وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي نور البشير – البيض
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
ميدان: العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: **إدارة مالية**

بعنوان:

"دور التسيير العمومي الجديد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة"

وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض

من إعداد الطالبين:
- بوعافية نور الدين
- بوقاسم محمد

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة:
د. فرح إلياس الهناني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03-07-2023

الاسم واللقب	إسم المؤسسة	الملاحظة
د. فرح إلياس الهناني	المركز الجامعي نور البشير البيض	مشرفا
د . قوادرية ربيحة		مناقشا
د. موفق سهام		رئيسا

السنة الجامعية: 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

شـــكر وعرفان

شكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم" من لا يشكر الناس لا يشكر الله

نتوجه بخاص الشكر للأستاذة المشرفة على تكرمها بالإشراف على

مذكرتنا

ولنصائحها الثمينة وتوجيهاتها القيمة، كما أتوجه بجزيل الشكر إلى

أعضاء اللجنة الموقرة

إلى جميع الموظفين والى من ساهم من قريب أو بعيد ونتقدم لهم بشكر

الجزيل، وكذلك

والحمد الله من قبل ومن بعد

إهداء

اهدي ثمرة جهدي

الى الوالدين الكريمين

الى عائلتي حفظها الله.

الى من قدم لي النصائح وتوجيهات القيمة كل من الأستاذة إلياس فرح

هناني

كما اخص بالذكر جميع الطلبة

** بوقاسم محمد*

إهـــداء

أهدي هذا العمل المتواضع

لمن كان سببا في وجودي أمي و أبي حفظهما الرحمان

الى جميع افراد الاسرة

الى الزملاء والاصدقاء

و اخص بالذكر الاستاذة المشرفة فرح الياس هناني

– بوعافية نورالدين *–*

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الشكر	-
إهداء	-
الملخص	-
الفهرس	-
مقدمة	أ -خ
الفصل الأول : الإطار النظري حول التسيير العمومي الجديد للأداء المالي	**9-45**
تمهيد:	**9**
المبحث الأول: الإطار المفاهيم حول التسيير العمومي الجديد:	**10**
المطلب الأول : تعريف التسيير العمومي الجديد	**10**
المطلب الثاني : أهم نماذج ومبادئ التسيير العمومي الجديد	**17**
المطلب الثالث: مبادئ التسيير العمومي الجديد	**19**
المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية	**23**
المطلب الأول : تعريف الأداء المالي وخصائصه	**23**
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي	**25**
المطلب الثالث : تقييم الأداء المالي	**28**
المبحث الثالث :الدراسات السابقة للدراسة:	**34**
المطلب الأول : الدراسات المحلية	**34**
المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية:	**41**
المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	**42**
خلاصة الفصل	**45**

الفصل الثاني : دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الفلاحة والتنمية الريفية badr لولاية البيض	**80-47**
تمهيد :	**47**
المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة	**48**
المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية badr	**48**
المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**51**
المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية	**52**
المبحث الثاني: أدوات الدراسة	**54**
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات	**54**
المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.	**56**
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:	**63**
المبحث الثالث : النتائج و اختبار الفرضيات	**64**
المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.	**64**
المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.	**69**
المطلب الثالث : نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.	**73**
خلاصة الفصل :	**80**
الخاتمة العامة	**81**
قائمة المصادر والمراجع	

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد	20
02	العوامل المؤثر في الأداء المالي	25
03	خطوات عملية التقييم المالي	31
04	الهيكل التنظيمي للبنك BDR	49
05	التمثيل البيـاني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.	58
06	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الحالة العـائلية:	59
07	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.	60
08	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات خدمة	61
09	التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب مدة الخبرة المهنية	63

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والقديم	12
02	مواضيع التسيير العمومي الجديد على أساس الاطار الفكري	15
03	توزيع مفردات الدراسة حسب السن.	57
04	توزيع مفردات الدراسة حسب الحالة العائلية.	58
05	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.	59
06	توزيع مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	61
07	توزيع مفردات الدراسة حسب مدة الخبرة المهنية	65
08	معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور ابعاد مبادئ التسيير العمومي والدرجة الكلية للمحور.	67
09	معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور"الأداء المالي" والدرجة الكلية للمحور.	68
10	معامل الإرتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة.	69
11	نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.	71
12	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري عبارات محور" الذكاء العاطفي".	73
13	المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري على عبارات محور" الأداء المالي ".	74
14	نتائج تحليل الإنحدار البسيط	75
15	نتائج تحليل الإنحدار البسيط	76
16	نتائج تحليل الإنحدار البسيط	77
17	نتائج تحليل الإنحدار البسيط	78
18	نتائج تحليل الإنحدار البسيط	79

ملخص

هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى إمكانية تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي، وعلى هذا الأساس تم التطرق لمختلف المفاهيم النظرية لكل من التسيير العمومي الحديث و الأداء المالي. ولتدعيم هذه الدراسة تم إ جراء تربص ميداني في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الفلاحة والتنمية الريفيةBDR لولاية البيض ، وذلك باستخدام الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي 25 ps ، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها : أنه ليس هناك دور لمبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي، وأن وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الفلاحة والتنمية الريفية BDRلولاية البيض لا تطبق مبادئ التسيير العمومي الحديث.

الكلمات المفتاحية: التسيير العمومي الحديث، مبادئ التسيير العمومي الحديث، الأداء المالي

The abstract:

The aim of this study was to examine the potential application of modern public management principles in improving financial performance. Various theoretical concepts of modern public management and financial performance were discussed. A field internship was conducted at the Agricultural and Rural Development Bank (BDR) agency in El Bayadh, using a questionnaire to collect and analyze data through SPSS statistical software. The descriptive-analytical approach was followed, and the study reached several results, including the finding that there is no role for modern public management principles in improving financial performance, and that the BDR agency in El Bayadh does not apply modern public management principles.

Keywords: Modern public management, Principles of modern public management, Financial performance

مقدمة عامة

مقدمة:

أدت التحولات الاقتصادية والسياسية التي عرفها العالم في أواخر القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين إلى تغيرات جذرية في الأنظمة الاقتصادية ومن بين هذه التحولات نخص بالذكر تلك الناجمة عن الأزمة العالمية سنة 2008 والتي فرضت على القوى الاقتصادية العظمى إعادة تقييم أنظمتها وإعادة هيكلتها بما يتماشى وهذه التحولات بل حتى إعادة تحديد أدوار حكوماتها وعلاقاتها في ظل ما يسمى بالنموذج التسييري مع هذه الأنظمة لتفادي أي أزمات مستقبلية وتحسين أداءها.

وبهذا مر النموذج التسييري بعدة مراحل حتى وصل إلى ما يعرف بالتسيير العمومي الحديث، الذي يرتكز على مبادئ الفكر الليبرالي، والتي ترتكز على العلوم الاقتصادية وسياسات القطاع الخاص، حيث تبنت هذه الأفكار الدول الأنجلو سكسونية ، والولايات المتحدة الأمريكية التي لاقت نجاحا باهرا في تطوير اقتصادها وخدماتها وأدائها ، هذا ما أدى بالدول النامية إلى الاقتداء بها وتبني هذه التجربة، ومن بين هذه الدول الجزائر التي بدأت تفكر في تبني هذا المشروع في أواخر الثمانينات وتبني أفكار الفكر الليبرالي بدل الأفكار الاشتراكية، نتيجة الظروف المزرية التي عانى منها القطاع العام وفشل السياسات المتبعة داخل المؤسسات العمومية قصد تحسين أدائها عموما وأدائها المالي خصوصا ، هذا ما حتم عليها القيام بمجموعة من الإصلاحات من خلال تطبيق الأفكار والمبادئ التي يقوم عليها التسيير العمومي الحديث،

وتطبيق خصائص القطاع الخاص داخل المؤسسات العمومية، وإعطائها نوعا من الاستقلالية، ولان التسيير والأداء مفهومان ملتصقان لا يمكن الفصل بينهم في ظل الإدارة الحديثة كان لابد لنا والبحث والاستقصاء حول مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

الجزائرية.

1- إشكالية الدراسة

يعتبر التسيير العمومي الحديث من أحد أهم وأبرز نماذج إصلاح المنظمات العمومية، والتي لاقت نجاحا ملفتا نظرا لما توفره من مقاربات تهدف كلها إلى دحر البيروقراطية وتبني طرق تسييرية تتماشى ومتطلبات عصر الرقمنة والتكنلوجيا معتمدة في ذلك إلى محاكاة طرق التسيير في القطاع الخاص بهدف تحسين الخدمات العمومية والأداء المالي وضمان سيرورة نمو وتطور المنظمات العمومية، وعلى هذا النحو قمنا بصياغة الإشكالية التالية:

هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الفلاحة والتنمية الريفيةBADR لولاية البيض ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ نظرية الاختيار العمومي للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ نظرية تكاليف المعاملة للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ نظرية الوكالة للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة؟
- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ النظرية التسييرية للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة

ولغرض الإجابة عن الأسئلة السابقة اعتمدنا على الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمدى تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة(<0.05)

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ نظرية الاختيار العمومي للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (<0.05)؛

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ نظرية تكاليف المعاملة للتسيير العمومي الجديد في تحسين الأداء المالي عينة الدراسة عند مستوى دلالة .(<0.05)

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ نظرية الوكالة للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي عينة الدراسة عند مستوى دلالة (<0.05)؛

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر معنوي ذو دلال إحصائية لتطبيق مبدأ النظرية التسييرية للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى دلالة (<0.05)؛

3- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية:

-تتمثل أهمية الدراسة في تبيان مبادئ التسيير العمومي الحديث ومدى استخدامها من قبل المؤسسات الاقتصادية ، والوقوف على مساهمتها و دورها في تحسين مستويات الأداء المالي لهذه المؤسسات واعتبار هذه المبادئ " التسييرية، نظرية الوكالة، نظرية تحليل تكلفة الصفقات، نظرية الاختيار العام و مبدأ المنافسة " الأسلوب المناسب لإدارة المؤسسات العمومية بتقنيات ومناهج تطبق بنجاح في القطاع الخاص، كما يمكن لهذه الدراسة أن

تساهم في زيادة تحسيس وتوعية مسيري المؤسسة بضرورة الاهتمام والعمل بمبادئ التسيير العمومي الجديد ضمن عملياتها التسييرية، بهدف الارتقاء إلى مصاف المؤسسات الاقتصادية الدولية.

4- أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعريف بموضوع التسيير العمومي الحديث وبيان أهمية تطبيق مبادئه؛
- تحديد العلاقة بين كل مبدأ من مبادئ التسيير العمومي الحديث والأداء المالي ، ومدى تطبيق وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لمبادئ التسيير العمومي الحديث؛
- إبراز أهمية تقييم الأداء المالي كأداة للتطور واستمرارية المؤسسة؛
- إبراز دور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة.

5- أسباب اختيار الدراسة

توجد عدة أسباب دفعتنا إلى إجراء هذه الدراسة، نجملها فيما يلي:

- ملائمة هذا الموضوع مع التخصص الدراسي؛
- حداثة الموضوع وقلة الدراسات التي تناولته خاصة العربية منها؛
- اعتبار التسيير العمومي الحديث أسلوب جديد تستفيد منه المؤسسات الاقتصادية في إعداد تقييمها لأدائها المالي ومعرفة وضعيتها المالية في البيئة المنافسة والمحيطة بها؛
- أهمية تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية باعتباره أساس لتصحيح الأخطاء المستمر.

6- المنهج المستخدم

لإنجاز الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية توفير الأساس النظري للدراسة، ليتم إسقاطها على المؤسسة محل الدراسة، ومن ثم استخدام المنهج الاستقرائي لتحديد مختلف ميزات تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث وكل من الأداء المالي، وذلك قصد الإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة واختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة ببور تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في المؤسسة عينة الدراسة.

7- نموذج الدراسة

وتتمثل متغيرات الدراسة في:

- المتغير المستقل: يمتثل في ابعاد مبادئ التسيير العمومي لحديث.
- المتغير التابع: يتمثل في الأداء المالي.

8- حدود الدراسة

تتعلق حدود هذه الدراسة في دراسة دور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي للمؤسسة على أرض الواقع، وذلك من خلال حدود مكانية وأخرى زمنية، يمكن توضيحها كالتالي:

- الحدود المكانية: تم إسقاط هذه الدراسة على مستوى وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض
- الحدود الزمانية : تم إسقاط الجانب التطبيقي من الدراسة على المؤسسة محل الدراسة في الفصل الدراسي الثاني 2022-2023

9- صعوبات الدراسة

- صعوبة توزيع الاستبيان في موقع المؤسسة؛
- صعوبة الحصول على العدد الكافي لعينة الدراسة كون المؤسسة محل الدراسة.
- نقص المراجع والكتب باللغة العربية.

10- هيكل الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلته بصورة علمية قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين ، تسبقهم مقدمة والتي تتضمن إشكالية الموضوع والتي اندرجت ضمن الفصل الأول وتعقبهم الخاتمة الخاصة بالدراسة ككل، تتضمن تلخيص عام واختبار للفرضيات التي جاءت في مقدمة الدراسة، وتم التقسيم على النحو التالي:

الإطار العام للدراسة: تضمن مقدمة الدراسة وإشكالية فرضيات أهمية أهداف وكذا أسباب اختيار موضوع الدراسة، مرورا بالمنهج المستخدم، حدود نموذج الدراسة وهيكل الدراسة.

الفصل 01: ويتضمن الإطار النظري والعلمي لكل من التسيير العمومي الحديث والأداء المالي ، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول ويتضمن عنصرين العنصر الأول مفاهيم حول المتغير الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الحديث و العنصر الثاني مفاهيم حول المتغير الثاني بعنوان الإطار النظري للأداء المالي، اما المبحث الثاني تحت عنوان الدراسات السابقة للدراسة ، وتضمن هذا المبحث عرض عنصرين العنصر الأول الدراسات السابقة للمتغيرين تم تقسيمها الى دراسات محلية، دراسات عربية ودراسات أجنبي ة أما العنصر الثاني فكان مخصص لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفصل :02: تم تخصيصه للدراسة الميدانية تحت عنوان " دور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض"، حيث تم فيه

تقديم عرض للمؤسسة محل الدراسة وإبراز مجتمع وأداة الدراسة، وكذا مختلف الأساليب المستخدمة، والتطرق إلى تحليل محاور واختبار فرضيات الدراسة.

وفي الأخير توصلنا إلى الخاتمة المتضمنة مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بموضوع الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري حول التسيير العمومي الجديد للأداء المالي

تمهيد:

يعتبر التسيير العمومي الجديد من أبرز المساهمات النظرية والتجريبية الرامية إلى إصلاح نمط التسيير في الإدارة العمومية، طبق لأول مرة في الدول الأنجلوسكسونية يستمد مبادئه من العلوم الاقتصادية، ومن سياسات التسيير في القطاع الخاص لاسيما اعتماد ميكانيزم السوق والاهتمام برأي الزبون بدرجة أولى.

ويعد التسيير العمومي الجديد الفلسفة والأسلوب المناسب لإدارة المؤسسات العمومية بتقنيات ومناهج تطبق بنجاح في القطاع الخاص، حيث يقوم هذا النموذج والذي كرسته تجارب بعض الدول على تحسين مستوى الأداء بشكل عام والأداء المالي للمؤسسات العمومية بشكل خاص.

المبحث الأول: الإطار المفاهيم حول التسيير العمومي الجديد:

استخلصت فكرة التسيير العمومي الجديد من مبادئ العلوم الاقتصادية ومن أفكار التسيير في القطاع الخاص، بالإضافة إلى محاكاة قواعد تسيير المنظمات الاقتصادية الخاصة وآليات السوق، ومن هنا حاول بعض المفكرين إدراج هذا المفهوم في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وفسح المجال أمام الأفراد لاستغلال طاقاتهم واستثمارها في القطاع العام، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عرض الإطار المفاهيمي للتسيير العمومي الجديد الأصول العامة للتسيير العمومي الجديد.

المطلب الأول : تعريف التسيير العمومي الجديد

إن التسيير العمومي الجديد عبارة عن نموذج للإدارة العامة جاء معارضة للنموذج البيروقراطي من خلال أساليب التعاقد الباطني والشراكة بين القطاع الخاص والعام، والخصخصة، وقد دفع ذلك السلطات السياسية للاستفادة من التأهيل المهني لمديري الخدمات العمومية لغرض إصلاح البيروقراطية ومنحهم حرية أكبر في التصرف مقابل تولي قدر أكبر من المساءلة فيما يتعلق بالأداء الإداري، وبالتالي تعبئة أدوات وأساليب إدارة القطاع الخاص من أجل تحقيق النتائج المستهدفة من طرف مديري العمومية، حيث أول من صاغ تسمية التسيير العمومي الجديد كاختصار لمجموعة من المبادئ الإدارية المتماثلة على نطاق واسع والتي سيطرت على أجندة الإصلاح في العديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي هو مع ذلك كانت السياسة الخاصة بهذا المفهوم تشكلت قبل 10 سنوات من قبل السياسيين مثل مارغريت تاتشر ، ورونالد ريغان، وهو يقوم أساسا على التجديد في نشاط الدولة أو الحكومة وذلك بإضفاء طابع المقاولة على القطاع الحكومي تحت مصطلح "Entrepreneur Government (وحشي، 2019) .

-بوادر ظهور التسيير العمومي الجديد

كانت بداية ظهور التسيير العمومي الجديد نتيجة للنكسة البترولية لسنة 1973 والأزمة المالية الدولية التي صاحبتها، جاء أول ظهور له في الو.م.أ. حيث كانت السياسة العمومية هناك تعاني من مشاكل جمة، وذلك بسبب فلسفة علمية مبنية انطلاقا من التركيز على الوسائل وغياب الرقابة وعدم الاهتمام بالنتائج، مما تسبب في ارتفاع حجم الدين العام، والذي صاحبه عجز مالي كبير للولايات المتحدة الأمريكية، وبالتالي فقد ظهرت نظرية التسيير العمومي الجديد نتيجة الأفكار الليبرالية التي تطورت خلال عقد السبعينات عندما استفحلت الأزمة الاقتصادية في الدول الصناعية، وقد شدد هذا الاتجاه على أن أحد الأسباب الرئيسية للأزمة هي تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية بشكل مفرط ويأتي على رأس هذا الاتجاه الاقتصاديين الليبراليين من أهمهم : . vonhayek milttonfriedman، من مدرسة شيكاغو في نهاية السبعينيات. (وحشي، 2019)

وقد هيمنت الإدارة العامة الجديدة (التسيير العمومي الجديد) على أجندت الإصلاح الإداري في العديد من دول العالم، وقد اتضح أنه قد تم تطبيقها بصورة كاملة في كل من المملكة المتحدة، نيوزيلاندا، هولندا، أستراليا، السويد، الو.م.أ وكندا، وقد ظهر هذا النموذج أو الإطار بأسماء مختلفة (بوطرفة، 2018):

- الإدارة العمومية الجديدة Hood Christopher في سنة 1991؛

- نموذج ما بعد البيروقراطية Barzelay في سنة 1992؛

- إعادة اختراع الحكومة Osborne Galer في سنة 1992

-المقارنة بين التسيير العمومي التقليدي والتسيير العمومي الجديد:

يعتبر التسيير العمومي الجديد بمثابة ثورة على أسس ومبادئ التسيير العمومي التقليدي وذلك من خلال نقل الممارسات الادراية في المنظمات العمومية من الروتين والجمود الى الحركية والمرونة هذا كله يؤدي الى ضمان تكيف أفضل وفعال لها مع البيئة ومتطلباتها .

وهنا يظهر لنا أن الافكار التي جاء بها التسيير العمومي الجديد ليست أفكار جافة حملها الفكر الاداري وانما هي نتاج ممارسات اثبتت نجاحاتها في القطاع الخاص، هذا ما يلزم علينا اليوم تكييفها ونقلها للتطبيق في القطاع العام لترقية ادائها.

ونستخلص في الجدول التالي أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والقديم (تومي، 2018):

الجدول(1-1): أهم الفروقات بين التسيير العمومي الجديد والقديم

عوامل المقارنة	التسيير العمومي الحديث	التسيير العمومي التقليدي
الهدف	التركيز على النتائج، ارضاء العملاء(المواطنين)، البحث عن الفعالية وتحسين الاداء.	احترام القواعد والاجراءات القانونية(المناشير ، المراسيم، التعليمات...الخ)
التنظيم	لامركزية القرارات، تفويض الصلاحيات، هيكل تنظيمي شبكي.	مركزية القرارات، هيكل تنظيمي هرمي
الفصل بين المسؤولية السياسية والادارية	واضحة.	غامضة.
تنفيذ المهام	مستقلة.	تقسيم العمل،التخصص.
التوظيف	عن طريق التعاقد.	عن طريق المسابقة.
الترقية	الترقية حسب الاستحقاقات والاداء.	الترقية في الدرجة، الترقية في الرتبة.
المراقبة	مؤشر الاداء.	مؤشر المتابعة.
نوع الميزانية	تركز على النتائج.	تركز على الوسائل.

المصدر: محمد السعيد جوال، (2016) ، ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل التسيير العمومي الجديد .مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا.ص18

من خلال الجدول نستنتج أنه هناك فرق جوهري بين ال نموذجين، وعليه فان الانتقال للعمل بالتسيير العمومي الجديد يتطلب تغييرا هيكليا جذريا ، حتا وإن كان هذا الأمر صعبا في المحاولات الأولى إلا أنه

ضروريا، وهنا يجب أن نشير الى العديد من الدول التي أصبحت فيها المنظمات العمومية بمثابة منظمات أعمال وفي الكثير من الأحيان تتفوق عليها (جوال، 2016).

-الأصول العامة للتسيير العمومي الجديد

من خلال هذا المطلب سنحاول تحديد أبرز مضامين التسيير العمومي الجديد على مستوى الأفكار والممارسات ، وكذلك ما تعلق بالنماذج التي يقوم عليها التسيير العمومي الجديد والمبادئ الأساسية له.

-مضامين التسيير العمومي الجديد

يعبر التسيير العمومي الجديد عن فلسفة إدارية تحمل في طياتها العديد التغيرات المحتملة على شكل وأسلوب ومحتوى العمليات الإدارية والاقتصادية داخل المنظمات العمومية، هذه الأخيرة التي تقوم على مضامين فكرية منها وممارستيه. (جوال، 2016)

التسيير العمومي الجديد كإطار فكري

يصور التسيير العمومي الجديد كمجموعة من الأفكار تشكل في مجموعها النموذج المهيمن في ضبط الإدارة العامة، خاصة وأنه أصبح شعارا في معظم بلدان العالم يحمل في طياته العديد من الدلالات كاللامركزية، اللابيروقراطية، التوجه نحو السوق، التعاقد الخارجي، الخصخصة، إدارة الأداء إلى غير ذلك من الدلالات التي

تقف على النقيض من النموذج التقليدي للإدارة، هذا الأخير الذي يجسد دور المهيمن للحكومات في توفير الخدمات والبنية الهرمية المركزية للتنظيم . ويتأسس التسيير العمومي الجديد على خلفية الاختيار العام والاختيار العقلاني كما يسعى من خلال العديد من العناصر والمناهج إلى توفير آلية أكثر كفاءة لتقديم السلع والخدمات ورفع مستويات الأداء الحكومي، كما يقوم إلى حد كبير على أساس الافتراض بأن منظمات القطاع العام بحاجة إلى أن تتعلم من القطاع الخاص وخاصة الشركات من حيث المفاهيم يرتكز التسيير العمومي على مفهومين رئيسين هما السوق والإدارة (عطار، 2015).

السوق: هذه الأخيرة تعني المنافسة التي تجبر الشركات في القطاع الخاص على البحث المستمر عن أفضل المنتجات والخدمات لأنها إذا لم تحسن منتجاتها، فإن ذلك سيقضي على حظوظها في البقاء، وفي المقابل، فإن مؤسسات القطاع العام في وضعية احتكار، وبالتالي لم يكن لديها محرك ودافع مشابه لإدخال تحسينات مستمرة لأنه ليس هناك ضغوط تنافسية للبحث عن الفعالية أو تحسين الخدمات وبالتالي ستكون الإدارة دون المستوى الأمثل، ولتصحيح هذا الوضع يقترح التسيير العمومي الجديد عددا من الأساليب والممارسات لتكون مؤسسات القطاع العام أكثر تنافسية (عطار، 2015).

- نمط الإدارة: يجب التأكيد في البداية على أن هذه الإدارة يجب أن ترتكز على خلق نشاط متميز يجمع بين الموارد البشرية والتكنولوجية بهدف تحقيق النتائج المرجوة، والوصول إلى تأكيد الافتراض القائل بان الإدارة هي الطريقة المهنية في التعامل مع مشاكل التنظيم والتخصيص الأمثل للموارد استنادا إلى المعرفة العلمية حول كيفية التعامل مع مثل هذه المشاكل بطريقة أكثر عقلانية وفعالية، ووفقا لإيديولوجية التسيير العمومي الجديد، فإن الإدارة العامة تحتاج العامة تحتاج للمزيد من المهنية، فعلى الرغم من أن لسياسيين الدور الشرعي والمسؤول عن تحقيق أهداف مؤسسات القطاع العام، فإن التنفيذ ينبغي أن يكون محصورا أكثر في المديرين الفنيين. كان التسيير

العمومي الجديد على المستوى الأول نظرية للتغير مؤسسة على استيراد مفاهيم من الممارسة التسييرية في القطاع الخاص المعاصر، والنظرية المتأثرة بالاختيار العام (حيواني، 2014)

يلخص هذا الجدول أهم المواضيع الأساسية التي يرتكز عليها التسيير العمومي الجديد من ناحية الاطار الفكري :

الجدول (1–2) : مواضيع التسيير العمومي الجديد على أساس الاطار الفكري

التفكيك	أي عملية تفكيك الهيراركيات الكبيرة للقطاع العام بنفس الطريقة التي تحولت ها الشركات الكبرى من الشكل الموحد U إلى الشكل المتعدد أو الشكل M (الشركات المتعددة)، إيجاد هيراركيات أكثر اتساعا وأكثر تسطيحا، وتعديل نظم المعلومات والتسيير لتسهيل هذا الشكل المختلف من التحكم، وهو ما انعكس على القطاع العام من خلال مرونة قوية في الممارسات السابقة للحكومات في مجالات الأقراد وتكنولوجيا المعلومات، والتحصيل، ووظائف أخرى، إضافة إلى بناء نظم المعلومات التسييرية المطلوبة لدعم الممارسات المختلفة.
التحفيز	وتتضح في الابتعاد عن توريط المسيرين وطاقم الموظفين ومكافأة الأداء بتوسيع الخدمات العامة، والتركيز على الروح المهنية، والاتجاه نحو تأكيد أكبر للحوافز، وعلى الأداء المتميز.
المنافسة	إدخال الفصل بين المشتري والممون إلى الهياكل العمومية، إضافة إلى السماح لأشكال مختلفة من التوصيل إلى لأن تتطور، وخلق منافسة أكبر بين الممونين المحتملين، وتمت زيادة النفع الداخلي من عمليات المنافسة في تخصصي الموارد فالمناطق المركزية لتوصيل الخدمة من قبل الإدارة العمومية والدولة قد تفتت وتنوع بالتالي عارضوها.

–التسيير العمومي الجديد كإطار ممارساتي

أصبح مفهوم التسيير العمومي الجديد المرجع أو النموذج الذي تستوحى منه جل مشاريع الإصلاح في الدول التي تعرف مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق، وتكرس هذا المفهوم في الممارسات الميدانية انطلاقا من تدعيم المنظمات الدولية التي تبنته وعملت على انتشاره ' البنك العالمي منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ... إلخ' ، كما كرسته

تجارب بعض الدول التي عملت على تحسين مستوى الأداء في المنظمات العمومية من خلال إصلاح أنماط التسيير فيها وكذلك ترشيد استغلال مواردها، عبر قواعد التسيير للمنظمات الاقتصادية الخاصة.

يمكن القول إن التسيير العمومي الجديد هو فلسفة ومذهب وحركة تصف مجموعة من التغيرات والتحولات في طريقة تنظيم وتسيير القطاع العام وتتلخص هذه خصائصه الأساسية في النقاط التالية : تفضيل نموذج العقد على نموذج الهرم في تصميم النظم الإدارية (مثل أن تقوم الوكالات المستقلة بإقامة علاقات مع الوزارة الوصية من خلال عقود)

التوصيل المرن للمنتجات الفردية بدلا من المنتجات الجماعية يأخذ الزبون مكان المواطن، و يفكك خط إنتاج الإدارة العامة إلى قطع منفردة لأجل التعاقدات الخارجية أو الخوصصة)

التأكد على الحد من التكاليف بدلا من الإنفاق الشعار الجديد هو القيام بما هو أكثر وأحسن مقابل تكلفة أقل وأكثر ثابتا).

إن الغرض من التملك هو التسيير الكفء وليس الحيازة فقط تم استبدال المحاسبة العامة البسيطة القائمة على كميات المدخلات (الأصول) وكميات المخرجات (الخصوم) بالمحاسبة التراكمية، ويتم خصخصة جميع الخدمات العامة (خروف، 2009).

إذا أثبت القطاع الخاص قدرته على تحقيق كفاية أفضل إن هذه الخصائص تدل على أن التسيير العمومي الجديد ككل يتضمن تشكيلة واسعة التنوع والتصورات والتطبيقات، وليس بالضرورة أن جميع التغيرات العملياتية المذكورة أعلاه متناسقة ومتماشية مع بعضها مع ذلك فإن أغلب المفسرين يرون أن للتسيير العمومي الجديد جذرا مشتركا يزاوج بين نظريتين البعض، وهما نظرية الاختيار العام والتي تجد أصولها بدورها في نظرية السلوك الاقتصادي

العقلاني من جهة والنظرية التيلورية الجديدة والتي تنتمي إلى نظرية التنظيم والتسيير الكلاسيكية من جهة ثانية (فوغالي، 2012).

المطلب الثاني : أهم نماذج ومبادئ التسيير العمومي الجديد

كل الأبحاث والتجارب والإصلاحات وما ارتبط بها من نقاشات على التسيير العمومي الجديد أفضت إلى اعتباره أنه يتضمن عدة نماذج بعض الكتاب بمحاولة صياغتها، وفيما يلي سنعرض أهم التصنيفات لنماذج التسيير العمومي الجديد حسب ما وردت لدى بعض الكتاب والباحثين في هذا المجال (فوغالي، 2012):

تصنيف Ferlie قدم أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد وهي:

- **نموذج الكفاءة** : قد يكون هذا النموذج الأصل من حيث الظهور إذ يعود إلى بداية الثمانينات وكانت بعض الدول الانجلوس اكسونية قد بادرت إلى إصلاح مرافقها الإدارية لرفع كفاءتها انطلاقا من المقارنة مع منظمات القطاع الخاص. في هذا النموذج تحتل المفاهيم ذات الطابع الاقتصادي البحث مكانة كبيرة كما هو الحال بالنسبة للمنافسة والأداء الكفء في الوظيفة الإنتاجية وتماشيا . ذلك مع اعتماد أدوات تسيير مأخوذة من القطاع الخاص، كما يدرج أصحاب هذا النموذج ضرورة لجوء الدولة إلى إبرام عقود لتقديم الخدمات تتم بين السلطات العمومية والمصالح الإدارية، يتم بموجبها الاتفاق على ميزانية معينة لتمويل نشاط الإدارة المعينة مقابل مهام محددة تنجزها هذه الأخيرة وعادة ما تصاحب هذه العقود مخططات تفصيلية تتضمن الأهداف والنتائج الواجب بلوغها مما يسمح بقياس مستوى الأداء في هذه الإدارات.
- **نموذج اللامركزية وتقليص الحجم** : إن هذا النموذج يتميز بالصعوبة مقارنة مع النماذج الأخرى من حيث الإجراءات التي يعتمدها أو يقوم عليها، والتي قد تتواجد في غيره من النماذج، وعلى العموم فإن

الفكرة الأساسية في هذا النموذج هي اعتماد نسبة عالية من اللامركزية في هيكلة وتسيير المنظمات العمومية بغرض تقليص حجم الأجهزة البيروقراطية لتدعيم الرقابة لا سيما المالية منها .

- **نموذج البحث عن الامتياز** : في هذا النموذج درجة التأثير المنتظرة هي أكبر منها في النموذجين السابقين، إذا يتعلق الأمر بتغيير ثقافة المنظمات العمومية بما يسمح لها ببناء مقدرة على تطوير نظام التسيير والإدارة بصورة مستمرة، فالنموذج يؤكد أكثر على لامركزية القرارات في المسؤوليات وتغيير هرم السلطة التدريجية، الاهتمام بالأداء وتطويره باعتماد دورات تكوينية وتعليمية للعمال، ودفعهم إلى تبني روح الانتماء ومسؤولية القيادة تفعيل العملية التسييرية).
- **نموذج التوجه للخدمة العمومية** : يتمثل هذا النموذجي مجموعة من الأفكار بعضها مستقاة من القطاع العام وبعضها مأخوذة من القطاع الخاص، إذ يتعلق الأمر بدعم القطاع العام في أداء مهامه باعتماد طرق التسيير المستعملة في القطاع الخاص، وتتمثل نقاط التركيز في هذا النموذج في أن نوعية مبدأ النجاعة بغرض بلوغ الامتياز في القطاع العام مع الأخذ بعين الاعتبار رغبات العملاء ويتم تحقيق كل ذلك في ظل المحافظة على القيم والمهام الخاصة بالقطاع العمومي .

تصنيف J-Monks 1989: يقدم هذا الكاتب كذلك أربع نماذج للتسيير العمومي الجديد كالتالي (عطار، 2015):

- **نموذج الكفاءة:** يهدف هذا النموذج إلى الرفع من كفاءة المنظمات أو الإدارات العمومية وتقليص أنواع التكاليف المرتبطة بالقطاع كما يمكن للمنظمة في هذا النموذج أن تهتم بالسياسات التالية : محاولة الانفتاح على المنافسة؛ قياس الأداء باستعمال مؤشرات تسمح مراقبته؛ الاعتماد على الميزانيات الكلية بدلا من الميزانيات التفصيلية وذلك تحت مبدأ الأخذ بالنتائج بدلا من الاهتمام فقط بالموارد؛ تقليص حجم الإدارة.

- **نموذج المرونة التنظيمية** : يقوم هذا النموذج على أدوات واقتراحات أخرى هي كتالي :

إبرام عقود أو اتفاقيات تقديم الخدمات بين الدولة والأعوان أو الوكالات؛ تقليص عدد درجات سلم السلطة؛ تدعيم اللامركزية بمراقبة فعالة لضمان أكثر فعالية في التسيير .

- نموذج النوعية : يستهدف هذا النموذج تقريب الإدارة من المستعملين والعملاء من خلال الاهتمام برأيهم حول الخدمات الإدارية المقدمة وذلك عبر دراسات قياس درجات الإشباع ودراسات السوق أو عن طريق تطوير مقاربات النوعية باعتماد مقاييس الأيزو، حيث ينصب الاهتمام على نوعية مخرجات المنظمة التي يجب أن توضع في أولويات أهدافها .
- النموذج التساهمي: يهدف إلى دمقرطة الإجراءات الإدارية، من خلال المشاركة الواسعة للمواطنين الذين لهم الحق في المشاركة في تحديد نوعية ال خدمات المقدمة لهم، فهم يساهمون بصورة أو بأخرى في عملية اتخاذ القرار (عطار، 2015).

المطلب الثالث: مبادئ التسيير العمومي الجديد

يقوم التسيير العمومي الجديد أساسا على مجموعتين من الأفكار والمبادئ مستمدة من الاقتصاد ويشار إليه باسم الاقتصاد المؤسسي الجديد new institutional economics, والأخرى مستمدة من نظم التسييرية Managerialist فالنظريات التي يستند عليها التسيير العمومي الجديد هي : نظرية الاختيار العام ، نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات، فنظرية الاختيار العام لها تأثير في التصميم المؤسسي في العديد من الاختصاصات القانونية، و أدى تطبيقها لإعادة هيكلة وكالات القطاع العام من خلال فصل الوزارات السياسية عن الإدارات التنفيذية، أما نظرية الوكالة فعملت على توضيح الرؤساء والوكلاء من خلال تركيزها على علاقات المساءلة، ففي نيوزيلندا تم تقنين العلاقة بين الرؤساء التنفيذيين والوزراء في إطار قانون قطاع الدولة لعام 1988 ، أما المكونات الأخرى للتسيير العمومي الجديد فملتها حركة التسييرية Managerialismmovement, و المستوردة

عموما من ممارسات القطا. الخاص مستهدفتا القطاع العام من أجل تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والمساءلة، وسنحاول فيما يلي مناقشة أهم ما جاء في هذه الأفكار والنظريات (طارق، 2011):

الشكل رقم (1-1): أهم مبادئ التسيير العمومي الجديد

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على المرجع عاشور طارق ، مقاربة التسيير العمومي الجديد كالية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات،جامعة سعيدة. (2011) ، ص116

- التسييرية: يعتقد هذا الاتجاه على نحو متزايد أن إدارة القطاع الخاص بمبادئه وممارسته (مثل إدارة الخدمة الأداء، خدمة العملاء، إدارة العقود مرونة تحديد وتقرير الأجور. يمكن تطبيقها على المؤسسات والوكالات العامة، وسيوفر هذا التطبيق لهذه المبادئ والممارسات حلولا وإجابات لكثير من مشاكل فعالية المنظمات العامة، ويعتقد أصحاب هذا الاتجاه أيضا، أن التحول من المنظمات البيروقراطية للعلاقات التجارية من شانه أن يؤدي إلى تغيير في بنية

وقيم ومهارات المسيرين في المؤسسات العامة والتي من شأنها دعم الابتكار نوعية الخدمة الشفافية الإبداع، المبادرة، التكيف، والعمل الجماعي، في العامة، واعتبروا أن بإمكان الحكومات أن تعمل وفقا لمؤسسات الأعمال باستخدام مبادئ وممارسات الشركات الخاصة، وتفترض التسييية بان تحسين الإدارة بدلا من تحسين السياسات والتكنولوجيات الجديدة، أو أنواع أخرى من الترتيبات الدستورية، تقدم لمجتمعاتنا أفضل فرصة للتقدم المادي .

وتعرف التسييرية بانها : السعي نحو تحقيق نتيجة في نظم الإدارة الحكومية من خلال تبسيط عمليات اتخاذ القرار في اتجاه يسمح بقدر أكبر من الاستقلالية، ولكن كذلك في إطار مسؤولية أكبر كما ترتكز أيضا على: تركز على إدارة وتنفيذ السياسات بدلا من التركيز على تنمية ووضع السياسات في الإدارة العامة؛ تؤكد على الكفاءة والفعالية في مقابلة العدالة والإنصاف في إدارة الموارد العامة "تتضمن تحديد الأهداف، الأداء المعياري، قياس الأداء، ردود فعل الأداء"؛ (طارق، 2011)

- تدعو إلى إدخال الممارسات التسييرية / الإدارية للقطاع الخاص في القطاع العام؛ تدعو لإقامة إدارة عامة قادرة على المنافسة.

وقد استخدمت بلدان مثل : أستراليا، نيوزلندا، المملكة المتحدة مبادئ التسييرية كأداة لإصلاح الإدارة العامة.

نظرية الاختيار العمومي : أن التضخم المنظم (يقصد به أن الهيكل التنظيمي معقد و يحتوي على عدد كبير من العمال بدون أي فعالية في الأداء) على مستوى الإدارة العمومية و كذا عدم فعالية التسيير الداخلي للدولة، يمكن التصدي له من خلال إبرام عقود امتياز للوكالات الخارجية, و التي من أهدافها الحفاظ على هيكل تنظيمي بسيط يسمح بتغطية القواعد و المكاسب عن طريق أداء شرعي ، ومنه مجمل هذا القول فيما يخص هذه النظرية هو أن الدولة تتنازل عن بعض نشاطها المتعلق بالخدمات العمومية إلى القطاع الخاص وفقا للقانون

(الصفقات العمومية) ومقابل التزامات على الطرف المستفيد مع رقابة على هذا النشاط . ملاحظة: " ليس بالضرورة صفقات عمومية بل هنالك نشاطات أخرى مثل النقل والصحة...الخ. (مامي، 2020)"

نظرية الوكالة إن تطبيق هذه النظرية على المرافق والمنظمات العمومية قد يساعد على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصرين اثنين :

– التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة أعوان تنفيذيين للسياسات العمومية والإبقاء على صلاحيات الهيئة السياسية في إطار دورها لتصميم وتصور ومعالجة السياسات العمومية، كل هذا

يسمح بممارسة أدق لقياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.

– إن النجاح في تحقيق العنصر السابق يضمن الشفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وأداء المسيرين، كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف (عيسى، 2013).

نظرية تحليل الصفقات : تعود هذه النظرية إلى سنة 1973 من خلال المساهمات النظرية ل R.coase وقد قام E.O.Williamson ابتداء من سنوات السبعينيات بتطوير هذه التخمينات النظرية لتصبح نظرية تكاليف عقد الصفقات أحد أهم المواضيع التي يتعرض لها الباحثين في مجال سلوك المنظمات ولا سيما في علاقتها بميكانيزم السوق، تجد نظرية تكاليف عقد الصفقات استعمالا مبررا لها في مجال الاقتصاد والتسيير العموميين من حيث أن تقديم الخدمة العمومية قد يكون مكلف إلى أبعد الحدود اذا لجأنا إلى آلية السوق بمفهومها الضيق، وهو ما يبرر تفضيل لجوء الدولة إلى العمل بهذه النظرية لاسيما أن هذا الاتجاه العام نحو ضبط العلاقات السوقية في أشكال تعاقدية تم التأسيس لها وتبريرها من خلال مساهمات أخرى كنظرية الاتفاقات، ونظرية العقود (بلية، 2018).

المبحث الثاني : مفاهيم أساسية حول الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

يمثل الأداء المالي محورا أساسي أو فعالا لمعرفة نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها وخططها، لان الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي، ومن خلال هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح الأداء المالي انطلاقا من تحديد الإطار المفاهيمي له مرورا

المطلب الأول : تعريف الأداء المالي وخصائصه

.تعريف الأداء المالي

يعد الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بمثابة المجال المحدد لنجاحها أساسي ليس في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة فقط بل يتعداها إلى الأهداف العامة والاستراتيجية، لذا تداولت تعريفه جل الدراسات والأبحاث في الآونة الأخيرة لما له من أهمية كبيرة (بلية، 2018).

فهناك من يعرف الأداء المالي على أنه: "مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة، من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف" (خيضر خنفري، 2017)كما يعرف الأداء المالي على أنه "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة، بهدف معرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة، ومجابهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، الجداول الملحقة، ولكن لا جدوى من ذلك اذا لم تأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية، ومتغيرات القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، وعلى هذا الأساس فان تشخيص الأداء المالي يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة، ومعدل نمو الأرباح ." (آخرون، 2017).

وحسب serge evaert ، فان الأداء المالي هو تسليط الضوء على فحص النقاط التالية: العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛ أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين، على مردودية الأموال الخاصة؛ مدى مساهمة

معدل نمو المؤسسة، في إنجاح السياسة المالية، وتحقيق فوائض من الأرباح، مدى تغطية مستوى النشاط على للمصاريف العامة (توفيق، 2002).

مما سبق يمكن القول بأن الأداء المالي هو إليه تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الأمثل للوسائل المالية المتاحة في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

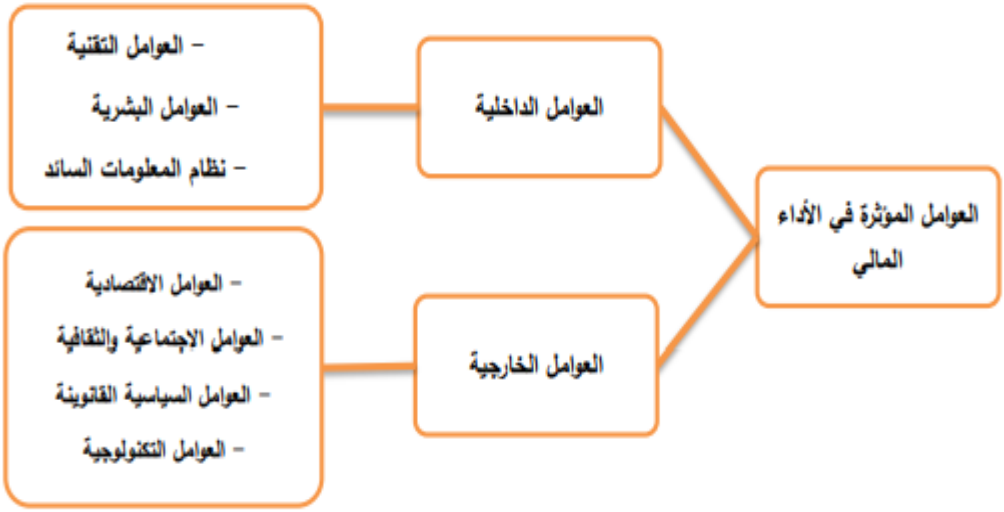
-خصائص الأداء المالي: وعليه فأن الأداء المالي يتسم ب (نجلاء، 2014):

- الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية؛
- الأداء المالي يحفز الإدارة على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته؛
- الأداء المالي أداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف؛
- الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للاستثمار في المؤسسة؛
- الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

يتأثر الأداء المالي بعدة عوامل داخلية منها و خارجية والمتمثلة في (نجلاء، 2014):

الشكل رقم (1-2): العوامل المؤثر في الأداء المالي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على (نجلاء، 2014)

- العوامل الخارجية : تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعبر عن كل ما هو خارج عن المؤسسة (المحيط) بمختلف أبعاده، مما تؤثر على أدائها وخاصة أدائها المالي إما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها أو قد تكون خطرا يؤثر سلبا عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، وبالأحرى رفع مستوى المؤسسة يرجع لقدرتها على التكيف ومسايرة هذه التغيرات إما فرص كانت أو مخاطر، وتتمثل هذه العوامل لأدائها في:

1. العوامل الاقتصادية : التي تشكل أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية لكون المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف مواردها والمستقبل لمختلف منتجاتها، ومن بين هذه العوامل الفلسفة الاقتصادية للدولة

سياسة التجارة الخارجية، معدلات التضخم وأسعار الفائدة ...، وهي عوامل اقتصادية عامة وهناك عوامل اقتصادية أخرى قطاعية تتمثل في المواد الأولية، الطاقة، درجة التنافس، هيكل السوق.

2. العوامل الاجتماعية والثقافية : حيث أن البعد الاجتماعي والثقافي قد يكون عائق تحسين الأداء المالي للمؤسسة نظرا للوزن الذي تحتله في محيط المؤسسة وقوة تأثيره فمثلا ثقافة المجتمع قد تمنع من انتشار منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلبا على أدائها المالي.

3. العوامل السياسية والقانونية : التي تتمثل في الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، وطبيعة القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة بالإضافة إلى قوانين السوق، والسياسات المالية والنقدية والاقتصادية للدولة، كل هذا له أثر على أداء المؤسسة.

4. العوامل التكنولوجية : فالتغيير في المعارف العلمية والتكنولوجية يؤثر في الأداء المالي للمؤسسة خاصة من خلال مساهمتها في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، لهذا يجب التشجيع على أعمال البحث والتطوير التي تنعكس بالإيجاب على نشاط المؤسسة وبالتالي على أدائها.

- العوامل الداخلية: تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أداءها المالي وربحيتها ، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة آثارها الإيجابية أو التقليل من آثارها السلبية إذا ما أحكمت المؤسسة تنظيمها وأهلت عما واستخدمت أساليب التسيير الجديدة، وكونها تتميز بالكثرة يصعب حصرها، ويمكن تصنيفها إلى: هـ العوامل التقنية : وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضم على الخصوص ما يلي:

– الهيكل التنظيمي : وهو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات داخل المؤسسة، حيث يؤثر في أدائها من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأهداف ثم تخصيص الموارد لها مع تسهيل تحديد

الأدوار للأفراد والتنسيق بينهم، مما يسهل على المؤسسة إتخاذ القرار بأكثر فعالية، وبالتالي يعتبر الهيكل التنظيمي عاملا حيويا وحاسما في تحديد كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.

التكنلوجيا : فروع التكنلوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات لها تأثير كبير على حسن أداء المؤسسة.

-العملية الإنتاجية : نوعية المنتوج شكله وتوافق مع منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها ومستويات الأسعار.

الموقع الجغرافي للمؤسسة : وحجمها الذي يؤثر سلبا أو إيجابا على الأداء المالي للمؤسسة، لكن أجريت عدة دراسات بينت أن هناك علاقة طردية بين حجم المؤسسة وأدائها . الإستراتيجية المتبعة والأسلوب المتبع من قبل الإدارة. (نجلاء، 2014)

- العوامل البشرية : يلعب العنصر البشري دورا فعالا في أداء المؤسسة باعتباره الموجه، الذي يختلف من حيث السن والجنس ، مستوى تأهيل أفراد المؤسسة ومدي التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز ، العلاقة بين العمال والإدارة. o نظام المعلومات السائد: تلعب المعلومات دورا مهما في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، حيث يتجسد انسياب المعلومات ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة في نظام قائم بذاته، يتفاعل مع الأنشطة والوظائف التي تضطلع بها ومدى سرعة وفعالية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار أو العكس، إضافة إلى مدى نوعية هذه المعلومات ومدى الكفاءة العالية والدراية المعمقة بعملية جمع وتصنيف وتقييم البيانات المعبرة عن الأداء، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيح أو تقييم مسار هذا الأداء. ويبقى مجال العوامل المفسرة للأداء واسعا جدا ولا يمكن تحديده وضبطه، غير أن الدراسات والأبحاث بينت أن أهم العوامل التي تحقق الأداء المرتفع تأتي المؤسسة نفسها قبل محيطها (مواردها)

المطلب الثالث : تقييم الأداء المالي

يعتبر تقييم الأداء عامة وتقييم الأداء المالي خاصة صورة تعكس وضعية المؤسسة لما تظهر من نقاط القوة والضعف وعلى الفرص المتاحة والمعوقات التي يمكن أن تواجهها .

–تعريف تقييم الأداء المالي

أخذ موضوع تقييم المؤسسات ومتابعة أداء المؤسسة اهتمام كبير من طرف الباحثين والأكاديميين، وهناك العديد من التعريفات له سنكتفي بذكر البعض منها :

تتمثل عملية تقييم الأداء المالي في "المقارنة بين الإنجازات الفعلية والأهداف المخططة أو المعيارية، ومن ثم حصر الانحرافات الكمية والنوعية بينهما إن وجدت، وبالتالي العمل على تعزيز الانحرافات الإيجابية ومعالجة الانحرافات السلبية (زاهية، 2016).

تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقديم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة، وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا (توفيق س.، 2015)..

كما عرف تقييم الأداء المالي بانه "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنةالأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة، عادة ما تكون سنة (نفيسة، 2015).

ومن بين هذه التعاريف يمكن أن نعرف عملية تقييم الأداء المالي على أنها جزء من عملية الرقابة تهدف إلى الوقوف على ما تم تجسيده خلال سنة ومقارنته بالمعايير المحددة مسبقا بغرض معرفة كفاءة استخدام المؤسسة لمواردها والوقوف على الانحرافات وتصحيحها .

– الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي هناك مجموعة من الأطراف تستفيد من عملية تقييم الأداء المالي بغية اتخاذ القرارات المهمة واللازمة لهم، يمكن تلخيص الأطراف وهدفهم من تقييم الأداء فيما يلي (امارة، 2010):

1. المستثمرون يهتم المساهم أو صاحب المؤسسة الفردية كثيرا بالعائد على رأس المال المستثمر، والمخاطر المتعلقة بالاستثمار في المؤسسة ومن خلال تقييم تلك الجوانب، يتخذ قراراه بشأن الاحتفاظ أو التخلي عن الأسهم التي يمتلكها في المؤسسة.
2. إدارة المؤسسة : يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها تحليل نشاط المؤسسة والتوصل إلى نتائج الأعمال التي تقوم بها، إي يساهم هذا التقييم في معرفة مدى كفاءة الإدارة في إنجاز مهامها.
3. الهيئات الحكومية : تقوم الهيئات الحكومية ممثلة في إدارة الضرائب بمراقبة النشاط الاقتصادي، وبتحصيل الضرائب من المؤسسات الاقتصادية، لذلك يمكن القول أن اهتمام الهيئات الحكومية بتقييم الأداء المالي ذو دواعي رقابية ضريبية.
4. الموردين: يسمح تقييم الأداء المالي للموردين بالتأكد من استقرارا الأوضاع المالية وسلامة المركز المالي لعملائهم، وهذا لاتخاذ قرارات المنح أو عدم المنح للعملاء ، وكذلك تحديد الموردين أجالا لاستفاء حقوقهم من عملائهم. يتطلع العملاء للحصول على أفضل الشروط لأداء التزاماتهم تجاه الموردين، فمن خلال المعلومات التي ينشرها المورد يمكن للعميل معرفة ما إذا كانت الا جال التي يحصل عليها أفضل مما يحصل عليه الآخرون.

-أهمية تقييم الأداء المالي:

حظيت عملية تقييم الأداء المالي بأهمية بالغة في مختلف الدراسات والأبحاث، لأنه يلامس الوترين الحساسين في المؤسسة، فهو من جهة يساهم في التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ومن جهة أخرى يساهم في التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة، ناهيك عن ذلك فهو يتناول مختلف الأنشطة في المؤسسة والتأكد من سيرها يستمد تقييم الأداء أهميته من الفوائد التي يوفرها للمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة (نجلاء، 2014):

1. يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعدها في اتخاذ القرارات المناسبة، سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتغيير السياسات؛
2. المساهمة الفعالة في التسيير الجيدة للمؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز تحسين القيمة والمساهمة في تدنية التكاليف؛
3. يعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات القائمة عليها ؛
4. توصيل أهداف المؤسسة إلى جميع الأنشطة والمستويات؛
5. تفيد في التقييم الشامل طويل الأجل بالاعتماد على التقييم قصير المدى الذي ساهم في رسم السياسات والاستراتيجيات؛
6. تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيل التنسيق فيما بينها .

-خطوات عملية تقييم الأداء المالي

إن تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية يعد وسيلة ضرورية لتحسينه، من خلال مختلف المعلومات مختلف المعلومات التي يقوم بتوفيرها حول تحليل الأداء والانحرافات المنبثقة منه وكيفية تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وحتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة من فوائده لابد لها وأن تقوم بعملية تقييم الأداء المالي وفق منهجية محددة لتضمن

فعاليته، وعلى العموم فانه يوجد اتفاق ملحوظ بين الكثير من الأبحاث حول خطوات التقييم كما يلي (الصغير، 2011) :

الشكل رقم (1–3) : خطوات عملية التقييم المالي

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على (الصغير، 2011)

- **تحديد معايير الأداء** : ويقصد بتحديد معايير الأداء تحديد أداء معياري (مقدر) يمثل الهدف المرجو تحقيقه حيث يمكن من المقارنة بالأداء الفعلي وتحديد الانحرافات الموجودة، هذه الخطوة تعد بمثابة الحجر الأساس في عملية تقييم الأداء المالي، فغيابها يجعل من عملية التقييم لا معنى لها.
- **قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات** : بعد تحديد معايير الأداء المتوقع، تأتي هذه الخطوة والتي تتجلى في الحصول على مختلف المعلومات المالية من الكشوف المالية والتقارير السنوية المتعلقة بالأداء المالي للمؤسسة، ثم القياس الأداء الفعلي من خلالها وفق مؤشرات ومقاييس مح ددة سلفا، ومن ثم مقارنة الأداء المالي الفعلي بالأداء المعياري وتحديد مختلف الانحرافات والفروقات إن وجدت .
- **تقييم الأداء وتحليل الانحرافات** : يقصد بتقييم الأداء إجراء عملية تحليل دقيقة له ، وعليه يتم بهذه الخطوة تحليل دقيق لمخرجات القياس والبحث في مسببات الانحرافات هل كان سببها قصور من طرف العمال، الموردون، أو قصور في القياس، وقد يكون قصور في تحديد الأداء المعياري الذي يكون غير واقعي... الخ، وتحديد درجة الانحراف انحراف خطير أو انحراف سطحي أو ....الخ).

- **تصحيح الانحرافات** : في الأخير تأتي هذه الخطوة على ضوء ما تم في الخطوات السابقة، هنا يتم وضع التوصيات والاقتراحات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة لأهداف المؤسسة وخططها من أجل القضاء على هذه الفروقات، وهنا يتجلى الدور الكبير والفعال لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق الأهداف المرسومة لها.

– المؤشرات المالية الجديدة لتقييم الأداء المالي

يتوقف الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية على قدرتها على إنشاء القيمة تبعا لأهداف النظرية المالية الجديدة، وهذا الأخير لا يتحقق إلا من خلال مؤشرات الأداء المالي يمكنها تقييم الأداء المالي ، ولا تكون هذه النسب ذات مدلوليه في التحليل إلا اذا تم مقارنتها بنسب ذاتها على مدار عدة سنوات سابقة، للتعرف على التطور في هذه النسب واتجاهات هذا التطور، أو مقارنة هذه النسب بالنسب المرجعية لتحديد درجة الانحراف أو المقارنة بالنسبة لنفس المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع، وعموما تقسم النسب المالية حسب مصدر معلوماتها إلى ثلاثة مجاميع رئيسية هي (الصغير، 2011):

1. النسب المالية الخاصة بتحليل حسابات النتائج؛
2. النسب المالية الخاصة بتحليل المركز المالي؛
3. النسب المالية المشتركة.

وتشمل كل مجوعة من النسب في طياتها نسب أخرى لكل منها غرض محدد، ونتيجة لوجود كم هائل من النسب المالية قام الباحثين بتقسيم هذه النسب تبعا للمظاهر التي تتخذ في نشاط المؤسسة أي النسب التي تعبر عن بعد محدد أبعاد المؤسسة الربحية السيولة، التمويل، ... إلخ)، إلى (نسب السيولة، نسب النشاط، نسب التشغيل، نسب المديونية، نسب الربحية، نسب السوق .) (خروف، 2009) .

وتعتبر مؤشرات ومعايير السابقة مؤشرات تقليدية لتقييم الأداء، أما المؤشرات الجديدة لتقييم الأداء المالي فقد رأى بعض الباحثين أنه ترتكز في الغالب على المؤشرات التالية (رشيد، 2015):

1) القيمة الاقتصادية المضافة: Economique value Adde

يعتبر هذا المؤشر من المؤشرات الجديدة المستعملة في قياس أداء المؤسسات الاقتصادية خاصة المدرجة منها في البورصة، وتستعمل لقياس الأداء الداخلي في المؤسسة، وتعتمد هذه الطريقة على مفهوم تكلفة رأس المال عوض تكلفة الداخلية الممثلة في مختلف المصاريف المالية الداخلية للمؤسسة المتولدة من استغلال أصولها، وهي تقيس المردودية الاقتصادية للأصول من خلا ل ربط النتائج بالأموال المستثمرة، وتعرف كذلك على أنها الفرق بين العائد المحقق خلال الدورة والعائد المنتظر أخذا في الحسبان الخطر المصاحب له، وهي تعتبر أحد المقاييس المستعملة لمعرفة مدى قدرة المؤسسة على إنشاء القيمة وتعطى بالعلاقة التالية (رشيد، 2015):

القيمة الاقتصادية المضافة= (معدل العائد على رأس مال المستثمر–معدل تكلفة رأس المال) * رأس مال المستثمر أو القيمة الاقتصادية المضافة= صافي الأرباح الناتجة من عمليات التشغيل بعد الضريبة–(تكلفة رأس المال * رأس المال المستثمر)

ويحسب هذا المؤشر لكل سنة.

2) القيمة السوقية المضافة : Marekt Value Added

تتمثل هذه القيمة في الفرق بين القيمة الاقتصادية للمؤسسة والقيمة الإجمالية للأموال المستثمرة، من خلال ربط الوحدات توافق بين قيمة المؤسسة في البورصة والقيمة الحسابية لها، حيث تحسب لمجموعة من السنوات، وهي تمثل السلسلة التاريخية لمجموع القيم الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة

عائد التدفقات النقدية من الاستثمار:

يعتبر هذا النموذج واحدا من بين النماذج المقترحة من قبل جماعة استشارة بوسطن BCG بين قيمة الأمريكية المتخصصة في مجال الاستشارة في التسيير ، ويتمثل في المعدل الذي يساوي الأصل وقيمة التدفقات النقدية المنتظرة منه، أو ما يسمى بمعدل العائد الداخلي، حيث كلما كانت هـ الأخيرة أكبر من تكلفة رأس المال كلما كانت المؤسسة قادرة على إنشاء القيمة ومن ثم زيادة ثروة المساهمين.

الربح المتبقي: ظهر هذا المؤشر نتيجة لانتقادات الموجهة لعائد على الاستثمار، والممثلة في معدل الفائدة الداخلي (تكلفة رأس المال) من خلال إعطائه لرقم مطلق وليس لنسبة مئوية، ويقيس الربح المتبقي نتيجة المؤسسة ما من خلال الفرق بين المبيعات وتكاليفها متضمنة للمصاريف المالية الداخلية المرتبطة بأصولها .

المبحث الثالث :الدراسات السابقة للدراسة:

سنتعرض في هذا المبحث إلى عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة بالعربية والأجنبية، وكذا محاولة مقارنة الدراسة الحالية بهذه الدراسات من خلال أوجه التشابه والاختلاف.

المطلب الأول : الدراسات المحلية

1) **دراسة غريسي العربي، صافي ،أحمد عزوز أمينة بعنوان التسيير العمومي الجديد كألية لترشيد الإنفاق العام وتحقيق التنمية المحلية المستدامة، دراسة قياسية بلدية سعيدة الفترة مابين 2016. مقال لمجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث**، مجلة علمية محكمة دورية تصدر عن عمادة البحث العلمي والدراسات العليا المجلد 5، 2019، هدف هذا المقال إلى محاولة التعرف الإصلاحات الإدارية المنتهجة بالإدارة العامة الإدارة المحلية) ، ومدى اعتمادها على أليات التسيير العمو الجديد لتحقيق الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد، وترشيد الإنفاق العام (المحلي)، لتحقيق التنمية المحلية المستدامة.

2) **دراسة تيشات سلوى، بعنوان آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الاجنبية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص : تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015. هدفت هذه الدراسة إلى ضرورة إهتمام الإدار العمومية الجزائرية بالموظف إهتماما استراتجيا – في جميع مراحل تسيير مساره الوظيفي – حتى يتمتع بالكفاءة والفعالية في أداء وظائفه بالشكل الذي يحقق رضا المواطنين ويزيد ثقتهم بالادارة، وبعد عرض حالة الوظيفة العمومية منذ 1966 وإلى غاية صدور الأمر رقم توصلت الباحثة إلى وجود تناقض بين النص والواقع، فرغم الأهمية المعطاة في الجانب القانوني والتنظيمي لتخطيط الموارد البشرية والتوظيف والتكوين مثلا، الا أن الواقع العملي لم يجعل من هذه السياسات أداة استثمارية لعدم استجابتها للاحتياجات الفعلية للموظفين، وغياب الاتصال بين الموظف وإدارته وبينه وبين المواطنين، وتقترح الباحثة في نهاية دراستها ضرورة الاعتماد على معيار الأداء في التسي ير العمومي، وتبني الإدارة الاستراتجية للموارد البشرية وإصلاح قطاع التعليم لدعم الوظيفة العمومية بموارد بشرية مؤهلة، وبالاضافة إلى تفعيل المجلس الأعلى للوظيفة العمومية المجمدة منذ نشأته (2006).

3) **دراسة إياد علي الدجني، (2010–2011) (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في التربية قسم المناهج وطرائق التدريس بجامعة دمشق بعنوان : دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية.**

سعت هذه الدراسة الى تقديم مؤشرات واضحة ومحددة للأداء المؤسسي الفاعل بكل مكوناته من بين المؤشرات الدولية التي تتناسب مع الطبيعة الفلسطينية، إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها: مادور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية؟ إستخلص الباحث نتائج دراسته في: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الجامعات الفلسطينية في مستوى جودة الأداء

المؤسسي؛

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى دور التخطيط الإستراتيجي وأبعاد جودة الأداء للجامعات الفلسطينية.

1) **دراسة نادية عطار، (2014-2015) (رسالة ماجستير، جامعة تلمسان) بعنوان: العمومي الجديد كأداة لتحسين القطاع العام التجربة الجزائرية في مجال تفويض تسيير المياه"** تهدف هذه الدراسة إلى الإحاطة بالمفاهيم المتعددة لمصطلح التسيير العمومي الجديد مع التنويه بالأهمية البالغة له ودراسة واقع التسيير المفوض في الجزائر خاصة في مجال خدمات المياه، إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها ما مدى مساهمة التسيير العمومي الجديد في تحسين أداء الخدمة العمومية؟ كما توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

إنّ التغيير الجوهري في أساليب إدارة الخدمات العامة وفق نظرية التسيير العمومي الجديد يكمن في اعتبار مستهلكي الخدمات العامة زبائن واعيين، ويتم التعامل معهم وفق مفاهيم وقيم تجارية؛

حل مشاكل الانتظار على مستوى الوكالات التجارية بتقريبها من المستهلكين؛ اعتماد الدقة في قراءة العدادات وحسن الاستماع للزبائن، وكذا تقليص مدة الربط بالشبكات؛

مشاكل تسيير الخدمات العامة تتمحور حول:

العيوب التنظيمية للنظام البيروقراطي ؛

التراجع التدريجي لفعالية القيم المعمول بها منذ القدم على مستوى تسيير الخدمات العامة من مساواة المجانية، الاستمرارية.

2) **دراسة شافية تومي (2017-2018) (مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة سعيدة) بعنوان: أثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة نموذجا** هدف هذا البحث إلى دراسة فلسفة التسيير العمومي الجديد، انطلاقا من المراحل التي مر بها، وتطوراته التاريخية، إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها كيف اثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر ؟ إستخلص نتائجه في:

ضرورة تطبيق مبادئ وخصائص التسيير العمومي الجديد داخل مؤسساتنا العمومية لتفعيلها؛ إعطاء للمؤسسات العمومية نوع من الاستقلالية الحقيقية في أداء وظائفها ؛

تجسيد طابع المنافسة بين المؤسسات العمومية، وبينها وبين مؤسسات القطاع الخاص .

3) **دراسة لحبيب بلية، (2018) (مداخلة مقدمة في فعاليات الملتقى العلمي الدولي) بعنوان: التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام**

يحاول الباحث من خلال هذه الورقة إبراز كيف تساهم مبادئ التسيير العمومي الجديد في تحسين حكامة مؤسسات القطاع العام؟ وبالتالي تفعيل الدور التنموي لهذا القطاع في سبيل النهوض بالاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن:

تبني مبادئ الحكامة الجيدة يقدم ويهيأ الإطار العام والأرضية المساعدة على تفعيل تطبيق مبادئ التسيير العمومي الجديد؛

أن التسيير العمومي الجديد يهدف من خلال نموذج إعادة إختراع الحكومة إلى تجديد البناء التنظيمي للمنظمات الحكومية .

4) دراسة كريمة لعرابي، (2019) (مقال في مجلة مجلة آفاق العلمية بعنوان: تحسين أداء الخدمة العمومية في الجزائر وفق مقاربة التسيير العمومي الحديث

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الخدمة العمومية في الجزائر ومدى تحقيق الإدارة الجزائرية للرهان الحديث والقديم للتسيير العمومي، والمتمثل في ضمان خدمة نوعية من جهة، والتقليل في النفقات العمومية من جهة أخرى، حتى تستجيب للمطالب المتنامية للمواطنين، حيث عالج البحث إبراز ماهي الآليات الكفيلة بضمان جودة الخدمة العمومية الجزائرية من ناحية، والاقتصاد في الإنفاق العمومي من ناحية أخرى؟ ومن النتائج الرئيسية لهذه الدراسة:

لتغيير الثقافة الإدارية التقليدية لدى المسيرين العموميين الجزائريين لابد من التركيز على مقاربة الجودة، بدءا من تحسين طرق استقبال المواطن إلى غاية تقديم الخدمات التي يطلبها وبالنوعية التي تليق بدافعي الضرائب، ولبلوغ ذلك لابد من الاستعانة بمجموعة من الآليات كاللامركزية، تحديث طرق ووسائل العمل، الشراكة بين القطاع العام والخاص... إلخ.

لترشيد الإنفاق العمومي لابد من تفعيل مدخل الرقابة والمحاسبة وتجسيد الموازنة المفتوحة لضمان شفافية توزيع المخصصات المالية وتسييرها.

-الدراسات بالدول العربية

1. **دراسة عصام محمد البيحصي، سعيد فتحي مقداد، بعنوان أثر مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية على تحسين الأداء المالي**، دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة بسوق فلسطين للأوراق المالية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، يونيو 2013، المجلد 21، العدد 02 ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مشاركة المحاسبين في مراحل تطوير نظم المعلومات المحاسبية في

شركات المساهمة العامة المدرجة بسوق فلسطين، ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن استخدام نظم المعلومات المحاسبية المعتمدة على الحاسوب يؤثر على الأداء المالي للشركات، وأن مشاركة المحاسبين في المراحل المختلفة لتطوير نظم المعلومات المحاسبية المعتمد على الحاسوب تؤثر على تحسين الأداء المالي للشركات، بالإضافة إلى وجود مشاركة للمحاسبين في المراحل المختلفة مجتمعة لتطوير نظم المعلومات المحاسبية المحسوبة، وذلك على الرغم من وجود معوقات تحد من مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية المحسوبة، قلة الخبرة العملية، وعدم إدراك القائمين لى إدارة الشركات بأهمية مشاركة المحاسبين في تطوير نظم المعلومات المحاسبية المعتمدة على الحاسوب.

2. **دراسة بورنيسة مريم خنفري خيضر بعنوان فعاليات المؤشرات الجديدة للأداء المالي في تحديد الملاءة المالية للمؤسسات الصناعية** دراسة حالة المؤسسات الصناعية الأردنية "، مجلة المستقبل الاقتصادي، 2018. المجلد 10، العدد 06، هدفت هذه الدراسة تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصناعية ودراسة الملاءة المالية للمؤسسات محل الدراسة بناءا على المؤشرات التقليدية للأداء المالي وذلك طيلة ثلاث سنوات (2015.2016.2017) ، وكذلك من خلال دراسة مدى مساهمة المؤشرات الجديدة (النماذج الجديدة للتنبؤ بالفشل المالي) ودورها في تحديد الملاءة المالية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، نتائج الدراسة تبين انها لعبت دورا مهما في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات.

3. **دراسة مشعل جهز المطيري بعنوان تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، دراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010-2011**. هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك مؤسسة البترول الكويتية للآليات و الأساليب المناسبة في أدائها المالي التي تؤلها للقيام بواجبها ، إضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون امتلاك تلك الآليات، وذلك بدراسة مقومات ومعايير الأداء المال ي الجيد

والتعرف على مدى توفرها في المؤسسة، وذلك من وجهة نظر المديرين والمحاسبين في المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها : وجود علاقة بين المؤهلات والخبرات الفنية التي يمتلكها الكادر المالي والمحاسبي العامل في المؤسسة وبين الأداء المالي، كما أن هناك علاقة بين المتغيرات التي تطرأ على معايير الأداء الأداء المالي في المؤسسة إضافة إلى وجود علاقة بين التحديث والتطوير التكنولوجي وبين الأداء المالي في مؤسسة البترول الكويتية.

4. **كتاب ل : دونالد ،كيتل، بعنوان " ثورة الإدارة العامة العالمية : تقرير حول تحول الحكم "، ترجمة: محمد شريف الطرح، الرياض، مكتبة العبيكان 2003** . تناول الكتاب استراتيجيات الحركة العالمية لإصلاح الإدارة العامة للتغلب على مشكلات الحكم والإدارة، والتي أصبحت مختزلة في "مطالبة المواطنين المتزايدة بخدمات أكثر وبتكاليف أقل مما يفرض تجسيد حكومات صغيرة وأكثر فعالية في ظل تراجع ثقة المواطنين بحكوماتهم، ويوضح المؤلف أن استراتيجية التسيير العمومي الجديد تعد من أهم المداخل المعتمدة لتحديث إدارة القطاع العمومي من طرف دول التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE مستدلا بأمثلة من نيوزيلندا وأمريكا وبريطانيا وكندا في اعتمادها لمنطق النتائج، وتخفيض الإنفاق العمومي واللامركزية ومقاربة الزبون.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية:

كتاب ل Sylvie trosa بعنوان "La réforme de l'Etat un nouveau management,l'Haramattan,France,Paris, 2008.

يركز هذ الكتاب في موضوع اصلاح الدولة على متغير التسيير العمومي الجديد، بافكاره وركائزه وأبعاده، حيث تم تشخيص في البداية أسباب ضرورة تحديث الخدمة العمومية، ثم قدم مداخل لتحديث التسيير العمومي وتثمينه لاستعادة ثقة المواطنين مركزا على مسألة القيم، وتوصلت الكاتبة في النهاية إلى أن التغيير مهما كان شكله . وعمقه لابد وأن يكيف مع قيم الخدمة العمومية الفرنسية حتى يكون فعالا.

كتاب ل Owen E. Hughes بعنوان"New public management and administration" The Macmillan press Ltd,London, 1994.

يدرس المؤلف أهمية المقاربة التسييرية في تفعيل إدارة القطاع العمومي، حيث عرض النموذج التقليدي للإدارة مبرزا أهم مشكلاته ، وفي المقابل عرض مقاربة التسيير العمومي الجديد بأسسها النظرية والانتقادات الموجهة لها . كما قدم عرض حال عن دور الحكومة وأهمية القطاع العمومي في فشل السوق، واهمية التسيير الاستراتيجي للعناصر الداخلية والخارجية للحكومة وفق مرتكزات التسيير العمومي الجديد.

دراسة ل Stefania Moresi–izzo بعنوان "Nouvelle Gestion Publique et Concurrence Dans Le Système Sanitaire suisse: réseaux denégociation et planification dans un environnement en mutation

تناولت هذه الدراسة تحليل و مناقشة أهمية تطبيق التسيير العمومي الجديد في سويسرا على أحد أهم القطاعات العمومية وهو قطاع الصحة ، حيث خضع هذا الأخير لعدة تعديلات على مدى بهدف الوصول إلى تقديم أفضل خدمة للمواطنين (زبائن هذا القطاع)، 1960السنوات السابقة منذ وذلك من خلال تطرقها إلى الجانب النظري والتطبيقي للقانون الفيدرالي المتعلق بالتأمين الصحي أو ما ، والذي بدأ العمل به في تسعينات القرن الماضي، حيث قدم هذا الأخير تغييرا جذريا la lamalيعرف بـ في تسيير وإدارة السياسات العمومية للصحة في سويسرا ، و المستمدة من مبادؤه من التوجه الجديد الذي عرفته بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية آنذاك والمقتل في التسيير العمومي الجديد كانت إشكالية البحث تتمحور حول الآثار المترتبة على اعتماد المنافسة والتسيير العمومي الجديد على استقرار الإدارة الحكومية في قطاع الصحة، و من بين أبرز النتائج المتوصل إليها هي أه مية شبكات التفاوض داخل القطاع التسيير العمومي الجديد والمنافسة بين القطاعين العام والخاص في رسم المعا لم بسويسرا . الجديدة لإرساء حوكمة جديدة وفعالة فيما يتعلق بنظام الصحة

المطلب الثالث : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال عرض والتعقيب على الدراسات والأبحاث السابقة نلاحظ أنه يوجد اختلاف في طريقة معالجة كل دراسة ونتائجها، ونلاحظ أيضا أن الكثير من الدراسات السابقة قد ركزت على التسيير العمومي الجديد والأداء المالي كمواضيع مستقلة، أي يمكننا القول إن كل دراسة من الدراسات السابقة تميز بخاصية معينة حيث كل واحدة منها تناولت الموضوع من زاوية أو أكثر، في حين تم وضع إشكالية دراستنا والتي تهدف إلى معرفة دور مبادئ التسيير العمومي الجديد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة .

أولا : مناقشة الدراسات السابقة

1) إعتمدت هذه الدراسات بعرض الأسس والمفاهيم للتسيير العمومي الجديد في القطاع العام؛

2) إعتمدت هذه الدراسات على مزيج بين المنهج الوصفي من أجل الإلمام بمختلف الأدبيات المتعلقة بهذا الموضوع، والمنهج التحليلي من خلال جمع المعلومات ودراسة مدى التأثير بين مختلف المتغيرات والمنهج المقارن والمنهج التاريخي لضبط التسلسل الزمني المتعلق بهذا الموضوع.

3) تقيّم هذه الدراسات تأثير الإدارة العامة الجديدة على مختلف البلدان ومحاولة معرفة مدى تأثيرها في تطور الأنظمة؛

4) محاولة معرفة تأثير مختلف إصلاحات التسيير العمومي في تحسين أداء الإدارة العامة عرض وتحليل مختلف أبعاد أداء القطاع العام، ودراسة العلاقات التي تربط بينها ؛

5) التركيز على اعتبار أن المواطن يكتسي صفة الزبون وأن الإدارة العامة مطالبة بإرضاءه، من خلال تقديم أفضل الخدمات له.

ثانيا مايميز الدراسة الحالية

1) مايميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة هو الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث نحاول حصر أهم أبعاد التسيير العمومي الجديد التي تؤثر على تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

2) تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزماني والمكاني للدراسة؛ تحاول هذه الدراسة ربط التسيير العمومي الجديد بإدارة المؤسسة محل الدراسة وتطبيقه وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة التي ربطت التسيير العمومي مع متغيرات أخرى؛

3) قدمت هذه الدراسة أبعادا متكاملة، إرتبطت بالتسيير العمومي الجديد بمفهومه الحديث؛ تبنت هذه الدراسة ستة أبعاد للتسيير العمومي الجديد متمثلة في البعد الحركي، التشاركي، الإستراتيجي، الأخلاقي، اللامركزية والبعد الكيفي، وأبعاد أداء الإدارة المتمثلة في بعد النمو والتعلم، العمليات الداخلية وبعد الزبائن؛

خلاصة:

تضمنت دراسة هذا الفصل الخاص بمدخل مفاهيمي حول مبادئ التسيير العمومي الجديد والأداء المالي، تطرقنا فيه لمفهوم التسيير العمومي الجديد بوادر ،ظهوره مضامينه، أهم نماذجه وتم التركيز على مبادئه، كذلك تطرقنا لمفهوم الأداء المالي، خصائصه العوامل المؤثرة عيه، كذلك عملية التقييم المالي أهميتها، خطوات تنفيذها، والمؤشرات المالية الجديدة لتقيم الأداء المالي في المؤسسة . أيضا تناولنا في هذا لفصل أهم الدراسات العربية المحلية وكذلك الأجنبية السابقة والتي تناولت موضوع التسيير العمومي الجديد والأداء المالي للمؤسس

الفصل الثاني

دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

الفلاحة والتنمية الريفية BDR لولاية البيض

الفصل الثاني دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض

تمهيد :

بعد عرض الجانب النظري من الدراسة في الفصل الأول والذي تمحور حول التعرف على أهم مفاهيم مبادئ التسيير العمومي الحديث وكذلك الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وللربط بين المتغيرين خصصنا هذا الفصل للدراسة الميدانية والتي محلها وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض وللإلمام أكثر بالدراسة الميدانية تم تقسيم الفصل كالآتي:

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

المبحث الثاني : أدوات الدراسة

المبحث الثالث : نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

1-نشأة البنك، تعريفه وتطوره: نظرا لأهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تمويل النشاط الاقتصادي ،سنتطرق إلى أهم العوامل التي أدت إلى إنشائه ومراحل تطوره.

أ-نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية[1]:

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث نشر القرار في الجريدة رقم 11 في 16 مارس 1982، وحدّد قانونه الأساسي، وقد ظهر هذا البنك في تلك الفترة لأسباب منها:

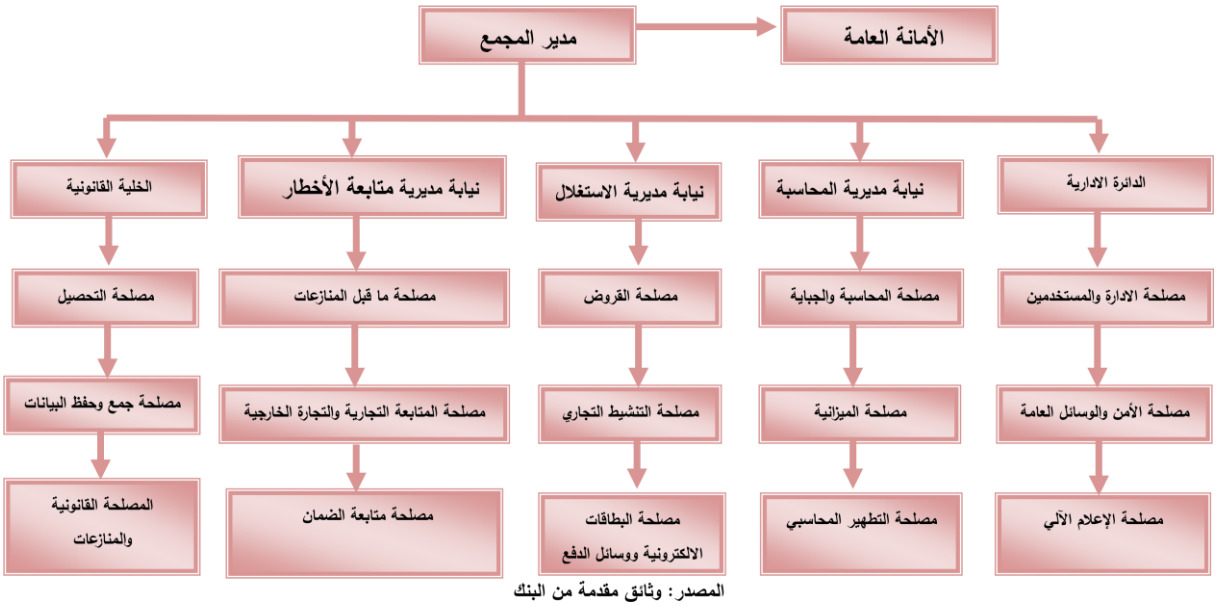
- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي، وتربيته وزيادة مردوديته، وبالتالي تحقيق الأمن الغذائي للبلاد، ورفع مستوى معيشة مكان الأرياف.
- دعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية وتمويل المؤسسات الفلاحية، واحتياجات القطاع الفلاحي من بناء السدود وحفر الآبار، واستصلاح الأراضي، إضافة إلى قطاع الصيد البحري والغابات.

ب-التعريف بالبنك: بنك الفلاحة والتنمية الريفية" BADR" هو هيئة تنتمي إلى القطاع العمومي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال في التسيير، يرمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، وبما أن البنك أصبح تجاريا بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 الذي ألغي من خلاله نظام التخصص، أصبح يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، كما يعتبر البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الج ازئر، فهو يحتوي على أكثر من 300 وكالة ،و 31 مجموعة جهوية محلية.

ويقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوظيفيتين أساسيتان:

- بنك التنمية الذي ينفذ مخططات وب ارمج الفلاحة؛
- بنك إيداع وتوزيع الاعتمادات.

الشكل : الهيكل التنظيمي للبنك BADR



المصدر: وثائق مقدمة من البنك

جـ-مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية: مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بمراحل أساسية وهي:

المرحلة الأولى (1982-1990): خلال هذه المرحلة انصب اهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

المرحلة الثانية (1991-1999): تمكن البنك خلال هذه المرحلة من توسيع نشاطه، ليشمل قطاعات أخرى من الاقتصاد الوطني، كما شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي حيث في:

- **في سنة 1991:** تم الانخراط في "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛

- **في سنة 1992**: تم وضع نظام" SYBU" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى بـ"TELETRAIMENT"، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية.
- **في سنة 1993**: إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية؛
- **في سنة 1994**: ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة السحب بدر؛
- **في سنة 1996**: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛
- **في سنة 1998**: بدء العمل ببطاقة السحب بين البنوك "CIB".

المرحلة الثالثة (2000-2004): تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي، وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومختلف القطاعات الاقتصادية، وتم تحقيق نتائج هامة نوردها فيما يلي:

- **في سنة 2000**: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك لاعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي.
- **في سنة 2001**: قيام البنك بالتطهير المالي والمحاسبي، والعمل على تقليص مدة العمليات المصرفية تجاه الزبائن، وكذلك حقق مفهوم البنك المجالس مع الخدمات المصرفية.
- **في سنة 2004**: تميزت بإدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية، وتتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، وهو يعتبر انجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما تم العمل على تعميم استخدام الشبابيك الآلية للأوارق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع.

المرحلة الرابعة (2005 م إلى يومنا هذا: خلال هذه المرحلة تم إعادة تخصيص البنك في الميدان الفلاحي ،وتمويل مختلف النشاطات والمجالات المتعلقة به.

من خلال عرض مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية، نستطيع أن نقدمه في نقاط رئيسية هي:

- يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية؛
- استعماله لنظام" SWIFT"منذ سنة 1991؛
- استعماله لنظام الإعلام الآلي في مختلف عمليات التجارة الخارجية؛
- هو بنك شامل وعالمي يمول مختلف القطاعات الاقتصادية؛
- أول بنك جزائري يطبق مفهوم البنك المجالس مع خدمات مشخصة؛
- ترتيب الفروض الوثائقية في مدة 24 ساعة.

المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1-مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية: وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بالمهام التالية:

- معالجة البيانات التي يقوم بها أي بنك تجاري(**قرض، صرف وخزينة)**
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا؛
- المشاركة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية، والعمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تط وير المنتجات والخدمات المقدمة؛
- الاستفادة من التطوارت العالمية في مجال العمل المصرفي؛

- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2-أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تتمحور أهداف البنك في النقاط الرئيسة التالية:

- مساهمة البنك في سياسة التنمية وتحديد القطاع الفلاحي بإدخال التحسينات عليه والاستثمار في النشاط الأكثر مرد ودية؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- توفير رؤوس الأموال للقطاع الفلاحي بهدف الاكتفاء الذاتي فيما يخص المواد الغذائية الإستراتيجية كمادة الحليب، الحبوب ومشتقاتها.

المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتجلى الخدمات التي يقدمها البنك في: [1]

- **حسابات إيداع لأجل:** هو حساب غير مقيد بسندات بنكية، وموجه لأشخاص طبيعيين ومعنويين؛
- **حساب الأموال بالعملة الصعبة:** يوضع تحت تصرف العميل في كل وقت بنسبة فائدة حسب الشروط العامة للبنك ويسدده البنك المركزي؛
- **حساب الأموال بالعملة المحلية)الدينار:**(يقدر المبلغ بـ: 10.000.000 دج على الأقل بمعدل فائدة ثابتة تدفع في أخر المدة الزمنية المحدد من طرف البنك.
- **سندات الصندوق:** هو إيداع بأجل موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين والمبلغ الأدنى يحدد حسب القيمة السوقية للسند وبفائدة متغيرة.

- **بطاقة بدر**: هذه البطاقة تسمح بالسحب نقدً ا عن طريق موزعات أوتوماتيكية متوفرة لدى الوكالات الجزائرية ،ومن ف وائد هذه البطاقات نذكر:

- تسهيل عملية السحب والتي تسمح لصاحبها السحب 24 سا/24 سا وحتى في الأعياد وأيام العطل؛

- تجنب الانتظار عند الشباك.

- **دفتر التوفير لبنك بدر**: في إطار تشجيع التوفير والادخار يقوم البنك بفتح دفاتر الأشخاص تسجل فيها مختلف عمليات الإيداع والسحب

- **تمويل الاستثماارت**: ويظهر من خلال:

* تمويل قطاع الصيد: يمول قطاع الصيد البحري وتربية الأسماك على شكل قروض متوسطة الأجل) 07 سنوات، بفائدة سنوية تقدر بـ: 5.6 %(

* تمويل قطاع الصحة مثل فتح عيادة طبية وصيدليات وذلك بشكل قروض لمدة 05 سنوات بمعدل فائدة سنوية تقدر بـ 03.5 % وذلك في المناطق الريفية

* تمويل المشاريع الاستثمارية والمتمثلة في التجارة وسيا ارت الإسعاف والصناعات الصغيرة، وهذا تمويل يكون في شكل قروض لمدة 03 سنوات.

* تمويل مشاريع التنمية الريفية مثل تمويل قطاع النقل، وتدعيم مشروع تربية الحيوانات والمشا ريع الزارعية.

المبحث الثاني: أدوات الدراسة

يتناول هذا المبحث منهجية الدراسة، موضحاً به مجتمع الدراسة وطريقة إختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبعت للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الجانب التطبيقي، وكأي دراسة تتحدد أدواتها على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع، وكذا المنهج أو المناهج المستخدمة، فقد يعتمد الباحث على أكثر من أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، وذلك من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة، وهذا ما تم العمل به من خلال دراستنا، فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1-**المصادر الثانوية**: إتجهت الباحثتين في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع باللغة العربية وباللغة الأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، إلى جانب الإستعانة بالشبكة العنكبوتية وما تحتويه من مراجع تتعلق بموضوع الدراسة، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذا أخذ تصور عام عن أخر ما كتب حول موضوع الدراسة.

2-المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، وكون الدراسة تمت على أساس الحصر الشامل، لجأت الباحثتين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستمارة كأداة رئيسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الإستمارة على مجتمعي الدراسة، باللغتين العربية والفرنسية (الملحقين رقم 1 و2 على الترتيب) نظراً لخصوصية مفردات المجتمعين، وكونهن يتعاملن باللغة الفرنسية أكثر منها بالعربية، كما تضمنت الإستمارة بشكلها

النهائي وبعد إجراء التعديلات على شكلها الأولي 28عبارة، ناهيك عن البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، المستوى التعليمي، المؤهل العلمي ، الدرجة الوظيفية

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 28 عبارة وزعت على المحاور الاثنين للدراسة، والمتمثلة في متغيرات الدراسة وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

- **المحور الأول**: ابعاد مبادئ التسيير العمومي الحديث
- **المحور الثاني**: الأداء المالي

2-الملاحظة: تعتبر الملاحظة تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادةً في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات ، مواقف وسلوكيات الأفراد، ولقد اعتمدت الباحثتين أيضاً على الملاحظة كأداة مهمة من أدوات جمع البيانات في كلتا المؤسستين بغية تغطية القصور أو النقص الممكن حصوله في إجابات المبحوثات على أسئلة الإستمارة والمقابلة.

1- **وثائق المؤسسة**: تعتبر وثائق المؤسسة من الأدوات المهمة التي تتيح للباحث إمكانية الحصول على المعلومات التي تخدم الدراسة، ولقد قامت الباحثتين بالإطلاع على وثائق المؤسستين محل الدراسة، في حدود ما يسمح به قانون المؤسستين.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمعي الدراسة، وكذا مبررات اختيارهما، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية المختارة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: للإيفاء بالجانب التطبيقي لهذه الدراسة، وتحقيق أهدافها ومساعيها، كان لابد من اختيار مجتمع للدراسة يتفق ويتطابق مع ما تسعى إليه هذه الدراسة، وبعد البحث والأخذ برأي المختصين والباحثين في المجال، تمّ الإستقرار على اعتماد على معطيات وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

وعلى اعتبار أنّ مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي تدرسها الباحثتين، وبذلك فإنّ مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإنّ مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض

ثانياً: مبررات إختيار مجتمع الدراسة: تم اختيار وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض لتطبيق الدراسة ميدانياً نظرا للأسباب التالية:

- ✓ يعتبر مجال البحث العلمي من أكثر المجالات إستقطاباً للنساء و الرجال، وبالتالي إمكانية القيام بدراسة ميدانية ذات قيمة؛
- ✓ إنتماء الباحثتين لهذه المؤسسة وسهولة التعمق في تفاصيل كثيرة من مستلزمات إنجاز الجانب الميداني للدراسة؛

ثـالثاً: عينـة الدراسـة:

تم استخدام طريقة الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها **40**، حيث تم توزيع **40** إستمارة على موظفي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض

رابعـاً: الوصف الإحصـائي لعينة الدراسـة: فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

2-السـن:

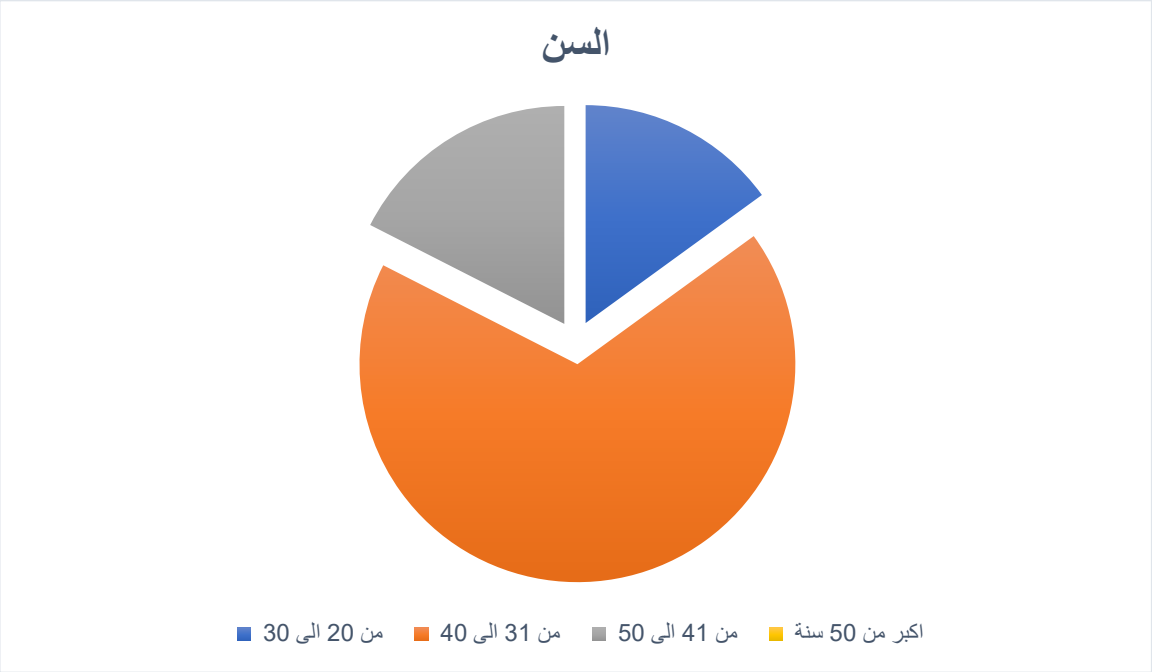
الجدول رقم(2-1): توزيع مفردات الدراسـة حسب السـن.

السن	التكرار	النسبة%
من 20 الى 30	6	15
من 31 الى 40	27	67.5
من 41 الى 50	7	17.5
اكبر من 50 سنة	0	0
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم(2-1):التمثيل البيـاني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن.



المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(18).

من خلال الشكل نلاحظ أنّ النسبة الأكبر من موظفي يتراوح أعمارهم **من من 31-40** أي ما يعادل 67.5%.

2 – الجنس:

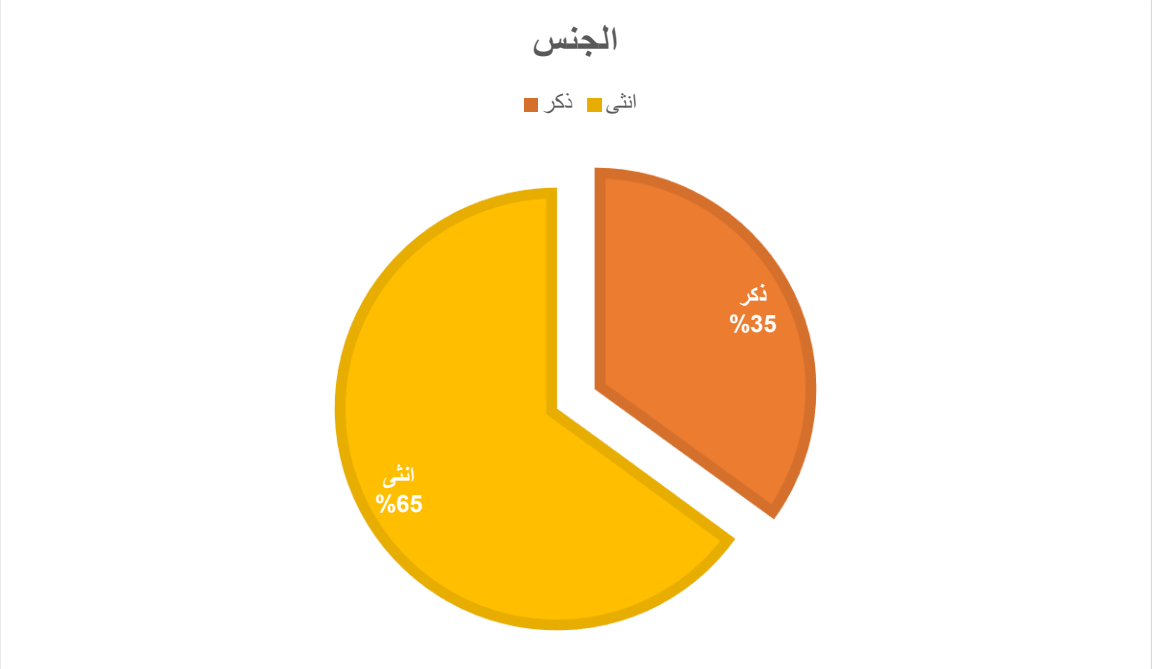
الجدول رقم(2-2): توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة %
ذكر	14	35
انثى	26	65
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على مستخرجات برنامج **Spss**.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس.

الشكل رقم(2-2): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:



المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(19).

من خلال الشكل يتضح أنّ أكبر نسبة كانت اناث حيث بلغ نسبته 65%، بينما ذكور يليها بعد ذلك نسبة 35%.

3 المستوى التعليمي:

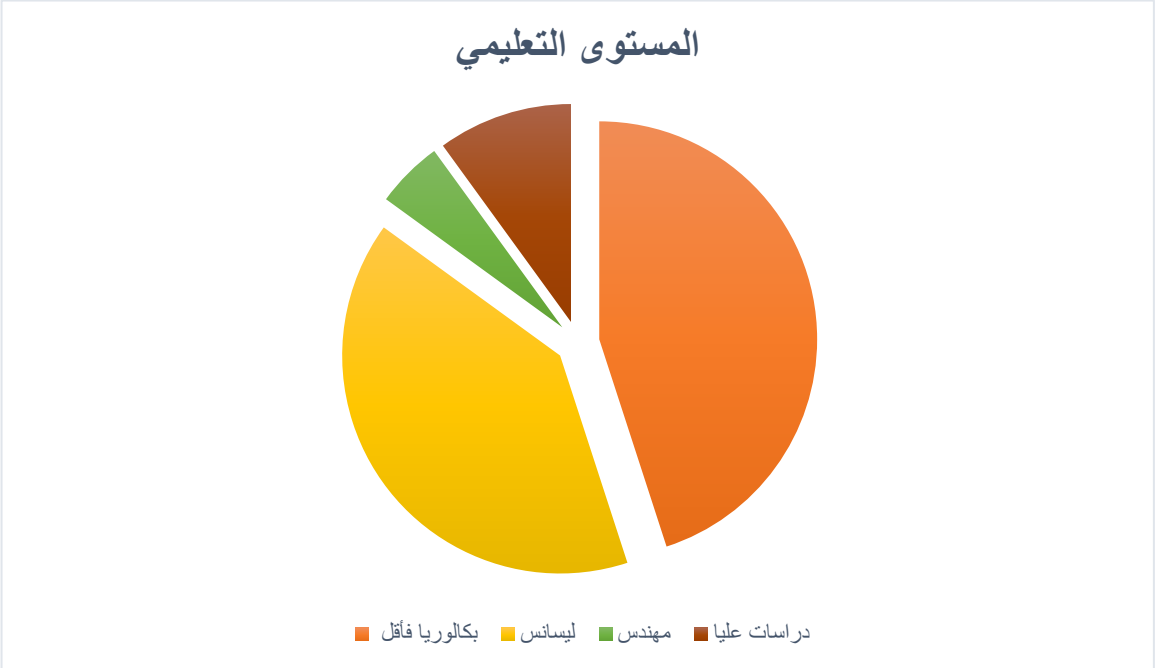
الجدول رقم(2-3): توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
دراسات متخصصة	4	10
جامعي	12	30
دراسات عليا	6	15
أخرى..	18	45
المجموع	**40**	**100**

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المستوى التعليمي.

الشكل رقم(2-3): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الباحثتين بالاعتماد على برنامج Exel بناءا على معطيات الجدول رقم(20).

من خلال الشكل يتضح أنّ الغالبية العظمى موظفي مستوى اخر، حيث قدر نسبته بـ: 45%

4 – وظيفة :

الجدول رقم(2–4): توزيع مفردات الدراسة حسب الوظيفة

الشهادات المتحصل عليها	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	4	10
اطار	13	32.5
عون تحكم	2	5
اطار مسير	11	27.5
اخرى	10	25
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الشهادات المتحصل عليها.

الشكل رقم(2-4): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الوظيفة

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(21).

4 – مدة الخبرة المهنية :

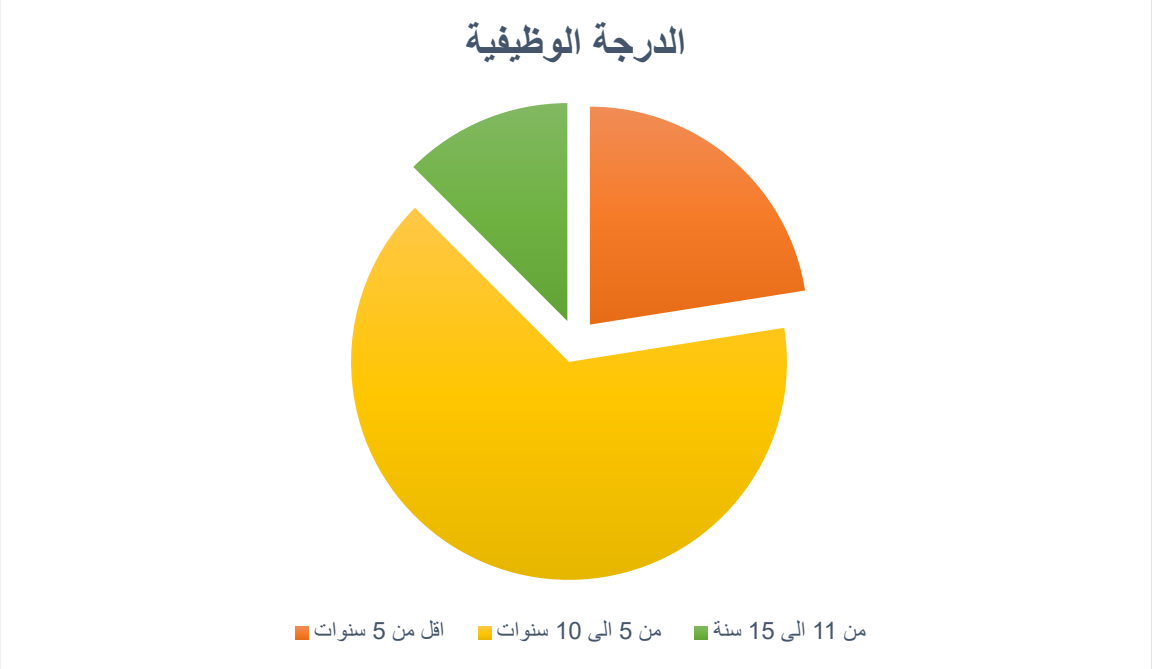
الجدول رقم(2-5): توزيع مفردات الدراسة حسب مدة الخبرة المهنية

	التكرار	النسبة %
اقل من 5 سنوات	9	22.5
من 5 الى 10 سنوات	26	65
من 11 الى 15 سنة	5	12.5
المجموع	40	100

المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على مستخرجات برنامج **spss**.

وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الخبرة المهنية

الشكل رقم(2-5): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب مدة الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثتين بالإعتماد على برنامج Exel بناءً على معطيات الجدول رقم(21).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 25.V)، كما استعانت الطالبين بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- **مقاييس الإحصاء الوصفي**: وذلك لوصف مجتمعي الدراسة وإظهار خصائصهما، بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

- **إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)**: لاختبار ثبات الإستمارة.
- **معامل الإرتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient)**: ويستخدم لقياس درجة الإرتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الإتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات
- **معامل الانحدار البسيط**

المبحث الثالث : النتائج و اختبار الفرضيات

المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة.

يهتم هذا المطلب بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الإتساق الداخلي والصدق البنائي كشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الإستمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

– صـدق أداة الـدراسـة.

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الإستمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، ولاختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة اعتمدت الطالبين على قسم منها هي:

1- صـدق المقيـاس.

2-1 الإتسـاق الـداخلي:

يقصد بالإتساق الداخلي مدى إتساق كل عبارة من عبارات الإستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للإستمارة من خلال حساب معاملات الإرتباط بين كل عبارة من عبارات الإستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم(2-6) : معامل الإرتبـاط بين كل عبـارة من عبـارات محـور ابعاد مبادئ التسيير العمومي والدرجـة الكلية للمحـور.

رقم العبارة	العبـــــارات	معامل الإرتباط	Sig
	نظرية الاختيار العمومي		
1	تتوفر في مؤسستكم معايير دقيقة وموضوعية لتحديد متطلبات التوظيف الترقيات، التدرج الوظيفي.	0.387	0.000
2	تعتمد البنك على ابرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم بما يسمح بتحقيق أفضل أداء.	0.887	0.000
3	يسمح تقييم أداء العاملين في مؤسستكم بالكشف على مختلف الاخطاء التي تشوب أداء العاملين.	0.598	0.000
4	تركز البنك على تخفيض تكاليف من أجل تقديم خدمة عامة بأقل تكلفة.	0.720	0.000
	نظرية تكاليف المعاملة		
5	تعمل مؤسستكم على تغيير طريقة التوظيف من التوظيف الدائم الى التوظيف التعاقدي.	0.362	0.000
6	تعمل البنك على محاولة تطبيق أساليب ادارة القطاع الخاص داخل القطاع العام.	0.752	0.000
7	تلجأ مؤسستكم الى تقليص تكاليف عقد الصفقات وابرامها.	0.467	0.000
8	تعتمد البنك على ادخال مبدأ التنافس بين المصالح الادارية.	0.853	0.000
	نظرية الوكالة		
9	تعتمد مؤسستكم على صلاحيات المسير التي تمنح له والتي تسهل لكم اتخاذ القرارات وتنفيذها في أقل وقت وجهد.	0.621	0.000
10	تقوم البنك بالاهتمام بالزبون ومحاولة إعطاءه الفرصة للمساهمة في تحديد نوعية الخدمات المقدمة له.	0.648	0.000

11	تعتمد مؤسستكم على تطبيق السياسة الاقتصادية للدولة وذلك من خلال تحقيق الاهداف المسطرة.	0.330	0.000
12	تعتمد مؤسستكم القضاء على سيطرة الموظفين الساميين على مقاليد السلطة واعتمادهم التسيير البيروقراطي وتطوير ثقافة التسيير لدى موظفي الادارة.	0.334	0.000
	النظرية التسييرية		
13	في البنك يتم استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية بهيئات تسييريه شبكية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية أكثر.	0.646	0.000
14	أطلقت مؤسستكم رقم خاصا بزبائنها من اجل التبليغ على أي عطب او انقطاع لتدخل السريع من طرف الاعوان وذلك في إطار خدمة العملاء.	0.809	0.000
15	في مؤسستكم تقيم الكفاءات على النتائج بدلا من الاهتمام بالموارد أي ما يعرف بالرقابة القبلية.	0.641	0.000
16	يتم الاعتماد في مؤسستكم على أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة والتقنيات الحديثة سواء من ناحية تسهيل العمليات الوظيفية أو من ناحية خدمة الزبائن .	0.648	0.000

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V 25**.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور" **ابعاد مبادئ التسيير العمومي** " والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم(2–7): معـامل الإرتباط بين كل عبـارة من عبـارات محور"الأداء المالي" والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبـــــارات	معامل الإرتباط	Sig
1	تعتمد البنك على ضرورة الافصاح الكافي عن المعلومات المالية الصادقة والمعبرة عن الوضع المالي للبنك.	0.560	0.000
2	تقوم مؤسستكم باستخدام نظام الرقابة المالية للحصول على نتائج مالية أكثر وضوحا.	0.448	0.000
3	الاعتماد على المحاسبة التحليلية من أجل مقارنة مابين النتائج والتوقعات	0.393	0.000
4	يساهم تقييم الاداء المالي بشكل سليم في معرفة الاحتياجات المالية للبنك.	0.328	0.000

5	تهتم البنك بالمراجعة الداخلية المالية قصد توجيه رؤوس الأموال للاستثمارات الناجحة والمجدية أكثر .	0.447	0.000
6	الاعتماد على الطرق الحديثة وتكنولوجيا ت المعلومات في حساب النسب المالية وتحديد الخطط والاستراتيجيات في البنك يساعد على الرفع منها وتحسينها.	0.596	0.000
7	يتم في البنك اعداد المعلومات والقوائم المالية بصدق ووفق القوانين المحددة والتشريعات ذات الصلة.	0.412	0.000
8	يتم تقييم اداء الموظفين بشكل دوري.	0.361	0.000
9	تلتزم البنك باستخدام نظام المعلومات والبيانات المالي بهدف تحسين عملية التحليل المالي الكمي.	0.376	0.000
10	تتوفر البنك على مديرية عامة تتابع مراجعة القوائم المالية مما يساعدها في تقييم الوضعية المالية البنك ككل.	0.371	0.000
11	للبنك هامش امان يحقق توازنها المالي.	0.453	0.000
12	قبل أن تنشر القوائم المالية للبنك تخضع لفحص دقيق من قبل المدققين الداخليين والخارجيين المختصين لهذه العملية.	0.830	0.000

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V :21**.

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الإرتباط بين كل عبارة من عبارات محور "**الأداء المالي**" والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

2-2 الصدق البنـائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستمارة..

الجدول رقم(2–8): معامل الإرتباط بين درجة كل محور من محاور الإستمارة والدرجة الكلية للإستمارة.

رقم المحور	المحـــور	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	الذكاء العاطفي	0.931	0.000
2	الأداء المالي	0.472	0.002

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V :25**.

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الإرتباط في جميع محاور الإستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (α=0.05)، وبذلك تعتبر جميع محاور الإستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثـاني: ثبـات أداة الدراسـة.

ويقصد بالثبات الإتساق أو الرسوخ والإستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى إتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الإتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة لابد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ.

تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شـــيوعاً إذ تمتاز بتنســـيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الإرتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت

معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما مبينة في الجداول التالية بالنسبة لكل دراسة حالة على حدى .

الجدول رقم(2-9): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	**الذكاء العاطفي**	16	0.915	0.956
2	**الأداء المالي**	12	0.924	0.961
	جميع محاور الإستمارة.	**28**	**0.956**	**0.977**

الصدق= الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V :25**.

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوحت بين(0.915-0.956)،

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة، حيث تراوح بين(0.956-0.977).

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: إختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال إستخدام الإختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محاور الدراسة الثلاث، بإعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والإنحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج إختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة، وكذا تحليل ما أسفرت عنه المقابلات من إجابات.

1- عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سيتم تحليل لمتغيرات الدراسة لموظفي مؤسسة الضمان الاجتماعي- البيض وحسب إجابات مفردات المجتمعين، حيث تمّ استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري (على مقياس ليكرت) ،

الجدول رقم (2-10): المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري عبارات محور" الذكاء العاطفي".

رقم العبارة	العبـــارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نظرية الاختيار العمومي		
1	تتوفر في مؤسستكم معايير دقيقة وموضوعية لتحديد متطلبات التوظيف الترقيات، التدرج الوظيفي.	1.350	0.48
2	تعتمد البنك على ابرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم بما يسمح بتحقيق أفضل أداء.	3.400	1.20

3	يسمح تقييم أداء العاملين في مؤسستكم بالكشف على مختلف الاخطاء التي تشوب أداء العاملين.	2.075	1.16
4	تركز البنك على تخفيض تكاليف من أجل تقديم خدمة عامة بأقل تكلفة.	2.675	1.02
	نظرية تكاليف المعاملة		
5	تعمل مؤسستكم على تغيير طريقة التوظيف من التوظيف الدائم الى التوظيف التعاقدي.	2.975	0.89
6	تعمل البنك على محاولة تطبيق أساليب ادارة القطاع الخاص داخل القطاع العام.	2.900	1.37
7	تلجأ مؤسستكم الى تقليص تكاليف عقد الصفقات وابرامها.	2.450	1.22
8	تعتمد البنك على ادخال مبدأ التنافس بين المصالح الادارية.	3.125	1.10
	نظرية الوكالة		
9	تعتمد مؤسستكم على صلاحيات المسير التي تمنح له والتي تسهل لكم اتخاذ القرارات وتنفيذها في أقل وقت وجهد.	2.075	0.87
10	تقوم البنك بالاهتمام بالزبون ومحاولة إعطاءه الفرصة للمساهمة في تحديد نوعية الخدمات المقدمة له.	2.400	1.22
11	تعتمد مؤسستكم على تطبيق السياسة الاقتصادية للدولة وذلك من خلال تحقيق الاهداف المسطرة.	2.675	1.16
12	تعتمد مؤسستكم القضاء على سيطرة الموظفين الساميين على مقاليد السلطة واعتمادهم التسيير البيروقراطي وتطوير ثقافة التسيير لدى موظفي الادارة.	2.200	0.98
	النظرية التسييرية		
13	في البنك يتم استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية بهيئات تسييريه شبكية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية أكثر.	2.475	1.07

14	أطلقت مؤسستكم رقم خاصا بزبائنها من اجل التبليغ على أي عطب او انقطاع لتدخل السريع من طرف الاعوان وذلك في إطار خدمة العملاء.	2.200	1.15
15	في مؤسستكم تقيم الكفاءات على النتائج بدلا من الاهتمام بالموارد أي ما يعرف بالرقابة القبلية.	2.400	1.21
16	يتم الاعتماد في مؤسستكم على أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة والتقنيات الحديثة سواء من ناحية تسهيل العمليات الوظيفية أو من ناحية خدمة الزبائن .	2.075	1.17
	نتيجة المحور		

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V :21**.

الجدول رقم(2–11) : المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري على عبـارات محور" الأداء المالي ".

رقم العبارة	العبـــــارت	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
1	يساهم الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية والتشغيلية.	2.075	**1.07**
2	يساعد الأداء المالي في عملية التطوير والتغيير في أعمال المؤسسة.	2.475	**1.15**
3	يساهم الأداء المالي على رفع كفاءة أداء المؤسسة.	2.425	**1.21**
4	يساعد الأداء المالي في إكساب العاملين في المؤسسة مهارات جديدة في العمل لتحسين الأداء .	2.750	**1.17**
5	يساعد الأداء المالي في تطوير قدرات المؤسسة على التخطيط السليم لتحقيق الإنتاجية العالية .	2.700	**0.285**
6	يساعد الأداء المالي في تسهيل عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.	**2.775**	**0.973**

7	يساهم الأداء المالي في تطوير مستوى الأداء الإداري في المؤسسة	2.625	**0.925**
8	يساعد الأداء المالي على وضع أهداف واضحة قابلة للتنفيذ ضمن الزمن المحدد لها.	3.025	**1.29**
9	يساهم الأداء المالي في تحسين فاعلية العملية الإدارية تخطيط، تنظيم قيادة رقابة) والتي تتم في المؤسسة .	3.100	**0.841**
10	يساعد الأداء المالي في تخفيض التكاليف في المؤسسة .	2.550	**0.875**
11	يساهم الأداء المالي في تنمية وتطوير أفكار العاملين بالمؤسسة	2.900	**0.900**
12	يساهم الأداء المالي في مكافآت الأشخاص وزيادة رواتبهم	2.200	**1.042**
	نتيـــــجة المحور الأول.	2.950	**1.351**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج : **SPSS V25**.

المطلب الثالث : نتائج إختبـار العـلاقـة بين متغيـرات الـدراسـة.

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الإنحدار البسيط،

- ✓ **أولاً: الفرضيـة الفرعية الاولى:** تنص على **أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد (نظرية الاختيار العمومي) والأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(2-12): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

المتغيـــر	الأداء المالي					
نظرية الاختيار العمومي	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig
	0.037	0.036	1	0.006	0.00	0.972

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V :25**.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α=0.05**) بين المتغير المستقل المتمثل في بعد نظرية الاختيار العمومي والمتغير التابع المتمثل في **الأداء المالي** ، حيث بلغت T المحسوبة (**0.036**)، بقيمة احتمالية (**0.000**)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى ضعف العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته(**0.006**)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن عدم وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة(**0**)، أنّ نظرية الاختيار العمومي تفسر ما نسبته (**0%**) من التباين في الأداء المالي وبالتالي **فإنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بني نظرية الاختيار العمومي والأداء المالي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض.** ، وذلك عند مستوى دلالة (**α=0.05**).

✓ **الفرضية الفرعية الثانية** : تنص على **أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد (نظرية تكاليف المعاملة) والأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR**

لولاية البيض. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(2-13): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

المتغيـــر	الأداء المالي					
نظرية تكاليف المعاملة	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig
	0.894	5.625	1	0.674	0.454	0.000

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V :25**.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α=0.05**) بين المتغير المستقل المتمثل في **نظرية تكاليف المعاملة** والمتغير التابع المتمثل في **الأداء المالي** ، حيث بلغت T المحسوبة (**5.625**)، بقيمة احتمالية (**0.000**)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته(**0.674**)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن عدم وجود علاقة إرتباطية موجبة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة(**0.454**)، أنّ **نظرية تكاليف المعاملة** تفسر ما نسبته (**45.4%**) من التباين في الأداء المالي وبالتالي **فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بني نظرية تكاليف المعاملة والأداء المالي وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض** وذلك عند مستوى دلالة (**α=0.05**).

✓ **الفرضية الفرعية الثالثة** : تنص على **أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد (نظرية الوكالة) والأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(2-14): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

المتغيـــر	الأداء المالي					
نظرية الوكالة	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig
	0.352	1.137	1	0.181	0.033	0.263

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V :25**.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α=0.05**) بين المتغير المستقل المتمثل في **نظرية الوكالة** والمتغير التابع المتمثل في **الأداء المالي** ، حيث بلغت T المحسوبة (**1.137**)، بقيمة احتمالية (**0.263**)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى ضعف العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته(**0.181**)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن عدم وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة(**0.033**)، أنّ **نظرية الوكالة** تفسر ما نسبته (**3.3%**) من التباين في الأداء المالي وبالتالي **فإنه لا توجد**

علاقة ذات دلالة إحصائية بني نظرية الوكالة والأداء المالي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض. .، وذلك عند مستوى دلالة (**α=0.05**).

- ✓ **الفرضية الفرعية الرابعة** : تنص على **أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد (نظرية التسييرية) والأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(2–15): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

المتغيـــر	الأداء المالي					
نظرية التسييرية	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig
	0.701	1.986	1	0.307	0.094	0.06

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V :25**.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α=0.05**) بين المتغير المستقل المتمثل في **نظرية التسييرية** والمتغير التابع المتمثل في **الأداء المالي** ، حيث بلغت T المحسوبة (**1.986**)، بقيمة احتمالية (**0.000**)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته(**0.307**)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن عدم وجود علاقة إرتباطية

موجبة متوسطة بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة(**0.094**)، أنّ **نظرية التسييرية** تفسر ما نسبته (**9.4%**) من التباين في الأداء المالي وبالتالي **أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد (نظرية التسييرية) والأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض.** ، وذلك عند مستوى دلالة (**α=0.05**).

✓ **الفرضية الرئيسية** : تنص الفرضية على **أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد والأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض.**

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط ، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(2-16): نتائج تحليل الإنحدار البسيط

المتغيـــر	الأداء المالي					
ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	Sig
	0.213	0.731	1	0.118	0.014	0.469

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة α=0.05.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الإستمارة من خلال برنامج **SPSS V :25**.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (**α=0.05**) بين المتغير المستقل المتمثل في **ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد** والمتغير التابع المتمثل في **الأداء المالي** ، حيث بلغت T المحسوبة (**0.731**)، بقيمة احتمالية (**0.000**)، كما تشير قيمة معامل الإرتباط (R)

إلى ضعف العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته(**0.118**)، كما تكشف قيمة معامل الإرتباط عن عدم وجود علاقة إرتباطية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة(**0.014**)، أنّ **ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد** تفسر ما نسبته (**4.1%**) من التباين في الأداء المالي وبالتالي فإ**نه أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ابعاد مبادئ التسيير العمومي الجديد والأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض.**، وذلك عند مستوى دلالة (**α=0.05**).

خلاصة الفصل :

لقد تم التطرق من خلال الفصل التطبيقي إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث تم التطرق إلى دور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي للوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض ، إذ قمنا بدراسة إستبيانية، حيث تم إعداد وتصميم استمارة على عينة الدراسة المتمثلة في مجموعة الموظفين العاملين في هذه المؤسسة. وقد استهدفت هذه الدراسة لمعرفة الدور الفعال الذي يلعبه كل مبدأ من مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي.

كما تم استخدام برنا مج SPSS25 لعملية المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من الاستبيان لمعرفة مدى صدق وثبات أداة الدراسة، وكذا تحليل وتفسير إجابات أفراد العينة، كما تم أيضا استخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية.

وبعد عملية التحليل الإحصائي تبين لنا رفض الفرضية الرئيسية للدراسة، على أنه يوجد دور إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ للتسيير العمومي الحديث المتغير المستقل في تحسين الأداء المالي (المتغير التابع) لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية البيض

الخاتمة العامة

بعد تناول موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة وهذا ضمن فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، يجدر بنا أن نختم هذه الدراسة بالتأكيد على أن السعي الي تفعيل التسيير العمومي المنظمات أصبح أحد أولويات كل الدول المتقدمة منها والمتخلفة، فإذا كان التسيير في الاقتصادية واضح المعالم أو القواعد التي تحكمه فان للتسيير العمومي خصوصيات ترتبط بطبيعة المنظمات أو المرافق وما لها من مهام و أدوار مشتقة من مهام الدولة، إذ يستمد خصوصيته من ضرورة بلوغ أهداف ال منظمات العمومية في ظل ما لها من مهام ذات طبيعة اجتماعية واقتصادية وغيرها، في هذا السياق ظهر ما يعرف بالتسيير العمومي الحديث والذي يمثل أداة لترقية الأداء بصفة عامة والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة من خلال تطبيق مبادئه و خصائصه التي تعتمد أساسا على التشجيع على المنافسة، اللامركزية، تحسين الإدارة المالية، إضفاء طابع المقاولة ، إلا ان نجاح تطبيق نموذج التسيير العمومي الحديث في بلد ما، لا يعني بالضرورة نجاح ذلك النموذج في بلد آخر ، مما يعني أن اختلاف خصائص فاعل واحد من الفواعل المسؤولة المشتركة في تطبيق التسيير العمومي الحديث قد يؤدي الى فشل النموذج.

وبإسقاط بعض المفاهيم النظرية للتسيير العمومي على المؤسسة عينة الدراسة، من خلال معالجة النتائج المتحصل عليها من مخرجات برنامج SPSS25 تم الخروج بنتائج ساعدتنا في فهم أبعاد دور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR لولاية البيض – هذه النتائج سنستعرضها في العناصر التالية:

1) نتائج اختبار الفرضيات

تمكنا من خلال الدراسة الميدانية للموضوع اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها من بداية البحث، وذلك من خلال تحليلنا الاحصائي لمحاور الاستبيان، فتم التوصل الى النتائج التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى : والتي تنص على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ نظرية الاختيار العمومي للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR لولاية البيض – ، عند مستوى دلالة (a>0.05"، فقد تم نفيها وعدم قبولها، وذلك بحكم نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في الدراسة التطبيقية، بمعني أن نظرية الاختيار العمومي ليس لها أثر إيجابي ودور في تحسين الأداء المالي.
- الفرضية الفرعية الثانية : والتي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ نظرية تكاليف المعاملة للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR لولاية البيض ، عند مستوى دلالة (a>0.05). فقد تم نفيها وعدم قبولها، وذلك بحكم نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في الدراسة التطبيقية، بمعني أن نظرية تكاليف المعاملة ليس لها أثر إيجابي ودور في تحسين الأداء المالي.
- الفرضية الفرعية الثالثة : والتي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ نظرية الوكالة للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR لولاية البيض، عند مستوى دلالة (a>0.05). فقد تم نفيها وعدم قبولها، وذلك بحكم نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في الدراسة التطبيقية، بمعني أن نظرية الوكالة ليس لها أثر إيجابي ودور في تحسين الأداء اء المالي.
- الفرضية الفرعية الرابعة : والتي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ النظرية التسييرية للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR لولاية البيض ، عند مستوى دلالة (a>0.05) ". فقد تم نفيها وعدم قبولها، وذلك بحكم

نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في الدراسة التطبيقية بمعني أن النظرية التسييرية ليس لها أثر إيجابي ودور في تحسين الأداء المالي.

- الفرضية الرئيسية : والتي تنص على أنه : " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ للتسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR لولاية البيض- ، عند مستوى دلالة (0.05>). فقد تم نفيها وعدم قبولها، وذلك بحكم نتائج الاستبيان الذي تم إجراءه في الدراسة التطبيقية، وهذا بحكم أنه توجد علاقة عكسية بين المتغير المستقل (ابعاد مبادئ التسيير العمومي الحديث) والمتغير التابع (الأداء المالي).

2) نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا إلى مختلف الجوانب المتعلقة بدور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، فقد خلصت الدراسة النتائج التالية:

نتائج الفصل النظري : وتتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة النظرية فيما يلي:

- يقدم التسيير العمومي الحديث مفاهيم حديثة في التسيير مثل المقاولة، المرونة، الإبداع، اللامركزية، التعلم التنظيمي، بينما التسيير العمومي التقليدي يعمل ضمن مصطلحات المسؤولية المركزية، السلطة العليا، القواعد والإجراءات إلخ.
- يرتكز مفهوم التسيير العمومي الحديث على مجموعة من الخصائص والمبادئ التي وإن تشابهت إلا أن طريقة تطبيقها تختلف من بلد الى آخر، ومن قطاع الى آخر، وهنا نؤكد على أنه من الصعب محاكاة نماذج بعينها ومحاولة تطبيقها ، بل الأصل هو أن ينطلق النموذج المستهدف من خصوصية البلد والبيئة، ومن تركيبة ومكونات القطاع العام والمنظمات العمومية أجل إصلاحها وتفعيل أدائها ؛

- من أجل إضفاء المزيد من الفعالية والكفاءة في تسيير إدارات المنظمات والتحسين من أداءها المالي أصبح من الضروري الانتقال من الطريق التقليدية في التسيير الى آليات التسيير العمومي الحديث؛
- خلق المنافسة من بين أهداف التسيير العمومي الحديث بسبب أثرها الكبير على الأداء،
- سواء بين المنظمات العمومية من جهة، وبينها وبين المنظمات الخاصة من جهة اخرى؛ يمثل تحسين الأداء المالي من أهم أهداف التسيير العمومي الحديث؛
- تقييم الأداء المالي هو قيام المؤسسة بفحص وتشخيص المركز المالي ومقارنة نتائج ما حققته وما ضيعته من فرص من سنة لأخرى، وإعطاء خطط كفيلة لمواجهة المستقبل؛
- يوفر تقيم الأداء المالي نظام معلومات يساعد المؤسسة أو الأطراف الأخرى في عملية اتخاذ القرارات، والعمل على تحسين وضعيتها بصورة دائمة.

3) نتائج الفصل التطبيقي:

من خلال ما تم استخدامه من وسائل إحصائية في تحليل النتائج الواردة في الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة تم التوصل الى ما يلي:

- كشفت هذه الدراسة أن الموظفين في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR لولاية البيض ليست لديهم اي معرفة في مجال التسيير العمومي الحديث، وتبين ذلك من خلال إجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان.
- لوحظ أن اتجاهات الأفراد فيما يتعلق بمبادئ التسيير العمومي الحديث ومحور الأداء المالي كانت سلبية تماما، مما يدل على أنه في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR لا يتم تطبيق مبادئ التسيير العمومي الحديث لتحسين الأداء المالي.

- أجمع أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في بعض الحالات على معايير دقيقة وموضوعية لتحديد متطلبات التوظيف، الترقيات، التدرج الوظيفي. اتفق أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة لم تعتمد على تغيير طريقة التوظيف من التوظيف الدائم إلى التوظيف التعاقدي.
- أجمع أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة غالبا ما تعتمد على إبرام عقود واتفاقيات مع الوكالات وتفويض السلطة لهم بما يسمح بتحقيق أفضل أداء. أجمع أفراد العينة على أن المؤسسة محل الدراسة تقيم الكفاءات على النتائج بدلا من الاهتمام بالموارد أي ما يعرف بالرقابة القبلية.
- أجمع أفراد العينة في المؤسسة محل البحث على أنه في بعض الحالات يتم استبدال الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية بهيئات تسييريه شبكية تعتمد على اللامركزية بحيث تكون عملية أكثر.
- أجمع أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة على أنه في بعض الحالات قبل أن تنشر القوائم المالية تخضعها لفحص دقيق من قبل المدققين الداخليين والخارجيين المختصين لهذه العملية.
- ارتأى أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة بأنه لا يعتمد كثيرا على الطرق الحديثة وتكنولوجيا ت المعلومات في حساب النسب المالية وتحديد الخطط والاستراتيجيات داخل المؤسسة.
- أسفرت الدراسة الميدانية على وجود علاقة عكسية بين مبادئ التسيير العمومي الحديث والأداء المالي أي أن التسيير العمومي الحديث غير متوفر فالمؤسسة محل الدراسة وهي نتيجة قريبة للواقع.

4) التوصيات:

- من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتطبيقي في هذه الدراسة، والذي تم الحصول عليه من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بمجموعة من التوصيات والمتمثلة في: ضرورة تطبيق مبادئ وخصائص التسيير العمومي الحديث داخل مؤسساتنا العمومية لتفعيلها والنهوض بالاقتصاد الوطني من جهة وتفعيل دور الإدارة من جهة أخر؛

- تعديل وإعادة صياغة مبادئ التسيير العمومي الحديث بما يتناسب وخصوصية بلد كالجزائر الذي لا يزال يتبع سياسة اجتماعية واقتصادية عقيمة ولم يثبت انتقاله الكامل نحو اقتصاد السوق، أين يلعب هذا الأخير دورا مهما في تقييم مدى نجاح ونجاعة مبادئ التسيير العمومي الحديث؛
- العمل على تعزيز مبادئ التسيير العمومي الحديث في المؤسسات العمومية من خلال عقد برامج ودورات تدريبية تعكس مفاهيم التسيير العمومي الحديث وتطبيقها على الواقع؛ الحرص على التكوين الدوري والفعال للعمال تماشيا مع مختلف التغيرات التي تشهدها السوق وذلك قصد إلمامهم بمختلف التطورات والمصطلحات المستحدثة في القطاع؛

5) آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لدور مبادئ التسيير العمومي الحديث في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، يرى الطالبين أنه مازالت بعض النقاط من هذا الموضوع تحتاج إلى بحث يمكن التطرق إليها وتكون أساسا لدراسات لاحقة للطلبة في المستقبل مثل:

- مدى فاعلية المؤسسات في إرساء مبادئ التسيير العمومي الحديث في الجزائر.
- دراسة مقارنة بين التسيير العمومي الحديث في القطاع الخاص والتسيير العمومي
- الحديث في القطاع العام في الجزائر.

قائمة المصادر والمراجع

1) آخرون, ع. ا. (2017). إنعكاس حوكمة الشركات على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية . جامعة الوادي, 28.

2) الصغير, ق. م. (2011). عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسيين الأداء المالي. جامعة ورقلة, 65-66.

3) امارة, ع. (2010). تقييم الأداء المالي للمصارف الاسلامية. جامعة صيداء, 36.

4) بلية, ل. (2018). التسيير العمومي الجديد كآلية لتحسين حكامة مؤسسات القطاع العام . جامعة بليدة, 32.

5) توفيق, أ. ج. (2002). أساسيات الإدارة المالية. بيروت: دار النهضة العربية.

6) توفيق, س. (2015). دور المؤشرات المالية في تقييم الاداء المالي لشركة البوتاس العربية . جامعة الاسراء, 43.

7) تومي, ش. (2018). اثر التسيير العمومي الجديد على المؤسسات العمومية في الجزائر. جامعة مولاي الطاهر, 5.

8) جوال, م. ا. (2016). ترقية أداء المنظمات العمومية في ظل التسيير الجديد. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, 75.

9) حيواني, خ. (2014). التسير العمومي كمقاربة لترقية الخدمة العمومية ومحاربة الفساد الاداري. جامعة باتنة, 22-21.

10) خروف, ج. ب. (2009). دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات. جامعة بومرداس, 44.

11) رشيد, ح. (2015). تحليل الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية, 52-51.

12) زاهية, ف. (2016). تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية الجزائرية في ظل قيد السيولة . مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر, 52-51.

13) صورية بوطرفة. (2018). التوظيف بالقطاع العمومي بالجزائر في ظل التسيير العمومي الجديد. مجلة العلوم الانسانية، 765.

14) طارق, ع. (2011). مقاربة التسيير العمومي الجديد كالية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية. مجلة اداء المؤسسات, 116.

15) عطار, ن. (2015). التسيير العمومي كأداة لتحسين القطاع العام. جامعة تلمسان, 25.

16) عيسى, ل. ب. (2013). التسيير العمومي الجديد المقاربات النظرية والتجارب الواقعية. مجلة ابحاث اقتصادية, 173.

17) فوغالي, ا. (2012). التسيير العمومي الجديد واصلاح البيروقراطيات الدولية . جامعة باتنة, 33.

18) مامي, م. (2020). مدونة تعليمية مناجمنت تعلم ادارة الاعمال.

19) نجلاء, ن. (2014). استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسيين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. جامعة بسكرة: 149.

20) نفيسة, ح. (2015). أثر الاستثمار في تكنلوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي . جامعة ورقلة, 36.

21) وحشي, ا. (2019). اثر التسيير العمومي الجديد على كفاءة الادارة العدلية . مجلة الاقتصاد و ادارة الأعمال, 33.