واقع تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد في المؤسسات العمومية دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع الشلف

The reality of applying the dimensions of the new public administration in public institutions Case study of Algerian Electricity and Gas Company Chlef branch

بوشعالة رقيق جمال* [1]، قرناش هواري [2]

[1] جامعة البليدة 2 لونيسي علي (الجزائر)، djameloma2016@gmail.com

[2] جامعة الجزائر 03 (الجزائر)، karnache.houari@univ-alger3.dz

تاريخ الإرسال:2024/10/03 تاريخ القبول: 2024/11/29 تاريخ النشر: 2025/01/01

ملخص:

تهدف الدراسة إلى قياس مدى تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع الشلف، بالإعتماد على أداة الاستبيان الذي شمل ستة أبعاد للتسيير العمومي الجديد: بعد التعاقد، البعد التشاركي، بعد الإدارة بالأهداف، بعد المساءلة، بعد اللامركزية، وبعد جودة الخدمة. بعد تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، توصلت الدراسة إلى وجود نتائج إيجابية بالنسبة لتطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد المقترحة في الشركة محل الدراسة، كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة نشر الوعي باتجاه الإهتمام أكثر بمبادئ التسيير العمومي الجديد من خلال تدريب المورد البشري؛ مع توفير المتغيرات البيئية الملائمة لذلك.

الكلمات المفتاحية : التسيير العمومي الجديد، أبعاد التسيير العمومي الجديد، الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع الشلف.

تصنيف JEL :D73، L94

Abstract:

The study aims to measure the application of the dimensions of the new public administration in the Algerian Company for Electricity and Gas, Chlef Branch, based on a questionnaire tool covering six dimensions of the new public administration: after contracting, the participatory dimension, after managing with goals, after accountability, after decentralization, after service quality, and after analyzing the results using the SPSS social science statistical package program. The study found positive results for the application of the new public management dimensions proposed in the company under consideration. The study also recommended the need to increase awareness of the new public management principles by training the human resource while providing appropriate environmental variables.

Keywords*: new public administration, dimensions of new public administration, Algerian Electricity and Gas Company, Chlef branch.*

Jel Classification Codes : D73, L94

* المؤلف المرسل

توطئة (مقدمة) :

إن حجم الضغوط وطبيعة التحديات التي تواجه المؤسسات العمومية في بيئتها الداخلية والخارجية المتميزة بالتغير المستمر وعدم التأكد؛ فرض عليها إعادة النظر في الطرق والأساليب القديمة التي تعتمدها في التسيير، حيث مازالت المؤسسات العمومية في العديد من الدول تعاني من ضعف الكفاءة والفعالية في الأداء وانعدام المرونة وهشاشة الاتصال بين الإدارة والزبائن؛ وكذا نقص الرقابة والتقييم .....إلخ. وكنتيجة حتمية لهذه الممارسات ظهرت مساوئ ونقائص كبيرة على مستوى الأداء العام للمؤسسات العمومية، مما تسبب في ضعف الثقة بين المؤسسة وزبائنها مما أدى إلى سوء تقديم الخدمات؛ وهدد استمرارها في السوق وعدم صمودها أمام المنافسة الشديدة.

إن التطورات والتغيرات التي حدثت على المستوى المحلي والإقليمي وحتى العالمي، كظهور مصطلح القرية العالمية (العولمة) والمؤسسات العابرة للقارات؛ دونما تجاهل ظهور المؤسسات الرشيقة والمؤسسات الإلكترونية التي تحررت من الهياكل التنظيمية الهرمية، كل هذا دفع هذه المؤسسات للبحث عن نماذج جديدة للتسيير التي تمكنها من مواجهة هذه التغيرات والتأقلم معها والتصدي للنموذج التقليدي البيروقراطي في التسيير نظرا للنقائص التي لحقت به؛ وذلك من خلال تغيير أساليب إدارة هذه المؤسسات بتبني نماذج جديدة للتسيير.

وقد نجحت العديد من المؤسسات العمومية في الكثير من دول العالم في إصلاح أساليبها الإدارية بغية الوصول إلى أهدافها بفعالية وكفاءة وتحقيق مستويات متقدمة في الأداء الكلي للمؤسسة؛ والحفاظ على موقعها التنافسي في السوق من خلال اعتماد ما يصطلح عليه بالتسيير العمومي الجديد الذي ظهر في الأصل لمعالجة الإختلالات التي يعاني منها النموذج البيروقراطي الفيبيري، وذلك بمباشرة جملة من الإصلاحات والسياسات في العديد من دول العالم ليتخذ كنموذج تعتمده المنظمات العمومية في تسيير إدارتها حيث ظهر بداية في انجليترا ثم الولايات المتحدة الأمريكية في تسعينيات القرن الماضي، ثم انتشر في دول منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE .

- **إشكالية البحث** : في ضوء العناصر المتعلقة بموضوع الدراسة، ونظرا لإدراك المؤسسات العمومية بأهمية تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد في تحسين أدائها، وزيادة مردوديتها وبالتالي ضمان موقعها التنافسي واستمراريتها في السوق، فإنه يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل المحوري التالي: **ما هو مستوى تطبيق أبعاد التسيير العمومي الجديد في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشلف ؟**

ولمعالجة مختلف جوانب هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق بعد التعاقد في الشركة محل الدراسة ؟
- ما مدى تطبيق البعد التشاركي في الشركة محل الدراسة ؟
- ما مدى تطبيق بعد الإدارة بالأهداف في الشركة محل الدراسة ؟
- ما مدى تطبيق بعد المساءلة في الشركة محل الدراسة ؟
- ما مدى تطبيق بعد اللامركزية في الشركة محل الدراسة ؟
- ما مدى تطبيق بعد جودة الخدمة في الشركة محل الدراسة ؟

- **فرضيات البحث** : بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات بالشكل التالي :
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد التعاقد في الشركة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق البعد التشاركي في الشركة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد الإدارة بالأهداف في الشركة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد المساءلة في الشركة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق بعد اللامركزية في الشركة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق جودة الخدمة في الشركة محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.
- **أهمية وأهداف الدراسة** : إن أهمية موضوع الدراسة مستمدة بالدرجة الأولى من قيمة التسيير العمومي الجديد كمفهوم معاصر يعرف إقبالا كبيرا لتطبيق مبادئه من طرف أغلب الأجهزة الحكومية في مختلف دول العالم باعتباره بديلا عن النموذج البيروقراطي الفيبيري، كما تظهر أهميته أيضا من خلال الدور الذي يؤديه في سبيل زيادة تنافسية المؤسسات والإدارات العمومية؛ وتعزيز مكانتها في السوق من خلال تحقيق التميز في الأداء العام لها.

كما تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن حصرها في ما يلي:

التطرق إلى الفلسفة التي يقوم عليها مفهوم التسيير العمومي الجديد بشكل عام والتعرف على بعض أبعاده ومدى تطبيقها في الشركة محل الدراسة بشكل خاص، ومن ثمة تقديم جملة من النتائج والاقتراحات.

- **منهج الدراسة** : تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدمنا المنهج الوصفي من أجل تأصيل المفاهيم النظرية المتعلق بالتسيير العمومي الجديد حيث تم الإعتماد على العديد من المراجع، كتب، مقالات..إلخ أما المنهج التحليلي فقد تم الإعتماد عليه من أجل التحقق من فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج بالإعتماد على برنامج SPSS .
- **الدراسات السابقة** : هناك بعض الدراسات الأكاديمية التي تناولت على الأقل جانبا أو أكثر من موضوع هذا البحث ويمكن عرض البعض منها كما يلي :

– وحشي أمير ووحشي عفاف، دور التسيير العمومي الحديث في دعم وتعزيز الكفاءة الإدارية، مجلة الدراسات القانونية والإقتصادية، المركز الجامعي بريكة (2018): تناولت الدراسة أهمية تطبيق أساليب التسيير العمومي الجديد ودور طرق التغيير في آلية الحكومة في تعزيز الكفاءة الإدارية بالمؤسسات والإدارات العمومية. وقد تم ذلك من خلال وضع إطار نظري للدراسة، بالإضافة إلى ابراز دور أساليب التسيير العمومي الجديد في تعزيز الكفاءة الإدارية، والتي تشمل أسلوب الإدارة الإلكترونية، التوجه نحو الأداء، التوجه نحو الخدمة، واللامركزية...إلخ. وأكدت الدراسة أن التسيير العمومي الجديد يمثل نموذج تسييري مناسب لإصلاح الجهاز الإداري الحكومي يعزز من كفاءته وفعاليته، وذلك من خلال نقل أساليب الإدارة المطبقة في القطاع الخاص إلى القطاع العام. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة، مما يدل على أن تطبيق آليات التسيير العمومي يسهم في تعزيز الكفاءة الإدارية بالمؤسسات والإدارات العمومية.

– بن نعمان مُحَّد، إمكانية تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد في الإدارة المحلية الجزائرية ولاية بومرداس نموذجا – أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير ، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أمُحَّد بوقره بومرداس، السنة الجامعية 2018 . هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التسيير العمومي الجديد والآليات المستخدمة في تطبيقه. كما تناولت الدراسة المشكلات التي تواجه الإدارات المحلية، وركزت على تحليل بيئة الإدارة المحلية في الجزائر، مع استنتاج التحديات التي تواجهها ومدى توفر الشروط اللازمة لتبني آليات التسيير العمومي الجديد في هذه البيئة. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، منها: أن تبني التسيير العمومي الجديد يواجه تحديات تتعلق بتهيئة البيئة المناسبة قبل تطبيقه، وزيادة الوعي في الجزائر بأهمية إصلاح وتحديث الإدارة المحلية. كما أشارت إلى أن تطبيق التسيير العمومي الجديد لا يتطلب اتباع نفس الأسلوب في جميع الحالات، بل يمكن تكييفه وفقاً لمجموعة من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

– بوزوالغ نور الدين، مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين خدمة الإدارة العمومية دراسة عين من الإدارات العمومية –، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة البليدة 02 السنة الجامعية 2020 : هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والجوانب النظرية المتعلقة بالتسيير العمومي الجديد والخدمة العمومية؛ وكذا معرفة تأثير التسيير العمومي الجديد على خدمة الإدارة العمومية، ثم اختبار مدى تطبيق التسيير العمومي الجديد حسب نموذج النوعية ومساهمته في تحسين خدمات مصلحة الحالة المدنية. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها : وجود مجموعة من المعايير المتعلقة بتحسين الخدمة العمومية أهمها :

- تبسيط إجراءات الحصول على الخدمة، تحسين العلاقة بين الإدارة والمواطن، الاهتمام بالجودة والإدارة الإلكترونية.
- أن التسيير العمومي الجديد أسلوب تتبناه المنظمات العمومية من أجل تقديم خدمة عمومية ذات جودة للمواطن؛ وله علاقة وطيدة بتحسين جودة الخدمة في الإدارة العمومية.

– دوار عبد القادر، التسيير العمومي الجديد كمدخل إستراتيجي لتحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية – دراسة حالة مديريات ولاية عين الدفلى – ، أطروحة دكتوراه في شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امُحَّد بوقرة بومرداس، السنة الجامعية 2021/2022 : سعى الباحث من خلال هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة ودور التسيير العمومي الجديد في تعزيز جودة أداء الخدمة العمومية. لتحقيق هذا الهدف؛ تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من الإدارات العمومية في مديريات ولاية عين الدفلى، والتي تضم 32 مديرية. حيث تم توزيع استبيان على مجموعة من الموظفين يشغلون مناصب ووظائف عليا بهذه المديريات. أظهرت

نتائج الدراسة، بعد تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 25، وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين التسيير العمومي الجديد وأبعاده المختلفة، والتي تشمل الحساسية الاستراتيجية، التحول نحو المرونة التنظيمية، تفويض السلطة، تفعيل آليات السوق والمنافسة، التحول نحو إدارة الموارد البشرية بدلاً من تسيير المستخدمين، وتبني تكنولوجيا المعلومات الرقمية والإدارة الإلكترونية. كل هذه الأبعاد تسهم في تحقيق التميز في أداء الخدمة العمومية.

استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم مجموعة من الاقتراحات، أبرزها ضرورة تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية من أجل الإرتقاء بمستوى الأداء في تقديم الخدمة العمومية وتحقيق التميز.

– ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو اقتراح ستة أبعاد للتسيير العمومي الجديد مستخلصة من الجانب النظري للدراسة والمتمثلة في: بعد التعاقد، البعد التشاركي، بعد الإدارة بالأهداف، بعد جودة الخدمة، بعد اللامركزية، وبعد المساءلة، حيث قمنا باستخدام هذه الأبعاد دون غيرها، كون الدراسة الميدانية تمت على مستوى أحد فروع الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، هذه الأخيرة تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تهدف إلى تحقيق الربح وتخضع للمنطق الاقتصادي، وتركز على تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء الخدمة العمومية، على عكس باقي الإدارات العمومية التي تستهدف تحقيق المصلحة العامة بالدرجة الأولى هذا من جهة، من جهة أخرى الشركة محل الدراسة تقوم بعمل جواري ولها علاقة مباشرة بالأطراف ذات المصلحة لاسيما تقديم خدمات للزبائن (أشخاص طبيعيين ومعنويين)، وتعتمد أيضا على إجراء التعاقد في علاقاتها مع مختلف المتعاملين الإقتصاديين، هذا ما يسمح بإعتماد الأبعاد الستة المقترحة.كما أن إجراء عملية تقييم مستوى تطبيق هذه الأبعاد في الشركة محل الدراسة يسمح بالوصول إلى نتائج واقعية وملموسة يمكن قياسها وتحليلها بسهولة.

1. مفهوم التسيير العمومي الجديد:

1.1. تعريف التسيير العمومي:

لقد كان التسيير العمومي (المناجمنت العمومي) محور اهتمام للكثير من الباحثين في مختلف المجالات الإدارية، السياسية، القانونية، ...إلخ؛ ومن هنا اختلفت وتعددت محاولاتهم في الوصول إلى تعريف موحد شامل له. لذا أصبح لمصطلح المناجمنت عدة مرادفات " الإدارة العمومية"، "التسيير العمومي" و"إدارة الخدمة العمومية". ففي كثير من الكتابات يستعمل مصطلح الإدارة بمعنى managenent كدلالة على إدارة الأعمال والإدارة العمومية. كما يستعمل مصطلح إدارة مرادف لكلمة administration باللغة الفرنسية أو لكلمة management والذي يرى البعض أن أصله من الفرنسية القديمة؛ والتي تعني فن التوجيه والقيادة والتحكم. وبالإنجليزية to manage ويعني وجّه وتحكم، ومصطلح التسيير العمومي بالإنجليزية (public management) ويرمز له بـ PM ظهر ببعده الحالي في النصف الثاني من القرن 19 مع أستاذ علم السياسة والقانون الدستوري الأمريكي Thomas Woodow Nilson (الذي أصبح رئيسا للو.م.أ سنة 1913) هذا الأخير نشر بحثا بتاريخ 1887 بعنوان دراسة الإدارة العامة، حيث عرف التسيير العمومي بأنه : " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه إنجاز المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية تماشيا مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، وعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها . (شيبوتي، 2021، صفحة 19)

أما Milakovich & Gordon : يرى بأن التسيير العمومي هو تنظيم وتنسيق لمجموعة الأجهزة والأفراد والوسائل العمومية، بمقتضى الوظائف والإجراءات. ما يسمح بلعب الدور التنفيذي من قبل السلطات التنفذية من أجل تحقيق الأهداف التي سطرتها الجهات التشريعية والقانونية في الدولة. (Montfort, 2011, p. 31)

ويرى Waldo يأن التسيير العمومي كعلم بنظرياته، وكفن بمبادراته، يطبقان في مجالات إدارة وتسيير شؤون مؤسسات الدولة، وأجهزة الحكومة والمرافق العمومية على اختلاف مهامها وتنوع تخصصاتها. (الهيتي، 2009، صفحة 19)

وعرفه أمين ساعاتي بأنه : " تعاون جهود الجميع في المحيط العام بحيث تنظم علاقات السلطات الثلاث :التشريعية، التنفيذية والقضائية في تعاملها البشري والمادي من اجل تحقيق الأهداف العامة". (ساعاتي، 1985، صفحة 21)

من خلال التعاريف السابقة نعرف التسيير العمومي بأنه: "عملية إدارية تعنى بتنفيذ السياسة العامة للحكومة طبقا للقوانين والتشريعات المعمول بها، وتستهدف تحقيق الأهداف العامة ، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لدى مختلف الأجهزة الحكومية".

2.1. تعريف التسيير العمومي الجديد :

ظهر مفهوم التسيير العمومي الجديد في الأجندة الإصلاحية للعديد من دول العالم مما أدى إلى تباين تعريفاته من مؤلف إلى آخر،لكنها تتفق بنسبة كبيرة على أنه مقاربة حديثة لإصلاح القطاع العام من أجل النهوض بمستوى أدائه؛ وذلك بتوفير خدمات ذات جودة تحت غطاء تحقيق الصالح العام، ومن أهم التعاريف البارزة التي تناولت مفهوم التسيير العمومي الجديد نجد :

- التسيير العمومي الجديد :" طهو مجموعة عناصر جديدة في تسيير الإدارات العمومية والتي تفرض عليها أن تتخلى عن المنطق والبعد القانوني وتصبح تخضع للمنطق الإقتصادي من خلال إدراج مفهوم الأداء الناجع والجودة". (تيشات سلوى، 2014-2015، صفحة 130)

إنه مسألة تأطير الأنشطة الإدارية من خلال تضمينها في قيود Les Trois E : الإقتصاد والكفاءة والفعالية (Effectiveness, Efficiency, Economy) (Jeroen Maesschalck, 2004, p. 466)

ويرى كل من أوسبورن وجيبلار (D. Osborne et T Geabler) أن التسيير العمومي الجديد يعتمد على تجديد نشاط الحكومات من خلال تحويل القطاع الحكومي إلى نموذج يشبه المقاولات، تحت مسمى (Gouvernement entrepreneur)، ويحدد الكاتبان عشرة قواعد وأسس تحكم دور الحكومات الريادية أو القطاع العام في سياق التميز المؤسسي (corporate excellence)، وهي: (عاشور طارق، 2012، صفحة 114)

- إضفاء مبادئ التنافسية بين مقدمي الخدمات العامة.
- تقييم كفاءة الوكالات والهيئات بالتركيز على النتائج بدلا من التركيز على المدخلات.
- تحقيق أهداف الحكومات من خلال تحقيق رفاهية المواطن (العميل) بفعالية وكفاءة، بدلا من الإعتماد على البيروقراطية وصرامة القوانين واللوائح التنظيمية.
- تغيير نظرة الإدارة إلى المرفق العمومي وللخدمات العامة المقدمة وللمستفيد منها (إعادة تعريف المواطن كزبون).
- إدارة مدفوعة بالأهداف وليس بالقواعد واللوائح .
- أن تكون الأجهزة الحكومية استباقية في مواجهة الصعوبات وحل الأزمات والمشاكل قبل وقوعها (حكومة وقاية).
- يجب على الهيئات الحكومية العمل على زيادة أرباحها الاقتصادية واستكشاف مصادر جديدة بدلاً من الاكتفاء بإدارة إنفاق الموارد.
- اعتماد لامركزية السلطة وتعزيز الإدارة بالمشاركة.
- اعتماد آليات السوق بدلا من التسيير البيروقراطي.
- تحفيز الوكالات العامة والخاصة والخيرية لحل مشاكل المجتمع.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مفهوم التسيير العمومي الجديد لايستند إلى أسس أو مواد قانونية محددة، وإنما هو تصور حديث لكيفية إدارة وتسيير المؤسسات والإدارات العمومية وفقا للمنطق الإقتصادي؛ وبأساليب مشتقة من إدارة مؤسسات القطاع الخاص، والتي أثبتت نجاحها لاسيما خلال بالإهتمام بالزبون، الإعتماد على إدارة الأداء ومقاربة جودة الخدمات ولامركزية التسيير؛ في سبيل البحث عن الكفاءة والفعالية في التسيير.

3.1. عناصر التسيير العمومي الجديد:

يرتكز التسيير العمومي الجديد على ثلاث عناصر وتشمل : تغيير في آلية الحكومة، تغيير في أسلوب الإدارة، وتقليص دور الدولة.

- **تغيير في آلية الحكومة :**

يشمل التسيير العمومي الجديد وفقا لهذا العنصر تغيير في البناء الهيكلي للحكومة بصفة عامة، ويتضمن إعادة هيكلة وتنظيم الأقسام والإدارات على المستوى المركزي والمحلي لتحسين السياسات العامة، إنشاء وحدات لتقديم الخدمة، اللامركزية في السلطة والمسؤولية من خلال إعطاء السلطة وذلك بتوزيع الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا، والفصل بين السياسة وتقديم الخدمات. وارتكزت – في الكثير من الدول التي طبقت برامج الإصلاح الإداري– فكرة إعادة اختراع حكومة جديدة في عشرة نقاط جوهرية تتمثل في : (ساعاتي أمين، 1999، الصفحات 19-20)

- حكومة مساندة ومحفزة للغير أكثر من كونها منفذة
- حكومة تنافسية تقوم على آليات المنافسة
- حكومة ريادية مغامرة تعتمد على الكسب اكثر من اهتمامها بالإنفاق.
- حكومة توجهها النتائج.
- حكومة توقعات، حكومة وقائية وليست حكومة ردة فعل
- حكومة يسيرها عملائها (الزبائن).
- حكومة توجهها مهمتها وليس القواعد (لديها نظرة مستقبلية).
- حكومة لا مركزية تتبنى المشاركة وعمل الفريق بدلا هرمية السلطة.
- حكومة مشاركة يملكها المجتمع (التمكين عوضا من الخدمة)
- حكومة مسيرة بعوامل السوق.

- **التغيير في أسلوب الإدارة :**

يشمل التغيير في أسلوب الإدارة من خلال العناصر التالية : (مريزق عدمان، 2015، صفحة 135)

- التركيز على الكفاءة والفاعلية.
- الإنتقال من التحكم في المدخلات والإجراءات والأنظمة باتجاه قياس المخرجات.
- تفويض الصلاحيات والسلطات إلى المستويات الدنيا.

- **إعادة النظر في دور السلطات العمومية (تقليص دور الدولة) :**

يشمل تقليص دور الدولة وفقا لمفهوم التسيير العمومي الجديد ما يلي : (مريزق عدمان، 2015، صفحة 135)

- تفكيك المنظمات العمومية الكبيرة؛ وتجزئتها وإعطائها أدوارا جديدة أكثر تخصصا وتحديدا.
- الإتجاه نحو تخصيص برامج تخفيض الميزانية.
- تخفيض القيود الحكومية على القطاعات الإقتصادية.

4.1. أبعاد التسيير العمومي الجديد :

تعود الجذور التطبيقية الفنية المعتمدة للتسيير العمومي الجديد إلى نيوزيلندا وأستراليا، ثم تم تطويره في العديد من الدول الأخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، سويسرا، نيوزلندا، السويد وهولندا....الخ. وقد عمد Christopher Hood وهو أحد مؤسسي النظرية الحديثة للإدارة العامة في مقالته الشهيرة "A Public Management for all Seasons" في سنة 1991 على تلخيص أهم المبادئ التي يرتكز عليها التسيير العمومي الجديد NPM؛ وهي مبادئ بسيطة ولكنها صارمة وفي الوقت نفسه تشكل الأرضية التي على أساسها يتم التغيير:(Christopher Hood, 1991, p. 14)

- الاحتراف التام للإدارة، إدارة واضحة وفعالة وسيطرة تامة مع مسؤوليات واضحة والحرية في إدارة الأمور.
- معايير واضحة ومقاييس للأداء، أهداف إستراتيجية وأهداف مباشرة؛ ومؤشرات معرّفة بوضوح تام.
- تأكيد كبير لرقابة المخرجات وتخصيص للموارد والكفاءات المرتبطة بالأداء المقاس.
- التحول نحو توزيع السلطات؛ واستخدام عدم تمركز السلطة، بحيث تقسم الإدارة إلى وحدات بارزة تكون العلاقات بينها مترابطة على شكل ترابط الأذرع.
- إدارة تتحرك نحو التنافسية أكثر وتسودها علاقات تعاقدية؛ ويتمحور التنافس حول تقليص تكاليف العمل.
- تؤكد أساليب إدارة القطاع الخاص في عملها مع تأكيد المرونة العالية في عمليات التوظيف والتحفيز.
- التركيز على استخدام الموارد بشكل اقتصادي، خفض التكلفة، وزيادة الإنتاجية.
- مقاومة لمطالب الاتحادات.
- العمل الكثير باستخدام القليل من الموارد.

- مراقبة كل وحدة إدارية من مسير يتمتع بمساحة مهمة في تسيير وإدارة السياسات التي توكل له (Contrôle par le Performance reporting)، بشكل أن العناصر التي من غير الممكن قياسها لا يمكن إدراكها.
- التحديد المسبق للأهداف والقيم المعيارية الواضحة والمتعلقة بالإنجاز، تحديد معايير النجاح وإذا أمكن بشكل كمي. لهذا نجد في هذه الحالة استخداما لعبارات التفرقة بين المخطط الاستراتيجي والمخطط العملي التشغيلي.
- الأهمية الأولى والأخيرة لمهام الإدارة وأنشطتها ممثلة في المنتج النهائي؛ وليس في سيرورة أنشطتها أو السلسلة الإنتاجية. إذا يتم تقييم الخدمات الإدارية عبر النتائج؛ وليس عبر الطرق المتبعة أي الإدارة بالنتائج.
- التخلي عن الهياكل المتراصة للدولة، بتفكيك القطاع العام وتنظيمه عن طريق إنشاء وكالات مستقلة مزودة بموازنة ذات أهداف واضحة التحديد وتملك نمطا من التسيير خاص بها.
- تعويض التسيير بنمط التسيير والإدارة الممارسة في القطاع الخاص أي الانتقال من الراتب إلى الأجر المستحق، والانتقال إلى مفهوم تسيير الموارد البشرية والتخلي عن مضمون الوظيف العمومي Statut.
- تخفيض تكاليف المنتجات عن طريق المعرفة الحقيقية للتكاليف، والتخلي عن مبدأ المخصصات؛ والعمل بالموازنة السنوية الإجمالية.

تأسيسا على ما سبق ذكر؛ يظهر اختلاف الباحثين والمهتمين بشؤون إدارة المؤسسات والإدارات العمومية في تحديد وحصر دقيق لأبعاد التسيير العمومي الجديد في متكاملة تعطي لنا تصور شامل لهذا المفهوم الحديث؛ غير أننا سنستخدم في هذه الدراسة ستة أبعاد مستوحاة من الإطار النظري ونقوم بإعتمادها في الجانب التطبيقي من الدراسة وهي كما يلي :

- **بعد التعاقد** : عرفت اللجنة البريطانية التعاقد بين القطاع العام والخاص "على أنه علاقة مشاركة بالمخاطرة بين القطاعين العام والخاص بناءا على طموح مشتركة من أجل تحقيق هدف مأمول للسياسة العامة للبلد"، وبالتالي فهي تعبر عن مختلف أشكال التفاعل والتعاون بين القطاعين العام والخاص؛ والتي تتم بدمج مواردها المادية والبشرية لتحقيق أهداف تصب في إطار السياسة العامة للدولة. (عادل محمود الرشيد، 2007، صفحة 4)
- **البعد التشاركي** : تعتبر المشاركة من أكثر الأساليب فعالية في تعزيز الثقة بين المواطنين والمؤسسات والإدارات العمومية، حيث يعتمد تصرف الإدارة وقراراتها على ملاحظات وانشغالات المواطنين. إن مبدأ المشاركة الذي يروج له التسيير العمومي الجديد يتضمن جانبين: الجانب الأول يتعلق بتحديد الأهداف واتخاذ القرارات، بينما يظهر الجانب الثاني من خلال الاستماع إلى احتياجات المواطنين وإشراكهم في إدارة المرافق العامة، الأمر الذي يعزز من المسؤولية المجتمعية للمؤسسات العمومية، ويؤدي في النهاية إلى مكافحة البيروقراطية والجمود الإداري.
- **بعد الإدارة بالاهداف** : ويقصد به تحول التركيز في مجال نظام التسيير والجهود المبذولة من المدخلات والإجراءات إلى المخرجات والنتائج. في إطار التسيير العمومي الجديد أصبح التركيز على النتائج التي يجب تحقيقها من طرف المنظمات العمومية يعتمد على تحديد معايير لقياس الأداء، واليات لتحقيق الفعالية والفاعلية داخل المنظمة مما يجعل للمنظمة أهداف محددة بدقة؛ وقابلة للقياس بشكل يساهم في تقديم خدمات ذات جودة للعملاء تحاكي الجودة التي يحصلون عليها في نظيراتهم من المنظمات الخاصة. (Pollitt Christopher, 2003, p. 30)
- **بعد المساءلة** : وقد عرف برنامج الامم المتحدة المسائلة على انها تقديم المسؤولين لجميع التوضيحات عن واجباتهم وطريقة استخدام صلاحياتهم وكيفية تدبير الموارد ومحاسبتهم طبقا لذلك ،تعتبر المسائلة أحد العناصر الأساسية للحوكمة؛ ويقصد بها الإستفسار عن النتائج المتوصل إليها. فبالنسبة للتسيير العمومي الجديد تؤدي المساءلة دورا فعالا في إرساء منظومة إدارية شفافة تسمح بالمحاسبة الصريحة للمسؤولين. (، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الإقتصادي والإجتماعي، 2003، صفحة 30)
- **بعد اللامركزية** : يقصد باللامركزية نقل السلطة إلى مستويات أدنى، سواء كان ذلك داخل المؤسسات العمومية أو بالنسبة للدولة ككل بحيث تنقل سلطة إتخاذ القرارات إلى مستويات أدنى في الدولة، وذلك في جوانب مختلفة إدارية ومالية ...إلخ. ووفق نظرة التسيير العمومي الجديد فإنه على الدولة أن تحرر المبادرة الفردية لدى أعوانها حتى تسمح لهم بالتركيز على النتائج التي يجب تحقيقها بتقليص التزاماتهم الشكلية، من أجل تمكينهم من اختيار اليات العمل الأكثر فعالية. (Bernard Abate, 2014, p. 54)

- **بعد جودة الخدمة:** فيما يتعلق بجودة الخدمة يوجد شبه اجماع على أنها :" تتمثل في تحقيق رغبات العميل، أي أن متلقي الخدمة يحكم على مستوى جودتها عن طريق مقارنة ما حصل عليه مع ما توقعه من تلك الخدمة" (أحمد بن عيشاوي، 2008، صفحة 09)، كما تعني : " التفوق على توقعات العميل، من خلال الخصائص التي تتوفر في الخدمة بهدف الوفاء بمتطلبات العميل". (بختاوي فاطمة الزهراء، 2017، صفحة 38)، في هذا البعد يركز مفهوم التسيير العمومي الجديد على جودة الخدمات المقدمة إستجابة لمتطلبات الأداء العمومي من خلال الإهتمام باحتياجات الزبون وحلها وترجمتها في شكل مخرجات.

2. الإطار العام للدراسة الميدانية :

1.2. بطاقة فنية حول شركة الكهرباء والغاز بالشلف :

تعد مؤسسة سونلغاز أو الشركة الوطنية للكهرباء والغاز شركة عمومية جزائرية رائدة في مجال الطاقة تأسست عام 1969 م طبقا للمرسوم رقم 69/59 المؤرخ في 15 جمادى الأولى 1389هـ الموافق لـ 26 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية وتتولى مسؤولية إنتاج ونقل وتوزيع كل من الكهرباء والغاز الطبيعي في كافة أرجاء الوطن. تضم هذه المؤسسة 08 أقسام يقودها مدير عام وكل قسم ينقسم إلى عدة مصالح .

مرت تأسيس شركة سونلغاز بعدة محطات تاريخية نذكر منها حصرا ما يلي :

- اعادة هيكلة سونلغاز سنة 1983م مما سمح بظهور ستة (06) شركات فرعية للأشغال المتخصصة وتشمل كل من :

كهريف للإنارة وإيصال الكهرباء،*كهركيب* للتركيبات والمنشآت الكهربائية ، *كاناغاز* لإنجاز قنوات لنقل وتوزيع الغاز *اينزغا* للهندسة المدنية، *التركيب* للتركيب الصناعي، أمسي (**AMC**)مكلفة بصنع العدادات و الأجهزة.

وبفضل هذه الشركات المتفرعة اصبحت سونلغاز حاليا تملك منشآت أساسية كهربائية؛ وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

- **سنة 1991**: هيكل جديد لسونلغاز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 الصادر في 14ديسمبر1991م غيرت المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من طبيعتها القانونية وتحولت الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.
- **سنة 1995**: المرسوم التنفيذي رقم 95-280 الصادر في 17 سبتمبر 1995 يؤكد على الطبيعة القانونية لسونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تخضع في علاقتها مع الدولة لقواعد القانون العام، وهي تحت وصاية وزارة الطاقة كما ينص على أن سونلغاز تضمن انتاج، نقل وتوزيع الطاقة.
- **سنة 2002**: تحولت سونلغاز من الشركة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري الى شركة مساهمة او شركة ذات اسهم **SPA** وذلك بموجب القرار الرئاسي رقم 02-195 الصادر بتاريخ 01جوان 2002 بضبط هيكل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز ويحدد لها كمهام :
  - انتاج، نقل، توزيع والمتاجرة في الكهرباء داخل وخارج الجزائر،
  - نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية،

أما مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف محل دراستنا تأسست في 02 جانفي 1980 المتواجدة مقرها بحي الحرية – الشلف– تضم المديرية 319 عاملا منهم 99 إطار، 131 عامل مهارة، 89 عامل تنفيذ، موزعين عبر وكالات: وكالة تنس الغربية والشرقية، الشطية، عين مران، وأولاد فارس.

2.2. أداة الدراسة :

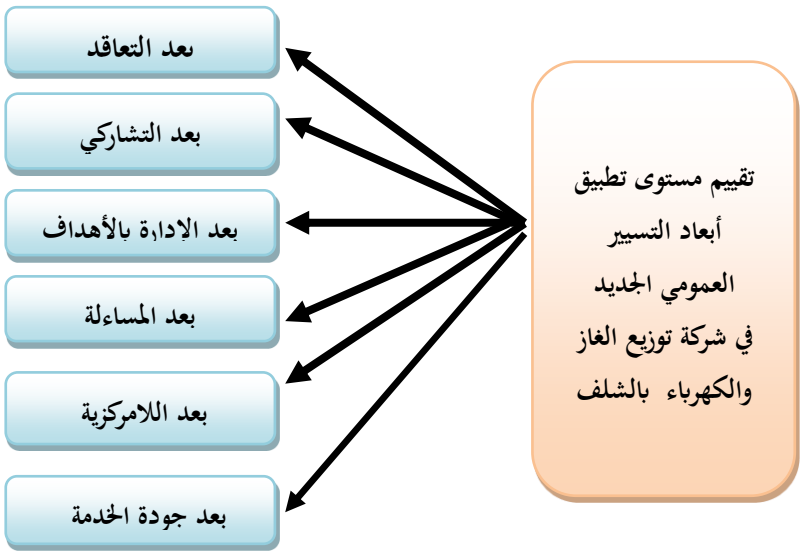
في هذه الدراسة تم الاعتماد على المقابلة أولا وكان الغرض من ذلك تدوين الانطباعات حول موضوع الدراسة، حيث اتضح أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تعرف تطورا ملحوظا من خلال تطبيق التسيير العمومي الحديث باستخدام مجموعة من الآليات والتدابير الإدارية، التقنية والمالية، وكذلك من حيث الإجراءات التنظيمية والإدارية، ذلك كونها تنتهج استراتيجية ديناميكية للنمو؛ هدفها الوصول إلى المعايير الدولية لتكون في مستوى توقعات شركائها وزبائنها خاصة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده البلاد.

أما الأداة الثانية الاستبيان، فقد تم اعداد استبيان مكون من محورين المحور الأول يخص البيانات الشخصية للعينة، والمحور الثاني يتكون من 26 سؤال موزعة على محورين الأول يتعلق بالبيانات الشخصية، والثاني يتعلق بأبعاد التسيير العمومي الجديد الستة (06) موزعة كما يلي: بعد

التعاقد، البعد التشاركي، بعد الإدارة بالأهداف،، البعد المساءلة، بعد اللامركزية، بعد جودة الخدمة. وتم توزيعها على عينة ممثلة في 70 فرد من العمال على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف؛ حيث تم استجاع 60 استبيان صالحة للمعالجة الإحصائية، أربعة (04)غير صالحة للتحليل أما الستة(06) الباقية استرجعت فارغة كون أن بعض العمال متواجدون عطلة سنوية أي أن مجموع الاستبيانات التي تم تحليلها هو 60.

3.2. نموذج الدراسة : تم تصميم نموذج الدراسة بالإستناد إلى التأصيل النظري لموضوع الدراسة المشار إليه في المحور الأول ، والشكل الموالي يوضح النموذج العام للدراسة التطبيقية الذي انبثقت منه محاور وأسئلة الإستبيان.

الشكل رقم (01) : النموذج العام للدراسة التطبيقية



المصدر : من إعداد الباحثين

4.2. تحليل وتفسير نتائج الاستبيان :قبل الشروع في التحليل تم القيام باختبار طبيعة التوزيع بالاعتماد على برنامج SPSS22 لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو غير طبيعي؛ وهو ما يمكن الباحث من اختيار الاختبارات الملائمة، حيث أشارت نتائج الاختبار إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig=0,200 قيمة أكبر من 0,05 أو 5% بالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويعتبر التوزيع الطبيعي من أكثر التوزيعات شيوعا لكونه غالبا ينطبق على الظواهر الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها.

- **التحقق من ثبات الاستبيان بالاعتماد على معامل الثبات Alpha Cronbach**:

الجدول رقم (01): صدق وثبات الاستبيان

المتغير	معامل الثبات
بعد التعاقد	0.661
البعد التشاركي	0.805
بعد الإدارة بالأهداف	0.858
بعد المساءلة	0.762
بعد اللامركزية	0.604
بعد جودة الخدمة	0.900
الكلي	**0.940**

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق؛ يتضح لنا أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0,60 كما بلغ معامل الثبات الكلي 0.940 وهي نسبة ثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني، حيث أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

- **توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية :**

الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب البيانات الشخصية

	البيانات	التكرارات	النسب %
الجنس	ذكر	39	65,0
	أنثى	21	35,0
السن	من 35 _25 سنة	16	26,7
	من 45_36 سنة	30	50,0
	أكبر من 45 سنة	14	23,3
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	30	50,0
	جامعي	26	43,3
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	4	6,7
الخبرة المهنية	اقل من 5 سنوات	4	6,7
	من 10_5 سنوات	17	28,3
	من 15_11 سنة	24	40,0
	اكثر من 15 سنة	15	25,0
المركز الوظيفي	عون تنفيذي	18	30,0
	عون تحكم	25	41,7
	اطار	17	28,3

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- يتضح بعد تحليل النتائج أن الذكور نسبة الذكور في 65 % أما الاناث فقد بلغت نسبتهم 35 % أي أقل من الذكور.
- أظهرت نتائج تحليل متغير السن أن نسبة أفراد العينة فئة من 36 إلى 45 سنة هي 50 % ثم تلتها الفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 26.7 % ثم في الأخير الفئة أكبر من 45 سنة بنسبة 23.3 %، وهذا التنوع يرجع إلى تاريخ التوظيف كل فرد أفراد المؤسسة ومدى حرص المؤسسة على استقطاب الأفراد الذين يتمتعون بالخبرة المهنية.
- أظهرت نتائج تحليل متغير المؤهل العلمي أن فئة مستوى ثانوي فأقل احتلت المرتبة الأولى بنسبة 50 %، ثم تلتها فئة مستوى جامعي بنسبة 43.3 % ثم في الأخير فئة مستوى دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) بنسبة 6.7 %، وهذا الاختلاف يعود إلى نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة والتي غالبا ما تحتاج إلى أعوان يسهرون على تلبية حاجيات المواطن ميدانيا والسهر على تصليح الأعطاب؛ والتذبذبات في التزويد بالطاقة الكهربائية، في حين أن المناصب النوعية معتبرة وتحتاج إلى أفراد ذوي شهادة جامعية ودراسات عليا والتي من شأنها المساعدة في عملية تأطير وتسيير شؤون المؤسسة الإدارية والتقنية.
- أظهرت نتائج تحليل متغير الخبرة المهنية أن الفئة ذوي الخبرة من 11-15 سنة بلغت نسبتها 40% ثم تلتها الفئة ذوي الخبرة من 5-10 سنوات بنسبة 28.3% وبعدها الفئة ذوي الخبرة أكثر من 15 سنة أين بلغت نسبتها 25% لتليها في الأخير الفئة ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 6.7%، ويعود هذا التنوع إلى مدى حرص المؤسسة على الاعتماد على الأفراد ذوي الخبرة العالية الذي من شأنه المساهمة في تحسين جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.

- وأظهرت نتائج تحليل متغير المركز الوظيفي أن فئة عون تحكم بلغت نسبتها 41.7% ثم تلتها فئة عون تنفيذي بنسبة 30%؛ وبعدها فئة إطار أين بلغت نسبتها 28.3%، والملاحظ أن كل المراكز الوظيفية نوعية وذات كفاءة مهنية عالية؛ وهذا ما يعكس مدى اهتام المؤسسة بإنشاء المناصب والوظائف المهمة في مجال التسيير الإداري، المالي والتقني نظرا لطبيعة المؤسسة ونوعية خدماتها المقدمة ومدى حاجتها إلى أشخاص أكفاء ومتميزون.

- **مقياس التحليل** : تم استعمال مقياس ليكارت الخماسي في محاور الاستبيان كما يلي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي

الفئات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
درجة الموافقة	(5- 4,21)	(3,41-4,20)	(2,61-3,40)	(1,81-2,60)	(1-1,80)

المصدر: من إعداد الباحثين

الجدول رقم (04): بعد التعاقد

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تفضل إدارتكم استخدام صيغة التوظيف بالتعاقد بدلاً من التوظيف الدائم.	2,68	1,432
عقود العمال الموقعة مع إدارتكم تتماشى مع الشروط و الأطر القانونية	3,85	0,917
تقوم إدارتكم بالتعاقد مع مقاولات خاصة لتوفير خدمة عامة محددة ضمن إطار زمني معين.	3,73	0,972
تفوض ادارتكم بعض مرافقها العامة لهيئات اخرى قصد تحسين مستوى الخدمة المقدمة	3,10	1,189
بعد التعاقد	**3,34**	**0,748**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تتبنى بعد التعاقد بدرجة جيدة، وذلك من خلال الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة التي تظهر في فقراته الأربعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد اجمالا (3.34) بانحراف معياري (0.748)، وقد أكد أغلب أفراد العينة في المرتبة الأولى على أن عقود العمال الموقعة مع إدارتكم تتماشى مع الشروط و الأطر القانونية بتنفيذ سياسات موجهة للسوق الذي تنشط فيه، ثم جاءت في المرتبة الثانية عبارة تقوم إدارتكم بالتعاقد مع مقاولات خاصة لتوفير خدمة عامة محددة ضمن إطار زمني معين بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.73 وبعدها في المرتبة الثالثة عبارة تفوض ادارتكم بعض مرافقها العامة لهيئات اخرى قصد تحسين مستوى الخدمة المقدمة بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.10 لتليها في الأخير عبارة تفضل إدارتكم استخدام صيغة التوظيف بالتعاقد بدلاً من التوظيف الدائم بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.68.

الجدول رقم (05): البعد التشاركي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعمل إدارتكم على تعزيز مبدأ مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات المحلية	2,68	1,200
تقوم إدارتكم بتوفير الحق للمواطن في الوصول إلى الوثائق الإدارية والإطلاع عليها	2,73	1,247
تستخدم ادارتكم مبدا التسيير الجواري	3,12	1,151
تعتمد إدارتكم على سجل الشكاوى كوسيلة لتحسين الخدمة المقدمة	3,90	1,145
البعد التشاركي	**3,11**	**0,942**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تتبنى البعد التشاركي بدرجة جيدة، وذلك من خلال الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة من خلال فقراته الأربعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد اجمالا (3.11) بانحراف معياري (0.942)، وقد أكد أغلب أفراد العينة في المرتبة الأولى على أن الشركة محل الدراسة " تعتمد إدارتكم على سجل الشكاوى كوسيلة لتحسين الخدمة المقدمة "

بمتوسط حسابي قدر بـ 3,90 تليها في المرتبة الثانية عبارة "تستخدم ادارتكم مبدا التسيير الجواري" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.12 ثم المرتبة الثالثة لعبارة " تقوم إدارتكم بتوفير الحق للمواطن في الوصول إلى الوثائق الإدارية والإطلاع عليها " بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.73، وفي الأخير عبارة " تعمل إدارتكم على تعزيز مبدأ مشاركة المواطنين في اتخاذ القرارات المحلية " بمتوسط حسابي يقدر بـ 2.68.

الجدول رقم (06): بعد الإدارة بالأهداف

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تحدد إدارتكم أهدافًا لكل وظيفة من الوظائف الإدارية	3,67	1,188
يشارك الرؤساء في إدارتكم المرؤوسين في تحديد الأهداف	3,37	1,301
تقوم إدارتكم بعقد اجتماعات مع العمال لمناقشة وتحليل نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة	3,33	1,386
يتم منح المكافآت للأفراد في إدارتكم بناءً على مدى تحقيقهم لأهدافهم	3,08	1,319
بعد الإدارة بالأهداف	**3,36**	**1,089**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تتبنى بعد الإدارة بالأهداف بدرجة جيدة، وذلك من خلال الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة من خلال فقراته الأربعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد اجمالا (3.36) بانحراف معياري (1.089)، وقد أكد أغلب أفراد العينة في المرتبة الأولى على أن الشركة محل الدراسة من خلال عبارة " تحدد إدارتكم أهدافًا لكل وظيفة من الوظائف الإدارية " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.67 تليها في المرتبة الثانية عبارة " يشارك الرؤساء في إدارتكم المرؤوسين في تحديد الأهداف " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.37 ثم المرتبة الثالثة لعبارة " تقوم إدارتكم بعقد اجتماعات مع العمال لمناقشة وتحليل نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة " بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.33، وفي الأخير عبارة " يتم منح المكافآت للأفراد في إدارتكم بناءً على مدى تحقيقهم لأهدافهم " بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.08.

الجدول رقم (07): بعد المساءلة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تولي إدارتكم اهتمامًا خاصًا لوضع آليات محددة وواضحة للمساءلة عن أداء العمال	3,37	1,104
تقوم إدارتكم بتحديد دقيق للصلاحيات والمسؤوليات المخصصة لكل عامل	3,40	1,291
تعمل إدارتكم على تمكين المواطنين، سواء كانوا أفرادًا أو منظمات حكومية أو غير حكومية، من محاسبة ومراقبة العاملين في المؤسسة	3,07	1,205
تتم المساءلة في إدارتكم من خلال استخدام إجراءات وأدوات مناسبة لا تعيق سير العمل أو تؤثر سلبًا عليه	3,18	1,228
تقوم إدارتكم بفحص ومتابعة وتقييم العاملين بشكل مستمر بخصوص التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة الفعّالة	3,45	1,199
بعد المساءلة	**3,29**	**0,863**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تتبنى بعد المساءلة بدرجة جيدة، وذلك من خلال الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة من خلال فقراته الخمسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد اجمالا (3.29) بانحراف معياري (0.863)، وقد أكد أغلب أفراد العينة في المرتبة الأولى على أن الشركة محل الدراسة من خلال عبارة " تقوم إدارتكم بفحص ومتابعة وتقييم العاملين بشكل مستمر بخصوص التزامهم بأحكام وقواعد الإدارة الفعّالة " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.45 تليها في المرتبة الثانية عبارة " تقوم إدارتكم بتحديد دقيق للصلاحيات والمسؤوليات المخصصة لكل عامل " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.40 ثم المرتبة الثالثة لعبارة " تولي إدارتكم اهتمامًا خاصًا لوضع آليات محددة وواضحة للمساءلة عن أداء العمال " بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.37، ثم تليها في المرتبة الرابعة عبارة " تتم المساءلة في

إدارتكم من خلال استخدام إجراءات وأدوات مناسبة لا تعيق سير العمل أو تؤثر سلبًا عليه " بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.18 وفي الأخير عبارة " تعمل إدارتكم على تمكين المواطنين، سواء كانوا أفرادًا أو منظمات حكومية أو غير حكومية، من محاسبة ومراقبة العاملين في المؤسسة " بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.07.

الجدول رقم (08): بعد اللامركزية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تعتبر القرارات الصادرة عن ادارتكم قرارات نهائية وتنفيذية	3,42	1,293
تمتلك إدارتكم الحرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المصالح الذاتية.	3,28	1,379
اتخاذ القرار في إدارتكم لا يتطلب الحصول على موافقة الوزارة	3,03	1,353
تختلف الانظمة الادارية المستخدمة في إدارتكم عن الانظمة المعمول بها لدى الإدارة الوصية	3,35	1,300
بعد اللامركزية	3,27	0,900

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تتبنى بعد اللامركزية بدرجة جيدة، وذلك من خلال الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة من خلال فقراته الأربعة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد اجمالا (3.27) بانحراف معياري (0.900)، وقد أكد أغلب أفراد العينة في المرتبة الأولى على أن الشركة محل الدراسة من خلال عبارة "تعتبر القرارات الصادرة عن ادارتكم قرارات نهائية وتنفيذية" بمتوسط حسابي قدر بـ 3.42 تليها في المرتبة الثانية عبارة " تختلف الانظمة الادارية المستخدمة في إدارتكم عن الانظمة المعمول بها لدى الإدارة الوصية " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.35 ثم المرتبة الثالثة لعبارة " تمتلك إدارتكم الحرية على اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المصالح الذاتية" بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.28، ثم تليها في المرتبة الأخيرة عبارة " اتخاذ القرار في إدارتكم لا يتطلب الحصول على موافقة الوزارة " بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.03.

الجدول رقم (09): بعد جودة الخدمة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
تقوم ادارتكم على التحسين المستمر لبيئة العمل	3,35	1,412
تقوم ادارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري	3,35	1,205
تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقًا للجداول الزمنية المحددة	3,65	1,005
تسعى إدارتكم إلى جعل تحسين الأداء مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات الإدارية	3,52	1,127
تلتزم إدارتكم بسهولة توفير الخدمة للزبون في أي وقت يرغب فيه، دون تأخير أو انتظار	3,45	1,213
بعد جودة الخدمة	3,46	1,015

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تتبنى بعد جودة الخدمة بدرجة جيدة، وذلك من خلال الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة من خلال فقراته الخمسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد اجمالا (3.46) بانحراف معياري (1.015)، وقد أكد أغلب أفراد العينة في المرتبة الأولى على أن الشركة محل الدراسة من خلال عبارة " تلتزم إدارتكم بتنفيذ المهام الموكلة إليها وفقًا للجداول الزمنية المحددة " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.65 تليها في المرتبة الثانية عبارة " تسعى إدارتكم إلى جعل تحسين الأداء مسؤولية مشتركة بين جميع المستويات الإدارية " بمتوسط حسابي قدر بـ 3.52 ثم المرتبة الثالثة لعبارة " تلتزم إدارتكم بسهولة توفير الخدمة للزبون في أي وقت يرغب فيه، دون تأخير أو انتظار " بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.45، ثم تليها في المرتبة الرابعة عبارة " تقوم ادارتكم بتحديث التكنولوجيا المستخدمة في العمل بشكل دوري" بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.35 وبانحراف معياري مقدر بـ 1.205 وتليها في الأخير عبارة "تقوم ادارتكم على التحسين المستمر لظروف العمل" بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.07 وبانحراف معياري قدر بـ .1.412

3. النتائج ومناقشتها:

- **إختبار صحة الفرضيات:** تم اختبار صحة فرضيات الدراسة باستعمال اختبار T عند مستوى الدلالة 5%، حيث قيمة T الجدولية حسب درجات الحرية 59 = 1-60 = DL كانت قيمتها 2,682 ، حيث نرفض الفرضية الصفرية **H_0** ونقبل الفرضية البديلة **H_1** إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية.
- **فرضية البعد الأول:**
  - **H0: لا يوجد** أثر لتطبيق بعد التعاقد في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.
  - **H1: يوجد** أثر لتطبيق بعد التعاقد في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.

الجدول رقم (10): اختبار T للبعد الأول

البعد الأول	T المحسوبة	T الجدولية	Sig
بعد التعاقد	34,613	2,682	0.000

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة T المحسوبة 34.613 هي أكبر من قيمة T الجدولية 2.682 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تقوم بتطبيق بعد التعاقد.

- **فرضية البعد الثاني :**
  - **H0: لا يوجد** أثر لتطبيق البعد التشاركي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.
  - **H1: يوجد** أثر لتطبيق البعد التشاركي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.

الجدول رقم (11): اختبار T للبعد الثاني

البعد الثاني	T المحسوبة	T الجدولية	Sig
البعد التشاركي	25,543	2,682	0.000

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة T المحسوبة 25.543 هي أكبر من قيمة T الجدولية 2.682 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تقوم بتطبيق البعد التشاركي.

- **فرضية البعد الثالث:**
  - **H0: لا يوجد** أثر لتطبيق بعد الإدارة بالأهداف في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.
  - **H1: يوجد** أثر لتطبيق بعد الإدارة بالأهداف في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.

الجدول رقم (12): اختبار T للبعد الثالث

البعد الثالث	T المحسوبة	T الجدولية	Sig
بعد الإدارة بالأهداف	23,903	2,682	0.000

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة T المحسوبة 23.903 هي أكبر من قيمة T الجدولية 2.682 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تقوم بتطبيق بعد الإدارة بالأهداف.

- **فرضية البعد الرابع:**
  - **H0: لا يوجد** أثر لتطبيق بعد المساءلة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.
  - **H1: يوجد** أثر لتطبيق بعد المساءلة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.
  -

الجدول رقم (13): اختبار T للبعد الرابع

البعد الرابع	T المحسوبة	T الجدولية	Sig
بعد المساءلة	29,528	2,682	0.000

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة T المحسوبة 23.528 هي أكبر من قيمة T الجدولية 2.682 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة؛ وهذا يعني أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تقوم بتطبيق بعد المساءلة.

- **فرضية البعد الخامس:**
  - **H0: لا يوجد** أثر لتطبيق بعد اللامركزية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.
  - **H1: يوجد** أثر لتطبيق بعد اللامركزية في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.

الجدول رقم (14): اختبار T للبعد الخامس

البعد الخامس	T المحسوبة	T الجدولية	Sig
بعد اللامركزية	28,152	2,682	0.000

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة T المحسوبة 25.152 هي أكبر من قيمة T الجدولية 2.682 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة؛ وهذا يعني أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تقوم بتطبيق بعد اللامركزية.

- **فرضية البعد السادس:**
  - **H0: لا يوجد** أثر لتطبيق بعد جودة الخدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.
  - **H1: يوجد** أثر لتطبيق بعد جودة الخدمة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف.

الجدول رقم (15): اختبار T للبعد السادس

البعد السادس	T المحسوبة	T الجدولية	Sig
بعد جودة الخدمة	26,436	2,682	0.000

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة T المحسوبة 26.436 هي أكبر من قيمة T الجدولية 2.682 ومستوى الدلالة أقل من 0.05 لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهذا يعني أن شركة توزيع الكهرباء والغاز بالشلف تقوم بتطبيق بعد جودة الخدمة.

الخاتمة:

تنوعت تقسيمات الخدمات العمومية منها ما هو ضروري لبقاء المجتمع وسلامته وتطوره مثل الخدمات التعليمية والصحية، خدمات التزود بالماء الكهرباء، والنقل، وأخرى مرتبطة بسيادة الدولة مثل خدمة الأمن، العدالة والدفاع الوطني...إلخ، هذا التوسع الحاصل في مجال الخدمات العمومية من جهة وزيادة متطلبات المواطنين ورغباتهم في الحصول على خدمة تستجيب لتطلعاتهم من جهة أخرى، أوجب على السلطات العمومية إعادة النظر في مستوى الخدمات المقدمة من خلال البحث عن أساليب ونماذج جديدة لتسييرها، بحيث ترقى لمستوى تطلعات مواطنيها وجعل تحسين الخدمة العمومية ضمن أولوياتها.

وبعد استقراء النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية على مستوى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشلف؛ وكذا عرض الأطر النظرية للدراسة، جاءت النتائج المتحصل عليها كما يلي :

- أن التسيير العمومي الجديد ظهر نتيجة ظروف إقتصادية وإجتماعية وسياسية مست العديد من دول العالم اعتمد في كل من نيوزيلندا وأستراليا، ثم انتقل إلى الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ألمانيا، سويسرا، السويد وهولندا....الخ. كما أنه ليس نموذجا موحدا إنما

هناك إختلاف في ضبط مفهومه وأبعاده؛ غير أنه يشترك في كثير من المبادئ أهمها نقل أساليب التسيير المطبقة في القطاع الخاص إلى المؤسسات والإدارات العمومية، التركيز على جودة الخدمة؛ التعاقد؛ المرونة التنظيمية، والمشاركة والإدارة بالأهداف...إلخ.

- بعد تحليل الأبعاد المقترحة للتسيير العمومي الجديد في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشلف؛ تبين أنه يوجد تطبيق فعلي لجميع هذه الأبعاد، التعاقد، البعد التشاركي، الإدارة بالأهداف، اللامركزية، المساءلة، جودة الخدمة بنسب متفاوتة، وهذا ما أكدته الدراسة التطبيقية من خلال المتوسطات الحسابية .

كما تقدم الدراسة مجموعة من الإقتراحات أهمها :

- العمل على نشر فلسفة التسيير العمومي الجديد ومبادئه بشكل مستمر من خلال الأيام الدراسية، وتكثيف الدورات التدريبية لعمال الشركة من أجل تنمية مهاراتهم في تعزيز استخدامه مع الإستفادة من التجارب الناجحة.
- إن نجاح التسيير العمومي الجديد في أي بلد مرهون بوضع بيئة ملائمة تتبناه (ثقافية، اجتماعية واقتصادية.....الخ)، وعليه فإنه من الضروري تكييف الإدارات والمؤسسات العمومية مع التغيرات البيئية الحاصلة.
- يمكن القول أن تبني أبعاد التسيير العمومي الجديد أصبح بمثابة دعامة قوية لاستمرار الشركات في العصر الحالي بالأخص الشركات التي تستهدف تحقيق الربح.

الإحالات والمراجع :

1. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الإقتصادي والإجتماعي. (2003). نحو إقامة مجتمع المعرفة . الأردن: تقرير التنمية الإنسانية العربية,.
2. Bernard Abate. (2014). la nouvelle gestion publique , ce que nous avons appris. paris: lextenso LGDJ.
3. Christopher Hood. (1991). Apublic Management for all Seasons. Retrieved 08 24, 2024, from google scholar:
4. https://scholar.google.com/scholar?cluster=2765393448308020927&hl=ar&as_sdt=0,5&as_vis=1#d=gs_cit&t=1726853271769&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AId0Hmn8tgxcJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D8%26scfhb%3D1%26hl%3Dar
5. Jeroen Maesschalck. (2004). The Impact of new public management reforms on public servants Ethics towords a theory public Administration. Blackwell publishing Ltd , p. USA.
6. Montfort, A. (2011). "LE NOUVEL ETAT HAITIEN: Moderniser l'administration publique pour la bonnegouvernance, théories, principes et applications",. USA: Xlibris.
7. Pollitt Christopher. (2003). ; the essential public manager,. England: Me Graw-Hill Education.
8. أحمد بن عيشاوي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر، (أطروحة دكتوراه) . كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
9. أمين ساعاتي. (1985). الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية. جدة : دار الشروق.
10. بختاوي فاطمة الزهراء. (2017). ، "تقييم الزبائن لجودة الخدمة المقدمة من طرف مؤسسة اوريدو بوكالة سعيدة. مجلة نور للدراسات الإقتصادية ، صفحة 38.
11. بوشنافة , أحمد; بوداوي , فاطمة;. (08 جوان, 2020). حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح الإدارة العامة في الجزائر. مجلة البديل الإقتصادي ، صفحة 20.
12. تيشات سلوى. (2014-2015). افاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الأجنبية(نيوزيلاند، الولايات المتحدة الأمريكية) دكتوراه. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة امحمد بوقرة بومرداس.
13. راضية شيبوتي. (2021). محاضرات في المناجمنت العمومي. 19. كلية الحقوق والعلوم الإدارية، الجزائر : جامعة الإخوة منتوري – قسنطينة 1- .
14. ساعاتي أمين. (1999). إعادة اختراع الحكومة الثورة الإدارية في القرن الحادي و العشرون. مصر: دار الفكر العربي .
15. صلاح الدين الهيتي. (2009). تحليل أسس الإدارة العامة. عمان، الاردن : دار اليازوري.
16. عادل محمود الرشيد. (2007). إدارة الشراكة بين القطاع العام و الخاص (المفاهيم – النماذج – التطبيقات). القاهرة،: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
17. عاشور طارق. (2012). مقاربة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، صفحة 114.
18. مريزق عدمان. (2015). التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة. الجزائر: جسور النشر.