

دور الكفاءات البشرية في تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد – حالة مديريات ولاية عين الدفلى -

The role of human competencies in applying the mechanisms and principles of the new public management - the case of the directorates of Ain Defla Governorate-

ط.د. دوارعبدالقادر¹، د. قهواجي أمينة²

¹ ط.د. جامعة أمحمد بوقرة بومرداس. a.douar@univ-boumerdes.dz

مخبر الإقتصاد الجزائري خارج المحروقات AEAHH

² أستاذة محاضرة قسم أ، جامعة بومرداس a.kaouadji@univ-boumerdes.dz

تاريخ النشر: 2021/1/1

تاريخ القبول: 2020/5/8

تاريخ الاستلام: 2020/2/10

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات البشرية في تحقيق تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد بمديريات ولاية عين الدفلى، و لتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبيان على عينة تتكون من 56 موظفا بمديريات ولاية عين الدفلى. وقد توصلت الدراسة بعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج (spss) إلى مجموعة من النتائج و أهمها، وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ما بين الكفاءات البشرية و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد بالإدارة العمومية محل الدراسة .
الكلمات المفتاحية: الكفاءات البشرية، مبادئ التسيير العمومي الجديد ، مديريات ولاية عين الدفلى.

¹ المؤلف المرسل: دوار عبد القادر a.douar@univ-boumerdes.dz

Abstract:

This study aims to identify the role of human competencies in achieving the application of the mechanisms and principles of new public management in the Ain Defla Governorate directorates. After analyzing the data collected using the spss program, the study reached a set of results, the most important of which is the existence of a strong and positive correlation between human competencies and the application of mechanisms and principles of new public management to the public administration under study.

Key words: Human Competencies; Principles of the New Public Management; Directorates of Ain Defla Governorate

Jel Classification Codes: H83 ، J14..

مقدمة :

أدى التوجه الجديد للإدارة العمومية الحديثة إلى الاهتمام بالموارد البشرية عامة، و الكفاءات البشرية خاصة، حيث أصبحت هذه الأخيرة مصدرا هاما لتحقيق القيمة المضافة والتميز في الأداء. من خلال ما تملكه هذه الكفاءات من معارف وقدرات و مهارات عالية ، تؤهلها لقيادة وإنجاح إصلاحات

الإدارة العمومية، وهذا في ظل فشل الهياكل العمومية وعدم فعاليتها في التكيف مع متطلبات المواطن. حيث يبرز دور الكفاءات البشرية في تطبيق الإصلاحات العميقة التي أصبحت مطلبا ضروريا وهذا من خلال إنجاز عملية تنفيذ النماذج الحديثة للتسيير العمومي في ظل التحديات والمعطيات التي تواجه القطاع العمومي. وعلى ضوء ذلك جاءت هذه الورقة البحثية التي سنحاول من خلالها الإجابة على الإشكالية التالية:

كيف تساهم الكفاءات البشرية في تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى ؟

وتندرج تحت هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- ماذا نقصد بالكفاءات البشرية وما هي أبعادها ؟

- ماهو النموذج الجديد للتسيير العمومي وما هي مبادئه ؟

- كيف تؤثر أبعاد الكفاءات البشرية على تحقيق تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد في مديريات عين الدفلى ؟

فرضيات الدراسة:

يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية في مديريات ولاية عين الدفلى و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد .

وتنبثق تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة لدى الكفاءات بمديريات ولاية عين الدفلى و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد عند مستوى دلالة 0.01.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات و القدرات للكفاءات البشرية بمديريات ولاية عين الدفلى و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد عند مستوى دلالة 0.01.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات للكفاءات البشرية بمديريات ولاية عين الدفلى وتطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد عند مستوى دلالة 0.01.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في:

- توضيح وتقريب المفاهيم سواء ما تعلق بالكفاءات البشرية أو نموذج التسيير العمومي الجديد.

- تشجيع الإدارات العمومية الجزائرية على الاهتمام بالكفاءات البشرية وتطويرها.

- إبراز مدى أهمية تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح مدى مساهمة الكفاءات البشرية في الإصلاح الإداري من خلال تطبيق النماذج الجديدة للتسيير العمومي .

- إبراز الدور الفعال للكفاءات البشرية في الرفع من مستوى أداء القطاع العام .

منهج الدراسة :

من أجل الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم الأساسية للدراسة والتي هي على التوالي الكفاءات البشرية ونموذج التسيير العمومي الجديد. أما الجزء التطبيقي فاعتمدنا فيه على المنهج الاستقرائي لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وقمنا بتحليلها اعتمادا على البرنامج الإحصائي spss .

أولا - الإطار النظري للدراسة

1- مفهوم وأبعاد الكفاءات البشرية :

1-1- مفهوم الكفاءات البشرية:

الكفاءة هي نموذج لقياس المعرفة والمهارات والقدرات والسلوكيات، وغيرها من الميزات التي يحتاجها الشخص لأداء أدوار العمل والوظائف المهنية بنجاح. (حمادي ونذيرة، 2017، ص 154).

وفي السياق نفسه عرفها **PERETTI** « على أنها تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك، بغية القيام بمهمة محددة. (PERRETTI, 1999,p58) .

و عرفها **LORINO** « على أنها القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة من أجل بلوغ نتائج محددة مسبقا وتكون قابلة للتقييم كما يمكن ان تكون فردية او جماعية» (LORINO, 2003,p67) .

يشير التعريفين السابقين أن الكفاءات البشرية هي مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة من قبل الفرد ويتم التوفيق والتنسيق بينها وتعبئتها واستخدامها بغية القيام بمهام محددة.

2-1-أبعاد الكفاءات البشرية :

الكفاءة هي توليفة تتكون من ثلاث أبعاد هي :

● **المعرفة:** هي مجموعة من المعلومات المستوعبة ، و المهيكلة ، و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية... وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر (بن جدو، 2012-2013، ص 04).

● **المهارة:** هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا ، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس.

● **السلوكيات:** تتمثل السلوكيات في مجموعة المواقف و الميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة روح المبادرة... الخ. (بويحيوي و بن أحمد، 2016، ص 12).

2- التسيير العمومي الجديد : المفهوم، المبادئ والآليات

1-2- مفهوم التسيير العمومي الجديد:

يتمحور مفهوم التسيير العمومي الجديد حول مجموعة الأدوات التسييرية الحديثة المستوحاة من القطاع الخاص ، التي تعنى بتسيير منظمات القطاع العام ، وأهم ما يميز هذه الأدوات أنها تركز على منطوق النتائج والجودة والأداء وتعتمد آليات السوق في التسيير ومبادئ المنافسة الحرة. (SANNI, 2005, p. 10). وبعبارة أخرى هو نمط فلسفي حديث للتسيير يركز على التقنيات والأساليب المستوحاة من القطاع الخاص يتم تطبيقها على المنظمات العمومية بهدف تحسين الأداء، وتحقيق الفعالية والفاعلية من أجل تحقيق خدمة ذات جودة عالية للمواطنين. (POLLIT, VAN THIEL, & HOMBURG, 2007, p. 04)

وتظهر خصائص هذا النموذج من خلال ثلاثة محاور أساسية وهي:

2-1-1- تغيير في آلية الحكومة: وذلك من خلال :

- اللامركزية وتفويض السلطة واللامركزية للمستويات الأدنى ؛
- الفصل ما بين السلطات الإدارية والسياسية ؛
- ممارسة الإدارة بالمشاركة .

2-1-2- تقليص دور الدولة: إن التسيير العمومي الجديد يتجه نحو تخفيف القيود الحكومية ومنح الاستقلالية للمنظمات العمومية. (GIAUQUE, 2002, p. 13)

2-1-3- التغيير في أسلوب الإدارة : وتشمل العناصر التالية :

- محاكاة المنظمات العمومية في تسييرها للأساليب والممارسات المعتمدة في القطاع الخاص . (ALLAM SIDDIQUEE, 2006, p. 341)
- الحوكمة والشفافية والمساءلة والتحكم في التكاليف لتحقيق الفعالية (POLLIT, VAN THIEL, . & HOMBURG, 2007, p. 04)

2-2- مبادئ التسيير العمومي الجديد :

يمكن ايجازها في النقاد التالية:

- تفعيل قواعد المنافسة وتطبيق المساءلة والشفافية في القطاع العمومي؛
- الانتقال من التسيير البيروقراطي التقليدي إلى التسيير العمومي الجديد؛

- اعتبار المواطن كزبون ووجوب ارضاءه؛
 - الفصل ما بين السلطة السياسية والإدارية في الإدارة العمومية؛
 - استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم الخدمة العمومية؛
 - اشراك المواطن في القرارات المتخذة خاصة المحلية منها؛
 - التركيز على النتائج لا الموارد والوسائل؛
 - تفويض السلطة والتقليل من البيروقراطية المركزية.
- 2-3- الالتزامات الحديثة للمنظمات العمومية في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد :

في ظل مقارنة التسيير العمومي الجديد على المنظمات العمومية أن تعمل على:

- التكيف المستمر مع التغيرات السياسية، الاقتصادية الاجتماعية والبيئية ؛
- إشراك المواطن في تسيير إدارته العمومية والتقرب منه والاستجابة المثلى لمتطلباته؛
- تبسيط إجراءات وقواعد العمل لتسهيل سيرورة الأنشطة والمهام في الإدارات العمومية؛
- توفير الأساس القانوني الملائم لعمل المنظمات العمومية في ظل فلسفة التسيير العمومي الجديد؛

- الفصل ما بين المسؤوليات الإدارية والسياسية في المنظمات العمومية .

2-4- آليات ووسائل التسيير العمومي الجديد :

تتمثل في:

- الشراكة بين القطاع العام والخاص ؛
 - إدارة الأداء العمومي من خلال ثلاث مستويات الوسائل ، النتائج ، الأثر ؛
 - تفويض المرفق العام كأسلوب من الأساليب الحديثة للتسيير العمومي الجديد ؛
 - التسويق العمومي للخدمة العمومية ؛
 - مراقبة التسيير العمومي من خلال الأدوات الحديثة للمراقبة المطبقة في القطاع الخاص ؛
 - الاتصال الأفقي والعمودي في جميع المستويات الإدارية ؛
 - المحاسبة التحليلية والميزانية.
- ثانيا- الدراسة التطبيقية الميدانية بمديريات ولاية عين الدفلى.

1- أدوات وطرق الدراسة:

1-1- مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من موظفي الإدارة العليا لمديريات ولاية عين الدفلى حيث تضمنت عينة الدراسة 56 موظفا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية.

2-1- أداة الدراسة: لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم إعداد استبيان موجه لموظفي الإدارة العليا لمديريات ولاية عين الدفلى ، وقد استغرق جمع الاستمارات الاستبيان حوالي شهر ، بداية من شهر نوفمبر 2019 إلى شهر ديسمبر من نفس السنة، حيث تم استرجاع كل الاستمارات وهي صالحة للدراسة.

وتضمن الاستبيان أسئلة شخصية للتعرف على الخصائص الديمغرافية والوظيفية للعينة ممثلة في: الجنس، السن، المؤهل العلمي ، الخبرة، المنصب المشغول وصفة العمل. بالإضافة إلى 27 عبارة مقسمة إلى محورين رئيسيين كما يلي:

- المحور الأول يتضمن أبعاد الكفاءات البشرية: ويضم ثلاثة أجزاء:
 - يتضمن الجزء الأول منه خمسة (5) عبارات مرقمة من (1) إلى (5) تخص بعد المعرفة؛
 - والجزء الثاني يتضمن أربعة (4) عبارات مرقمة من (6) إلى (9) تخص بعد المهارات والقدرات؛
 - ويتضمن الجزء الثالث خمسة (5) عبارات مرقمة من (10) إلى (14) تخص بعد السلوكيات؛
- أما المحور الثاني فيتضمن ثلاثة عشر (13) عبارة مرقمة من (15) إلى (27) تخص بعد آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد؛

1-3- أدوات القياس المستخدمة:

تم استخدام مقياس ليكترت Likert ذي الخمس درجات، حيث يسمح هذا المقياس للمجيب بتحديد درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارات المذكورة في الاستبيان، وتعطى لكل إجابة علامة أو درجة تتراوح بين 5 درجات (موافق تماما) ودرجة واحدة (غير موافق تماما) على النحو التالي:

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ولتحديد طول خلايا المقاس الخماسي استخدمنا العلاقة: أعلى مدى- أدنى مدى / عدد البدائل

وعليه $0.8 = 5/1-5$ وهي درجة القطع . كما يظهرها الجدول ادناه.

الجدول رقم (01): يبين كيفية تحديد مستويات متغيرات الدراسة

التصنيف	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1
الفئة	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.8-1
المستوى	مرتفع جدا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدا

المصدر: من إعداد الباحثين.

4-4- اختبار ثبات و صدق الاستبيان :

يمكن توضيح ثبات صدق الاستبيان من خلال النتائج الظاهرة في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): الثبات باستخدام معامل ألفا Cronbach Alpha.

معامل ألفا كرومباخ الكلي	عدد العبارات		أجزاء الاستبيان
0.861	27	14	الكفاءات البشرية
		13	آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج تجربات نتائج برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (02) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ مرتفع حيث بلغ (0.861) ، وهي أعلى من المستوى القبول (0.6) مما يعني أن كافة أجزاء الدراسة لها درجة جيدة من الثبات والمصدقية .

1-5- أسلوب الدراسة :

لغرض تحليل البيانات المحصل عليها واختبار صحة فرضيات البحث، تم الاستعانة بالجداول التكرارية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

2-1- وصف عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 56 موظفا موزعين على النحو التالي،: فئة الذكور المشاركين شملت 40 موظفا مشكلة ما نسبته 71.4% من إجمالي العينة، بينما بلغت فئة الإناث المشاركات 16 أي ما نسبته 28.6% من إجمالي عدد العينة.

كما أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا كانت من الفئة العمرية الشابة (من 30 إلى 40 سنة) بنسبة 51.8% من إجمالي عينة الدراسة، حيث ضمت 29 فردا، تليها مباشرة الفئة الثانية التي تتراوح أعمار المشاركين فيها ما بين 40 و 50 سنة، والتي تفوق نسبتها 33.9%، لتأتي في المرتبة الثالثة الفئة الثالثة والتي شملت على أفراد تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة بنسبة 14.3%، حيث ضمت 8 أفراد .

ويلاحظ أن جل المبحوثين من عينة الدراسة حاصلون على شهادة ليسانس بنسبة 50%، بينما بلغت فئة الحاصلين على الماجستير بنسبة 9%، أما باقي مفردات العينة فضمت فئة الموظفين الحاصلون على الماجستير بنسبة 9%.

وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية فقد كان أغلب من أفراد العينة ذوي خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات بنسبة 64.3% من إجمالي عينة الدراسة، حيث ضمت 36 فردا، تليها الفئة الأولى والتي تشمل الموظفون التي تتراوح خبرتهم ما بين 10 إلى 15 سنوات بنسبة 14.3%، وفي المرتبة الثالثة الفئة الثالثة والتي تشمل الموظفون الذين خبرتهم أكبر من 15 سنة بنسبة 21.4%، حيث ضمت 12 فرد.

كما بلغت نسبة الموظفون الذين يشغلون منصب عامل تحكم 37.5% و أما الإطارات فبنسبة 57%، أما الإطارات السامية فبنسبة 5.4% .

ولقد بلغت نسبة الموظفون المستجوبين والذين يعملون بصفة دائمة داخل المديرية 89.3%، في حين شكلت نسبة 10.8% الأفراد يعملون بصفة مؤقتة.

2-2- التحليل الوصفي لمحاو الاستبيان:

يتناول هذا العنصر عرض وتحليل نتائج المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها من الاستبيان. وباستخراج المتوسطات الحسابية لدرجات الموافقة لأفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة. وقد شملت الدراسة محورين أساسيين هما: الكفاءات البشرية وآليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد .

ويوضح الجدول رقم (03) نتائج المعالجة.

الجدول رقم (03): الإحصائيات الوصفية لأبعاد الاستبيان

الدرجة الكلية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المقاييس المحاور
مرتفعة	1.025	3.7436	الكفاءات البشرية
مرتفعة	0.80243	3.9766	آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

تظهر نتائج الجدول السابق أن المعدل العام لاتجاهات المستجوبين حول محور الكفاءات البشرية بجميع أبعادها جاءت معظمها مرتفعة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.74 درجة ، وهذا يشير إلى أن هناك كفاءات بشرية داخل المديرية تتمتع بالمعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل وتتسم بسلوكيات .

كما تظهر النتائج أن المعدل العام لاتجاهات المستجوبين حول محور آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد بجميع أبعادها جاءت معظمها مرتفعة ، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 3.97 درجة ، وهذا يشير إلى أن درجة تطبيق تلك المبادئ والآليات مرتفعة.

ومن أجل الوقوف على دلالات وتفسير قيم المتوسطات، نستعرض إجابات أفراد العينة حول كل متغير من المتغيرات:

3-2- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المعرفة للكفاءات البشرية:

1-3-2 بعد المعرفة:

تم قياس هذا العنصر من خلال العبارات (1-5) في استمارة الاستبيان، والجدول رقم (04) يوضح الإحصائيات الوصفية الخاصة بهذا العنصر.

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المعرفة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	توظف الإدارة موظفين ذوي معارف وخبرات تتلائم مع متطلبات الوظيفة.	3.9464	0.6720	1	مرتفعة
2	يتوفر لدي المعرفة الكافية للقيام بالمهام الوظيفية الموكلة إلي على أكمل وجه.	3.6250	0.9828	2	مرتفعة
3	تدون المعارف والتجارب التي أقوم بها وتحفظ في قواعد البيانات يتم الرجوع إليها مستقبلا.	3.5714	1.0592	4	مرتفعة
4	من خلال الدورات التكوينية التي تنظمها الإدارة أستطيع إكتساب المعرفة والعمل على إستثمارها في تنفيذ العمل بجودة عالية.	3.6250	1.0011	2	مرتفعة
5	أحصل على المعلومة الخاصة بمجال عملي بسهولة مما يساعد في زيادة معارفي.	3.5357	1.0611	5	مرتفعة
	بعده المعرفة	3.6607	0.95524	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج هذا الجدول إلى موافقة أفراد العينة على عبارات بعده المعرفة، حيث يلاحظ أن كل العبارات قد حققت درجة موافقة تتراوح بين 3.53 و 3.94 وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون

على تلك العبارات. وهذا ما يفسر بأن درجة المعرفة لدى الموظفين مرتفعة. مما يدل على وجود كفاءات بشرية ذات قيمة بمديريات ولاية عين الدفلى تتميز بالمعرفة الجيدة .

و كانت أعلى درجة موافقة للعبارة الأولى التي تنص على "توظف الإدارة موظفين ذوي معارف و خبرات تتلاءم و متطلبات الوظيفة بمتوسط حسابي قدره 3.94 .

2-3-2 بعد المهارات والقدرات:

تم قياس هذا العنصر من خلال العبارات (6-9) في استمارة الاستبيان، والجدول رقم (05) يوضح الإحصائيات الوصفية الخاصة بهذا العنصر.

الجدول رقم (05): المتوسطات و الانحرافات المعيارية لبعده المهارات و القدرات في الكفاءات البشرية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
6	أمتلك القدرة على التعامل والتفاعل مع الآخرين ذوي السلوكيات المختلفة للقيام بالمهام الوظيفية الموكلة إلي.	3.5714	1.2038	4	مرتفعة
7	تهتم الإدارة بتطوير قدراتي من خلال إقامة وبرمجة دورات تكوينية وتدريبية في مجال العمل.	3.7143	1.26080	3	مرتفعة
8	أمتلك القدرات التي تجعلني أساهم في تحقيق أهداف الإدارة.	3.2500	0.85812	1	مرتفعة جدا
9	أمتلك القدرة على الإبداع والعمل والقيام بحل المشاكل واتخاذ القرارات بشكل فعال .	3.8750	1.0455	2	مرتفعة جدا

مرتفعة	-	1.09205	3.8526	بعد المهارات والقدرات
--------	---	---------	--------	-----------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج هذا الجدول إلى موافقة أفراد العينة على عبارات بعد المهارات والقدرات، حيث يلاحظ أن كل العبارات قد حققت درجة موافقة تتراوح بين 3.57 و 4.25. وهذا ما يفسر بأن درجة المهارات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون مرتفعة. مما يدل على وجود كفاءات بشرية ذات قيمة بمديرية ولاية عين الدفلى تتميز بقدرات ومهارات عالية.

و كانت أعلى درجة موافقة للعبارة الثالثة " أمتلك القدرات التي تجعلني أساهم في تحقيق أهداف الإدارة " بمتوسط حسابي قدره 4.250.

2-3-4 بعد السلوكيات:

تم قياس هذا العنصر من خلال العبارات (10-14) في استمارة الاستبيان، والجدول رقم (06) يوضح الإحصائيات الوصفية الخاصة بهذا العنصر.

الجدول رقم (06): المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات بعد السلوكيات في الكفاءات البشرية .

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
10	أقوم بالتطوير المستمر لقدراتي ومهاراتي وفقا لمتطلبات العمل.	3.6250	1.05421	3	مرتفعة
11	تستخدم الإدارة النمط التشاركي والحوار لحل العديد المشاكل الطارئة في الإدارة.	3.5321	1.23570	4	مرتفعة
12	تشجع الإدارة الموظفين لحمل زمام المبادرة وتحفزهم لذلك.	3.2271	0.99870	5	متوسطة

مرتفعة جدا	1	1.8581	4.250	أدرك قواعد وأداب السلوك في المواقف المختلفة كاحترام رأي الآخر، اللباقة في الحوار...الخ.	13
مرتفعة	2	0.9957	3.9107	يتأثر الموظفون في سلوكياتهم بالثقافة التنظيمية السائدة في الإدارة.	14
مرتفعة	-	1.0284	3.7177	بعد السلوكيات	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن كل العبارات قد حققت درجة موافقة تتراوح بين 3.23 و 4.25 وهذا يدل على أن أفراد العينة يوافقون على تلك العبارات. وهذا ما يفسر بأن درجة المعرفة لدى الموظفين مرتفعة. مما يدل على وجود سلوكيات مميزة ايجابية لدى الكفاءات البشرية بمديريات ولاية عين الدفلى .

و كانت أعلى درجة موافقة للعبارة الثالثة عشر التي تنص على «أدرك قواعد و آداب السلوك في المواقف المختلفة كاحترام رأي الآخر ، اللباقة في الحوار...الخ » بينما أقل درجة كانت للعبارة الثاني عشر التي تنص على « تشجع الإدارة الموظفين لحمل زمام المبادرة وتحفزهم لذلك » بمتوسط حسابي قدره 3.271 و بدرجة موافقة متوسطة .

3- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مبادئ و آليات التسيير العمومي الجديد.

تم قياس هذا العنصر من خلال العبارات (15-27) في استمارة الاستبيان، والجدول رقم (07) يوضح الإحصائيات الوصفية الخاصة بهذا العنصر.

الجدول رقم (07):المتوسطات و الانحرافات المعيارية لعبارات مبادئ و آليات التسيير العمومي الجديد.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
-------	----------	-----------------	-------------------	--------	---------------

مرتفعة	8	0.69483	3.9107	يجب تفعيل آليات السوق والمنافسة والمساءلة والشفافية لتحقيق كفاءة وفعالية الإدارة العمومية .	15
مرتفعة	10	0.66352	3.8214	يساعد تطبيق عملية التغيير التنظيمي الإدارة على حل الكثير من المشاكل البيروقراطية.	16
مرتفعة	8	0.61131	3.9107	ممارسة الإدارة للتسويق العمومي في خدماتها سيقربها من المواطن.	17
مرتفعة	6	0.88402	4.0179	إعتبار المواطن كزبون ووجوب إرضاءه تعد من أولويات الإدارة.	18
مرتفعة جدا	2	0.6790	4.3929	تفويض السلطة والتقليل من المركزية يزيد من سرعة أداء الأعمال في وظائف الإدارة العمومية.	19
مرتفعة جدا	1	0.68968	4.4821	الفصل ما بين السلطات السياسية والإدارية سيوضح المسؤوليات ويزيد من الشفافية.	20
مرتفعة	3	0.58968	4.3750	التحول من تسيير المستخدمين في الإدارة إلى إدارة الموارد البشرية الحديثة سيرفع من معنويات وأداء الموظفين في الإدارة.	21
مرتفعة	4	0.57547	4.1786	إستعمال الوسائل الحديثة لتكنولوجيا الإعلام والإتصال سيحسن من جودة الخدمات المقدمة.	22
مرتفعة	10	1.08052	3.8214	من خلال الإدارة بالمشاركة يمكن للإدارة إتخاذ	23

جدا				القرارات المثلى لصالحها وصالح زبائنها.	
مرتفعة	12	1.20483	3.4464	تمتاز الإطارات المشرفة على الأعمال (المسؤولين) في الإدارة بالكفاءة.	24
مرتفعة جدا	5	0.84475	4.0714	يمكن إستبدال أساليب التسيير البيروقراطية في الإدارة بأساليب المناجمت الحديث .	25
متوسطة	13	1.02881	3.3214	التشجيع على روح المقاولاتية في الإدارة يحسن من جودة الخدمة العمومية.	26
مرتفعة	7	0.8255	3.9464	الإنتقال إلى منطقتي النتائج في الإدارة سيمكن من ترشيد النفقات والتحكم في التكاليف.	27
مرتفعة	-	0.80243	3.9766	آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء نتائج مخرجات SPSS

تشير نتائج هذا الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثاني من الاستبيان " آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد " هو 3.97 أي بدرجة موافقة مرتفعة، حيث يلاحظ أن كل العبارات قد حققت درجة موافقة تتراوح بين 3.32 و 4.48 ، مما يشير إلى أن أفراد العينة يوافقون على تلك العبارات. وكانت أعلى درجة موافقة هي لصالح العبارة (20) والتي تنص على أن الفصل ما بين السلطات السياسية والإدارية سيوضح المسؤوليات ويزيد من الشفافية. في المقابل حصلت العبارة (26) والتي تنص على التشجيع على روح المقاولاتية في الإدارة يحسن من جودة الخدمة العمومية على أدنى درجة وهي درجة موافقة متوسطة. مما يدل على إمكانية تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد بمديريات ولاية عين الدفلى من طرف الكفاءات البشرية .

4- اختبار الفرضيات و تفسير النتائج :

من خلال النتائج المتحصل عليها سنقوم باختبار الفرضيات و تفسير النتائج المتحصل عليها :

1-4- اختبار الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية في مديريات ولاية عين الدفلى و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد

الجدول رقم (08): نتائج العلاقة بين الكفاءات البشرية و آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد .

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	طبيعة العلاقة
المستقل : الكفاءات البشرية التابع : آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد	0.726**	0.000	طردية

** العلاقة بين دلالة إحصائية عند المستوى 0.01 فأقل .

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS.

لاختبار الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون و النتائج مبينة في الجدول رقم (08) و الذي يبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.726 وبلغت قيمة مستوى الدلالة $\alpha < 0.01$ مما يعني رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات البشرية و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى عند مستوى الدلالة 0.01. إذ تشير النتائج على وجود علاقة ارتباط طردية و قوية (موجبة) أي أن الكفاءات البشرية تؤثر تأثيرا ايجابيا وقويا على تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد أي كلما زاد مستوى الكفاءات البشرية كلما زادت إمكانية تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد .

2-4- تحليل علاقة بعد المعرفة و آليات مبادئ التسيير العمومي الجديد :

الجدول رقم (09): نتائج العلاقة بين بعد المعرفة و آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	طبيعة العلاقة

العلاقة	sig	بيرسون	
طردية	0.000	0.681**	المستقل : المعرفة
			التابع : آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد

** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01 فأقل .

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS.

الفرضية الفرعية الأولى : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعرفة لدى الكفاءات البشرية في مديريات ولاية عين الدفلى و تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد .

لاختبار الفرضية تم حساب معامل بيرسون و النتائج موضحة في الجدول رقم (09) و الذي يبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.681 و بلغت قيمة مستوى الدلالة $\alpha < 0.01$ مما يعني رفض الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المعرفة لدى الكفاءات البشرية في مديريات ولاية عين الدفلى و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد ، عند مستوى دلالة 0.01 . إذ تشير النتائج على وجود علاقة طردية (موجبة) أي أن المعرفة لدى الكفاءات البشرية تؤثر ايجابا على تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد حيث كلما ارتفعت المعرفة لدى الكفاءات البشرية زادت إمكانية تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد .

3-4- تحليل علاقة القدرات والمهارات بتطبيق آليات التسيير العمومي الجديد :

الجدول رقم (10): نتائج العلاقة بين القدرات والمهارات بتطبيق آليات مبادئ التسيير العمومي الجديد.

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	طبيعة العلاقة
-----------	-----------------------	-------------------	---------------

طردية	0.000	0.542**	المستقل : القدرات و المهارات
			التابع : آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد

** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01 فأقل .

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS.

الفرضية الفرعية الثانية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات و القدرات لدى الكفاءات البشرية في مديريات ولاية عين الدفلى و تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد .

لاختبار الفرضية تم حساب معامل بيرسون و النتائج موضحة في الجدول رقم (10) و الذي يبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.542 و بلغت قيمة مستوى الدلالة $\alpha < 0.01$ مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية ما بين المهارات و القدرات لدى الكفاءات البشرية في مديريات ولاية عين الدفلى و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد ، عند مستوى دلالة 0.01 . إذ تشير النتائج على وجود علاقة طردية (موجبة) أي أن المهارات و القدرات لدى الكفاءات البشرية تؤثر إيجابا على تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد حيث كلما ارتفعت المهارات و القدرات لدى الكفاءات زادت إمكانية تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد .

4-4- تحليل علاقة السلوكيات بتطبيق آليات مبادئ التسيير العمومي الجديد:

الجدول رقم (11): نتائج العلاقة ما بين السلوكيات و آليات مبادئ التسيير العمومي الجديد.

المتغيرين	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	طبيعة العلاقة
المستقل : السلوكيات	0.157**	0.252	علاقة
			ضعيفة جدا

--	--	--	--

** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.01 فأقل .

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج مخرجات SPSS.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوكيات لدى الكفاءات البشرية في مديريات ولاية عين الدفلى و تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد .

لاختبار الفرضية تم حساب معامل بيرسون و النتائج موضحة في الجدول رقم (11) و الذي يبين أن قيمة معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.157 % و بلغت قيمة مستوى الدلالة sig إلى 0.252 وهو أكبر من 0.01 مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين السلوكيات لدى الكفاءات البشرية و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد في الإدارة محل الدراسة، وهذا يعني أن السلوكيات لدى الكفاءات البشرية لا تؤثر بشكل واضح وكبير على تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد

خاتمة:

تطرقنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مدى مساهمة الكفاءات البشرية في تطبيق مبادئ وآليات التسيير العمومي الجديد في مديريات ولاية عين الدفلى.

ومن خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

- أنه توجد علاقة بين الكفاءات البشرية و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد بمديريات ولاية عين الدفلى. و تمكنا من إثبات أن الكفاءات البشرية بمديرية ولاية عين الدفلى لها دور كبير في تحقيق و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد . وذلك من خلال بعدين أساسيين هما المعرفة و القدرات و المهارات مما يجعل الكفاءة البشرية مورد من الموارد غير الملموسة يساهم في تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد .
- أنه توجد علاقة بين بعد المعرفة في الكفاءات البشرية و تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد بمديريات ولاية عين الدفلى. و أثبتنا أن توفر المعرفة لدى الكفاءات البشرية تساهم في تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد

- أنه توجد علاقة بين بعد المهارات والقدرات لدى الكفاءات البشرية و تطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد بمديريات ولاية عين الدفلى. ولقد أثبتنا مساهمة الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات العالية في تطبيق نموذج التسيير العمومي الجديد .
- أنه لا توجد علاقة بين بعد السلوكيات لدى الكفاءات البشرية و تطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد بمديريات ولاية عين الدفلى. فلقد أثبتنا أن هذا البعد ليس له دور مهم في تطبيق آليات التسيير العمومي الجديد .

التوصيات و الاقتراحات :

- ضرورة الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم وذلك من خلال الانتقاء الجيد والتكوين المستمر ، لأن ذلك سيساهم في تعزيز تطبيق آليات و مبادئ التسيير العمومي الجديد.
- مراجعة السياسات المتعلقة بالكفاءات البشرية من خلال تقديم تحفيزات أكثر و توفير مناخ أكثر استقرار و جاذبية .
- ضرورة إدماج و إشراك الكفاءات البشرية في أي عملية إصلاح إدارية مستقبلية لما لها من تأثير في إنجاح هذه العملية .
- على الإدارة العمومية الانفتاح على المحيط الخارجي و الإندماج مع الهيئات الفعالة كالجامعات والمعاهد ، من أجل البحث المشترك و التعاون المستمر للوصول إلى كفاءات بشرية ذات قيمة معرفية وسلوكية تساهم في رفع مستوى الأداء العمومي من تحسين جودة الخدمات العمومية المقدمة .

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية:

1- الأطروحات:

- محمد أمين، بن جدو. (2012-2013)، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز- دراسة حالة مؤسسة عنترتراد condor ببحر بوعرييج، *مذكرة ماجستير*. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

2- المقالات:

- ابراهيم ، بويحياوي و نوال، بن أحمد. (2016). أهيمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات .
مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، 05 (02)، 9-26؛
 - نبيل، حمادي و نذيرة، رقي. (2017). أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة
الاقتصادية دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية أنتبيوتيكال. مجلة الاقتصاد والتنمية ، 05
(02)، 150-173.
- المراجع باللغة الأجنبية:

1- Ouvrages :

- PERRETTI, J. M. (1999). *dictionnaire des ressources humaines*. Paris: édition Vubert.
- LORINO, P. (2003). *méthodes et pratiques de la performances* (éd. 3 éme édition). Paris: édition d'organisation.

2- Revues :

- ALLAM SIDDIQUEE, N. (2006). public management reform in Malaysia. *International Journal of Public Sector Management* , 19 (04), 339-358.
- GIAUQUE, D. (2002). sciences et management public ou l'histoire d'une relation ambiguë : le cas de la nouvelle gestion publique. *revue internationale d'éthique sociétale et gouvernementale* , 4 (01), 1-46.
- POLLIT, C., VAN THIEL, S., & HOMBURG, V. (2007, october). New Public Management in Europe. *Management Online Review* , 1-7.
- SANI YAYA, H. (2005). les partenariats privés-public comme nouvelle forme de gouvernance et alternative au dirigisme étatique: ancrages théoriques et influences conceptuelles. *la revue de l'innovation dans le secteur public* , 10 (03), 1-18.