معوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثرها على أداء الادارة العمومية الجزائرية

–دراسة ميدانية–

فطيمة الزهرة عيسات*

الإرسال: 17/11/2025
القبول: 02/12/2025
النشر: 2025/12/11

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل معوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثرها على أداء الإدارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، باعتبارها أحد أهم مستويات الجماعات المحلية المكلفة بتقديم الخدمات العمومية للمواطن. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي،مدعّماً بدراسة ميدانية شملت عينة من الإطارات والمسؤولين عبر عدد من بلديات الولاية، وذلك من خلال استبيان موجه لقياس مستوى المعوقات التنظيمية والبشرية والمالية والتكنولوجية والقانونية، ومدى انعكاسها على أداء الإدارة العمومية.

أظهرت النتائج الميدانية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمعوقات التسيير العمومي الحديث على أداء الإدارة العمومية، حيث تبيّن أن المعيقات البشرية والتنظيمية تأتي في مقدمة العوامل المؤثرة، يليها بدرجة أقل المعيقات المالية والتكنولوجية والقانونية، كما أظهرت النتائج أن مستوى أداء الإدارة العمومية بالبلديات لا يزال متوسطاً، مما يعكس الحاجة الملحة لإصلاحات إدارية وهيكلية، وتحسين قدرات الموارد البشرية، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة. وتخلص الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز فعالية تطبيق التسيير العمومي الحديث، وبالتالي الرفع من كفاءة وجودة الخدمات المقدمة على مستوى البلديات.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الحديث، معوقات التسيير العمومي الحديث، أداء الادارة العمومية، الرقمنة.

تصنيف JEL: O32 ،H83،D73

Obstacles to modern public management and their impact on the performance of the Algerian public administration - a field study-

Abstract:

This study aims to analyze the obstacles hindering the implementation of New Public Management (NPM) and their impact on the performance of public administration in the municipalities of Bouira. As a key level of local government, municipalities play a crucial role in delivering public services to citizens. The study adopts a descriptive–analytical approach supported by a field investigation conducted among a sample of officials across several municipalities in Bouira. A structured questionnaire was used to measure the degree of organizational, human, financial, technological, and legal obstacles, as well as their effects on administrative performance.

*أستاذ محاضر –أ– ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مخبر الاستشراف والسياسات الاقتصادية، جامعة البويرة، البويرة 10000، الجزائر f.aissat@univ-bouira.dz،

The empirical findings reveal a statistically significant impact of NPM-related obstacles on public administration performance. Human and organizational barriers emerged as the most influential factors, followed by financial, technological, and legal constraints to a lesser extent. The results also indicate that the overall performance level of public administration within the municipalities remains moderate, highlighting the urgent need for administrative and structural reforms, capacity-building for human resources, simplification of procedures, and the reinforcement of modern technological tools. The study concludes with recommendations aimed at enhancing the effectiveness of NPM implementation and improving the efficiency and quality of public services at the municipal level.

Keywords: Modern public management, obstacles to modern public management, public administration performance, digitalization.

JEL Classification : D73, H83, O32

1. مقدمة

يشهد قطاع الإدارة العمومية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة مجموعة من التحولات العميقة التي تهدف إلى تحسين جودة الخدمة العمومية ورفع مردودية الهيئات الحكومية، وذلك في ظل تحديات متزايدة ترتبط بارتفاع توقعات المواطنين، وتعقّد حاجاتهم، وتنامي متطلبات الشفافية والفعالية. وفي هذا السياق برز مفهوم التسيير العمومي الحديث باعتباره توجهاً استراتيجياً يهدف إلى تطوير أساليب العمل الإداري من خلال إدماج مبادئ الحوكمة، والنتائج، والرقمنة، والتسيير بالأهداف، بما يسمح بتجاوز القيود التقليدية لنموذج الإدارة البيروقراطية

وتعتبر البلديات في الجزائر الفضاء الأقرب للمواطن، ما يجعلها المحور الأساس لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث، إذ يعكس مستوى أدائها مدى قدرة الإدارة العمومية على تحقيق التنمية المحلية وتقديم خدمات ذات جودة. غير أنّ الواقع يبرز وجود فجوة بين الإصلاحات المرسومة والنتائج المحققة فعلياً، الأمر الذي يستدعي دراسة ميدانية معمّقة لفهم مستوى تجسيد هذه الأساليب الحديثة داخل الإدارات المحلية، وتحديد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات البلدية.

إشكالية الداسة: نظرا للنتائج الايجابية في تطوير وتنمية اقتصاديات العديد من دول العالم نتيجة للتطبيق الناجح والفعال للتسيير العمومي الحديث، هذا ما أدى للدول النامية ومن ضمنها الجزائر إلى الاقتداء بهذه التجربة والتفكير بتغيير السياسات المنتهجة على مستوى مؤسساتها العمومية، ومن خلال ما سبق تتبلور لنا معالم الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير معوقات التسيير العمومي الحديث على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة؟

وقد تمخض من خلال هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- فيما تبرز أهمية التسيير العمومي الحديث؟
- مالمقصود بأداء الادارة العمومية؟
- ماهي السبل والإجراءات الممكنة للحد من معوقات التسيير العمومي بما يسهم في تحسين أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة؟

فرضيات الدراسة: تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة.

- **الفرضية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات التنظيمية والادارية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة؛
- **الفرضية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات البشرية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة؛
- **الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات المالية والتكنولوجية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة؛
- **الفرضية الرابعة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات القانونية والمؤسسية دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة.
- **أهمية الدراسة:** تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المحوري الذي يحتله التسيير العمومي الحديث بوصفه أحد أهم المقاربات الإدارية المعاصرة التي تعتمدها الدول من أجل تحسين كفاءة وفعالية مؤسساتها العمومية والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للمواطن، ففي ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة العمل العمومي، أصبح من الضروري الانتقال من الأساليب التقليدية في التسيير إلى ممارسات حديثة تقوم على النتائج، الشفافية، الكفاءة، ورقمنة الخدمات. غير أنّ تطبيق هذه المقاربة يواجه العديد من المعيقات، سواء البشرية أو التنظيمية أو التكنولوجية أو القانونية، ما يجعل من دراستها وتحليل آثارها ضرورة علمية وعملية. ومن هذا المنطلق، تكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة لكونها تتناول موضوعًا حيويًا يتعلق بتشخيص معوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثرها على أداء الإدارة العمومية، وذلك اعتمادًا على دراسة ميدانية ببلديات ولاية البويرة، باعتبارها تمثل المستوى المحلي الأقرب للمواطن والأكثر احتكاكًا باحتياجاته اليومية. وتتيح نتائج هذه الدراسة فهمًا معمّقًا لطبيعة المعيقات وتأثيرها، مما يُسهم في تقديم توصيات واقعية تساعد في تحسين الأداء العمومي وتفعيل أسس التسيير الحديث داخل البلديات الجزائرية.

أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، نذكر منها:

- تحديد المضامين والدلالات النظرية والعلمية للتسيير العمومي الحديث وأداء الادارة العمومية؛
- التعرف على واقع تطبيق آليات التسيير العمومي الحديث في المؤسسات العمومية الجزائرية ؛
- التعرف على معيقات التسيير العمومي الحديث وأثرها على أداء الادارة العمومية الجزائرية وتحديدا على مستوى بلديات ولاية البويرة؛
- التركيز على التشخيص الميداني بهدف الوقوف على مدى تطبيق مقومات التسيير الحديث، وتحديد العراقيل التي تعيق فعاليته، وتمكين الباحثين وصنّاع القرار من رؤى عملية قابلة للتطبيق.

منهج الدراسة: اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى تشخيص معوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث وتحليل أثرها على أداء الإدارة العمومية. وقد مكّن هذا المنهج من جمع البيانات المتعلقة بواقع التسيير داخل بلديات ولاية البويرة، ووصف المعيقات المختلفة، ثم تحليل العلاقات والأثار القائمة بينها وبين مستوى أداء الإدارات العمومية.

2. الخلفية النظرية للدراسة:

1.2 الدراسات السابقة: تعد الدراسات السابقة كإطار مرجعي يستند عليها البحث العلمي، ومن ضمن الدراسات السابقة التي الاعتماد عليها مايلي:

دراسة (تيشات سلوى،2015)، الموسومة ب" آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية، أ طروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، سعت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المناجمنت العمومي الجديد باعتباره أحد أهم مداخل الاصلاح الاداري التي تبنتها دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية " OCDE " منذ بداية الثمانينات من القرن العشرين كمحاولة للتصدي للتحديات الجديدة التي أصبحت تفرضها التغيرات االقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية وغيرها يرتكز الاصالح الاداري وفقا لأسلوب المناجمنت العمومي على مجالات وجوانب أهملت كليا في نموذج الادارة البيروقراطية، كتقليص النفقات العمومية، الالمركزية الادارية، الاعتناء بالعملاء، التركيز على آليات السوق، التركيز على الادارة بالنتائج، الاهتمام بالادارة الاستراتيجية للموارد البشرية العمومية ...وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق هذا الاسلوب في الوظيفة العمومية سوف يؤدي إلى عصرنة الادارة العمومية لأنه يعتمد على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للموارد البشرية العمومية الذي طالما كان غائبا في ظل إالدارة البيروقراطية التي جعلت من الموظفين العموميين مجرد آلات لتنفيذ اللوائح والقوانين.

دراسة (لعرابي، 2017) الموسومة ب " تحديث التسيير العمومي في الجزائر بين الرهانات المعلنة والنتائج المحققة 2001–2015"، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، حيث سعت هذه الدراسة واقع التسيير العمومي في الجزائر من خلال تحليل مسار التحديث والإصلاح، وما يرافقه من معوقات على مستوى التطبيق خلال الفترة ما بين 2001 و2015. وتمحورت الإشكالية الأساسية حول كيفية تجسيد مسار تحديث الإدارة العمومية الجزائرية في ظل الظروف الداخلية التي تميّز البنية المؤسساتية، والضغوط الخارجية المرتبطة بتوجّهات الحوكمة الحديثة، ومدى تأثير ذلك على تحسين جودة الخدمة العمومية وتجاوز النموذج البيروقراطي التقليدي. وبيّنت النتائج أنّ الجزائر اتجهت نحو تبنّي العديد من مرتكزات التسيير العمومي الحديث (NPM)، سواء عبر مدخل الدولة الأقل تدخلاً من خلال الحدّ من الاحتكار العمومي في مجال تقديم الخدمات، أو عبر مدخل الدولة الأكثر فعالية عبر مبادرات تخفيف البيروقراطية، وتطوير مشروع الحكومة الإلكترونية، وإصلاح قانوني البلدية والولاية لتعزيز اللامركزية، إضافة إلى تحديث قانون الوظيفة العمومية بهدف ترشيد تسيير الموارد البشرية. إلّا أن الدراسة أظهرت، من خلال تحليل معمّق، أن وتيرة التغيير بقيت محدودة وبطيئة، وذلك نتيجة استمرار هيمنة ثقافة الريع على خيارات القيادة السياسية، مما أبقى القطاع العمومي الفاعل الرئيس في تقديم الخدمات، وقد دفع ذلك الحكومة إلى توسيع نطاق الإنفاق العمومي، وهو ما انعكس سلبًا على أوضاع المالية العامة وعلى مستوى جودة الخدمات العمومية. وقد خلصت الدراسة إلى ضرورة إعادة تحديد أدوار مختلف الفاعلين داخل المجتمع في التسيير العمومي، مع ترشيد النفقات العامة، وتعزيز الاستثمار في الموارد البشرية بهدف إنجاح عملية التحديث وترسيخ علاقة أكثر ثقة وفعالية بين المواطن والدولة.

دراسة (بن نعمان محمد،2018) الموسومة ب" امكانية تطبيق التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية، ولاية بومرداس انموذجا"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة بومرداس، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق اليات التسيير العمومي الحديث في بلديات ولاية بومرداس، شملت الدراسة مفهوم المنظمات العمومية وأوجه اختلافها عن المنظمات الخاصة، كما تم إبراز مفهوم التسيير العمومي الجديد مع الإشارة لتجارب بعض الدول في تبني هذا الاتجاه الإصلاحي. ولأن الدراسة تركز على الإدارة المحلية فقد تم التطرق فيها لواقع الإدارة المحلية الجزائرية والإشارة لمختلف المشاكل التي تعاني منها، كما تضمنت الدراسة جانبا

ميدانيا بولاية بومرداس، يهدف لتشخيص البيئة العامة لبلديتها من وجهة نظر مسيريها، والحكم من خلال ذلك على مدى ملاءمتها لتطبيق بعض مبادئ التسيير العمومي الجديد، كآلية إصلاح ومن ثم التعاميم على الإدارة المحلية في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق أغلب تلك المبادئ في الإدارة المحلية الجزائرية يواجهه تحديات وعوائق كبرى في الوقت الحالي على الأقل رغم وجود قابلية لذلك، وأن تطبيقها يتوقف على إحداث تغييرات جوهرية في بيئة الإدارة المحلية

(**Samuel Tengey**,**2010**),"**The Dilemmas Of Public** (**Middle**) **Managers Under NPM**: **Implementing Public Service Outsourcing In Ghana's Health Sector**", **The Open University**, **United Kingdom**.

تستكشف الأطروحة التحديات التي يواجهها المدراء المتوسطون في القطاع العمومي في غانا عند تطبيق مبدأ التسيير العمومي الحديث، خاصة في سياق تفويض بعض الخدمات الصحية إلى جهات خاصة ، الفرضية هي أن هناك توتّرات قوية بين منطق الكلفة والجودة، وبين الخضوع لإجراءات الأداء من جهة، وحاجة المتخصصين إلى حرية اتخاذ القرار من جهة أخرى ، وقد اعتمدت الدراسة على مقابلات شبه منظمة مع مدراء ومتخصصين صحيين في مستشفيين مخصخصين جزئياً، وتحليل نوعي لردودهم، مع استحضار التحليل النظري لعلاقة "الاختيار العام و"الإدارة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه شعر بعض المتخصصين (الأطباء، المهنيون الصحيون) بأن خبراتهم ومهاراتهم تُهمّش: حيث يتم تجاهل تقديرهم من قِبل المديرين الذين يركّزون على النتائج أكثر من الجودة الداخلية أو الصيانة، كما جدت الدراسة إلى أنه ثمة صراع مستمر بين المنطق الاقتصادي (خفض التكاليف، الأداء) ومنطق الممارسين (الجودة، استقلالية اتخاذ القرار)، ما يولّد مقاومات مهنية مختلفة: بعض المهنيين يستخدمون استراتيجيات "عمل على غرار العمل إلى القاعدة (work to rule) "أو أساليب ''الضعفاء المهنيين (weapons of the weak) ''كطريقة للدفاع عن تخصصه، كما اكتشفت الأطروحة أن الأثر الحقيقي لإصلاحات التسيير العمومي الحديث في هذا السياق قد يكون لايظهر بسبب عوامل مثل الفساد، البيروقراطية الموروثة، والضغوط السياسية بحيث أن التفويض لم يضف بالضرورة الفعالية المتوخاة، بل أحيانًا أدى إلى مركزية أكثر أو ضعف في الرقابة، وتوصي الدراسة أنه ينبغي توفير تدريب مناسب للمديرين المتوسطين بحيث يكون لديهم مهارات قيادية تتعامل مع صراع الأدوار بين الأداء والجودة، فتطبيق نموذج التسيير العمومي الحديث NPM لا يمكن أن يكون ''نسخة طبق الأصل'' من الدول المتقدمة دون تكييف مع الواقع المحلي (ثقافي، اقتصادي، مؤسّسي.

2.2 مفهوم التسسير العمومي الحديث:

يعتبر التسسير العمومي الحديث على أنه نظرية سياسية ونهج سياسي ظهر في سبعينيات القرن الماضي، يدعو إلى تشغيل الهيئات الحكومية على غرار الشركات الخاصة. واكتسبت شهرة عالمية بحلول التسعينيات، مأثرةً على الإدارة العامة في العديد من الدول، وخاصةً في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. تُركز الإدارة العامة الجديدة على مبادئ مثل زيادة الشفافية والمساءلة في الحكومة، وتشجيع المسؤولين على استيفاء معايير أداء محددة تُضاهي معايير موظفي الشركات. يعزز هذا النهج اللامركزية، مما يسمح بتوسيع صلاحيات اتخاذ القرار، ويعزز المنافسة بين الهيئات العامة والتعاون مع المؤسسات الخاصة. (Dziak، 2023)

وقد طرح (Christopher Hood ,1991) في مقاله: "إدارة عامة: لكل زمان ومكان؟" سبع نقاط مترابطة لهيكل التسسير العمومي الحديث، وشملت هذه النقاط: إدارة مهنية عملية؛ ومعايير ومقاييس أداء واضحة؛ وتركيز أكبر على ضوابط المخرجات؛ والتحول إلى التفكيك؛ والتحول إلى منافسة أكبر؛ والتركيز على أساليب القطاع الخاص في ممارسات الإدارة؛ والانضباط والاقتصاد في استخدام الموارد. واقترح هود الإدارة العامة الجديدة كفلسفة إدارية للحكومات، موجهة نحو النتائج ومنتجة. في حين يرى (Borins ,1995) بأن الإدارة العامة الجديدة هي "إعادة تصور معيارية للإدارة العامة، تتكون من عدة مكونات مترابطة: تقديم خدمات عالية الجودة يُقدّرها المواطنون؛ زيادة استقلالية المديرين العموميين، لا سيما عن ضوابط الوكالات المركزية؛ قياس

ومكافأة المؤسسات والأفراد على أساس تحقيقهم لأهداف الأداء؛ توفير الموارد البشرية والتكنولوجية التي يحتاجها المديرون لأداء جيد. (Bennaoum Abdellatif . Laoudj Zouaoui, 2020, p. 329)

التسيير العمومي الحديث هو نموذج لإصلاح القطاع العام يتميز بالتأكيد على الكفاءة، والرقابة على المخرجات، ومؤشرات الأداء، وإدخال تقنيات التسيير الخاصة بالقطاع الخاص إلى المنظمات العمومية (Pollitt, C., & bouckaert, G., 2004, pp. 24-27)

كما يشار له على أنه يمثل تحولاً من الإدارة البيروقراطية التقليدية نحو أسلوب إدارة لامركزي قائم على الأداء، مستلهم من ممارسات القطاع الخاص. (Gruening, G., 2001, p. 3)

التسيير العمومي الحديث هو نموذج يسعى إلى إعادة هيكلة المنظمات العمومية من خلال الإدارية الحديثة، وقياس الأداء، والتعاقد الخارجي، بهدف تحسين الفعالية وتقليل التكاليف (Dunleavy, P., & Margetts, H, 2006, pp. 467-470)

ويشير (P. Haynes ,2010) إلى أن الإدارة العامة الجديدة تُستخدم في عالم الإدارة لوصف أفكار ومناهج القطاع الخاص في الإدارة العامة (Bennaoum Abdellatif . Laoudj Zouaoui, 2020, p. 330)

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التسيير العمومي الحديث هو نموذج إصلاحي ظهر لتحسين فعالية وكفاءة الإدارة العمومية، يقوم على إدماج أساليب التسيير المستعملة في القطاع الخاص داخل القطاع العام، وذلك من خلال التركيز على الأداء والنتائج، تبسيط الإجراءات، اللامركزية، الرقمنة، ومراقبة الجودة، بهدف تقديم خدمات عمومية أكثر شفافية وفعالية وبأقل تكلفة. ويهدف هذا النموذج إلى تجاوز البيروقراطية التقليدية من خلال تعزيز المسؤولية، وتحسين مهارات المسيرين، وتوجيه الإدارة نحو خدمة المواطن باعتباره محور العملية الإدارية.

3.2 فوائد تطبيق التسيير العمومي الحديث:

كما هو الحال مع القيود، فإن فوائد تطبيق التسيير العمومي الحديث متعددة، سنقتصر هنا على ذكر المزايا المهمة، ونقسمها إلى (Bennaoum Abdellatif . Laoudj Zouaoui, 2020, pp. 339-340):

- **الفوائد المتعلقة بالمالية العامة:** مكّن تطبيق مبادئ الإدارة العامة الجديدة، في المقام الأول، من ترشيد الإنفاق العام، وذلك بفضل إدخال الرقابة الإدارية في الإدارات، وكان هذا الترشيد هو أساس توزيع جديد وأفضل للإيرادات العامة. وتم تجنب العديد من الهدر، وبينما لا يبدو مقنعًا القول إن تطبيق مبادئ الإدارة العامة الجديدة قد خفض كلاً من الدين العام والعجز العام، إلا أنه لا شك أن السعي إلى "أقل التكاليف" يؤتي ثماره مع تحسين الخدمات العمومية؛
- **فوائد التغييرات على الجانب الإنساني:**تسهيل عمل موظفي الخدمة العامة وتطوير قداتهم الادارية من خلال تكوينهم ، اللامركزية والتساوي في المعاملات ،كما يساعد في تقارب الدولة من المواطنين وتقوي الثقة بينهم..؛
- **في مجال التواصل:** تحسّن التواصل مع المواطنين، ومعالجة الشكاوى باقل جهد وقت....

4.2 معيقات تطبيق التسيير العمومي الحديث:

يمكن تصنيف معيقات تطبيق التسيير العمومي الحديث فيما يلي: (Hughes، 2018) (Armstrong, 2020)

1.4.2 المعيقات التنظيمية والادارية: المعيقات التنظيمية من أبرز العوامل التي تحدّ من تطبيق التسيير العمومي الحديث، حيث ما تزال العديد من الإدارات العمومية محكومة بثقافة بيروقراطية تعتمد على الهرمية الصارمة، كثرة الإجراءات، وتداخل الصلاحيات، وغياب مسار واضح لاتخاذ القرار. هذه المعطيات تجعل الانتقال إلى نمط تسيير يقوم على المرونة والفعالية أمراً صعباً. كما أن غياب التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسات العمومية يُعدّ سبباً مباشراً في ضعف قدرتها على استيعاب الإصلاحات والتنظيمات الجديدة،

كما لا يقتصر الأمر على البيروقراطية وتداخل الصلاحيات، بل تمتد الإشكالات إلى ضعف نظام تقييم الأداء داخل الإدارات العمومية، إذ يعتمد في الغالب على مؤشرات شكلية مثل الانضباط الإداري بدل قياس النتائج الفعلية وجودة الخدمة. هذا الخلل التنظيمي يُضعف القدرة على تحسين الأداء ويمس جوهر فلسفة التسيير العمومي الحديث القائم على الفعالية والمردودي.

2.4.2 المعيقات البشرية (الموارد البشرية والكفاءات): تشكل محدودية الكفاءات البشرية المؤهلة أحد أهم التحديات التي تواجه الإصلاح الإداري. فالتسيير العمومي الحديث يتطلب موظفين يمتلكون مهارات القيادة، وإدارة الأداء، والرقمنة، والابتكار، وهي قدرات غالباً ما تكون ضعيفة داخل الجهاز الإداري. كما أن المقاومة الداخلية للتغيير—سواء بدافع القلق من فقدان الامتيازات أو من زيادة عبء العمل—تعطل مسار الإصلاح وتبطئ تبنّي الممارسات الحديثة.

3.4.2 المعيقات المالية والتكنولوجية: تتعتبر محدودية الإمكانيات المالية وغياب التجهيزات التقنية الحديثة من العوائق الجوهرية التي تواجه الإدارات العمومية، خاصة على مستوى البلديات. فالتحول نحو الرقمنة وتحديث العمليات الإدارية يتطلبان استثمارات كبيرة في البنية التحتية المعلوماتية، وتكوين الموظفين، واقتناء الأنظمة الرقمية. ومع ضعف الميزانيات المحلية، يصبح تطبيق التسيير العمومي الحديث غير مكتمل وغير فعال.

4.4.2 المعيقات القانونية والمؤسسية: توجد العديد من الإشكالات القانونية التي تُقيّد عملية تحديث الإدارة العمومية، أبرزها قدم المنظومة التشريعية، وتعدد النصوص، وتعارض بعض القوانين، مما يخلق فجوات تنظيمية تعيق تطبيق أساليب التسيير الحديث، إضافة إلى ضعف الحوكمة والشفافية، وعدم إشراك المواطنين، مما يحد من فاعلية الإصلاحات،كما تظل درجة المرونة القانونية ضعيفة، وهو ما يحدّ من قدرة الإدارات على التجديد والابتكار في تسيير الشأن العام.

5.2 أداء الادارة العمومية:

يعتبر أداء الإدارة العمومية من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة وفعالية المؤسسات الحكومية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتقديم الخدمات للمواطنين. فهو ليس مجرد مقياس للأنشطة الإدارية، بل يشمل قدرة الإدارة على استغلال الموارد البشرية والمالية والتقنية المتاحة بأقصى قدر من الكفاءة، مع ضمان جودة الخدمات ورضا المواطنين، ومن التعاريف المقدمة نذكر:

يشير أداء المنظمات العامة إلى مدى قدرة الوكالات العامة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مع تقديم خدمات عالية الجودة للجمهور (Rainey, H. G. , 2009, p. 87)

يشير الأداء في الإدارة العمومية إلى مدى فعالية وكفاءة المؤسسات العامة في تقديم الخدمات وتنفيذ السياسات لتحقيق أهداف المجتمع". (Pollitt, C., & bouckaert, G., 2004, p. 45)

يشمل أداء الإدارة العمومية قدرة المنظمات الحكومية على تحقيق أهداف السياسات، وإرضاء المواطنين، واستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. (Kettunen, P., & Kallio, J., 2020, p. 703)

وبالتالي فأداء الإدارة العمومية هو مفهوم متعدد الأبعاد يشير إلى قدرة المؤسسات والهيئات الحكومية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية، من خلال استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية المتاحة، وضمان تقديم خدمات عمومية ذات جودة عالية تلبي احتياجات المواطنين. ويشمل هذا المفهوم جوانب كمية تتعلق بالكفاءة والإنتاجية، وجوانب نوعية ترتبط بجودة الخدمات ورضا المستفيدين، بالإضافة إلى الالتزام بالشفافية والمساءلة، والقدرة على الابتكار والتحسين المستمر في أساليب العمل الإداري. ويعتبر قياس أداء الإدارة العمومية أداة أساسية لتطوير السياسات العمومية، تعزيز ثقة المواطن، وتحقيق التنمية المستدامة على المستويات المحلية والوطنية.

3.منهجية الدراسة:

1.3 مجتمع وعينة الدراسة: تمحورت الدراسة حول مجتمع البلديات في ولاية البويرة، حيث تم اختيار عدة بلديات متنوعة من حيث الحجم والإمكانات كميدان ميداني لتطبيق الدراسة وجمع البيانات المطلوبة، وقد تم التركيز على صناع القرار داخل البلديات باعتبارهم المسؤولين عن تنفيذ السياسات وتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث، مع قدرتهم على تقييم المعوقات على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي وربطها بشكل مباشر بأثرها على الأداء العام للبلديات، مما يجعل البيانات موثوقة.

أما عينة الدراسة، فقد تم اعتماد طريقة العينة المقصودة(Purposeful Sampling) ، واستهدفت الإطارات والمسؤولين الإداريين في البلديات، باعتبارهم المسؤولين عن تنفيذ السياسات وتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث، مع قدرتهم على تقييم المعوقات على المستوى الاستراتيجي والتكتيكي وربطها بشكل مباشر بأثرها على الأداء العام للبلديات، مما يجعل البيانات موثوقة.تقديم معلومات دقيقة حول تطبيق التسيير العمومي الحديث وأثره على الأداء الإداري. وقد تم تحديد حجم العينة 60 مفردة.

2.3 أدوات وأساليب جمع البيانات: تم اعداد استبانة بغرض جمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة 60 مفردة، وقد تم استرجاع 57 استبانة، وقد تم استبعاد 4 استبانات غير صالحة للتحليل الاحصائي، وبالتالي يصبح عدد الاستبانات الصالحة 53 استبانة، وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وذلك باستعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية المتمثلة فيما يلي:

- **الوسط الحسابي** :لتحديد مستوى تطبيق التسيير العمومي الحديث واستجابة الإدارة في البلديات
- **الانحراف المعياري** :لقياس تشتت إجابات العينة حول الوسط الحسابي، فكلما كان أقل، دل على تماثل آراء العينة
- **معاملات الثبات والصدق للاستبانة:** يتمثل في معامل الفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وهذا مايوضحخ الجدول رقم(01):

الجدول رقم (01): قيمة معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	معامل (ألفا كرونباخ)
معوقات التسيير العمومي الحديث	**0.861**
أداء الادارة العمومية	**0.783**
المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج (spss).	

من الجدول رقم (01) يلاحظ أن معامل الفاكرونباخ لمحو التسيير العمومي الحديث بلغ 0.861 أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداء الادارة العمومية قدر ب 0.783 وتعد قيمة مقبولة، باعتبارا أكبر من 0.60 ما يمكننا من الاعتماد عليها في التطبيق.

3.3 نموذج الدراسة: يتجسد نموذج الدراسة في الشكل الاتي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة.

من الشكل رقم 01 يتضح ان النموذج يشمل متغيرين رئيسين هما: المتغير المستقل (معيقات التسير العمومي الحديث) الذي يتكون من الابعاد التالية: المتغيرات التنظيمية والادارية، المتغيرات البشرية، المتغيرات المالية والتكنولوجية، المتغيرات القانونية والمؤسسية، والمتغير التابع (أداء الادارة العمومية) كما أن حركة المخطط تكون بوجود تأثير مباشر لكل معوق من معيقات التسير العمومي الحديث على أداء الإدارة العمومية،وهذا الذي تبينه الأسهم في المخطط أعلاه.

4.عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

1.4 واقع معيقات التسيير العمومي الحديث في بلديات ولاية البويرة: كانت النتائج ممثلة في الجدول الاتي:

الجدول رقم (02): المتوسط لحسابي الانحرف المعياري لمعيقات التسيير العمومي الحديث و أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البوية بلديات ولاية البويرة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
المعيقات التنظيمية والادارية	3.87	0.64	2	مرتفع
المعيقات البشرية	4.14	0.47	1	مرتفع
المعيقات المالية والتكنولوجية	3.26	1.29	3	محايد
المعيقات القانونية والمؤسسية	3.10	1.35	4	محايد
معيقات التسيير العمومي الحديث	3.61	0.91	-	مرتفع
أداء الإدارة العمومية	2.73	0.51	-	محايد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (spss).

تُظهر بيانات الجدول رقم 02 أن المعوقات البشرية حصلت على أعلى متوسط حسابي 4.14 مع انحراف معياري 0.47، وتصنيفها كأكثر المعوقات أهمية نسبية (1) وتأثيرًا مرتفعًا. هذا يشير إلى أن محدودية الكفاءات وضعف التدريب المهني تُعد من أبرز المعوقات التي تؤثر على قدرة البلديات على تنفيذ سياسات التسيير العمومي الحديث بكفاءة، ويعكس هذا تقارب آراء العينة حول خطورة هذه المعوقات.

كما سجلت المعوقات التنظيمية والادارية متوسط حسابي 3.87 مع انحراف معياري 0.65، والأهمية النسبية الثانية (2)، وتأثيرها مرتفع. ويعكس هذا أن التعقيد البيروقراطي، ضعف التنسيق الداخلي، والإجراءات الروتينية الطويلة تُعيق سرعة اتخاذ القرار وتنفيذ السياسات، مما يؤثر بشكل ملموس على الأداء اليومي للإدارة العمومية في بلديات البويرة.

سجلت المعيقات المالية والتكنولوجية متوسط حسابي 3.26 مع انحراف معياري 1.29، وتصنيفها محايد، ما يعكس تباين آراء أفراد العينة حول تأثيرها. هذا يدل على أن قلة الموارد الملية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية تؤثر على قدرة البلديات على الرقمنة وتطوير الخدمات، لكنها ليست العقبة الأهم مقارنة بالمعوقات البشرية والتنظيمية.

بلغ المتوسط الحسابي للمعيقات القانونية والمؤسسية 3.10 مع انحراف معياري 1.35 وتصنيفها محايد. يشير هذا إلى اختلافات كبيرة في تقييم أفراد العينة لأثر القوانين والإجراءات المؤسسية على الأداء اليومي، وبالرغم من أنها توفر إطارًا قانونيًا للعمل، إلا أنها لا تشكل العقبة الرئيسية أمام تحسين الأداء.

سجل الأداء متوسطًا حسابيا 2.73 مع انحراف معياري 0.51 وتصنيف محايد، مما يعكس أن الأداء الحالي في بلديات البويرة متوسط ويحتاج إلى معالجة المعوقات المختلفة، خاصة البشرية والتنظيمية، لتعزيزه وتحقيق تطبيق فعّال للتسيير العمومي الحديث.

2.4 اختبار فرضيات الدراسة: يمكن تبيان نتائج اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03):نتائج تحليل الإنحدار الخطي البسيط لأثر معيقات التسيير العمومي الحديث على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة

أداء الإدارة العمومية					
أبعاد المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة F	قيمة Sig
المعيقات التنظيمية والادارية	0.441	0.154	0.664	5.005	0.000
المعيقات البشرية	0.514	0.235	0.717	6.365	0.000
المعيقات المالية والتكنولوجية	0.269	0.139	0.519	4.754	0.000
المعيقات القانونية والمؤسسية	0.136	0.157	0.369	4.858	0.000
معيقات التسيير العمومي الحديث	**0.356**	**0.184**	**0.597**	**5.211**	**0.000**
قيمة F الجدولية عند درجة الحرية (1–51) ومستوى الدلالة 0.05 = α هو 4.03					

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج (spss).

من الجدول رقم (03) يمكن اسنخلاص النتائج المتعلقة بصحة الفرضيات او عدمها:

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.356 مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين معيقات التسيير العمومي الحديث وأداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وقدر معامل التحديد 0.597 وهو يدل على أن 60% من التغيرات الحاصلة في أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة كانت سببها معيقات التسيير العمومي الحديث، وبلغت قيمة F المحسوبة 5.211 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 4.03،ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعمول به في الدراسة، تدل هذه النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وهذا مايثبت صحة الفرضية الرئيسية.
- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.441 مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين المعيقات التنظيمية والادارية وأداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وقدر معامل التحديد 0.664 وهو يدل على أن 66% من التغيرات الحاصلة في في أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة كانت سببها معيقات التسيير العمومي الحديث، وبلغت قيمة F المحسوبة 5.005 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 4.03،ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعمول به في الدراسة، تدل هذه النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات التنظيمية والادارية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وهذا مايثبت صحة الفرضية الأولى. فتعقيد الإجراءات البيروقراطية وضعف التنسيق الداخلي يؤثران على سرعة اتخاذ القرارات وكفاءة الأداء له.
- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت0.514 مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين المعيقات البشرية وأداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وقدر معامل التحديد 0.717وهو يدل على أن 71% من التغيرات الحاصلة في في أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة كانت سببها معيقات التسيير العمومي الحديث، وبلغت قيمة F المحسوبة 6.365 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 4.03،ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05

المعمول به في الدراسة، تدل هذه النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات البشرية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وهذا مايثبت صحة الفرضية الثانية؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن نقص الكفاءات، ضعف الخبرات الإدارية، ومحدودية التدريب المهني يمما ؤثر بشكل كبير على قدرة البلديات على تنفيذ سياسات التسيير العمومي الحديث وتحقيق الأداء الأمثل.

- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.269 مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين المعيقات المالية والتكنولوجية وأداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وقدر معامل التحديد 0.519 وهو يدل على أن 51% من التغيرات الحاصلة في في أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة كانت سببها معيقات التسيير العمومي الحديث، وبلغت قيمة F المحسوبة 5.754 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 4.03،ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعمول به في الدراسة، تدل هذه النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات المالية والتكنولوجية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وهذا مايثبت صحة الفرضية الثالثة، فمحدودية الموارد المالية وضعف البنية التحتية التكنولوجية يحد من قدرة البلديات على الرقمنة وتحسين الخدمات.
- قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0.136 مما يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية بين المعيقات القانونية والمؤسسية وأداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وقدر معامل التحديد 0.369 وهو يدل على أن 37% من التغيرات الحاصلة في في أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة كانت سببها معيقات التسيير العمومي الحديث، وبلغت قيمة F المحسوبة 4.858 وهي أكبر من قيمة F الجدولية 4.03،ومستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعمول به في الدراسة، تدل هذه النتائج على رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات القانونية والمؤسسية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة، وهذا مايثبت صحة الفرضية الرابعة، فالقوانين والأطر المؤسسية تضع حدودًا وإجراءات إلزامية، لكنها لا تشكل العائق الرئيس على مستوى الأداء اليومي مقارنة بالموارد البشرية والتنظيمية.

خاتمة:

تُظهر الدراسات النظرية والتطبيقية أن التسيير العمومي الحديث يُمثل أداة فعالة لتحسين أداء الإدارة العمومية، إلا أن تطبيقه في الواقع الجزائري، وبالأخص في بلديات ولاية البويرة، يواجه عدداً من المعوقات التي تحد من فعاليته، تشمل هذه المعوقات الجوانب البشرية، التنظيمية، المالية والتكنولوجية، إضافة إلى القيود القانونية والمؤسسية، والتي تؤثر بشكل متفاوت على جودة الخدمات وكفاءة العمليات الإدارية، ومن النتائج المتوصل لها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- أشارت الدراسات النظرية إلى أن التسيير العمومي الحديث يهدف إلى تحسين فعالية وكفاءة الإدارة العامة، من خلال الرقابة على الأداء، اللامركزية، تعزيز الشفافية، واستثمار التكنولوجيا الحديثة؛
- الأداء الجيد للإدارة العمومية يعتمد على الكفاءات البشرية، التنظيم الداخلي المرن، الموارد المالية، والتكنولوجيا الحديثة؛
- بينت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة مما يثبت صحة الفرضية الرئيسية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات التنظيمية والادارية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى؛

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات البشرية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، وهي الأثر تأثيرا على الأداء بالمقارنة مع المعيقات الأخرى
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعيقات المالية والتكنولوجية على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة؛
- يوجد أثر ذو للمعيقات القانونية والمؤسسية دلالة إحصائية لمعوقات تطبيق التسيير العمومي الحديث على أداء الادارة العمومية في بلديات ولاية البويرة مما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة؛

ومن خلال النتائج المتوصل لها يمكن تقديم جملة من التوصيات والتي يمكن عرضها على النحو الآتي:

- تحسين الموارد البشرية وهذا عن طريق تنظيم برامج تدريبية مستمرة للموظفين والإطارات، وأيضا توظيف الكفاءات المتخصصة؛
- تطوير الهيكلة التنظيمية والإدارية من خلال تبسيط الإجراءات البيروقراطية وتعزيز التنسيق بين الأقسام؛
- تعزيز البنية التحتية المالية والتكنولوجية بتوفير الموارد اللازمة لتطوير نظم المعلومات الإدارية والرقمنة؛
- تحسين الأطر القانونية والمؤسسية من خلال مراجعة القوانين واللوائح لتعزيز الحوكمة والشفافية؛
- إشراك المواطنين في تقييم الأداء عن طريق تطوير آليات متابعة جودة الخدمات واستخدام ملاحظات المواطنين لتحسين العمل البلدي؛
- تعزيز ثقافة التغيير داخل الإدارات بتنظيم ورشات توعية حول أهمية التسيير العمومي الحديث وأثره على جودة الخدمات مع تحفيز الموظفين على المشاركة في مبادرات التطوير الإداري والابتكار؛
- تفعيل الرقابة والتقييم المستمر من خلال إنشاء وحدات متابعة الأداء داخل البلديات لقياس فعالية تنفيذ السياسات.

قائمة المراجع:

Bennaoum Abdellatif . Laoudj Zouaoui. (2020). Origin, Theoretical Basis And Practice Of New Public Management. *14*(4).

Dunleavy, P., & Margetts, H. (2006). New Public Management Is Dead — Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*.

Gruening, G .(2001) .Origin and Theoretical Basis of New Public Management .*International Public Mnagement Journal*.3 صفحة ،*4* ،

Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). Public sector performance and efficiency: Measuring the value of administrative reforms. *Public Management Review*, *22*(5).

M Armstrong .(2020) .*Performance Management* .Kogan Page.

Mark Dziak .(2023) .*New Public Management (NPM* ./https://www.ebsco.com/research-starters/social-sciences-and-humanities/new-public-management-npm

O.E Hughes .(2018) .*Public Management and Administration* .Palgrave Macmillan.

Pollitt, C & ,.bouckaert, G .(2004) .*Public Management Reform: A Comparative Analysis* . Oxford University press.

Rainey, H. G. . (2009). *Understanding and managing public organizations* (Vol. 4th ed.). Jossey-Ba.