلى المصالح المشتركة

للجامعة.¹

أ- (مدير الجامعة ونيابات الجامعة ابن خلدون - تيارت-

مدير الجامعة بصفته المسؤول الأول فهو يأتي في قمة الهرم الإداري للجامعة يليه مدراء نيابات الجامعة.

1. مدير الجامعة:

يتولى مدير الجامعة مسؤولية الإدارة التنفيذية للجامعة، ويتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي. ويشكل مدير الجامعة القائد الأعلى للجامعة، ويُنَاط به مسؤولية تحقيق أهدافها الاستراتيجية في المجالات الأكاديمية والإدارية والمالية.

من أهم مهامه:

- تحديد جميع سياسات الجامعة وإجراءاتها واعتمادها؛
 - مراجعة السياسات الإدارية والأكاديمية العامة للجامعة بناءً على توجيهات وزير التعليم العالي والبحث العلمي؛
 - ضمان التوافق بين رسالة الجامعة العلمية والثقافية واحتياجات البحث العلمي؛
 - الإشراف على جميع أنشطة الجامعة وتسييرها بكفاءة وفعالية؛
 - تمثيل الجامعة في مختلف المحافل والمؤتمرات العلمية؛
- يُخضع مدير الجامعة للمحاسبة من قبل وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

¹ - معسكري الجيلالي، مقابلة مع رئيس مصلحة الإحصاء

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

2. نيابات المديرية: تتكون من أربع نيابات وهي كالتالي:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج تضم المصالح التالية: مصلحة التعليم والتربصات والتقييم وكذا مصلحة الشهادات والمعدلات، مصلحة التكوين لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي ومصلحة التكوين المتواصل.
- نيابة مديرية الجامعة للتعليم العالي للطور الثالث، التأهيل الجامعي والبحث العلمي والدراسات العليا والتدرج.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والتوجيه والاستشراف.
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتظاهرات العلمية والتعاون.

ب- (كليات ومعاهد ومخابر جامعة ابن خلدون - تيارت-

يختلف الهيكل التنظيمي للجامعة من جامعة لأخرى وتتضمن جامعة ابن خلدون على العديد من الكليات بالإضافة للمعاهد ومخابر البحث العلمي وهي كالتالي:

1- الكليات والمعاهد المكونة لجامعة ابن خلدون تيارت: تضم ثمن كليات ومعهد وثلاث ملاحق وهي كالتالي:

- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛
- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية؛
- كلية الحقوق والعلوم السياسية؛
- كلية الأدب واللغات؛
- كلية علوم الطبيعة والحياة؛
- كلية العلوم التطبيقية؛
- كلية علوم المادة؛
- كلية الرياضيات والإعلام الألي؛
- معهد العلوم البيطرية؛
- ملحقة السوق؛
- ملحقة قصر الشلالة.
- ملحقة الطب.

2- مخابر البحث العلمي: بالإضافة إلى الكليات والمعهد والملحقتين تحتوي جامعة ابن خلدون على 26 مخبر

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

الجدول رقم (3-2): مخابر البحث العلمي

الرقم	كلية	مخبر
1	علوم الطبيعة و الحياة	فيزيولوجية النباتات المطبقة على الزراعة خارج التربة
2	علوم الطبيعة و الحياة	الإعلام الجغرافي الألي و التنمية المستدامة
3	علوم الطبيعة و الحياة	الزراعة، تكنولوجيا حيوية وتغذية في المناطق الشبه الجافة
4	علوم الطبيعة و الحياة	مخبر البيولوجية الجزئية و الخلوية
5	علوم المادة	الهندسة الفزيائية
6	علوم المادة	التركيب و الحفز الكيميائي
7	العلوم التطبيقية	الهندسة الكهربائية و البلازما
8	العلوم التطبيقية	الهندسة الطاقوية و هندسة الإعلام الألي
9	العلوم التطبيقية	التكنولوجيات الصناعية
10	العلوم التطبيقية	المواد و الهياكل
11	الآداب و اللغات	الدراسات النحوية و اللغوية بين التراث و الحداثة في الجزائر
12	الآداب و اللغات	اللغات و التخيلات و الإبداع الأدبي
13	الآداب و اللغات	الخطاب الحجاجي، أصوله و مرجعيته و أفاقه في الجزائر
14	الحقوق و العلوم السياسية	تشريعات حماية النظام البيئي
15	الحقوق و العلوم السياسية	البحث و الاستشراف في الدراسات السياسية المقارنة
16	الحقوق و العلوم السياسية	الدراسات القانونية
17	الحقوق و العلوم السياسية	مخبر الأنظمة البديلة للتقاضي
18	معهد علوم البيطرة	الصحة و الأمراض الحيوانية
19	معهد علوم البيطرة	تحسين منتوج السلالات الحيوانية المحلية
20	معهد علوم البيطرة	تناسليات حيوانات المزرعة
21	الرياضيات و الإعلام الألي	الإعلام الألي ورياضيات
22	الرياضيات و الإعلام الألي	مخبر البحث في الذكاء الإصطناعي و الأنظمة
23	العلوم الانسانية و الاجتماعية	الدراسات التاريخية و الاثرية في شمال إفريقيا
24	العلوم الانسانية و الاجتماعية	الدراسات الفلسفية و قضايا الإنسان و المجتمع في الجزائر
25	العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
26	العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير	مخبر تطوير الاقتصاد الريفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف نيابة الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

ج- (البنى التحتية التعليمية والإقامات الجامعية

- المدرجات: القدرة التعليمية: 12 110؛
- قاعات التدريس /اعمال موجهة/اعمال تطبيقية/ القدرة التعليمية: 13 910؛
- المخبر /القدرات التعليمية: 2 680؛
- مخابر اللغات: القدرات التربوية: 360؛
- قاعة الكمبيوتر / الإنترنت: القدرة التعليمية: 940؛
- قاعات المؤتمرات / القاعة: القدرة التعليمية: 1 380؛
- قاعات الرسم: القدرات التعليمية: 173؛
- قاعة / ورشات المشاريع: السعة التعليمية: 225؛
- مكتبة / قاعة القراءة: سعة التدريس: 6 936؛
- السمعي والبصري، مركز الكمبيوتر، قاعات الإنترنت: القدرات التعليمية: 329؛

الإقامات الجامعية؛

- الإقامات الجامعية: DOU؛
- قدرة استيعاب الإقامات الجامعية: DOU؛
- قدرة استيعاب المطاعم الجامعية: DOU؛
- المنح الدراسية: DOU.

د- (المصالح المشتركة

تتمثل المصالح المشتركة التي تكون الجامعة في:

1. المكتبة المركزية: تتوفر على حوالي 13000 عنوان و65000 نسخة حسب إحصائيات السنة الدراسية 2024/2023، مع العلم أن جل الكليات البيداغوجية بها مكتبات خاصة، كما تضم المكتبة المركزية المصالح التالية
 - مصلحة الاقتناء؛
 - مصلحة المعالجة؛
 - مصلحة البحث الببليوغرافي؛
 - مصلحة التوجيه.
2. مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
3. مركز التعليم المكثف للغات.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

4. مركز الطبع والسمعي البصري.

5. بهو التكنولوجيا: هيكل بيداغوجي يقوم فيه الطلبة بالأعمال الموجهة والتطبيقية في ميدان التكنولوجيا ويضم الورشات التالية:

- التصنيع والتحويل؛
- ورشة القياس ورشة القوالب؛
- ورشة المعالجة الحرارية؛
- ورشة اختبار المواد؛
- ورشة ميكانيك السوائل؛
- ورشة الحرارة والتحويل الطاقوي؛
- مكتب للدراسات.

المطلب الثاني: الإدارة والتسيير في جامعة ابن خلدون - تيارت-

تشكل الإدارة عنصرًا جوهريًا لنجاح أي منظمة، سواء كانت مؤسسة اقتصادية أو تعليمية أو غيرها، وتعدّ الإدارة الفعالة ضرورة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، ورفع مستوى الأداء، وتعظيم الاستفادة من الموارد المتاحة. حيث تسعى الجامعة، كباقي المؤسسات، إلى تحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتوفرة، ولذلك تُولي الجامعة اهتمامًا كبيرًا بتطوير قدراتها الإدارية وتعزيز كفاءة ممارستها في مختلف المجالات.

أولاً: مجلس الإدارة والمجلس العلمي

المجلس هو الهيئة العليا في الجامعة وله دور حيوي في إدارة وتسيير أعمالها، وتحتوي الجامعة على مجلسين، مجلس الإدارة والمجلس العلمي.¹

1 مجلس الإدارة:

يضم مجلس الإدارة ممثلين عن مختلف أطراف الجامعة برئاسة ممثل لوزير التعليم العالي والبحث العلمي. وتشمل عضوية المجلس ممثلين عن وزارات مختلفة، وأعضاء من هيئة التدريس، وممثلين عن الموظفين الإداريين والتقنيين، وممثلين عن الطلبة كما يضم المجلس أعضاء استشاريين مثل عمداء ونوابهم والأمين العام ومسؤول المكتبة، وبالإضافة إلى ذلك يمكن دعوة أي شخص يمكن أن يساهم في عمل المجلس.

¹ - مقابلة شخصية مع مدير نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

مهام المجلس:

- إعداد مشروع ميزانية الجامعة وحساباتها؛
- مناقشة التقرير السنوي للميزانية؛
- مراجعة مشروع خطة إدارة الموارد البشرية؛
- تقديم مقترحات برامج التبادل العلمي الدولي والبحث العلمي؛
- مراجعة الحصيلة السنوية حول التكوين والبحث في الجامعة؛
- مناقشة اتفاقيات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية؛
- مراجعة القانون الداخلي للجامعة.

المجلس العلمي:

يُشكل المجلس العلمي هيئة استشارية متخصصة تضم نخبة من الكفاءات العلمية والتربوية في الجامعة. يضم المجلس في عضويته كلاً من مدير الجامعة، وعمدائها، ونوابهم، ورؤساء المجالس العلمية للأقسام، ومديري وحدات البحث، بالإضافة إلى إمكانية دعوة أي شخص ذي خبرة مختصة للمشاركة في مداورات المجلس.

مهام المجلس العلمي:

- تقديم الاستشارات والتوصيات بخصوص الخطط السنوية للتدريب والبحوث العلمية، وذلك ضماناً لتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية ورسالتها العلمية؛
- تحديد الميزانيات المخصصة لاقتناء المؤلفات العلمية والتقنية، مع الحرص على توجيهها بشكل أمثل لخدمة العملية التعليمية والبحثية؛
- توجيه برامج الشراكة الجامعية والتبادل العلمي مع مختلف مكونات المنظومة الاجتماعية والاقتصادية، تعزيزاً للتعاون والتكامل بين الجامعة والمجتمع؛
- تنظيم ميزان التدريس والبحوث العلمية، بما يُحقق التوازن بين مختلف المهام الأكاديمية، ويضمن توفير بيئة مناسبة للتعليم والبحث؛
- دراسة تقارير الأنشطة العلمية والبيداغوجية، تقييماً لمدى تحقيقها للأهداف المرجوة، ووضع خطط التطوير والتحسين المستمر.

دور المجلس العلمي:

- يُمثل المجلس العلمي بوصلة علمية ترشد الجامعة في مسارها الأكاديمي، من خلال رسم الخطط الاستراتيجية وتقديم الاستشارات والتوصيات المدروسة؛

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- يُساهم المجلس في ضمان التميز العلمي للجامعة من خلال إعداد خطط سنوية للتدريب والبحوث العلمية تُراعي المعايير العالمية وتُلبي احتياجات المجتمع؛
- يُدير المجلس الميزانيات المالية المخصصة للجامعة بكفاءة وفعالية، بما يُحقق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة؛
- يُعزز المجلس التعاون بين الجامعة والمجتمع من خلال برامج الشراكة والتبادل العلمي، مما يُثري العملية التعليمية والبحثية ويُساهم في خدمة المجتمع؛
- يُنظم المجلس ميزان التدريس والبحوث العلمية لضمان تحقيق أفضل النتائج، من خلال توفير بيئة مناسبة للتعلم والبحث، وتشجيع الابتكار والإبداع؛
- يُقيّم المجلس الأنشطة العلمية والبيداغوجية لضمان استمرارية التطوير والتحسين، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط للارتقاء بالأداء العلمي للجامعة.

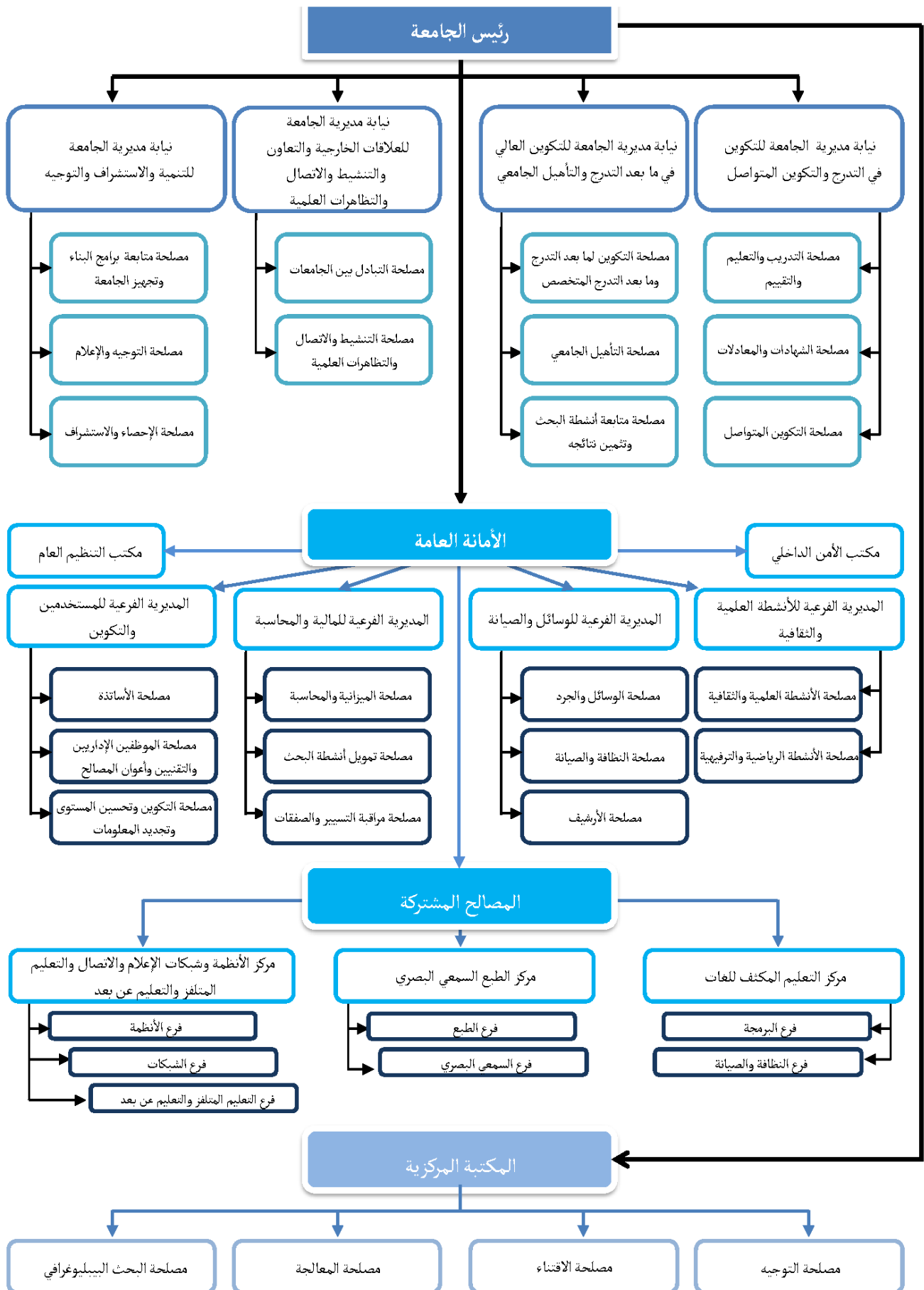
ثانياً: الأمانة العامة:

- تُشكل الأمانة العامة الجهاز التنفيذي للجامعة، وتقع تحت مسؤولية الأمين العام، الذي يُعدّ المسؤول الأول عن الإدارة والتشغيل والهياكل الإدارية والمالية للجامعة. وتتضمن مهامها الرئيسية ما يلي:
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة: تتولى الأمانة العامة مسؤولية إدارة وتنظيم مسار موظفي الجامعة، من خلال وضع وتنفيذ اللوائح والأنظمة المتعلقة بالتوظيف والتدريب والتطوير المهني، مع احترام صلاحيات الكليات والمعاهد في هذا المجال؛
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعتها وتنفيذها: تلعب الأمانة العامة دوراً محورياً في إعداد مشروع ميزانية الجامعة، بالتعاون مع مختلف الجهات المعنية، وتضمن متابعة تنفيذها بدقة وفعالية؛
 - ضمان تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث: تُسهّم الأمانة العامة في دعم البحث العلمي من خلال ضمان تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث، وفقاً للخطة والبرامج المعتمدة؛
 - برمجة الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة وترقيتها: تُشرف الأمانة العامة على تنظيم وبرمجة الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للجامعة، وتعمل على تنمية وتطوير هذه الأنشطة بما يُثري الحياة الجامعية ويُعزز مهارات الطلاب وقدراتهم؛
 - السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة: تضطلع الأمانة العامة بمسؤولية ضمان سير المصالح المشتركة للجامعة، بما يشمل الخدمات الإدارية والفنية، وتوفير بيئة أكاديمية آمنة ومواتية للتعليم والبحث العلمي؛
 - متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة: بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي، تُساهم الأمانة العامة في ضمان الأمن داخل الجامعة، وتُتابع تنفيذ خطط الأمن الداخلي، وتُعزز التعاون مع مختلف الجهات المعنية لضمان سلامة وحماية جميع أفراد المجتمع الجامعي؛

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة: تُحافظ الأمانة العامة على الأرشيف والوثائق الخاصة بمديرية الجامعة، وتُنظّمها وتُصنّفها بطريقة علمية تضمن سهولة الوصول إليها والاستفادة منها؛
- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة: تُشرف الأمانة العامة على سير عمل مكتب تنظيم الجامعة، وتُقدم له الدعم اللازم لضمان إنجاز مهامه بفعالية. كما تشمل الأمانة العامة الهياكل التالية:
 - 1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** تضم المصالح التالية:
 - مصلحة الأساتذة؛
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات؛
 - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
 - 2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة:** تضم المصالح الآتية :
 - مصلحة الميزانية والمحاسبة؛
 - مصلحة تمويل أنشطة البحث؛
 - مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.
 - 3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة:** تشمل المصالح التالية:
 - مصلحة الوسائل والجرد؛
 - مصلحة النظافة والصيانة؛
 - مصلحة الأرشيف.
 - 4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:** تضم المصالح التالية:
 - مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية؛
 - مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.
 - 5- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد:** يتكفل هذا المركز باستغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها واستغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية ومشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها بالاستعانة بالدعم التقني للتصميم وانتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي والتعليم عن بعد ويشمل الفروع الآتية :
 - فرع الأنظمة؛
 - فرع الشبكات؛
 - فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
 - 6- مركز التعليم المكثف للغات:** يستقبل الطلاب من داخل الجامعة وخارجها ممن يأملون في تحصيل مستوى عالي في تعلم اللغات، العربية، الفرنسية، الإنجليزية، الألمانية والإسبانية .

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسير العمومي الحديث في مديرية الجامعة



الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

المبحث الثاني: دور اللامركزية وجودة الخدمة في تحسين أداء مديرية جامعة -تيارت-

تلعب الجامعة دوراً هاماً في المجتمع، فهي مصنعٌ لتخريج الأجيال القادمة ومركزاً للبحث العلمي، ومحركاً للتنمية والتطور. ولذلك، فإنَّ حسن إدارتها يُؤثِّر بشكلٍ مباشر على جودة التعليم والبحث العلمي، وبالتالي على مستقبل المجتمع ككل. فمن خلال الجامعة يتم إعداد الطلاب لسوق العمل، وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة للنجاح كما تُساهم الجامعة في نشر الثقافة والمعرفة، وتعزيز الوعي المجتمعي، ودعم القيم الإنسانية، ولذلك فإنَّ حسن إدارة الجامعة يُعدُّ مسؤولية كبيرة تقع على عاتق القائمين عليها، ويجب أن تهدف هذه الإدارة إلى تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية، بما يُتيح للجامعة تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: اللامركزية في مديرية الجامعة ابن خلدون -تيارت -

لا يوجد بلد في العالم اليوم يطبق اللامركزية بشكل كامل في الإدارة التعليمية، لكن جميع الدول تعتمد على مزيج من المركزية واللامركزية بنسب متفاوتة، حيث يُعدُّ التحول من النموذج المركزي إلى النموذج اللامركزي عملية معقدة تتطلب إعادة النظر في العديد من عناصر المنظومة التعليمية، بما في ذلك الهيكل التنظيمي أي إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات المركزية والمحلية.

أولاً: مميزات الهيكل التنظيمي في مديرية الجامعة.

- وفرة الإمكانيات المادية والبشرية؛
- يوفر بيئة مستقرة ومنظمة؛
- ضمان سيطرة الإدارة العليا على جميع المستويات من خلال التسلسل الهرمي؛
- الاستقلالية في الإدارة المالية؛
- إصدار قوانين وتشريعات؛
- تحديد المسؤوليات والمهام للمستويات المختلفة للإدارة التعليمية؛
- تدريب الكفاءات القيادية على الإدارة اللامركزية؛
- يحدد ويوضح الأدوار والمسؤوليات؛
- يحسن التنسيق والتواصل بين مختلف الأقسام المنظمة؛
- إصدار قوانين وتشريعات؛
- تكون الإجراءات واضحة؛
- صرامة في القوانين.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

ثانيا : عيوب الهيكل التنظيمي في مديرية الجامعة : والتي تُعيق كفاءة العمل منها¹

- تأخير اتخاذ القرارات حيث تتطلب القرارات الموافقة العديد من الأشخاص مما يعرف استجابة التغيرات وبالتالي إعاقة إنجاز المهام؛
- تضخم هياكل الأجهزة الإدارية وتعدد مستويات التنظيم مما قد يصعب عملية الاتصال الهابطة والنازلة مما قد يؤدي إلى انفصال القمة عن القاعدة وصعوبة عملية الاستشراف والرقابة؛
- كثرة عدد العاملين وعدم انتشارهم الجيد في بعض مستويات الهيكل التنظيمي حيث لا يتم توزيع العمال على مستوى المكاتب أو المصالح حسب المهام بل يتم التوزيع عشوائي غير مدروس؛
- لا تولي سياسة التوظيف في الإدارة العامة أهمية كافية للمؤهلات عند تعيين الموظفين، مع التركيز بشكل أكبر على متطلبات المناصب؛
- تؤدي البيئة التنظيمية الجامدة إلى قلة الإبداع والابتكار لدى بعض الموظفين، مما يخلق شعورًا بالإحباط وعدم القدرة على التأثير على القرارات، وبالتالي انخفاض دافعيتهم ومسؤوليتهم؛
- إهمال التنظيم الغير الرسمي والذي يعد الركيزة الأساسية في الإدارة المعاصرة لذلك يجب البحث عن حلول تُعزز التعاون والابتكار، مثل تبني هيكل تنظيمي أكثر مرونة.

ثالثا: دور اللامركزية في تحسين الأداء في مديرية الجامعة.

إن تطبيق اللامركزية يساعد في تحسين معايير الكفاءة، والشفافية، والمحاسبية، والاستجابة في تقديم الخدمات التعليمية. الاهتمام أكثر بتحفيز الكفاءة وإشراكها في اتخاذ القرارات وتشجيع الإبداع والابتكار بالإضافة إلى تحفيز الموظفين وتقليل التكاليف وتعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة بالإضافة إلى إعطاء المزيد من الحرية للمسؤولين مع تحميلهم المسؤولية.

1- تحسين الكفاءة:

- تسمح اللامركزية للمستويات الدنيا في المنظمة باتخاذ القرارات بشكل أسرع، دون الحاجة إلى انتظار الموافقة من المستوى المركزي؛
- تسهل اللامركزية لمديرية الجامعة للتكيف بشكل أسرع مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وذلك من خلال تفويض السلطة للمستويات الدنيا التي لديها فهم أفضل للاحتياجات المحلية؛

¹ - خديجة علي، مقابلة شخصية مع مسؤولة مصلحة التوجيه والإعلام

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- تتيح اللامركزية لمديرية الجامعة للمستويات الدنيا في المنظمة باتخاذ قرارات أفضل بشأن كيفية استخدام الموارد، وذلك لأنهم على دراية أكبر باحتياجاتهم المحلية.

2- تعزيز الشفافية:

- زيادة مشاركة أصحاب المصلحة: تسمح اللامركزية بمشاركة أصحاب المصلحة المحليين بشكل أكبر في عملية اتخاذ القرار، مما يعزز الشفافية ويساهم في بناء الثقة بين المنظمة والمجتمع؛
- تحسين الوصول إلى المعلومات: تسمح اللامركزية للمعلومات بالوصول لشكل أكثر سهولة للمجتمعات المحلية، مما يعزز الشفافية ويُنصح للمواطنين مساءلة المنظمة عن أداؤها.

3- تحسين المحاسبة:

- وضوح المسؤوليات: تحدد اللامركزية بوضوح من هو المسؤول عن ماذا؟، مما يُسهل على أصحاب المصلحة مساءلة المنظمة عن أداؤها؛
- تعزيز المساءلة: تُمكن اللامركزية من مساءلة المستويات الدنيا في المنظمة بشكل مباشر عن أداؤها، مما يعزز المساءلة ويُقلل من فرص الفساد.

4- تحسين الاستجابة في تقديم الخدمات:

- تسمح اللامركزية للمستويات الدنيا في المنظمة بفهم احتياجات المجتمعات المحلية بشكل أفضل، مما يُمكنهم من تقديم خدمات تلي تلك الاحتياجات بشكل أفضل.
- تسمح اللامركزية للمستويات الدنيا في المنظمة بالاستجابة بشكل أسرع لاحتياجات المجتمعات المحلية، دون الحاجة إلى انتظار الموافقة من المستوى المركزي.
- تُمكن اللامركزية من تخصيص الخدمات لتلبية احتياجات المجتمعات المحلية بشكل أفضل، مما يُحسن من جودة الخدمات المقدمة.

من خلال ما توصلنا إليه أن السلطة تتركز بشكل كبير في يد المدير مما يحد من حرية الكليات والأقسام في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبرامج التعليمية والبحث العلمي والميزانيات والتوظيف وغيرها، بحيث يشعر أعضاء هيئة التدريس والموظفون بالإحباط بسبب قلة المشاركة في صنع القرار.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

المطلب الثاني: جودة الخدمة في مديرية الجامعة

يواجه التعليم الجامعي العديد من التحديات التي تؤثر على جودته، وتحتاج هذه التحديات إلى حلول عاجلة من أجل ضمان حصول الطلاب على تعليم ذي جودة عالية يُلبّي احتياجات سوق العمل.

أولاً: معايير الجودة في التعليم العالي: معايير جودة عضو هيئة التدريس تتمثل معايير الجودة هنا في تأهيل الأساتذة عملياً وسلوكياً وثقافياً ليتمكن من إثراء العملية وفق العملية التعليمية، ويجب الأخذ بعين الاعتبار حجم الهيئة التدريسية وكفائتهم ومساهماتهم في خدمة المجتمع واحترامهم للمتعلمين (الطلبة).¹

- معيار جودة الطالب: تأهيل الطلبة علمياً واجتماعياً وثقافياً ليتمكن استيعاب دقائق المعرفة، مع مراعاة نسبة عدد الطلبة ومتوسط تكلفة الطالب والخدمات المقدمة له ودافعيتهم واستعداداتهم للتعلم.
- معايير جودة المناهج الدراسية: تقوم على أساس أن الطالب هو محور العملية التعليمية، تمكن جودة المناهج من مساعدة الطالب على توجيه ذاته في دراساته وبحوثه، وتكوين شخصيته وتدعيم اتجاهاتهم أو تغييرها وخلق مهارات جديدة لإثراء مهاراتهم وتحصيلهم الدراسي. ويتمثل قياس جودة المناهج في مستواها ومحتواها وأسلوبها وطريقتها وإمكانية تعبيرها عن الواقع، وتتماشى مع المتغيرات التكنولوجية والتطورات المعرفية.
- معايير جودة البرامج التعليمية: يجب أن تتميز البرامج بالشمولية والتكامل والعمق والمرونة لتستوعب التطورات السريعة الحاصلة اليوم في جميع المجالات والغاء الطرق التقليدية في التعليم كالتلقين وحشو أذهان الطلبة بالمعلومات والعمل على جعل الحصص الدراسية أكثر إثارة وحماسة وجعل المتعلم هو محور العملية التعليمية، وإشراكه في تقديم الدروس لتحفيزه على البحث عن المعلومات وتقديمها.
- معايير جودة طرق التدريس وهي ضرورية لتحقيق التكامل في عملية التدريس النظري والتطبيقي وربطها بالواقع (المشاكل البيئية)، ليتمكن الطالب من استيعابها وفهمها وتطبيقها في تجارب حياته.
- معيار جودة تقويم الطلاب على الأساتذة أن ينوعوا في استخدام أساليب تقويم أداء الطلبة، مع التزام الموضوعية الشفافية والعدالة والتدريب المستمر على التقويم والالتزام بالتنوع في اختيار الأساليب، واختيار الأسلوب الأفضل الذي يحدد المستوى الحقيقي للطلاب وقياس مخرجات التعلم كوضع نظام فعال لتقويم أدائهم.

¹ - خديجة، شناف، مراد البخيري معايير ضمان جوده التعليم العالي. عرض لبعض النماذج العالمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي. العدد 24. 2017، ص244

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- معيار جودة العلاقة بين المؤسسة التعليمية والمجتمع: يجب أن تكون المؤسسة التعليمية متفاعلة مع المجتمع وقطاعاته الإنتاجية والخدمية وتلبي حاجاته وقادرة على حل مشاكله، وذلك بوضع تخصصات تخدم سوق العمل.
- معيار جودة الإمكانيات المادية يقوم على توفير المباني وقاعات ومدرجات والتجهيزات، وقدرته على تحقيق الأهداف ومدى استفادة الطلبة من بنوك المعلومات والمكاتب وفضاء الأنترنت، لأن ذلك يؤثر على جودة التعليم من حيث تنفيذ الخطط التي تم وضعها أو البرامج التي تم إعدادها.
- معيار جودة تقييم الأداء : يتحقق من خلال تقييم كل المعايير السابقة لضمان جودة التعليم وتحقيق التقدم والتميز.

ثانيا: التحديات التي تواجه التعليم الجامعي:

- زيادة في إعداد الطلاب دون تحسين نوعية التعليم: أدى قبول أعداد كبيرة من الطلاب إلى تراجع جودة التعليم، دون مواكبة ذلك بتحسينات نوعية في البنية التحتية أو أساليب التدريس؛
- محدودية التمويل: تعاني الجامعة من نقص في التمويل الحكومي، مما يؤثر على قدرتها على تقديم تعليم ذي جودة عالية؛
- فجوة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل: لا تُلبّي برامج التعليم الجامعي دائماً متطلبات سوق العمل، مما يؤدي إلى صعوبة حصول الخريجين على فرص عمل مناسبة؛
- غياب آليات لتقييم وتطوير المناهج الدراسية: تعاني الجامعة من جمود في برامجها الدراسية، مع عدم وجود آليات فعالة لتقييمها وتحديثها بشكل دوري؛
- البطء في استجابة الجامعة للتغيرات: تواجه الجامعة صعوبات في التكيف مع التطورات السريعة في مختلف المجالات، مما يحد من قدرتها على مواكبة العصر؛
- ضعف مرافق الجامعة وقلة الصيانة: تعاني الجامعة من نقص في المرافق والتجهيزات، مع قلة الاهتمام بالصيانة الوقائية والعلاجية؛
- نمطية تقييم الطلاب: تعتمد الجامعة على أساليب تقليدية لتقييم الطلاب، مثل الامتحانات، دون التركيز على مهارات أخرى مثل التفكير النقدي وحلّ المشكلات؛
- قلة تنوع أساليب التدريس: يُستخدم أسلوب المحاضرة التقليدي بشكل كبير في التعليم الجامعي، دون التركيز على أساليب أخرى مثل التعلم النشط والتعلم التعاوني.
- ضعف معايير تقييم الأداء: لا توجد معايير واضحة لتقييم الأداء الإداري والأكاديمي في الجامعة؛
- تدهور المكتبات الجامعية: تعاني المكتبة الجامعية من نقص في الكتب والدوريات، مما يحد من قدرة الطلاب على الوصول إلى المعلومات؛

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- كثرة الأعباء على أعضاء هيئة التدريس : تُعيق الأعباء الإدارية قدرة أعضاء هيئة التدريس على التركيز على البحث العلمي والتدريس بشكل فعا.
- ضعف الأنشطة الطلابية : لا توفر الجامعة فرصًا كافية للطلاب للمشاركة في الأنشطة الثقافية والفنية والرياضية.

ثالثا: دور جودة الخدمة في تحسين الأداء في مديرية الجامعة.

- نلاحظ أن الجامعة لا تتبع معايير التعليم العالي مما يؤدي إلى انخفاض جودة التعليم وبالتالي انخفاض مستوى التحصيل العلمي للطلاب وعدم كفاءة هيئة التدريس لذلك من المهم إنشاء نظام فعال للطلاب وهيئة التدريس.
- فهم احتياجات وتوقعات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين يساعد على تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل وبالتالي يعزز الرضى لديهم ويمكننا من قياس رضا أصحاب المصلحة بشكل دوري.
 - تحديد العمليات غير الفعالة التي تسهل تقديم الخدمات بشكل سريع.
 - تطوير وتنفيذ إجراءات وعمليات جديدة مُحسّن من كفاءة وفعالية تقديم الخدمات.
 - استخدام التكنولوجيا لتحسين الخدمات المقدمة، مثل استخدام أنظمة الحجز الإلكتروني أو تطبيقات الهاتف المحمول.
 - نشر معايير جودة الخدمة على موقعها الإلكتروني أو في أماكن أخرى يمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الوصول إليها.
 - إنشاء نظام للشكاوى يسمح للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين بتقديم شكاوى حول جودة الخدمات المقدمة.
 - يجب على مديريات الجامعة معالجة الشكاوى بشكل فعال واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة الخدمات.
 - على مديريات الجامعة تثقيف أصحاب المصلحة حول معايير جودة الخدمة وأهمية تقديم خدمات عالية الجودة.
 - يتوجب على مديرية الجامعة مكافأة الموظفين وخلق بيئة عمل تُشجع على تقديم خدمات عالية الجودة، مثل بيئة عمل إيجابية وفريق عمل متعاون.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

المبحث الثالث: دور المبادئ الأخرى في تحسين أداء الجامعي.

المطلب الأول: التوظيف التعاقدي في مديرية الجامعة

من المهم أن تُدار الجامعة بكفاءة وفعالية، بما يُحقق أفضل النتائج في مجال التوظيف الجامعي. بتطوير الجامعة وتحسينها، تُمكنها من تحقيق أهدافها في مجال التوظيف الجامعي، وبناء مستقبل أفضل للمجتمع

أولاً: التوظيف في جامعة ابن خلدون:

يُعدّ التوظيف عمليةً جوهريةً لضمان استمرارية ونمو أي منظمة تهدف إلى استقطاب المرشحين الأكثر كفاءةً وخبرةً لملء المناصب الشاغرة، ممّا يُساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية.

1- أنواع التوظيف : التوظيف التعاقدي نوعين¹:

- التوظيف الداخلي: يتمثل في الترقيات ويكون ما على اساس الامتحانات المهنية أو عن طريق الشهادات أو تكون الترقية اختيارية 10 سنوات (الخبرة المهنية).
- التوظيف الخارجي: يُشير التوظيف الخارجي في مديرية الجامعة إلى عملية استقطاب الكفاءات والخبرات من مختلف المؤسسات الأكاديمية لتلبية احتياجاتها من الموظفين في مختلف التخصصات والمجالات؛ ويتم ذلك من خلال إجراء مسابقات توظيف مفتوحة للمتقدمين من مختلف الجامعة والمؤسسات، أو من خلال التعاقد المباشر مع خبراء متخصصين في مجالات محددة.

2- مراحل التوظيف الخارجي

المرحلة الأولى:

- إعلان فتح المسابقة من طرف الإدارة المعنية، أي نشر الإعلان في الصحافة الوطنية لا يشترط الإعلان في الصحافة أقل من الصنف 10 أو في الموقع الرسمي؛
- إيداع ملفات الترشح؛
- دراسة ملفات الترشح من طرف لجنة تقنية؛
- نشر قائمة المترشحين المقبولين؛
- تبليغ المترشحين المقبولين؛

¹ - عبايد فوزية، مقابلة، رئيسة مصلحة مستخدمين

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- استقبال الطعون من المترشحين المرفوضين؛
- استقبال المرشحين المقبولين لإجراء الامتحان.

المرحلة الثانية:

- إجراء الاختبارات الكتابية؛
- تصحيح الاختبارات الكتابية؛
- اجتماع لجنة القبول؛
- اجتماع اللجنة المكلفة بإعلان النتائج النهائية؛
- إعلان النتائج النهائية؛
- نشر محضر الإعلان عن نتائج الاختبارات الكتابية وكشف نقاط الاختبار الشفهي؛
- استدعاء المترشحين الناجحين في الاختبارات الكتابية لإمضاء محضر التنصيب؛
- تنصيب المترشحين الناجحين نهائياً في وظائفهم؛
- إعداد مقررات التعيين أو التوظيف وإرسالها إلى المراقب المالي للتأشير عليها ثم تمضي من طرف مدير الجامعة.

ملاحظات:

- يتم استبدال المترشحين الناجحين الذين لم يستجيبوا للاستدعاء بأول مترشح مسجل في القائمة الاحتياطية.
- يتم إلغاء حق الطعن في بعض المواد المتعلقة بالاختبارات والامتحانات الكتابية.

3- يعتمد التوظيف في مديرية الجامعة على عدة معايير، أهمها:

- التصنيفات: يتم تصنيف المترشحين بناءً على مؤهلاتهم العلمية وخبرتهم العملية.
- المسابقات: يتم تنظيم مسابقات مفتوحة للمترشحين الذين يحققون الشروط المطلوبة.
- الاختبارات: يتم إجراء اختبارات للمترشحين لتقييم مهاراتهم وقدراتهم.
- المقابلات: يتم إجراء مقابلات مع المترشحين الذين حققوا أفضل النتائج في الاختبارات.

4- تلخيص خطوات التوظيف في مديرية الجامعة على النحو التالي:

- الإعلان عن الوظيفة الشاغرة: يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة في الموقع الإلكتروني للجامعة أو في الصحف الوطنية.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- تقديم طلبات التوظيف : يقوم المترشحون بتقديم طلبات التوظيف مع جميع الوثائق المطلوبة.
- فرز طلبات التوظيف : يتم فرز طلبات التوظيف بناءً على الشروط المطلوبة للوظيفة.
- إجراء الاختبارات : يتم إجراء اختبارات للمترشحين الذين حققوا الشروط المطلوبة.
- إجراء المقابلات : يتم إجراء مقابلات مع المترشحين الذين حققوا أفضل النتائج في الاختبارات.
- اختيار المرشح الأنسب : يتم اختيار المرشح الأنسب للوظيفة بناءً على نتائج الاختبارات والمقابلات.

5- التوظيف في مديرية الجامعة بناءً على نوع الوظيفة:

- الوظائف الأكاديمية : يتم التوظيف في الوظائف الأكاديمية بناءً على مؤهلات المرشح العلمية وخبرته في التدريس والبحث العلمي.
- الوظائف الإدارية : يتم التوظيف في الوظائف الإدارية بناءً على مؤهلات المرشح العلمية وخبرته في العمل الإداري.
- الوظائف الفنية : يتم التوظيف في الوظائف الفنية بناءً على مؤهلات المرشح العلمية وخبرته في المجال الفني المطلوب.

6- أمثلة على التصنيفات المستخدمة في التوظيف في مديرية الجامعة:

- المؤهلات العلمية : دكتوراه، ماجستير، ليسانس، بكالوريا.
- الخبرة العملية : خبرة في التدريس، خبرة في البحث العلمي، خبرة في العمل الإداري، خبرة في المجال الفني.

ثانياً: أوجه القصور في التوظيف الدائم ومميزات التوظيف التعاقدية.

1- أوجه القصور في التوظيف الدائم:

- قلة المرونة : يواجه هذا النظام صعوبة في التكيف مع تغيرات احتياجات الجامعة من الموارد البشرية، مما قد يؤدي إلى فائض في بعض التخصصات ونقص في أخرى.
- ارتفاع التكاليف : يتحمل هذا النظام تكاليف مرتفعة، من رواتب ومزايا ثابتة، مما يُحدِّد من قدرة الجامعة على الاستثمار في مجالات أخرى.
- قلة التحفيز : يؤدي ضمان الوظيفة الدائمة إلى قلة تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم.

2- مميزات التوظيف التعاقدي

- المرونة : يُتيح هذا النظام للجامعة التكيف مع تغيرات احتياجاتها من الموارد البشرية، من خلال توظيف موظفين بعقود محدّدة المدة.
- خفض التكاليف : يُساعد هذا النظام على خفض تكاليف التوظيف، حيث لا تُلزم الجامعة بدفع رواتب ومزايا ثابتة للموظفين.
- زيادة التحفيز : يُسهّم هذا النظام في تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم للحصول على عقود جديدة.

— ثالثاً: دور التوظيف التعاقدي في تحسين الأداء في مديرية الجامعة

نلاحظ أن الجامعة لا تطبق مبادئ التسيير العمومي الحديث في مجال التوظيف مما يؤدي إلى انخفاض أدائها لذلك يجب تطبيق لتوظيف التعاقدي لأنه:

- يُتيح للجامعة توظيف موظفين ذوي مهارات محددة لفترات زمنية محددة تتناسب مع احتياجات مشاريعها أو برامجها؛
- يُساعد هذا النظام في سدّ النقص المؤقت في القوى العاملة، مثل تغطية إجازات الموظفين الدائمين أو تنفيذ مشاريع قصيرة المدى؛
- تقليل التكاليف المرتبطة بفائض الموظفين؛
- يُدرك الموظفون التعاقديون أن عقودهم ليست مضمونة، ممّا يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم وتقديم أفضل النتائج لضمان تجديد عقودهم؛
- يساهم في جذب مهارات وخبرات متخصصة قد لا تكون متوفرة لدى الموظفين الدائمين، ممّا يُعزّز كفاءة العمل؛
- تعزيز ثقافة الأداء: يُساهم نظام التوظيف التعاقدي في خلق بيئة عمل تُركّز على الأداء والإنجاز، ممّا يُحفّز جميع الموظفين، سواء الدائمين أو التعاقديين على تقديم أفضل ما لديهم.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

المطلب الثاني التركيز على النتائج في مديرية الجامعة

في ظلّ التنافس المتزايد بين الجامعة، بات من الضروري التركيز على النتائج لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة، يُعدّ هذا النهج الإداري فعّالاً في مختلف المؤسسات، بما في ذلك مديريات الجامعة.

أولاً: مزايا التسيير بالاحتياجات في مديرية الجامعة

يُعد التسيير بالاحتياجات نهجاً إدارياً يُركز على تلبية احتياجات الإدارات والموظفين داخل المؤسسة.

مزايا استخدام هذا النهج في مديرية الجامعة:¹

- يضمن سير العمل بشكل أكثر مرونة: أي توفير الموارد اللازمة التي تتكون من المرافق والتجهيزات وطاقم أكاديمي وإداري مؤهل وخدمات دعم متنوعة بالإضافة إلى تخصيص الموارد بشكل دقيق أي تحديد الاحتياجات الحقيقية ومراقبة استخدام الموارد وتخصيص الموارد المالية والبشرية: يُعزز الشعور بالمسؤولية لدى الإدارات والموظفين، حيث يُصبح كل شخص مسؤولاً عن استخدام الموارد المخصصة له بشكل فعال. استخدام الموارد المالية والبشرية، حيث يُصبح من السهل تتبع كيفية استخدامها.
- يُحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد، حيث يُصبحون على دراية باحتياجات الجامعة وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيقها.
- يمكن أن يقلل المخاطر وذلك من خلال توفير الموارد اللازمة للتعامل مع الأحداث الطارئة.
- يمكن تحسين التواصل بين الإدارات والموظفين، حيث يُصبح من السهل تبادل المعلومات حول احتياجات كل إدارة.

ثانياً: عيوب التسيير بالاحتياجات

يعد التسيير بالاحتياجات نهجاً إدارياً يُركز على تلبية احتياجات الإدارات والموظفين داخل الجامعة. بينما قد يكون هذا النهج مفيداً في بعض الأحيان، إلا أن التركيز المفرط على المدخلات دون الاهتمام الكافي بالمرجعات قد يؤدي إلى نتائج سلبية على الجامعة ككل.²

¹ - زهرة حدو، مقابلة، موظفة في نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

² - كوراك مريم، موظفة في نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- إهدار الموارد: يمكن أن يؤدي التركيز على تلبية احتياجات الإدارات والموظفين دون تقييم دقيق لاحتياجات الجامعة ككل إلى إهدار الموارد المالية والبشرية. على سبيل المثال، قد تُخصص ميزانية كبيرة لشراء أجهزة كمبيوتر جديدة دون تقييم دقيق لاحتياجات الجامعة الفعلية من هذه الأجهزة. قد يؤدي ذلك إلى تراكم الأجهزة غير المستخدمة أو استخدامها بشكل غير فعال. نقص قياس النتائج وتحقيق الأهداف قد يؤدي إلى عدم تحقيق فائدة ملموسة للطلاب أو المجتمع. على سبيل المثال، قد تُخصص ميزانية كبيرة لإنشاء برنامج تعليمي جديد دون قياس تأثيره على تعلم الطلاب أو احتياجات المجتمع قد يؤدي ذلك إلى إهدار الموارد دون تحقيق أي فائدة ملموسة.
- صعوبة تقييم الأداء: اعتماد مؤشرات كمية مثل عدد الموظفين حجم الميزانية، كمية المواد المستهلكة لا يُقدم تقييماً شاملاً للأداء، على سبيل المثال، قد يُشير عدد كبير من الموظفين إلى كفاءة الجامعة، بينما قد يكون هذا العدد مبالغاً فيه ولا يعكس فعالية العمل. صعوبة تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء قد يعيق عملية تحسينه. على سبيل المثال، قد تشير كمية كبيرة من المواد المستهلكة إلى كفاءة الجامعة في استخدام الموارد، بينما قد يكون هذا الاستخدام غير فعال ولا يعكس احتياجات الجامعة الفعلية.
- نقص الشفافية والمساءلة: نقص المعلومات لدى المستفيدين (الطلاب) حول كيفية استخدام الموارد المالية والبشرية قد يؤدي إلى نقص في الثقافة. على سبيل المثال، قد لا يتم نشر معلومات كافية حول كيفية استخدام ميزانية الجامعة، مما قد يثير شكوك الطلاب حول استخدام هذه الموارد صعوبة تحديد المسؤولية عن سوء الأداء قد يعيق عملية المسائلة. على سبيل المثال، قد يكون من الصعب تحديد المسؤول عن إهدار الموارد المالية أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة.
- عدم تحفيز الموظفين: نقص الارتباط بين احتياجات الإدارات والموظفين وأهداف الجامعة قد يؤدي إلى تدني مستوى الإنتاجية وانخفاض الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، قد لا يشعر الموظفون بالمسؤولية عن تحقيق أهداف الجامعة إذا لم يتم ربط احتياجاتهم بأهداف الجامعة. عدم وجود نظام مكافآت يُحفز الموظفين على تحقيق أفضل النتائج قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي.
- عدم مواكبة التطورات الحديثة: التركيز على المدخلات قد يعيق مواكبة التطورات الحديثة في مجال إدارة المؤسسات التعليمية. على سبيل المثال، قد لا تكون الجامعة مستعدة لتطبيق تقنيات جديدة في التعليم إذا كانت تركز بشكل كبير على تلبية احتياجات الإدارات والموظفين. علم وجود نظام لتقييم وتحديث أساليب الإدارة قد يؤدي إلى تخلف الجامعة عن جامعات أخرى تُطبق أنظمة إدارة أكثر حداثة وكفاءة.
- تضارب المصالح: التركيز على احتياجات الإدارات والموظفين قد يؤدي إلى تضارب المصالح مع احتياجات الجامعة ككل. على سبيل المثال، قد تُخصص ميزانية كبيرة لقسم معين دون تقييم احتياجات عدم وجود نظام للحد من تضارب المصالح قد يؤدي إلى استغلال الموارد المالية والبشرية من قبل بعض الإدارات أو الموظفين.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

- بيروقراطية: قد تؤدي عملية تقييم احتياجات الإدارات والموافقة على طلباتها إلى بيروقراطية تعيق عملية اتخاذ القرار وتبطئ سير العمل.
- عدم الاستدامة: قد لا يكون التسيير بالاحتياجات مستداماً على المدى الطويل، خاصة في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية.

— ثالثاً: دور التسيير بالنتائج في تحسين الأداء في مديرية الجامعة

- يلعب التسيير بالنتائج دوراً هاماً في تحسين الأداء في مديرية الجامعة، حيث نلاحظ أن الجامعة لا تتبع التسيير بالنتائج مما يؤدي إلى ضعف الأداء وسوء استخدام الموارد واتخاذ قرارات خاطئة لذلك يجب إتباعه لأنه:
- يُساعد على تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية من خلال ربطها بنتائج محددة، مما يُقلل من الهدر ويُوجّه الموارد نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية؛
- يُساهم في تحقيق نتائج إيجابية، فإنّ ذلك يُؤدّي إلى زيادة الرضى الوظيفي وتحفيز، مما يُساهم في تحسين الإنتاجية والإبداع والولاء للجامعة؛
- يوفر التسيير بالنتائج إطاراً واضحاً لاتخاذ القرارات يعتمد على المعلومات المجمّعة حول النتائج المحقّقة، مما يُساعد على ضمان اتخاذ قرارات سليمة تُلبي احتياجات الجامعة على المدى الطويل؛
- يُشجع تحسين التسيير بالنتائج على التواصل والتعاون بين مختلف أصحاب المصلحة في الجامعة، مما يُساعد على كسر الحواجز وتبادل المعلومات والأفكار بشكل أكثر فعالية.

المطلب الثالث: مبدأ آلية السوق في مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

إن لكل من السوق والجامعة دوراً هاماً في المجتمع. فالسوق يمثل البيئة الخارجية لأي مؤسسة وكذلك للجامعة وهي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب وتحدث فيه عملية تبادل السلع والخدمات، بينما تُعد الجامعة مؤسسة تعليمية تُقدم المعرفة والمهارات للطلاب. وعلى الرغم من اختلاف وظيفتهما، إلا أن هناك علاقة تفاعلية بين السوق والجامعة، حيث تؤثر كل منهما على الأخرى بشكل متبادل.

أولاً: التأثير المتبادل بين تأثير آلية السوق ومديرية الجامعة.

توجد علاقة تفاعلية معقدة ومتعددة الأوجه بين آلية السوق ومديرية الجامعة، حيث تؤثر كل منهما على الأخرى بشكل متبادل، ويشكل من مستمر تهدف هذه العلاقة إلى تحقيق أهداف مشتركة تتمثل في تحسين جودة التعليم وتلبية احتياجات سوق العمل. وتعزيز التنمية الاقتصادية والمجتمعية بشكل عام.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

أ) تأثير آلية السوق على مديرية الجامعة:

تأثر آلية السوق على مديرية الجامعة من خلال مايلي:

1 الطلب على الخريجين:

- تحديد البرامج والتخصصات: تحديد احتياجات سوق العمل من المهارات والخبرات ونوعية البرامج والتخصصات التي تقدمها الجامعة. تلزم آلية السوق الجامعة بتحليل اتجاهات سوق العمل وتوقعاته المستقبلية من أجل تصميم برامج تعليمية تلبي تلك الاحتياجات وتؤهل الطلاب للوظائف المطلوبة.
- تطوير المناهج الدراسية: تلزم آلية السوق الجامعة بتطوير المناهج الدراسية بشكل مستمر لتواكب التطورات المتسارعة في مختلف المجالات، وتضمن تزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة للنجاح في سوق العمل.
- تحديث محتوى البرامج: يجب على الجامعة تحديث محتوى برامجها بشكل دوري ليتوافق مع أحدث التقنيات والمعايير الدولية، وذلك لضمان حصول الطلاب على تعليم ذي جودة عالية تمكنهم من المنافسة بفعالية في سوق العمل العالمي.

2. المنافسة بين الجامعة:

- تحسين جودة التعليم: تشكل المنافسة بين الجامعة حافزا لمديرية الجامعة على تحسين جودة التعليم وخدماتها لجذب المزيد من الطلاب. تلزم آلية السوق الجامعة بتقديم تعليم ذي جودة عالية وبأسعار مناسبة وتطوير برامجها التعليمية بشكل مستمر، وتعزيز سمعتها ومكانتها في السوق التعليمي.
- استقطاب الكفاءات: تلزم آلية السوق الجامعة باستقطاب أفضل الكفاءات من الأساتذة والباحثين، وذلك لضمان تقديم تعليم متميز يلبي احتياجات الطلاب ويتوافق مع معايير الجودة العالمية.
- تطوير البنية التحتية: تلزم آلية السوق الجامعة بتطوير بنيتها التحتية من خلال توفير مرافق حديثة ومجهزة بأحدث التقنيات، وذلك لخلق بيئة تعليمية مناسبة تساهم في تعزيز التعلم والابتكار.

3 تمويل الجامعة:

- الاعتماد على التمويل الخاص: قد تلجأ الجامعة إلى الاعتماد على التمويل الخاص من خلال تقديم الخدمات تعليمية مدفوعة أو برامج تعليمية مستمرة تلبي احتياجات محددة من سوق العمل.
- تنوع مصادر التمويل: تلزم آلية السوق الجامعة بتنوع مصادر تمويلها والبحث عن مصادر تمويل جديدة مثل التبرعات من القطاع الخاص، والاستثمارات في مشاريع البحث العلمي، وتقديم خدمات استشارية للشركات والمؤسسات.
- إدارة الموارد المالية بفعالية: يجب على الجامعة إدارة مواردها المالية بفعالية لضمان الاستغلال الأمثل للأموال المتاحة وتحقيق أهدافها التعليمية والبحثية.

ب) تأثير مديرية الجامعة على آلية السوق:

تأثر مديرية الجامعة على آلية من خلال مايلي:

1. تزويد سوق العمل بالكفاءات

- **خريجون مؤهلون:** تُعد الجامعة مصدرًا رئيسيًا لتزويد سوق العمل بالكفاءات المهنية والخبرات اللازمة للنهوض بالاقتصاد. تساهم الجامعة في توفير القوى العاملة الماهرة والقادرة على الابتكار والتكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة.
 - **تخصصات متنوعة:** توفر الجامعة برامج تعليمية في مختلف التخصصات لتلبية احتياجات سوق العمل المتنوعة.
 - **مهارات عملية:** تركز الجامعة على تعزيز المهارات العملية لدى الطلاب من خلال التدريب العملي وبرامج التعاون مع الشركات والمؤسسات وذلك لضمان قدرتهم على العمل بكفاءة في مختلف المجالات.
- 2. البحث العلمي والتطوير:** تساهم الجامعة في دفع عجلة التقدم العلمي والتكنولوجي.

ثانيا: التحديات والفرص التي تواجه مديرية الجامعة ابن خلدون - تيارت عند تطبيق آليات السوق

تواجه الجامعة يوميا العديد من الفرص التي تعمل على توسيع أفاقها وتساهم في تطويرها وأيضا التحديات التي تمثل عائقا لها وعليه نذكر أهم التحديات والفرص التي تواجه مديرية الجامعة عند تطبيق آليات السوق

أولا: التحديات

1. التأثير على استقلالية الجامعة:

قد يؤدي تركيز الجامعة على احتياجات السوق إلى التأثير على استقلالية الجامعة وتقليل قدرتها على تقديم تعليم نقدي وفكري. قد تضطر الجامعة إلى تقديم برامج تعليمية تلي احتياجات محددة من سوق العمل على حساب برامج تعليمية أخرى ذات قيمة أكاديمية عالية.

قد تفقد الجامعة قدرتها على الابتكار وإجراء البحوث العلمية التي لا تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف السوق.

2. عدم المساواة في التعليم:

قد تؤدي آلية السوق إلى تفاقم مشكلة عدم المساواة في التعليم، حيث قد لا يتمكن الطلاب من ذوي الدخل المنخفض من الالتحاق بالجامعة ذات التكلفة العالية.

قد تركز الجامعة على جذب الطلاب المتميزين من ذوي الدخل المرتفع، مما يهمل الطلاب من ذوي الدخل المنخفض والذين قد يحتاجون إلى التعليم أكثر.

قد تصبح الجامعة مؤسسة تجارية تهدف إلى تحقيق الربح على حساب جودة التعليم وتوفير فرص متساوية للجميع.

3 تجارية التعليم:

قد تؤدي آلية السوق إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تجارية تركز على الربح على حساب جودة التعليم.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

قد تضطر الجامعة إلى تقديم برامج تعليمية تهدف إلى إرضاء احتياجات السوق بدلاً من التركيز على تقديم تعليم ذي جودة عالية يلبي احتياجات الطلاب.

قد تصبح الجامعة أكثر عرضة للتأثيرات الخارجية مثل ضغوط الشركات والمستثمرين، مما قد يؤثر على قراراتها الأكاديمية.

ثانياً: الفرص

1. تحسين جودة التعليم:

يمكن لمديرية الجامعة الاستفادة من آلية السوق لتحسين جودة التعليم من خلال تحليل احتياجات سوق العمل وتصميم برامج تعليمية تلبي تلك الاحتياجات.

يمكن للجامعات التعاون مع الشركات والمؤسسات لتطوير برامج تعليمية تلبي احتياجات محددة من سوق العمل. يمكن للجامعات الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين جودة التعليم وتقديم خدمات تعليمية مبتكرة تلبي احتياجات الطلاب.

2 - زيادة فرص التمويل:

يمكن لمديرية الجامعة الاستفادة من آلية السوق لزيادة فرص التمويل من خلال جذب تبرعات من القطاع الخاص وتقديم خدمات تعليمية مدفوعة.

يمكن للجامعة الاستثمار في مشاريع بحثية تساهم في تحقيق عائد مادي على الاستثمار.

يمكن للجامعة التعاون مع الشركات والمؤسسات لتطوير مشاريع بحثية مشتركة.

3. - تعزيز الابتكار:

يمكن لمديرية الجامعة الاستفادة من آلية السوق لتعزيز الابتكار من خلال التعاون مع الشركات والمؤسسات لتطوير منتجات وخدمات جديدة.

يمكن للجامعة تشجيع الطلاب على إنشاء مشاريعهم الخاصة من خلال برامج حاضنات الأعمال وبرامج ريادة الأعمال.

يمكن للجامعة الاستثمار في أبحاث علمية تساهم في تحقيق تقدم تقني.

4 - توسيع نطاق الوصول إلى التعليم:

يمكن لمديرية الجامعة الاستفادة من آلية السوق لتوسيع نطاق الوصول إلى التعليم من خلال تقديم برامج تعليمية عبر الإنترنت مدفوعة.

يمكن للجامعة التعاون مع مؤسسات تعليمية أخرى لتقديم برامج تعليمية مشتركة.

يمكن للجامعة تقديم برامج تعليمية قصيرة الأجل تُركز على مهارات محددة مطلوبة في سوق العمل.

ملاحظة: تختلف هذه التحديات والفرص بشكل كبير من بلد لآخر اعتماداً على النظام التعليمي والسياسات الحكومية.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

ثالثا: دور آليات السوق في تحسين الأداء مديرية جامعة ابن خلدون- تيارت-

يمكن أن تحصل مديرية الجامعة على العديد من الفوائد من تطبيق آليات السوق، منها:

1. تحسين كفاءة استخدام الموارد:

تستطيع الجامعة تخصيص الموارد المالية والبشرية بشكل أكثر كفاءة من خلال استخدام آليات السوق، مثل تحديد الأسعار بناء على الطلب والعرض.

يمكن للجامعة استخدام التكنولوجيا بشكل أفضل لتحسين كفاءة العمليات، مثل استخدام أنظمة إدارة التعلم عبر الإنترنت.

2. تعزيز الابتكار:

- تستطيع الجامعة تشجيع المنافسة بين البرامج الأكاديمية والخدمات المقدمة من خلال استخدام آليات السوق، مما يؤدي إلى تحسين جوده هذه البرامج والخدمات.

- يمكن للجامعة جذب الموارد الجديدة من خلال استخدام آليات السوق، مثل التبرعات من القطاع الخاص.

3. تحسين جودة التعليم:

- الجامعة تلبى احتياجات الطلاب بشكل أفضل من خلال استخدام آليات السوق، مثل تقديم برامج أكاديمية تلبى احتياجات سوق العمل

- يمكن للجامعة تحسين جودة أعضاء هيئة التدريس من خلال استخدام آليات السوق، مثل جذب أفضل الأساتذة من خلال تقديم رواتب تنافسية.

4. زيادة الإيرادات:

- تستطيع الجامعة زيادة رسوم الطلاب من خلال استخدام آليات السوق، مثل تحديد الأسعار بناءً على جودة البرنامج الأكاديمي.

- يمكن للجامعة بيع الخدمات إلى جهات خارجية، مثل خدمات البحث والاستشارات، من خلال استخدام آليات السوق.

الفصل الثاني : إمكانية تطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة

الخلاصة

مما لا شك فيه أن عدم اتباع جامعة ابن خلدون لتسيير العمومي الحديث له تأثير إيجابي وسلب في نفس الوقت، حيث يتمثل تأثير الإيجابي في الحفاظ على الوقت الراهن أن يتم الحفاظ على الوضع الراهن افضل من المخاطرة بالتغيير حيث يمكن أن يكون التغيير غير ناجح والخوف من المجهول أو الشعور بالرضا عن الوقت وأيضا تقليل التكاليف حيث يكون تطبيق تسيير العمومي الحديث مكلفا في البداية خاصة اذا كانت هناك حاجة إلى تغيير البنية التحتية أو تدريب الموظفين وقد لا تتوفر الموارد المالية اللازمة لتطبيق التسيير العمومي الحديث في مديرية الجامعة. وأخر ميزة تتمثل في تجنب الصراعات حيث قد يؤدي تطبيق التسيير العمومي الحديث إلى صراعات بين الإدارة والموظفين خاصة إذا لم يتم إشراكهم في عملية التغيير، وقد تكون هناك مقاومة للتغيير من قبل بعض الموظفين الذين يفضلون العمل بالطريقة القديمة، وقد تخشى جامعة ابن خلدون أن يؤدي تطبيق التسيير العمومي الحديث إلى زعزعة الاستقرار الداخلي، أما الجانب السلبي فيتمثل في انخفاض الأداء أي البطء في إنجاز المعاملات مما يؤثر على رضا الطالب والموظفين وعدم اتباع مبادئ الشفافية والمساءلة وقد يؤدي إلى خسائر مالية أو ضرر بسمعة المؤسسة ويؤثر على قدره الجامعة على مواكبة التطور والتحديات، وأيضا يؤدي عدم اتباع مبادئ المشاركة والتحفيز في انخفاض دافعية الموظفين مما يؤثر على جودة العمل وضعف التواصل بين الإدارة والموظفين مما قد يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم التقدير وعدم الرضا عن العمل وغياب فرص التطور مما يشعر الموظفين بالملل والروتين. وأخيرا فقدان التنافسية حيث تصبح الجامعة التي تتبع التسيير العمومي الحديث غير قادرة على مواكبة الجامعة الأخرى التي تتبع هذا النهج مما يؤثر إلى فقدان تنافسيتها.

خاتمة

التسيير العمومي التقليدي أصبح لا يلبي المتطلبات المتسارعة في الدول الحديثة حيث تحتل قضايا إصلاح القطاع العمومي الصدارة بالاهتمامات الباحثين والمختصين ويعني ذلك أن العديد من دول العالم بدأت في التخلي عن الأسلوب البيروقراطي التقليدي في كثير من المنظمات العمومية لصالح التسيير العمومي الحديث لذا يتوجب علينا الاستفادة من تجارب بعض الدول في هذا المجال. حيث يعتبر التسيير العمومي الحديث ثورة في التسيير إذ يطمح لتوجيه البنود نحو تحقيق الفاعلية في تقديم الخدمات واستغلال الموارد المتاحة وهو بهذا فهو يهدف في ظل القوانين واللوائح المطبقة الى التوجه نحو المنطق الاقتصادي فهو يعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات كما يسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال التركيز على النتائج ومواكبة سوق العمل، وأيضاً لاعتماده مبدأ التعاقد الوظيفي الذي يساهم في تقليل التكاليف وبتيح اكتشاف خبرات ومؤهلات تتناسب مع كل مشروع. اختلفت طرق تطبيق مبادئ تسيير العمومي الحديث في القطاعات العمومية. إذ لا يوجد نموذج سائد للإدارة في العالم ما يعني ان التنوع لا يزال قائماً ل وهذا ما يؤكد ان تبني التسيير العمومي الحديث سيلبي احتياجات الإدارة المعاصرة. إلى أن الجامعة تعد إحدى مرافق القطاع العام ويمثل أساس أي دولة فإنه أصبح من الضروري الاهتمام بيها وذلك لتحقيق رسالتها السامية في نشر العلم والمعرفة، وتخريج كوادر بشرية مؤهلة قادرة على المساهمة في مختلف مجالات التنمية.

اختبار فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى التي تنص على** "يتم التوجه نحو تبني تطبيق التسيير العمومي الحديث نظراً لما يقدمه من ميزات هامة تساهم في تحسين الإدارة بشكل كبير". وقد تحققت هذه الفرضية حيث أظهرت نتائجنا أن تطبيق التسيير العمومي الحديث قد أدى إلى تحسين كبير في كفاءة الإدارة وفعالية الخدمات المقدمة. يمكن تفسير ذلك من خلال المميزات التي يقدمها التسيير العمومي الحديث، مثل تحسين سير العمل وزيادة الشفافية".
- **الفرضية الثانية التي تنص على:** "تساهم اللامركزية وجودة الخدمة في تقديم أداء جيد في قطاع التعليم العالي". وقد تحققت هذه الفرضية حيث وجدت دراستنا أن الجامعة التي تطبق مبادئ اللامركزية وتوفّر خدمات عالية الجودة تتميز بأداء أفضل حيث. "يمكن تفسير ذلك من خلال أن اللامركزية تسمح للجامعات باتخاذ قرارات أكثر استجابة لاحتياجاتها الخاصة بينما تؤدي جودة الخدمة إلى تحسين رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس
- **الفرضية الثالثة التي تنص على** "يؤدي توظيف التعاقد إلى انخفاض أداء قطاع التعليم العالي بشكل عام". لم تحقق هذه الفرضية حيث أظهرت دراستنا أن التوظيف التعاقد في قطاع التعليم العالي لا يؤثر سلباً على الأداء العام للقطاع، كما كان يُفترض. يمكن تفسير ذلك من خلال استخدام التعاقد بشكل مدروس لتوظيف ذوي الخبرة والكفاءات العالية، أو قد تعود إلى عوامل أخرى لم يتم التطرق إليها في دراستنا".
- **الفرضية الرابعة التي تنص على** "يعد تحقيق التوازن بين آلية السوق واحتياجات الجامعة أمراً ضرورياً لضمان تحقيق أداء جيد". وقد تحققت هذه الفرضية حيث أظهرت دراستنا أن المبالغة في التركيز على احتياجات سوق العمل قد يؤدي إلى

إهمال الاحتياجات المؤسسية، مثل تحديث المناهج الدراسية أو الاستثمار في البنية التحتية، بينما قد يُؤدى التركيز المفرط على احتياجات المؤسسات إلى تراجع القدرة على المنافسة في سوق العمل، مثل عدم مواكبة التطورات التكنولوجية أو احتياجات الطلاب".

النتائج

مكتنتا الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من استخلاص النتائج التالية:

- يعاني التسيير العمومي التقليدي من جمود أساليب العمل، مما يؤدي إلى قلة الإنتاجية وتراجع الكفاءة؛
- تعد البيروقراطية وتعقيد الإجراءات من أهم عوائق التسيير العمومي التقليدي، مما يؤدي إلى إطالة أمد المعاملات وإحباط المواطنين؛
- يعاني التسيير العمومي التقليدي من ضعف جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يؤدي إلى عدم رضاهم؛
- يُعاني التسيير العمومي التقليدي من غياب الابتكار، مما يؤدي إلى جمود العمل وتراجع التقدم؛
- التسيير العمومي الحديث يلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات العمومية؛
- تحسين اللامركزية في التسيير العمومي الحديث يساعد على زيادة المرونة وزيادة رضا العملاء؛
- تحسين جودة الخدمة العمومية يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين (قياس التقدم)؛
- يساعد التوظيف التعاقد في التسيير العمومي الحديث على تقليل التكاليف وزيادة المرونة؛
- تحقيق النتائج يساعد في زيادة الكفاءة وتحسين الرضا الوظيفي؛
- تلعب آلية السوق دوراً هاماً في تحسين الأداء من خلال توفير حوافز قوية للإنجاز وتوجيه الموارد نحو المجالات التي تتطلب تحسناً؛
- التركيز على النتائج: ركيزة أساسية لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة؛

التسيير المبني نتائج يعزز الالتزام والجهود المبذولة

التوصيات والاقترحات:

- وانطلاقاً من هذه النتائج التي توصلنا إليها يمكن اقتراح مجموعة من التوصيات التي نراها مناسبة من أجل تحسين أداء جامعة ابن خلدون وتمثل هذه التوصيات فيما يلي:
- من المستحسن اعتماد أسلوب الإدارة بالنتائج، حيث يتم التركيز على قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف بدلاً من التركيز على المراحل الإجرائية؛

- ضرورة عقد شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص والمؤسسات البحثية لدعم برامج الجامعة وتحسين جودة التعليم، مع التأكد من التوافق مع أهداف الجامعة ورؤيتها؛
- تحسين كفاءة الإدارة ، ننصح بتحويل تركيزها من المراحل الإجرائية إلى تقييم النتائج ومقارنتها بالأهداف المسطرة؛
- لتحقيق تحول ناجح من أساليب التسيير التقليدية إلى التسيير العمومي الحديث، نؤكد على أهمية التزام القيادة العليا ودعمها الكامل لهذه العملية؛
- توفير بيئة عمل إيجابية وتحفيزية للموظفين. من خلال برامج التدريب والتطوير المهني المستمر، مع التركيز على المهارات القابلة للنقل والتعلم مدى الحياة؛
- لا يمكن أن ينجح التحول إلى التسيير العمومي الحديث بدون دعم والتزام الهيئات العليا في السلطة، لذلك نوصي بمشاركة قوية من جميع المستويات لضمان نجاح هذا التحول؛
- لتحقيق تغير ناجح في سلوكيات الموظفين، نوصي بإجراء حملات توعوية وتدريبية داخل الإدارات المركزية والمحلية لتعريفهم بأبعاد وضرورة التحول إلى أسلوب الإدارة بالنتائج؛
- توفير بيئة تعليمية حديثة وملائمة للطلاب والأساتذة، مع مراعاة معايير الاستدامة وكفاءة الطاقة. تحديث التكنولوجيا المستخدمة في التعليم والبحث العلمي، مع التركيز على التكنولوجيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم عن بعد؛
- لتحسين كفاءة الأداء، نوصي بتحديد أهداف كمية قابلة للقياس ومتابعة مستويات الأداء وتعديلها بشكل دوري؛
- تشجيع المبادرات الطلابية التي تخدم المجتمع، مع تقديم الدعم المادي والمعنوي للطلاب المشاركين فيها.

أفاق البحث:

بعد تناولنا لهذا الموضوع على هذا النحو والتوصل إلى النتائج المذكورة، وكذا تقديم مجموعة من التوصيات، نأمل أننا قد ساهمنا ولو بالشيء اليسير في إثراء الموضوع وتبسيط التسيير العمومي الحديث، والذي يمكن أن يفتح آفاق جديدة لمواصلة البحث ويكون نقطة بداية لدراسات متخصصة في التسيير العمومي الحديث، وبالتالي نقترح بعض المواضيع لاستكمال الدراسة والمواصلة في البحث وهي:

- دراسة دور التسيير العمومي في مكافحة الفساد في التعليم العالي؛
- دراسة دور التسيير العمومي في تعزيز الشفافية والمساءلة في التعليم العالي؛
- دراسة دور التسيير العمومي في تحسين كفاءة استخدام الموارد في التعليم العالي؛
- دراسة دور التسيير العمومي في تعزيز الابتكار في التعليم العالي؛

- دراسة التحديات التي تواجه تطبيق التسيير العمومي في التعليم العالي؛
- دراسة أفضل الممارسات في تطبيق التسيير العمومي في التعليم العالي؛
- دراسة دور التكنولوجيا في تعزيز تطبيق التسيير العمومي في التعليم العالي؛
- دراسة أخلاقيات تطبيق التسيير العمومي في التعليم العالي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المقالات والبحوث العلمية:

- بن عيشي بشير، بن عبید عبد الباسط، التسيير العمومي الإلكتروني: مدخل لمعالجة أزمة التسيير العمومي، مجلة الحقيقة، أحمد دراية أدرار، ال عدد37، 2016.
- انزارن عادل، الإصلاح الإداري من منظور براديغم ما بعد التسيير العمومي الجديد، مجلة الحقوق والعلوم السياسية جامعة عباس لغرور بخنشلة، المجلد 10 العدد 02، 2023.
- بن عيسى ليلي، التسيير العمومي الجديد، المقاربات النظرية والتجارب الواقعية، جامعة بسكرة، مجلة التسيير العمومي، العدد 16، 2007.
- بوطالب أوسامة، متطلبات تبنى تسيير العمومي الجديد من أجل تفعيل التنمية في الجزائر، المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية، جامعة فرحات عباس بسطيف، المجلد 05، العدد 02، 2022.
- روية عبد السميع، التسيير المبني على النتائج أسلوب فعال للانتقال من التركيز على الوسائل في موازنة الدولة إلى التركيز على النتائج، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة عمر التليجي بالأغواط، العدد 23، 2018.
- ساحلي مبروك، الإدارة العامة الجديدة كآلية للإصلاح الإداري والتجارب الدولية، جامعة العربي بن مهيدي- ام البواقي-، مجلة الآداب والعلوم الانسانية، المجلد 16، العدد 04.
- سعدي أسماء، يخلف نسيم، نجاعة الجماعات المحلية ودورها في تجسيد اللامركزية الإدارية، مجلة ضياء للدراسات القانونية، جامعة البيض المجلد 03، ال عدد20، 2022..
- شناف خديجة، بالخيري مراد، معايير ضمان جوده التعليم العالي. عرض لبعض النماذج العالمية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي. العدد 24. 2017.
- عاشور طارق، مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجله أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ال عدد01، 2011.
- عثمانى محمد عبد المالك، عزاوي عبد الباسط، أثر التمكين الإداري في تحسين جودة الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد07، العدد 01، 2023.
- عربي بن داود، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 16، 2014.
- مقدود وهيبه، عقون سعاد، تفعيل المناخ العمومي الجديد في المؤسسات الاستشفائية من خلال مشروع المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية، مجلة اقتصادية شمال افريقيا، جامعة حسبية بن بوعلبي بالشلف، المجلد18، العدد 28، 2022.

- مكيد علي، دور الإدارة بالتفويض في تنمية الإبداع الإداري، مجلة الاقتصاد الجديد، خميس مليانة، الجزائر، المجلد 02، العدد 13، 2015.

ثانيا: الأطروحات والرسائل

- الحاج مطاي، دور التسيير العمومي الحديث في تطوير الإداري للإدارة العمومية الجزائرية، دراسة حالة الجماعات المحلية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير عمومي، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة، 2023/2022.
- بن حاح مونير، مساهمة لصياغة نمط جديد لتسيير العمومي بالاعتماد على الحكم الراشد، مقارنة نظرية التجريبية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، بجامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.
- بن نعم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية: دراسة حالة القطاع العام بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد مالي، جامعة الجيلالي اليابس، سيدي بالعباس، 2021/ 2020.
- تيشات سلوى، افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية (نيوزيلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه شعبه علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات جامعة محمد بوقرة بومرداس 20215/2014.
- عريون نصيرة، دور آليات السوق البيئية في تحقيق التنمية المستدامة في الجزائر، نموذج مقترح للتكامل آليات السوق والتنمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، قسم علوم التسيير، 2017/ 2016.
- منصور عصام، تحديث وعصرنة التسيير العمومي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2022/2021.
- وحشي عفاف، أثر التسيير العمومي الحديث على الكفاءة العدلية دراسة ميدانية بوزارة العدل الجزائرية.، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل م د في العلوم السياسية، شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة 01، 2018/2017.

ثالثا: مذكرات الماجستير

- 1- بن عيسى ليلي، أهمية التسيير العمومي الحديث في قطاع التعليم العالي، دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة بسكرة، 2005-2006.
- 2- فوغالي أحلام، التسيير العمومي الجديد واصلاح البيروقراطيات الدولية الامم المتحدة، وكالاتها المتخصصة نموذجاً مذكرة مقدمه لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة مالية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2013/2012.

رابعاً: مذكرات الماجستير

- تومي شافية، أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ل م د في العلوم السياسية تخصص تسيير وإدارة الجماعات المحلية جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة، 2018/2017.
- بلاوي مراد، بكرابي حمزة، التسيير العمومي الجديد وأثره في تحسين أداء المؤسسة العمومية في الجزائر-دراسة حالة الإدارة المحلية لمقر ولاية ادرار، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير الأكاديمي، تخصص إدارة أعمال جامعة أحمد، دراية أدرار 2020/2019.
- بن عوالي بوبكر، ألية تحسين وترشيد الخدمة العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الحقوق جامعة الشهيد، حمه لخضر الوادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم حقوق 2017/2016 .
- بن عوالي بوبكر، ألية تحسين وترشيد الخدمة العمومية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة الشهيد، حمه لخضر الوادي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم حقوق 2017 /2016
- روبي محمد، السعودي زهير، النظام التعاقدية وتطبيقاته في نطاق الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم حقوق 2018/2017.
- عثمان صفاء، دور اللامركزية الإدارية في التنمية المحلية دراسة مقارنة بين بلدية بسكرة وبلدية عنابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية وعلاقات الدولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2012/2013.
- عمار نصيرة، بالعروسي هانية، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير أكاديمي في شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022 /2021.
- نوي نسيم، التسيير العمومي الجديد وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المؤسسة مؤسسات الجامعة الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير أكاديمي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، تخصص علوم السياسات والعلاقات الدولية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2001.

المواقع الإلكترونية:

- الموقع الرسمي لجامعة تيارت 2024/03/22، [/ https://www.univ-tiaret.dz](https://www.univ-tiaret.dz)

ملتقيات وأيام دراسية:

- بلعيد مفيدة، الملتقى الدولي حول الجامعة والانفتاح على المحيط الخارجي والانتظارات والرهانات، جامعة 8 ماي 1945 قالة، كلية الحقوق الإنسانية والاجتماعية 29 و30 أبريل 2018
- فريجة حسين، اللامركزية، الدولة الإقليمية: اللامركزية وحكم المحلي، تجربة الدول المغاربية، جامعة 8 ماي 1945، قالة كلية الحقوق والعلوم السياسية 2014 / 2015

الملاحق

الملحق 01

République Algérienne Démocratique et Populaire

MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Ibn Khaldoun – Tiaret

Vice Rectorat du Développement, de la Prospective et de l'Orientation

Statistique de l'université de IBN KHALDOUN 2023-2024

*- عدد الطلبة الجدد: 2023-2024: بلغ عدد الطلبة الجدد حوالي 5585 طالب جديد وهم موزعين كالآتي:

Étiquettes de lignes	FEMININ	MASCULIN	Total général
علم الآثار	26	6	32
علم الآثار	26	6	32
كلية الحقوق و العلوم السياسية	508	316	824
حقوق	462	282	744
علوم سياسية	46	34	80
كلية الآداب و اللغات/ لغة عربية	191	20	211
لغة عربية	191	20	211
كلية الآداب و اللغات الاجنبية	561	174	735
langue allemande	37	10	47
langue anglaise	316	104	420
langue espagnole	41	15	56
langue française	167	45	212
كلية الرياضيات والإعلام الآلي	252	235	487
informatique	174	200	374
mathématiques	78	35	113
كلية علوم المادة	56	14	70
sciences de la matière	56	14	70
كلية علوم الطبيعة والحياة	996	349	1345
sciences agronomiques	15	23	38
sciences de la nature et de la vie	530	76	606
sciences vétérinaires	139	153	292
علوم الطب	312	99	411
علوم البيطرة	15	6	21
sciences vétérinaires	15	6	21
علوم الأرض و الكون	17	10	27
géographie et aménagement du territoire	10	8	18
géologie	7	2	9
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	362	267	629
sciences économiques, de gestion et commerciales	362	267	629
كلية العلوم التطبيقية	249	322	571
électrotechnique	2	21	23
Génie civil	26	23	49
génie mécanique	9	48	57
sciences et technologies	212	230	442
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	574	57	631
sciences humaines	150	16	166
sciences sociales	424	41	465
Total général	3807	1776	5585

الملاحق

* - عدد الطلبة المسجلين لسنة 2023-2024: بلغ عدد الطلبة لسنة 2023-2024 لجميع الاطوار حوالي: 25088 طالب موزعين على الاطوار كالاتي:

* - عدد الطلبة السنة 01 ليسانس: بلغ حوالي 7073 طالب

Libellé domaine	spécialités	Code niveau	Sexe		Total général
			FEMININ	MASCULIN	
Arts	/	L1	24	5	29
Droit et Sciences Politiques			698	678	1376
Langue et Littérature Arabes			246	74	320
Lettres et Langues Étrangères			656	244	900
Mathématiques et Informatique			343	341	684
Sciences de la Matière			77	25	102
Sciences de la Nature et de la Vie			652	149	801
Sciences de la terre et de l'Univers			19	13	32
Sciences Économiques, de Gestion et Commerciales			578	587	1165
Sciences et Technologies			317	493	810
Sciences Humaines et Sociales			709	145	854
Total général			4319	2754	7073

* - عدد الطلبة السنة 02 ليسانس: بلغ حوالي 5079 طالب

Libellé domaine	spécialités	Code niveau	Sexe		Total général		
			FEMININ	MASCULIN			
Droit et Sciences Politiques	/	L2	581	474	1055		
Langue et Littérature Arabes			286	69	355		
Lettres et Langues Étrangères			464	174	638		
Mathématiques et Informatique			128	102	230		
Sciences de la Matière			54	13	67		
Sciences de la Nature et de la Vie			536	105	641		
Sciences de la terre et de l'Univers			13	1	14		
Sciences Économiques, de Gestion et Commerciales			352	259	611		
Sciences et Technologies			197	207	404		
Sciences Humaines et Sociales			859	205	1064		
Total général			3470	1609	5079		

* - عدد الطلبة السنة 03 ليسانس: بلغ حوالي 5290 طالب

Libellé domaine	spécialités	Code niveau	Sexe		Total général
			FEMININ	MASCULIN	
Droit	Droit privé	L3	204	166	370
	Droit public	L3	293	270	563
Sciences Politiques	Organisation politique et administrative	L3	36	14	50
Total Droit et Sciences Politiques			533	451	984
Langue et Littérature Arabes	Critique et méthodes	L3	54	16	70


	Linguistique appliquée	L3	119	23	142
	Linguistique générale	L3	85	14	99
	Littérature arabe	L3	99	11	110
Total Langue et Littérature Arabes			357	64	421
Lettres et Langues Étrangères	Langue anglaise	L3	233	85	318
	Langue française	L3	202	59	261
Total Lettres et Langues Étrangères			435	144	579
Mathématiques et Informatique	Ingénierie des systèmes d'information et du logiciel	L3	41	40	81
	Mathématiques	L3	68	34	102
	Systèmes informatiques	L3	16	26	42
Total Mathématiques et Informatique			125	100	225
Sciences de la Matière	Chimie des matériaux	L3	7		7
	Chimie fondamentale	L3	4	3	7
	Chimie organique	L3	7	1	8
	Physique des matériaux	L3	10	2	12
	Physique énergétique	L3	11		11
	Physique fondamentale	L3	2	4	6
Total Sciences de la Matière			41	10	51
Sciences de la Nature et de la Vie	Agroécologie	L3	56	14	70
	Biologie moléculaire	L3	74	9	83
	Biotechnologie microbienne	L3	52	4	56
	Biotechnologie végétale et amélioration des plantes	L3	23	5	28
	Ecologie et environnement	L3	96	20	116
	Economie rurale	L3	19	1	20
	Foresterie	L3	13	8	21
	Microbiologie	L3	73	3	76
	Parasitologie	L3	74	7	81
	Production animale	L3	20	6	26
	Production végétale	L3	19	4	23
	Protection des végétaux	L3	19	3	22
	Sol et eau	L3	12	9	21

	Technologie agroalimentaire et contrôle de qualité	L3	51	62	705
Total Sciences de la Nature et de la Vie			601	104	705
Sciences de la terre et de l'Univers	Géologie appliquée	L3	8	12	
Total Sciences de la terre et de l'Univers			8	12	
Sciences Économiques, de Gestion et Commerciales	Commerce international	L3	30	34	64
	Comptabilité et fiscalité	L3	58	16	74
	Economie du développement	L3	69	52	121
	Finance des Banques et des Assurances	L3	47	43	90
	Management financier	L3	127	59	186
	Marketing	L3	48	43	91
Total Sciences Économiques, de Gestion et Commerciales			379	247	626
Sciences et Technologies	Automatique	L3	14	27	41
	Construction mécanique	L3	25	27	52
	Électronique	L3	16	16	32
	Electrotechnique	L3	48	42	90
	Énergétique	L3	11	24	35
	Génie civil	L3	70	30	100
	Maintenance industrielle	L3	10	29	39
	Travaux publics	L3	11	12	23
Total Sciences et Technologies			205	207	412
Sciences Humaines et Sociales	Communication	L3	167	69	236
	Histoire générale	L3	224	68	292
	Philosophie générale	L3	75	12	87
	Psychologie clinique	L3	189	16	205
	Psychologie du travail et de l'organisation	L3	71	26	97
	Sociologie	L3	217	51	268
	Technologie et ingénierie de l'information	L3	74	16	90
Total Sciences Humaines et Sociales			1017	258	1275
Total général			3701	1589	5290

* عدد الطلبة الشنة 01 ماستر: بلغ حوالي 3277 طالب

Libellé domaine	spécialités	Code niveau	Sexe		Total général
			FEMININ	MASCULIN	
Droit et Sciences Politiques	Administration des ressources humaines	M1	18	8	26
	Droit administratif	M1	64	120	184
	Droit de l'environnement et du développement durable	M1	12	52	64
	Droit des affaires	M1	37	36	73
	Droit foncier	M1	19	50	69
	Droit pénal et sciences criminelles	M1	90	76	166
	Droit privé approfondi	M1	28	27	55
	Marché publics	M1	12	32	44
Total Droit et Sciences Politiques			280	401	681
Langue et Littérature Arabes	Critique moderne et contemporaine	M1	24	5	29
	Didactique des langues	M1	65	11	76
	Linguistique du discours	M1	25	8	33
	Littérature arabe moderne et contemporaine	M1	66	10	76
Total Langue et Littérature Arabes			180	34	214
Lettres et Langues Étrangères	Didactique des langues étrangères	M1	144	64	208
	Linguistique	M1	65	36	101
	Littérature générale et comparée (Fr)	M1	33	24	57
Total Lettres et Langues Étrangères			242	124	366
Mathématiques et Informatique	Analyse fonctionnelle et applications	M1	8	5	13
	Analyse fonctionnelle et équations différentielles	M1	18	8	26
	Génie informatique	M1	11	16	27
	Génie logiciel	M1	13	25	38
	Intelligence artificielle et digitalisation	M1	10	8	18
	Réseaux et télécommunications	M1	19	10	29
Total Mathématiques et Informatique			79	72	151
Sciences de la Matière	Chimie des matériaux	M1	10	2	12
	Chimie organique	M1	13	2	15

	Chimie physique	M1	3	3	
	Physique des matériaux	M1	3		
	Physique médicale	M1	12		
Total Sciences de la Matière			41	12	53
Sciences de la Nature et de la Vie	Agroalimentaire et contrôle de qualité	M1	38	8	46
	Biodiversité et écologie végétale	M1	15	4	19
	Biologie moléculaire et cellulaire	M1	29	8	37
	Biotechnologie microbienne	M1	31	3	34
	Développement agricole et agroalimentaire	M1		4	4
	Ecologie animale	M1	12		12
	Ecologie fondamentale et appliquée	M1	14	5	19
	Écosystème steppique et saharien	M1	21	10	31
	Génétique moléculaire et amélioration des plantes	M1	38	5	43
	Infectiologie	M1	51	2	53
	Microbiologie appliquée	M1	53	2	55
	Production animale	M1	17	7	24
	Production végétale	M1	14	3	17
	Protection des végétaux	M1	12	3	15
	Science du sol	M1	16	13	29
Toxicologie et sécurité alimentaire	M1	47	6	53	
Total Sciences de la Nature et de la Vie			408	83	491
Sciences de la terre et de l'Univers	Hydrogéologie	M1	9	11	20
Total Sciences de la terre et de l'Univers			9	11	20
Sciences Économiques, de Gestion et Commerciales	Comptabilité et fiscalité	M1	37	21	58
	Economie des affaires	M1	9	22	31
	Economie Monétaire et Financière	M1	28	27	55
	Finance des Banques et des Assurances	M1	43	35	78
	Finance et banques	M1		1	1
	Finance et commerce international	M1	5	12	17
	Management	M1	54	36	90

	Management financier	M1	27		
	Marketing des services	M1	30		
Total Sciences Économiques, de Gestion et Commerciales			233	203	436
Sciences et Technologies	Automatique et informatique Industrielle	M1	10		
	Commandes électriques	M1	12	20	32
	Construction mécanique	M1	10	24	34
	Électronique des systèmes embarqués	M1	7	15	22
	Energétique	M1	13	15	28
	Géotechnique	M1	15	6	21
	Maintenance industrielle	M1	2	22	24
	Réseaux électriques	M1	11	25	36
	Structures	M1	30	38	68
	Voies et ouvrages d'arts	M1	7	18	25
Total Sciences et Technologies			117	205	322
Sciences Humaines et Sociales	Communication et relations publiques	M1	63	32	95
	Histoire contemporaine du Maghreb	M1	70	17	87
	Histoire de l'occident musulman au moyen âge	M1	24	15	39
	Histoire des civilisations antiques	M1	17	12	29
	Philosophie arabe et Islamique	M1	10		10
	Philosophie générale	M1	8	1	9
	Philosophie occidentale moderne et contemporaine	M1	10		10
	Psychologie clinique	M1	64	23	87
	Psychologie du travail, de l'organisation et gestion des ressources humaines	M1	32	10	42
	Psychologie scolaire	M1	28	5	33
Sociologie de l'organisation et du travail	M1	15	12	27	

	Sociologie de la communication	M1	19	13	32
	Sociologie urbaine	M1	18	20	38
	Technologie et Ingénierie de l'Information	M1	11	12	23
Total Sciences Humaines et Sociales			389	154	543
Total général			1978	1299	3277

*- عدد الطلبة للسنة 02 ماستر: بلغ حوالي 3178 طالب

Libellé domaine	spécialités	Code niveau	Sexe		Total général
			FEMININ	MASCULIN	
Droit et Sciences Politiques	Administration des ressources humaines	M2	11	9	20
	Droit administratif	M2	104	113	217
	Droit de l'environnement et du développement durable	M2	23	37	60
	Droit des affaires	M2	26	15	41
	Droit foncier	M2	46	35	81
	Droit pénal et sciences criminelles	M2	97	104	201
	Droit privé approfondi	M2	21	26	47
Total Droit et Sciences Politiques			328	339	667
Langue et Littérature Arabes	Critique moderne et contemporaine	M2	29	7	36
	Didactique des langues	M2	62	23	85
	Linguistique du discours	M2	33	15	48
	Littérature arabe moderne et contemporaine	M2	39	2	41
Total Langue et Littérature Arabes			163	47	210
Lettres et Langues Étrangères	Didactique des langues étrangères	M2	208	54	262
	Linguistique	M2	73	34	107
	Littérature générale et comparée (Fr)	M2	25	13	38
Total Lettres et Langues Étrangères			306	101	407
Mathématiques et Informatique	Analyse fonctionnelle et applications	M2	21	11	32
	Analyse fonctionnelle et équations différentielles	M2	30	7	37
	Génie informatique	M2	8	11	19
	Génie logiciel	M2	11	23	34
	Réseaux et télécommunications	M2	18	8	26
Total Mathématiques et Informatique			88	60	148
Sciences de la Matière	Chimie des matériaux	M2	10	4	14

	Chimie organique	M2	11		
	Nano physique	M2	1		
	Physique des matériaux	M2	1		
	Physique énergétique et énergies renouvelables	M2			
Total Sciences de la Matière			23	19	42
Sciences de la Nature et de la Vie	Agriculture de précision	M2	6	9	15
	Agroalimentaire et contrôle de qualité	M2	21	5	26
	Agroécologie	M2		1	1
	Biodiversité et écologie végétale	M2	10	3	13
	Biologie moléculaire et cellulaire	M2	39	4	43
	Biotechnologie microbienne	M2	36	6	42
	Développement agricole et agroalimentaire	M2	6	5	11
	Ecologie animale	M2	9	2	11
	Ecologie fondamentale et appliquée	M2	9	8	17
	Écosystème steppique et saharien	M2	20	8	28
	Génétique moléculaire et amélioration des plantes	M2	34	10	44
	Infectiologie	M2	50	3	53
	Microbiologie appliquée	M2	45	6	51
	Production animale	M2	8	1	9
	Science du sol	M2	8	3	11
Toxicologie et sécurité alimentaire	M2	32	4	36	
Total Sciences de la Nature et de la Vie			333	78	411
Sciences de la terre et de l'Univers	Hydrogéologie	M2	5	7	12
Total Sciences de la terre et de l'Univers			5	7	12
Sciences Économiques, de Gestion et Commerciales	Comptabilité et fiscalité approfondie	M2	46	34	80
	Economie du travail	M2	5	6	11
	Economie monétaire et bancaire	M2	29	24	53
	Finance et banques	M2	35	49	84
	Finance et commerce international	M2	10	5	15
	Management	M2	44	48	92
	Management financier	M2	44	39	83

	Marketing des services	M2	24	31	55
Total Sciences Économiques, de Gestion et Commerciales			237	236	479
Sciences et Technologies	Automatique et informatique industrielle	M2	2	10	12*
	Commandes électriques	M2	9	7	16
	Construction mécanique	M2	10	11	21
	Électronique des systèmes embarqués	M2	7	8	15
	Energétique	M2	18	11	29
	Géotechnique	M2	16	7	23
	Maintenance industrielle	M2	7	19	26
	Réseaux électriques	M2	8	10	18
	Structures	M2	22	19	41
	Voies et ouvrages d'arts	M2	5	14	19
Total Sciences et Technologies			104	116	220
Sciences Humaines et Sociales	Communication et relations publiques	M2	69	14	83
	Histoire contemporaine du Maghreb	M2	78	26	104
	Histoire de l'occident musulman au moyen âge	M2	19	19	38
	Histoire des civilisations antiques	M2	19	17	36
	Philosophie arabe et islamique	M2	9	2	11
	Philosophie générale	M2	8		8
	Philosophie occidentale moderne et contemporaine	M2	12		12
	Psychologie clinique	M2	82	16	98
	Psychologie du travail, de l'organisation et gestion des ressources humaines	M2	23	5	28
	Psychologie scolaire	M2	40	8	48
	Sociologie de l'organisation et du travail	M2	45	10	55
	Sociologie de la communication	M2	19	5	24
	Sociologie urbaine	M2	8	12	20
Technologie et ingénierie de l'information	M2	17	6	23	
Total Sciences Humaines et Sociales			448	140	588
Total général			2035	1143	3178

الملاحق

* عدد الطلبة المسجلين في تخصص الطب: 2023-2024: بلغ حوالي 412 طالب

Libellé domaine	spécialités	Code niveau	Sexe		Total général
			FEMININ	MASCULIN	
Sciences de la Nature et de la Vie	médecine	MC1	313	99	412
Total général			313	99	412

* عدد الطلبة المسجلين في تخصص البيطرة: 2023-2024: بلغ حوالي 779 طالب

Libellé domaine	spécialités	Code niveau	Sexe		Total général
			FEMININ	MASCULIN	
Sciences de la Nature et de la Vie	Sciences vétérinaires	VC1	155	159	315
		VC2	69	84	153
		VC3	63	70	133
		VC4	28	29	57
		VC5	46	75	121
Total général			362	417	779

* عدد الطلبة الاجانب: 2023-2024: بلغ حوالي 23 طالب

Années Universitaires	Nationalité	2023-2024
	الكويت ديفوز	01
	مالي	07
	موريتانيا	02
	الأردن	01
	بنجربا	09
	باكستان	01
	جزر القمر	02
	المجموع	23

* عدد الأساتذة لسنة 2023-2024:

1- عدد الأساتذة الجدد: تم ادماج وتوظيف 85 أستاذ جامعي تحت صنف أستاذ مساعد ب وهم موزعين كالاتي:

Les facultés	Nombre des enseignants		
	FEMININ	MASCULIN	Total général
كلية الحقوق و العلوم السياسية	03	01	04
كلية الآداب و اللغات	02	00	02
كلية الرياضيات والإعلام الآلي	01	01	02
كلية علوم الطبيعة والحياة	13	03	16
كلية العلوم التطبيقية	07	07	14
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	11	05	16
ملحقة قصر الشلالة	13	11	24
ملحقة السوق	03	04	07
Total général	53	32	85

2- عدد أساتذة جامعة ابن خلدون للسنة الجامعية 2023-2024: بلغ عدد الأساتذة حوالي 1132 أستاذ جامعي للسنة الجامعية الحالية موزعين كمايلي:

Les facultés	Nombre des enseignants									Total général	
	ASS	E.P.S	مُحاضر أ.أ	أستاذ أ.أ	مُحاضر أ.أ	مُساعد أ.أ	مُساعد أ.أ	مُساعد أ.أ متريصن (5) 2022	مُساعد أ.أ متريصن (5) 2023		
كلية الآداب و اللغات			38	53	22	40	1		3	07	159
كلية الحقوق و العلوم السياسية			37	32	13	11			2	04	99
كلية الرياضيات والإعلام الآلي			16	6	22	28	2	2		02	78
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير			43	14	26	14			3	00	100
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية			60	28	41	28			2	16	175
كلية العلوم التطبيقية	1		36	28	47	42	2		1	14	171
كلية علوم الطبيعة و الحياة		1	44	26	24	27			1	16	139
كلية علوم المادة			18	17	11	4	1		1	00	52
مديرية الجامعة				1						00	1
معهد علوم البيطرة			23	10	8	6				00	47
ملحقة السوق			12	1	13	5			1	07	39
ملحقة قصر الشلالة			19	3	14	8			4	24	72
Total général	1	1	346	219	241	213	6	2	18	85	1132

* عدد الأساتذة جنس أنثى: بلغ عدد الأساتذة من جنس أنثى 313 أستاذ وهم موزعين كمايلي:

الجنس: أنثى

Les facultés	Nombre des enseignants							Total général
	مُحاضر أ.أ	أستاذ أ.أ	مُحاضر أ.أ	مُساعد أ.أ	مُساعد أ.أ	مُساعد أ.أ متريصن (5) 2022	مُساعد أ.أ متريصن (5) 2023	
كلية الآداب و اللغات	14	9	10	22			1	56
كلية الحقوق و العلوم السياسية	15	6	5	2			1	29
كلية الرياضيات والإعلام الآلي	1	1	5	4	2	2		15
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	12	4	14	3				33
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية	16	6	17	13			2	54
كلية العلوم التطبيقية	3		9	11				23
كلية علوم الطبيعة و الحياة	16	12	17	8				53
كلية علوم المادة	8	1	2	1				12
معهد علوم البيطرة	6	1	4	4				15
ملحقة السوق	4		6	1				11
ملحقة قصر الشلالة	3	1	4	2			1	11
(vide)							1	1
Total général	98	41	93	71	2	2	6	313

الملحق 02



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
الامانة العامة



لمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
بصلاحة الموظفين الإداريين التقنيين و أعوان المصالح
لرقم: / م.م.ا.ت.ع.م/ 2024

تيارت في :
مقرر الترقية في الدرجات
(منصب عالي)

- إن مدير جامعة ابن خلدون تيارت -
- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في : 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتمم .
- بموجب مرسوم رئاسي المؤرخ في عام الموافق ل .. سنة المتضمن مديرا لجامعة ابن خلدون تيارت-.
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري لموظفي و أعوان الإدارات المركزية، الولايات و البلديات و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-271 المؤرخ في 18 سبتمبر سنة 2001 و المتضمن إنشاء جامعة تيارت المعدل و المتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي 304/07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشببة استدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم المعدل و المتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساس الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم.
-بناء على المقرر رقم:..... المؤرخ في :المتضمن ترقية و ترسيم السيد:.....في سلا،الصف:.....رتبة: إبتداء من:.....
- بناء على المقرر رقم:..... المؤرخ في:.....ترقية المعنى (ة) بالأمر إلى الدرجة،الصف، الرقم الاستدلالي:.....إبتداء من:.....
-بناء على المقرر رقم:..... المؤرخ في :.....المتضمن تعيين المعنى في المنصب العالي : إبتداء من :.....

يقر

المادة الأولى: السيد(ة) : المرسم في الدرجة يرقى حسب الجدول الآتي :

المدة	الدرجة	الصف	الرقم الاستدلالي	تاريخ الإستفادة	الأقدمية التي يحتفظ بها الى غاية: 2024/12/31	تاريخ سريان الأثر المالي
الدنيا					سنة	
					شهر	
					يوم	

المادة الثانية: يكلف السيد : الأمين العام للجامعة و العون المحاسب له بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر .

مدير الجامعة

الملحق 03



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون

الأمانة العامة



المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين

مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

الرقم :...../م.إ.أ.م/2024

مستخرج من المحضر رقم: المؤرخ في:

المتضمن المصادقة على جدول الترقية في الدرجات لسنة:

في رتبة:

الاسم واللقب:

تاريخ التعيين:

آخر ترقية في الدرجة:

تاريخ السريان:

طبيعة حالة الخصم أو الزيادة في الأقدمية (إحالة على الاستيداع، عطلة مرضية طويلة المدى، رصيد الأقدمية المهنية، اعتماد أقدمية مهنية أو أقدمية الجنوب) .

مدة الزيادة: //

مدة الخصم: //

الرصيد الصافي للأقدمية بتاريخ:

هو: سنوات - شهر - يوم.

يرقى السيد (ة):

رتبة:

حسب المدة: المتوسطة

كمايلي :

الصف	الرقم الاستدلالي الأدنى	الدرجة	الرقم الاستدلالي للدرجة	تاريخ السريان الدرجة	الأقدمية المحفوظ بها الى غاية:			تاريخ سريان الأثر المالي
					سنة	شهر	يوم	

تيارت في :

مدير الجامعة

الملحق 04



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-



الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
مصلحة الموظفين الإداريين التقنيين واعوان المصالح
الرقم: /م م إ ت أم / 2024.

شهادة عمل

يشهد المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين لجامعة ابن خلدون - تيارت-

أن السيد/ة:

المولود/ة/ بتاريخ: ب - : -

تشتغل بصفة:

- ابتداء من: إلى غاية يومنا هذا.

السبب:

سلمت هذه الشهادة للإدلاء بها في حدود ما يسمح به القانون.

تيارت في:

المدير الفرعي

للمستخدمين و التكوين

05 الملحق

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت



الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
مصلحة الموظفين الإداريين ، التقنيين وأعوان المصالح
الرقم : / م.م.إ.ت.أم / 2024.

مقرر توجيه

- إن مدير جامعة ابن خلدون - تيارت
- بناء على الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية المتمم.
 - بموجب مرسوم رئاسي المؤرخ في الموافق ل سنة المتضمن تعيين للسيد: مديرا لجامعة ابن خلدون - تيارت.
 - بمقتضى المرسوم رقم 304/07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-271 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001 و المتضمن إنشاء جامعة تيارت المعدل و المتمم.
 - بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم.
 - بناء على محضر النجاح النهائي رقم المؤرخ في المتضمن نجاح السيد(ة) : في سلك، رتبة

بإقتراح من الأمين العام للجامعة

يقـرر

المادة الأولى: يوجه السيد(ة): الرتبة : الى مديرية الجامعة ابتداء من تاريخ التوقيع على هذا المقرر.

المادة الثانية: يكلف السيد: الأمين العام للجامعة بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.

حررر بتيارت في:

مدير الجامعة

الملحق 06



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

مصلحة الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح

الرقم : /م.م.إ.ت.أم/ 2024.

تيارات في :

مقرر

إن مدير جامعة - ابن خلدون -

بناء على الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية المتمم.

- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 16.....عام الموافق لسنة المتضمن تعيين السيد: ، مديرا لجامعة ابن خلدون.

- بمقتضى المرسوم رقم 304/07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق ل 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الإستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل و المتمم.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-271 المؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق ل 18 سبتمبر سنة 2001 و المتضمن إنشاء جامعة تيارت المعدل و المتمم.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية المعدل و المتمم.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 188/13 المؤرخ في 28 جمادى الثانية الموافق ل 09 مايو سنة 2013، يتم المرسوم التنفيذي رقم 10-134 المؤرخ في 28 جمادى الأولى عام 1431 الموافق ل 13 مايو سنة 2010 الذي يؤسس النظام التعويضي للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات الإدارية العمومية .

- بناء على المقرر رقم المؤرخ في المتضمن ترقية السيدة في رتبة ابتداء من

يقرر

المادة 01 : تنفيذ السيدة(ة): الرتبة : متصرف من :

- تعويض الخدمات الإدارة المشتركة المقدرة بـ 40% من الراتب الشهري.

- دعم النشاطات الإدارة المقدرة بـ 10 % من الراتب الشهري.

- منحة جزافية تعويضية مقدرة بـ 1500 دج .

المادة 02 : تسري أحكام هذا المقرر ابتداء من :

المادة 03 : يكلف السادة الأمين العام للجامعة و العون المحاسب للجامعة بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.

مدير الجامعة

الملحق 07

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تيارت



الأمانة العامة
المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
مصلحة الموظفين الإداريين، التقنيين وأعوان المصالح
الرقم:/.....

مقرر ترسيم

- إن مدير جامعة تيارت،
- بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتمم،
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين و نظام دفع رواتبهم المعدل و المتمم،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري، بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 271-01 المؤرخ في 2001/09/18 المتضمن إنشاء جامعة تيارت المعدل و المتمم .
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق ل 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية ،
- بناءا على المقرر رقم المؤرخ في المتضمن تعيين السيد/ة/ ،
بصفة متربص/ة/ في رتبة، ابتداءا من تاريخ
- بناءا على المقرر الجماعي رقم .. المؤرخ في.....يتعلق بإعادة ترتيب الموظفين ابتداءا من
- بناءا على المحضر رقم للجنة الادارية المتساوية الاعضاء المجتمعة في لجنة ترسيم المؤرخ في

باقتراح من السيد الأمين العام للجامعة يقرر

- المادة الأولى: يرسم السيد/ة/ ، في سلك ، رتبة، الصنف:
الرقم الاستدلالي:.....، ابتداءا من
المادة 02 : يكلف السيد الأمين العام للجامعة ، و العون المحاسب للجامعة بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.

حرر بتيارت في :

مدير الجامعة

الملحق 08



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

مصلحة الموظفين الإداريين، التقنيين وأعاون المصالح

الرقم: / م.م.إ.ت.أ.م /

محضر تنصيب

في من شهر عام قمنا نحن مدير

جامعة ابن خلدون - تيارت -

بتنصيب السيد(ة): المولود(ة) بتاريخ: في

مهامه(ها) الجديدة: إبتداء من:

وقد أمضينا وإياه(ها) هذا المحضر الذي يسري مفعوله

إبتداء من:

مدير الجامعة

المعنى بالأمر

الملحق 09

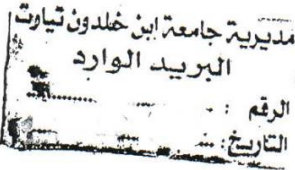
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

المصهور العام



رقم: 2013 / 1 ع.ت.ت. / ع.م.ع.ب.ع.ت. / 2013

الجزائري :

إلى السيد

الموضوع: بخصوص رصد إعانة التجهيز لفائدة مؤسستكم

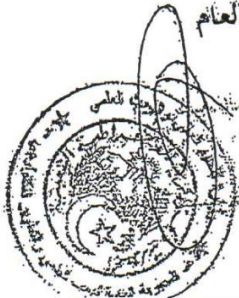
بعد الإطلاع على البرجة الثلاثية الخاصة بمخبر البحث المذكور أدناه :

« ... » يشرفني أن أعلمكم بأنه قد تم رصد إعانة للتجهيز في إطار الصندوق الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي لفائدة المخبر بمبلغ قدره: ... (ج.د.ج) وعليه فالمنظور منكم مباشرة عملية الإجراء التنظيمي المتعلق بالصفقات العمومية المعمول بها (أعداد دفتر الشروط والإعلانات عن المناقصة أو إجراء عملية الاستشارة)، حسب الحالة وموافقتنا بالملف الكامل حسب المراسلة رقم ... / ... الخاصة بملف عملية تجهيز هيئات البحث، وهذا في أقرب الآجال.

كما نخططكم علما بأن الاعتمادات قد رصدت بقرض التسييح لكم بالقيام مباشرة العملية وأن الاعتمادات النهائية ستحدد على ضوء النتائج التي سيسفر عنها الإعلان عن المناقصة أو الاستشارة، ولهذا لا يمكنكم الإعلان عن عدم جدوى العملية بسبب تجاوز المبلغ المرصود إلا بعد دراسة الملف من طرف مصالح المديرية العامة للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.

تقبلوا مني، تحياتي الخالصة.

المدير العام



من: مدير المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
إلى: ...

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التسيير العمومي الحديث ودوره في تحسين الأداء في جامعة تيارت وإبراز توجه التسيير العمومي الحديث كبديل للتسيير العمومي التقليدي وتقييم علاقة اللامركزية وجودة الخدمة على أداء الجامعة.

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية في جامعة تيارت من خلال إجراء مقابلات مع مجموعة ممثلة من موظفين من مختلف المستويات الإدارية والفنية في جامعة تيارت وتوصلت هذه الدراسة إلى أن التسيير العمومي الحديث يلعب دورا هاما في تحسين الأداء ورفع كفاءة الخدمات العمومية. ويساعد على تقليل التكاليف وزيادة المرونة وتحسين الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي، الجامعة الجزائرية، الأداء.

Cette étude vise à mettre en lumière la réalité de la gestion publique moderne et son rôle dans l'amélioration des performances à l'Université de Tiaret, à mettre en évidence la tendance de la gestion publique moderne comme alternative à la gestion publique traditionnelle, et à évaluer la relation entre décentralisation et qualité de service. Sur la performance de l'université.

Pour cette raison, nous avons mené une étude de terrain à l'Université de Tiaret en menant des entretiens avec un groupe représentatif d'employés de différents niveaux administratifs et techniques de l'Université de Tiaret. Cette étude a conclu que la gestion publique moderne joue un rôle important dans l'amélioration des performances et des performances. Accroître l'efficacité des services publics. Cela permet de réduire les coûts, d'augmenter la flexibilité et d'améliorer la satisfaction au travail.

Les mots clés: Administration Publique, Université d'Algérie, Performance.