

واقع ومقتضيات التنمية الإدارية بالمرافق العمومية -دراسة عينة من المرافق العمومية الإدارية بولاية المسيلة

*The reality and requirements of administrative development in public services
Sample Study of public administrative services in the Wilaya of M'sila*

مصطفى صغيرو^{1*}

Mustapha Seghirou^{1*}

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، mustapha.seghirou@gmail.dz

تاريخ الاستلام: 2025-01-26 تاريخ القبول: 2025-03-05 تاريخ النشر: 2025-03-30

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى الكشف على واقع ومقتضيات التنمية الإدارية بالمرافق العمومية، حيث أجريت الدراسة على مستوى عدد من المرافق العمومية الإدارية بولاية المسيلة، أين تم استخدام المنهج الوصفي، وأداة الاستمارة لجمع البيانات، وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن مستوى تطوير القوانين واللوائح مقبول بدرجة متوسطة، وتحتاج إلى مرونة أكبر لمواكبة التغييرات الطارئة. أما مستوى تطوير الهيكل التنظيمي غير مقبول، ما يقتضي التخفيف من المركزية، والرسمية؛ لخلق بيئة عمل مشجعة على الابداع، والابتكار، واتخاذ القرارات الملائمة.

- أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية مقبول بدرجة متوسطة، ما يقتضي توفير شبكة الإنترنت، وقواعد بيانات كافية لتجميع المعلومات وتنظيمها. أما مستوى تنمية الموارد البشرية غير مقبول، ما يقتضي بذل جهود إضافية للتدريب، والتحفيز، واعتماد مبدأ الكفاءة عند الاختيار، والتعين، وتوزيع المهام.

كلمات مفتاحية: التنمية، الإدارة، المرافق العمومية.

تصنيفات JEL : R11، H83، L97.

Abstract: This study aimed to reveal the reality and requirements of administrative development in public services. by conducting a study on the public administrative services in the Wilaya of M'sila, where the descriptive approach and the questionnaire tool used to collect data, and a number of results have been reached, such as:

- The level of development of laws and regulations is moderately acceptable, and requires a greater flexibility for to keep up with urgent changes. but the level of development of the organizational structure is unacceptable, which requires reducing centralization and formalization. In order to create a work environment that encourages creativity, innovation, and appropriate decision-making.
- The level of application of electronic management is acceptable to a moderate degree which requires the provision of an intranet network and sufficient databases to collect and organize information. but the level of human resources development is unacceptable, which requires making additional efforts for training, motivation, and adopting the principle of efficiency when selecting, appointing, and distributing tasks.

Keywords: Development, administration, public services.

Jel Classification Codes: R11, H83, L97.

1. مقدمة:

تعاني اليوم المرافق العمومية في الجزائر من القيود المفروضة عليها سواء كانت سياسية، مالية، أو إدارية، فهي تعرقل سيرها، وتعيق أهدافها في اشباع حاجات المواطن وتحقيق المصلحة العامة، كما تعاني من الفساد الإداري الذي يصيب الموظف ويعيق التنمية، خاصة في ظل البيئة الإدارية البيروقراطية وغياب قيم النزاهة ومبادئ الشفافية، وتمسك الإدارة بالطرق التقليدية في التسيير.

وتعبر التنمية الإدارية عن النمو والتغيير، وتهتم بإدخال تغييرات ليس فقط على الهياكل التنظيمية فقط، وإنما على العمليات والأساليب الإدارية كذلك، ضمن إطار عملي رسمي، ومنهج منظم، كما تهتم بالعنصر البشري والقيادات الإدارية التي تعد الركيزة الأساسية في أحداث أي تنمية تسعى الدولة لتحقيقها على عكس عملية الإصلاح الإداري ذو التوجه الهيكلي، الذي تعتمد عليه الجزائر كأداة هامة لإحداث تغييرات تمس جوانب معينة بالمرافق العمومية.

إن الحديث اليوم عن عصرنة المرافق العمومية يدفعنا إلى تجاوز الحديث عن عملية الإصلاح الإداري، إلى عملية منظمة شاملة ومستمرة، نحو إحراز أهداف تقدمية سياسية، واقتصادية، واجتماعية تتبنى التغييرات المرتبطة بالعنصر البشري، وتمس القوانين واللوائح المعمول بها، وهياكل التنظيمية، وكذا نماذج وأساليب العمل؛ بغية زيادة كفاءة وفاعلية القائمين عن العمل الإداري في تحقيق أهداف التنمية الشاملة، وهذا ما دفعنا إلى ضرورة التعرف على واقع التنمية الإدارية بالمرافق العمومية، ومقتضياتها. وفي هذا الإطار يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث على النحو التالي:

ما هو واقع ومقتضيات التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة الميدانية؟

ولغرض الإجابة عن الإشكالية الرئيسية، والإحاطة بكل حيثيات وجزئيات الموضوع، كان من الضروري الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الجزئية التي تصب في نفس الاتجاه، وهي كالاتي:

- ما هو واقع ومقتضيات تطوير القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

- ما هو واقع ومقتضيات تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

- ما هو واقع ومقتضيات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

- ما هو واقع ومقتضيات تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية من وجهة نظر عينة البحث؟

2.1 فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق للإشكالية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يعد مستوى التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة الميدانية مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

وتتبع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يعد مستوى تطوير القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الثانية: يعد مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يعد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

3.1 أهمية البحث:

- تناول البحث لواقع التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الإدارية التي تحتل أهمية بالغة في حياة المواطنين، مع التركيز على سبل التحسين والتطوير، في محاولة جادة لاقتراح بعض الحلول لمعالجة الاختلالات والعوائق التي تعاني منها المرافق العمومية الإدارية بالولاية.

4.1 أهداف البحث:

جاء هذه البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على واقع ومقتضيات تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية محل الدراسة، من وجهة نظر عينة البحث؛
- التعرف على واقع ومقتضيات تطوير الهياكل التنظيمية بالمرافق العمومية محل الدراسة، من وجهة نظر عينة البحث؛
- التعرف على واقع ومقتضيات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة، من وجهة نظر عينة البحث؛
- التعرف على واقع ومقتضيات تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية محل الدراسة، من وجهة نظر عينة البحث؛

5.1 المنهج المستخدم:

- تم الاعتماد على المنهج الوصفي؛ لأجل التعرف على الظاهرة واشكالياتها، من خلال العرض النظري لبعض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالموضوع، وكذا وصف، واستقصاء واقع التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة؛ بغية التوصل إلى نتائج موضوعية ومنطقية وروى جديدة.

6.1 الدراسات السابقة:

- 1.6.1 دراسة سليمة بوزيد (2011)، بعنوان: واقع التنمية الإدارية في الجزائر من منظور العمليات الإدارية، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنمية.

أجريت الدراسة على عينة من موظفي الإدارة الخدمية والإنتاجية بمدينة بسكرة، وهدفت الدراسة إلى عرض وتشخيص واقع العمليات الإدارية بهذه الإدارات، وتحليل وإبراز جوانبها السلبية والإيجابية وتعزيز الجوانب الإيجابية وتقويتها، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي لغرض وصف وتشخيص واستقصاء واقع التنمية الإدارية والمنهج المقارن لمقارنة طبيعة الممارسة الإدارية في الإدارتين الخدمية والإنتاجية، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الباحثة ما يلي:

- أن الإدارتين الخدمة والإنتاجية بمدينة بسكرة يسودها واقع متردي يسير نحو الأسوأ بعيد كل البعد عن أهداف التنمية الإدارية؛

- مشاركة موظفي الإدارتين في اتخاذ القرارات قليلة، وتكاد تكون منعدمة في بعض الأحيان؛

- ضعف التفويض وعدم تناسبه مع المسؤوليات؛

- ضعف التدريب على ممارسة العمليات الإدارية؛

- ضعف العملية الاتصالية في الإدارتين.

2.6.1 دراسة علي قرين (2014)، بعنوان: التنمية الادارية في الجزائر واقع وأفاق، وهي أطروحة دكتوراه في العلوم تخصص علوم اقتصادية.

أجريت الدراسة على عينة من موظفي مصالح الأمانة العامة بولاية المسيلة، وهدفت إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية بالجزائر ومعوقات، والمحاولات التي قامت بها الجزائر في مجال الإصلاح والتنمية الإدارية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة، والمنهج التاريخي في سرد الوقائع التاريخية والنظرية، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- أن مفهوم التنمية الإدارية في الجزائر يكتنفه الكثير من الغموض لدى الباحثين والمهتمين؛

- أن عملية التنمية الإدارية في الجزائر تواجهها مجموعة من العراقيل، منها الاقتصادية كنقص الأموال

والإمكانيات والهياكل، والتشريعية كجمود القوانين، ومنها كذلك العراقيل البشرية التي تتمثل في ندرة

الكفاءات الإدارية وقلة الموارد البشرية المدربة والمؤهلة للاضطلاع بمهام التنمية الإدارية؛

- غياب التخطيط الاستراتيجي عند تخطيط التنمية الإدارية؛

- أنه ورغم قيام الحكومة الجزائرية بمحاولات جادة من أجل تحديث وتطوير الإدارة وتقريبها من المواطن،

من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تقديم بعض الخدمات العمومية، لكنها ما زلت تحتاج

إلى دعم وتطوير.

3.6.1 دراسة رشيد زرواتي، يامنة ترايكية (2015)، بعنوان: التنمية الإدارية في الدوائر الحكومية

الجزائرية، وهي دراسة منشورة في مجلة الإحياء، العدد 17-18، 2015.

أجريت الدراسة على عينة تكونت من عمال بلدية برج بوعرييج، وهدفت إلى تشخيص واقع التنمية

الإدارية بالدوائر الحكومية، وتقييم تجربة الجزائر في مجال التنمية الإدارية، والتعرف على اسباب تدني

فعالية الإدارة الجزائرية في تجسيد أهداف التنمية، واتبع الباحثان المنهج الوصفي لوصف وتحليل بعض أساليب التنمية الإدارية على مستوى الدوائر الحكومية الجزائرية، واستخدما الاستبيان كأداة لجمع البيانات. ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان ما يلي:

- ضعف التعليم عند الموظفين، وعدم الاعتماد على التدريب بصفة مستمرة؛
- قلة درجة الدافعية لدى العمال بسبب ضعف الأجور وغياب الحوافز.
- تعقيد في إجراءات العمل وانتشار البيروقراطية؛
- عدم وضوح وشفافية القوانين والأنظمة المعمول بها، إضافة الى أنها لا تتسم بالمرونة الكافية لمواجهة التغيرات البيئية المحيطة؛
- وجود مركزية، ورسمية عالية في تطبيق القوانين والأنظمة؛
- وجود رقابة شديدة على انجاز المعاملات مما تسبب في تأخرها.

4.6.1 دراسة أيمن سعدي أبو شقير (2018)، بعنوان: واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية، وهي رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال. تمت الدراسة على عينة من الموظفين الذين يشغلون مناصب إشرافية في ثلاث مجتمعات طبية، حيث شملت العينة 230 فردا، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية الإدارية وعلاقتها بعملية صنع القرار في المؤسسات الصحية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان من أهمها:

- وجود تنمية إدارية في المؤسسات الصحية بقطاع غزة بدرجة متوسطة؛
 - وجود مجال لصنع القرار في المؤسسات الصحية بقطاع غزة بدرجة متوسطة؛
- من خلال الدراسات السابقة يتضح أن نقاط التشابه مع الدراسة الحالية تكمن في تناولها لواقع التنمية الإدارية بالقطاع الحكومي مع تشخيص وإبراز أهم النقاط التي تحتاج إلى أحداث تغييرات فيها؛ لتذليل الجوانب السلبية وتعزيز الجوانب الإيجابية وتقويتها لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن هذه الدراسات كانت كلها دراسات كمية، اتبع فيها الباحثين المنهج الوصفي واستخدموا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

أما الاختلاف يمكن في أبعاد التنمية الإدارية التي تناولتها هذه الدراسات السابقة، حيث تناولت البعض منها بعد التدريب، والعملية الاتصالية، والتخطيط الاستراتيجي، بينما تناولت الدراسة الحالية بعد القوانين واللوائح، والهيكل التنظيمي، والإدارة الإلكترونية، تنمية الموارد البشرية.

2. التنمية الإدارية:

للتنمية الإدارية مفاهيم تقليدية ركزت على الجانب الرسمي، كإدخال تغييرات على القوانين المعمول بها في الأجهزة الإدارية وأهملت الجوانب السلوكية والبيئية المحيطة بها (بوزيد، 2011، صفحة 14).

كما أن للتنمية الإدارية مفاهيم حديثة اهتمت بالدراسات السلوكية وأعطت اهتمام كبير للإنسان وأثر الروح المعنوية في العمل، واعترفت بالجوانب غير الرسمية في الاتصالات أو التنظيمات. (يوسف كافي، 2021، صفحة 68)

1.2. تعريف التنمية الإدارية:

ورد في المعجم الإداري أن التنمية الإدارية مصطلح يطلق على المهام التي تتمثل أساساً في تطوير الوسائل والأساليب الإدارية للتنمية الوطنية، وتختص بعمليات تطوير الأداء الإداري للأجهزة الإدارية وتحدد الكيفية والأساليب التي تؤدي إلى تطوير القدرات الإدارية. (بن مرسل، 2018)

وعرف **نجم العزاوي** التنمية الإدارية على أنها: "عملية تطوير الجهاز الإداري من حالة التخلف إلى حالة التقدم، من خلال إحداث تغيرات جوهرية وجذرية في أساليب الإدارة المستخدمة، والعلاقات الإدارية والبنية الإدارية الموجود، وفقاً لإطار علمي ومنهج منظم. (العزاوي، 2006، صفحة 155)

ويرى **أحمد عبد السلام دباس** أن التنمية الإدارية هي: "العمليات الإدارية التي تستهدف تطوير الإدارة وترشيدها لتكون فعالة في تحقيق أهدافها وواجباتها، باستثمار الإمكانيات المتاحة بأحسن وجه، وأن محاورها تركز في ثلاثة اتجاهات رئيسية. (أحمد عبد السلام دباس، 2001، صفحة 4)

- العناية بالمرتكزات الأساسية للإدارة، كالإنسان؛ والهيكل التنظيمي؛ والقوانين والأنظمة؛ والأدوات؛ وعلى التوازي فيما بينها، مع منح أفضلية للإنسان باعتباره هدف الإدارة وأساسها.
- رفع مستوى الوظائف العامة للإدارة، كالتنظيم، والتخطيط، واتخاذ القرارات، والتحفيز، والتدريب والإحصاء، والمتابعة، من حيث تأهيل العاملين لممارستها، أو من حيث توفير الأساليب الحديثة والأدوات المادية اللازمة لها.

- رفع مستوى المهام الإدارية التقليدية والوظائف العامة، كالدراسات والأبحاث، والشؤون القانونية والديوانية، والشخصية، والاتصالات، والبريد، والحفظ والأرشفة.

على ضوء التعريفات السابقة يتضح أن التنمية الإدارية هي: "عملية شاملة، منظمة، ومستمرة تهدف أساساً إلى إحداث تغيرات حاسمة على الهياكل التنظيمية، والإمكانيات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية، وكذا على أساليب إنجاز العمل، بغية الرفع من كفاءة وفعالية الأجهزة الإدارية".

2.2. أهداف التنمية الإدارية:

للتنمية الإدارية العديد من الأهداف نذكر منها: (العزاوي، 2006، صفحة 157)

- توجيه موارد وإمكانيات الدولة نحو إحداث تنمية اقتصادية واجتماعية متكاملة؛
- تطوير النظم والأساليب الإدارية والمالية والوظيفية وإرساءها على أسس علمية؛
- تطوير وترشيد التشريعات واللوائح والسياسات الحاكمة للعمل الإداري؛
- تطوير البناء التنظيمي للدولة، ومختلف الوحدات التنظيمية والخدمية والإنتاجية؛
- توفير الكفاءات الإدارية المتخصصة في شتى فروع العمل الإداري عن طريق تدريبهم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛

- توفير المستلزمات المادية والتكنولوجية التي تسهم في الرفع من كفاءة العمل الإداري؛
- القضاء على الأعطال والعقبات التنظيمية أو التقليل منها. (حديدان و خالد، 2021، صفحة 22)

3.2 مرتكزات التنمية الإدارية:

- للتنمية الإدارية أربعة مرتكزات أساسية هي: (عوايدي، 1996، صفحة 13)
- وضع الأطر، والهيكل التنظيمية التي تحقق التفاعل العضوي والوظيفي بين أجزاء التنظيم وتوجيهها لتحقيق أهداف التنظيم؛
- تنمية وتجديد مهارات القوى العاملة؛
- تبسيط إجراءات وأساليب العمل وتكييفها إيجابيا مع كل المعطيات والظروف والمتغيرات الوظيفية والبيئية؛
- إخصاب العمل الإداري بخلق سبل التأثير والتفاعل وضمان نظم المشاركة الإيجابية والفعالة لتحقيق أهداف التنظيم بصورة شاملة، ومتكاملة.
- وهناك من يرى أن التنمية الإدارية تعنى الاهتمام بتطوير المرتكزات التي تمكن الإدارة من القيام بوظائفها وهي أربعة مرتكزات أساسية هي: (محمد خضور، 1999، صفحة 19)
- **العنصر البشري:** غاية الإدارة ووسيلتها الأساسية لنجاح أي عمل إداري.
- **القوانين والأنظمة واللوائح وتعليمات العمل:** التي توطر فعاليات الإدارة وتحكم نشاطها.
- **التنظيم الهيكلي للإدارة:** من خلال الهيكل التنظيمي وأسلوب التنظيم المطبق.
- **الأدوات المساعدة في العمل:** سواء كانت فنية أو تقنية.
- ويلحظ أن مختلف الآراء السابقة بخصوص مقومات وعناصر التنمية الإدارية تتجه إلى الاتفاق على أن التنمية الإدارية، تستهدف تطوير العمل الإداري من خلال توفير المناخ المناسب، وتطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة واللوائح وتوفير الامكانيات المادية والبشرية.

3. المرافق العمومية الإدارية:

- المرافق العامة الإدارية هي الهيئات الخاضعة لقواعد المحاسبة العمومية التي نصت عليها المادة الأولى من قانون المحاسبة العمومية 90-21، المعدل بالقانون 23-07، المؤرخ في 25 جويلية 2023 والخاضعة لقواعد القانون العام، ومحاسبتها معينين من طرف وزير المالية.
- وهي المرافق العمومية التقليدية أو المألوفة التي نص عليها قانون الإجراءات المدنية والمتمثلة في الدولة (الوزارات، الإدارات المركزية، المصالح الخارجية)، الولاية، البلدية، المؤسسة العامة ذات الطابع الإداري. وهي مرافق عامة تسير من طرف أشخاص عموميين، وتعتبر جوهر القانون الإداري الذي يهيمن على القانون الأساسي للمرفق العام الإداري المستنتج من قواعد التنظيم ونظام الأملاك (الأملاك العامة والأشغال العمومية، الأموال العامة). (محمد الشافعي، 1984، صفحة 214)
- ومن أمثلة هذه المرافق الادارية: مرفق الشرطة، والدفاع الوطني والصحة، التعليم، ومرفق القضاء والضرائب، والجمارك... إلخ، وهي أقدم أنواع المرافق العامة وتدار مباشرة من طرف الدولة أو يعهد بها

لمؤسسة عمومية ذات طابع إداري، وكاستثناء يخص بعض المرافق العامة مثل الصحة، يمكن أن يعهد بها لشخص اعتباري يحكمه القانون الخاص، بشرط أن يحقق المصلحة العامة ويعمل تحت إشراف ورقابة الدولة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المرافق العامة الإدارية على أنها: مرافق عمومية تقليدية تتولى نشاطا غير تجاري وصناعي، تسير من طرف أشخاص عامة، وتخضع لأحكام القانون الإداري.

1.3 خصائص المرافق العمومية الإدارية:

من أهم الفروقات التي تميز المرافق العمومية الإدارية عن المرفق العمومية الاقتصادية، والمرافق العمومية الأخرى مايلي: (Matthieu Housser, et al, 2015, pp. 22-26)

- تخضع من حيث المبدأ للقانون العام
- يقوم بتسييرها شخص عام، أو شخص خاص من خلال (التأهيل)
- تخضع بشكل عام للقانون العام، وفي حالة تسيير المرفق من طرف شخص خاص فإن المرافق العمومية الإدارية تخضع للقانون الخاص.
- يكون النزاع الذي تكون المرافق العمومية الإدارية طرفا فيه أمام القضاء الإداري، وفي حالة تسيير المرفق من طرف شخص خاص، فالنزاع ليس بالضرورة أن يكون أمام القضاء الإداري وإنما أمام القضاء العادي.
- نشاطها تقليدي لتقديم خدمة إدارية عمومية، وهي في الغالب خدمة مجانية، ويتم تمويلها من خلال الضرائب، وتخضع لقواعد المحاسبة العمومية.

4. الإجراءات المنهجية للدراسة:

1.4. تصميم الاستمارة:

تم تصميم الاستمارة وصياغة عبارتها بعناية مع التركيز على وضوح الأسئلة وبساطتها، حتى يسهل فهمها وتتوافق قدر الإمكان مع طريقة تفكير المستجوبين، وتم الاستعانة في ذلك بالدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

وتضمنت الاستمارة قسمين كالتالي:

- القسم الأول: يحتوي على المتغيرات الشخصية من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب وسنوات الخبرة.
- القسم الثاني: يتمثل في المتغير المستقل التنمية الإدارية، ويحتوي على أربعة أبعاد هي (تطوير القوانين واللوائح وتطوير الهيكل التنظيمي، وتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية)، وصممت عبارات هذا القسم خصيصا للتعرف على أهم مظاهر التنمية الإدارية بالمرافق العمومية محل الدراسة، ويضم 32 مؤشرا، مرقمة من (1-32).

2.4 اختبار الصدق الظاهري للاستبيان:

يشير صدق أداة البحث إلى مدى نجاحها في قياس ما يريد الباحث قياسه، ويشير الصدق الظاهري إلى المدى الذي تظهر فيه أداة القياس أنها قادرة على قياس ما يريد الباحث قياسه، من خلال النظر إليه وتفحص مدى ملائمة بنوده لقياس المتغيرات، ولهذا الغرض تم التأكد من صدق الاستمارة وجدواها، من خلال عرض الأداة على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص من الأساتذة، وفي ضوء آراء واقتراحات المحكمين تم تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها، والتأكد من وضوح وترابط فقراتها لتكون الأداة جاهزة في صورتها الأولية.

3.4 ثبات الاستبيان:

يشير ثبات الاستبيان أو الموثوقية إلى المدى الذي يمكن أن تعطي فيه الأداة نفس النتائج، إذا تم إجراء القياس مرة أخرى في ظل نفس الظروف. بعد عرض الأداة على المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة، قمنا بتمرير الاستبيان على العينة الكلية وحساب معامل الثبات وتحسينه، فتحصلنا على معاملات الثبات ألفا كرو نباخ كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم معامل الثبات ألفا كرو نباخ لأبعاد الاستبانة

القسم	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ
القسم الثاني	تطوير القوانين واللوائح	7	0,635
	تطوير الهيكل التنظيمي	8	0,669
	تطبيق الإدارة الإلكترونية	9	0,738
	تنمية الموارد البشرية	8	0.842
التنمية الإدارية			0,843

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معاملات ألفا كرو نباخ مرتفعة، وهي أكبر من (0,60) في كل الأبعاد المتضمنة في الاستمارة، ما يدل على أن ثبات أداة الاستبيان مرتفع، وهذا مؤشر على قدرتها في تحقيق أغراض الدراسة.

4.4 مجتمع وعينة البحث:

يقصد بمجتمع البحث، أو ما يسمى بالمجتمع المستهدف، المجموعة الكاملة أو مجموعة الأفراد، أو الأشياء أو الأحداث التي تمتلك خصائص مشتركة وتثير اهتمام الباحث، وهو يمثل العدد الأكبر من المفردات الذي يتم سحب العينة منه. (Riya Thomas, 2023) وبالتالي فإن مجتمع هذا البحث يتمثل في مجموع المرافق العمومية الإدارية المتواجدة بإقليم ولاية المسيلة.

ويقصد بالعينة، المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق الدراسة عليها، حيث تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي. (سلاطينة و حسان، 2009، صفحة 128)

وفي إطار هذا البحث، وبسبب عدم توفر سجل لجميع مفردات المجتمع لسحب العينة، لذا اعتمدنا على العينة القصدية؛ لاختيار العينة، ووحدة المعاينة، حيث تستهدف هذه الدراسة الموظفين الإداريين برتبة (مدير، مدير فرعي، رئيس قسم، رئيس مصلحة، رئيس مكتب)، ما يعني أنه تم أخذ حالة مجموعة من المرافق العمومية الإدارية ذات النشاطات المختلفة، والمتواجدة بإقليم ولاية المسيلة (مركز)، نراها أكثر تمثيلاً للمجتمع الأصلي، ويمكن أن تعطينا نتائج أكثر دقة، أين قمنا بتوزيع 85 استمارة بحث يدويا على 05 مرافق عمومية بولاية المسيلة، استرجعنا منها 79 استمارة، وبعد معاينتها تم استبعاد 07 استمارة لعدم جديتها، وفي الأخير حصلنا على 72 استمارة قابلة للمعالجة والتحليل.

ويظهر الجدول الموالي إجمالي المرافق العمومية التي شملتها الدراسة في مرحلتها الأولى، وكذا عدد الاستثمارات المرسلة والمسترجعة، والاستثمارات المستبعدة.

الجدول رقم (02): عينة الدراسة

الرقم	المرافق العام محل الدراسة الميدانية	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	الاستثمارات المستبعدة	الاستثمارات القابلة للمعالجة والتحليل
01	بلدية المسيلة	14	13	02	11
02	مديرية الضرائب	24	22	02	20
03	مديرية الطاقة	10	10	00	10
04	المديرية الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية	13	13	00	13
05	مديرية التربية	24	21	03	18
	المجموع	85	79	07	72

المصدر: من إعداد الباحث

5.4 عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة:

تتضمن الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي أو الشهادات المحصل عليها، المنصب، سنوات الخبرة)، وفيما يلي بيان لهذه المتغيرات من خلال التكرارات والنسب المئوية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب كل متغير

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	44	61.1 %
	أنثى	28	38.9 %
العمر	أقل من 30 سنة	7	9.70 %
	30 - 40 سنة	22	30.60 %
	41 - 50 سنة	30	41.70 %
	51 فأكثر سنة	13	18.10 %
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	8	11.10 %
	تقني سامي	3	4.20 %
	ليسانس	14	19.40 %
	ماستر	31	43.10 %
	دراسات عليا متخصصة DESS	4	5.60 %
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	3	4.20 %
	مهندس	9	12.50 %
	مدير	3	4.20 %
المنصب	مدير فرعي	4	5.60 %
	رئيس قسم	1	1.40 %
	رئيس مصلحة	27	37.50 %
	رئيس مكتب	37	51.40 %
	أقل من 5 سنوات	8	11.10 %
الخبرة	5-10 سنوات	16	22.20 %
	11-15 سنة	23	31.90 %
	أكثر من 15 سنة	25	34.70 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة، ومخرجات SPSS V.22

يتضح من الجدول رقم (03) أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت من الذكور حيث بلغ عددهم (44) فردا بنسبة 61.1 % من أفراد العينة، في حين بلغ عدد الإناث (28) فردا بنسبة 38.9 %، وهو ما يعكس تركيبة الموارد البشرية من حيث الجنس فيما يخص إطارات المرافق العامة محل الدراسة. ويظهر من الجدول نفسه، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم تتراوح ما بين (41-50 سنة) حيث بلغ عددهم (30) فردا بنسبة 41.7 % من أفراد العينة، تليها الفئة العمرية من (30-40 سنة) بـ 22 فردا بنسبة 30.6 %، ثم الفئة العمرية من (51 سنة فأكثر) بـ 13 فردا بنسبة 18.1 %، وفي الأخير الفئة (أقل من 30 سنة) بـ 7 فردا بنسبة 9.7 %، وهي نتائج تعكس اهتمام إدارة المرافق العمومية الإدارية محل الدراسة بالفئة الشبابية ذات الخبرة في شغل المناصب الإدارية الإشرافية، كما

تعكس اهتمام الفئة (41-50 سنة) بشغل هذه المناصب لاكتساب مهارات جديدة وتولي المزيد من المسؤوليات لتحقيق مكاسب شخصية حالية ومستقبلية.

ويتضح من الجدول أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان لهم مستوى (ماستر)، حيث بلغ عددهم (31) فرداً، وهو ما يمثل نسبة 43.1%، يليها عدد الأفراد ذوي شهادة (ليسانس) الذين بلغ عددهم (14) فرداً بنسبة 19.4%، وهذا ما يدل على وجود مستوى أكاديمي على مستوى المرافق العمومية الإدارية محل الدراسة، وعلى أن المنصب الإداري الإشرافي بهذه المرافق يتطلب شهادة جامعية لشغله.

ومن خلال الجدول أعلاه يظهر أن نسبة 51.4 % من الذين أجابوا على أسئلة الاستبيان هم رؤساء مكاتب يليها رؤساء المصالح بنسبة 37.5 %، وهي نسب منطقية فرضها الهيكل التنظيمي للمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة.

كما نلاحظ من نتائج الجدول رقم (03) أعلاه، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم خبرة تزيد عن (15 سنة) حيث بلغ عددهم (25) فرداً بنسبة 34.7 % من إجمالي أفراد العينة، وهذا ما يدل على أن المناصب الإدارية الإشرافية بهذه المرافق تتطلب خبرة عملية مسبقة.

5. اختبار الفرضيات

سنقوم في هذا الجزء باختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

1.5 اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار الفرضيات الفرعية، يجب تحديد مدى معلومية، أو لامعلومية البيانات المكونة لمتغيرات الدراسة، من أجل اختيار الاختبار المناسب، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لمتغيرات الدراسة

شيبرو-ويلك			كولموغروف-سميرنوف			المتغير
Sig.	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	
,009	72	,953	,018	72	,116	تطوير القوانين واللوائح
,070	72	,969	,008	72	,124	تطوير الهيكل التنظيمي
,567	72	,985	,077	72	,099	تطبيق الإدارة الإلكترونية
,515	72	,984	,200	72	,076	تنمية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V.22

بما أن حجم العينة هو 72، لذا سنعتمد على اختبار كولموغروف-سميرنوف؛ لتحديد طبيعة التوزيع الاحتمالي للبيانات، وبما أن مستوى الدلالة (Sig) لعنصر تطوير القوانين واللوائح، وعنصر تطوير الهيكل التنظيمي يساوي 0.018، و 0.008 على التوالي، وهما قيمتان أقل من مستوى الدلالة 0.05، لذا فإن بيانات هذين العنصرين لا تتبع التوزيع الطبيعي.

أما مستوى الدلالة (Sig) الخاص بعنصر تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتنمية الموارد البشرية هو 0.077 و 0.200 على التوالي، وهما قيمتان أكبر من مستوى الدلالة 0.05، لذا فالبيانات المتعلقة بهذين العنصرين تتبع التوزيع الطبيعي.

2.5 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يعد مستوى تطوير القوانين واللوائح المعمول بها بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة، مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بناء على اختبار كولموغوروف سميير نوف فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير القوانين واللوائح جاء بقيمة 0,018 وهو أقل من 0,05، لذا فالبيانات المتعلقة بهذه الفرضية لا تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه سيتم استخدام ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية، بافتراض $\text{Test Value} = 3$. والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي، والانحراف لهذه الفرضية.

الجدول رقم (05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الأولى

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تطوير_القوانين_واللوائح	72	1,71	4,57	3,5139	,52182
Valid N (listwise)	72				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تطوير القوانين واللوائح يساوي (3,5139) وبانحراف معياري قدر بـ (0,52182)، أما نتائج اختبار ويلكوكسن فقد جاءت نتائجها كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of تطوير_القوانين_واللوائح equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 05.				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

استنادا إلى نتائج اختبار ويلكوكسن الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح أن مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهو أقل من 0,05، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يعد مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

3.5 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يعد مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بناء على اختبار كولموغوروف سميير نوف فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطوير الهيكل التنظيمي جاء بقيمة 0,008 وهو أقل من 0,05، مما يعني أن البيانات المتعلقة بهذه الفرضية لا تتبع

التوزيع الطبيعي، لذا سنستخدم ويلكوكسن لاختبار هذه الفرضية، والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية.

الجدول رقم (07): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثانية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تطوير_الهيكل_التنظيمي	72	1,88	4,88	3,0399	,71047
Valid N (listwise)	72				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تطوير الهيكل التنظيمي يساوي (3,0399) وبانحراف معياري قدره (0.71047)، أما اختبار ويلكوكسن، فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

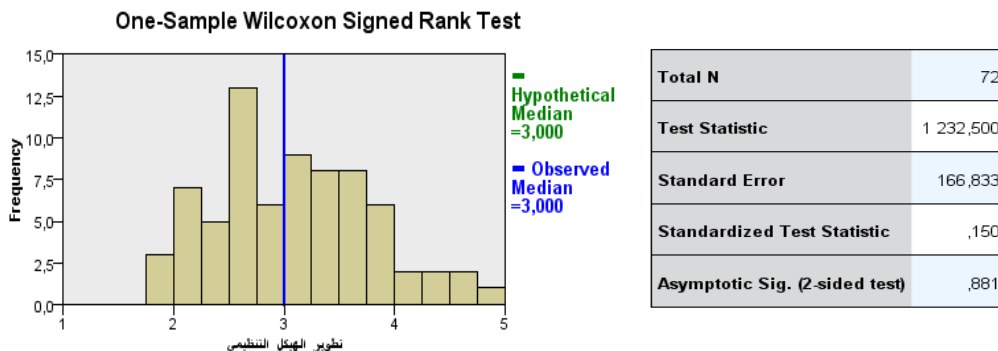
الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of تطوير_الهيكل_التنظيمي equals 3,000.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,881	Retain the null hypothesis.
Asymptotic significances are displayed. The significance level is, 05.				

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig=0.881) وهو أكبر من 0.05، مما يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة غير مقبول من وجهة نظر عينة البحث. والشكل الموالي يوضح نتائج هذا اختبار كما يلي:

الشكل رقم (01): نتائج اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الشكل أعلاه أن الوسيط الملاحظ (التجريبي) يساوي 3.000، وهو يساوي الوسيط الفرضي 3.000، ومستوى الدلالة يساوي 0.881، ما يعني أن هذه النتيجة غير دالة إحصائياً.

4.5 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يعد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

بناء على اختبار كولموغروف سميتر نوف فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تطبيق الإدارة الإلكترونية جاء بقيمة 0,077 وهو أكبر من 0,05، ما يعني أن البيانات المتعلقة بهذه الفرضية تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنستخدم اختبار (ت) لعينة واحدة لاختبار هذه الفرضية. وذلك بافتراض: $\text{Test Value} = 3$.

والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية.

الجدول رقم (09): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطبيق_الإدارة_الإلكترونية	72	3,2407	,68620	,08087

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تطبيق الإدارة الإلكترونية يساوي (3.2407) بانحراف معياري قدر بـ (0.08087)، وخطأ معياري بقيمة (0.68620)، أما اختبار (ت) لعينة واحدة (T.Test)، فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطبيق_الإدارة_الإلكترونية	2,977	71	,004	,24074	,0795	,4020

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول رقم (85) أن قيمة t المحسوبة تساوي (2.977) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (1,664) ومستوى معنوية (Sig=0.004) وهو أقل 0,05، ولهذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يعد مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

5.5 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

حسب اختبار كولموغوروف سمير نوف، فإن مستوى الدلالة (Sig) لمتغير تنمية الموارد البشرية جاء بقيمة 0,200، وهو أكبر من 0,05، وهذا ما يدل على أن بيانات هذا المتغير تتبع التوزيع الطبيعي، لذا سيتم استخدام اختبار (ت) لعينة واحدة (T.Test) لاختبار هذه الفرضية، وذلك بافتراض $\text{Test Value} = 3$ ، والجدول التالي يوضح قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الفرضية.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تنمية_الموارد_البشرية	72	2,3003	,60393	,07117

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لعنصر تنمية الموارد البشرية جاء بقيمة (2,3003) وبانحراف معياري قدر بـ (0,07117)، أما اختبار (ت) لعينة واحدة (T.Test) فقد جاءت نتائجه كما هو موضح بالجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تنمية_الموارد_البشرية	-9,830	71	,000	-,69965	-,8416	-,5577

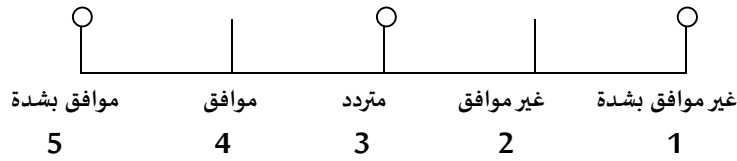
المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.22

يلاحظ من الجدول رقم (87) أن قيمة t المحسوبة تساوي (-9,830) وهي أقل من قيمة t الجدولية (1.664) ومستوى معنوية (Sig=0.000) وهو أقل 0,05، ولهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة على أساس أن: مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة غير مقبول من وجهة نظر عينة البحث.

6. تحليل نتائج اختبار الفرضيات:

سنقوم في هذا الجزء بتحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد إجابات أفراد عينة الدراسة ومقياس ليكرت الخماسي التي تشكل المقياس، بحيث تعطى الدرجة 5 لأفضل إجابة ممكنة، والدرجة 3 للموقف المحايد، بينما تعطى الدرجة 1 للموقف الأكثر سلبية: (C R. Kothari, 1985, p. 85)

الشكل رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي



Source: (C R. Kothari, 1985, p. 85)

وبما أن المقياس هو مقياس ليكرت خمس درجات (Likert five degrees)، ولمعرفة درجة تقدير الإجابات، تم حساب الحد الأدنى والحد الأعلى للفئات من خلال القاعدة (الدرجة الأعلى للإجابة-الدرجة الأدنى للإجابة) / عدد درجات المقياس، أي $(1-5) / 5 = 0.8$ ، على أن تكون بداية الفئة الأولى من أقل قيمة في مقياس ليكرت وهي (1) كما هو مبين في الجدول التالي: (قاسمي، 2020، صفحة 03)

الجدول رقم (13): ميزان تقديري وفق مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الإجابة
1.00 - 1.80	غير موافق بشدة
1.81 - 2.60	غير موافق
2.61 - 3.40	محايد
3.41 - 4.20	موافق
4.21 - 5.00	موافق بشدة

المصدر: (قاسمي، 2020، صفحة 03)

ولأجل الحكم على قيم المتوسطات الحسابية، تم تقسيم المعيار إلى ثلاث مستويات فقط بدلا من خمسة مستويات وهي كالتالي: منخفض، متوسط، ومرتفع، وذلك استنادا للقاعدة التالية: مستوى الأهمية = الحد الأعلى للفئة-الحد الأدنى للفئة / عدد المستويات الثلاثة للمتوسطات

وبالتالي يصبح مستوى الأهمية $= (1-5) / 3 = 1.33$ ، كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معيار التقدير الثلاثي وفق مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	المستوى
1.00 - 2.33	منخفض
2.34 - 3.67	متوسط
3.68 - 5.00	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سلم ليكرت الخماسي

1.6 تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يعد مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية

محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

لتحليل نتائج اختبار هذه الفرضية، سنقوم بعرض وترتيب إجابات أفراد العينة حول مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): الإحصاء الوصفي لبعيد تطوير القوانين واللوائح

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	المستوى
01	يتم تحديث القوانين واللوائح المعمول بها بشكل دوري.	3.53	1.210	5	موافق	متوسط
02	تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالشفافية والوضوح.	3.46	1.074	6	موافق	متوسط
03	تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالمرونة.	2.15	1.044	7	غير موافق	منخفض
04	يتم وضع الخطط والبرامج طبقاً لنصوص القوانين واللوائح المعمول بها.	3.76	1.000	3	موافق	مرتفع
05	يتم إنجاز العمل حسب القوانين واللوائح المعمول بها.	4.13	0.691	1	موافق	مرتفع
06	تحدد القوانين واللوائح المعمول بها مسؤوليات تنفيذ الأنشطة.	3.71	0.911	4	موافق	مرتفع
07	توجد رقابة تحدد مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها.	3.86	0.861	2	موافق	مرتفع
	المجموع	3.51	0.521	/	موافق	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.51)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار "موافق"، وهو ما يدل على موافقة أفراد العينة على أن مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العامة الإدارية محل الدراسة "متوسط".

وحققت العبارة (05) يتم إنجاز العمل حسب القوانين واللوائح المعمول بها، أكبر متوسط حسابي بقيمة تساوي (4.13) وانحراف معياري (0.691)، وهو ما يعكس طبيعة المرفق العام التي تقع ضمن النظام البيروقراطي الذي تغطي عليه الرسمية والزامية اتباع القوانين عند تنفيذ الأنشطة، وهذا ما أكدته العبارة (04) يتم وضع الخطط والبرامج طبقاً لنصوص القوانين واللوائح المعمول بها، ذات المتوسط الحسابي (3.76)، والعبارة رقم (06) تحدد القوانين واللوائح المعمول بها مسؤوليات تنفيذ الأنشطة، ذات المتوسط الحسابي (3.71).

كما حققت العبارة (07) توجد رقابة تحدد مدى التزام الموظفين بالقوانين واللوائح المعمول بها، متوسط حسابي مرتفع يساوي (3.86)، وانحراف معياري (0.861)، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة على جمود الأساليب الرقابية المطبقة على المرافق العمومية لاقتصارها على مراقبة مدى تطابق العمل مع القوانين واللوائح المعمول بها.

ووقع المتوسط الحسابي للعبارة (03) تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالمرونة، ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة "غير موافق" حيث بلغت قيمة (2.15) مسجلة بذلك أقل قيمة للمتوسط الحسابي في هذا البعد، ويدل ذلك إلى أن معظم أفراد العينة بالمرافق

العامة الإدارية محل الدراسة لا يتمتعون بدرجة كبيرة من مجال التصرف في تنفيذ التزاماتهم نتيجة جمود القوانين واللوائح المعمول بها، وهذا ما يجعلهم غير قادرين على التكيف مع المعطيات والظروف والمتغيرات الحديثة.

أما العبارة (01) يتم تحديث القوانين واللوائح المعمول بها بشكل دوري، والعبارة (02) تتسم القوانين واللوائح المعمول بها بالشفافية والوضوح، فقد بلغ المتوسط الحسابي لهما قيمة (3.53)، و (3.46) على التوالي وهي قيم تقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي والتي توافق درجة "موافق"، ويعزو الباحث ذلك إلى الإصلاحات التي تبنتها الجزائر في السنوات الأخيرة في مسعى منها لتحديث طرق التسيير العمومي من خلال مراجعة القانون 17-84 و صدور القانون العضوي 15-18، وكذا تحديث قانون المحاسبة العمومية 21-90 الذي أدى إلى صدور القانون 07-23، وبالتالي يرى أفراد العينة أن هناك تحديث في القوانين واللوائح المعمول بها، وأن هذه القوانين تتسم بقسط من الشفافية والوضوح مقارنة بالقوانين السابقة، غير أن هناك بعض من التشتت في إجابات المستجوبين حول هاتين العبارتين والتي انعكست على قيم الانحراف المعياري حيث فاقت قيمة الواحد الصحيح وبلغت (1.210) و (1.074) على التوالي.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضيات قبول الفرضية الفرعية الأولى، حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة لاختبار ويلكوكسن تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ما يعني أن مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يعد "مقبولا" من وجهة نظر عينة البحث، ولكن بدرجة متوسطة فقط، وهو ما يقتضي التخفيف من البيروقراطية السلبية التي تسيطر على الإدارة بهذه المرافق، والاهتمام أكثر بتطوير القوانين واللوائح، وتحديثها بصفة دورية، وإضفاء المزيد من الشفافية الوضوح عليها، وجعلها أكثر مرونة لمواجهة التغييرات الحاصلة، وتحتاج اللوائح خاصة إلى مرونة أكبر ذلك أنها الأنسب أكثر لمواكبة التغييرات الطارئة نظرا لبساطة إجراءات وضعها وتعديلها.

2.6 تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يعد مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

لتحليل نتائج اختبار هذه الفرضية، سنقوم بعرض وترتيب إجابات أفراد العينة حول مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): الإحصاء الوصفي لبعث تطوير الهيكل التنظيمي

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	المستوى
08	يحدد الهيكل التنظيمي للمرفق الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل	3.75	1.084	1	موافق	مرتفع
09	يتبع الموظفون إجراءات واضحة ومحددة في تنفيذ	3.60	0.914	2	موافق	متوسط
10	تعتمد إدارة المرفق على القوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الموظف.	3.47	0.949	3	موافق	متوسط

11	تمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام الممنوحة لك.	3.10	1.090	5	محايد	متوسط
12	يتم رفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفكم إلى المستويات الإدارية الأعلى دورياً.	3.12	1.255	4	محايد	متوسط
13	تتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالمرفق.	2.17	1.126	8	غير موافق	منخفض
14	يتميز الهيكل التنظيمي للمرفق بكثرة عدد الإدارات والأقسام الموجودة فيه.	2.58	1.527	6	غير موافق	متوسط
15	يساعد الهيكل التنظيمي للمرفق على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات.	2.53	1.565	7	غير موافق	متوسط
المجموع		3.04	0.710	/	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22.

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.04)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد"، وهذا يؤكد ميل أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرفق العامة الإدارية "متوسط".

حظيت العبارة (08) يحدد الهيكل التنظيمي للمرفق الصلاحيات والمسؤوليات لجميع المستويات الإدارية بشكل واضح، والعبارة (09) يتبع الموظفون إجراءات واضحة ومحددة في تنفيذ العمل، والعبارة (10) تعتمد إدارة المرفق على القوانين والتعليمات في توجيه وضبط سلوك الموظف، بأعلى المتوسطات الحسابية من بين العبارات الأخرى، حيث بلغت (3.75)، و(3.60)، و(3.47) على الترتيب، وهي توافق درجة "موافق" على سلم Likert، مما يدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على وجود رسمية مرتفعة في تنفيذ العمل وليس لدى الأفراد حرية كبيرة في التصرف.

وحققت العبارة (13) تتاح لك فرصة المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالمرفق، أقل متوسط حسابي حيث بلغ (2.17)، وهي قيمة توافق درجة "غير موافق" وبمستوى منخفض، وهو ما يدل على أن هناك تضيق في مجال مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بالمرفق العامة الإدارية محل الدراسة، وفي نفس الصياغ، جاءت العبارة (11) تمنح لك سلطة كافية لاتخاذ القرارات حول إنجاز المهام الممنوحة لك، والعبارة (12) يتم رفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفكم إلى المستويات الإدارية الأعلى دورياً، بمتوسطات حسابية متوسطة من بين العبارات الأخرى بـ (3.10) و (3.12) على التوالي، وهو ما يدل على اختلاف أفراد العينة في الإجابة على هذه العبارات، وقد انعكس هذا الاختلاف على قيم الانحراف المعياري التي بلغت (1.090) و (1.255) على التوالي، وهي قيم أكبر من الواحد الصحيح، ما يؤكد التشتت الكبير في الإجابات، وعليه يمكننا القول أن درجة اللامركزية التي يتمتع بها أفراد هذه العينة تتراوح ما بين مستوى ضعيف، ومتوسط.

وجاءت العبارات (14) يتميز الهيكل التنظيمي للمرفق بكثرة الإدارات والأقسام الموجودة فيه بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري قدره (1.527)، وهو متوسط حسابي يقع في الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي والتي تشير إلى خيار "غير موافق"، وهو ما يدل على قلة الأنشطة والوظائف التي تقوم بها المرافق العامة محل الدراسة، وعدم وجود تخصصات كثيرة فيها، وبالتالي ليس هناك تعقيد أفقي كبير في الهيكل التنظيمي حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

أما العبارة (15) يساعد الهيكل التنظيمي للمرفق على سهولة تدفق المعلومات والاتصالات، فجاءت بمتوسط حسابي (2.53)، وانحراف معياري (1.565)، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة من قبل أفراد العينة على سهولة تدفق المعلومات عبر الهيكل التنظيمي، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اختلاف ونشئت الإجابات حول هذه العبارة، وما يبرر ذلك قيمة الانحراف المعياري لهذه العبارة (1.565)، وكذا التناقض الواضح في الإجابات مقارنة بالعبارة رقم (14) التي أكدت عدم وجود تعقيد كبير بالهيكل التنظيمي، وعليه يمكن القول أن الهيكل التنظيمي للمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يتميز بوجود تعقيد بدرجة متوسطة حسب وجهة نظر عينة الدراسة.

وبلغ مستوى الدلالة في اختبار ويلكوكسن للفرضية الفرعية الثانية قيمة 0.881 وهو أكبر من 0.05، ما يعني رفض هذه الفرضية على أساس أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة "غير مقبول" من وجهة نظر عينة البحث، وهو ما يقتضي ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية لهذه المرافق ومحاولة التخفيف من المركزية، والرسومية، ذلك أن هذه الهياكل تتصف بشكلها الهرمي الذي يلزم المسؤولين برفع تقارير الأعمال المنجزة من طرفهم إلى المستويات الإدارية الأعلى دوريا، والرجوع لقمة الهرم قبل اتخاذ أي قرار، وهو ما قد يخلق بيئة عمل غير ملائمة، وغير مشجعة على الابداع والابتكار واتخاذ القرارات الملائمة.

3.6 تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يعد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

لتحليل نتائج اختبار هذه الفرضية، سنقوم بعرض وترتيب إجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): الاحصاء الوصفي لبعث تطبيق الإدارة الإلكترونية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	المستوى
16	يوجد عدد كاف من أجهزة الحاسوب في المكاتب.	3.86	1.142	1	موافق	مرتفع
17	يوجد عدد كاف من ملحقات الحاسوب في المكاتب (الطابعات، الماسح الضوئي Scanner... إلخ.)	3.75	0.884	2	موافق	مرتفع
18	توفر إدارة المرفق البرمجيات الخاصة بالتسيير (المحاسبة، المالية، التخزين، الشراء، الإنتاج....)	3.67	0.934	3	موافق	متوسط

19	يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية MIS. لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة بشكل	3.57	0.947	4	موافق	متوسط
20	تتم أغلب المعاملات اليومية عبر برامج التعاملات	3.47	1.148	5	موافق	متوسط
21	توفر إدارة المرفق قاعدة بيانات كافية لإنجاز	3.08	1.219	6	محايد	متوسط
22	تربط إدارة المرفق حواسيب الموظفين بشبكة الإنترنت Internet.	3.08	1.392	6	محايد	متوسط
23	توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين وفرق العمل.	2.50	1.343	7	غير موافق	متوسط
24	توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الخارجية Extranet للتعامل مع شركاء والزبائن	2.18	1.293	8	غير موافق	منخفض
المجموع		3.24	0.686	/	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22

الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (3.24)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس Likert الخماسي والتي تشير إلى خيار "محايد"، وهذا يؤكد ميل أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العامة الإدارية متوسط.

وحلت العبارة (16) يوجد عدد كاف من أجهزة الحاسوب في المكاتب، والعبارة (17) يوجد عدد كاف من ملحقات الحاسوب في المكاتب، في المرتبة الأولى والثانية بمتوسط حسابي (3.86) و (3.75) على التوالي، وهي نتائج تؤكد على أن إدارة المرفق توفر أجهزة الحاسوب وملحقاته بدرجة مرتفعة.

ووقعت قيم العبارات (18)، و(19)، و(20)، ضمن درجة "موافق"، ولكن بمستوى متوسط حيث بلغت المتوسطات الحسابية لها (3.67)، و(3.57)، و(3.47)، على الترتيب، وبانحرافات معيارية (0.934)، و(0.947) و(1.148)، على الترتيب، وهي قيم قريبة من الواحد الصحيح، مما يدل على تشتت إجابات أفراد العينة على هذه الأسئلة، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن إدارة المرفق توفر البرمجيات الخاصة بالتسيير وجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة بشكل مقبول، كما توفر برامج إنجاز المعاملات اليومية إلكترونياً بشكل مقبول وقواعد بيانات مقبولة لإنجاز الأعمال.

أما العبارات المتعلقة بشبكات الاتصال، فاحتلت فيها العبارة رقم (24) توفر إدارة المرفق الشبكة الخارجية الإكسترنات Extranet للتعامل مع شركاء والزبائن والموردين، والعبارة (23) توفر إدارة المرفق شبكة الإنترنت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين وفرق العمل، المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.18) و(2.50) على التوالي، وهي قيمة تقع ضمن الفئة الثانية من سلم Likert الخماسي، والتي تشير إلى خيار "غير موافق"، وهو ما يدل على وجود شبكة Extranet، و Intranet، بشكل منخفض، في حين بلغ المتوسط الحسابي الخاص بالعبارة (22) تربط إدارة المرفق حواسيب الموظفين بشبكة الإنترنت Internet، (3.08) بانحراف معياري (1.392)، وهو ما يؤكد على اختلاف وتشتت الإجابات

حول هذه العبارة، ويرجع الباحث هذا الاختلاف في الإجابات لعدم ربط جميع حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت.

وأظهرت نتائج اختبار T.Test للفرضية الفرعية الثالثة قبول هذه الفرضية على أساس أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية محل الدراسة يعد "مقبولاً" من وجهة نظر عينة البحث، لكن بدرجة متوسطة فقط، وهو ما يقتضي ربط حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت، والإنترنت الداخلية Intranet للتعامل بين الموظفين و فرق العمل بالمرافق العمومية محل الدراسة، والاهتمام أكثر بتوفير قواعد بيانات كافية، لما لها من دور كبير في تجميع المعلومات وتنظيمها.

4.6 تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يعد مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية محل الدراسة مقبولا من وجهة نظر عينة البحث.

لتحليل نتائج اختبار هذه الفرضية، سنقوم بعرض وترتيب إجابات أفراد العينة حول مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية محل الدراسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18): الاحصاء الوصفي لبعث تنمية الموارد البشرية

رقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة	المستوى
25	تعتمد إدارة المرفق في التعيينات الجديدة على مبدأ الكفاءة لاختيار أفضل الأفراد لأداء العمل.	2.67	1.233	1	محايد	متوسط
26	يتم تدريب الموظفين بصفة مستمرة لغرض تنمية مهاراتهم وقدراتهم.	2.33	1.256	4	غير موافق	منخفض
27	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين بدقة.	2.14	1.052	7	غير موافق	منخفض
28	يتم تعليم الموظفين لغرض توسيع معارفهم وتنمية تفكيرهم وسلوكهم.	2.36	1.142	3	غير موافق	متوسط
29	يتلقى الموظفون التدريب على التعاملات الإلكترونية المتنوعة.	2.00	0.872	8	غير موافق	منخفض
30	تهتم إدارة المرفق بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يسهم في تحسين مستوى أدائهم.	2.21	1.100	6	غير موافق	منخفض
31	تشجع بيئة العمل على الإبداع والابتكار.	2.47	1.048	2	غير موافق	متوسط
32	توفر إدارة المرفق المستلزمات المادية للتدريب من قاعات وأجهزة ومعدات... إلخ	2.22	1.153	5	غير موافق	منخفض
	المجموع	2.30	0.603	/	غير موافق	منخفض

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 22

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الكلي لجميع عبارات هذا البعد يساوي (2.30)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس Likert الخماسي والتي تشير إلى خيار "غير موافق"، وهذا يؤكد ميل أفراد عينة الدراسة إلى الموافقة على أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العامة الإدارية منخفض.

ويظهر من الجدول أعلاه عدم موافقة لأفراد العينة على كامل عبارات هذا البعد تقريبا، وهو ما يدل على عدم اهتمام إدارة المرافق العامة الإدارية محل الدراسة بالتدريب لرفع مستوى مهارات أفرادها، ولا بتوفير المستلزمات المادية للتدريب بشكل مقبول، كما أنها لا تهتم بتحفيز الموظفين بالشكل الذي يسهم في تحسين مستوى أدائهم، ولا توفر بيئة عمل تشجع على الإبداع والابتكار بشكل مقبول، ويرجع الباحث ذلك إلى النظام البيروقراطي المتبع في إدارة شؤون الأفراد بالمرافق العامة الإدارية الذي يركز فقط على القوة والسلطة، وتطبيق القوانين.

غير أن العبارة رقم (25) تعتمد إدارة المرفق في التعيينات الجديدة على مبدأ الكفاءة لاختيار أفضل الأفراد لأداء العمل، جاءت بمتوسط حسابي ذو درجة متوسطة (2.67)، وبانحراف معياري بلغ (1.233)، وهو ما يؤكد على اختلاف وجهات نظر أفراد العينة وتشنت إجابتها حول هذه العبارة، حيث تراوحت الإجابات ما بين "محايد" و"غير موافق"، وربما يعود ذلك لاتباع طرق عشوائية وغير واضحة في الاختيار والتعيين من قبل إدارة المرفق.

وأظهرت نتائج اختبار الفرضية أن قيمة T المحسوبة ، جاءت بقيمة سالبة تساوي (-9.830) وهي أقل من T الجدولية (1.664)، ما يعني رفض هذه الفرضية على أساس أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة "غير مقبول" حسب وجهات نظر عينة الدراسة وهو ما يعني عدم وجود اهتمام كبير من طرف إدارة المرافق العمومية محل الإدارة بالأنشطة التدريبية والتعليمية لتنمية مواردها البشرية حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، الشيء الذي يقتضي الاهتمام أكثر بتنمية الموارد البشرية، وبذل جهود إضافية لتدريب الموظفين وتوفير المستلزمات الضرورية لذلك، ومحاولة تحفيز الموظفين، واعتماد مبدأ الكفاءة عند توزيع المهام، أو عند اختيار الأفراد للتعينات الجديدة، ومحاولة خلق بيئة مشجعة على الابتكار والإبداع.

7. الخاتمة:

تعرفنا من خلال هذه الدراسة على واقع ومقتضيات التنمية الإدارية بالمرافق العمومية الإدارية، عن طريق دراسة عينة من المرافق العمومية الإدارية بولاية المسيلة، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية أهمها:

- ✓ أن مستوى تطوير القوانين واللوائح بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يعد "مقبولا".
- ✓ أن مستوى تطوير الهيكل التنظيمي بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة "غير مقبول".
- ✓ أن مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة يعد "مقبولا".
- ✓ أن مستوى تنمية الموارد البشرية بالمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة "غير مقبول".
- ✓ جمود في القوانين واللوائح المعمول بها؛

- ✓ جمود في الأساليب الرقابية المطبقة على المرافق العمومية الإدارية محل الدراسة واقتصارها على مراقبة مدى تطابق العمل مع القوانين واللوائح المعمول بها؛
- ✓ وجود رسمية مرتفعة في تنفيذ العمل، وليس لدى الأفراد حرية كبيرة في التصرف؛
- ✓ درجة اللامركزية التي يتمتع بها أفراد هذه العينة بالمرافق العمومية الإدارية، تتراوح ما بين مستوى ضعيف إلى متوسط؛
- ✓ وجود تعقيد أفقي بدرجة متوسطة بالهيكل التنظيمية للمرافق العمومية الإدارية محل الدراسة؛
- ✓ أن المرافق العمومية الإدارية محل الدراسة تتوافر على البرمجيات الخاصة بالتسيير، وجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة، وبرامج إنجاز المعاملات اليومية إلكترونياً، إضافة إلى قواعد بيانات كافية لإنجاز الأعمال "بشكل مقبول".
- ✓ عدم ربط حواسيب الموظفين بشبكة الأنترنت، والأنترنت؛
- ✓ أن المرافق العمومية الإدارية محل الدراسة لا تهتم بالتدريب بالشكل المقبول؛
- ✓ نقص في التحفيز وغياب روح المبادرة لدى الأفراد؛
- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- توعية الموظفين بأهمية القوانين واللوائح في تنظيم وسير المرفق العام، ومحاولة توجيه سلوكهم نحو الالتزام بها لتحقيق مستوى الأداء المطلوب؛
- تحديث اللوائح الداخلية لتنظيم العمل وتبسيطها؛
- ضرورة تفويض وإشراك المروءسين في اتخاذ القرارات لتعزيز المبادرات الفردية لديهم، وتحرير المزيد من الوقت لأداء العمل الإداري؛
- الاهتمام باللامركزية كنمط تسيير حديث يوفر بيئة عمل مشجعة لاتخاذ القرارات.
- ضرورة التخفيف من الرسمية ومنح الموظفين قدراً من الحرية في ممارسة العمل الإداري، وقسط من المرونة لأجل الاستجابة للاحتياجات المتغيرة للمواطنين.
- توفير شبكات الاتصال، ومحاولة الاستفادة من المزايا التي تقدمها شبكة الأنترنت من سهولة الوصول للمعلومة وتوفير الجهد والوقت في البحث، وكذا شبكة الأنترنت الداخلية وما توفره من سهولة في تبادل المعلومات بين الموظفين والإدارات ضمن نطاق محدد ومستوى عال من الحماية، حيث أنها تعد فرصة ثمينة للتخلص من التعاملات الورقية وتخفيض تكاليف التنقلات.
- الاهتمام بالعنصر البشري ومحاولة بذل جهود إضافية لتدريب وتعليم الموظفين لاكتسابهم الخبرة والكفاءة اللازمة للعمل الإداري، مع الحرص على توفير المستلزمات الضرورية للتدريب من قاعات ووسائل، وعدم الآخذ بسنوات الخبرة كمعيار لاختيار الموظفين في دورات التعليم والتدريب، بل يجب أن يكون التعليم والتدريب شاملاً لجميع الموظفين مهما اختلفت مدة خدمتهم.

■ الاعتماد على مبدأ الكفاءة عند توزيع المهام، أو اختيار الأفراد للتعينات الجديدة، واتباع سياسات عادلة في الترقيات والتحفيز؛ لأجل إعداد أفراد قادرين على التعامل مع المشكلات بطرق علمية وإيجاد الحلول المناسبة في الأوقات المناسبة.

8. قائمة المراجع:

- أبوراس محمد الشافعي. (1984). *القانون الإداري*. دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- أحمد عبد السلام دباس. (2001). *الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الاقتصادي*. تاريخ الاسترداد 01 11، 2024، من http://www.mafhoum.com/syr/articles_01/debbas/main.htm
- بلقاسم سلاطينية، و الجيلاني حسان. (2009). *أسس البحث العلمي*. ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
- رفيق بن مرسل. (2018). *المتغيرات البيئية وحتمية التنمية الإدارية في الإدارة العامة*. مجلة دراسات قانونية وسياسية، 3(2)، 8-37.
- سليمة بوزيد. (2011). *واقع التنمية الإدارية في الجزائر من منظور العمليات الإدارية*. أطروحة دكتوراه في العلوم الاجتماعية تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- صبرينة حديدان، و أسماء خالد. (2021). *مفهوم التنمية الإدارية ومعوقات تحقيقها*. مجلة القانون والعلوم السياسية، 7(1)، 17-28.
- عمار عابدي. (1996). *علاقة التنمية الإدارية بالتنمية الاقتصادية*. مجلة المدرسة الوطنية للإدارة، 6(2)، 5-34.
- فيصل قاسمي. (2020). *محاضرة بعنوان: تقدير الاستبيان باستخدام مقياس ليكارت ومقياس اسجود وآخرون*. معهد علوم وتقنيات الأنشطة البدنية والرياضية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- لواء صلاح محمد خضور. (1999). *الإدارة الناجحة بين القيادة الإدارية والتنمية الإدارية*. مجلة الفكر الشرطي، 8(2)، 10-22.
- مصطفى يوسف كافي. (2021). *التنمية الإدارية*. ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر.
- نجم العزاوي. (2006). *التدريب الإداري*. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- C R. Kothari. (1985). *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age Publications Academic, New Delhi , India.
- Matthieu Housser, et al. (2015). *Le droit administrative aux concours*. La documentation française, paris.
- Riya Thomas. (2023). *Unraveling Research Population and Sample: Understanding their role in statistical inference*, Engo academy من تاريخ الاسترداد 05 11، 2024، https://www.enago.com/academy/population-vs-sample/#What_Is_Population