أثر تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM) على أداء الجماعات المحلية: دراسة ميدانية على بلديات ولاية المسيلة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS) و (IPMA)"

The Impact of Adopting New Public Management (NPM) Principles on Local Government Performance: An Empirical Study of M'sila Municipalities, Algeria, Using PLS-SEM and IPMA

علال عادل [1]، عثماني مصطفى [2] / ALLAL ADIL [1], OTMANI MUSTAPHA [2]

[1] مخبر تسيير الجماعات المحلية و دورها في تحقيق التنمية ، جامعة تيبازة، Adil.allal@univ-tipaza.dz

[2] جامعة تيبازة، mustapha87la@gmail.com

تاريخ الاستلام: 25 /2026/03 تاريخ القبول: 20 /2026/06 تاريخ النشر: 30 /2026/06

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد **(NPM)** على أداء الجماعات المحلية ببلديات ولاية المسيلة، الجزائر، بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية **(PLS-SEM)** وتحليل خارطة الأهمية والأداء **.(IPMA)** تم جمع البيانات عبر الاستبيان وُزع على (146) موظفاً ومسؤولاً. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي كلي معنوي للتسيير العمومي الجديد على الأداء المحلي**(β=0.710)**، حيث شكلت "آليات السوق" و"الحوكمة" المحركين الأساسيين للأداء، بينما لم يُسجل أثر ذو دلالة لكل من "الموارد البشرية" و"إدارة الأداء". كما حدد تحليل **(IPMA)** آليات السوق كأولوية استراتيجية قصوى لتحسين أداء البلديات محل الدراسة، مما يستوجب توجيه الموارد نحو التسيير الاقتصادي المرن والشفافية التنظيمية.

كلمات مفتاحية: تسيير عمومي جديد **(NPM)**؛ أداء الجماعات المحلية؛ نمذجة المعادلات الهيكلية **(PLS-SEM)**؛ تحليل **(IPMA)**؛ بلديات ولاية المسيلة.

تصنيف JEL : **H83, R58, C38, C52**

Abstract: This research aims to analyze the impact of adopting New Public Management (NPM) principles on local government performance in M'sila municipalities, Algeria, using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Importance-Performance Map Analysis (IPMA). Data were collected via a questionnaire from (146) employees .The results confirmed a significant overall positive impact of NPM on local performance (β=0.710), with "Market Mechanisms" and "Governance" identified as the primary drivers. Conversely, "Human Resources" and "Performance Management" showed no significant statistical impact. Furthermore, IPMA identified market mechanisms as the top strategic priority for enhancing municipal performance, suggesting that resources should be directed toward flexible economic management and organizational transparency.

Keywords: New Public Management (NPM); Local Government Performance; PLS-SEM; IPMA; M'sila Municipalities.

JEL Classification: H83, R58, C38, C52

Résumé : Cette recherche vise à analyser l'impact de l'adoption des principes du Nouveau Management Public (NMP) sur la performance des collectivités locales dans les communes de la wilaya de M'sila, en Algérie, en utilisant la modélisation par équations structurelles aux moindres carrés partiels (PLS-SEM) et l'analyse cartographique importance-performance (IPMA). Les données ont été collectées par questionnaire auprès de 146 agents et responsables. Les résultats confirment un effet global positif et significatif du NMP sur la performance locale (β = 0,710), les « mécanismes de marché » et la « gouvernance » étant identifiés comme les principaux moteurs de la performance, tandis que les dimensions « ressources humaines » et « gestion de la performance » n'ont pas présenté d'effet statistiquement significatif. Par ailleurs, l'analyse IPMA a désigné les mécanismes de marché comme priorité stratégique majeure pour améliorer la performance municipale, ce qui recommande d'orienter les ressources vers une gestion économique plus flexible et une transparence organisationnelle.

Mots-clés : Nouveau Management Public (NMP) ; performance des collectivités locales ; PLS-SEM ; IPMA ; communes de M'sila.

Codes de classification de Jel: H83, R58, C38, C52

المؤلف المرسل: علال عادل ، الإيميل: adil.allal86@gmail.com

1. مقدمة:

إن التغيرات و التحولات المتعددة التي شهدها العالم في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية و حتى السياسية، خلقت اوضاعا جديدة ساهمت بشكل مباشر في تغيير استراتيجيات الدول ، خاصة في ما تعلق بطرق تسيير المنظمات والادارات العمومية والمرافق العامة التابعة لها ، متخلية عن النموذج التقليدي في التسيير المشبع بالبيروقراطية والروتين ومتجهة الى نموذج تسيير يحاكي طريقة التسيير في القطاع الخاص معتمدا اساسا على رفع جودة الخدمات العمومية وتقليل تكاليفها و مستجيبا لتطلعات المواطنين و حاجياتهم، وهو ما عرف بالتسيير العمومي الجديد ، الذي كان له الاثر البارز في الدول الانجلوسكسونية قبل ان يصل الى معظم دول أمريكا وجنوب آسيا .

و الادارة العمومية الجزائرية ليست بمعزل عن هاته التحولات المحيطة بها، و عن مختلف تأثيراتها في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال وزيادة الوعي لدى المجتمع المحلي المطالب بإصلاح النظام الاداري وتحسين الوضع الاقتصادي و الاجتماعي بالبحث عن انجع الطرق للتسيير وتحسين أداء المرفق العمومي، وامام هذه الحتمية كان لابد للدولة الجزائرية للقيام بمختلف الاصلاحات المطلوبة و التوجه الى التسيير العمومي الجديد في عديد من القطاعات خاصة في قطاع الادارة المحلية الذي يعتبر واجهة تمثيل الدولة محليا و ومكان مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم .

إن تبني مبادئ و آليات التسيير العمومي الجديد في إطار جهود الدولة في إصلاح إدارتها المحلية، قد يكون له الاثر الواضح في تطوير هاته الاخيرة و التقليل من مشاكلها خاصة البلديات ، باعتبارها الهيئة القاعدية للدولة و الادارة العمومية الاكثر إحتكاكا بالمواطنين و الاكثر تقديما للخدمة العمومية رغم ما تعانيه من نقص في الموارد المادية و البشرية وتداخل في الادوار و الصلاحيات بين هيئاتها المختلفة .

1.1إشكالية الدراسة: تكمن اشكالية البحث في أن مبادئ (NPM) ليست كتلة واحدة، بل هي أبعاد متعددة (موارد بشرية، آليات سوق، حوكمة، وإدارة أداء) قد تختلف درجة استجابة الأداء المحلي لها تتبعاً لطبيعة التطبيق الميداني. وبناءً عليه، فإن الدراسة لا تسعى فقط لاختبار وجود أثر إجمالي، بل تهدف إلى تفكيك هذا الأثر وتحديد أي المبادئ يمثل "المحرك الفعلي" للأداء وأيها يمثل "فجوة تنظيمية" تستوجب الإصلاح، وصولاً إلى رسم خريطة الأداء والأهمية التي من خلالها نحدد أولويات التحسين الاستراتيجي لهذه المبادئ وبالتالي نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو أثر تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM) في تحسين أداء الجماعات المحلية ببلديات ولاية المسيلة، وما هي الأبعاد التي تشكل الأولوية الاستراتيجية لتطوير هذا الأداء في ضوء نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) وتحليل خريطة الأداء والأهمية (IPMA)؟ وعليه تم طرح التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى تؤثر الأبعاد الأربعة للتسيير العمومي الجديد (الإدارة الجديدة للموارد البشرية، تبني آليات السوق، الحوكمة المحلية، وإدارة الأداء) بشكل منفرد على أداء الجماعات المحلية؟
- هل تحقق جميع مبادئ (NPM) المطبقة في بلديات ولاية المسيلة أثراً معنوياً على الأداء، أم أن هناك أبعاداً لا تزال عاجزة عن إحداث التغيير المطلوب؟
- استناداً إلى تحليل الأهمية والأداء (IPMA)، ما هو البعد الذي يمثل "الرافعة الاستراتيجية" التي يجب أن يركز عليها صناع القرار لتحقيق أكبر قفزة في أداء البلديات؟

2.1 الفرضيات: استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة، وللإجابة على التساؤلات المطروحة، تم صياغة الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها عند مستوى دلالة:($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتبني مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM) بأبعاده المجتمعة على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفرضيات الفرعية: بناءً على تفكيك المتغير المستقل إلى أبعاده الأربعة، تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية التي تمثل مسارات التأثير المباشر في النموذج:

- **الفرضية الفرعية الأولى :**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لـ **الإدارة الجديدة للموارد البشرية** (New HRM) على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة.
- **الفرضية الفرعية الثانية :**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لـ **تبني آليات السوق** (Market Mechanisms) على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة :**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة **الحوكمة المحلية** (Local Governance) على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة :**يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنظام **إدارة الأداء** (Performance Management) على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة.

3.1 أهمية و أهداف الدراسة .

أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في :

- تسليط الضوء على احد اهم المواضيع في العصر الحالي للدولة الجزائرية و لأغلبية دول العالم وهو تطوير وتحسين أداء القطاع العمومي باتباع مقاربة التسيير العمومي الجديد .
- إبراز الدور الذي تلعبه الجماعات المحلية بإعتبارها همزة الوصل بين الحكومة و المواطن و مرآة عاكسة لمدى اهتمام الدولة بزيادة فاعلية القطاع العمومي .
- الظروف العامة التي تعيشها دول العالم لاسيما الدول النامية ، وما تفرضه من حتمية ترشيد نفقاتها و ضمان خدمة عمومية ذات جودة للمواطنين .

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى :

- إبراز مفهوم التسيير العمومي الجديد وأهم مبادئه و آلياته ومدى فاعليته كمقاربة للتسيير العمومي .
- التعرف على واقع تسيير الجماعات المحلية ، و متطلبات تحسين أدائها وضمان جودة خدماتها .
- تحديد أثر تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد على أداء الجماعات المحلية (البلديات) .

2. الإطار النظري للبحث

1.2 التسيير العمومي الجديد (المتغير المستقل)

إن سلبيات النموذج التقليدي للتسيير ، دفعت بحكومات الدول للبحث عن بدائل تساعد على تقديم افضل الخدمات ، الخدمات العمومية التي تميزت آنذاك بضعف مردودها و غياب فعاليتها وثقل إجراءات تنفيذها ، حيث كان من الصعب على الادارات العمومية التي تنشط في محيط قانوني مضبوط يحدد مهامها و مصادر تمويلها ، والتي هي مجبرة على تقديم خدمات لا تهدف بها للربح وانما لرضى العملاء واصحاب المصلحة ، وهو ما قلل هامش الحرية لدى المسير العمومي عن ماهو عليه في القطاع الخاص . هذه الظروف و التي صاحبتها تطورات كبيرة في السياسة و الاقتصاد و المجتمعات ، لدرجة اضطرت الحكومات لتتحدى النموذج التقليدي السائد في ذلك الوقت ، مدعومة بطلب جماهيري لاستحداث برامج فعالة وهذا ما أكده معظم المساندين للتسيير العمومي الجديد ، الذين يرون في هذا الاخير ثورة عالمية لما بعد البيروقراطية ، ومبرراتهم في ذلك كبر حجم وتكلفة القطاع العام ، إدخال تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الانماط التسييرية، المطالبة بالجودة في الخدمات العمومية . (أحمد وآخرون، 2019، ص 96–97)

1.1.2 المفهوم :

يعود الفضل في إثارة الجدل حول البدايات الاولى للتسيير العمومي الجديد لأول مقالتين لأوكين Aucoin وكريستوفر هود Hood ، حيث اكد الباحثان على انه تعبير مختصر يستعمله المختصين و العلماء لموضوعات متميزة لأنماط و أساليب إدارة الخدمة العامة والتي ظهرت على الساحة خلال العقدين الماضيين . (المكي زبيدي، 2022، ص 68)

وقد عرفه المعجم السويسري للسياسة الاجتماعية : " هو اتجاه عام شامل لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره الى بداية التسعينات في الدول الانجلوسكسونية، وانتشر لاحقا تدريجيا في معظم دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية وعلى عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يعتمد في تحليله وقيادته للأنشطة العمومية على العلوم القانونية و الادارية ،فان أفكار ومبادئ التسيير العمومي الجديد مستقدمة (مستمدة) من العلوم الاقتصادية و سياسات التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين ومعالجة الاختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي لاسيما البيروقراطية وصعوبة ممارسة سياسة قيادية حقيقية في تسيير المؤسسات العمومية، وهذا بهدف الارتقاء بالإدارة العامة الى مستوى الكفاءة والفعالية."(بوداوي & بوشنافة، 2020، ص 20) وترى Pollitt بان التسيير العمومي الجديد يمثل إيديولوجية ترتكز على استعمال مجموعة من المقاربات التي اثبتت نجاحها في القطاع الخاص ليحاول عن طريقها اصلاح القطاع العام وتحسين أداء المنظمات الحكومية ، أما Bernrath فيعرفه على انه مجموعة عناصر مستحدثة في تسيير القطاع العام ، والتي تفرض عليها التخلي عن المنطق القانوني وتصبح خاضعة للمنطق الاقتصادي ، عن طريق إدراج مفهوم نجاعة الأداء و الجودة . (جوال، 2016، ص 68–69) .

مما سبق يمكن القول بان التسيير العمومي الجديد هو ثمار نجاح تجارب بعض الدول في تحسين و تطوير أداء منظماتها العمومية عن طريق اصلاح نمط التسيير العمومي فيها باستخدام الاساليب الادارية المطبقة في القطاع الخاص ، وهذا من خلال ترشيد الانفاق العام و الاستغلال الامثل للموارد العمومية ، بهدف تقديم افضل الخدمات وأنسبها للمواطنين وباقل التكاليف.

2.1.2 المبادئ و الأدوات :

إن التطرق لمبادئ التسيير العمومي الجديد وأدواته ، يستوجب علينا أولا عرض الخصائص الاساسية له ومختلف المفاهيم المرتبطة به ، فبالرغم من تباين آليات تطبيق التسيير العمومي الجديد من دولة لأخرى و من قطاع لآخر ، إلا أن رواد هذا المنهج الجديد للإدارة اتفقوا على بعض المصطلحات استنادا إلى إيديولوجية التسيير العمومي الجديد والتي تفرض العديد من التغييرات في السياسات الإدارية و المالية والبشرية المستنبطة من ممارسات القطاع الخاص لتطبيقها في القطاع العام ، سعيا منها لتحسين الخدمات العامة بالتركيز على الجودة و الفعالية والكفاءة والاقتصاد ، بالإضافة على الاعتماد على تحديد المسؤوليات وتفعيل المساءلة و المشاركة في التسيير وكذا وضع استراتيجيات مختلفة ،وأيضا تعزيز اللامركزية و الادارة على أساس الاهداف واساليب السوق ، و الخصخصة و المعلوماتية . وفيما يلي تفصيل لاهم الخصائص و الملامح الاساسية للتسيير العمومي الجديد :

- التأكيد على اللامركزية بتفويض السلطة و المسؤولية و الصلاحيات للمستويات الدنيا.
- الفصل بين السياسة و التنفيذ ، بحيث يكتفي الساسة برسم السياسات العامة و تترك مهمة التنفيذ لأصحاب الكفاءة و الخبرة .
- خصخصة القطاع العام والتقليل من نشاطاته أو إنشاء منظمات مستقلة لتقديم الخدمات .
- إيجاد حلول للتقليل من تكلفة الخدمات مثل آليات السوق و التعاقد من الباطن.
- وضع مؤشرات لقياس الأداء و تقييم النتائج .
- إصلاح المنظومة بتبسيط الاجراءات و تقليل التكاليف وضمان الجودة .(بن نعوم عبد اللطيف، 2020، ص 66–67)
- تبني الممارسات المطبقة في القطاع الخاص خاصة فيما تعلق بـ: إعادة الهندسة ، إدارة الجودة الشاملة ، القيمة مقابل النقود ، خدمة العملاء ، الربحية، الحوافز.
- المرونة في توقع المخاطر واستكشاف البدائل و إعادة توجيه الاحكام العامة والقواعد لإعطاء نتائج اكبر للسياسة الفعالة .
- تعزيز القدرات الاستراتيجية للدولة لتحسين عملية الاستجابة للتغيرات الخارجية و المصالح المختلفة .

- التركيز على الكفاءة والفعالية في الخدمات العامة المقدمة ، بوضع أهداف إنتاجية وخلق نوع من التنافس داخل و وبين مؤسسات القطاع العمومي .
- تفويض المسير العمومي لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تخصيص الموارد وتوفير الخدمات ، باعتباره النقطة الاقرب الى تقديم الخدمة و متلقي ردود الافعال من العملاء .(عطار نادية، 2014، ص 88)

3.1.2 الالتزامات الجديدة للإدارة العمومية :

يتوقع عند انتقال الادارة العمومية من التسيير العمومي التقليدي الى التسيير العمومي الجديد تغيرا جوهريا في وضعيتها سيؤدي الى ظهورها بشكل مختلف، بالتزامات جديدة يمكن اعتبارها تحديا للإدارة العمومية في ظل تطبيق التسيير العمومي الجديد ، والتي نذكر منها :

التكيف مع البيئة المحيطة : إن التغير السريع الذي يحدث على البيئة يخلق الكثير من العراقيل و الصعوبات في مجال التنبؤ و التخطيط ووضع الخطط الاستراتيجية ، لذلك فان الادارة العمومية مجبرة على رصد جميع هاته التغيرات ومحاولة التكيف معها وان لا تبقى متمسكة بقيود القوانين و القواعد الجامدة ، في ظل عالم يعرف الكثير من التحولات لاسيما في مجالات التكنولوجيا و المعلومات و الاتصال ، وهذا ما يركز عليه نموذج التسيير العمومي الجديد الذي يساعد الادارة العمومية على التأقلم مع مختلف التغيرات و تهيئة جميع الظروف المساعدة على أداء المهام بشكل جيد و واضح .

الاتجاهات الجديدة للمهام : يجب ان تهدف كل المهام التي تقوم بها الادارات العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد الى تحقيق الفعالية و تقديم افضل الخدمات ، مستجيبة لمتطلبات المواطنين وأذواقهم باعتبارهم زبائن. إن تحسين جودة الخدمات يعود اساسا الى كفاءة الموظفين المسؤولين عن القيام بالمهمات وهذا ما يجبر الادارة العمومية على الاهتمام الكبير بالمورد البشري عن طريق اعتماد إستراتيجيات خاصة لتطوير الموارد البشرية العمومية و تنمية قدراتها و تكوينها طيلة مسارها المهني ، واتباع مختلف الاجراءات التي تضمن لهم التحفيز والمساواة و الاهتمام بقدراتهم الفردية و تقييم أدائهم ومكافأتهم وفقا لمردودهم و مجهودهم ، وتحفيزهم ماديا وفقا للكفاءة والخبرة .

تسطير الاهداف بدل تحديد المهام: إن مهام الادارة العمومية في سياق التسيير البيروقراطي التقليدي واسعة و غير محددة بدقة وتخضع لقيود النصوص القانونية والتنظيمية ، لذا يجب إعادة ضبطها وتحديدها بدقة كبيرة لتأخذ شكل الهدف كما يجب ان تأخذ المهام المسندة للموظفين العموميين طابعا مهنيا اكثر وضوحا و احترافية .

زرع روح المسؤولية : يعتبر تحسيس الموظفين العموميين بالمسؤولية عاملا مهما في تحفيزهم و زيادة إحساسهم بالانتماء الى الادارة العمومية الامر الذي يساعدهم على الابداع و أداء المهام بشكل أفضل دائما. ويكون زرع روح المسؤولية في الموظف العمومي عن طريق تبني نظام اللامركزية في اتخاذ القرارت من خلال تفويض الصلاحيات لجميع مستويات الهرم السلمي .

تحقيق الفعالية و الفاعلية في الادارة العمومية : يجب ان تعمل الادارة العمومية على تحقيق الاهداف المسطرة و في جميع المستويات ، مع الاقتصاد في الموارد و الاستغلال الامثل لها .

التقرب من المواطن : وهذا ما يلزم الادارة العمومية من الاهتمام بالمواطن و الاتصال الدائم معه لتسجيل مختلف انشغالاته و احتياجاته باعتباره شريك في التسيير و زبون للإدارة العمومية التي تبحث اساسا عن إرضائه و تقديم خدمة نوعية له

السرعة في التنفيذ : يشير هذا الالتزام الى ضرورة الاسراع في معالجة الملفات و تقديم الخدمات للمواطنين و اتخاذ القرارات والاستجابة للمتغيرات ، فالوقت في عالم الاقتصاد يعتبر عاملا مهما للربحية و النجاعة.

المرونة : ويشير الى ضرورة الدمج في الادارة العمومية بين القانون و المناجمنت ، فالأول يرتكز على اسس و قواعد صلبة و الثاني يتميز بالمرونة وسهولة التكييف مع الظروف و المحيط .

البساطة: وهذا كالتزام جديد للإدارة العمومية ، حيث تقوم بتبسيط الاجراءات والهيكل والمهام ربحا للوقت وترشيدا للنفقات ، ويساهم في تحسين الخدمات العمومية و جعلها اكثر ملاءمة مع الاوضاع و الاهداف المسطرة.(بن نعوم عبد اللطيف، 2020، ص 72–73)

2.2 أداء الجماعات المحلية (المتغير التابع)

تعد الجماعات المحلية، في صورتيها البلدية والولائية، من أهم الوحدات الإقليمية المكونة لبنية الدولة، إذ تجسد مبدأ اللامركزية الإدارية وتمثل فضاء لممارسة المواطنة في تسيير الشؤون العمومية، وذلك انسجاما مع أحكام المادتين 17 و18 من الدستور الجزائري. وقد أسند المشرع الجزائري، من خلال القانون رقم 10-11 المتعلق بالبلدية والقانون رقم 07-12 المتعلق بالولاية، مجموعة واسعة من الصلاحيات والاختصاصات لهذه الوحدات، بما يتيح لها الإسهام الفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية عبر تنفيذ السياسات العمومية، وتحفيز الاستثمار، وتقديم الخدمات العمومية في مجالات متعددة، وعلى رأسها الصحة والنظافة وغيرها من الميادين ذات الصلة بالحياة اليومية للمواطن .(كدروسي & إنزارن، 2024، ص 169–170)

1.2.2 مفهوم الأداء في الجماعات المحلية :

يمكن مقاربة مفهوم الأداء من زوايا متعددة، تبعا للمرجع المعتمد. ففي القاموس الكبير لاروس يعرف مصطلح performance(الأداء) – وهو في الأصل لفظ إنجليزي – على أنه «إنجاز أو إتمام، وبمعنى أوسع: عمل مميز أو إنجاز بارز»، وهو تعريف يركز أساسا على ما يتحقق في النهاية من نتائج. ويتقاطع هذا التصور مع ما تذهب إليه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، التي ترى في الأداء «مردودية أو نتائج أنشطة تنجز في إطار أهداف محددة سلفا، بهدف تعظيم عدد الحالات التي تتمكن فيها السلطات العمومية من بلوغ تلك الأهداف»، وفي مقابل هذا التركيز على النتائج، يقدم قاموس أوكسفورد تعريفا يسلط الضوء أكثر على جانب الوسائل، إذ يعرف الأداء باعتباره «الإنجاز أو التنفيذ أو القيام الفعلي بأمر ما مأمور به أو ملتزم به ، أو القيام بأي فعل أو عمل، أو ممارسة نشاط أو فعل ما»(Daniel, 2012).

يقصد بأداء الجماعات المحلية مجموع القدرات والنتائج التي تحققها البلديات والولايات في إدارة الشأن العام المحلي وتقديم الخدمات العمومية، من حيث كفاءة استخدام الموارد، وفعالية تحقيق التنمية المحلية، وجودة الخدمات، ورضا المواطنين، في إطار الحوكمة، والشفافية، والمساءلة .

2.2.2 أبعاد الأداء في الجماعات المحلية :

يمكن تلخيصها في أربعة أبعاد رئيسية مترابطة :

- **البعد الخدمي (الخدمات العمومية المحلية)** : يرتبط هذا البعد بمدى نجاح الجماعات المحلية في تقديم الخدمات الأساسية للمواطنين (نظافة، طرق، إنارة، ماء، صرف صحي، خدمات إدارية...)، وقد نميز بين كفاءة البلديات في تقديم الخدمات الفردية (الصحة العامة، الماء، المدارس) وكفاءتها في تحقيق التنمية المحلية ككل، ما يعكس بعدا خدميا واضحا للأداء. (بوشعير هاجر، 2022، ص 95)
- **البعد التنموي (التنمية المحلية)** : يقيس مساهمة الجماعات المحلية في تحسين مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى المحلي (البنية التحتية، الاستثمار، التشغيل، محيط الأعمال...) ، حيث أن الأداء لا يقاس فقط بخدمة فردية، بل بقدرة البلدية على المساهمة في التنمية المحلية الشاملة من خلال مشاريع واستثمارات موجهة .
- **البعد المؤسسي–الحوكمي (الديمقراطية المحلية والحوكمة)** : يرتبط بدرجة رسوخ مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون) داخل الجماعات المحلية ، يعتبر الأداء المحلي متقدما عندما تتوفر الجماعات المحلية على ديمقراطية قادرة على الاستجابة لتطلعات السكان بدرجة عالية من الفعالية والكفاءة والجودة، مع مشاركة مواطنة فعالة ، حيث أن إدماج المواطن في إعداد ومتابعة وتقييم المشاريع يرفع من جودة الأداء ويعزز الثقة في الجماعات المحلية.(خيرة تكوك، 2023، ص 90–91)
- **البعد التكنولوجي–التنظيمي (الإدارة الإلكترونية والعصرنة)** : يتعلق بتبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تسيير الجماعات المحلية وتقديم خدماتها ، حيث أن إدخال تقنيات الرقمنة يقلص البيروقراطية، يبسط الإجراءات و يرفع من سرعة الخدمة، ويحسن كفاءة أداء الجماعات المحلية. (مفتاح، 2024، ص 61)

3.2.2 مؤشرات الأداء

تتجه الأدبيات التطبيقية إلى ترجمة هذه الأبعاد إلى مؤشرات كمية وكيفية يمكن من خلالها قياس أداء الجماعات المحلية ومقارنته عبر الزمن أو بين الوحدات المختلفة.

1. مؤشرات الخدمات وجودتها : تركز على مستوى تلبية حاجات المواطنين من الخدمات الأساسية
   - عدد و نسبة المواطنين المستفيدين من الخدمات (الماء الشروب، الصرف الصحي، الإنارة العمومية ...
   - مؤشرات جودة الخدمة: انتظام جمع النفايات المنزلية، نظافة الأحياء، حالة الطرق، استمرارية الإنارة .
2. مؤشرات رضا المواطنين (استبيانات رضا، عدد الشكاوى، مستوى الثقة في البلدية).
3. المؤشرات المالية والاقتصادية : تقيس قدرة الجماعة المحلية على تعبئة الموارد وترشيد إنفاقها:
   - نسبة الموارد الذاتية من إجمالي الإيرادات، نسبة تحصيل الجباية المحلية.
   - توزيع النفقات بين التسيير والتجهيز، ونسبة نفقات الاستثمار.
   - مؤشرات الاستدامة (عجز/فائض الميزانية، المديونية، القدرة على التمويل الذاتي للمشاريع). (وزارة الشؤون المحلية والبيئة، 2022، ص 10)
4. مؤشرات الحوكمة والديمقراطية المحلية : ترتبط بمدى تجسيد مبادئ الحوكمة واللامركزية
   - وجود و نشر الميزانية والتقارير المالية للبلدية، سهولة النفاذ إلى المعلومات.
   - آليات استقبال الشكاوى والطعون، دورية التقارير المقدمة للمجالس المنتخبة والسلطات الرقابية.
   - مستوى مشاركة المواطِنين في إعداد الخطط والمشاريع، عدد اللقاءات العمومية، وجود مجالس الأحياء أو آليات تشاركية. (محديد، 2022، ص 187–188)
5. مؤشرات الإدارة الإلكترونية والعصرنة : تقيس مدى توظيف تكنولوجيا المعلومات في التسيير
   - عدد ونوعية الخدمات المقدّمة إلكترونيًا (استخراج وثائق، دفع إلكتروني، إيداع شكاوى...).
   - حجم المعاملات الرقمية مقارنة بالمعاملات التقليدية.
   - جاهزية البنية التحتية الرقمية داخل الجماعة (شبكات، نظم معلومات، حماية بيانات).
   - أثر الرقمنة على زمن الخدمة، عدد الزيارات الحضورية، وتكاليف المعاملات.(مفتاح، 2024، ص 60–61)

الإطار التطبيقي للبحث

انطلاقا من الإطار النظري الذي أسس لمفاهيم الدراسة، يسعى هذا المحور إلى اختبار النموذج المقترح ميدانيا في بلديات ولاية المسيلة، حيث يتم استعراض الإجراءات المنهجية وتحليل البيانات باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS)، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات واستخلاص نتائج تجيب عن إشكالية البحث.

1.3.الطريقة والإجراءات المنهجية

1.1.3 منهج الدراسة: لتحقيق أهداف البحث واختبار الفرضيات، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم استخدام الأسلوب الوصفي لتوضيح الإطار النظري للمتغيرات، بينما استُخدم الأسلوب التحليلي لدراسة العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة (التسيير العمومي الجديد والأداء المحلي) ومعالجة البيانات ميدانياً.

2.1.3 مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في كافة الموظفين الإداريين والمسؤولين بمختلف مستوياتهم التنظيمية في بلديات ولاية المسيلة. ونظراً لانتشار مجتمع البحث وصعوبة المسح الشامل، تم الاعتماد على أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، حيث شملت العينة فئات وظيفية متعددة (موظفين، شاغلي مناصب هيكلية ووظيفية، أمناء عامين). وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً وورقياً لضمان تمثيل أوسع، حيث أسفرت عملية المعالجة والفرز عن اعتماد (146) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ويُعد حجم العينة هذا مقبولاً وكافياً لإجراء التحليل باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وفقاً لقاعدة "عشرة أضعاف" (10-times rule) التي أقرها (Hair et al., 2022, p. 25) حيث تنص هذه القاعدة على أن الحد الأدنى لحجم

العينة يجب أن يكون 10 أضعاف أكبر عدد من المسارات الهيكلية الموجهة نحو أي متغير تابع في النموذج. وبما أن النموذج الهيكلي للدراسة الحالية يتضمن (04) مسارات رئيسية تتجه نحو المتغير التابع (أداء الجماعات المحلية)، فإن الحد الأدنى المطلوب للعينة هو (40) مفردة، وعليه فإن العينة الحالية المقدرة بـ (146) مفردة تستوفي هذا الشرط وتتجاوزه، مما يؤكد ملاءمتها لمتطلبات التحليل الإحصائي

3.1.3 وصف أداة جمع البيانات: لتحقيق أغراض الدراسة، تم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك بالاستناد إلى مراجعة دقيقة الاطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي التسيير العمومي الجديد والأداء. وتضمنت أداة الدراسة ثلاثة أجزاء رئيسية مكونة من (39) عبارة ، موزعة كالتالي:

- **الجزء الأول (البيانات الشخصية):** تضمن (05) أسئلة لتحديد الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة (البلدية، الجنس، السن، المؤهل العلمي، المنصب، وسنوات الخبرة)
- **الجزء الثاني (المتغير المستقل):** خصص لقياس مدى تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد(NPM) واشتمل على (21) عبارة موزعة على أربعة أبعاد فرعية هي: الإدارة الجديدة للموارد البشرية، تبني آليات السوق، الحوكمة المحلية، وإدارة الأداء.
- **الجزء الثالث (المتغير التابع):** خصص لقياس "أداء الجماعات المحلية"، واشتمل على (18) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد هي: جودة الخدمات، أداء المهام، والتقييم العام.

ولقياس استجابات المستجوبين، تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale)، حيث تم تحديد أوزان الإجابات كالتالي: (1: غير موافق بشدة، 2: غير موافق، 3: محايد، 4: موافق، 5: موافق بشدة). والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان ورموزها المستخدمة في التحليل:

الجدول رقم (1): هيكل أداة الدراسة وتوزيع العبارات

المتغير	الأبعاد الفرعية (Dimensions)	عدد الفقرات
مبادئ التسيير العمومي الجديد (المتغير المستقل)	الإدارة الجديدة للموارد البشرية	6
	تبني آليات السوق	4
	الحوكمة في البلديات	5
	إدارة الأداء في البلديات	6
أداء الجماعات المحلية (المتغير التابع)	جودة الخدمات	6
	أداء المهام والوظائف	7
	التقييم العام للأداء	5
المجموع		**39**

المصدر: من اعداد الباحثين

للتأكد من جودة أداة القياس وقدرتها على جمع بيانات دقيقة وموثوقة قبل توزيعها على العينة النهائية، تم إجراء الاختبارات التالية:

- الصدق (Validity) للتحقق من صدق المحتوى، تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من المحكّمين المختصين من الأكاديميين والمهنيين في مجال التسيير العمومي. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل بعض العبارات لضمان وضوحها وقدرتها على قياس ما وُضعت لأجله.
- الثبات (Reliability): لقياس درجة استقرار النتائج الاستبيان فيما لو اعيد توزيعه أكثر من مرة وفي نفس ظروف، تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من 50 فردًا من خارج عينة البحث الأساسية. وبعد تحليل البيانات، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الإجمالية للمتغير المستقل بلغت (0.752) والمتغير التابع بلغت (0.802) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جدًا وتدل على درجة ثبات ممتازة للأداة.

4.1.3 فحص البيانات وتحديد نوع التوزيع: بعد التحقق من خاصية الصدق وثبات الاستبيان، وجمع البيانات من العينة الأساسية (146). وقبل بدأ بتحليل البيانات واختبار الفرضيات، قمنا بفحص البيانات التي تم جمعها ويُعتبر فحص البيانات وتحديد طبيعة توزيعها خطوة أساسية في التحليل الإحصائي، حيث يساعد في اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة (معلمية أو لامعلمية) وتحقيق نتائج موثوقة. تم ذلك باستخدام اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov).وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02) يبين نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov)

محاور الاستبيان	اختبار كولموغوروف –سميرنوفKolmogorov-Smirnova			نوع التوزيع
	القيمة الإحصائية للاختبار	عدد العينة	(P-value) القيمة الاحتمالية	بيانات كل محور
بيانات المتغير المستقل	0.132	146	0.000	لا يتبع التوزيع طبيعي
بيانات المتغير التابع	0.123	146	0.000	لا يتبع التوزيع طبيعي

المصدر: باعتماد على مخرجات برنامج29 V. SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية (P-value) لجميع المتغيرات جاءت مساوية لـ (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد (05 .0) إحصائياً، يعني هذا رفض الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تتوزع طبيعياً، وقبول الفرضية البديلة بأن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.(Non-Normal Distribution) تمثل هذه النتيجة مبرراً منهجياً قوياً لاستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج (SmartPLS4)، حيث تتميز هذه التقنية بأنها "لا معلمية" (Non-Parametric) ولا تشترط التوزيع الطبيعي للبيانات كشرط مسبق للتحليل، عكس أدوات النمذجة القائمة على التباين المشترك (CB-SEM) مثل برنامج (AMOS) (Hair et al., 2022, p. 28) بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي) ومقاييس التشتت (الانحراف المعياري) لوصف آراء المستجوبين. ومن البرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة برنامج .SPSS . V29.

2.3.تحليل النتائج واختبار الفرضيات :

في هذا الجزء، يتم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية التي تم تحديدها سابقًا، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. سيتم تقسيم التحليل إلى جزأين: التحليل الوصفي، ثم تحليل نموذج واختبار فرضياته ب المعادلات الهيكلية(SEM-PLS).

1.2.3 التحليل الوصفي للبيانات لبيانات الاستبيان:

أ. خصائص عينة الدراسة: أظهرت نتائج تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة (N=146) من موظفي بلديات ولاية المسيلة جملة من المؤشرات الهامة التي تعزز من موثوقية النتائج، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- التوزيع الجغرافي (البلديات): تشير النتائج إلى تنوع واسع وشامل في تمثيل بلديات ولاية المسيلة، حيث غطت العينة أكثر من 45 نقطة جغرافية (بلدية)، مع تسجيل أعلى نسبة مشاركة في بلدية "تارمونت" بنسبة (16.4%). هذا التنوع يضمن شمولية النتائج وعدم تمركزها في منطقة واحدة، مما يعكس واقع التسيير العمومي عبر مختلف أقاليم الولاية.
- الجنس: يلاحظ هيمنة العنصر الرجالي على العينة بنسبة (81.5%) مقابل (18.5%) للإناث. وتتفق هذه النتيجة مع طبيعة بيئة العمل الإداري والميداني في الجماعات المحلية بالمنطقة، والتي لا تزال تسجل حضوراً كثيفاً للرجال في الوظائف التنفيذية والقيادية.
- السن: أظهر التوزيع العمري أن الفئة الغالبة تقع في المرحلة العمرية (من 31 إلى 50 سنة) بنسبة إجمالية تتجاوز (81%). تعكس هذه النتيجة أن العينة تتمتع بالنضج المهني والقدرة على تقييم واقع الممارسات الإدارية (NPM) في البلديات بشكل موضوعي.

- المؤهل العلمي: يتمتع أفراد العينة بمستوى تعليمي مرتفع، حيث يحمل (60.3%) منهم شهادات (ليسانس/ماستر)، بالإضافة إلى (16.5%) من حملة الشهادات العليا (ماجستير/دكتوراه/مهندس). هذا المستوى التعليمي العالي يضمن استيعاب المبحوثين لمفاهيم الاستبيان المتعلقة بآليات التسيير الحديثة والحوكمة.
- المنصب الوظيفي والخبرة: يشغل أكثر من نصف العينة (53.4%) مناصب تنفيذية (موظف)، بينما توزعت النسب المتبقية على المناصب القيادية (أمين عام، مناصب هيكلية ووظيفية). وبالتوازي مع ذلك، يمتلك (63.7%) من المبحوثين خبرة مهنية تتراوح بين (5 إلى 15 سنة). هذا المزيج بين الخبرة الميدانية والمواقع الوظيفية المتنوعة يوفر نظرة شاملة حول أثر تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد من وجهة نظر المنفذين والمسؤولين على حد سواء.

ب. تحليل اراء واتجاهات المستجوبين نحو متغيرات البحث: نعرض في هذا الجزء التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة، لتحديد مستويات تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد وتقييم واقع أداء البلديات محل الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): نتائج تحليل إحصاءات الوصفية لآراء المبحوثين نحو متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي (X)	الانحراف المعياري (SD)	الترتيب	الاتجاه العام (التقييم)
المتغير المستقل (NPM)				
البعد الأول: الإدارة الجديدة للموارد البشرية (X01)	**3,315**	**1,013**	2	متوسط
البعد الثاني: تبني آليات السوق (X02)	**3,130**	**0,873**	3	متوسط
البعد الثالث: الحوكمة في البلديات (X03)	**3,433**	**0,818**	1	متوسط مرتفع
البعد الرابع: إدارة الأداء في البلديات (X04)	**2,933**	**1,094**	4	متوسط
إجمالي التسيير العمومي الجديد	**2,933**	**1,094**	-	**متوسط**
المتغير التابع (LGP)				
البعد الأول: جودة الخدمات (Y01)	**3,402**	**0,803**	1	مرتفع
البعد الثاني: أداء المهام والوظائف (Y02)	**3,031**	**0,990**	3	متوسط
البعد الثالث: التقييم العام (Y03)	**3,278**	**0,881**	2	متوسط
إجمالي أداء الجماعات المحلية	**3,223**	**0,805**	-	**متوسط**

المصدر: باعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 29

تشير نتائج التحليل الوصفي لآراء المبحوثين إلى وجود "توجه إيجابي متوسط" نحو تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد وأداء الجماعات المحلية ببلديات ولاية المسيلة، ويمكن قراءة النتائج تفصيلياً كما يلي:

- المتغير المستقل (التسيير العمومي الجديد): جاء بعد "الحوكمة في البلديات" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.43)، مما يعكس وعياً ملموساً بأهمية المساءلة والشفافية. بينما حل بعد "إدارة الأداء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.93)، وهو ما يشير إلى وجود تحديات في تطبيق أنظمة التقييم والحوافز والمؤشرات الكمية في البيئة المحلية، حيث لا تزال دون مستوى الطموح.
- المتغير التابع (أداء الجماعات المحلية): حقق بعد "جودة الخدمات" أعلى متوسط (3.40)، مما يظهر رضا نسبياً عن بساطة وسرعة الإجراءات في الفترة الأخيرة (ربما بسبب الرقمنة). وفي المقابل، نال بعد "أداء المهام والوظائف" (مثل نظافة المحيط والمشاريع التنموية) المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.03)، وهو ما يستوجب اهتماماً أكبر بالجانب العملياتي الميداني للبلديات.

كما نلاحظ من خلال قراءة قيم الانحراف المعياري أنها تراوحت بين (0.80 و 1.09)، وهي قيم مقبولة إحصائياً تدل على وجود نوع من التوافق في آراء المستجوبين حول مستويات الأداء والتسيير، مع وجود تباين طفيف في تقييم إدارة الأداء والموارد البشرية.

الاستنتاج: تأسيساً على ما تقدم، نستنتج أن واقع تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM) في بلديات ولاية المسيلة يمر بمرحلة "انتقال متوسطة"؛ حيث نجحت هذه البلديات نسبياً في إرساء دعائم الحوكمة المحلية وجودة الخدمات، إلا أنها لا تزال تواجه فجوة تقنية في آليات "إدارة الأداء" وتفعيل "آليات السوق". كما يعكس الاستقرار النسبي في إجمالي أداء الجماعات المحلية وجود علاقة تكاملية مبدئية بين تبني المفاهيم الإدارية الحديثة وتحسن مخرجات المرفق العام. وتؤكد هذه النتائج أن التوجه نحو العصرنة لا يزال في مستوياته الإجرائية،

وعليه، وبما أن التحليل الوصفي يكتفي بتشخيص واقع الظاهرة دون اختبار العلاقات السببية بين متغيراتها، فإننا ننتقل في المحور الموالي إلى استخدام أسلوب النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM-PLS) باعتباره الأداة الأنسب لاختبار صلاحية وموثوقية النموذج المقترح والتحقق من صحة الفرضيات. حيث يتم تقييم النموذج من خلال خطوتين ، الأولى : تقييم النموذج القياسي، يليها خطوة الثانية: تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات كما يلي:

2.2.3 تقييم النموذج القياسي (Measurement Model Assessment)

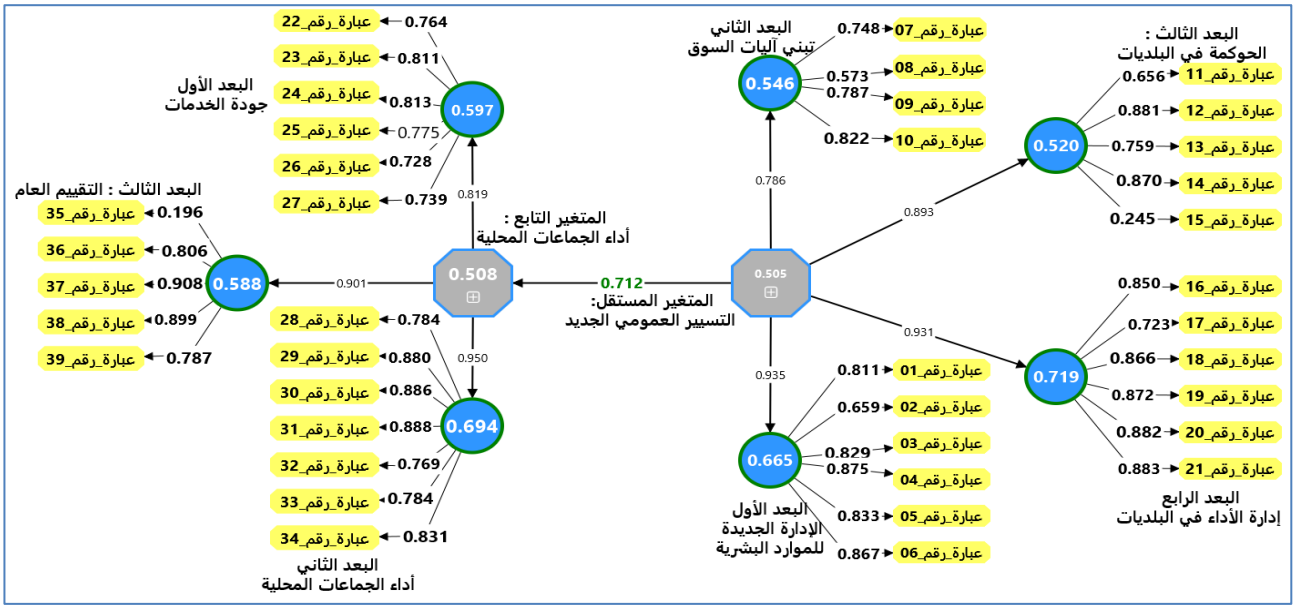
يتم تقييم النموذج الانعكاسي باستخدام برنامج SmartPLS 4 وفق المعايير والمؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): معايير تقييم نموذج القياس الانعكاسي وفق منهجية (SEM-PLS)

الخطوة	معيار التقييم	المعيار المعتمد في تقييم وشرط تحدد عتبته
.1	**موثوقية المؤشر** (Indicator Reliability)	يجب أن تكون **التحميلات الخارجية (Outer Loadings)** للمؤشر أعلى من **0.708**. المؤشرات التي تتراوح تحميلاتها بين 0.40 و 0.70 يجب حذفها فقط إذا كان الحذف يؤدي إلى زيادة الموثوقية المركبة أو متوسط التباين المستخلص.
.2	**الصدق التقاربي** (Convergent Validity)	يتم تقييمه باستخدام **متوسط التباين المستخلص (AVE)**. يجب أن تكون قيمة (AVE) أعلى من **0.50**، مما يعني أن المتغير يفسر أكثر من نصف تباين مؤشراته.
.3	**الاتساق الداخلي** (Internal Consistency Reliability)	يتم تقييمه باستخدام ثلاثة مؤشرات: (1) ألفا كرونباخ، (2) الموثوقية المركبة rho_c، و (3) معامل الموثوقية rho_A. القيم يجب أن تكون بين **0.70 و 0.95**. القيم بين 0.60 و 0.70 مقبولة في البحوث الاستكشافية، والقيم فوق 0.95 غير مرغوبة لأنها تشير إلى تكرار في العبارات.
.4	**الصدق التمايزي** (Discriminant Validity)	يتم تقييمه بشكل أساسي عبر معيار **(HTMT)**. يجب أن تكون قيمة HTMT أقل من **0.90** للمفاهيم المتشابهة (أو أقل من **0.85** للمفاهيم المختلفة).

المصدر: بالاعتماد على: **(Hair et al. , 2022 .p116-124)**.

الشكل رقم (01):قيم التحميلات الخارجية و متوسط التباين المستخلص للنموذج القياسي



المصدر: مخرجات برنامج **SMART PLS.V4**

الجدول رقم (05):نتائج تقييم الموثوقية والصدق التقاربي للنموذج القياسي للدراسة

المتغيرات	Indicators المؤشرات (العبارات)	نتائج معايير تقييم المؤشرات والصدق التقاربي						تقييم الاتساق الداخلي والموثوقية (Internal Consistency Reliability):	
		قبل تعديل النموذج			بعد تعديل النموذج				
		معيار Outer Loadings (أكبر من 0.7)	قيم AVE	القرار	Outer Loadings	قيم AVE		Cronbach's Alpha	الموثوقية مركبة Composite reliability
البعد الأول الإدارة الجديدة للموارد البشرية	عبارة_رقم_01	0,811	0.665	الاحتفاظ	0.810	0.665		0.898	0.825
	عبارة_رقم_02	0,659		الاحتفاظ	0.658				
	عبارة_رقم_03	0,829		الاحتفاظ	0.829				
	عبارة_رقم_04	0,875		الاحتفاظ	0.875				
	عبارة_رقم_05	0,833		الاحتفاظ	0.834				
	عبارة_رقم_06	0,867		الاحتفاظ	0.867				
البعد الثاني تبني آليات السوق	عبارة_رقم_07	0,748	0.546	الاحتفاظ	0.747	0.546		0.728	0.922
	عبارة_رقم_08	0,573		الاحتفاظ	0.572				
	عبارة_رقم_09	0,787		الاحتفاظ	0.788				
	عبارة_رقم_10	0,822		الاحتفاظ	0.823				
البعد الثالث : الحوكمة في البلديات	عبارة_رقم_11	0,656	0.520	الاحتفاظ	0.647	0.636		0.804	0.873
	عبارة_رقم_12	0,881		الاحتفاظ	0.883				
	عبارة_رقم_13	0,759		الاحتفاظ	0.761				
	عبارة_رقم_14	0,870		الاحتفاظ	0.875				
	عبارة_رقم_15	0,245		حذف	حذف				
البعد الرابع إدارة الأداء في البلديات	عبارة_رقم_16	0,850	0.719	الاحتفاظ	0.850	0.719		0.921	0.939
	عبارة_رقم_17	0,723		الاحتفاظ	0.722				
	عبارة_رقم_18	0,866		الاحتفاظ	0.866				
	عبارة_رقم_19	0,872		الاحتفاظ	0.873				
	عبارة_رقم_20	0,882		الاحتفاظ	0.882				
	عبارة_رقم_21	0,883		الاحتفاظ	0.883				
البعد الأول جودة الخدمات	عبارة_رقم_22	0,764	0.597	الاحتفاظ	0.763	0.597		0.865	0.899
	عبارة_رقم_23	0,811		الاحتفاظ	0.810				
	عبارة_رقم_24	0,813		الاحتفاظ	0.812				
	عبارة_رقم_25	0,775		الاحتفاظ	0.775				
	عبارة_رقم_26	0,728		الاحتفاظ	0.730				
	عبارة_رقم_27	0,739		الاحتفاظ	0.741				
البعد الثاني أداء الجماعات المحلية	عبارة_رقم_28	0,784	0.694	الاحتفاظ	0.784	0.694		0.926	0.941
	عبارة_رقم_29	0,880		الاحتفاظ	0.880				
	عبارة_رقم_30	0,886		الاحتفاظ	0.886				
	عبارة_رقم_31	0,888		الاحتفاظ	0.888				
	عبارة_رقم_32	0,769		الاحتفاظ	0.769				
	عبارة_رقم_33	0,784		الاحتفاظ	0.784				
	عبارة_رقم_34	0,831		الاحتفاظ	0.831				
البعد الثالث : التقييم العام	عبارة_رقم_35	0,196	0.588	حذف	حذف	0.730		0.875	0.915
	عبارة_رقم_36	0,806		الاحتفاظ	0.789				
	عبارة_رقم_37	0,908		الاحتفاظ	0.916				
	عبارة_رقم_38	0,899		الاحتفاظ	0.908				
	عبارة_رقم_39	0,787		الاحتفاظ	0.798				

المصدر مخرجات برنامج (Smart PLS v4)

بناءً على مخرجات برنامج (SmartPLS 4) الموضحة في الجدول رقم (04) والشكل رقم (01)، تم تقييم نموذج القياس من خلال الاختبارات التالية:

أولاً: موثوقية المؤشرات (Indicator Reliability) : تشير نتائج التحميلات الخارجية (Outer Loadings) إلى أن معظم عبارات المتغيرات النموذج القياسي حققت قيمًا أعلى من العتبة الموصى بها (0.708). ومع ذلك، أظهر التحليل تقييم الاولي للنموذج انخفاضًا كبير في تحميلات الخارجية: العبارة (رقم 15)من "بعد الحوكمة" = (0.245) والعبارة (رقم 35)من" بعد التقييم العام"= (0.196). وعليه تم حذف هاتين العبارتين لتحسين جودة النموذج ورفع من قيمة متوسط التباين المستخلص (AVE) أما العبارات التي تراوحت تحميلاتها بين (0.40 و 0.70)، فقد تم الاحتفاظ بها نظراً لأن حذفها لم يؤثر جوهرياً على الموثوقية المركبة، ولأن قيم (AVE) للمتغيرات المعنية ظلت فوق مستوى (0.50)

ثانياً: الصدق التقاربي(Convergent Validity) : تم التحقق من الصدق التقاربي عبر مؤشر متوسط التباين المستخلص (Average Variance Extracted - AVE)وبعد تعديل النموذج وحذف العبارات الضعيفة، حققت جميع المتغيرات قيم (AVE) تتراوح ما بين (0.546) كحد أدنى و (0.730) كحد أقصى. وبما أن جميع هذه القيم تتجاوز الحد الأدنى المطلوب (0.50)، فإن ذلك يؤكد أن المتغيرات الكامنة في النموذج القياسي تفسر أكثر من 50% من تباين مؤشراتها(العبارات)، مما يعكس صدقاً تقاربياً قوياً للنموذج القياسي.

ثالثاً: الاتساق الداخلي والموثوقية:(Internal Consistency Reliability) : تم تقييم ثبات المقاييس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) والموثوقية المركبة:(Composite Reliability - rho_c)

1. **معامل ألفا كرونباخ :** تراوحت القيم بين (0.728) و (0.926)، وهي قيم تتجاوز العتبة المقبولة (0.70)، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز بين عبارات كل متغير في النموذج القياسي.
2. **الموثوقية المركبة (CR) :** حققت جميع المتغيرات قيمًا محصورة بين (0.825) و (0.941)، وهي تقع أعلى العتبة (0.70). وتُعد هذه القيم دليلاً قوياً على ثبات النموذج القياسي وقدرته على إعادة إنتاج نتائج مستقرة،

رابعاً الصدق التمايزي (Discriminant Validity**):** بعد التأكد من الصدق التقاربي والموثوقية النموذج القياسي للدراسة، ننتقل إلى تقييم الصدق التمايزي للتأكد من أن كل متغير كامن في النموذج يختلف ويتمايز عن المتغيرات الأخرى، وأنه يقيس مفهوم فريد لا يتداخل مع غيره. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على معيار نسبة (HTMT - Heterotrait-Monotrait Ratio)، باعتباره المعيار الأحدث والأكثر دقة وموثوقية مقارنة بمعيار (Fornell-Larcker) التقليدي. وحسب (Henseler et al., 2015)، يتحقق الصدق التمايزي إذا كانت قيم HTMT أقل من 0.90. والجدول التالي يوضح مصفوفة قيم HTMT لمتغيرات الدراسة:

الجدول رقم (06): نتائج الصدق التمايزي وفق معيار (HTMT)

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix	البعد الأول الإدارة الجديدة للموارد البشرية	البعد الأول جودة الخدمات	البعد الثالث : التقييم العام	البعد الثالث : الحوكمة في البلديات	البعد الثاني:أداء الجماعات المحلية	البعد الثاني تبني آليات السوق	البعد الرابع :إدارة الأداء في البلديات
البعد الأول_الإدارة الجديدة _للموارد البشرية							
البعد الأول_جودة الخدمات	0,469						
البعد الثالث : التقييم العام	0,629	0,666					
البعد الثالث :_الحوكمة في البلديات	0,809	0,561	0,679				
البعد الثاني_أداء الجماعات المحلية	0,725	0,715	0,817	0,776			
البعد الثاني_تبني آليات السوق	0,786	0,679	0,602	0,848	0,744		
البعد الرابع _إدارة الأداء في البلديات	0,891	0,444	0,636	0,803	0,696	0,702	

المصدر مخرجات برنامج (Smart PLS v4)

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (05) إلى أن معظم قيم HTMT بين المتغيرات المستقلة وأبعاد المتغير التابع جاءت أقل من العتبة الحرجة (0.90)، مما يؤكد أن كل متغير يمثل مفهوماً مستقلاً ومتميزاً إحصائياً عن الآخر.

خلاصة تقييم النموذج القياسي: بناءً على نتائج الاختبارات السابقة (موثوقية المؤشرات، الصدق التقاربي، الاتساق الداخلي، والصدق التمايزي)، يتضح أن النموذج القياسي للدراسة يتمتع بجودة (موثوقية، صلاحية) عالية. وهذا يمنحنا درجة ثقة عالية في نتائج النموذج والانتقال إلى الخطوة الثانية من تقييم النموذج الدراسة، وهي تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model) واختبار الفرضيات.

5.3 تقييم النموذج الهيكلي (Structural Model Assessment) واختبار فرضيات

بعد التحقق من جودة وموثوقية و صلاحية النموذج القياسي، ننتقل إلى تقييم النموذج الهيكلي تهدف هذه المرحلة إلى اختبار الفرضيات الدراسة، وفحص طبيعة العلاقات السببيةDirect & Indirect Effects بين متغيرات النموذج كما نسعى هذه من خلال هذه الخطوة إلى الحكم على جودة النموذج المقترح من خلال فحص قدرته التفسيرية (R^2) وقدرته التنبؤية(Q^2)، وصولاً إلى اختبار الدلالة الإحصائية للعلاقات بين المتغيرات. ولضمان دقة النتائج تم اعتماد مجموعة من الخطوات والمعايير للتقييم والتي يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معايير تقييم النموذج الهيكلي وفق منهجية(SEM-PLS)

الخطوة	الوصف	الهدف	العتبة المرجعية
1	**تقييم التداخل الخطي (VIF)**	التحقق من عدم وجود ارتباطات عالية بين المتغيرات المستقلة (المُنبئة) قد تؤثر على دقة تقديرات معاملات المسار.	• **VIF < 3** : لا توجد مشكلة التداخل الخطي. • **3 ≤ VIF ≤ 5** : يُشير إلى وجود مشكلة تداخل خطي مُحتملة • **VIF > 5** : يُشير إلى وجود مشكلة تداخل خطي حرجة.
2	**تقييم القدرة التفسيرية (R^2)**	قياس نسبة التباين في المتغيرات التابعة التي يتم تفسيرها بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج.	• **$R^2 \geq 0.75$**: قوي • **$R^2 \approx 0.50$**: متوسط • **$R^2 \leq 0.25$**: • ضعيف
3	**تقييم القدرة التنبؤية (Q^2)**	قياس مدى قدرة النموذج على التنبؤ بنتائج جديدة خارج عينة التقدير (Out-of-sample prediction) باستخدام تقنية :Q2predict	• قيمة Q^2 أكبر من أو تساوي 0 ($Q^2 \geq 0$) تُشير إلى وجود قدرة تنبؤية جيدة للنموذج
4	**تقييم حجم التأثير (f^2)**	قياس مدى مساهمة كل متغير مستقل على حدة في تفسير التباين في المتغير التابع.	• $0.02 \leq F^2 < 0.15$ تأثير صغير • $0.15 \leq F^2 < 0.35$تأثير متوسط • $F^2 \geq 0.35$ تأثير كبير
5	**تقييم معاملات المسار** (Path Coefficients)	تحديد **الدلالة الإحصائية** (Significance) و**الأهمية النسبية** (Relevance) للعلاقات المفترضة في النموذج.	• **الدلالة:** يجب أن تكون قيمة (p-value) أقل من 0.05. • **الأهمية:** تحليل حجم المعاملات ومقارنتها.

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (Hair et al. , 2022 p191-244)

1.5.3 اختبار التعددية الخطي:(Collinearity Statistics-VIF**)** : قبل اختبار العلاقات ، نتأكد أولاً من خلو النموذج الهيكلي من مشكلة التداخل الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (المنبئة) لكل متغير تابع. حيث يجب أن تكون قيم معامل تضخم التباين (VIF) أقل من 3 (كحد مثالي) أو أقل من 5 (كحد مقبول) **(Hair et al. , 2022 .p191)**. والجدول التالي يوضح قيم (VIF) للعلاقات في النموذج الهيكلي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار التداخل الخطي (VIF) للنموذج الهيكلي

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة VIF	النتيجة
الإدارة الجديدة للموارد البشرية(HR)	أداء الجماعات المحلية	3,642	لا يوجد تداخل
تبني آليات السوق(MKT)		1,894	لا يوجد تداخل
الحوكمة في البلديات(GOV)		2,454	لا يوجد تداخل
إدارة الأداء في البلديات(PM)		3,149	لا يوجد تداخل

المصدر مخرجات برنامج (Smart PLS v4)

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معامل تضخم التباين (VIF) جاءت أقل من العتبة القصوى المسموح بها وهي (5) ورغم أن بعض القيم (3.642 و 3.149) تجاوزت العتبة المثالية (3) بشكل طفيف، إلا أنها لا تزال ضمن النطاق

المقبول الذي لا يشكل مشكلة لجودة النموذج الهيكلي أو دقة تقديرات معاملات المسار. وبناءً عليه، يمكن تأكيد خلو النموذج من مشكلة التعددية الخطية (Multicollinearity)، مما يسمح بالاستمرار في تحليل العلاقات السببية واختبار الفرضيات.

2.5.3.تقييم جودة وقوة النموذج الهيكلي:(Explanatory & Predictive Power) :بعد التأكد من خلو النموذج من مشكلة التداخل الخطي، ننتقل لتقييم الجودة النموذج الهيكلي وقدرته على تفسير الظاهرة المدروسة والتنبؤ بها. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على ثلاثة مؤشرات إحصائية حسب نمذجة (sem-pls): معامل التحديد :(R^2) للحكم على القوة التفسيرية للنموذج (نسبة التباين المفسر). حجم التأثير :(f^2) لمعرفة حجم مساهمة كل متغير مستقل في تفسير المتغير التابع. القدرة التنبؤية :(Q^2) لتقييم الصلاحية التنبؤية للنموذج خارج عينة التقدير. ويلخص الجدول رقم (08) نتائج هذه المؤشرات مجتمعة للمتغيرات التابعة في النموذج:

الجدول رقم (09): ملخص نتائج تقييم جودة النموذج الهيكلي(R2,Q2, f2)

المتغير التابع (Endogenous)	معامل التحديد (R2)	القدرة التنبؤية (Q2)	المتغير المستقل (Exogenous)	حجم التأثير (f2)
أداء الجماعات المحلية (LGP)	0.504	0.868	الإدارة الجديدة للموارد البشرية	0.133
			تبني آليات السوق	0.329
			الحوكمة في البلديات	0.244
			إدارة الأداء في البلديات	0.123

المصدر مخرجات برنامج (Smart PLS v4)

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (08) إلى ما يلي:

- **تقييم القدرة التفسيرية (R^2)** : أظهرت النتائج أن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية متوسطة(Moderate) ، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) لمتغير أداء الجماعات المحلية (0.504). وهذا يعني أن الأبعاد الأربعة للتسيير العمومي الجديد (الموارد البشرية، آليات السوق، الحوكمة، إدارة الأداء) مجتمعةً تفسر ما نسبته (50.4%) من التباين في مستوى أداء البلديات محل الدراسة، وهي نسبة معتبرة مقبولة احصائياً حيث تعكس كفاءة النموذج الهيكلي في الإحاطة بنصف العوامل المؤثرة في الأداء المحلي.
- **تقييم القدرة التنبؤي:**($Q^2_{predict}$) تبين أن قيم (Q^2) أكبر بكثير من الصفر، حيث سجلت قيمة مرتفعة بلغت (0.868). وتؤكد هذه النتيجة تمتع النموذج الهيكلي المقترح بصلاحية تنبؤية قوية تجاه المتغير التابع، مما يشير إلى أن النموذج لا يكتفي بتفسير البيانات الحالية فحسب، بل يمتلك قدرة عالية على التنبؤ بمستويات أداء الجماعات المحلية مستقبلاً بناءً على معطيات التسيير العمومي الجديد.
- **تقييم حجم التأثير** (f^2) : عند تفكيك مساهمة كل متغير مستقل على حدة في القوة التفسيرية للنموذج، أظهرت قيم (f^2)تبايناً في الأهمية النسبية للأبعاد؛ حيث حقق بُعد "تبني آليات السوق" أكبر حجم تأثير بقيمة (0.329)، يليه بُعد "الحوكمة في البلديات" بقيمة (0.244)، وكلاهما يقع ضمن نطاق التأثير المتوسط (Medium Effect). وفي المقابل، سجلت أبعاد "الإدارة الجديدة للموارد البشرية" و"إدارة الأداء" أحجام تأثير بلغت (0.133) و (0.123) على التوالي، وهي تقع ضمن نطاق التأثير الصغير (Small Effect) ولكنها تظل مساهمات ذات قيمة إحصائية تدعم النموذج الكلي

3.5.3 تقييم معاملات المسار و اختبار الفرضيات

يعرض الجدول رقم (09) ملخصاً لنتائج تقنية (Bootstrapping) لتقديرات معامل المسار للعلاقات التأثير المباشرة وغير المباشرة، وقيم T المحسوبة وقيم (P-Values) وهذا لتقدير دلالة الاحصائية لمعاملات المسار من خلال ومقارنة قيم T المحسوبة مع قيمة الحرجة T=1.96 عند 0.05 حيث عندما تكون قيمة "T" المحسوبة أكبر من القيمة الحرجة، T=1.96 فإننا نستنتج أن معامل المسار ذو دلالة إحصائية ويمكن أيضا استخدام قيم (P-Values) لاستنتاج دلالة الاحصائية لمعامل المسار

حيث إذا كانت قيمة (P-Values) أقل من مستوى دلالة(0.05) فإن معامل المسار هو ذا دلالة إحصائية **(Hair et al. , 2022 ,p192)**. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة(H1) وعكس صحيح:

الجدول رقم (10): ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

الفرضية	مسار العلاقة (Path)	معامل المسار (β) Path Coefficients	قيمة T	P Values	الدلالة الإحصائية؟ (p<0.01)	نتيجة الفرضية
H الرئيسية	التسيير العمومي الجديد ← أداء الجماعات المحلية	0,710	13,376	0,000	نعم	مقبولة
H_1	الإدارة الجديدة للموارد البشرية ← أداء الجماعات المحلية	0,133	1,163	0,245	لا	مرفوضة
H_2	تبني آليات السوق ← أداء الجماعات المحلية	0,329	4,422	0,000	نعم	مقبولة
H_3	الحوكمة المحلية ← أداء الجماعات المحلية	0,244	2,228	0,026	نعم	مقبولة
H_4	إدارة الأداء في البلديات← أداء الجماعات المحلية	0,123	0,944	0,345	لا	مرفوضة

المصدر مخرجات برنامج (Smart PLS v4)

أولاً: تحليل وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

- **تنص على أنه:** "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتبني مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM) بأبعاده المجتمعة على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة "
- عرض النتائج والقرار الإحصائي: أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتسيير العمومي الجديد على أداء الجماعات المحلية ببلديات ولاية المسيلة، حيث بلغت قيمة معامل المسار (β=0.710) بقيمة T محسوبة تبلغ (13.376) وهي أكبر من القيمة الحرجة (1.96)، وبمستوى دلالة (P=0,000). وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الرئيسية.
- **التفسير:** تؤكد هذه النتيجة أن تبني فلسفة التسيير العمومي الجديد (NPM) كحزمة إصلاحية متكاملة يساهم بشكل فعال ومباشر في تطوير كفاءة وفعالية الأداء البلدي بنسبة تصل إلى 71%. وهذا يدل على أن التحول من الإدارة التقليدية الجامدة إلى نمط التسيير الحديث هو المسار الصحيح لعصرنة المرفق العام المحلي في الجزائر.

ورغم أن النتائج أكدت الأثر الإيجابي الكلي لمبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM)، إلا أن الدقة المنهجية تقتضي عدم الاكتفاء بهذا الأثر الكلي؛ لذا سننتقل فيما يلي إلى تحليل نتائج اختبار الفرضيات الفرعية لتفكيك هذا الأثر والوقوف على مساهمة كل بُعد على حدا. سيتيح لنا هذا التحليل التفصيلي تحديد الأبعاد التي شكلت المساهمة القوية والدافعة للأداء المحلي وتلك التي لم تحقق أثراً معنوياً، مما يسمح بترتيب مبادئ (NPM) حسب أهميتها النسبية وقوة تأثيرها في واقع بلديات ولاية المسيلة.

ثانياً: تحليل وتفسير نتائج الفرضيات الفرعية: نستعرض فيما يلي القراءة التحليلية المعمقة لكل فرضية فرعية على حدا:

1 . الفرضية الفرعية الأولى:

- **تنص على أنه:** "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ الإدارة الجديدة للموارد البشرية (New HRM) على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة".
- **عرض النتائج والقرار الإحصائي:** تشير المعطيات الإحصائية إلى أن أثر الإدارة الجديدة للموارد البشرية على أداء الجماعات المحلية جاء ضعيفاً وغير دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة (β=0.133) بقيمة T محسوبة تبلغ (1.163) وهي أقل من القيمة الحرجة (1.96)، وبمستوى دلالة (P=0.245) وهو أكبر من (0.05). وبناءً عليه، **نرفض الفرضية الفرعية الأولى**.
- **التفسير:** يمكن تفسير هذه النتيجة بأن "عصرنة الموارد البشرية" في بلديات ولاية المسيلة لا تزال مجرد شعارات إجرائية لم تلامس جوهر التغيير التنظيمي. فعلى الرغم من محاولات التكوين والتحسين، إلا أن بيئة العمل المحلية لا تزال محكومة بقوانين الوظيفة العمومية المركزية التي تعتمد على "تسيير المسارات الإدارية" بدلاً من "تسيير

الكفاءات". إن غياب الأثر هنا يعكس فجوة عميقة في نظام التحفيز والترقية؛ حيث لا يزال الولاء الإداري والأقدمية يطغيان على معايير الجدارة والاستحقاق، مما أدى إلى تحييد دور المورد البشري كقوة دافعة للأداء في النموذج الدراسة المقترح.

2 . الفرضية الفرعية الثانية:

- **تنص على أنه:**" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لـ تبني آليات السوق (Market Mechanisms) على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة".
- **عرض النتائج والقرار الإحصائي**: أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لتبني آليات السوق على أداء الجماعات المحلية، حيث حقق هذا البعد أعلى معامل مسار في النموذج (β=0.329) وبقيمة T مرتفعة بلغت (4.422)، وبمستوى دلالة جوهري .(P=0.000) وبناءً عليه، **نقبل الفرضية الفرعية الثانية**.
- **التفسير:** تُعد هذه النتيجة المحور الجوهري في الدراسة؛ إذ تؤكد أن "منطق السوق" هو المحرك الأكثر فعالية للأداء في بلديات المسيلة. إن توجه البلديات نحو التعاقد الخارجي (Outsourcing) لتقديم بعض الخدمات (كالنظافة والصيانة) ومحاولة ترشيد النفقات وفق منطق الكلفة والعائد، قد ساهم بشكل ملموس في رفع جودة الخدمة المحلية. هذه النتيجة تتسق مع توجهات "التسيير العمومي الجديد" التي ترى في المنافسة والتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات، أدوات بديلة لتجاوز بيروقراطية القطاع العام، وتثبت أن الخروج من عباءة الإدارة المباشرة نحو آليات اقتصادية مرنة هو ما يحقق القيمة المضافة للأداء حالياً.

3 .تحليل الفرضية الفرعية الثالثة

- **تنص على أنه:**" يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسة الحوكمة المحلية (Local Governance) على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة".
- **عرض النتائج والقرار الإحصائي**: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لممارسة الحوكمة المحلية على أداء الجماعات المحلية، حيث بلغ معامل المسار (β=0.244) وبقيمة T بلغت (2.228)، وبمستوى دلالة (P=0.026) وهو أقل من (0.05). وبناءً عليه، **نقبل الفرضية الفرعية الثالثة**.
- **التفسير:** تؤكد هذه النتيجة أن الأداء المحلي في ولاية المسيلة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التزام البلديات بمبادئ الشفافية والمساءلة وإشراك الفاعلين المحليين. فالحوكمة هنا لم تعد ترفاً إدارياً، بل أصبحت أداة رقابية ومجتمعية تضمن توجيه الموارد نحو المشاريع التنموية ذات الأولوية للمواطنين. إن تأكيد هذا الأثر يدل على أن المواطن الإيجابي والجمعيات المحلية يلعبون دوراً "رقابياً" يُجبر الإدارة المحلية على تحسين مخرجاتها، مما يعزز من كفاءة تخصيص الموارد المالية ويقلل من الهدر الناتج عن غياب التنسيق.

4 .تحليل الفرضية الفرعية الرابعة :

- **تنص على أنه:** "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنظام إدارة الأداء (Performance Management) على أداء الجماعات المحلية في بلديات ولاية المسيلة".
- **عرض النتائج والقرار الإحصائي**: كشفت النتائج عن عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنظام إدارة الأداء على أداء الجماعات المحلية، حيث سجل معامل المسار قيمة ضعيفة (β=0.123) وبقيمة T بلغت (0.944) وهي أقل بكثير من القيمة الحرجة، وبمستوى دلالة غير دال .(P=0.345) وبناءً عليه، **نرفض الفرضية الفرعية الرابعة**.
- **التفسير:** تعكس هذه النتيجة قصوراً بنيوياً في "ثقافة التقييم" داخل البلديات محل الدراسة. فرغم وجود تقارير دورية ومؤشرات، إلا أنها تفتقر إلى "الأثر الرجعي(Feedback) "؛ بمعنى أن نتائج التقييم لا تُستخدم كقاعدة لاتخاذ قرارات التصحيح أو المكافأة. إن إدارة الأداء في واقع بلديات المسيلة لا تزال تُمارس كعملية "روتينية شكلية" لغرض

الامتثال الإداري للسلطات المركزية فقط، دون أن ترتبط بخطط استراتيجية لتحسين الخدمة. هذا "الانفصام" بين عملية القياس وعملية التطوير هو ما أدى إلى غياب أي أثر حقيقي لهذا البعد على الأداء المؤسسي الكلي.

4.5.3 تحليل خارطة الأهمية والأداء (Importance-Performance Map Analysis - IPMA)

بعد فحص الدلالة الإحصائية لعلاقات التأثير في النموذج الدراسة، ننتقل في هذه الخطوة إلى مرحلة تحليلية أكثر عمقاً تهدف إلى تقديم رؤى استراتيجية عملية لصناع القرار في الجماعات المحلية. سيتم هنا تطبيق تحليل خريطة الأهمية-الأداء (IPMA)، وهو أسلوب تحليلي متقدم في نمذجة (PLS-SEM) يمتد إلى ما بعد نتائج معاملات المسار التقليدية لتحديد أولويات التحسين بدقة.(Hair et al., 2022.p273) يهدف هذا التحليل بشكل أساسي إلى ربط أهمية كل بُعد من أبعاد التسيير العمومي الجديد (المتمثلة في تأثيره الكلي على أداء الجماعات المحلية) بـ أدائه الفعلي (المتمثل في متوسط قيم استجابات موظفي البلديات محل الدراسة). ومن خلال هذه المقارنة، نسعى إلى فرز أبعاد (NPM) وتصنيفها؛ لتحديد أيها يمثل نقاط قوة حقيقية يجب الحفاظ عليها، وأيها يمثل أولويات قصوى للتدخل والإصلاح. وتكمن القيمة المضافة لهذا التحليل بـ(IPMA) في كونه أداة لتوجيه الموارد المحدودة لبلديات ولاية المسيلة نحو الجوانب التي تحقق أكبر "عائد تسييري" ممكن على الأداء الكلي. حيث يُركز (IPMA) على رصد المتغيرات ذات الأهمية المرتفعة التي تعاني في الوقت ذاته من أداء منخفض، مما يجعلها المحرك الأساسي الذي يؤدي تحسينه إلى إحداث طفرة حقيقية وملموسة في جودة وفعالية أداء الجماعات المحلية.

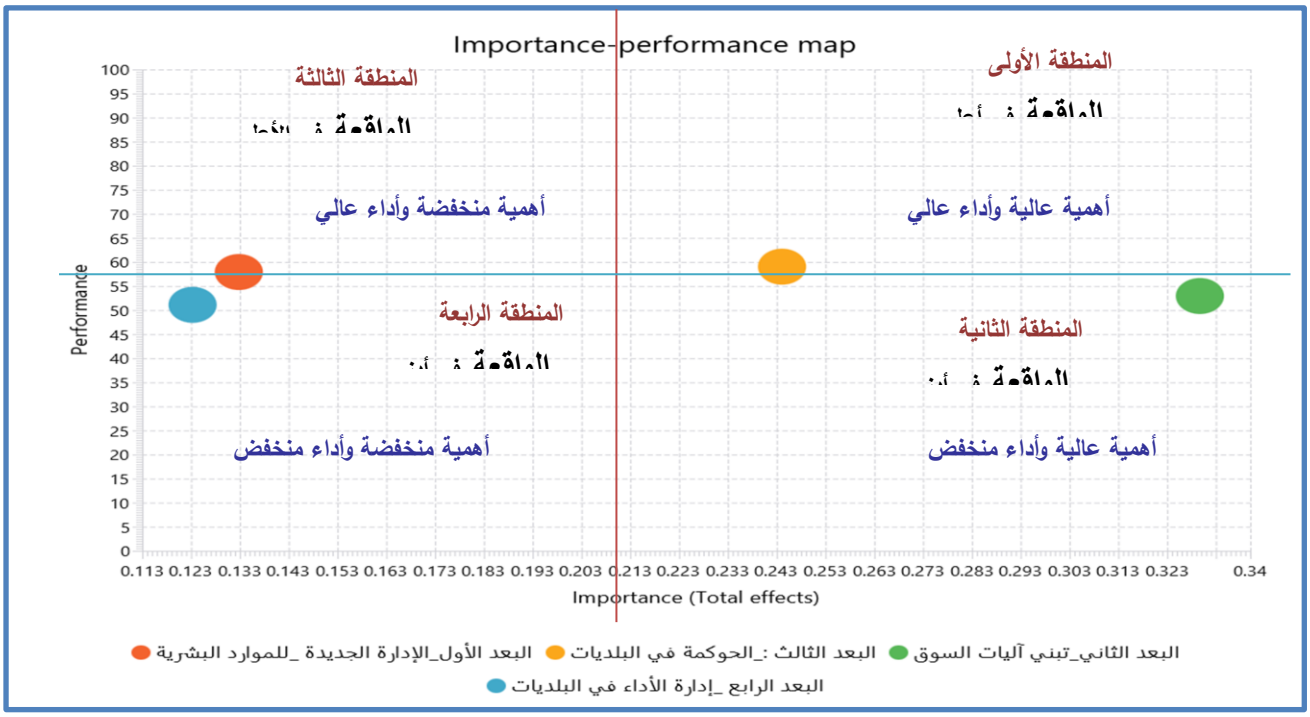
يوضح الجدول رقم (10) والشكل رقم (02) نتائج تحليل الأهمية والأداء لأبعاد التسيير العمومي الجديد وتأثيرها على أداء الجماعات المحلية:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الأهمية والأداء (IPMA) للأبعاد المستقلة

أبعاد التسيير العمومي الجديد (NPM)	الأهمية (Importance)	الأداء (Performance)	الترتيب حسب الأهمية
تبني آليات السوق (MKT)	0.329	52.936	1
الحوكمة في البلديات (GOV)	0.244	59.027	2
الإدارة الجديدة للموارد البشرية (HR)	0.133	57.917	3
إدارة الأداء في البلديات (PM)	0.123	51.103	4

المصدر مخرجات برنامج (Smart PLS v4)

الشكل رقم (02): خارطة الأهمية والأداء (IPMA Map)



المصدر مخرجات برنامج (Smart PLS v4)

تحليل واستعراض النتائج الاستراتيجية: بناءً على التقاطع بين قيم الأهمية (المحور السيني) وقيم الأداء (المحور الصادي)، يمكن استخلاص الرؤى الاستراتيجية التالية:

1 .**منطقة الأولوية القصوى للتحسين**:(High Importance - Moderate Performance) **:** يحتل بُعد "تبني آليات السوق" صدارة الأهمية في النموذج الدراسة بقيمة (0.329)، في حين سجل مستوى أداء متوسطاً بلغت قيمته (52.936). تشير هذه النتيجة إحصائياً إلى أن هذا البعد هو "المحرك الأساسي" للأداء؛ حيث أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في أداء آليات السوق (مثل تحسين إجراءات التعاقد وترشيد الإنفاق...) ستؤدي إلى زيادة مباشرة وكبيرة في أداء الجماعات المحلية بمقدار (0.329). وعليه، يجب على مسؤولي بلديات ولاية المسيلة تركيز مواردهم وجهودهم في هذا الجانب تحديداً لتحقيق أقصى عائد تطويري.

2 .**منطقة نقاط القوة المستدامة**(Moderate Importance - High Performance) : سجل بُعد "الحوكمة في البلديات" أعلى مستوى أداء في الدراسة (59.027) مع أهمية نسبية معتبرة (0.244). تعكس هذه النتيجة نجاح البلديات نسبياً في إرساء تقاليد الشفافية والمساءلة. استراتيجياً، يُمثل هذا البعد "نقطة قوة" يجب الحفاظ عليها واستدامتها، حيث أنها توفر البيئة التنظيمية المستقرة التي تسمح لبقية الأبعاد بالنمو والتأثير.

3 .**منطقة الأداء الجيد ذو الأهمية المنخفضة**(Low Importance - High Performance) : يقع في هذه المنطقة بُعد "الإدارة الجديدة للموارد البشرية" (الدائرة البرتقالية). سجل هذا البُعد أداءً جيداً نسبياً بلغت قيمته (57.917)، إلا أن أهميته وتأثيره الكلي في النموذج الهيكلي كان منخفضاً (0.133). يتسق هذا التموضع مع نتيجة رفض الفرضية الفرعية الأولى (H_1)؛ حيث يفسر ذلك بأن بلديات ولاية المسيلة قد نجحت بالفعل في الجوانب الإجرائية والروتينية لتسيير المورد البشري (مثل الانضباط الإداري، تسيير الأجور، والمسارات الوظيفية التقليدية)، وهو ما يفسر مستوى الأداء المرتفع المحقق. ومع ذلك، فإن هذه الممارسات لا تزال تفتقر إلى صبغة "التسيير العمومي الجديد" التي تربط المورد البشري بالأهداف الاستراتيجية والنتائج، مما أدى إلى انخفاض "أهميتها" وتأثيرها المعنوي على الأداء الكلي للجماعات المحلية في هذا النموذج.

4 .**منطقة الأولوية المنخفضة :**(Low Importance - Low Performance) يقع في هذه المنطقة بُعد "إدارة الأداء في البلديات". حيث سجل هذا البُعد أدنى قيم الأهمية (0.123) وأدنى مستويات الأداء الميداني (51.103) مقارنة ببقية الأبعاد. تعكس هذه النتيجة بوضوح الأسباب التي أدت لرفض الفرضية الفرعية الرابعة (H_4)؛ حيث أن أنظمة تقييم الأداء والمؤشرات المعتمدة في البلديات لا تزال تعاني من ضعف في الفاعلية الميدانية ومن هيمنة الطابع الشكلي عليها. إن وقوع هذا البعد في هذه المنطقة يشير إلى أن المستجوبين لا يلمسون أثراً حقيقياً لأنظمة القياس المتبعة في تحسين الخدمة العامة، كما أن انخفاض أدائها الفعلي جعلها تفتقر للقدرة على المساهمة في دفع عجلة الأداء المؤسسي للجماعات المحلية ببلديات ولاية المسيلة.

الاستنتاج العام من تحليل خريطة الأهمية-الأداء(IPMA) : لقد قدم تطبيق تحليل **(IPMA)** قيمة مضافة جوهرية تتجاوز التحليلات الإحصائية التقليدية؛ فبينما أثبتت معاملات المسار وجود علاقة بين مبادئ **NPM** والأداء، فإن (IPMA) حدد" **خارطة الطريق** "لصناع القرار في ولاية المسيلة:

- ✓ **القيمة المضافة :**انتقلت الدراسة من سؤال "ماذا يؤثر؟" إلى سؤال" **أين نبدأ التغيير(التحسين)؟** ."حيث كشف التحليل أن "آليات السوق" هي الرافعة الأساسية للأداء التي تعاني من قصور، بينما "الحوكمة" هي السياج الحامي للأداء الذي يجب الحفاظ عليه.
- ✓ **كشف الفجوات :**أظهر التحليل وجود فجوة في "إدارة الأداء" و"الموارد البشرية"؛ حيث أن الأداء الحالي فيهما لا يساهم بشكل معنوي في الأداء الكلي للبلدية، مما يطالب بإعادة هندسة وظائف المورد البشري لتصبح أكثر إنتاجية وتأثيراً.

- ✓ **توجيه الموارد :**قدم التحليل دليلاً علمياً لترشيد الإنفاق العام؛ فبدلاً من توزيع الميزانيات بالتساوي على كافة محاور الإصلاح، يُوصى بتوجيه الثقل المالي والإداري نحو "آليات السوق" لضمان تحقيق أكبر طفرة ممكنة في أداء الجماعات المحلية.

4.الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى نمذجة العلاقة بين مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM) وأداء الجماعات المحلية ببلديات ولاية المسيلة، مع تحديد أولويات التحسين الاستراتيجي باستخدام تقنية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-SEM) وتحليل خريطة الأهمية و الأداء(IPMA).ومن خلال المعالجة الإحصائية المتقدمة، توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات، نوجزها فيما يلي:

أولاً: استنتاجات الدراسة:

- ✓ أثبتت الدراسة أن تبني مبادئ التسيير العمومي الجديد يمثل "حتمية إدارية" لتحسين أداء البلديات؛ حيث تبين وجود أثر إيجابي قوي ومباشر (β=0.710)للنموذج المتكامل، مما يؤكد أن عصرنة الإدارة المحلية في الجزائر تمر حتماً عبر تبني آليات التسيير الحديثة المستوحاة من القطاع الخاص.
- ✓ كشفت الدراسة أن الأداء المحلي في ولاية المسيلة مدفوع بشكل أساسي ببعدي "آليات السوق" و"الحوكمة المحلية". فقد أظهرت النتائج أنهما الأكثر أهمية وتأثيراً، مما يعني أن التوجه نحو التعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات والشفافية هو ما يلمس المواطن أثره الفعلي حالياً.
- ✓ قدمت النتائج دليلاً ميدانياً برفض أثر كل من "الموارد البشرية" و"إدارة الأداء" على النتائج الكلية للأداء المحلي للبلديات. وهذا يفسر وجود فجوة عميقة؛ حيث لا تزال هذه الوظائف تُمارس بشكل "إجرائي تقليدي" و"شكلي" لم يصل بعد لمرحلة النضج التي تمكنه من المساهمة في دفع عجلة الأداء المؤسسي.
- ✓ **تحديد أولويات التدخل (IPMA)** : استنتجت الدراسة من خلال تحليل الأهمية والأداء أن "آليات السوق" تمثل الأولوية الاستراتيجية القصوى للتحسين، حيث تمتلك أعلى رافعة تأثير مقابل أداء ميداني لا يزال بحاجة إلى تطوير، مما يوفر لصناع القرار بوصلة دقيقة لتوجيه الموارد المحدودة.

ثانيا: حدود الدراسة وآفاق البحث المستقبلي: رغم الرؤى العميقة التي قدمتها الدراسة، إلا أنها ترتبط بحدود تفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية:

- **الحدود :**اقتصرت الدراسة موضوعياً على أربعة مبادئ منNPM ، ومكانياً على بلديات ولاية المسيلة، ومن حيث العينة على الموظفين والمسؤولين، وفي فترة زمنية محددة (من أكتوبر 2025إلى ديسمبر 2025) ، لذا فإن تعميم نتائج هذه الدراسة يتطلب مراعاة الخصائص السياقية والمكانية المرتبطة ببلديات ولاية المسيلة، ومع ذلك، تظل هذه النتائج تمثل مؤشراً علمياً هاماً يعكس واقع التحول نحو التسيير العمومي الجديد في الجزائر، وتوفر قاعدة بيانات لصناع القرار خاصة وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و النقل والباحثين لبناء استراتيجيات إصلاحية أكثر شمولية في المستقبل."
- **الآفاق المستقبلية:**

✓ أثر تطبيق التسيير العمومي الجديد على أداء الجماعات المحلية: دراسة مقارنة بين البلديات الحضرية والريفية (باستخدام تحليل MGA فيSEM-PLS).

✓ أثر التحول الرقمي على العلاقة بين التسيير العمومي الجديد وجودة الخدمات المحلية (دراسة عينة من بلديات الوطن)

✓ أثر أنماط القيادة الإدارية في تعزيز التحول نحو مبادئ (NPM) في الجماعات المحلية الجزائرية.

✓ تحديد الشروط الضرورية وأولويات التحسين لتأثير مبادئ التسيير العمومي الجديد (NPM) على أداء الجماعات المحلية: (دراسة عينة من بلديات الوطن)باستخدام تحليل تقنية (NCA) وخريطة (IPMA)."

5. قائمة المراجع:

- ✓ أحمد، ب. ي.، بوشارب، أ.، كنزة، ب. غ.، نجاعة التسيير في الجماعات المحلية الجزائرية على ضوء مقتضيات التسيير العمومي الحديث، **مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية**، المجلد 1، العدد 1، 2019.
- ✓ بن نعوم عبد اللطيف، دور التسيير العمومي الجديد في ترقية التنمية المحلية: دراسة حالة القطاع العام بالجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2020.
- ✓ بوشعير هاجر، نمذجة وتقييم أداء الجماعات المحلية في تحقيق التنمية المحلية باستعمال الطرق الأمثلية في الاقتصاد: دراسة حالة بلديات ولاية الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2022.
- ✓ بوداوي، ف.، بوشنافة، أ.، حدود التسيير العمومي الجديد كنموذج إصلاح للإدارة العامة في الجزائر، **مجلة البديل الاقتصادي**، المجلد 5، العدد 2، 2020.
- ✓ تكوك خيرة، الديمقراطية التشاركية كآلية لترقية أداء الجماعات الإقليمية: دراسة مقارنة الجزائر–تونس، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة مستغانم، الجزائر، 2023.
- ✓ جوال، م. أ.، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل مقاربة التسيير العمومي الجديد، **مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا**، المجلد 12، العدد 14، 2016.
- ✓ زبيدي المكي، مساهمة المناجمنت العمومي الحديث في تحسين أداء الإدارة العمومية: دراسة لآراء عينة من إطارات الإدارات العمومية بولاية الوادي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2022.
- ✓ عطار نادية، التسيير العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام: التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2014.
- ✓ كدروسي، م. ا.، إنزارن، ع.، استقلالية الجماعات المحلية وتأثيرها على حوكمة التنمية المحلية في الجزائر، **مجلة حقوق الإنسان والحريات العامة**، المجلد 9، العدد 2، 2024.
- ✓ محديد، ح.، أسس تفعيل الديمقراطية التشاركية على مستوى الجماعات المحلية، **مجلة العلوم القانونية والاجتماعية**، المجلد 7، العدد 2، 2022.
- ✓ مفتاح، م.، الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين أداء الجماعات المحلية، **مجلة القانون**، المجلد 13، العدد 1، 2024.
- ✓ وزارة الشؤون المحلية والبيئة، **الدليل العملي لتقييم أداء الجماعات المحلية**، تونس، 2022.
- ✓ Daniel Maltais ،Performance et gestion de la performance : Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique: La référence pour comprendre l'action publique ،École nationale d'administration publique, 2012 .
- ✓ Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), (Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2022)
- ✓ Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, No. 1, 2015. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8